

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ZASNOVA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA PODPORO DELA S
STRANKAMI

IZJAVA

Študent **Miha Vittori** izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **dr. Mira Gradišarja** in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.9.2002

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. KONCEPT UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI	3
2.1. ARHITEKTURA SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI	5
2.2. VSEBINSKE ZAHTEVE UVAJANJA KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI....	7
2.3. CILJ UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI.....	7
2.4. DEJAVNIKI UVAJANJA KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V ORGANIZACIJI	8
2.5. PREDNOSTI UVEDBE SISTEMA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V ORGANIZACIJO	10
3. UVAJANJE KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V ORGANIZACIJO	10
3.1. MODEL SISTEMA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI	12
3.1.1. <i>Oblikovanje enotne baze podatkov o strankah</i>	12
3.1.1.1. Sposobnost zajema in uporabe pomembnih podatkov	16
3.1.1.2. Podatkovno skladišče	17
3.1.1.3. Podatkovno skladišče in elektronsko poslovanje s strankami	20
3.1.2. <i>Analiza podatkov o strankah</i>	21
3.1.2.1. Povpraševanje in poročanje.....	22
3.1.2.2. Analiziranje informacij - OLAP	23
3.1.2.3. Rudarjenje podatkov	23
3.1.2.4. Področja analize za potrebe CRM	25
3.1.3. <i>Določanje ciljnih skupin</i>	30
3.1.3.1. Segmentacija.....	30
3.1.3.2. Ciljno trženje	31
3.1.3.3. Trženje 1:1	31
3.1.3.4. Življenjska vrednost stranke (LTCV).....	32
3.1.4. <i>Orodja za interakcijo s ciljnimi skupinami</i>	33
3.1.4.1. Elektronska pošta.....	33
3.1.4.2. Spletno poslovanje.....	33
3.1.4.3. Spletna stran	35
3.1.4.4. Klicni center	36
3.1.4.5. Kontaktni center	37
3.1.4.6. Mobilni sistem upravljanja odnosov s strankami	37
3.1.5. <i>Oblikovanje načinov vzpostavitve odnosov z izbranimi skupinami</i>	38
3.1.5.1. Pomoč strankam	38
3.1.5.2. Programi zvestobe	39
3.1.5.3. Gradnja združb	39
3.1.6. <i>Ugotavljanje koristi od uvedbe sistema upravljanja odnosov s strankami</i>	39
3.1.6.1. Predstavitev poslovnega primera.....	41
3.1.7. <i>Ugotavljanje tveganj</i>	43
3.2. PROGRAMSKA OPREMA	45
3.2.1. <i>Integracija programskih rešitev</i>	46
3.3. TEŽAVE PRI UVAJANJU KONCEPTA CRM	47
4. PRAKTIČNI PRIMER UVEDBE SISTEMA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI	49
4.1. DEFINIRANJE VIZIJE.....	50

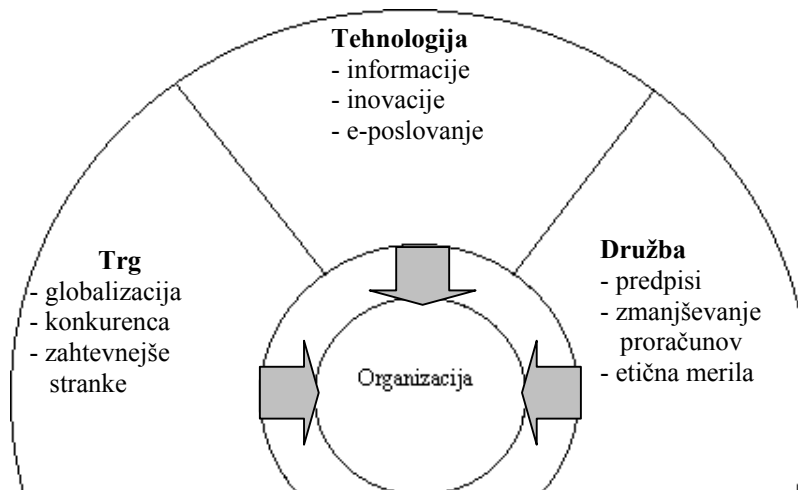
4.2. CILJI.....	51
4.3. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	51
4.3.1. <i>Opredelitev obstoječega stanja</i>	52
4.3.2. <i>Predvidene spremembe</i>	54
4.3.3. <i>Načrtovanje vpeljave CRM rešitve</i>	58
4.3.3.1. Prikaz modeliranja.....	60
4.3.3.2. Sestavni deli procesov	61
4.3.3.3. Modeliranje	62
4.3.3.4. Diagrami procesov	62
4.3.4. <i>Predlog postopka uvajanja</i>	63
4.3.4.1. Oblikovanje enotne baze podatkov o strankah in podatkovnega skladišča .	64
4.4. PREDVIDENA PROGRAMSKA ORODJA IN OPREMA.....	73
4.4.1. <i>Uvajanje programske opreme</i>	76
5. VARSTVO OSEBNIH PODATKOV	77
6. SKLEP.....	78
LITERATURA.....	80
VIRI.....	84
SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV	
PRILOGA	

1. Uvod

Večina podjetij je še vedno tradicionalno usmerjena k proizvodom in storitvam, zato razvija proizvode in storitve, za katere lahko le upa, da jih bo prodala. Dejstvo pa je, da organizacijski, tehnološki in drugi dejavniki v globalnem svetu ustvarjajo vse bolj konkurenčno poslovno okolje, v katerem je vsa pozornost usmerjena h kupcu. Podjetja čedalje bolj širijo svoje delovanje, tehnologija jim omogoča, da niso več omejena na fizične lokacije, ampak lahko nudijo svoje proizvode in storitve zunaj svojih tradicionalnih meja povsod po svetu. Gospodarska rast v razvitih državah vse bolj temelji na opravljanju storitev in vse manj na materialni proizvodnji. Poleg tega, da se zmanjšuje delež materialne proizvodnje, pa tudi materialna proizvodnja sama vse bolj temelji na storitvah.

Slika 1 prikazuje zunanje vplive, na katere se mora organizacija odzivati in se jim prilagajati.

Slika 1: Poslovno okolje



Vir: Information Technology for Management, 1999.

Razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije je prinesel s seboj povečanje deleža znanja, tako v proizvodnih tehnologijah kot tudi v oblikah in načinih komuniciranja ter organiziranja (Kočevar, 2001, str. 97). Povečan delež znanja v dodani vrednosti je postal poglavitna značilnost uspešnega podjetja.

Sodobno podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora ravnati tako, da ponudi stranki dodano vrednost in hkrati prinese podjetju dobiček. Zbiranje in uporabljanje podatkov o kupcih in njihovih nakupovalnih navadah ter s tem povezano učinkovito upravljanje odnosov s strankami mora biti strateška prioriteta vsakega podjetja. Podjetje mora biti na pravem mestu ob pravem času s pravim proizvodom in upravljanje odnosov s strankami (Customer Relationship Management ali s kratico CRM) to omogoča.

Četudi je upravljanje odnosov s strankami moderen koncept, se je o pomenu odnosa podjetij s strankami veliko razpravljalo že v preteklosti. Pojem "relationship marketing" je Leonard Berry prvič uporabil v strokovni literaturi leta 1983 (Grönroos, 2000). Šele v zadnjem desetletju pa so se, zahvaljujoč napredku v informacijski tehnologiji in telekomunikacijah, načela o pomembnosti kupcev začela uresničevati v poslovni praksi.

Upravljanje odnosov s strankami je filozofija upravljanja strank oziroma kupcev (Simonič, 2001, str. 15). Je poslovna strategija, ki povezuje vrsto na stranko usmerjenih, z informacijsko tehnologijo podprtih aktivnosti s ciljem povečati donosnost obstoječih in pridobivanja novih strank. Kot poslovna aplikacija pomeni del informacijskega sistema podjetja, njen cilj pa sta oblikovanje in ohranjanje dolgoročnega sodelovanja s strankami.

Uvedba upravljanja odnosov s strankami pomaga podjetjem pri pridobivanju novih kupcev, pri osvajanju novih trgov ter povečanju tržnega deleža na že pridobljenih trgih. Boljše poznavanje vsakega posameznega kupca in prilagajanje podjetja njegovim potrebam, pripomore k ohranjanju starih kupcev, ker so bili v preteklosti zadovoljni s podjetjem. Vse to se kaže v krajših prodajnih ciklih in nižjih stroških prodaje, kar pripomore k učinkovitejšemu ter donosnejšemu poslovanju.

Z izbiro prave rešitve CRM lahko podjetje ugotavlja, katere trženjske kampanje so najbolj učinkovite, katere so najbolj donosne stranke, kako učinkovit je prodajni cikel, s kakšnimi težavami pri podpori stranke se srečuje in kako hitro jih je mogoče rešiti.

Namen magistrske naloge, je ugotoviti uporabnost sistema upravljanja odnosov s strankami v podjetju in prikazati proces implementacije. Dejstvo je, da je njegova uporaba strateški vir, ki je potencialen izvor konkurenčne prednosti, učinkovita implementacija pa je povezana z različnimi dejavniki.

Drugo poglavje magistrskega dela je namenjeno predstavitvi osnovnega koncepta in ciljev upravljanja odnosov s strankami. Če hoče podjetje uspešno poslovati, ohranяти stare in pridobivati nove stranke, potem mora najprej ugotoviti, kaj si stranka v resnici želi. Dobri in trdni odnosi s strankami so ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti. Za to pa je potrebno resnično in temeljito poznavanje strankinih poslovnih interesov, zahtev, želja in pričakovanj ter vzpostavljanje medsebojnih stikov, ki jih mora podjetje stalno in pozorno graditi ter utrjevati vseskozi med poslovnim sodelovanjem. Cilj podjetja je uporabiti pridobljene informacije za boljše zadovoljevanje potrošnikovih potreb, za ustvarjanje potrošnikove zvestobe in povečevanje poslovne učinkovitosti.

V tretjem poglavju bom skušal podrobneje osvetliti proces implementacije sistema upravljanja odnosov s strankami v organizacijo. Opredeljen bo osnovni model, ki predstavlja izhodišče za izvajanje projekta v katerikoli organizaciji. Na temelju modela bodo izdelani podrobni opisi posameznih segmentov procesa implementacije. Cilj osnovnega modela torej

ni podrobna določitev vseh elementov sistema, ampak vzpostavitev ogrodja, na katerega bodo dograjene specifične podrobnosti, ki izhajajo iz posamezne dejavnosti.

Pred implementacijo je potrebno najprej analizirati poslovne procese, kjer bo sistem vključen, določiti cilje, definirati obstoječo infrastrukturo, ugotoviti potrebno tehnologijo in programsko opremo ter opredeliti koristi in tveganja. Proces implementacije je sestavljen iz faze izbora in vnosa informacij o strankah, faze analiziranja podatkov o strankah in uporabe tržnih akcij, prilagojenih posameznim strankam (Bestion, Geary, 2000). Poudarek je na izgradnji enotne baze podatkov in na tehnologiji za uvedbo sistema upravljanja s strankami, predvsem na orodjih poslovnega obveščanja. Opredeljeni so načini vzpostavitve odnosov s strankami.

Četrto poglavje je namenjeno prikazu vpeljave informacijskega sistema za podporo dela s strankami na praktičnem primeru. Prikazana je študija uvajanja sistema upravljanja odnosov s strankami na primeru zavarovalnice. Najprej je definiran koncept oziroma vizija. Vizija CRM rešitve je predvsem celovito zajemanje, shranjevanje in analiziranje podatkov o strankah ter distribucija rezultatov različnim uporabnikom in uporaba le teh pri različnih oblikah trženja. Sledi opredelitev obstoječega stanja v zavarovalnici in opis predvidenih sprememb. V nadaljevanju je predstavljeno načrtovanje vpeljave sistema za upravljanje odnosov s strankami in tehnika za modeliranje poslovnih procesov ARIS. Proces implementacije je sestavljen iz strategije, določanja ciljev, analize poslovnih procesov, definiranja obstoječe infrastrukture, ugotavljanja potrebne tehnologije in programskih rešitev in opredeljevanja predvidenih koristi. Strategija glede upravljanja odnosov s strankami pomeni segmentacijo strank in posamezniku prilagojeno ponudbo, zato je poudarek predvsem na zbiranju, čiščenju in analiziranju zbranih podatkov. Podrobno je predstavljen nabor podatkov, ki se bo zbiral in hranil v enotni bazi podatkov. V nadaljevanju so opredeljene tehnike in orodja, ki so bistvenega pomena pri analiziranju zbranih podatkov in načrtovanju aktivnosti povezanih s stranko.

V petem poglavju je opisana problematika uporabe in varovanja osebnih podatkov, v okviru upravljanja odnosov s strankami.

V sklepu bom podal nekaj ugotovitev v zvezi z implementacijo koncepta upravljanja odnosov s strankami v prakso.

2. KONCEPT UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Informacije o strankah postajajo za podjetje vse bolj dragocene. V porastu je trend individualne obravnave strank. Potreba po vzpostavitvi posebljenih odnosov s strankami izhaja iz dejstva, da se stranke zelo razlikujejo po svoji vrednosti. Odkrivanje in vzpostavitev dobrih odnosov z dobrimi strankami je bistvenega pomena za uspeh. Upravljanje odnosov s

strankami predstavlja okvir za ugotavljanje dobrih strank in izboljševanju odnosov z njimi (Berson et al, 1999).

Upravljanje odnosov s strankami je torej poslovna strategija, ki združuje procese, tehnologijo in ljudi v organizaciji z namenom ustvarjanja dolgoročnih odnosov s strankami (Postma, 2001). Je proces, ki omogoča (Pavlovčič, 2000, str. 19):

- vzpostavitev in upravljanje dobičkonosnega portfelja strank,
- prepoznavanje strank, ki prinašajo največ dobička, povečevanje truda, da bi ohranili oziroma pridobili prav te stranke in zadovoljili njihove potrebe,
- osredotočenje virov (materiala, dela) na dobičkonosne poslovne odnose,
- uporaba različnih prodajnih poti, da bi zadovoljili različne potrebe in preference strank,
- prepoznavanje novih možnosti za ustvarjanje nove vrednosti za stranko,
- nenehno zbiranje podatkov o stranki z namenom lažjega predvidevanja njenega obnašanja, s tem usmerjanje aktivnosti in vzpostavitev osebnega odnosa s stranko¹.

Za uveljavitev usmerjenosti k stranki sta v podjetju ključna dva procesa, in sicer uskladitev procesov in sistemov ter uveljavitev ustreznih kulturnih in organizacijskih sprememb (Pavlovčič, 2000, str. 19). Proces upravljanja odnosov s strankami mora delovati kot neprekinjen cikel (Slika 2), kjer so vsi elementi med seboj povezani in odvisni drug od drugega. Cikel se lahko deli na štiri faze (Nykamp, McEachern, 1999):

Razumevanje in diferenciacija potreb stranke. Če podjetje ne razume pričakovanj in želja svojih strank, z njimi ne more vzdrževati ustreznih odnosov. Razumeti mora tako demografske značilnosti, kot nakupne navade ter razlike pri izbiri komunikacijskih kanalov. Zelo pomembna je segmentacija strank v skupine, v katerih so posamezniki s podobnimi značilnostmi in nakupnimi navadami. Poleg tega mora podjetje na podlagi natančnih analiz ugotoviti vrednost posameznih strank. Pri tem ne sme upoštevati le vrednosti nakupov stranke, temveč tudi njeno sposobnost, da pritegne nove kupce.

Razvoj stranki prilagojenih proizvodov in storitev. Proizvodi oziroma storitve, ki jih razvija podjetje, morajo biti prilagojeni strankinim željam in pričakovanjem. Tehnologija mora omogočati fleksibilno obravnavo strank in njihovih potreb ter ločevanje med strankami glede na njihove preference. Problem takšnega pristopa so veliki stroški, zato je potrebna segmentacija kupcev in nato razvoj proizvodov oziroma storitev, ki zadovoljujejo potrebe posameznega segmenta.

Interakcija in dobava. Interakcija s strankami je sestavni del upravljanja odnosov s strankami. Stranke pridejo v stik s podjetjem preko različnih poti in medijev. Za upravljanje odnosov s strankami mora podjetje imeti bazo podatkov, kjer so shranjene vse informacije o

¹Ameriški proizvajalec oblačil Levi's na podlagi baze podatkov ugotavlja kako pogosto posamezna stranka kupi hlače, in ji, če v tem času ni kupila novih hlač, pošlje sporočilo o novih modelih ter s tem opozori na nakup.

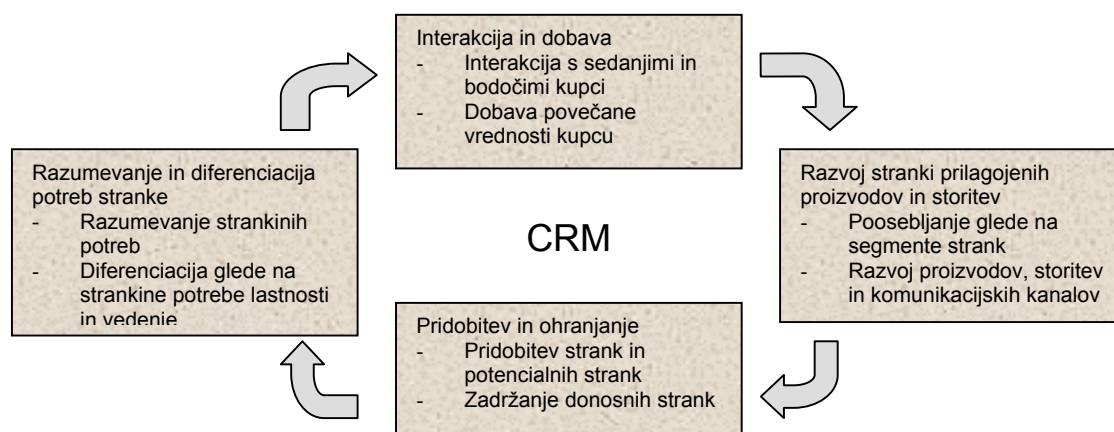
strankah. Vsi zaposleni, ki imajo stike s strankami morajo biti ustrezno usposobljeni, tako, da znajo kupcu posredovati vrednost. Vrednost v očeh kupca ne pomeni le ugodne cene, ampak zaznavanje kakovosti, hitrosti dobave ali pomoči, uporabnosti in brezhibnosti proizvoda ali storitve.

Pridobitev in ohranjanje strank. Več kot vedo podjetja o lastnih strankah, lažje ugotovijo katere ustvarjajo za podjetje vrednost in katere aktivnosti, proizvodi, ponudbe, komunikacijski kanali, čas in sporočila so najprimernejše za posamezni segment.

Uspešno zadrževanje dobrih strank je ciklični proces, ki vsebuje (Nykamp, McEachern, 1999):

- vzdrževanje interakcije (poslušanje in odzivanje),
- stalno ustvarjanje vrednosti za stranko,
- zavedanje, da se stranke v svoji življenjski dobi pomikajo skozi več faz.

Slika 2: Cikel upravljanja odnosov s strankami



Vir: Nykamp, McEachern, 1999.

2.1. ARHITEKTURA SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

Sistem upravljanja odnosov s strankami spreminja vse aktivnosti v zvezi s strankami in za njih, kar pomeni, da vpliva na praktično vse poslovne procese v podjetju. Sestavljen je iz treh skupin različnih dejavnosti in treh vrst informacijskih rešitev, ki te dejavnosti podpirajo (Meta Group Consulting, 2001), in sicer:

Analitični CRM vsebuje programske rešitve za upravljanje poslovne učinkovitosti, kot so na primer analiza povpraševanja, dobičkonosnost produktov in storitev, analize trženjskih kampanj in učinkovitosti prodaje. Skrbi za vzdrževanje agregiranih podatkov o analizah prodajnih kampanj, tržnih segmentov, ključnih kupcev in skupin proizvodov. Služijo predvsem za podporo strateškemu planiranju poslovnih procesov.

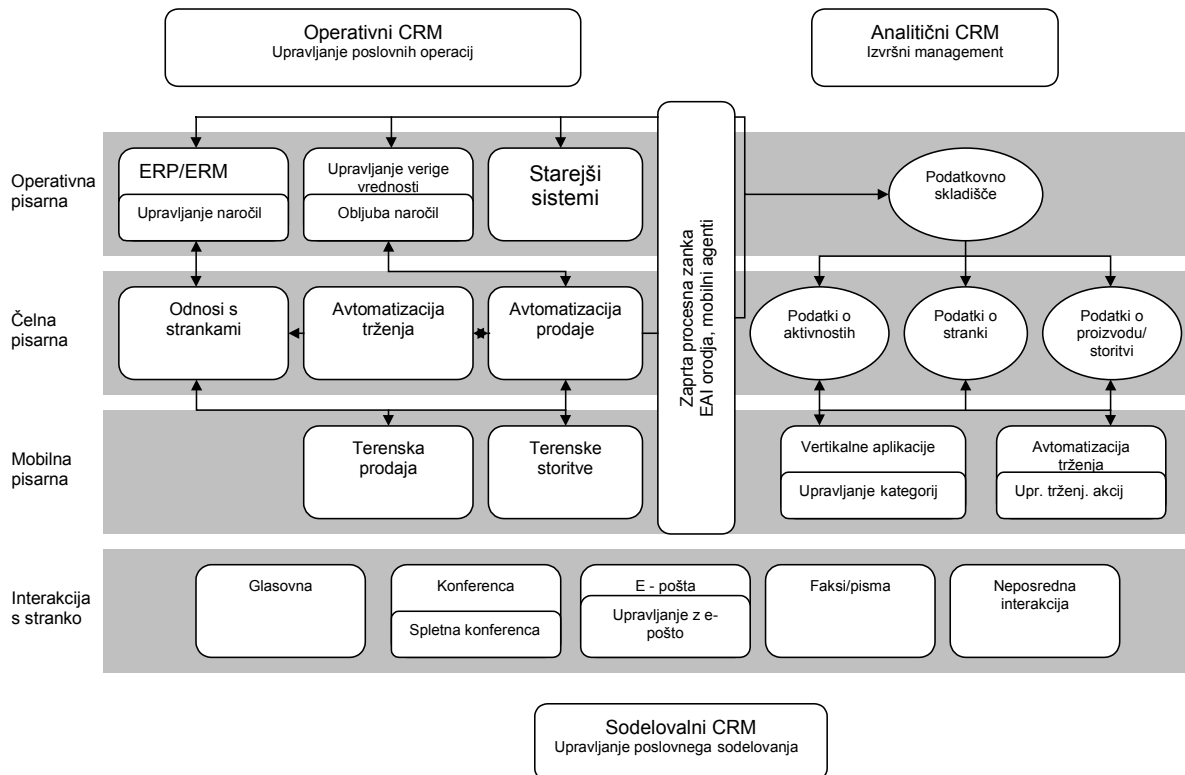
Operativni CRM podpira operativno raven, kamor štejemo podporo prodaji, trženjskim in storitvenim dejavnostim, sprejemanje naročil itd. Vsebuje tudi postavitev klicnega centra in spletnih portalov. Zajema operativni nivo podatkov o posameznih strankah, proizvodih in transakcijah. Zagotavlja podporo vsem vrstam komuniciranja s stranko, tako preko pošte, telefona, interneta, posrednikov, terenskih prodajalcev ipd. Programske rešitve, ki podpirajo operativno orientirani sistem upravljanja odnosov s strankami so del t.i. programske opreme čelne pisarne (customer-facing applications).

Sodelovalni (kolaborativni) CRM omogoča podjetju uporabo kombinacije novih in tradicionalnih tehnologij za interakcijo in sodelovanje s strankami, med uslužbenci in s poslovnimi partnerji podjetja. Vključuje elektronsko pošto, spletne strani, klicne centre in možnost osebnega komuniciranja.

Vse našteje sestavine se med seboj prepletajo. Uspešen sistem CRM zahteva tudi povezavo z vsemi drugimi programskimi rešitvami in procesi v podjetju (Enterprise Application Integration ali s kratico EAI) ter povezavo z zunanjimi partnerji, dobavitelji in distributerji.

V sliki 3 je prikazana uporaba in prepletanje sestavin sistema upravljanja odnosov s strankami v okolju.

Slika 3: Uporaba CRM v okolju



Vir: Hewson Consulting Group, 2001.

2.2. VSEBINSKE ZAHTEVE UVAJANJA KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Za uspešno uvedbo koncepta upravljanja odnosov s stranko v praksi je pomembno upoštevati naslednje vsebinske zahteve (Kos, 2001):

1. Izvajanje podpore prodaji, trženju in storitvam s pomočjo komuniciranja s strankami mora potekati preko različnih kanalov.
2. Izgradnja institucionalnega spomina, katerega predstavlja baza podatkov oziroma podatkovno skladišče, v katerega središče je postavljena posamezna stranka.
3. Umik masovnega trženjskega pristopa pred učinkovitejšim, v posamezne segmente usmerjenim trženjskim pristopom, ki se izvaja bolj pogosto, v manjšem obsegu in po različnih kanalih.
4. Komunikacija s strankami po vseh razpoložljivih komunikacijskih kanalih (internet, e-pošta, telefon, mobilni telefon, faks, navadna pošta, SMS itd.).
5. Celovit pogled na stranko.
6. Spremljanje stranke v vseh njenih interakcijah z organizacijo. To pomeni spremljanje naročil, plačil, reklamnih akcij, klicev v organizacijo, reklamacij, obiskov spletne strani itd.).
7. Elektronsko zajemanje podatkov iz vseh virov, preko katerih stranka komunicira z organizacijo (podatki iz ERP² sistemov, dostopi na splet, podatki o poteku obiskov spletnih strani (Clickstream Data), WAP³ dostopi itd.) in njihovo integriranje.
8. Izkoriščanje prednosti brezžičnih komunikacijskih naprav.
9. Zagotovitev čim večje in boljše zgodovine podatkov o posamezni stranki (lastnosti, transakcije itd.).
10. Vzpostavitev vmesnika, kjer lahko stranka sama definira storitve (informacijska samopostrežba).
11. Krajevno neodvisno dostavljanje vsebine strankam, preko katerekoli komunikacijske naprave.
12. Stranki omogočiti komunikacijo nazaj v organizacijo preko istega ali drugega kanala.
13. Vzpostavitev avtomatizacije procesov, ki skrbijo za konsistentnost podatkov in storitev.

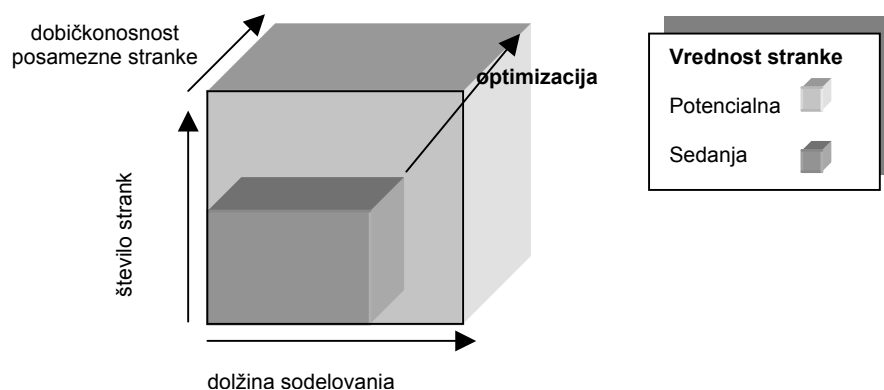
2.3. CILJ UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Cilj lahko prikažemo tridimenzionalno (Slika 4): povečanje števila strank, ohranitev sodelovanja z obstoječimi strankami in povečanje dobičkonosnosti posamezne stranke (Postma, 2001).

² Enterprise Resource Planning

³ Wireless application protocol - skupek določil za povezavo interneta in mobilne telekomunikacije.

Slika 4: Cilj upravljanja odnosov s strankami



Vir: Cap Gemini Ernst&Young, 2001.

Cilji CRM infrastrukture so predvsem vzpostavitev enotnega dolgoročnega dialoga s strankami preko vseh poslovnih funkcij in vseh stičnih komunikacijskih točk, vzpostavitev integriranega pristopa k upravljanju odnosov s strankami preko vseh funkcijskih enot podjetja, zagotovitev enostavne in konsistentne komunikacije s strankami in razumevanje vedenjskih navad strank (Postma, 2001).

2.4. DEJAVNIKI UVAJANJA KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V ORGANIZACIJI

Koncept upravljanja odnosov s strankami je odgovor na spremembe, ki nastanejo v okolju in jim sedanji način poslovanja podjetij ne more uspešno slediti. Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po uvajanju CRM rešitev (Berson et al, 1999, str.4):

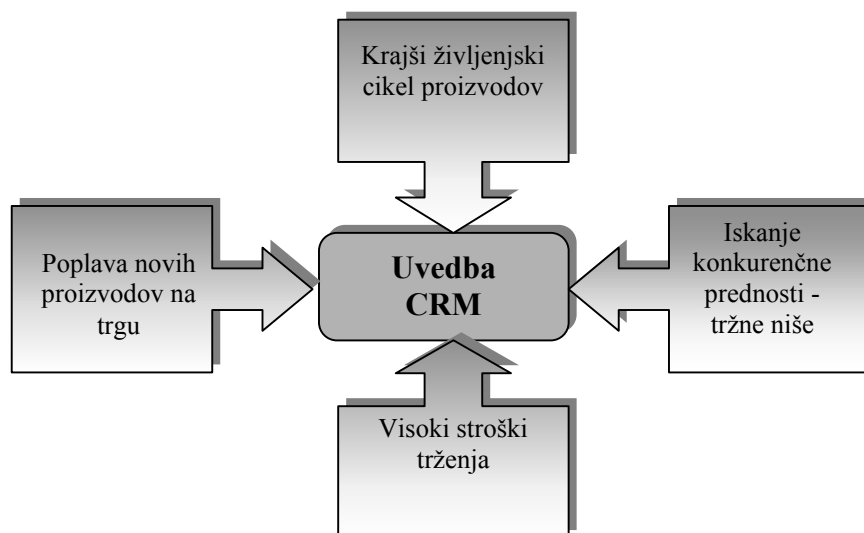
1. **Krajši življenjski cikel proizvodov.** Pozornost, ki jo stranke posvečajo posamezni novosti na trgu, je vse bolj kratkotrajna. Pripadnost kupcev na podlagi proizvoda je stvar preteklosti. Uspešno podjetje je prisiljeno stalno povečevati vrednost, ki jo nudi stranki. Vse bolj se skrajšuje tudi čas med zamisljivo in prihodom novega proizvoda ali storitve na trg.
2. **Visoki stroški trženja.** Zniževanje stroškov je v času vse večje konkurence bistvena naloga vsakega podjetja. Tradicionalno se podjetja poslužujejo množičnega trženja. Vendar pa je ta tehnika draga, saj podjetja podatkov o strankah ne zbirajo sama, temveč kupujejo različne demografske, socio-ekonomske in zgodovinske baze podatkov od statističnih uradov in specializiranih podjetij, ki se ukvarjajo z zbiranjem podatkov.

Poleg cene, ki jo podjetja plačujejo za pridobivanje podatkov iz zunanjih virov, je slabost množičnega trženja tudi problem neučinkovitosti, saj je zaradi nepoznavanja vedenja strank, odzivnost na zastavljene reklamne akcije relativno majhna.

- 3. Poplava novih proizvodov na trgu.** Kupci želijo vse bolj individualizirane proizvode in storitve. Proizvodi in storitve postajajo zaradi globalizacije trga vse bolj homogeni, tako da imajo podjetja le malo možnosti za diferenciacijo. Podjetja, ki želijo uspeti, morajo osredotočiti lastne poslovne strategije na stranke, namesto na proizvode. Bistvo razlikovanja med produkti različnih proizvajalcev postajajo odnosi med podjetjem in stranko. Pogoj za uspeh postaja prilagajanje novim trendom, kot so zahteve po popolnem dostopu do informacij in storitev ob vsakem času (24 ur na dan, 7 dni v tednu, 365 dni na leto), možnost samopostrežbe za posamezne storitve, oskrba z individualiziranimi informacijami, z nasveti ter z morebitnimi rešitvami posameznih problemov in možnost uporabe alternativnih visoko kakovostnih komunikacijskih kanalov, kot so: klicni centri, elektronska pošta in video konference preko interneta.
- 4. Iskanje konkurenčne prednosti - tržne niše.** Dobre stranke so zanimive tudi za konkurenco. Konkurenčna podjetja bodo prav tako usmerila pozornost na manjše, bolj donosne tržne segmente - tržne niše, ki so del celotnega trga. Sistem upravljanja odnosov s strankami omogoča odkrivanje in nego dobrih strank, in tako preprečitev prehoda h konkurenci.

Slika 5 prikazuje glavne štiri dejavnike, ki spodbujajo potrebo po uvedbi sistema upravljanja odnosov s strankami v podjetju.

Slika 5: Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po uvedbi CRM



Vir: Building Data Mining Applications, 1999.

2.5. PREDNOSTI UVEDBE SISTEMA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V ORGANIZACIJO

CRM rešitve omogočajo dostop do podatkov in izvajanje procesov v realnem času, kar organizaciji prinese prednosti v (Hewson Consulting Group, 2001) :

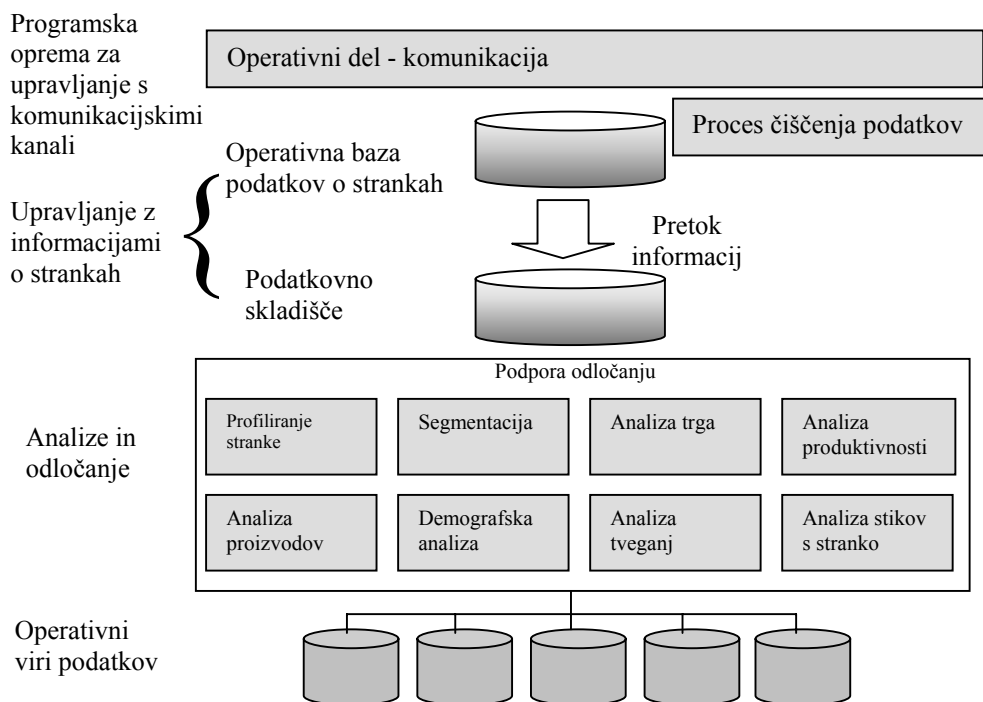
- krajšem času od zamisli do prihoda na trg pri novih proizvodih in storitvah;
- znižanju stroškov prodaje;
- krajšem odzivnem času pri spremembah na trgu;
- osredotočenju na aktivne in donosne stranke;
- povečanju produktivnosti in delovne zavesti zaposlenih;
- komunikaciji s strankami.

3. UVAJANJE KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V ORGANIZACIJO

Uvajanje koncepta upravljanja odnosov s strankami je sprememba, ki zahteva precejšnje prilagoditve. Spremembe niso potrebne zgolj in le v tehničnem smislu, temveč predvsem v načinu razmišljanja zaposlenih in organizaciji delovnih procesov. Poleg tega ga ni mogoče učinkovito uvajati delno ali zgolj v omejenem obsegu. Rezultati so vidni le, če se spremeni način razmišljanja vseh zaposlenih, ki kakorkoli prihajajo v stik s strankami.

Slika 6 prikazuje koncept upravljanja odnosov s strankami.

Slika 6: Koncept upravljanja odnosov s strankami



Vir: Business Intelligence, 1999.

Potrebno se je zavedati, da je informacijska tehnologija v konceptu upravljanja odnosov s strankami zgolj podpora. Če poteka uvajanje koncepta izključno v okviru informatike, je le malo verjetno, da bo rezultat zadovoljil pričakovanja in potrebe podjetja. Še manj verjetno pa je, da bodo izkoriščene vse zmogljivosti učinkovitega sistema.

Izhodišča uvajanja CRM (Brown, 2000):

- enkraten zajem podatkov in sočasen, sproten nadzor podatkov v procesu;
- zajem in kontrolo podatkov v posameznem delu procesa prevzame uporabnik, ki vsebinsko v celoti obvladuje obravnavano problematiko;
- čimveč podatkov o posamezni zadevi se zajame in preveri na začetku procesa, uporabniki, ki sodelujejo v kasnejših aktivnostih procesa, zajete podatke le dopolnjujejo;
- zagotovitev avtomatizacije pretoka in izvajanja posameznih aktivnosti poslovnega procesa ter sprotni nadzor izvajanja.

Bistvenega pomena pri uvajanju sistema CRM v podjetje je uporaba ustrezne tehnologije, katera mora imeti naslednje lastnosti (Khera, 2000):

- *Poslovna pravila*, ki zagotavljajo kar največjo učinkovitost transakcij s strankami. Takšna pravila so potrebna na primer pri določanju kriterijev za donosnost strank, saj lahko srečamo v podjetju na stotine pravil.
- *Shranjevanje podatkov*. Upravljanje odnosov s strankami zahteva dostop do čim večjega števila informacij o strankah, le-te pa so ponavadi shranjene v različnih bazah podatkov znotraj podjetja. Pomemben korak je združitev vseh podatkov v enotno bazo. Gre za zahteven proces, ki pa omogoča podjetju oskrbo strank s kakovostnejšimi storitvami.
- *Elektronski splet*. Z vidika CRM je najpomembnejši način uporabe spleta samopostrežba strank. Preko spleta lahko stranke postavljajo vprašanja in dobivajo odgovore glede svojih nakupov in prosto plačujejo račune kjerkoli in kadarkoli (EBPP - Electronic Bill Presentment and Payment). Po drugi strani pa je splet pomemben vir podatkov o strankah in koristen pripomoček za povečanje prodaje.
- *Poročila*. Za izdelavo poročil o strankah in internih poročil je potrebna tehnologija za povpraševanje in poročanje.
- *Tehnologija za klicni center*. Pri uvedbi sistema upravljanja odnosov s strankami ima ključno vlogo tehnologija za klicni center, kot na primer VOIP (Voice Over Internet Protocol). Ta omogoča neposredni kontakt strank z osebjem preko elektronskega spleta.
- *Integriran delovni okvir*. Potrebna je integracija vseh aplikacij in baz podatkov o strankah, tako, da imajo zaposleni vedno na razpolago bistvene podatke o svojih kupcih.

3.1. MODEL SISTEMA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Pod pojmom sistem upravljanja odnosov s strankami si ljudje predstavljajo različne komunikacijske prijeme. Za nekatere pomeni neposreden pristop preko spleta, za druge spet masovno prilagajanje individualnim željam strank. Na podjetniški ravni pomeni njegova uporaba nepretrgano in enovito komunikacijo z vsako stranko posebej. Informatika ga obravnava zgolj s tehnološko-infrastrukturnega vidika. Tudi v literaturi je možno najti nešteto opredelitev in postopkov, ki pa pogosto ne ponujajo pragmatičnih vzorcev za oblikovanje splošnega modela. Oblikovanje splošnega modela upravljanja odnosov s strankami lahko razdelimo na (Swift, 2000):

- oblikovanje enotne baze podatkov o strankah;
- analizo podatkov o strankah;
- določanje ciljnih skupin po opravljeni analizi;
- postavitev orodij za interakcijo s strankami;
- oblikovanje načinov vzpostavitve odnosov z izbranimi skupinami;
- ugotavljanje koristi.

3.1.1. OBLIKOVANJE ENOTNE BAZE PODATKOV O STRANKAH

Temelj oblikovanja sistema upravljanja odnosov s strankami je konstrukcija enotne podatkovne baze, ki vsebuje podatke o strankah in njihovih aktivnostih in je dostopna po vsem podjetju (Simonič, 2001, str. 15). Vanjo se zapisujejo vsi demografski in psihografski podatki o stranki, odnosi in stiki zaposlenih z vsako stranko (s kom, kdaj in kako je potekala komunikacija, preko katerega komunikacijskega kanala), nakupne navade in zgodovina nakupov (katere izdelke/storitve je stranka kupila, kdaj in koliko, način plačila, cena izdelka). Za podjetja, ki že imajo obstoječe baze podatkov na različnih lokacijah, pa je potrebno omogočiti neoviran pretok podatkov v skupno bazo.

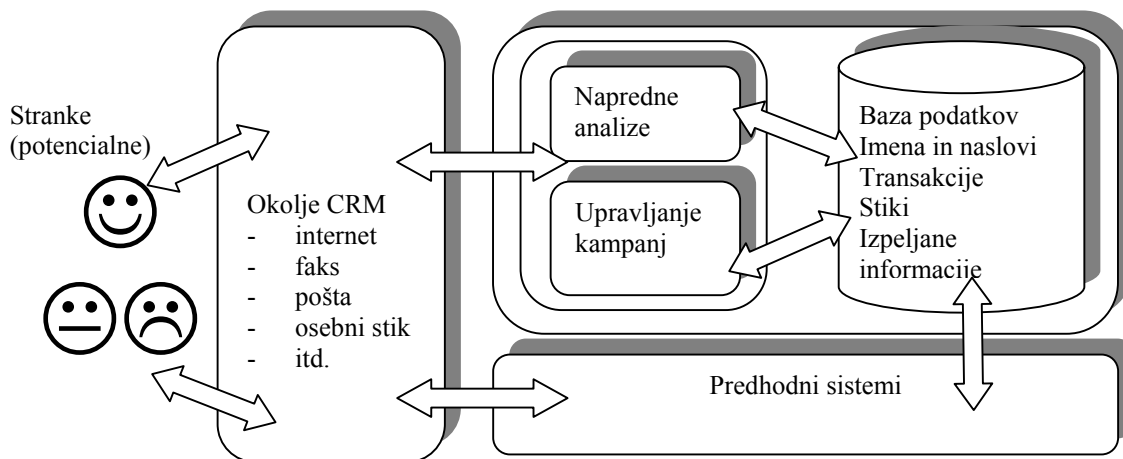
Devet korakov izgradnje učinkovite baze podatkov o strankah (Zigarelli, 2001, str. 27):

1. **Prepričevanje.** Baza podatkov o strankah mora postati organizacijski spomin. Zaposlene in kasneje tudi stranke je potrebno prepričati, da je baza podatkov in njeno stalno dopolnjevanje izrednega pomena.
2. **Zbiranje podatkov.** Podatke o strankah je najprej potrebno pridobiti. Pri osebni komunikaciji je zelo pomembna pravilnost zapisa. Vedno je potrebno vprašati po naslovu elektronske pošte. Naslov elektronske pošte je namreč eden izmed sestavnih delov sodobne baze podatkov o strankah.
3. **Avtomatizacija vnosa podatkov.** Čim več podatkov o strankah se vnese na kraju pridobitve podatkov in se po elektronski poti prenese v bazo podatkov.
4. **Uvedba nagrajevanja strank.** Za uspešnejše pridobivanje podatkov je potrebno strankam ponuditi nekaj, zaradi česar se bodo lažje odločile za sodelovanje. Predvsem so to brezplačne storitve, oziroma pridobitev kartice kupca, ki prinaša določene ugodnosti.

5. **Obveščanja strank.** Zagotoviti je potrebno programsko podporo, ki omogoča avtomatsko pošiljanje izbranih sporočil na posamezne elektronske naslove.
6. **Izbira ponudnika storitev.** Za storitve v zvezi s programskimi rešitvami za upravljanje z bazo podatkov o strankah je potrebno izbrati ustreznega ponudnika storitev, ki ima izkušnje tako na področju informatike, kot tudi trženja.
7. **Izbira strategije.** V sodelovanju z izbranim ponudnikom storitev je potrebno na podlagi potreb in želja oblikovati CRM strategijo.
8. **Vzdrževanje kontinuitete.** Tehnologija, ki jo predlaga ponudnik storitev mora omogočati neposreden prenos novih podatkov v bazo podatkov o strankah. Omogočati mora povezavo odziva na ankete, poslanih komentarjev in iskanja po spletnih straneh z individualnimi elektronskimi naslovi. Analitični del mora podpirati avtomatizacijo odzivov podjetja glede na vnaprej definirane kriterije. Tak način omogoča interakcijo podjetja z večjo množico strank. Ko se podjetje enkrat odloči za izgradnjo baze podatkov o strankah, mora skrbeti za kontinuiteto, saj je v nasprotnem primeru ves trud zaman.
9. **Prikaz rezultatov.** Odziv na kampanje, ki so podprte z novimi tehnologijami je mnogo večji od odziva, doseženega s tradicionalnimi metodami. Te rezultate moramo predstaviti zaposlenim, saj jih tako motiviramo za njihovo nadaljnjo uporabo.

V sliki 7 so prikazane povezave baze podatkov o strankah in CRM okolja.

Slika 7: Povezave baze podatkov o strankah s CRM okoljem



Vir: Nova doba trženja, 2001.

Kakovostna baza podatkov naj bi vsebovala naslednje (Schroeck, 2001):

- **Transakcijske podatke**, iz katerih mora biti razviden popoln pregled preteklih nakupov, vključno z vsebinskimi opisi.
- **Komunikacijske kanale**, po katerih prihaja do interakcije s stranko. Beleženje in analiziranje takšnih kontaktov mora vključevati poleg prodaje in zahtev po strokovni pomoči tudi reševanje reklamacijskih zahtevkov in vsakršne pobude s strani stranke.

- **Opisne informacije**, ki oblikujejo podlago za nadaljnjo segmentacijo in ostale podatkovne analize.
- **Ustrezno podlago za hitre reakcije na tržno dogajanje**, katera mora vsebovati podatke o tem ali se je posamezna stranka odzvala na neposredno tržno pobudo ali kako drugače.

Tabela 1: Zahtevnost oblikovanja baze podatkov glede na vrsto poslovne dejavnosti

		Stik s stranko (Customer interaction)	
		Neposreden	Posreden
Pogostnost stika (Interaction frequency)	Visoka	Banke Telekomi Trgovine na drobno	Letalske družbe Pakirane dobrine
	Nizka	Osebni računalniki Mrežna infrastruktura	Pohištvo Avtomobili

Vir: CRM, Miklič, Sitar 2001.

Tabela 1 prikazuje splošen okvir za konstruiranje baz podatkov⁴. Organizacije v levem zgornjem kvadrantu imajo veliko neposrednih interakcij s strankami (banke, zavarovalnice, trgovine na drobno) in posledično relativno nezahtevno pot do oblikovanja želene baze podatkov. Organizacije v desnem spodnjem kvadrantu pa imajo po tej teoretični opredelitvi največ težav zaradi visoke posrednosti in že po naravi nizke interakcije, ki jo kot tako narekujejo proizvodi, uvrščeni v ta kvadrant. Ostala kvadranta pa prikazujeta vmesni situacijski možnosti (CRM Forum, 2001).

Kakovost in učinkovitost sistema upravljanja odnosov s strankami je odvisna predvsem od dostopnosti in kakovosti podatkov, saj najboljše poslovne odločitve temeljijo na pravih informacijah v pravem trenutku.

V podjetjih se uporablja več operativnih sistemov, ki vsebujejo podatke, povezane s posamezno stranko. Zaradi uporabe različnih operativnih sistemov je potrebna konsolidacija teh podatkov. Najpogosteje so isti podatki zapisani v operativnih sistemih v različnih oblikah (CRM Forum, 2001). Primer je format datuma, ki je lahko enkrat zapisan v obliki dd/mm/ll, drugič pa kot dd/mm/llll. Naslednji primer so različni zapisi datumske vrednosti, saj je mesec lahko zapisan s številko, besedo ali okrajšavo (01, januar, jan.). Ti trivialni primeri lahko v kombinaciji z bolj kompleksnimi, kot so različni časi in cikli posodabljanja, povzročijo nemalo problemov pri vzpostavitvi doslednega sistema upravljanja odnosov s strankami v podjetjih, katera imajo večje število operativnih sistemov.

⁴ Princip navedene sheme je oblikoval profesor Florian Zettelmeyer s Kalifornijske univerze Berkeley.

Še večji problem lahko predstavlja ugotavljanje povezanosti zapisov v različnih operativnih sistemih s posamezno stranko.

Za različne operativne sisteme ne obstaja enotna metoda identifikacije strank. Prav tako ne obstaja preprosta pot za povezavo vseh zapisov, ki se nanašajo na posamezno stranko. Rešitev tega problema je odvisna od predpisanega načina osnovne identifikacije (npr. matična številka, davčna številka, številka zdravstvenega zavarovanja), ki lahko služi za splošno metodo identifikacije stranke. V večini primerov pa vseeno obstajajo težave pri oblikovanju splošne metode identifikacije stranke, ki bi delovala v vseh operativnih sistemih pri konsolidaciji operativnih podatkov. Pogosto je potrebno najprej definirati stranko in šele potem ugotoviti kateri podatki lahko dejansko nastopijo kot identifikacija.

Naslednje dilema pri gradnji baze podatkov je obseg zajemanja transakcijskih podatkov. V podjetjih, kjer so interakcije s strankami in posledično operativne aktivnosti številne, je jasno, da so operativni podatki pogostejše boljši pokazatelj obnašanja strank kot socio-demografski podatki. Zbiranje operativnih podatkov v daljšem času, pomeni količinsko težje obvladljive in zato manj uporabne podatke. Zato je pri zbiranju podatkov treba opredeliti, kateri podatki se zbirajo in koliko časa ostanejo dosegljivi v realnem času (Lambert, 2002).

Pri vpeljavi sistema upravljanja odnosov s strankami je potrebno posebej paziti da se uporabijo le kakovostni podatki. Kadarkoli se vanj vključi nov vir podatkov, je potrebno preveriti njegovo kakovost. Kljub temu lahko vedno pride do vnosa neakovostnih podatkov. Za ugotavljanje takšnih podatkov obstaja mnogo tehnik, najpogostejše pa se uporabljata (CRM Forum, 2001):

1. **Analiza pogostnosti pojava vrednosti v posameznem podatkovnem atributu.** Ta tehnika pomaga odkriti vrednosti posameznega podatkovnega atributa, ki se ne vnašajo dosledno in so zato za analitične namene neuporabne.
2. **Analiza števila različnih vrednosti posameznega podatkovnega atributa in kako pogosto se te vrednosti pojavljajo.** Analiza služi za reševanje problemov v povezavi s nedefiniranimi podatkovnimi atributi. Tipičen primer je podatek o spolu, ki navadno vsebuje atributa moški in ženski. Pogosto se pojavlja, da se pod podatkom o spolu nahaja atribut "neznan". Podoben primer je podatek o rojstnem datumu. Če je vnos podatka o rojstnem datumu obvezen, je ponekod uveljavljena praksa, da oseba, ki vnaša podatek in tega ne more pridobiti, vpiše nek dogovorjen datum (npr. 01/01/01). Vnos takšnega datuma rojstva sicer omogoči pomik v naslednje vnosno polje, vendar poslabša kakovost podatkov.

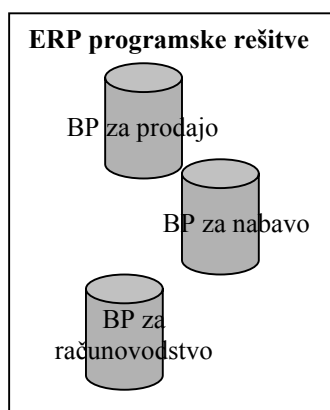
Poleg ugotavljanja kakovosti podatkov je treba upoštevati tudi življenjsko dobo podatkov, saj nekateri podatki po določenem času postanejo neuporabni. Pri vpeljavi dolgoročnih izboljšav na področju kakovosti podatkov, je potrebno spremeniti predvsem sistem zbiranja. To je mogoče najučinkoviteje doseči s spremembo sheme nagrajevanja zaposlenih, ki skrbijo za

zbiranje podatkov. Tako mora biti variabilni del nagrade vezan predvsem na kakovost zajema podatkov.

3.1.1.1. SPOSOBNOST ZAJEMA IN UPORABE POMEMBNIH PODATKOV

Predvsem večje organizacije uporabljajo porazdeljene baze podatkov (Gradišar, Resinovič, 1993, str. 204) in množico nezdružljivih sistemov za podporo individualnim ali skupinskim komunikacijskim kanalom. V njih se zajemajo informacije o stranki, ki se razlikujejo po količini in nivoju uporabe. To lahko zelo otežuje ali celo onemogoča hitre odzive organizacije na razne pritožbe, odzive trga in nove priložnosti.

Slika 8: Informacijska situacija v podjetjih



Vir: Volavšek, 2001.

Slika 8 prikazuje tipično situacijo v današnjih podjetjih kjer več nepovezanih različnih programskih rešitev zapisuje podatke za različna poslovna področja v podjetju.

Pri vsakodnevnem poslovanju je pomembno, da je vsak podatek zajet tam, kjer je nastal in da se vnese samo enkrat, potem pa je na voljo vsem uporabnikom. Za uspešno izvedbo CRM rešitve mora imeti organizacija (Barnes, 2001, str. 37):

- urejeno zajemanje podatkov,
- sposobnost pretoka podatkov v CRM sistem iz vseh čelnih pisarn,
- sposobnost pretoka podatkov iz CRM sistema v vse čelne pisarne,
- zagotavljati mora kakovost podatkov in stalnost dostopa.

Pri vpeljavi sistema upravljanja odnosov s strankami obstaja več načinov zbiranja podatkov v zvezi z interakcijami med stranko in podjetjem. Podjetja ponavadi želijo, da se podatki zbirajo v čim večjem obsegu. Ta celovit pristop pa ima slabo lastnost, ki se kaže v veliki količini podatkov, ki nimajo uporabne vrednosti. Bolj učinkovit pristop je zbiranje omejenih podatkov, ki omogočajo merjenje dobičkonosnosti stranke, ugotavljanje želja stranke in spremljanje obnašanja stranke.

Zbiranje podatkov je le del procesa CRM. Šele vpogled in analiziranje podatkov o stranki omogoča učinkovitejše izvajanje aktivnosti usmerjene k povečanju vrednosti stranke. S pravilno kombinacijo podatkov lahko podjetje identificira, kaj stranke v resnici želijo in tako pripomore k povečanju vrednosti in zvestobe stranke. Za to pa je potrebno podatkovno skladišče.

3.1.1.2. PODATKOVNO SKLADIŠČE

Podjetja razpolagajo z ogromno podatki, shranjenimi v različnih sistemih, ki delujejo na različnih osnovah in ni nujno, da so povezljivi. Podatki pa sami po sebi ne predstavljajo informacij. Le z združevanjem in organiziranjem lahko pridemo do poslovnih informacij, nujnih za sprejemanje hitrih in pravih poslovnih odločitev (Jaklič, 1999).

Zato je za analize, za katere je običajno potrebnih veliko podatkov iz različnih operativnih podatkovnih virov, potrebno podatke predhodno integrirati in prečistiti (odpraviti podvajanja, poenotiti obliko in podobno).

Tako integrirani in prečiščeni podatki predstavljajo podatkovno skladišče. Podatkovno skladišče je podatkovni vir, ki je (Jaklič, 1999, str. 6):

- integriran - vsebuje podatke o vseh vidikih dejavnosti organizacije,
- organiziran po poslovnih področjih,
- vsebuje zgodovinske podatke, ki so pomembni za poslovne analize, zato ima skladišče tudi časovno dimenzijo,
- nespremenljiv (podatki se ne ažurirajo),
- vsebuje detaljne in sumarne podatke.

Izdelava podatkovnega skladišča je dolgotrajen in razmeroma drag proces, ki je sestavljen iz več ciklov. V prvem ciklu se običajno pokrije najbolj kritična področja pri odločanju, nato pa se z vsakim ciklom razširi obseg podatkov iz poslovnega procesa in poveča funkcionalnost podatkovnega skladišča. Takšen pristop pogojujejo tri osnovne zahteve pri metodologiji razvoja podatkovnih skladišč (Donovan, 2001):

- Prilagodljivost. Ob začetku razvoja snovalci še nimajo natančnih specifikacij za vse zaslone, poročila in ostale elemente sistema. Zato mora biti razvoj takšen, da se sistem lahko ves čas izpopolnjuje in dograjuje.
- Sistem mora podpirati različne zahteve uporabnikov. Te zahteve se včasih prekrivajo, zato je treba upoštevati tudi politiko podjetja v procesu odločanja.
- Razvojni proces mora biti hiter in brez napak.

Da se zadosti tem trem zahtevam, se pri razvoju podatkovnih skladišč uporablja spiralna oziroma ciklična metoda razvoja. Poudarek je v tem, da se sistem vedno širi navzven, ob

vsakem ciklu se zajame širše področje, ki ga bo pokrivalo podatkovno skladišče. Vsak cikel je nato razdeljen na več posameznih faz (Razvoj podatkovnih skladišč, 2002):

- **Definicijska faza.** Ob začetku vsakega cikla je treba definirati natančne cilje in zahteve, ki jim je treba zadostiti. Zahteve postavljajo uporabniki, torej naročnik izdelave podatkovnega skladišča. Zahteve morajo biti jasne in kratke v obliki zapisanih izjav, tako da imajo uporabniki jasno sliko, kaj bo sistem sploh počel.
- **Analiza.** Zahteve, podane v prejšnji fazi se obdelajo do podrobnosti. Ravno tako se prouči in dokumentira uporabniško okolje, kjer se bodo rešitve uporabljale. Da bi snovalci dobili kar največ informacij, se pogovorijo z vsakim uporabnikom posebej in proučijo njegove želje ter zahteve. Na koncu se izdelata analitični model procesa, ki ga skupaj proučijo snovalci in uporabniki ter odpravijo morebitna nesoglasja.
- **Oblikovanje in modeliranje.** Na osnovi zbranih informacij in analitičnega modela snovalci zdaj že dobro vedo, kaj je njihova naloga. V tej fazi nastane podroben podatkovni model, in specifikacije, ki se ob koncu vključijo v model podatkovnega skladišča
- **Razvoj.** Podroben podatkovni model se končno vključi v podatkovno skladišče, zgradijo se nove podatkovne strukture in razvije se nove programske rešitve, ki podpirajo zahteve uporabnikov, podane v definicijski fazi. V razvoj je vključeno tudi testiranje posameznih rešitev in celotnega sklopa.
- **Implementacija.** Po zaključku inštalacije je treba izšolati uporabnike in inštalirati programsko opremo.
- **Vzdrževanje.**
- **Ocena.** Po koncu vsakega cikla mora naročnik narediti še oceno uspešnosti razvoja. Rezultate opravljenega dela se primerja z zahtevami. Rezultati ocenjevanja se vedno upoštevajo v naslednjem ciklu.

Podatkovno skladišče je namenjeno za analitične potrebe in razbremenjuje operativne baze podatkov. Ponavadi je ločeno od operativne baze podatkov. V njem zbrani podatki so meta podatki namenjeni predvsem za branje. Vanj se polnijo operativni podatki podjetja, zgodovinski podatki in podatki iz zunanjih virov (informacijski servisi, internet). Pod terminom proces polnjenja je mišljen proces zajemanja podatkov, čiščenja, transformacije, integracije in polnjenja podatkov (Lambert, 2002).

Zunanji podatki predstavljajo dogodke in objekte izven organizacije. Uporabljajo se tako na nivoju podatkovnih skladišč, kot na operativnem nivoju. Ker se zajemajo iz zunanjih podatkovnih virov, ni možno vplivati na njihovo obliko. Lahko so kakršnegakoli tipa in velikosti, strukturirani ali nestrukturirani, detajlni ali sumarni, zato jih je potrebno na vходу spremeniti v ustrezno obliko (Jaklič, 1999, str. 4).

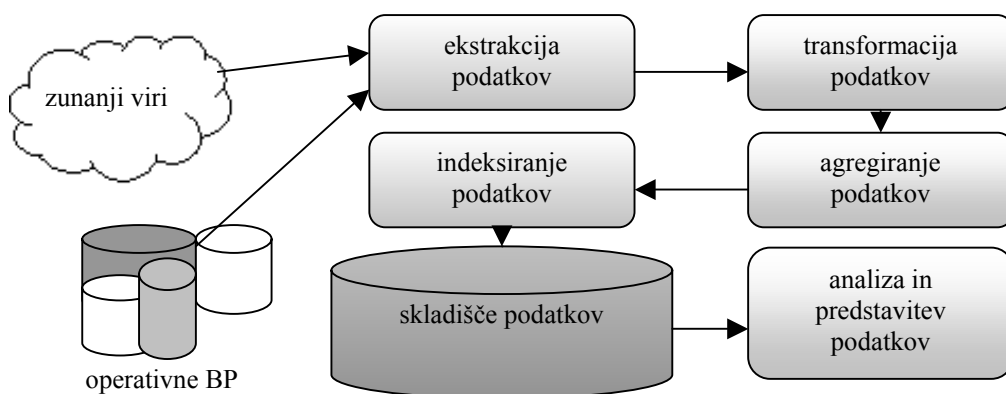
Običajno se zunanji podatki zajemajo avtomatizirano preko interneta ali s pomočjo sistema računalniške izmenjave podatkov (Electronic Data Interchange - EDI). Internet namreč

omogoča dostop do urejenih podatkovnih baz ali pa kar neposredno do podatkov na spletnih straneh (Web Query).

Meta podatki so podatki o podatkih, ki opisujejo podatkovno skladišče. Uporabljajo se za gradnjo, vzdrževanje in uporabo podatkovnega skladišča. Delijo se na (Barnes et al, 1999, str. 60):

- Tehnični meta podatki, ki vsebujejo podatke o podatkih, katere uporabljajo pri svojem delu načrtovalci in administratorji podatkovnega skladišča. To so:
 - informacije o podatkovnih virih,
 - opisi pretvorb/združevanja podatkov iz operativnih podatkovnih virov,
 - definicije objektov in podatkovne strukture,
 - pravila čiščenja in združevanja podatkov,
 - pooblastila, arhiviranje, dostopi do podatkov.
- Poslovni meta podatki, ki omogočajo uporabniku enostavno razumevanje informacij, ki so shranjene v podatkovnem skladišču. To so:
 - poizvedbe, poročila, slike, slikovni posnetki,
 - spletne strani,
 - ostale informacije.
- Operativni meta podatki, vsebujejo podatke o zgodovini podatkov, lastništvu podatkov, uporabi podatkov, itd.

Slika 9: Podatki za skladišče



Vir: Prenova poslovnih procesov - prosojnice, 2000.

V sliki 9 je prikazan proces polnjenja podatkov v podatkovno skladišče.

V podatkovnem skladišču so podatki preverjeni, pravilno agregirani in predvsem čisti. V povezavi z operativno programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami, podatkovno skladišče skrbi za podporo specifičnih prodajnih, trženjskih in storitvenih aktivnosti. Sistem za upravljanje odnosov s strankami zagotavlja vsem zaposlenim v podjetju, ki imajo stik s stranko, dostop do vseh teh podatkov v realnem času (Gray, Watson, 2001).

Prednosti podatkovnega skladišča (Razvoj podatkovnih skladišč, 2002):

- **Hitrejši in cenejši proces odločanja.** Za pripravo dokumentacije, poročil in statistik je potrebno manj ljudi in opreme, kompleksne poizvedbe pa ne obremenjujejo informacijskega sistema. Poveča se hitrost dostopa do vseh potrebnih informacij, hkrati pa ne trpi ostalo delo v podjetju.
- **Izboljšana kakovost informacij.** Podatkovna skladišča, ki vključujejo vse podatke, od transakcijskega, do strateškega nivoja, zagotavljajo boljšo kakovost in večjo prilagodljivost analiz. Visoka natančnost pridobljenih informacij in zanesljivost rezultatov sta posledica kvalitetnih podatkov, ki se skozi proces integracije in prečiščevanja v rednih časovnih presledkih prenašajo iz operativnih baz podatkov v podatkovno skladišče podjetja.
- **Boljši odnosi s strankami.** S povezavo podatkov v podatkovnem skladišču je možno ugotoviti nove trende, zahteve in želje strank in jih s pravočasnim ukrepanjem obdržati ali pridobiti nove.
- **Hitro ugotavljanje novih trendov.** Na osnovi obdelav podatkov in hitrih poizvedb je možno hitro priti do vseh kritičnih podatkov in ukrepati povsod tam, kjer poslovanje ni dobro. Z dnevno analizo je možno hitro ugotoviti nove trende, jim prilagoditi poslovno politiko in tako povečati dobiček ter prehiteti konkurenco. Podjetje se tako lahko izogne mnogim neljubim presenečenjem, ko analizira poslovanje ob koncu poslovnega leta.

3.1.1.3. PODATKOVNO SKLADIŠČE IN ELEKTRONSKO POSLOVANJE S STRANKAMI

Uspešnost strategije elektronskega poslovanja in strategije skladiščenja podatkov je odvisna od njune povezanosti. Uspeh elektronskega poslovanja je odvisen od izkoriščanja prednosti skladiščenja podatkov. Po drugi strani pa skladiščenje podatkov ne bo učinkovito, če ne bo podpiralo elektronskega poslovanja kot enega pomembnejših kanalov za dostavo produktov, storitev in informacij. Z vstopom organizacij v elektronsko poslovanje so se pojavile nove oblike poslovnih modelov upravljanja s kupci. Ti modeli so v glavnem usmerjeni k trem ciljem (Schroeck, 2001a):

- interakcija s stranko naj bo individualna,
- od kupca se zahteva povratna informacija,
- deljenje kritičnih, relevantnih informacij s poslovnimi partnerji.

V doseganju vseh treh ciljev igra ključno vlogo podatkovno skladišče, ki ni le posrednik informacij za podporo spletnega poslovanja, temveč tudi sprejemnik podatkov iz spletnih strani.

Model elektronskega poslovanja s strankami (B2C)⁵ je zasnovan tako, da zagotavlja potrošnikom iskanje po spletnih straneh in omogoča elektronsko nakupovanje preko interneta.

⁵ Business - to - Customer

Podatkovno skladišče se uporablja za shranjevanje podatkov iz različnih virov, kot npr. prodaja, reklamne akcije itd. Na podlagi tako zbranih podatkov je mogoče narediti poosebljene spletne strani. Poosebljanje ne omogoča samo boljših odnosov s stranko, temveč vodi k večji zvestobi kupcev in s tem posledično večji prodaji (Schroeck, 2001a).

Izmenjava podatkov med podatkovnim skladiščem in spletno stranjo lahko pomaga organizaciji prepoznavati navade kupcev, izvajati razne ankete in uvajati direktne tržne pristope.

3.1.2. ANALIZA PODATKOV O STRANKAH

Dejavniki uspeha analize podatkov za potrebe CRM so (Postma, 2001a):

Procesi. Vsak proces se začne z definicijo problema. Ko je problem definiran je potrebno določiti kateri podatki so predmet zbiranja. Temu sledi odločitev glede tehnik zbiranja podatkov, ki je nato podlaga za modeliranje.

Podatki. Podatke, ki so temelj sistema CRM delimo na podatke o stranki, podatke o transakcijah, podatke o stikih s stranko in zgodovinske podatke (Slika 10). Zgodovinski podatki se nadalje delijo na podatke o transakcijah, stikih s stranko in virih.

Slika 10: Podatki v sistemu upravljanja odnosov s strankami



Vir: Upravljanje odnosov s strankami - seminar, 2001.

Orodja. Za oblikovanje informacij iz zbranih podatkov skrbijo orodja in programske rešitve poslovnega obveščanja⁶. Pod pojmom poslovno obveščanje razumemo vse tiste produkte, ki strukturirane, operativne podatke pretvarjajo, grupirajo, agregirajo in sumirajo iz podatkovnega skladišča v reprezentativne poslovne informacije (Jaklič, 1999). Te informacije morajo biti hitro in enostavno dostopne, njihova vsebina mora biti uporabna, pomembna pa je

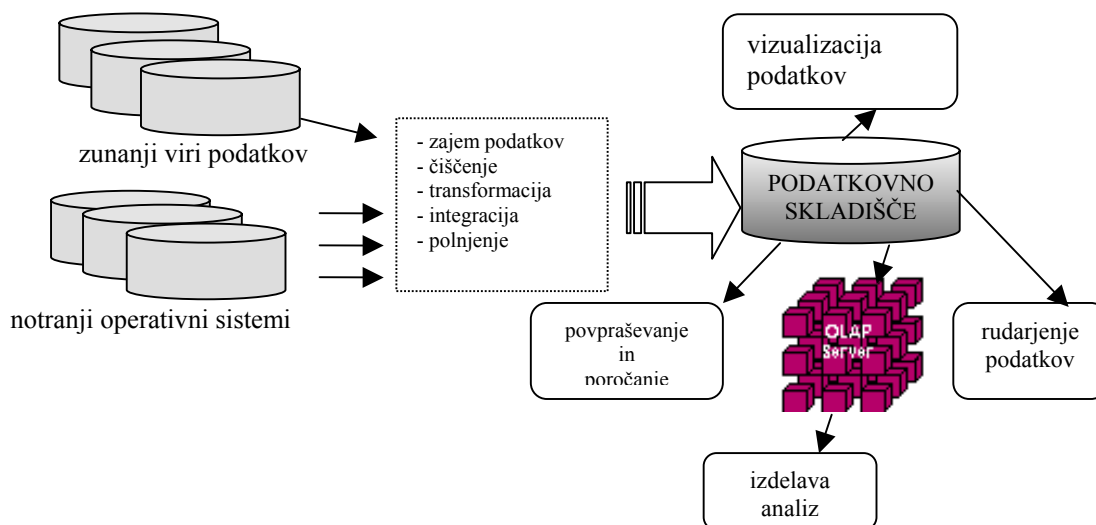
⁶ Business Intelligence

tudi dobra predstavitev informacij. Poslovno obveščanje pomeni sposobnost spremeniti podatke v informacije in informacije v poslovno znanje.

Orodja poslovnega obveščanja sestavljajo (Slika 11):

- Orodja za povpraševanje in poročanje (*Querying & Reporting*)
- Orodja za analiziranje informacij (*OLAP - On Line Analytical Processing*)
- Orodja za rudarjenje podatkov (*Data Mining*)
- Orodja za grafično prikazovanje podatkov (*Data Visualisation*)

Slika 11: Poslovno obveščanje



Vir: Info SRC.SI, 2001.

3.1.2.1. POVPRASEVANJE IN POROCANJE

Orodja za povpraševanje omogočajo dostop do najnižje ravni podatkov. Uporabniki morajo vedeti kaj iščejo. Do podatkov je mogoče priti neposredno s pomočjo poizvedb v podatkovni bazi ali posredno s pomočjo meta podatkov, kar omogoča uporabniku oblikovanje poizvedb v njemu lastnem poslovnem jeziku (Marolt-Šmid, 2001). Ta orodja so enostavna za uporabo in omogočajo identifikacijo segmentov, demografsko analizo, sestavo seznamov naslovov strank ipd.

Poročanje zagotavlja prikaz in distribucijo informacij in je osnova vsakega sistema za podporo odločanju. Poročanje je že pred projekti podatkovnega skladiščenja omogočalo prikaz informacij, le da so bila takratna poročila izdelana tako, da so delala na podatkih iz operativnih sistemov. Poznamo dve tipični vrsti poročil (Marolt-Šmid, 2001). Standardna poročila so poročila, ki imajo predpisano obliko in vsebino in se kreirajo z določeno dinamiko (tedenska, mesečna) ter razdelijo vnaprej znanim naročnikom. Vsebina ad hoc poročil oziroma sprotnih poročil pa se določi sproti, glede na trenutne uporabniške zahteve.

Orodja za povpraševanje se delijo v dve skupini, in sicer na orodja za poročanje o produkciji in na orodja za pisanje poročil.

3.1.2.2. ANALIZIRANJE INFORMACIJ - OLAP

Termin OLAP je leta 1993 uvedel E. F. Codd, ki je znan kot oče relacijskih baz podatkov (Gray, Watson, 1999). OLAP je kratica za Analytical On Line Processing oziroma slovensko sprotno analitično procesiranje (Marolt-Šmid, 2001). Gre za tehniko pregledovanja podatkov in izdelave analiz po več dimenzijah (večdimenzionalno opazovanje). Za analize se uporabljajo agregirani in sumirani podatki. OLAP omogoča končnemu uporabniku v realnem času pridobiti strateške informacije iz podatkovnih skladišč ali operativne baze podatkov (ad-hoc poizvedbe). S klikom miške lahko uporabnik dobi poljubne prereze podatkov in agregate. OLAP tehnika omogoča (Gray, Watson, 1999):

- večdimenzionalen pregled podatkov,
- preglednost,
- dostopnost podatkov,
- več-uporabniško podporo,
- operacije med različnimi nivoji,
- poročanje,
- arhitekturo odjemalec - strežnik.

Tehnika OLAP uporablja pri ugotavljanju donosnosti strank, analiziranju zvestobe kupcev, ugotavljanju učinkovitosti prodajnih pristopov, napovedovanju prodaje, analiziranju poteka obiska spletne strani (Clickstream Analysis), ugotavljanju učinkovitosti komunikacijskih kanalov in planiranju kapacitet.

OLAP orodja se delijo na večdimenzionalna (MOLAP - Multidimensional On-Line Analytical Processing), katera delujejo v večdimenzionalnih podatkovnih skladiščih, relacijska (ROLAP - Relational On-Line Analytical Processing), ki omogočajo neposreden dostop do podatkov v relacijskih bazah podatkov in pa na hibridna (HOLAP - Hybrid On-Line Analytical Processing), ki so kombinacija prejšnjih dveh (Berson et al, 1999, str. 69).

Tipične operacije, ki se izvajajo z orodji OLAP (Jaklič, 1999, str. 24):

- *zvijanje (roll-up)* - omogoča manj podroben opis podatkov;
- *vrtanje v globino (drill-down)* - omogoča bolj podroben opis podatkov;
- *rezanje (slice and dice)* - omogoča iskanje v določeni kategoriji podatkov;
- *vrtenje (pivot)* - omogoča različne poglede na podatke.

3.1.2.3. RUDARJENJE PODATKOV

Rudarjenje podatkov (Data Mining) je množica tehnik, ki omogoča iskanje skritih vzorcev v zbranih podatkih, povezav med temi podatki in ugotavljanje trendov. Je ključnega pomena za

vzpostavitev analitičnega CRM. Pripomore pri iskanju uporabnih podatkov s pomočjo analize vseh zbranih podatkov o stranki. Namen rudarjenja podatkov je kreiranje modelov obnašanja strank v prihodnosti na podlagi analiz njihovih preteklih aktivnosti. Današnja tehnologija omogoča avtomatizacijo procesov rudarjenja podatkov, njihovo integracijo v podatkovna skladišča in predstavitev uporabnikom (Berson, 1999, str. 18).

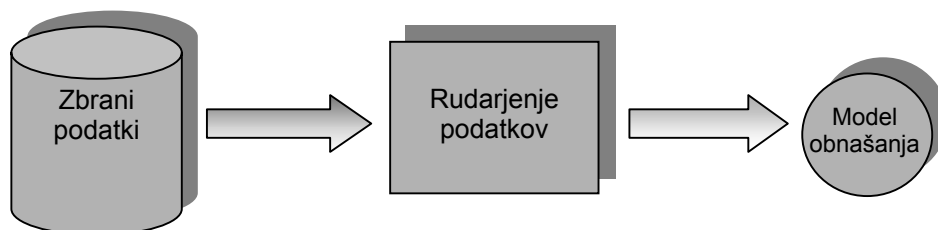
V okviru upravljanja odnosov s strankami igra rudarjenje podatkov pomembno vlogo pri segmentaciji strank. Pripomore k učinkovitejšemu izvajanju trženjskih akcij, ki so na podlagi ugotovljenih potreb, želja in obnašanja strank, namenjene posameznemu segmentu.

Podatkovno skladišče mora biti zasnovano ne le kot zbiralnik podatkov in informacij, ki je povezan z vsemi kontaktnimi točkami, ampak mora omogočati uporabo analitičnih orodij, ki omogočajo (McKnight, 2001):

- odkrivanje vedenjskih vzorcev,
- napovedovanje aktivnosti stranke,
- izdelovanje analiz trga.

Slika 12 prikazuje, kako se na podlagi zbranih podatkov in s pomočjo rudarjenja podatkov oblikuje model obnašanja preučevanega subjekta.

Slika 12: Rudarjenje podatkov



Vir: Building Data Mining Application for CRM, 1999.

Podatke o strankah je potrebno stalno prečiščevati, ažurirati in analizirati. Za to pa so potrebni sledeči dejavniki (Woods, 2002):

1. Posebna programska oprema in usposobljeni uporabniki.
2. Poslovno obveščanje mora biti prisotno ves čas v procesih in ne le za pomoč pri formuliranju in prilagajanju hipotez.
3. Prilagodljivo podatkovno skladišče, saj lahko vedno pride do nepričakovanih zahtev. Na primer, za potrebe vodstva je potrebno pridobiti vmesne rezultate analize.
4. Strojna oprema za izvedbo testiranj.
5. Merjenje učinkov.

Obstaja množica tehnik rudarjenja podatkov, ki omogoča podjetjem sledenje aktivnostim stranke. Vsem tehnikam pa so enake ključne aktivnosti. Te aktivnosti so (Thearling, 2001):

- **Raziskava**

Raziskava je nujno potrebna za postavitev nove ali potrditev obstoječe hipoteze. Rudarjenje podatkov se lahko uporabi za ugotavljanje stanja ali pa za potrditev obstoječe hipoteze. Na primer, trgovina s prehrabnimi izdelki meni, da se potrošniki delijo na potrošnike, ki kupujejo že pripravljeno zmrznjeno hrano in potrošnike, ki kupujejo svežo hrano. Z analizo obstoječih podatkov o strankah, lahko hipotezo potrdimo ali ovržemo.

Raziskava zajema tudi analizo povezanosti, ki ugotavlja kako dogodki medsebojno vplivajo drug na drugega. Na primer, ugotovimo lahko kakšen odstotek zavarovancev s sklenjenim premoženjskim zavarovanjem ima sklenjeno tudi življenjsko zavarovanje.

Za prikazovanje rezultatov raziskave se uporabljajo orodja za predstavitev, kot so prostorski diagrami in animacije, ki prikazujejo gibanje skozi čas.

- **Napovedi ("kaj" ali "koliko")**

Analiza podatkov kaže nagnjenost stranke. Nagnjenost stranke označuje verjetnost (visoka nagnjenost pomeni večjo verjetnost) nekega vedenja. Vrednost stranke se lahko predvidi na podlagi pričakovanih dohodkov, dobička ali izgube določenih strank. Napovedi za krajše obdobje so realnejše kot za obdobje celotnega življenjskega cikla stranke.

Metode napovedovanja vključujejo regresijo, drevesa odločanja (CHAID⁷, CART⁸) in nevronske mreže (najboljše za zaznavanje sprememb vzorcev obnašanja).

3.1.2.4. PODROČJA ANALIZE ZA POTREBE CRM

Analiza za potrebe sistema upravljanja odnosov s strankami se deli na več področij.

a.) Deskriptivna analiza

Deskriptivno analizo sestavljajo različne analize, in sicer (Postma, 2001a):

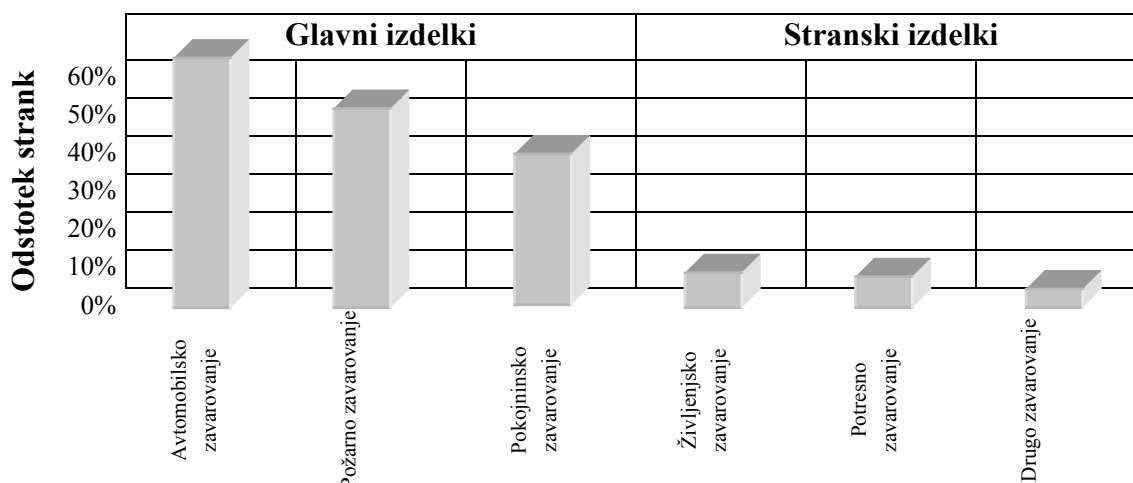
- **Analiza frekvence nakupa posameznega izdelka**

Analiza frekvence nakupa, ki je prikazana v sliki 13, služi za ugotavljanje pomena izdelka, glede na pogostnost nakupa. Tako se izdelke loči na glavne in stranske.

⁷CHAID (Chi-square Automatic Interaction Detector) - drevo odločanja, na podlagi kontingenčnih tabel in testa "hi-kvadrat".

⁸ CART (Classification and Regression Trees). Vrsta algoritma odločanja.

Slika 13: Analiza pogostnosti nakupa



Vir: Upravljanje odnosov s strankami - seminar, 2001.

- **Analiza RFM⁹**

Z analizo RFM, ki je prikazana v sliki 14, se na podlagi števila nakupov, datuma zadnjega nakupa in porabljenih sredstev pri posameznem nakupu, ugotavlja pomen posamezne stranke za podjetje.

Slika 14: Analiza RFM

<i>Pomen</i>	<i>Nedavnost</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Vrednost</i>
Velik	< 1 mesec	> 5-krat	> 100.000 SIT
Srednji	2-5 mesecev	2-5-krat	25.000-100.000 SIT
Majhen	> 5 mesecev	< 2-krat	< 25.000 SIT

Vir: Upravljanje odnosov s strankami - seminar, 2001.

- **Matrika navzkrižne prodaje**

Matrika navzkrižne prodaje (Slika 15) kaže, kakšen odstotek strank kupi poleg opazovanega še drug produkt iz ponudbe.

Slika 15: Matrika navzkrižne prodaje

<i>Zavarovanje</i>	<i>Požar (v %)</i>	<i>Avtomobilska odgovornost (v %)</i>	<i>Pokojninsko (v %)</i>	<i>Življenjsko (v %)</i>
Požar (v %)	100	80	10	9
Avtomobilska odgovornost (v %)	80	100	13	5
Pokojninsko (v %)	10	13	100	1
Življenjsko (v %)	9	5	1	100

Vir: Upravljanje odnosov s strankami - seminar, 2001.

⁹ (R-Recency, F-Frequency, M-Monetary) = (Nedavnost, Frekvenca, Denarna vrednost)

- **Piramidalna analiza**

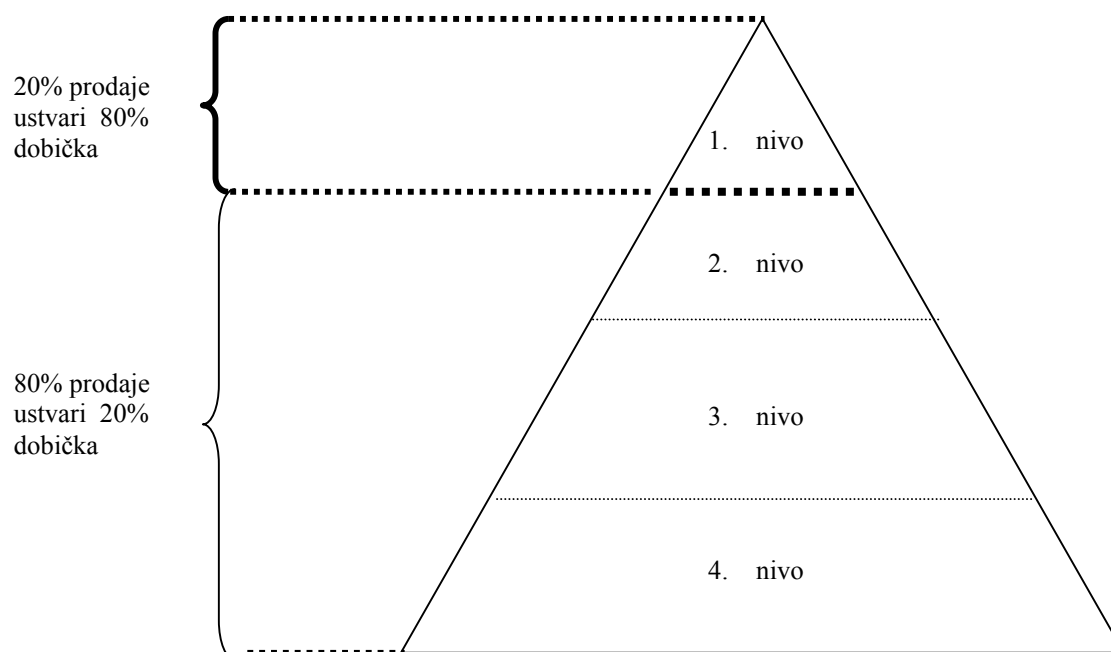
Piramidalna analiza omogoča na podlagi primarne diferenciacije načrtovani dvig dobičkonosnosti kupcev. Teoretični okvir potrošniške piramide vsebuje 4 horizontalne nivoje¹⁰(Slika 16), ki piramido tvorijo (Postma, 2001a, str. 15):

- **1.horizontalni nivo** vsebuje za podjetje najbolj dobičkonosne stranke. To so kupci, ki dobrino ali storitev uporabljajo v velikih količinah in niso pretirano občutljivi na nihanja cen le-te. Poleg tega so v vseh pogledih predani podjetju. Poleg tega, kar je za podjetje strateško na dolgi rok najbolj pomembno, dovoljujejo podjetju uporabo njihovih imen za priporočilno dejavnost ob pridobivanju novih naročnikov. V tej skupini so stranke zveste podjetju in navežejo stike s konkurenčnimi podjetji le v primeru, ko matično podjetje neke bolj specifične dobrine ali storitve ni uspelo ponuditi.
- **2. horizontalni nivo** se od prvega razlikuje po dobičkonosnosti. Stranke so namreč cenovno bolj občutljive in svojo pripadnost podjetju pogojujejo z določenimi popusti. Kljub temu, da kupujejo velike količine posamezne kategorije proizvodov in storitev, niso predane podjetju.
- **3. horizontalni nivo** predstavlja stranke, ki s svojim povpraševanjem sicer zagotavljajo poslovanje podjetja blizu minimalnih povprečnih stroškov. Njihova dejavnost je usmerjena predvsem v doseganje najnižjih možnih cenovnih pogojev.
- **4. horizontalni nivo** tvorijo stranke, ki za podjetje predstavljajo strošek. Zahtevajo mnogo več pozornosti v razmerju z njihovo dobičkonosnostjo, včasih pa se njihov profil spremeni celo v problematično stranko, ki se pogosto pritožuje in s tem posredno ali neposredno blokira podjetniške resurse.

Ta klasifikacija je temeljna in je zato zgolj informativne narave, saj so potrošniške piramide v praksi neprimerno bolj kompleksne.

¹⁰ Pri tem je oblikovalec piramidalne razvrstitve v smiselni okvirih povsem svoboden pri izbiri označevanja oziroma poimenovanja posameznih nivojev.

Slika 16: Potrošniška piramida glede na prodajo in dobiček (**Pravilo 80/20**)¹¹



Vir: OgivyOne Worldwide, 2000.

b.) Napovedna analiza

Napovedna analiza služi za napovedovanje prihodnjih gibanj na podlagi podatkov o preteklih dogajanjih. Sestavljajo jo regresija, drevesa odločanja in nevronska omrežja (Postma, 2001a).

• Regresija

Regresijska analiza proučuje odvisnost in medsebojno povezanost pojavov (Košmelj, 1996, str. 4). Glede števila podatkov, ki se nanašajo na posamezno opazovano enoto ločimo univariantno, bivariantno in multivariantno odvisnost. V regresijski analizi je eden od proučevanih pojavov odvisna spremenljivka (y), drugi pa so neodvisne spremenljivke (x_i). Cilj regresijske analize je analizirati, kako se odvisna spremenljivka spreminja v odvisnosti od spreminjanja ene ali več neodvisnih spremenljivk.

Analiza z linearnim regresijskim modelom:

$$y_i = a + b_1x_{1i} + b_2x_{2i} + b_3x_{3i} + b_nx_{ni} + e_i$$

Z upoštevanjem:

y_i = verjetnost odgovora stranke i

x_{ji} = j pojasnjevalna spremenljivka za stranko i

e_i = odstopanje za stranko i

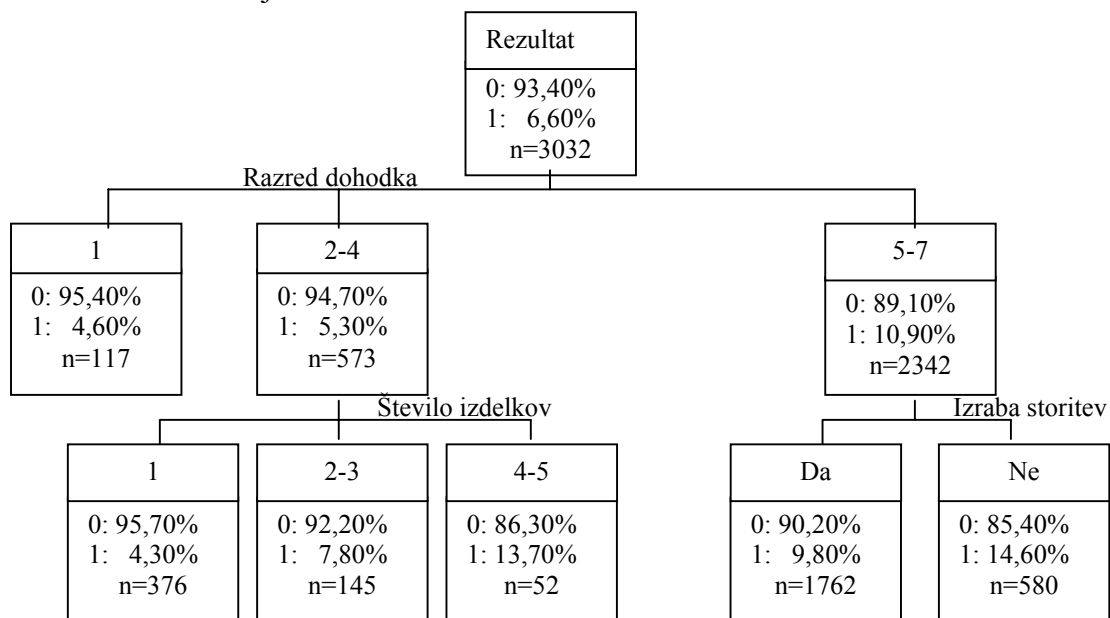
a, b_j = parametri

¹¹ Pravilo 80/20 izhaja iz Paretovega načela, ki pravi, da 20 odstotkov prodaje ustvari 80 odstotkov dobička.

- **Drevesa odločanja**

Drevesa odločanja predstavljajo odločitvene situacije. Z izkopavanjem iz danih podatkov, to je primerov, za katere so vhodni podatke in rešitve znani, se zgradi odločitveno drevo (Slika 17), ki se kasneje uporabi na novih primerih.

Slika 17: Drevo odločanja

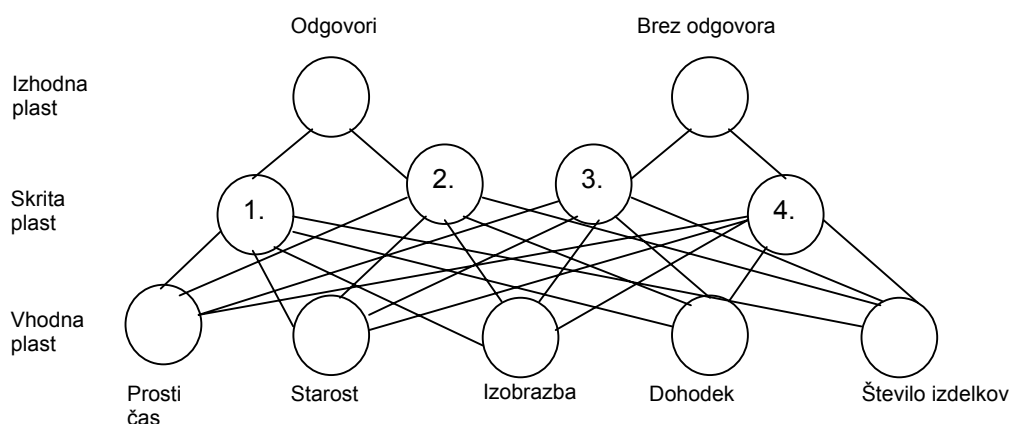


Vir: Upravljanje odnosov s strankami - seminar, 2001.

- **Nevronske mreže**

Nevronske mreže omogočajo ugotavljanje vzročnih povezav na podlagi preteklih dogodkov (Slika 18). Vozlišča predstavljajo nevron. V vozliščih nevronske mreže so uteži, katerih vrednosti dobimo z učenjem na testnih podatkih.

Slika 18: Nevronsko omrežje



Vir: Upravljanje odnosov s strankami - seminar, 2001.

3.1.3. DOLOČANJE CILJNIH SKUPIN

Naslednji korak predstavlja izbor ciljnih kupcev z jasno vezavo na programe trženja podjetja. Tudi tu se rezultati lahko pojavijo v različnih oblikah. Segmentacijske analize se praviloma opravljajo glede na nakupno ali sorodno obnašanje stranke; stranke v najdonosnejših segmentih so v programih ohranjanja (Retention Activity Programs) vključene prednostno. Ostali segmenti so prav tako prednostno izbrani glede na posamezne dodatne kriterije.

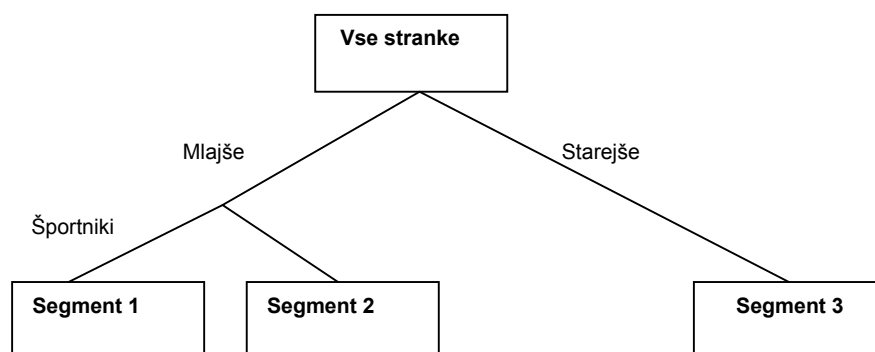
3.1.3.1. SEGMENTACIJA

Segmentacija je razdelitev populacije strank na skupine s podobnimi značilnostmi (Berson et al, 1999). Lahko je enostavna, na primer razvrščanje strank po spolu ali pa se posamezen segment oblikuje na podlagi več značilnosti. Segmenti se obravnavajo kot samostojne entitete, interakcija z njimi je prirejena vsakemu segmentu posebej.

Segmentacija je lahko deskriptivna ali na podlagi obnašanja. Deskriptivna segmentacija je na primer razvrščanje strank po socio-demografskih značilnostih (starost, zakonski status, otroci, premoženjsko stanje) ali proizvodov po njihovem namenu (ciljne skupine potrošnikov). S pomočjo segmentacije so trženjske akcije bolj usmerjene na posamezen segment in posledično bolj učinkovite.

Segmentacija se izvaja z orodji za rudarjenje podatkov. Ta se delijo na orodja za napovedovanje in orodja za združevanje. Orodja za napovedovanje se uporabljajo takrat, ko določeni podatki manjkajo. Orodja za združevanje pa uporabljajo algoritme s pomočjo katerih na podlagi različnih demografskih in psihografskih dejavnikov razdelijo celotno bazo podatkov na posamezne segmente (Slika 19).

Slika 19: Segmentacija s pomočjo rudarjenja podatkov (drevo odločanja)



Vir: Building Data Mining Applications for CRM, 1999.

V zadnjem času pa zaradi izboljšanja in dostopnosti informacijske tehnologije, klasični pristopi tržne segmentacije z določanjem velikih skupin kupcev niso več učinkoviti. Na pomenu močno pridobiva razumevanje vsakega posameznika, njegovih preferenc ter ocenjevanje, kaj pomeni vsak posameznik za organizacijo v smislu dobičkonosnosti. V odvisnosti od narave proizvoda ali storitve po tem vzoru se posamezni kupci naslavljajo individualno po principu 1:1 (eden-proti-enemu). Posledica opisanega trenda je oblikovanje novih terminov, kot je npr. življenjska vrednost stranke (LTCV¹²).

3.1.3.2. CILJNO TRŽENJE

Ciljno trženje - akcije namenjene specifični skupini kupcev - je primarni produkt segmentacije strank. Ko so različni segmenti strank identificirani, se za odkrivanje najverjetneje prodajanih produktov v posameznem segmentu uporabijo orodja poslovnega obveščanja. Rudarjenje podatkov se pogosto uporablja za razvoj modelov napovedovanja iz katerih se ugotavlja nagnjenost posameznega segmenta k posameznim obstoječim oziroma novim produktom. Prodajna funkcija lahko na ta način načrtuje prodajne akcije, ki so usmerjene na posamezen segment.

3.1.3.3. TRŽENJE 1:1

Razvoj podatkovnih baz in programske opreme vodi k učinkovitejšemu zadovoljevanju potrošnikovih potreb in h končni stopnji direktnega trženja - k pristopu 1:1 (eden proti enemu) med podjetjem in potrošnikom oziroma med prikazano spletno vsebino in ciljnim uporabnikom. Programska oprema omogoča podjetju, da prodaja izdelke, ki so prilagojeni potrošnikovim potrebam in željam. V zbiranju psihografskih, demografskih in drugih podatkov o potrošnikih je internet pred ostalimi mediji v veliki prednosti. Z uporabo zbranih podatkov, se lahko podjetje hitro odzove na spremenjene razmere na trgu, prav tako pa lažje prilagaja izdelke potrošnikovim potrebam in zahtevam. V bistvu je pristop 1:1 tudi vrsta segmentacije, saj je vsaka trženjska akcija namenjena določeni stranki in tako ni ciljanja v prazno. Pristop 1:1 se najpogosteje uporablja v panogah, kjer je odnos s stranko možno vzpostaviti na individualni ravni in ko se lahko s prilagoditvijo proizvoda ali storitve ustreže željam posamezne stranke. Tehnologija namreč dopušča masovno proizvodnjo po meri posameznikov. Razvoj takšnega odnosa zadržuje kupce in povečuje njihovo zvestobo (Berson et al, 1999).

Pri omenjenem pristopu pa se skriva tudi past, saj lahko stranka kupuje izdelke enkrat zase, drugič pa za koga od svojcev. Na podlagi tako raznovrstnih nakupov pa pristop 1:1 ni učinkovit (Skrtnar, 2001, str. 28).

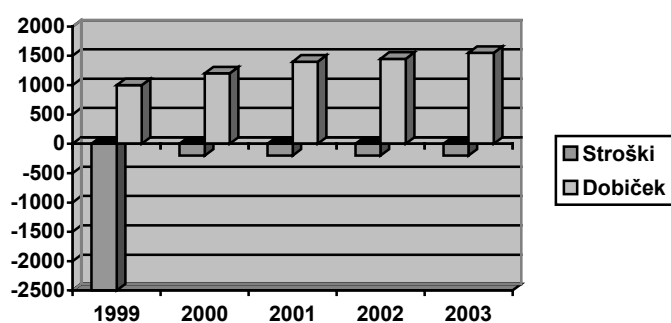
¹² LTCV = Lifetime Customer Value

3.1.3.4. ŽIVLJENJSKA VREDNOST STRANKE (LTCV)

Za uveljavitev upravljanja odnosov s strankami je treba sprejeti načelo življenjske vrednosti stranke. Življenjska vrednost stranke je opredeljena kot delež dobička, ki ga stranka posreduje podjetju znotraj svoje povprečne življenjske dobe. Koncept življenjske vrednosti stranke razlaga, kako je lahko stranka, ki za podjetje predstavlja razmeroma nizek denarni tok, na dolgi rok vredna več kot stranka z visokim denarnim tokom na kratek rok. Ideja LTCV je v tem, da naj bi bila vsaka stranka segmentirana glede sedanje in prihodnje dobičkonosnosti za podjetje. Vrednost podjetja v prihodnosti je odvisna predvsem od deleža zvestih kupcev (Brown, 2000, str. 61). Dobra stranka, ki ostane zvesta skozi vso življenjsko dobo, ima lahko zelo velik nakupni potencial in prispeva k uspehu podjetja na dva načina. Prvi je skozi ohranjanje stranke, saj tako podjetje pridobi kupca za daljši čas. Tipičen primer je avtomobilska industrija, kjer stranka v svoji življenjski dobi kupi v povprečju od 5 do 10 avtomobilov. Če proizvajalec avtomobilov pridobi zvestobo stranke, pomeni, da je ob ceni avtomobila 15.000 denarnih enot, življenjska vrednost stranke od 75.000 do 150.000 denarnih enot. Drugi način je povečanje deleža porabe. Stranka, ki čuti pripadnost, sčasoma povečuje delež sredstev in aktivnosti, povezanih z blagovno znamko ali podjetjem.

Slika 20 prikazuje, kako ob normalnem razvoju odnosov s stranko stroški s časom padajo in donosi rastejo. Pridobitev nove stranke predstavlja višje stroške od dobička v prvem letu. Donosnost investicije v pridobitev nove stranke raste z leti njene zvestobe podjetju. Zvesta stranka namreč ne gleda več toliko na ceno, temveč na vrednosti storitve, ki jo dobi za svoj denar. Predstavlja tudi neke vrste agenta, saj svoje dobre izkušnje deli z drugimi in tako privablja nove kupce.

Slika 20: Razvoj življenjske vrednosti stranke



Vir: Brown, 2000.

LTCV torej formalno predstavlja seštevek vrednosti vseh pri zadevnem podjetju kupljenih dobrin ali storitev, ki ga je potrebno zmanjšati za stroškovno vrednost pridobitve istega posameznika (stroški prodajnih kontaktov). Lahko se uporablja tudi za ugotavljanje tistih skupin potrošnikov, ki za podjetje lahko zagotovijo potencialne dodatne dobičke. Ti dobički so lahko rezultat (Brown, 2000):

- povečanja števila kupljenih proizvodov ali storitev,

- povišanja cen,
- nižanja mejnih proizvodnih stroškov,
- nižanja stroškov pridobivanja strank.

Življenjska vrednost stranke se ugotavlja na podlagi vseh dejavnikov vrednosti stranke, s pomočjo orodij za rudarjenje podatkov.

3.1.4. ORODJA ZA INTERAKCIJO S CILJNIMI SKUPINAMI

Mediji masovnega trženja so v teoriji označeni kot zelo uspešni pri gradnji potrošniške zavesti, vendar zaradi izrazito neosebne pristopa niso več primerni. Šele z uporabo interneta so se pojavile možnosti učinkovitega dialoga po vzoru trženja 1:1. Prvo mesto zagotovo zaseda elektronska pošta.

3.1.4.1. ELEKTRONSKA POŠTA

Elektronska pošta je zelo učinkovito orodje za vzpostavitev interakcije s strankami. Podjetje ima na voljo kar nekaj programske opreme, ki omogoča zelo enostavno pridobivanje naslovov elektronske pošte, prek katere lahko pošilja svoje reklamne oglase. Vendar pa ima ta pristop slabost, saj obstaja velika verjetnost, da potrošniki obravnavajo takšno elektronsko pošto kot balast (spam) in jo kar najhitreje zbršejo (German-Blažič, 2001). Zelo pozitiven učinek pa lahko prinese omenjeni pristop, če se od potencialnega prejemnika elektronske pošte najprej pridobi privoljenje, da želi dobivati tovrstno pošto. V takem kontekstu je princip 1:1 zelo učinkovita metoda.

Elektronska pošta lahko služi tudi kot način izvajanja tržnih raziskav. Podjetje najprej pošlje elektronsko sporočilo, s katerim zaprosi sprejemnike za sodelovanje pri raziskavi in jih obvesti o namenu ter ciljih izvajanja raziskave. Nekaj dni kasneje pošlje prek elektronske pošte vsem udeležencem anketne vprašalnike. Tiste, ki v določenem roku izpolnjenih vprašalnikov ne pošljejo nazaj, ponovno zaprosi za udeležbo v raziskavi.

3.1.4.2. SPLETNO POSLOVANJE

Poslovanje na spletu se ne razlikuje mnogo od poslovanja v običajnem pomenu besede. Razlika je le v uporabi učinkovitih instrumentov, ki jih nudi omrežje za vzpostavljanje navideznih osebnih odnosov z uporabniki. Spletno poslovanje se ponavadi uporablja na naslednjih poslovnih področjih (German-Blažič, 2001):

- *Trženje izdelkov in storitev*

Dobri odnosi s strankami so izjemno pomembni, novi mediji in neposredna komunikacija prek spleta pa dajejo tem odnosom poseben pomen. Pridobitev novih

strank zahteva veliko več naporov kot vzdrževanje dobrih odnosov z obstoječimi strankami, zato je dobra predstavitev izdelkov in storitev, zlasti novih in izpopolnjenih, ključnega pomena za podjetje. Možnosti, ki jih ponuja splet, so prav idealne za vzdrževanje dobrih odnosov s strankami, dobro predstavitev izdelkov in neomejeno možnost komunikacije.

- *Oglaševanje in promocija*

S pomočjo spleta podjetje razvija podobo in blagovno znamko ter seznanja stranke z izdelki in storitvami. Metode oglaševanja na spletu imajo več oblik in sicer (Jerman-Blažič, 2001):

- predstavitev podjetja na spletnih straneh,
- sistem elektronske pošte in tržni poštni sezname,
- reklamni oglasi (spletne pasice) na spletni strani založnikov,
- indeksiranje lastnih strani za znane avtomatske iskalnike svetovnega spleta.

- *Opazovanje poslovanja in potrošnika*

Sodobna tehnologija za splet omogoča natančno opazovanje dogajanja na mreži in zbiranje informacij o navadah uporabnikov. Ljudje sami priskrbijo informacije z uporabo nameščenih programskih rešitev ali storitev na spletu. Podjetje lahko podatke o naročninah, demografske podatke, interese, nakupe, prijave v forume in kontakte s klicnim centrom, zbira in uporabi za tržne namene, če s tem ne krši osnovnih pravil zakonov o varstvu osebnih podatkov, ki veljajo povsod v Evropski uniji.

Če so te informacije na voljo v celoti, lahko podjetje s podrobno analizo ugotovi pogostost nakupov, učinek oglaševanja, obiske spletne strani, dohodke od e-poslovanja, zgodovinske trende in vpliv sezone, vrednost stranke, segmente strank, delež stranke, pripadnost stranke.

- *Komuniciranje s potrošniki*

Obsega komuniciranje potrošnikov s podjetjem in prenos njihovih želja glede dodatnih informacij.

- *Spletne tržne raziskave*

Splet je tudi učinkovito orodje za izvajanje tržnih raziskav, ki se nanašajo na obnašanje kupcev, odkrivanje novih tržnih priložnosti in ugotavljanje potreb trga po novih proizvodih. Interakcija s strankami se vzpostavi s pomočjo računalniških in nagradnih iger ter podobnih metod. Podatki se zbirajo s pomočjo vprašalnikov, ki jih mora stranka izpolniti, če želi pridobiti dostop do računalniške igre ali brezplačne programske opreme. Med tradicionalnimi in omrežnimi tržnimi raziskavami obstaja mnogo podobnosti, na primer metodologija ter enak proces izbire ciljne skupine. Razlike obstajajo predvsem v samem okolju in v tipu anketirancev, ki jih lahko

podjetje doseže prek spletnih povezav. Glavna prednost spletnih tržnih raziskav je predvsem njihova ekonomičnost, ki omogoča zlasti (Jerman-Blažič, 2001, str. 64):

- dostop do dinamičnih virov tehnoloških sprememb, saj zaposleni v podjetju pregledujejo spletne strani konkurenčnih podjetij, da bi ugotovili, kakšne dodatne storitve, izdelke in informacije ponujajo,
- dostop do nove tehnologije, ki jo uporablja konkurent, saj večina izmed njih oglašuje na svojih spletnih straneh,
- nov način, kako izrabiti odjemalce, da zaupajo svoje odzive in izkušnje glede uporabljenega izdelka/storitve podjetja.

Spletna tehnologija lahko vodi uporabnika po spletni trgovini in mu glede na že prej zbrane podatke o njegovem profilu predlaga nakup kakega izdelka. S pomočjo podatkov, ki jih podjetja pridobijo oziroma jih že imajo na voljo, se lahko hitreje odzovejo na spremenjene razmere na trgu, prav tako pa lahko lažje prilagajajo izdelke potrošnikovim zahtevam in željam. Podjetje lahko ponuja natančno takšne proizvode, storitve in informacije, ki si jih kupec želi. Razvoj takšnega odnosa zadržuje kupce in povečuje njihovo pripadnost. Podatkovne baze veliko pripomorejo tudi k ohranjanju in vzdrževanju odnosa s strankami in povečujejo produktivnost tržnega komuniciranja. S takšnim modelom poslovanja si podjetje ustvarja prednost pred konkurenco.

Prednost komuniciranja s strankami prek spleta je tudi uporaba večpredstavnosti, s čimer se v potrošniku vzbudi zanimanje za izdelek, hkrati pa mu omogoči, da se z njim kar se da dobro seznani. Dobro informirani kupci sprejemajo boljše odločitve. Boljše odločitve pomenijo, da so kupci bolj zadovoljni, zadovoljni kupci pa postanejo stalni. Predstavitev na spletu omogoča podjetjem, da objavijo toliko informacij, kot mislijo, da je potrebno. Lahko razložijo namen izdelka oziroma storitve in zakaj je odločitev za nakup umestna. Te informacije lahko zaradi prepričljivosti povečajo prodajo in s tem tudi dobiček podjetja. Tako je krog sklenjen. Kupci dobijo informacije, ki jih potrebujejo, prek predstavitve na spletu oziroma elektronske pošte. Kupci so zadovoljni in tako postanejo stalni odjemalci.

3.1.4.3. SPLETNA STRAN

Nastop podjetja na spletu je namenjen (Jerman-Blažič, 2001):

- promociji podjetja in zagotovitvi prisotnosti blagovne znamke,
- pospeševanju prodaje in povečanje tržnega deleža,
- interakciji z zunanjimi partnerji (dobavitelji, potrošniki),
- izboljšavi interakcije znotraj podjetja.

Pri izdelavi spletne strani je potrebno upoštevati, da strani obiskujeta dve vrsti obiskovalcev, in sicer obiskovalci, ki so prvič na strani podjetja, in obiskovalci, ki se vračajo na spletno stran. Obiskovalce je treba privabiti na stran podjetja in jim ponuditi nekaj, zaradi česar se

bodo na to stran vračali, kar pomeni, da mora biti na strani vedno nekaj novega in privlačnega. S promocijo na lastni strani se sicer ne da veliko narediti za tiste, ki še niso obiskali te strani, nasprotno pa lahko ogromno naredimo za tiste obiskovalce, ki so na to stran prišli s kake druge spletne strani.

Značilnosti dobre spletne strani (Jerman-Blažič, 2001, str. 68):

- preiščljena grafika,
- hitrost,
- zanimivost (vedno sveže informacije),
- dodajanje nečesa, značilnega za podjetje (dodatne informacije, povezave s stranmi s podobno tematiko ali otvoritev strani za izražanje mnenj bralcev o izdelkih),
- razlog za branje (nagradne igre, zanimivosti),
- strukturirane informacije,
- povezave na druge spletne strani,
- možnost komunikacije (uporabniški kotiček),
- prisotnost pomembnih informacij za vzpostavitev kontaktov (telefonske številke in naslov podjetja, cene izdelkov ali storitev, pogoji ipd.).

Spletne strani podjetij vsebujejo tudi poseben del, kjer so na voljo odgovori na najpogostejša vprašanja (FAQ)¹³, ki jih v zvezi z vsebino spletnih strani zastavljajo obiskovalci.

3.1.4.4. KLICNI CENTER

Skrb za uporabnika in odnos, ki ga podjetje vzpostavi s kupcem, narekujeta nastanek klicnega centra kot "frontne" linije in enega pomembnejših temeljev poslovne strategije v podjetju. Klicni center ne pomeni več le množice delovnih mest za hitro sprejemanje klicev in izvajanje odhodnih kontaktov, ampak servis, ki povečuje kakovost ponujenih storitev, kupčevo privrženost in njegovo vero v kupljeni izdelek. Je vitalni del podjetja, ki združuje komunikacijske kanale, tehnološke procese, poslovno strategijo in informacijske tehnologije z znanjem in sposobnostmi, ki jih podjetju prispevajo zaposleni (Gorše, 2001, str. 17).

Dejstvo je, da je največ klicnih centrov najprej nastalo v prodaji (izhodni klicni center), šele kasneje so podjetja spoznala, da jih lahko koristno uporabijo tudi na področju servisne (reševanje reklamacij, informacije o izdelkih) in poprodajne dejavnosti. Pri odločanju o postavitvi klicnega centra je bistveno, da vnaprej vemo, kaj od njega pričakujemo in kako bo to vplivalo na celotno podjetje (DM Review, 2001).

¹³ Frequently Asked Questions

3.1.4.5. KONTAKTNI CENTER

Vedno večja zahtevnost kupcev, strank in uporabnikov terja hitre spremembe na področju tehnologije klicnih centrov. Telefonska komunikacija preprosto ni več dovolj, tehnološke, ekonomske in družbene spremembe narekujejo uporabo različnih komunikacijskih kanalov, prek katerih kupec in podjetje zadovoljita svoje interese. Vse več klicnih centrov tako zdaj dobiva podobo kontaktnih centrov, kjer se ne obdelujejo le telefonski klici, pač pa tudi telefaksna sporočila, elektronska pisma in elektronski dokumenti. Multimedijški centri v svetu že temeljijo na t.i. internetni platformi; stranka torej komunicira z agentom prek spleta, vse bolj pa se uveljavljajo samopostrežni mehanizmi, ki temeljijo na interaktivnih glasovnih odzivnikih (IVR)¹⁴ ali internetni funkcionalnosti. Stranka glede na svoj interes izbira komunikacijski kanal in sama določa tip kontakta (Gorše, 2001, str. 17).

Kontaktne centri s seboj prinašajo tudi prednost kombiniranja klicev¹⁵. Vsakemu tipu kontakta (klic, faks, elektronska pošta, dokument) se lahko določi prednost in jih tako razvrsti glede na njihovo pomembnost.

Z nadgradnjo klicnega centra v kontaktni (multimedijški) center se komunikacija širi iz govornega kanala na elektronske medije. Kontaktni center ne procesira več le klicev, temveč tudi elektronsko pošto, fakse, spletno klepetanje in sodelovanje, ko si agent in stranka izmenjujeta zaslone z informacijami. Za to potrebujemo še poštni strežnik, ki omogoča distribucijo elektronske pošte in faksov do prostih operaterjev. Proces usmerjanja deluje na enaki podlagi kot prej omenjeno usmerjanje klicev. Pomembno je, da lahko sami odločamo, kateri tip kontakta ima prednost in kako jih med seboj lahko kombiniramo.

Integracije s poslovnimi bazami podjetja so izrednega pomena tako za delo operaterja (poosebljanje kontakta, poznavanje nakupnih navad, zgodovina strankinih klicev, nepotrebno ponavljanje že znanih dejstev, brez papirno delo,...) kot za podjetje samo (planiranje, določanje poslovne strategije, poznavanje nakupnih navad, priprava ciljno usmerjenih akcij,...).

3.1.4.6. MOBILNI SISTEM UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Na področjih, kjer gre za pridobivanje in uporabo velikih količin podatkov, na terenu, se lahko kot rešitev uporablja mobilno računalništvo. Mobilni sistem upravljanja odnosov s strankami je sestavljen iz dveh modulov, od katerih je eden v prenosnem, drugi pa na osebнем računalniku, ki je del informacijskega sistema podjetja (Simonič, 2001a). Med

¹⁴ IVR (Interactive Voice Response) To je sistem, ki omogoča strankam podjetja, da preko telefona pridobivajo najrazličnejše informacije v obliki govornih sporočil 24 ur na dan brez vpletenosti delavcev. Na telefonskem strežniku so shranjena različna vnaprej posneta govorna sporočila oblikovana v menije. Meniji ponujajo različne opcije: poslušanje vnaprej posnetih informacij, nove menije ali pa živ pogovor z določeno osebo. Govorna sporočila, ki jih interaktivni odzivnik govori, se lahko nanašajo tudi na informacije iz baze podatkov.

¹⁵ Call blending

moduloma poteka bodisi neposredna povezava bodisi preko modema. Ročni računalniki so preprosti za uporabo, programska oprema pa je zasnovana tako, da uporabnika logično popelje skozi predvidene dnevne naloge. Podatke zanje pripravijo za to odgovorni administratorji. Ti podatki se nanašajo na zastopnike, stranke (ime, naslov, kontaktna oseba...), izdelke, poti, akcije, anketna vprašanja, odgovore na anketna vprašanja in drugo. Možni so različni tipi podatkov, ki se ločijo na podlagi odgovorov (da/ne, numerični podatki, skeniranje črtne kode). Pri načrtovanju akcij, na primer predstavitev ali prodajnih, imajo administratorji na voljo predloge, ki vsebujejo vnaprej pripravljene podatke za neko ustaljeno pot, na primer podatke o vseh lokacijah na določenem območju, zato se jim ni treba prebijati skozi obsežno bazo podatkov. Tako izdelani načrti se potem po potrebi prilagajajo dnevnim potrebam in posameznim zastopnikom, ki pred vsakim odhodom na pot iz osebnega v ročni računalnik prenesejo tiste podatke, ki jih bodo na poti potrebovali. Med obiskom na terenu programska oprema logično vodi uporabnika skozi vse potrebne korake. Odgovori na vprašanja se vnašajo preko tipkovnice ali prek na dotik občutljivega zaslona, za vnos numeričnih podatkov pa se uporablja optični čitalnik črtne kode. Delo je tako poenostavljeno, administrativne naloge pa skršene na minimum. Tako imajo zastopniki več časa za vsestransko posvečanje stranki. Pri stranki zbrani in neposredno v prenosni računalnik vnešeni podatki se dnevno prenašajo v centralo preko modema ali preko vmesnika, ki se priklopi na osebni računalnik, ko se zastopnik ob koncu dneva vrne v bazo. Pregledno zbrani podatki so dobra podlaga za izpis poročil, izdelavo statističnih analiz in pripravo tržnih in prodajnih strategij.

3.1.5. OBLIKOVANJE NAČINOV VZPOSTAVITVE ODNOSOV Z IZBRANIMI SKUPINAMI

Vzpostavitev dobrih odnosov s ciljnim skupinami in podjetji v praksi pomenijo ponudbo višje ravni potrošnikovega zadovoljstva kot ga ponujajo konkurenčna podjetja. Programe odnosov z izbranimi skupinami teoretično klasificiramo na (Swift, 2000):

- pomoč strankam,
- programi zvestobe,
- gradnja združb.

3.1.5.1. POMOČ STRANKAM

Zaradi vse večje konkurence mora pomoč strankam predstavljati eno izmed prednostnih storitvenih funkcij podjetja. Vsak kontakt, ki ga stranka vzpostavi s podjetjem, mora postati informacija, saj tako kot ostali kontakti po osnovni logiki CRM nosijo potenciala za nakup oziroma ponovitev nakupa. V praksi ločimo dve vrsti vzpostavitve kontakta (Miklič, Sitar, 2001):

- **Reakcijski kontakt** je kontakt, ko ima stranka problem (okvara, reklamacija, vrnitev izdelka, itd.) in zahteva rešitev njegovo rešitev. Za reševanje takih težav mora imeti podjetje oblikovano ustrezno infrastrukturo, ki je zgrajena kot sistem

telefonske podpore (klicnih centrov), telefaksnih sporočil in elektronske pošte (kontaktni centri).

- **Aktivni kontakt** predstavlja pobudo vodstva podjetja, ki ne čaka na vzpostavitev kontakta s strani kupca, temveč raje poseže po agresivnejših metodah, npr. vzpostavljanju dialoga s ciljno skupino. Aktivni kontakt se sproži, če se na podlagi nekega empirično ugotovljenega vedenjskega vzorca predvidi poslovno priložnost.

3.1.5.2. PROGRAMI ZVESTOBE

Programi zvestobe, imenovani tudi frekvenčni programi so namenjeni nagrajevanju strank glede na pogostnost njihovih nakupov. Programi temeljijo na kuponih ali bonus točkah. Navadno se v okviru teh programov tudi zbirajo podatki o strankah, saj se mora stranka identificirati, če želi v programu sodelovati. Programi zvestobe so uspešni, imajo pa sledeče slabosti (Barnes, 2001):

- napake sistema so težko popravljive, saj jih kupci hitro interpretirajo kot akcije podjetja za zmanjševanje ugodnosti,
- v potrošniških krogih se pogosto pojavljajo dvomi ali morda podjetje tega programa ne izvaja z željo nagraditi kupce, temveč ponovno zaradi prizadevanj pospešiti potrošnjo,
- visoka cena,
- zaradi pogoste prisotnosti tovrstnih programov je težko pridobiti ali ohraniti resnično konkurenčno prednost.

3.1.5.3. GRADNJA ZDRUŽB

Način vzpostavitve odnosov je tudi virtualna skupnost. Virtualne skupnosti pomagajo potencialnim kupcem pridobiti množico informacij, ki jih drugače od prodajalcev ne bi dobili. V preteklosti so spletne strani le posredovale informacije, danes pa lahko izvajajo tudi interaktivno oziroma dvosmerno komunikacijo in tako vključujejo skupino strank v medsebojne diskusije (chat). To so skupnosti, ki jih predstavljajo že obstoječi in bodoči kupci, katerim so skupne nekatere lastnosti, kot so skupni interesi, želja po nakupu, prisotnost konkurence v skupini itd. Pomembna lastnost virtualne skupnosti je tudi komunikacija med strankami in kupci.

3.1.6. UGOTAVLJANJE KORISTI OD UVEDBE SISTEMA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Ugotavljanje koristi zaradi uporabe CRM je zapletena naloga, saj se srečujemo z problemom mehkih koristi, ki se jih ne da meriti. Koristi ima tako podjetje kot tudi stranke.

Stranka oziroma kupec ob nakupu proizvodov ali storitev pričakuje določene koristi. Kupuje ponudbo, ki jo sestavljajo sam proizvod, storitve, informacije, pozornost prodajalca in druge komponente (Grönroos, 2000, str. 3). Tako ponudbo zaznava kupec kot določeno vrednost. Gledano z druge perspektive nastane vrednost za podjetje ravno v procesu nastajanja vrednosti za kupca. To je proces zaradi katerega morajo podjetja kupcu posredovati storitve, ki vsebujejo vse komponente procesa ustvarjanja vrednosti.

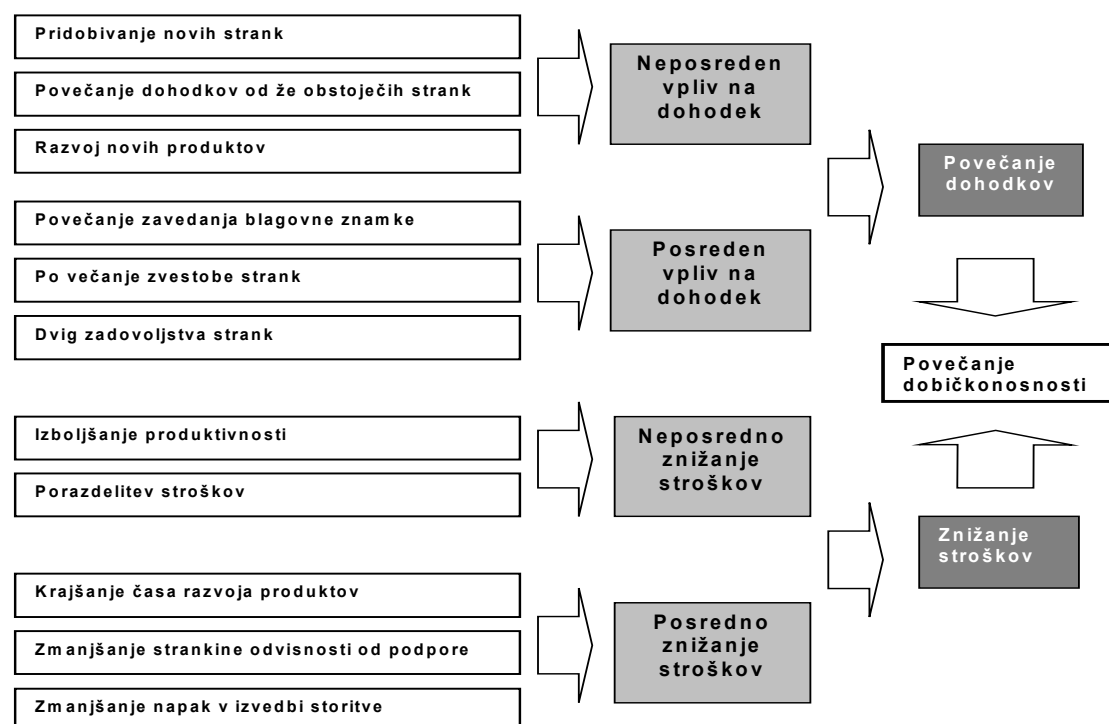
Najbolj opazna korist uvedbe sistema upravljanja odnosov s strankami v podjetje ni znatno povečanje dobička, temveč sposobnost boljšega zadovoljevanja zahtev kupcev in zadrževanja najdonosnejših kupcev, konkurenci navkljub. Razlog za povečano zadovoljstvo strank zaradi uvedbe sistema CRM je predvsem elektronsko poslovanje, ki omogoča dostopnost in hitrost storitev. Nova tehnologija omogoča avtomatizirano posredovanje novosti, kar strankam prihrani čas. Nakupovanje prek spleta je lažje in časovno ugodnejše, poleg tega so storitve običajno zelo poceni ali zastonj (Stopar, 2000).

Merljive koristi pa se kažejo znižanju stroškov in v rasti dohodka (Slika 21). Z uvajanjem elektronskih storitev podjetja zmanjšujejo operativne stroške. Avtomatizacija omogoča nudenje 24 - urnih storitev brez dodatnih stroškov delovne sile. Uporaba nove tehnologije za posredovanje podatkov se odraža v cenejši in učinkovitejši komunikaciji, nižji so transakcijski stroški. Poznavanje strank omogoča izvedbo poslovnih odločitev z manj stroški (Web Associates, 2000).

Poleg zmanjšanja stroškov ima uvedba sistema CRM za posledico tudi povečanje prihodkov. Večje zadovoljstvo strank se odraža v večjem številu zadržanih strank. Nove tehnologije omogočajo doseg širšega tržišča in posledično tudi pridobitev novih kupcev. Elektronsko poslovanje odpira možnosti za uvedbo dodatnih storitev oziroma novih vrst prodaje. Podjetja lahko s pomočjo analitičnih orodij sprejemajo hitrejša tržna odločitve (Web Associates, 2000).

Leta 1994 je bila izvedena analiza stroškov in koristi kot podlaga za investicije le v 54% podjetij po svetu, ki so šla v projekt CRM. V 46% ni bilo izvedenih nikakršnih analiz, temveč le neka ocena koristnosti (Hewson Group, 2001). V 21. stoletju pa so bistvenega pomena dejstva, zato je pomembno ugotoviti racionalnost investicij v sisteme za upravljanje odnosov s strankami.

Slika 21: CRM vpliva na rast dohodka in zniževanje stroškov



Vir: Cap Gemini Ernst&Young, 2001.

Povezovanje CRM rešitev s tržnimi strategijami se odraža v večji donosnosti na investicije. Ustvarjanje dodatne vrednosti je različno, glede na panogo in vrsto podjetja. Razumevanje tega problema je ključnega pomena za razvoj ustreznega CRM sistema in strategije.

Izračunavanje mere donosnosti na investicije (ROI¹⁶) je zapleteno zaradi:

1. neobstoja podatkov pred vpeljavo sistema, ki bi služili za primerjavo,
2. velikega števila neodvisnih spremenljivk,
3. veliko koristi je neopredmetenih in težko izmerljivih.

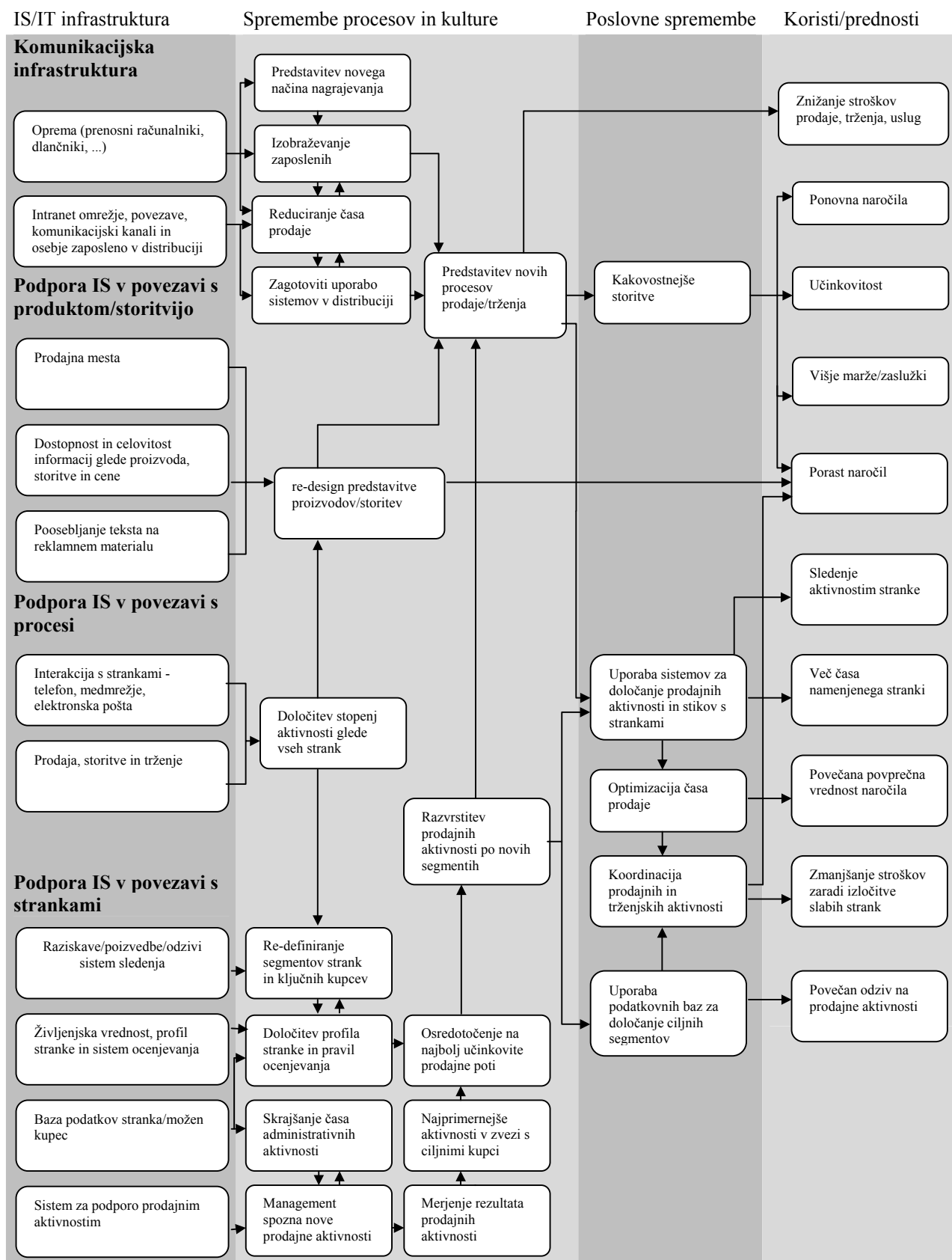
3.1.6.1. PREDSTAVITEV POSLOVNEGA PRIMERA

Kvalitetna predstavitev donosnosti investicije v CRM rešitev managementu, je bistvenega pomena za zagotovitev podpore tako glede finančnih sredstev kot tudi sprememb v organizaciji, organizacijski kulturi in poslovnih procesih. V nadaljevanju je s Cranfieldovo mrežo odvisnosti (Slika 22) prikazana medsebojna odvisnost med CRM strategijami, sistemi, koristmi in kritičnimi spremembami, ki so potrebne za realizacijo projekta.

¹⁶ ROI (Return On Investment) je mera donosnosti oziroma rentabilnosti posamezne investicije (investicijskega projekta). Pri tem gre po podobnih principih kot npr. pri izračunavanju finančnih kazalcev ROE in ROA za relativno primerjavo investiranega kapitala v razmerju z neto dobičkom, ki nastane iz naslova investicijskega vložka.

Kazalec ROI omogoča neposredno primerjavo različnih investicijskih možnosti plasiranja sredstev; investicija z višjim kazalcem ROI ima v primerjavi z ostalimi neposredno prednost.

Slika 22: Cranfieldova mreža odvisnosti



Vir: Hewson Consulting Group, 2001.

Poslovni primer pove zakaj je sistem strateško pomemben in kako bo dosegel obljubljene koristi.

Koristnost uvedbe rešitve se razlikuje glede na to, ali so koristi opredeljive oziroma neopredeljive. Predstavitev neopredeljivih in opredeljivih koristi zanesljivo pripomore k boljšemu razumevanju .

Študija raziskovalne institucije Insight Technology Group, ki je bila izvedena leta 1998 v ameriških podjetjih je pokazala, da pričakovanja izpolnilo le 21% CRM projektov. V okviru teh so se prihodki povečali v povprečju za 42%, stroški prodaje so se zmanjšali v povprečju za 35%, dolžina prodajnega cikla se je zmanjšala za 25%, zadovoljstvo kupcev se je povečalo v povprečju za 25% in rentabilnost se je povečala v povprečju za 2% (CRM Forum, 2001).

3.1.7. UGOTAVLJANJE TVEGANJ

Pred odločitvijo o nakupu sistemov za avtomatizacijo prodajnih aktivnosti je potrebno s pomočjo tehnik za ugotavljanje donosa na investicijo ovrednotiti tveganje naložbe.

Tveganje naložbe v sistem je pomemben dejavnik, saj so ob nepravilni odločitvi sredstva, vložena v nakup sistema, večja od njegovih koristi. Tveganje lahko opredelimo kot nedelovanje sistema zaradi tehničnih napak, kot odpor zaposlenih pri uporabi sistema in kot nepredvidene spremembe na trgu, ki lahko vplivajo na smiselnost vpeljave sistema. Karkoli od naštetega se zgodi, lahko pomeni izgubo sredstev vloženih v sistem.

CRM projekti se razlikujejo od ostalih sistemskih projektov. Raziskave po svetu so pokazale osem glavnih napak, ki se pojavljajo pri neuspešnih projektih. Te napake se pojavljajo v zvezi s sledečimi dejavniki (Hewson Consulting Group, 2001):

1. Uporabniki sistema.

Idealni uporabniki sistema so predvsem zaposleni, ki spoštujejo pravila. Večina zaposlenih, ki bistveno prispeva k uspešnosti podjetja, je ponavadi iz vrst prodajnega osebja, ki ima pri svojem delu bolj proste roke. Zato je bistvenega pomena za uspešno implementacijo sistema, zagotovitev določenih standardov.

2. Definiranost poslovnih procesov

Za uspešno delovanje sistema je potrebno predhodno čim bolj podrobno definirati poslovne procese. V finančnem in produkcijskem sektorju so poslovni procesi večinoma dobro definirani, medtem ko so procesi v prodaji, trženju in odnosih s strankami definirani slabše.

Za večje spremembe je potrebno zagotoviti razumevanje delovanja sistema v okviru celotnega podjetja. Pred implementacijo CRM sistema mora biti vsekakor narejena obsežna študija, saj lahko le tako zagotovimo, da bo sistem uspešno deloval.

3. Hitrost sprememb

Spremembe na trgu stalno zahtevajo prilagajanje. Zato je zelo pomembno, da je sistem zasnovan tako, da omogoča razmeroma hitro implementacijo. Če prva faza vpeljave projekta traja dlje kot šest mesecev, obstaja nevarnost, da sistem zastari, preden gre v uporabo.

4. Politika podjetja

Politika podjetja igra bistveno vlogo pri uspešnosti implementacije CRM sistema. Spreminjajo se določena pravila in odgovornosti, s tem pa je potrebno seznaniti vodilne ljudi v podjetju in pridobiti njihovo podporo. Na področju uporabnikov je potrebno definirati zadolžitve glede strank. Sistem namreč omogoča, da lahko vsi uporabniki opravljajo vse operacije v zvezi s stranko. Na primer komercialist, ki je zadolžen za nekaj strank in v okviru teh skrbi za prodajo, svetovanje, seznanjanje z novostmi, je po uvedbi CRM zadolžen za večje število strank, kjer skrbi le za osebni stik in operativni del, vse ostalo pa storijo drugi uporabniki.

5. Mobilni sistemi

Vidik mobilnih sistemov je specifičen za implementacijo prodajno orientiranih CRM sistemov. Problem namreč predstavlja neusklajenost med mobilnimi sistemi za pomoč prodaji, ki omogočajo dostopnost povsod in kadarkoli in pa logistiko podjetja, ki tega ne dohaja. Drug problem je povezan z zaposlenimi, ki naj bi mobilni sistem uporabljali, pa ga nočejo ali ne znajo. Pred začetkom uporabe mobilnega sistema CRM je potrebno poskrbeti za uskladitev prodaje in logistike ter seznaniti in usposobiti uporabnike.

6. Metodologije

Metodologije za razvoj sistemov pomagajo pri standardizaciji dela in povečujejo kakovost, vendar ne brez rizika. Vzrok za to je dejstvo, da je bila večina teh metodologij razvita za projekte prenove poslovnih procesov. Za razvoj CRM sistemov pa so te metodologije nepreizkušene in zato njihova uporaba bolj tvegana.

7. Odpravljanje napak

V še tako dobro zamišljenem sistemu se lahko po implementaciji pojavijo napake. Raziskave so pokazale, da je potrebno po implementaciji v vsakem projektu spremeniti ali prilagoditi med 10 in 60% programske opreme, da projekt deluje. Če podjetje na pojav napak ni pripravljeno, oziroma izgubi zaupanje v sistem, lahko celoten projekt propade.

8. Investicije

Veliko projektov propade zaradi nezadostnih investicij. V nekaterih primerih so investicije namerno premajhne, da sistem zaradi nasprotujočih si interesov propade. V

drugih primerih pa so stroški projekta podcenjeni ali pride do zamenjave vodstva podjetja. Projekti lahko propadejo tudi zaradi nepredvidenih problemov, ki so povezani z velikimi stroški.

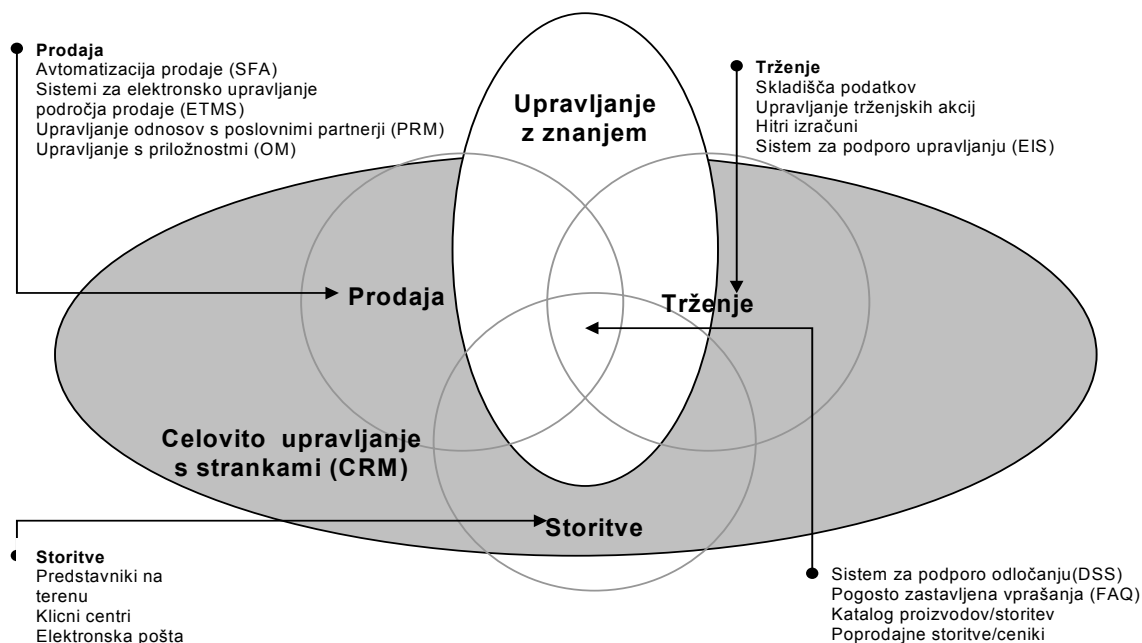
Tveganje torej vedno obstaja, četudi se izognemo enemu tveganju, se vedno pojavi novo. Ocenjevanje tveganj je torej kontinuiran proces.

3.2. PROGRAMSKA OPREMA

Cilj programske opreme za upravljanje odnosov s strankami je podpora in vzpodbujanje prodajnih, tržnih in storitvenih procesov (Slika 23). Sestavljena je iz več dinamičnih segmentov. Pokrivati mora vsaj naslednje (Hewson Consulting Group, 2001):

- procese prodaje,
- procese trženja,
- procese storitev,
- procese, ki potekajo med podjetjem in njegovimi strankami,
- procese, ki potekajo med zaposlenimi v podjetju.

Slika 23: Področja programske podpore upravljanju odnosov s strankami



Vir: Hewson Consulting Group, 2001.

Programske rešitve, ki se uporabljajo za potrebe poenostavitve poslovanja morajo biti združljive z obstoječo informacijsko infrastrukturo in omogočati integrirane rešitve.

Arhitekturno so programske rešitve za upravljanje odnosov s strankami zasnovane tako, da delujejo v internetnem okolju in so tesno povezane z drugimi poslovnimi programskimi rešitvami v podjetju (Skrat, 2001, str. 28).

Ena izmed ključnih zahtev upravljanja odnosov s strankami v podjetje je popolno poznavanje potencialnega oziroma že pridobljenega kupca. S stališča informacijske tehnologije temelji poznavanje posameznega kupca predvsem na orodjih in programskih rešitvah poslovnega obveščanja ter na zmogljivem analitičnem procesiranju.

Tipična analitične CRM programske rešitve (Kounadis, 2001):

- analiza donosnosti produktov in storitev,
- demografska analiza za podporo trženju,
- segmentacija strank,
- analiza trženjskih kampanj,
- analiza prodajnih kanalov,
- analiza prodaje, analiza klicnega centra in
- analiza trga.

Programska oprema, ki je namenjena podpori upravljanja odnosov s strankami, je plod zadnjih tehnoloških dosežkov na področju mrežne in spletne komunikacije. Izdelki so namenjeni posameznim poslovnim procesom glede osnovne namembnosti, kot so: poslovanje podjetje - podjetje (B2B)¹⁷ in poslovanje podjetje - stranka (B2C), delovna okolja za zaposlene, tržne in prodajne analize. Programske rešitve so integrirane in ponujajo visoko stopnjo modularnosti, kar pomeni, da lahko uporabnik sam določa, katere od rešitev, ki jih sistemi ponujajo, bo uporabljal (Žorž, 2000, str. 6).

Vodilna podjetja, ki se ukvarjajo z izgradnjo in prodajo sistemov za upravljanje odnosov s strankami so: Siebel, IBM, Applix, Cisco, Oracle, Pivotal, Onyx, Clarify in Peoplesoft.

3.2.1. INTEGRACIJA PROGRAMSKIH REŠITEV

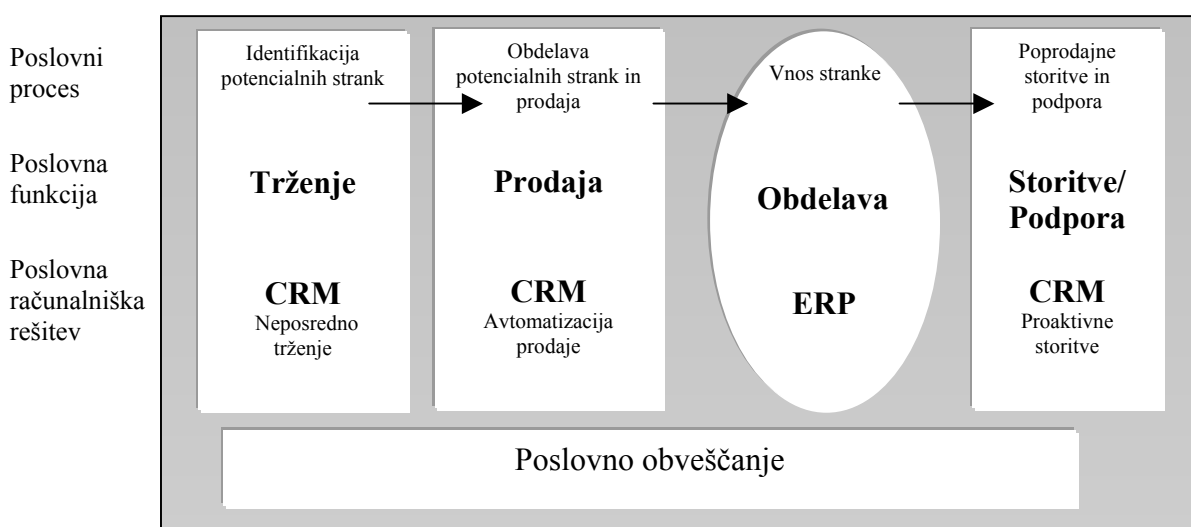
Integracija programskih rešitev (Slika 24) povezuje vse programe za dostop do podatkov in procesov pri določeni poslovni funkciji. Omogoča, da se mnogo interakcij in komunikacij, ki so se izvajale na individualnem nivoju, prenese v centralizirano in kontrolirano okolje. Logična zasnova centralizacije upravljanja z interakcijami omogoča razvoj novih funkcij in sistemov, ki uporabljajo že obstoječe podatke in procese. Če je integracija programskih rešitev izvedena pravilno, lahko postane najpomembnejši del oziroma neke vrste avtocesta organizacije. Podatki in informacije se enostavno pridobivajo in izmenjujejo ter tako prispevajo k doseganju boljših rezultatov.

¹⁷ Business - to - Business

Učinkovito izvajanje upravljanja odnosov s strankami je omogočeno le, če obstaja tesna povezava med čelno pisarno (Front Office) in zaledno pisarno (Back Office) ter konsolidacija podatkov, ki jih premoreta poslovni model in informacijski sistem (Žorž, 2000, str. 6).

Druga prav tako ključna zahteva, ki jo moramo upoštevati pri uvajanju sistema upravljanja odnosov s stranko, je integracija različnih komunikacijskih kanalov, prek katerih poteka komunikacija s stranko.

Slika 24: Integracija CRM in ERP programske opreme



Vir: Oracle Software, 2001.

Bistvo ERP je, da se posamezni informacijski sistemi podjetja integrirajo v celoto in tako nastane centralna baza podatkov, do katere imajo dostop in jo uporabljajo vse službe v podjetju. ERP je nadstev CRM sistema (Banovič, 2000, str. 24).

Brez pravilne integracije lahko podjetja kljub uvedbi upravljanja odnosov s strankami ostanejo z razdrobljenimi podatki o strankah, posledice tega pa so več dela, neusklajene trženjske kampanje in slaba organiziranost prodaje. Vse to pa pripomore k nezadovoljstvu strank, zmanjševanju njihove pripadnosti podjetju in podaljševanju časa, potrebnega za plasiranje novih produktov.

3.3. TEŽAVE PRI UVAJANJU KONCEPTA CRM

Kljub temeljiti predprilavi se lahko med projektom pojavijo sledeči bolj ali manj pričakovani problemi (Zorman, 2001):

1. Visoki stroški potrebne tehnološke opreme in usposabljanja

Uvajanje sistema CRM je za podjetje pomembna investicija. Stroški uvajanja naraščajo glede na kompleksnost uvedbe in obseg prilagoditev, vendar pa je stroške vselej treba presojati z

vidika možnih dobičkov. Ti stroški, gledani skozi prizmo možnega povečanja prodaje, večje zvestobe strank (zagotavljanja obsega prodaje na dolgo obdobje), učinkovitejših in bolj zastavljenih trženjskih akcij ter večje zmogljivosti zaposlenih zaradi avtomatizacije administrativnih opravil naj ne bi bili previsoki.

Ob uvajanju je nujno tudi izobraževanje uporabnikov. Če se zaposleni ne usposobijo za uporabo, če ne črpajo dodatnih informacij in znanja o strankah ne posredujejo nazaj v sistem, bo CRM zgrešil namen. Dodaten argument je tudi današnja hitrost zastaranja informacij. Glavna odlika CRM je ravno v tem, da so v vsakem trenutku dostopne najbolj sveže informacije. Če teh informacij ne vzdržujejo redno prav vsi zaposleni, ki prihajajo v stik s stranko, bo sistem kot orodje prav hitro izgubil vrednost ali celo pripeljal do neprimernih prodajnih odločitev.

2. Gledanje na CRM

Projekt CRM v podjetju ni stvar izključno oddelka za informatiko. Past, na katero lahko podjetje naleti pri uvajanju, je torej napačno težišče projekta. To pomeni, da se sistem CRM uvaja zgolj kot programska rešitev, namesto da bi se usmerilo pozornost na spremembo načina dela v prodaji, ki ga ta računalniška rešitev podpira. Dovršena rešitev, ki prodajnemu osebju ne bo dajala pravih informacij v pravem trenutku, ne bo omogočila želenega učinka - povečanja prodaje in boljšega oskrbovanja strank.

Tej pasti se je mogoče izogniti tako, da se najprej določi cilje in nato sredstva za njihovo doseganje. Informacijska tehnologija je le sredstvo za podporo, ne glede na to, kako kompleksna mora biti. Zato je bistvenega pomena, da je vodja projekta vpeljave sistema upravljanja odnosov s strankami oseba, ki pozna možnosti informacijske tehnologije in ve, kaj si želi doseči na področju trženja in prodaje.

3. Strah pred izničenjem že zbranega znanja o strankah

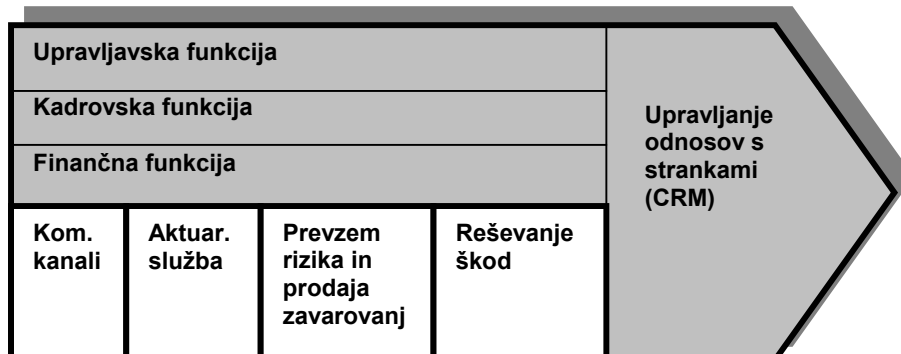
Podjetja imajo podatkovne baze o svojih strankah večinoma že vzpostavljene, tako da z uvedbo sistema CRM te baze postanejo bolj uporabne.

Uvedba sistema ne pomeni popolnega preloma s starim načinom prodaje. V preteklosti pridobljeno znanje o strankah je pomemben kapital, ki ga je potrebno vključiti v sistem in nadgrajevati na višji ravni odnosov s strankami. Nadaljnja prednost je v združevanju več posameznih baz podatkov tako, da se zagotavljajo pomembne informacije, ki prodajnemu osebju pomagajo pri odločitvah.

4. PRAKTIČNI PRIMER UVEDBE SISTEMA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Informacija ali natančneje prava informacija v pravem trenutku je v poslovnem svetu bistvenega pomena. Tipičen primer je zavarovalništvo, ki je popolnoma odvisno od dostopa do pravih informacij. Za zavarovalnico je danes ključnega pomena, da se velike količine zbranih podatkov s pomočjo poslovnega obveščanja spremenijo v uporabne informacije glede obnašanja strank, razmer na tržišču, delovanja konkurence in razvoja poslovnega okolja. Razvoj tehnologije in z njo orodij poslovnega obveščanja, kot so podatkovna skladišča, rudarjenje podatkov in OLAP omogočajo dostop do pravih podatkov v realnem času. Če pogledamo verigo vrednosti v zavarovalnici (Slika 25), vidimo, da poslovno obveščanje igra glavno vlogo v vsakem delu. Pomaga identificirati potencialne stranke in analizirati vzroke za izgubljanje posameznih strank. Usmerja zavarovalne zastopnike in komercialiste ter povečuje učinkovitost aktuarske službe in prevzemnikov rizika. Poleg tega je v veliko pomoč pri reševanju škod in odkrivanju zavarovalniških goljufij. Z uporabo rudarjenja podatkov se lahko izdelajo modeli, na podlagi katerih se ugotavlja posamezen rizik, in tako zmanjša verjetnost pojava podzavarovanja oziroma nadzavarovanja. Zelo pomembna funkcija poslovnega obveščanja je zbiranje informacij o najboljših zavarovancih in upravljanje odnosov s strankami.

Slika 25: Veriga vrednosti v zavarovalništvu



Vir: Wipro Technologies, 2001.

Kot v drugih panogah se je tudi v zavarovalništvu pojavila potreba po uvedbi sistemov upravljanja odnosov strankami. Splošno se upravljanje odnosov s strankami deli na tri različne scenarije (Blatchly, 2001):

1. Ponudba ostalih zavarovanj obstoječim zavarovancem. Na primer stranki, ki ima sklenjeno avtomobilsko zavarovanje se ponudi ostala premoženjska in tudi življenjska zavarovanja.
2. Ponudba ostalih zavarovanj skozi ponudbo kolektivnega zdravstvenega ali pokojninskega zavarovanja podjetjem. Podjetje, ki sklene kolektivno zdravstveno zavarovanje pri neki

zavarovalnici, ima interes za sklenitev ostalih zavarovanj, ker tako doseže določene ugodnosti. Enako velja tudi za zaposlene.

3. Diferenciacija zavarovalnih produktov. Obstoječi zavarovalni produkti se prilagodijo posameznim željam strank. Takšna ponudba velja predvsem za boljše stranke.

Scenariji so različni, skupna jim je potreba po podrobnih in dostopnih podatkih o strankah v bazi podatkov.

V opisanem praktičnem primeru izhaja vpeljava sistema upravljanja odnosov s strankami iz osnovnega modela implementacije, ki je opredeljen v prejšnjem poglavju, vendar pa so bile zaradi specifičnosti zavarovalništva potrebne nekatere spremembe. Večji poudarek je predvsem na zbiranju in analiziranju podatkov, opisan primer pa se opira na v svetu že vpeljane sisteme upravljanja odnosov s strankami tako v zavarovalnicah kot tudi v bankah, katere so na področju elektronskega poslovanja tudi bolj razvite. Študija je izvedena tudi na podlagi izkušenj podjetij, ki ponujajo programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami in poslovno obveščanje. Celostna rešitev CRM je izredno kompleksna, saj je odvisna od mnogo dejavnikov, ki so v vsakem podjetju ali dejavnosti različni. Metoda, ki sem jo uporabil pri izdelavi študije je prirejena metoda življenjskega cikla, ki se uporablja pri prenovi poslovnih procesov, temelji pa na osnovnem modelu.

Vpeljava sistema upravljanja odnosov s strankami v zavarovalnico se v grobem deli na naslednje korake (Brown, 2000):

Prvi korak je definiranje vizije. Vizija mora vsebovati predvidene spremembe in definicijo želenega stanja tako z vidika strank, kot tudi z vidika vodstva, ki v končni fazi projekt podpre ali zavrne.

Naslednji korak je razumevanje razlik med sedanjim in želenim stanjem ter izdelava programa sprememb na podlagi ugotovitev.

Temu sledi načrtovanje in implementacija, ki zajema prilagoditve in spremembe v organizaciji, poslovnih procesih in tehnologiji.

4.1. DEFINIRANJE VIZIJE

Za vzpostavitev učinkovite CRM infrastrukture je najprej potrebno definirati vizijo integrirane CRM rešitve.

Uvajanje sistema upravljanja odnosov s strankami v prakso bo prikazano na praktičnem primeru večje slovenske zavarovalnice. Zavarovalnica ima veliko podatkov o strankah, prodaja mnogo različnih zavarovalnih produktov, uporablja različne prodajne in komunikacijske kanale in deluje geografsko razpršeno. S približevanjem Slovenije v

Evropsko unijo se bliža tudi prihod tuje konkurence na slovenski zavarovalniški trg. Zato je nujno oblikovati in izpopolnjevati prodajno-strateške koncepte, ki bodo povezovali vrsto aktivnosti, podprtih z informacijsko tehnologijo in usmerjenih neposredno na stranko. Zato je v okviru prenove poslovnih procesov v zavarovalnici predvidena vpeljava sistema upravljanja odnosov s strankami, ki bo kot specializirano informacijsko področje predstavljal ključ do pridobivanja konkurenčnih prednosti v prihodnosti.

Med dolgoročnimi cilji zavarovalnice igra pomembno vlogo poznavanje zavarovancev, ki je podlaga za oblikovanje konkurenčnih ponudb. Da bi strankam lahko ponudbo napisali na kožo, jih je sicer treba najprej dobro poznati, zaradi česar je potrebno v prvi fazi urediti podatkovne baze in zgraditi podatkovno skladišče. K obstoječim podatkom o zavarovancih je potrebno dodati nove, tako imenovane mehkejške podatke, na primer o zakonskem stanu, številu otrok, zanimanju in podobno. Ti podatki so v pomoč pri nadaljnji segmentaciji strank in pomenijo temelj sistema upravljanja odnosov s strankami.

4.2. CILJI

Opredeliti je potrebno cilje, ki jih zavarovalnica želi doseči z vpeljavo CRM. Cilj je predvsem organizirano zbiranje podatkov o zavarovancih za potrebe izboljšanja ponudbe zavarovalnih produktov, segmentacije in povečanja zvestobe strank. Projekt vpeljave CRM mora potekati v fazah in sestavljati zaključeno celoto.

Cilji uvajanja sistema upravljanja odnosov s strankami (Zorman, 2001):

- povečanje števila zadržanih strank s povečanjem zadovoljstva strank, kot rezultatom večjega razumevanja strank;
- identifikacija najbolj dobičkonosnih strank (pravilo 20-80);
- znižanje stroškov trženja s pripravo učinkovito postavljenih tržnih akcij;
- povečanje prodaje s ponudbo pravih produktov (cross-sell/up-sell);
- izločanje nepotrebnih funkcij s centralizacijo skupnih aktivnosti;
- izkoriščanje znanja, pridobljenega v prejšnjih kontaktih z drugimi strankami;
- načrtovanje prihodnjih aktivnosti na področju prodaje, trženja in storitev na podlagi analiz preteklih rezultatov.

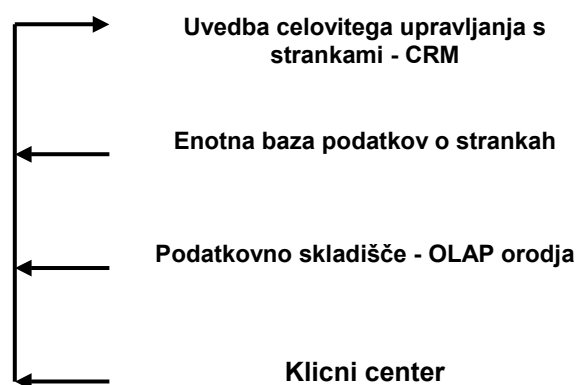
4.3. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

Vpeljava CRM v zavarovalnici poteka kot del prenove poslovnih procesov (BPR)¹⁸ katere glavni cilj je povečanje časovne in stroškovne učinkovitosti procesov. Sedanji poslovni procesi so v marsičem naravnani predvsem na učinkovito obdelavo zavarovanj in

zavarovalnih vrst. V prenovljeni sliki bodo v ospredju stranke, predvsem zavarovanci. Prenovljeni procesi so usmerjeni k temu, da bo storitev, ki jo bo deležna stranka, hitra in da bo izpolnila strankina pričakovanja.

Faze projekta prenove in informatizacije poslovanje so (Kovačič, 2000): analiza stanja (kot je), opredelitev izboljšav (naj bo), način prehoda na nove procese in priprava projekta. Za uspeh celotnega projekta je še posebej pomembna analiza stanja.

Slika 26: CRM v okviru prenove poslovnih procesov



Vir: Clarity Integration, 2001.

Slika 26 prikazuje elemente sistema upravljanja odnosov s strankami v okviru prenove poslovnih procesov.

4.3.1. OPREDELITEV OBSTOJEČEGA STANJA

- **Organizacija**

Organizacijsko je zavarovalnica sestavljena kot skupina območnih in poslovnih enot, katere opravljajo funkcijo operativnega izvajanja procesov in pa centrale, ki ima predvsem vlogo nadzora in razvoja. Poslovni procesi so v celotni organizaciji skladni z ISO standardi.

- **Baze podatkov o strankah**

Podatki o strankah se zbirajo neorganizirano v operativnih bazah podatkov na različnih lokacijah. V večini primerov tak geografski način razreza podatkov ni moteč za poslovanje območnih enot. Velike težave pa nastajajo pri analizah, ki jih strokovne službe izvajajo nad analitičnimi podatki vseh območnih enot hkrati in v primeru enoličnega spremljanja vseh dogodkov, pri katerih stranka prestopa prej omenjene geografske meje območnih enot.

¹⁸ Business Process Reengineering - (Prenova poslovnih procesov) je preverjanje procesov in njihovo spreminjanje z namenom zniževanja stroškov, povečanja kakovosti izdelkov in storitev, skrajševanja dobavnih rokov in podobno.

Analize, ki temeljijo na analitičnih podatkih, trenutno zahtevajo dolg in zapleten postopek priprave podatkov iz lokalnih baz, izvedbe obdelav v območnih enotah, pošiljanja podatkov in združevanja rezultatov. Postopek je smiselno izvajati le za jasno izražene potrebe, kakršnekoli raziskovalne in ad hoc analize pa so neizvedljive.

Vsaka območna enota ima svoj informacijski sistem. Tako obstaja kar nekaj samostojnih programskih rešitev, ki jih lahko imenujemo "informacijske otoke". Ti informacijski otoki so večinoma medsebojno neodvisni in težko združljivi. Takšna razpršenost baz povzroča veliko podvajanja podatkov. Poleg tega je vzdrževanje obstoječih baz podatkov ročno, kar povzroča veliko porabo časa in denarja.

V okviru vseh območnih enot se uporablja programska oprema Lotus Notes, katera služi predvsem za elektronsko komunikacijo. Kot predhodnica rešitve CRM je bila pred časom v okolju Lotus Notes zasnovana tudi baza poslovnih partnerjev, ki je bila namenjena zbiranju podatkov o zavarovancih. Zasnovana je bila na principu vnašanja podatkov preko vzdrževalcev programske opreme, kar pa se je izkazalo za neučinkovito. Baza podatkov se namreč ni posodabljala redno, saj vnos podatkov ni bil opravljen ob stiku s stranko, temveč kasneje ali nikoli. Podatki iz zunanjih baz so se ročno vnašali odvisno od dobre volje vzdrževalca programske opreme.

- **Prodajne poti**

Prodaja zavarovanj poteka preko prodajnih zastopnikov in prodajnih mest, saj večine zavarovalnih produktov zaradi kompleksnosti transakcij zaenkrat ni mogoče prodajati preko alternativnih prodajnih poti. Največji delež v prodaji zavarovanj ima terenska prodaja. Terensko prodajo sestavljajo zavarovalni zastopniki in zavarovalni komercialisti, ki osebno skrbijo za svoje stranke. To je trenutno najboljši način prodaje zavarovanj in informiranja strank. Poleg terenske prodaje se zavarovanja prodajajo preko prodajnih mest zavarovalnice in preko pooblaščenih agencij.

Proces prodaje zavarovanj je zelo podoben, ne glede na zavarovalno vrsto, način sklepanja ali prodajno pot. Razlike se pojavljajo v vsebini zavarovalnih dokumentov, ki vstopajo v proces, kar pa na strukturo programske podpore ne vpliva. Informacijsko spremljanje in avtomatizacija prodaje je osredotočena na konkretne kratkoročne naloge in na ustrezno računovodsko spremljanje prodaje.

Določen odpor do uporabe alternativnih prodajnih poti obstaja zaradi specifičnosti nagrajevanja ljudi, ki se ukvarjajo s prodajo zavarovalniških produktov, saj le ti dobijo provizijo od vsakega prodanega zavarovanja. Če bi se del prodaje preusmeril na prodajo preko alternativnih poti, bi to verjetno povzročilo nezadovoljstvo v tradicionalni prodaji in posledično negativne posledice pri prodaji ostalih zavarovalnih produktov. Zato se zaenkrat ne izkorišča celotnega potenciala, ki ga ponuja internet, ampak se ta kanal uporablja le za komunikacijo oziroma posredovanje osnovnih informacij.

- **Spletna stran**

Spletna stran je namenjena le statičnim informacijam oziroma kot brošura s predstavitvijo ponudbe, kontaktnimi osebami in telefonskimi številkami. Oblikovno je dobro zasnovana in pregledna, vsebuje uporabniški kotichek, kot zanimivost pa vsebuje slovarček zavarovalniških izrazov. Bistvene pomanjkljivosti pa so:

- ni možen vpogled v zavarovalne podlage (zavarovalni pogoji in klavzule),
- ne omogoča informativnih izračunov premij za avtomobilska zavarovanja,
- ne omogoča sklepanja zavarovanj.

- **Klicni center**

Zavarovalnica ima klicni center, ki deluje za potrebe asistenčnih zavarovanj. Klicni center ima vso potrebno strojno in programsko opremo za razširitev v komunikacijski center, za kar pa bi bile potrebne določene tehnične in organizacijske spremembe.

- **Programska oprema**

Za sklepanje zavarovanj se uporablja na različnih platformah zgrajena programska oprema, ki se deli tako po statusu strank (pravne, fizične), kot tudi po vrsti zavarovanja (avtomobilska, premoženjska, kreditna, življenjska). Je slabo integrirana in ne zagotavlja neposredne informacije o zavarovanjih. Pri tem se kot problemi kažejo omejenost, funkcijska izolacija in omejen pogled na stranke. Poleg tega programska podpora ne omogoča celostnega vpogleda v baze podatkov o strankah in karakteristikah zavarovancev.

- **Strojna oprema**

Opremljenost s strojno opremo je relativno dobra, saj imajo vsi zaposleni osebne računalnike in so medsebojno povezani z omrežno programsko opremo. Vsi terenski delavci so opremljeni s prenosnimi računalniki in mobilnimi telefoni. Možen problem predstavlja dostop do interneta, saj ga večina zaposlenih nima, kar je posledica predvsem miselnosti, tako, da rešitev ni niti tehnično niti finančno zahtevna.

4.3.2. PREDVIDENE SPREMEMBE

- **Izgradnja enotne baze podatkov oziroma podatkovnega skladišča**

Pogoj je uvedba enotne baze podatkov oziroma podatkovnega skladišča o strankah, kjer se bodo zbirali podatki iz vseh operativnih sistemov. Ker enotna baza podatkov ne obstaja, je potrebno najprej poskrbeti za njeno vzpostavitev. Za vzpostavitev je treba najprej preurediti sistemsko okolje. Zaradi nekaterih neobičajnih formatov bo potrebno analizirati nabor vseh podatkovnih datotek, in najti ustrezne ekvivalente v razpoložljivih podatkovnih tipih, ki jih podpira DB2. Eno od pomembnejših vlog pri vzpostavitvi enotne baze imajo postopki in programi za začetno polnjenje iz operativnih baz in za kasnejše dnevno osveževanje. Zaradi velike količine podatkov je pri tem izrednega pomena časovna komponenta, veliko pozornosti pa bo potrebno nameniti tudi obvladovanju morebitnih napak, ki se lahko pojavijo v

postopkih pretakanja podatkov. Pri načrtovanju osveževanja enotne baze je potrebno dati poseben poudarek vzpostavitvi avtomatizma.

Enotna baza podatkov mora biti v realnem času dostopna vsem zaposlenim, ki potrebujejo podatke za interakcijo z zavarovanci, agenti in ostalimi interesenti. Prav tako mora biti v določenem delu dostopna tudi strankam, katere bodo lahko v vsakem trenutku pridobile informacije o sklenjenih zavarovanjih.

Definirati je potrebno podatke, kateri se bodo zbirali v enotni bazi podatkov. Ker ima zavarovalnica relativno veliko transakcij s strankami, je nujno določiti omejitve glede zbiranja podatkov, saj lahko velika količina nepomembnih podatkov povzroči obraten efekt od zelenega. Sledi izbira ustreznih metod in orodij poslovnega obveščanja za obdelavo podatkov in ugotavljanje lastnosti strank.

- **Zajem podatkov**

Podatki o strankah se bodo vnašali v enotno bazo glede na to, ali je stranka nov, obstoječ ali potencialen zavarovanec.

Ob stiku z novim zavarovancem se bodo zajeli vsi osnovni podatki o njem in izdelal zapis, ki bo temelj za vnos v šifrant strank. Za pridobivanje podatkov o stranki bo služil elektronski vprašalnik. Ko bodo zahtevani podatki pridobljeni, bo stranka pridobila kartico zavarovanja, ki bo služila kot identifikacija in prinašala določene ugodnosti, kot so razni popusti in nagrade. Ob sklenitvi zavarovanja bo potrebno omogočiti prenos podatkov iz zavarovalne pogodbe v enotno bazo podatkov.

Za podatke, ki so zakonsko zaščiteni je treba pripraviti politiko zajema in uporabe ter določiti način za zakonito zbiranje in uporabo teh informacij. V skladu z zakonom o varstvu osebnih podatkov bo potrebno pripraviti zapis soglasja stranke, za kaj lahko zavarovalnica te podatke uporablja.

Ob stiku z znano stranko bo potrebno poskrbeti za spremljanje sprememb znanih in za zbiranje novih podatkov. Pri podaljševanju ali obnovitvi zavarovanj pa bo potrebno zagotoviti vnos vseh sprememb podatkov, ki so nastale v obdobju trajanja zavarovanja.

Prav tako bo potrebno spremljati podatke ob prijavah škod, kjer se stranke pojavijo v vlogi oškodovanca, povzročitelja ali regresnega zavezanca. Ob tem bo potrebno omogočiti možnost zbiranja določenih kategorij podatkov, ki bodo lahko služile za analize.

Ob stiku s potencialnim zavarovancem, ki se v kasnejšem razgovoru ne bo odločil za zavarovanje, se bodo vsi pridobljeni podatki o njem vseeno zajeli.

Vsak stik s stranko ali potencialno stranko se bo vnesel v evidenco stikov. Ta evidenca bo povezana s seznamom zapadlosti zavarovanj in bo v pomoč zastopnikom in komercialistom

pri načrtovanju njihovih prodajnih aktivnosti, v pomoč pa bo tudi vodjem prodaje pri načrtovanju trženjskih aktivnosti.

Globina zajema podatkov bo odvisna od prodajne poti, najgloblja pa bo predvidoma ob uporabi lastne prodajne mreže. Za vsako prodajno pot bo treba definirati minimalni nabor podatkov o stranki, ki jih je treba zajeti.

- **Programska podpora**

Z uvedbo CRM se pojavi razlog za poenotenje programske podpore na vseh prodajnih mestih. Zunanja in pogodbeno prodajna mesta bodo uporabljala isto programsko podporo, kot lastna prodajna mreža. Ker bo ves zajem in obdelava podatkov potekala skozi enotno programsko podporo, se predvideva tudi dvig kakovosti zajetih podatkov.

Programsko opremo za delovanje sistema upravljanja odnosov s strankami bodo dobavili, prilagodili in nadalje vzdrževali zunanji izvajalci.

- **Komunikacijski kanali**

Vpeljava sistema upravljanja odnosov s strankami bo na področju komunikacijskih kanalov zajemala predvsem uporabo sodobnih komunikacijskih kanalov. V prihodnosti bo trg zahteval enakovredno uporabo interneta tudi v procesu prodaje, kar pa bo posledično vplivalo tudi na učinkovitost ostalih prodajnih kanalov. Komunikacija med strankami in zavarovalnico bo poosebljena, hkrati pa bodo posredovane informacije ustvarjale vrednost za stranke. Poseben pomen bo na relevantnih informacijah in storitvah, ki omogočajo samopostrežno uporabo, kot so izračuni premij pri množičnih zavarovanjih in vpogledi v zavarovalne pogoje in cenike posameznih zavarovanj. Tako bodo stranke dobile veliko informacij pred kontaktom z zavarovalnim zastopnikom, zato bo nadaljnja komunikacija bolj kvalitetna. Interakcija s strankami bo potekala preko vseh razpoložljivih komunikacijskih kanalov. Strankam bo omogočeno, da si bodo same izbrale najustreznejši komunikacijski kanal.

- **Mobilni CRM**

Pri osebni prodaji, ki bo v zavarovalništvu tudi v prihodnosti ostala najpomembnejši komunikacijski kanal s strankami in je pomen dobrih odnosov s strankami nemara še najbolj očiten, je mesto zbiranja podatkov običajno oddaljeno od vira informacij. Osebni stik s stranko namreč pogosto zahteva, da jo zastopnik zavarovalnice pogosto obiskuje.

Mobilni CRM bo zastopniku na terenu omogočal, da se na podlagi določenih podatkov o stranki, ki so že zbrani iz predhodnih pogovorov, na obisk dobro pripravi. Poleg tega bo lahko vse podatke v zvezi s stranko in zavarovanji, takoj shranil in prenesel nazaj v zavarovalnico, kjer bodo potem iz enotne baze podatkov na voljo tudi sodelavcem. Tako se bo odpravilo ročno vnašanje in seštevanje podatkov iz različnih virov, kar je zelo zamudno opravilo in morebitni vir napak.

Tehnologija mobilnega CRM oziroma upravljanja odnosov s strankami bo zastopnikom na terenu omogočila kakovostno obvladovanje vse večje količine podatkov o strankah. Sistem CRM bo tako zadovoljeval vse zahteve, od kakovostnega načrtovanja prodajnih pristopov, do preprostega dostopa podatkov na terenu. Pri tem bodo zastopniki uporabljali prenosne računalnike, ki omogočajo takojšen dostop do informacij in tudi možnost avtomatskega vnosa podatkov pri njihovem izvoru.

Mobilni sistem CRM bo tako sestavljen iz dveh modulov, od katerih bo eden tekel na prenosnih računalnikih, drugi pa na osebem, ki bo del informacijskega sistema zavarovalnice. Med moduloma bo potekala povezava prek modema.

- **Preoblikovanje klicnega centra v komunikacijski center**

Dejavnost klicnega centra, ki je namenjen podpori asistenčnih zavarovanj, bo v bodoče razširjena tudi na zbiranje informacij o strankah, svetovanje strankam, reševanje pritožb, anketiranje in telefonsko prodajo, kar zahteva nabavo poštne strežnika, ki bo omogočal distribucijo elektronske pošte in faksov do prostih operaterjev.

- **Posodobitev spletne strani**

Uvedba sistema upravljanja odnosov s strankami bo zajemala tudi posodobitev spletne strani, in sicer:

- dvosmerna komunikacija s strankami (ažurni odgovori na zastavljena vprašanja),
- zapis zastavljenih vprašanj ter elektronskih naslovov obiskovalcev v enotno bazo podatkov,
- uvedba informativnih izračunov premije,
- možnost sklepanja nekaterih zavarovanj preko spleta (npr. turistična zavarovanja),
- prisotnost pomembnih informacij za vzpostavitev kontaktov (telefonske številke in imena kontaktnih oseb za posamezna področja, pogoji ipd.),
- zbiranje pripomb in pritožb,
- iskanje kadrov, objava prostih delovnih mest.

- **Oblikovanje ciljnih skupin**

Ciljne skupine strank-zavarovancev se bodo oblikovale po določenih skupnih značilnostih, segmentih. Segmenti se bodo obravnavali kot samostojne entitete, interakcija z njimi pa bo prirejena vsakemu segmentu posebej. S pomočjo segmentacije bodo trženjske akcije bolj usmerjene na posamezen segment in posledično bolj učinkovite. Uvesti je potrebno tudi individualno obravnavanje posameznih strank po principu 1:1. Segmentacija strank se bo izvajala s pomočjo orodij za rudarjenje podatkov na podlagi njihove donosnosti in življenjske vrednosti.

- **Izgradnja virtualne skupnosti**

Potrebna bo izgradnja mreže strank oziroma skupnosti (communities) za izmenjavo informacij v zvezi s zavarovanji oz. zavarovalnimi produkti ter vzpostavitev rednih odnosov

med zavarovanci in zavarovalnico. Rešitev bo možno enostavno implementirati, ker spletna stran že obstaja¹⁹. Tako bo del spletne strani namenjen uporabnikom in razvojnim strokovnjakom. Možna bo interaktivna komunikacija tako med strankami kot tudi med strankami in prodajalci.

- **Elektronska pošta**

Komunikacija s posameznimi segmenti strank in njihovo obveščanje o novostih in spremembah v ponudbi zavarovalnice bo potekalo predvsem preko elektronske pošte. Poleg tega bo elektronska pošta služila tudi kot pripomoček za izvajanje tržnih raziskav.

- **Kartica zavarovanca**

Načrtovana je uvedba kartice zavarovanca. V okviru tega programa se bodo zbirali podatki o strankah, saj bo morala stranka za pridobitev kartice izpolniti vprašalnik S kartico zavarovanca, bo lahko zavarovanec uveljavljal popuste in ugodnosti v povezavi s storitvami in zavarovanji.

- **Pomoč strankam**

Pomoč strankam bo potekala preko klicnega centra, preko katerega bo 24 ur dnevno, vse dni v letu možno dobiti informacije in reševati reklamacije ter probleme v zvezi z zavarovanji. Zaradi vse večje konkurence bo pomoč strankam predstavljala eno izmed prednostnih storitvenih funkcij podjetja.

4.3.3. NAČRTOVANJE VPELJAVE CRM REŠITVE

Načrtovanje vpeljave CRM rešitve zahteva prenovo poslovnih procesov, predvsem procese prodaje zavarovanj, obdelave zavarovanj in reševanja škod. Prenova obsega temeljito preverjanje navedenih procesov in njihovo korenito spremembo, ki je sprožena z namenom povečanja kakovosti storitev. Opredeliti je potrebno zajem in čiščenje zajetih podatkov, ter njihovo shranjevanje. Ker je modeliranje procesov z orodjem ARIS obseženo in se v posameznih segmentih tudi spreminja, bo v nadaljevanju predstavljeno le okvirno.

ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) združuje različne metode poslovnega modeliranja. Metode poslovnega modeliranja so v tehnologiji ARIS združene tako, da omogočajo opredelitev ključnih razvojnih faz in njihovega sosledja, opis aktivnosti, oris rezultatov posameznih razvojnih faz ter opredelitev zahtevanih rezultatov posameznih faz in njihovo oceno uspešnosti. Metodologija ARIS ponuja nivojski pristop prenove poslovnih procesov. Bistvena prednost metodologije je, da združuje različne vidike modeliranja na enem samem mestu. Tako je z ARIS-om možno sočasno modeliranje podatkov (Data Driven Design) in postopke (Process Driven Design), oboje pa je združeno še s funkcijsko organiziranostjo podjetja. Tako celotni model poslovnega procesa vsebuje veliko število podatkov, ki opisujejo vse pomembne značilnosti procesov.

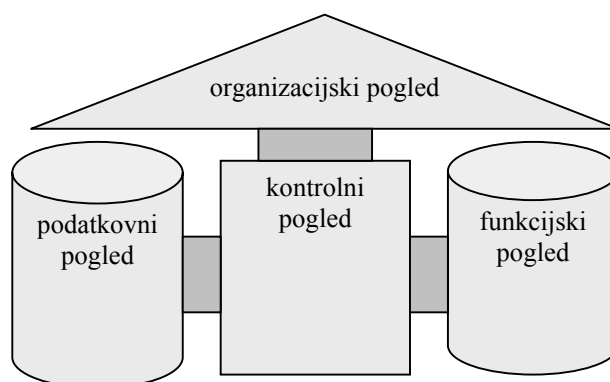
¹⁹ Podjetje Adobe je uspelo zgraditi skupnost s tem, ko je odstopilo del svoje spletne strani uporabnikom.

Pogledi so različni zorni koti, s katerih metodologija podpira opazovanje poslovnih procesov. Vsak pogled sestavljajo značilni tipi objektov in povezav med njimi, ki so pomembni za procesno orientirano obdelavo podatkov. Opis posameznih pogledov je sestavljen iz modela, objektov, tipov povezav in tipov nalog. Za vsak model obstajajo specifični objekti, ki so povezani z različnimi tipi povezav (npr.: je del, obsega,...).

Štirje različni pogledi metodologije ARIS na poslovne procese (Slika 27):

1. organizacijski,
2. funkcijski,
3. podatkovni in
4. kontrolni.

Slika 27: Pogledi metodologije ARIS



Vir: Interno gradivo podjetja IDS Scheer, 2001.

Organizacijski pogled vsebuje informacijo o organizacijski shemi podjetja. Pogled določa posamezne organizacijske enote, delovna mesta, lahko pa tudi osebe, ki zasedajo posamezne funkcije.

Podatkovni pogled je opis informacijskih objektov, ki so obdelani v funkcijah poslovnega procesa. Funkcije poslovnega procesa pa opredeljujejo podatke.

Funkcijski pogled podaja opis funkcij oziroma aktivnosti. Kljub temu, da podaja metodologija ARIS konsistentno poimenovanje, se terminologija v primeru funkcije nekoliko razlikuje od poimenovanja v drugih metodologijah. V ostalih pristopih je pojem funkcija ponavadi podan z izrazom aktivnost. Vsaka funkcija ima svojega izvajalca oziroma skrbnika (IDS Scheer Process World, 2000).

Vsi zgoraj omenjeni pogledi so združeni v kontrolnem pogledu. Ta pogled določa povezave med organizacijskim, podatkovnim in funkcijskim pogledom. Ker povezave med strukturnimi objekti modelov slonijo na izvajanju aktivnosti (dogodki, opisani s podatki aktivirajo funkcije

- funkcije spreminjajo podatke), služi kontrolni pogled za prikaz dinamike poslovnih sistemov.

Kontrolni pogled vsebuje odgovore na vprašanja, ki so izjemnega pomena za optimalno namestitvev sistema CRM (IDS Scheer Process World, 2000):

- Katere podatke obdelujejo funkcije?
- Katere funkcije delajo z istimi podatki?
- Kje so shranjeni rezultati izvedenih funkcij?
- Kdo mora priskrbeti podatke?
- Kje je najprimernejše mesto za shranjevanje podatkov?
- Kdo je odgovoren za pravilno izvajanje funkcij?
- Kateri dogodki aktivirajo funkcije?

4.3.3.1. PRIKAZ MODELIRANJA

Zapis procesov v ARIS-u je grafičen, v obliki diagramov. V sestavnih delih diagramov je sicer skrito mnogo tekstovnih in številčnih podatkov, ki so pomembni npr. za analizo učinkovitosti, za razumevanje poteka procesa pa ne.

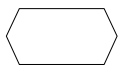
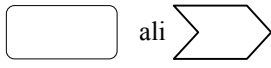
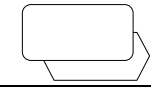
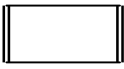
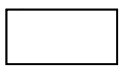
Vrst diagramov, s katerimi ARIS opisuje procese je ogromno. Za prikaz modeliranja bo zadostoval model eEPC (razširjena dogodkovno procesna veriga ali *extended Event-driven Process Chain*). Za razumevanje je eEPC preprost, pravokotniki so aktivnosti, ki se v toku procesa izvajajo, šesterokotniki pa dogodki, ki te aktivnosti prožijo. Dogodki in aktivnosti so s puščicami povezani v časovno zaporedje in s tem je tok postopka določen.

Na aktivnosti oziroma poslovne funkcije so lahko pripeti dodatni liki, ki jih podrobneje razložijo. Mednje sodijo podatki, dokumenti, osebe, potrebna programska oprema in celo znanje. Od vsega naštetega so najpomembnejši podatki in izvajalci. Poslovne funkcije se lahko predstavi tudi s puščico. Puščice zložene v časovno verigo predstavljajo verigo dodane vrednosti, katera predstavlja prispevek poslovnih funkcij k vrednosti izdelkov ali storitev.

Funkcije lahko zapišemo na zelo visokem ali na zelo nizkem nivoju: lahko bi na primer kot funkcijo navedli izdelavo zavarovalne police, lahko pa vnos imena zavarovanca. Ker nas ob različnih časih zanimajo vsi ti nivoji, funkcije po sestavnih delih združimo v funkcijsko drevo.

4.3.3.2. SESTAVNI DELI PROCESOV

Tabela 2: Vrste predmetov za modeliranje procesov:

	Poslovni dogodek - določa stanje, ki ga mora funkcija doseči in je potrebno za izvedbo naslednje funkcije.
	Funkcija - aktivnost, ki jo podjetje izvaja na nekem objektu za doseg svojih ciljev.
	Procesni vmesnik
	Informacijski objekt (sporočilo, podatkovna zbirka,...)
	Podatki
	Izvajalec - oseba ali organizacijska enota, ki opravi delo.

Vir: ATSl ARIS Basic Training, 2000.

V tabeli 2 so podane definicije najpomembnejših predmetov za modeliranje procesov.

Dogodek. Funkcije med seboj povezujejo dogodki. V diagramih eEPC praviloma vsako funkcijo začenja in končuje dogodek, ki določa stanje na ob vhodu in ob izhodu. Dogodki se predstavljajo s šesterokotniki. Določajo stanje, ki ga mora funkcija doseči in je potrebno za izvedbo naslednje funkcije, torej služijo kot kontrolne točke v procesu.

Poslovna funkcija. Prvi in osnovni gradnik je zagotovo poslovna funkcija. To je aktivnost, ki jo podjetje izvaja na nekem objektu za doseg svojih ciljev, na primer »kontrola zavarovalne police«. Funkcije so predstavljene z zaobljenim pravokotnikom. V tej obliki se pojavljajo v funkcijskih drevesih in v diagramih eEPC. Imajo pa še dodatno sliko, puščico, ki se uporablja v verigah dodane vrednosti. Obe sliki sta enakovredni, gre le za drugačen prikaz.

Podatki. Funkcije uporabljajo in ustvarjajo podatke in druga sredstva, s tem da so najpomembnejši prav podatki. Za opis podatkov in dokumentov se uporabljajo objekti tipa strokovni izraz (technical term). Ti objekti so primernejši od bolj specifičnih, kakršni so dokument ali entiteta, ker govorijo le o vsebini podatkov, ne pa o načinu, kako so zapisani. To omogoča, da se lahko proces neodvisno oblikuje in šele naknadno določi, ali bo za določen podatek primernejši nosilec papir ali elektronski dokument. Za opis podatkov se uporabljajo beli pravokotniki.

Izvajalci procesov. Na posamezno funkcijo v diagramu eEPC se lahko povežejo predmeti, ki izvajanje funkcije dodatno opredeljujejo. Med najpomembnejšimi je gotovo izvajalec, tj. oseba ali organizacijska enota, ki opravi delo. Ta pojem je vezan na naloge, ki jih ima posameznik v okviru določenega procesa, ne pa na njegovo delovno mesto. Izvajalci so prikazani z ovali.

4.3.3.3. MODELIRANJE

Prvi korak pri modeliranju procesov je določitev ali identifikacija procesa. Za identifikacijo procesa je potrebno definirati vhode v proces, sam proces in izhode iz procesa.

Določitev se začne pri izhodu, z določitvijo odjemalcev procesa. Odjemalci procesa so vsi, ki uporabljajo njegove rezultate. Rezultati procesa so uporabne stvari, izdelki ali podatki, ki nastanejo ali se spremenijo v toku procesa in ki jih odjemalci uporabijo. Pogosto so rezultati procesa vhodi naslednjega procesa, ki sledi.

Na drugi strani so dobavitelji, ki ustvarjajo ali dostavljajo stvari potrebne za izvedbo procesa. Sem štejejo poleg dobaviteljev oprijemljivih stvari, tudi dobavitelji podatkov, soglasij in drugega.

Med notranjimi dejavniki je potrebno določiti začetek in konec procesa. Začetek in konec se v diagramih eEPC prevedeta v začetni in končni dogodek, ki omejuje celoto.

Vsak proces ima svojega skrbnika, to je tisti, ki je odgovoren za izvajanje in tudi za izboljševanje poteka procesa.

Končno je treba določiti tudi kontrole in mere, s katerimi se spremlja proces. Za to je potrebno določiti podatke za spremljanje in točke zajema teh podatkov.

4.3.3.4. DIAGRAMI PROCESOV

Za prikaz diagrama posameznega procesa je najprimernejša izdelava funkcijskega drevesa, tj. hierarhične razgradnje poslovnih funkcij, ki ta proces sestavljajo.

K funkcijskim drevesom je potrebno dodati še diagrame strokovnih izrazov. Ti vsebujejo vse podatke, ki se v okviru posameznega procesa potrebujejo, ne glede na obliko, v kateri so ti podatki zapisani.

Tretja sestavina procesnega modela je organizacijska shema. V organizacijski shemi so opredeljene vloge, ki jih zaposleni igrajo v procesu.

Na osnovi opisanih sestavin se zgradi diagram eEPC, ki opisuje dejanski potek procesa. Pri izgradnji tega diagrama moramo upoštevati precej tehničnih zahtev, ki jih postavlja metodologija ARIS, zato je ta diagram na vrsti zadnji.

Modeliranje procesov poteka po slojih: najprej se oblikuje najvišji in najmanj natančen pogled na procese, potem pa se posamezna področja razgrajuje naprej. Začetna točka je ponavadi izdelava diagrama verige dodane vrednosti. Elementom diagrama se priredi ustrezne

poddiagrame, tj. funkcijska drevesa, strokovne izraze in eEPC diagrame. Zadnji korak modeliranja je diagram, ki vsebuje eno samo podrobno funkcijo in vse objekte ki so nanjo vezani. V nadaljevanju je primer modeliranje procesa prodaje (klasične, preko interneta) in procesa zbiranja, iskanja in čiščenja podatkov.

- **Proces prodaje zavarovanj**

Proces prodaje zavarovanj se deli na dva podprocesa in sicer klasično prodajo in internetno prodajo. Najprej je potrebno ugotoviti kje v verigi dodane vrednosti je proces prodaje zavarovanj (glej sliko 1 v prilogi).

Proces prodaje zavarovanj se za potrebe upravljanja odnosov s strankami deli na klasično prodajo in prodajo preko interneta. Funkcije, ki jih vsebujeta navedena procesa so prikazane v funkcijskih drevesih za vsak proces posebej. Opisana sta funkcijska drevesa klasične prodaje in prodaje preko interneta (glej sliko 2 in 3 v prilogi)

Funkcije v funkcijskem drevesu je potrebno definirati v obliki funkcijskih diagramov. Na slikah 3 - 10 v prilogi so prikazani funkcijski diagrami funkcij, ki bodo vključene v sistem CRM v okviru prodaje zavarovanj.

Na osnovi opisanih sestavin se zgradi diagram eEPC, ki opisuje dejanski potek procesa klasične prodaje in prodaje preko interneta (glej sliko 11 in 12 v prilogi).

- **Proces pridobivanja podatkov**

Proces pridobivanja podatkov temelji na identifikacijski številki stranke, katera se dodeli stranki ob sklenitvi zavarovanja. Podatki se pridobijo s pomočjo vprašalnika, katerega generira računalnik na podlagi že znanih podatkov o stranki. Če podatki še ne obstajajo, pomeni vnos nove stranke. Vsaka stranka prejme kartico zavarovanja, na kateri so zapisani osnovni osebni podatki in identifikacijska številka (ID). Na sliki 13 v prilogi je prikazan eEPC diagram procesa pridobivanja podatkov. V zvezi s pridobivanjem podatkov prikazuje slika 14 v prilogi diagram strokovnega izraza stranka.

- **Proces čiščenja podatkov**

Proces čiščenja podatkov je zelo pomemben pri vzpostavitvi kvalitetne baze podatkov. Slika 15 v prilogi prikazuje proces čiščenja podatkov.

4.3.4. PREDLOG POSTOPKA UVAJANJA

V zavarovalništvu je uvajanje sistema upravljanja odnosov s strankami dolgotrajen proces, saj je vzpostavitev vseh potrebnih pogojev vse prej kot enostavna (Blatchly, 2001).

Prvi pogoj za implementacijo CRM je upoštevanje vseh poslovnih procesov, ki jih bo sistem CRM podpiral. Če tega pogoja ne izpolnimo in poteka gradnja rešitve CRM po delih, se lahko

zgodí, da zaposleni sistema ne bodo uporabljali, ker bi njegova uporaba pomenila podvajanje določenih opravil (Blatchly, 2001).

Drugi pogoj za uspeh je izgradnja in implementacija enotne baze podatkov. Določiti je potrebno lokacijo baze, skrbništvo nad podatki, filtriranje podatkov in način prenosa iz operativnih baz podatkov (Blatchly, 2001).

Tretji pogoj je integracija obstoječih sistemov. Zadostitev temu pogoju predstavlja velik problem, ker vsebuje reševanje množice kompleksnih tehničnih vprašanj glede transformacije podatkov iz enega sistema, z namenom uporabe v drugem sistemu. Takšna transformacija ponavadi zahteva zmogljivo računalniško opremo in dobre medsebojne povezave. Proces integracije obstoječih sistemov predstavlja najbolj zahteven in časovno najdaljši del priprave podlage za implementacijo CRM sistema (Blatchly, 2001).

Četrti pogoj je povezava komunikacijskih kanalov. Navkljub vse večji uporabi interneta in klicnih centrov, obstajajo problemi v zvezi z vzpostavitvijo sistema, prek katerega bodo delovali vsi komunikacijski kanali. Sistem mora namreč ustrezati željam in potrebam strank in zagotavljati dobro povezavo med vsemi kontaktnimi točkami (Blatchly, 2001).

Peti pogoj so odnosi in kultura v organizaciji. Projekt lahko propade, če v organizaciji obstajajo konflikti med oddelki, prelaganje dela in odgovornosti med oddelki ali pa enostavno zaradi politične moči posameznikov, ki niso naklonjeni novitetam (Blatchly, 2001).

Implementacija CRM sistema upravljanja odnosov s strankami v zavarovalnici bo potekala na podlagi osnovnega modela. Poudarek bo na zajemanju in čiščenju podatkov v posameznih poslovnih procesih, saj je temelj implementacije predvsem čimbolj popolna in urejena baza podatkov.

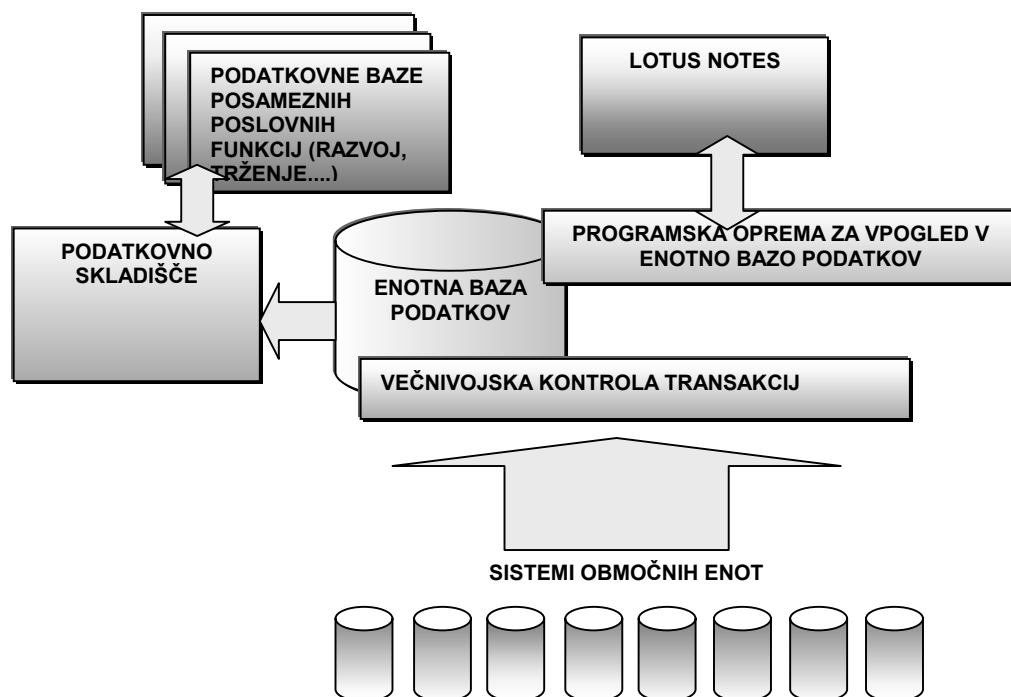
4.3.4.1. OBLIKOVANJE ENOTNE BAZE PODATKOV O STRANKAH IN PODATKOVNEGA SKLADIŠČA

Popoln pogled na zavarovanca zahteva, da se spremlja vse njegove interakcije z zavarovalnico in okoljem. Tako se zahteva spremljanje vseh sklenjenih zavarovanj, plačil, prijav škod, klicev v zavarovalnico, pritožb, obiskov spletnih strani, itd. Skratka zajeti je treba čim večji obseg interakcij in jih preko enotne baze podatkov spraviti v podatkovno skladišče.

Zato je ena izmed prioritetenih nalog informatike oblikovanje enotne baze podatkov o strankah. To je izjemno široka in kompleksna naloga, v kateri bodo morale aktivno sodelovati vse projektne skupine in v kateri bo ključnega pomena tudi sodelovanje med vsemi območnimi enotami.

Z dostopnostjo vseh podatkov na enem mestu se bo čas, ki ga strokovne službe potrebujejo za svoje analize, bistveno skrčil, z izgradnjo enotne podatkovne baze pa se bo istočasno pridobil tudi temelj za kakovostno nadgradnjo trenutne informacijske podpore (kvalitetnejša rešitev šifranta poslovnih partnerjev, lažji prehod na spremenjeni način plačilnega prometa, bistveno lažje preprečevanje zavarovalniških goljufij, enostaven vpogled v vse poslovne dogodke, ...).

Slika 28: Zbiranje in uporaba podatkov v enotni bazi podatkov



Slika 28 prikazuje sistem zbiranja in uporabe podatkov v enotni bazi podatkov.

A.) Podatki

Pravilnost podatkov o strankah, ki vstopajo in izstopajo iz poslovnih procesov je za delovanje sistema CRM ključna. Ker je prenova poslovnih procesov povezana s prenovo informacijske podpore, so dane vse možnosti za zagotovitev pravih podatkov v bodoče. Zato je potrebno pri prenovi informacijske podpore upoštevati naslednja načela (Kovačič, 2001):

- vsak podatek o stranki se zajame v informacijski sistem v trenutku nastanka,
- čimveč podatkov o posamezni stranki naj se zajame in preveri na začetku procesa, uporabniki, ki sodelujejo v kasnejših aktivnostih procesa, zajete podatke le dopolnjujejo,
- vsak podatek o stranki se preveri ob vnosu,
- preverjen podatek se ne spreminja, lahko se kvečjemu ustvari zapis spremembe,
- podatek se hrani le na enem mestu,
- dostop do istovrstnih podatkov vedno poteka skozi iste programske module,
- podatki, zajeti v elektronski obliki se vedno prenašajo po elektronski poti,

- zajem in kontrolo podatkov v posameznem delu procesa prevzame uporabnik, ki vsebinsko v celoti obvladuje obravnavano problematiko.

B.) Zajem podatkov

Poslovne dogodke, pri katerih prihaja zavarovalnica v stik s strankami lahko grobo razdelimo na tri segmente:

- prodaja (sklepanje) zavarovanj,
- reševanje škodnih primerov,
- drugo.

Poslovni dogodki so vir podatkov o strankah, ki se razvrščajo po naštetih segmentih.

• Prodaja zavarovanj

S stališča zbiranja podatkov o strankah se prodaja zavarovanj deli na:

- **Prodaja preko pogodbenih sklepalnih mestih.** Pri tej vrsti prodaje zavarovanj ni nadzora nad kakovostjo podatkov, ki jih zajame prodajalec, praviloma tudi ne nad informacijsko podporo, ki se uporablja pri tej prodaji. Zbirajo se le osnovni podatki za identifikacijo, katere lahko prodajalec preveri (osebni dokument).
- **Prodaja avtomobilskih zavarovanj preko pogodbenih sklepalnih mestih.** Podobno kot prodaja preko pogodbenih sklepalnih mest, le da je obseg prodaje velik, programska podpora pa delno pod nadzorom.
- **Agencijska prodaja.** Agencijam se dovoli omejen vpogled v matične podatkovne baze in se jih dodatno stimulira za posredovanje kvalitetnih podatkov o strankah.
- **Spletna prodaja zavarovanj.** Bistvena prednost prodaje zavarovanj preko spleta je hitrost in preprostost, vendar pa v povprečju ni možno pričakovati obširnega zajema podatkov, razen če ni cenovne spodbude. V ta namen je treba v postopek sklepanja zavarovanj, ki se sklepajo preko spleta vključiti vprašalnik, izpolnitev le tega pa nagraditi.
- **Prodaja preko okenc zavarovalnice.** Vzpostavljen je neposreden stik med zavarovalniškim delavcem in stranko, zato je moč zajeti verodostojne in obširne podatke. Za preprečevanje zastojev in čakanja v vrsti pred okencem je treba pripraviti postopke, ki bodo zajem podatkov pospešili (npr. vnaprej razdeljeni vprašalniki ipd.) in postopke s katerimi bo možno pridobiti manjkajoče podatke (naknadni obisk zastopnika, telefonski klic ipd., vse v soglasju s stranko.)
- **Prodaja preko zastopniške mreže.** Tu je stik s stranko posebej tesen, zato je moč zajeti najkvalitetnejše in najobširnejše podatke o fizičnih osebah. Bistvena naloga je spodbuditi zastopnike, da bodo podatke ustrezno zajemali. Z uvedbo mobilnega CRM bo omogočeno zbiranje in dopolnjevanje podatkov v realnem času.
- **Prodaja preko komercialistov.** Velja enako kot pri prodaji preko zastopniške mreže, z razliko, da so stranke pravne osebe.

V procesu prodaje zavarovanj stopa zavarovalnica predvsem v stik s sklenitelji, ki so praviloma tudi zavarovanci, zato so podatki o njih najkvalitetnejši. Podatke o ostalih osebah – upravičenec, plačnik – je potrebno zajemati do plitvejšega nivoja.

- **Reševanje škodnih primerov**

S stališča zbiranja podatkov o strankah se reševanje škod deli na:

- **Zbiranje podatkov o zavarovancih.** Podatki o zavarovancu se pridobijo ob prijavi škode, ki se sprejme po pošti ali na območnih enotah zavarovalnice, kadar le-to vloži vlagatelj osebno. Stik med zavarovalniškim delavcem in stranko je praviloma kratek, oziroma ga pri pošiljanju prijave preko pošte sploh ni. Zavarovalnica ima nadzor nad kakovostjo podatkov o zavarovancu, saj se so ti delno zbrani že v obstoječih bazah o zavarovancih. Praviloma ima zavarovalnica nadzor tudi nad informacijsko podporo, ki se uporablja pri registraciji škode.
- **Zbiranje podatkov o oškodovancih.** Pri večini zavarovanj razen zavarovanj odgovornosti, zavarovanci ob nastanku škodnega primera postanejo oškodovanci. V primeru nastanka škode iz zavarovanja kakršnekoli odgovornosti, pa je oškodovanec neka tretja oseba. V takem primeru lahko podatki o oškodovancu predstavljajo nove, nepreverjene podatke. V postopku obdelave škod je vključena tudi cenilna služba, katera vzpostavi neposreden stik s oškodovancem. Podatki, ki jih je na ta način možno zajeti so obširni in verodostojni ter zbrani v obliki zapisnika o škodi.
- **Zbiranje podatkov o povzročiteljih.** Podatki o povzročitelju se zbirajo iz prijave škode in policijskega zapisnika, ki je priložen prijavi škodnega primera. Podatki iz policijskega zapisnika so praviloma verodostojni, medtem, ko se podatki iz prijave škode preverijo tekom preiskave. Verodostojni podatki se pridobijo iz zapisnika o škodi.
- **Zbiranje podatkov o regresnih zavezancih.** V primeru da je škoda povzročena namerno in da je povzročitelj škodnega primera znan, nastane možnost regresa. Tako postanejo podatki o povzročitelju tudi podatki o regresnem zavezancu. Pri izvajanju regresa je potrebno pridobiti tudi podatke iz zunanjih baz podatkov (npr. baza upravne enote stalnega prebivališča).
- **Zbiranje podatkov o upravičencih.** Upravičenec za izplačilo odškodnine oz. zavarovalnine je ponavadi oškodovanec, v primeru, ko pa oškodovancu ni možno izplačati odškodnine oz. zavarovalnine pa je upravičenec zakoniti zastopnik ali dedič oškodovanca. Podatki o upravičencu se pridobijo ob prijavi škode iz priloženih uradnih listin, kar naj bi predstavljalo verodostojne podatke.

- **Drugo**

- **Prenos iz obstoječih podatkovnih baz.** V obstoječih bazah se nahaja mnogo uporabnih podatkov, ki morajo v prehodnem obdobju ostati v uporabi. Obstoječi podatki, se označijo kot neprečiščeni in se prepišejo v enotno bazo podatkov.

- **Pasivni telefonski klici.** Pasivni telefonski klic je vsak klic stranke v zavarovalnico. Tak klic je potrebno zavesti v evidenco in med pogovorom poskusiti pridobiti vsaj osnovne podatke o klicatelju. Pasivni telefonski klici niso primerni za proces čiščenja podatkov o stranki, ker so pridobljeni podatki praviloma nepreverjeni.
- **Aktivni telefonski klici.** Aktivni telefonski klic je klic, ki se opravi na podlagi že znanih podatkov o klicani stranki, zato so pridobljeni podatki delno že preverjeni.
- **Javne podatkovne zbirke.** Javne podatkovne zbirke kot npr. iBON, iPIS služijo predvsem za pridobivanje javno dostopnih podatkov o pravnih osebah. Ti podatki se lahko uporabijo kot osnovni vir ali glavna kontrola. V primeru fizičnih oseb zaradi varovanja osebnih podatkov, javni podatki niso verodostojen vir ampak lahko služijo le kot dodaten vir.

C.) Kakovost podatkov

Podatkom, ki se zajamejo v sistem CRM se takoj ob vnosu določi kakovostni razred, ki se shrani skupaj z zapisom. Uvedejo se štirje kakovostni razredi, in sicer:

- I. razred - Pomožni podatki.** Kakovost podatkov je nedoločljiva, njihov obseg pa nepopoln. Ti podatki se zajamejo za osebe, s katerimi zavarovalnica ne stopa v neposreden ali trajen posloven stik, na primer udeleženci v škodnem dogodku, ki niso stranke zavarovalnice, manj pomembne kontaktne osebe podjetij in podobno. Podatki prvega kakovostnega razreda I. ne zadostujejo za nedvoumno identifikacijo osebe, npr. ime in telefonska številka, ne pa tudi naslov in datum rojstva oz. EMŠO ali davčna številka.
- II. razred - Ključni podatki.** Njihova verodostojnost se preverja skozi neposreden stik zavarovalniških delavcev s stranko ali na kak drug enakovreden način. Primer: podatki o pravni osebi, preverjeni skozi register pravnih oseb.
- III. razred - Polni podatki.** Mednje spadajo podatki II. razreda, razširjeni z osnovnimi informacijami, potrebnimi za uspešno prodajo. Primer: podatki o pravni osebi, nadgrajeni z informacijami o kontaktnih osebah, podatki o fizični osebi opremljeni s podatki o gospodinjstvu.
- IV. razred - Razširjeni podatki.** Nadgradnja III. razreda z informacijami, ki jih potrebujemo za natančno določanje ciljnih tržnih skupin, npr. podatki o interesih in premoženju pri fizičnih osebah, podatki o poslovanju in ciljnih pri pravnih osebah.

Za vsako vlogo, v kateri stranka stopa v stik z zavarovalnico se določi minimalni razred podatkov, ki ga je treba zagotoviti. Na osnovi te razporeditve se določijo postopki pridobivanja podatkov.

Tabela 3: Minimalni in ciljni razredi podatkov

vloga (stranke)	minimalni razred	ciljni razred
zavarovanec	III.	IV.
sklenitelj	III.	IV.
plačnik	III.	III.
oškodovanec	II.	III.
povzročitelj škode	II.	III.
regresni zavezanec	II.	III.

V tabeli 3 so opredeljeni minimalni in zaželeni kakovostni razredi podatkov za osebe, ki stopajo v stik z zavarovalnico.

Na začetku operativne uporabe sistema upravljanja odnosov s strankami privzamemo, da so vsi že zbrani podatki o strankah razreda I. Cilj vseh nadaljnjih postopkov je dvigniti razred posameznih podatkov na ustrezno raven, glede na vlogo v kateri se stranka pojavlja.

D.) Priprava nabora podatkov za enotno bazo podatkov

Naslednje dilema pri gradnji baze podatkov je določitev nabora zajemanja transakcijskih podatkov. V zavarovalništvu, kjer so interakcije s strankami in posledično aktivnosti številne so transakcijski podatki pogostejše boljši pokazatelj obnašanja strank kot socio-demografski podatki. Vendar pa zbiranje transakcijskih podatkov skozi daljši čas pomeni količinsko težje obvladljive in zato manj uporabne podatke. Zato se je pri zbiranju podatkov treba opredeliti, kateri podatki se zbirajo in koliko časa ostanejo dosegljivi v realnem času.

Problem predstavlja tudi metoda identifikacije strank v različnih operativnih sistemih, ki ne obstaja v splošni obliki. Prav tako ne obstaja preprosta pot za povezavo vseh zapisov, ki se nanašajo na posamezno stranko v različnih operativnih sistemih. Rešitev tega problema je odvisna od predpisanega načina osnovne identifikacije (npr. matična številka, davčna številka), ki lahko služi za splošno metodo identifikacije stranke.

V večini primerov pa vseeno obstajajo težave pri generiranju splošne metode identifikacije stranke, ki bi delovala v vseh operativnih sistemih pri konsolidaciji operativnih podatkov. Pogosto je potrebno najprej definirati stranko samo in šele potem identificirati kaj dejansko lahko nastopa kot identifikacija.

Identifikacija strank se razlikuje glede na pravno organizacijsko obliko, zato so podatki razdeljeni na skupne podatke, na podatke v zvezi s fizičnimi osebami in na podatke v zvezi s pravnimi osebami. Z rimskimi številkami od I do IV je označen razred v katerem je določen podatek obvezen. Znak § kaže, da se za podatek vodi zgodovina vrednosti, z datumi veljavnosti in šiframi delavcev, ki so podatek vnesli. Znak ✓ kaže, da se podatek kontrolira in je ob vsakem zapisu zapisana šifra delavca, ki je podatek odobril.

Podatke je potrebno razdeliti na:

- Osnovne (statični, dinamični) (Tabela 4-5);
- Dodatne (premoženjski, podatki o povezavah, podatki o zavarovanjih, podatki o aktivnostih) (Tabela 6-9).

Tabela 4: **Osnovni statični** - Podatki, ki se načeloma ne spreminjajo in služijo za osnovno identifikacijo stranke.

Podatki	Značilnosti			Opombe
Skupni	II	✓		
Davčna številka				
Šifra zavarovanca				
Vrsta osebe				pravna/fizična
Fizične osebe				
Ime	II	✓	⌚	
Preimek	II	✓	⌚	
Datum rojstva	II	✓		dd/mm/llll
Spol	II			m/ž
Naziv	III			gospod, gospa, ...
Pravne osebe				
Dolgi naziv	II	✓	⌚	naziv v sodnem registru
Kratki naziv	II	✓	⌚	naziv, ki se uporablja
Pravno organizacijska oblika	II	✓	⌚	d.o.o., d.d., d.n.o., k.d., itd.
Datum ustanovitve	II			dd/mm/llll
Matična številka	II	✓		
Šifra dejavnosti	III		⌚	
Transakcijski račun	II			
Davčni zavezanec	II			da/ne

Tabela 5: **Osnovni dinamični** - Podatki o stranki, ki se tekom časa spreminjajo in služijo za osnovno identifikacijo.

Podatki	Značilnosti			Opombe
Skupni				
Skrbnik	II		⌚	oseba, ki je zadolžena za stranko
Status stranke	III			brez stika, možen, obetaven, prikrit,...
Prioriteta stranke	III			nizka, povprečna, visoka
Naslovi	II	✓	⌚	
Vrsta naslova				stalno, začasno, za račune, za ostala obvestila
Ime ulice				
Hišna številka				
Številka stanovanja				
Naselje, občina				
Država				
Poštna številka				
Številka poštne predala				
Telefonske številke	II	✓		
Vrsta številke				telefon, faks, mobilni telefon
Telefonske številke				

Podatki	Značilnosti			Opombe
Elektronski naslov	II	✓		
Fizične osebe				
Transakcijski račun	II	✓		
Izobrazba	IV			brez, osnovna, srednja, višja, visoka in več
Zakonski status	III			poročen, samski
Pravne osebe				
Spletna stran	II	✓		
Ime in ime direktorja	II	✓	⌚	
Kontaktne osebe	II	✓		
Pozicija				vrsta delovnega mesta
Priimek in ime kontaktne osebe				
Naslov kontaktne osebe				
Naziv kontaktne osebe				

Tabela 6: **Premoženjski** - Podatki, ki služijo za ugotavljanje premoženjskega stanja stranke in izkoriščenosti zavarovalnega potenciala.

Podatki	Značilnosti			Opombe
Fizične osebe				
Dohodki	IV			
Nepremičnine	IV			vrsta, kraj, število, starost
Premičnine	IV			vrsta, kraj, število, starost
Živali	IV			gospodarske, negospodarske
Pravne osebe				
Prihodki	IV			
Sredstva	III			osnovna, obratna
Kapital	II	✓		
Število zaposlenih	IV			
Dobiček/izguba	IV			
Stečaj	II	✓		stečaj, prisilna poravnava,...

Tabela 7: **Povezave** - Podatki, ki služijo za identifikacijo povezav med strankami oziroma sprememb v zvezi z njihovo reorganizacijo.

podatki	značilnosti			opombe
Fizične osebe				
Gospodinjstvo	III			člani gospodinjstva
Lastništvo	III			lastniški deleži v podjetjih
Pravne osebe				
Spremembe				
Povezane družbe	III		⌚	združitve, pripojitve,...
Reorganizacija	III		⌚	
Nova pravnoorg. oblika				
Nova šifra				
Datum reorganizacije				
Tip spremembe				

Tabela 8: **Aktivnosti** - Podatki, ki služijo za identifikacijo tekočih aktivnosti in načrtovanje bodočih aktivnosti v zvezi s stranko.

podatki	značilnosti			opombe
Datum vnosa	II			dd/mm/llll
Datum zadnje spremembe	II		∞	dd/mm/llll
Šifra aktivnosti	II			
Datum aktivnosti	II		∞	dd/mm/llll
Opis aktivnosti	II			
Čas aktivnosti	III			
Ocena aktivnosti	III			neuspešno, neopredeljeno, uspešno, zelo uspešno

Tabela 9: **Zavarovanja in škode** - podatki o zavarovanjih in škodah, ki služijo za ugotavljanje kakovosti stranke.

Podatki	Značilnosti		Opombe
Zavarovanja			
Številka zavarovalne police	II		
Sklenitelj zavarovanja	II		
Zavarovanec	II		
Zavarovalna vrsta	II		
Predmet zavarovanja	II		
Sklenjena zavarovanja	III	✓	
Zavarovalna vsota	II		
Začetek zavarovanja	II		
Potek zavarovanja	II		
Datum sklenitve zavarovanja	II		
Plačevanje premije	III	✓	
Obračunana premija	III		
Plačana premija	II		
Plačilni pogoji	IV		takoj, 14 dni, 21 dni, itd.
Število dni zamude pri plačevanju premije	III	✓	
Škode			
Številka škodnega spisa	II		
Poškodovani predmeti	II	✓	
Poškodovane osebe	II	✓	
Vrsta poškodbe	III		
Datum škode	II	✓	
Povzročitelj škode	III		⌚
Regresni zavezanec	III		
Vzrok škode	II	✓	⌚
Višina škode	II	✓	

E.) Osnovni proces čiščenja podatkov

Pri vpeljavi sistema upravljanja odnosov s strankami je potrebno posebej paziti, da se uporabijo le kakovostni podatki. Kadarkoli se vključi nov vir podatkov, je potrebno preveriti njihovo kakovost. Kljub temu lahko vedno pride do vnosa nekakovostnih podatkov.

V prvem koraku se podatki iz obstoječih baz združijo v enoten vir, pri tem pa se ne izvede nobeno dodatno čiščenje. Začetni podatki v enotni bazi bodo torej mnogoteri in označeni glede na območno enoto in sektor, iz katerega izhajajo. Njihova kakovost bo označena z razredom I.

Pri vsakem nadaljnjem stiku s stranko oziroma pri nadaljnjih posegih v podatke se zagotovi minimalna zahtevana kakovost podatkov, ki je navedena v tabeli.

Če podatki o stranki še ne obstajajo, so podatki prvega stika s stranko razreda I., ob nadaljnjem stiku pa tekom preverjanja preidejo v višji razred. Razred podatkov se lahko spreminja z naslednjimi operacijami:

- zamenjava skupine zapisov z enim zapisom,
- sprememba zapisa zaradi spremembe stanja,
- nadgradnja obstoječega zapisa.

Podatke o posamezni znani stranki se preveri in dopolni vsakič, ko je vzpostavljen stik s stranko. Proces čiščenja se izvaja zaradi več zapisov, ki se potencialno nanašajo na isto osebo. Izdelava se vprašalnik v elektronski obliki, ki služi za preverjanje dvomljivih in pridobivanje manjkajočih podatkov. Ti podatki se vnesejo v sistem kot nov zapis, s katerim se nadomestijo stari zapisi. Stranki se določi nova šifra zavarovanja, ki se pripiše tudi vsem podvojenim zapisom. Na podlagi šifre zavarovanja se izda kartica zavarovanja.

4.4. PREDVIDENA PROGRAMSKA ORODJA IN OPREMA

Specifične lastnosti zavarovalništva zahtevajo programske rešitve, ki podpirajo različna področja. Med pomembnejše spadajo rešitve na področju upravljanja trženjskih akcij, povezovanja podatkov o strankah, odkrivanja in analiziranja potreb trga, izdelavo aplikacijske arhitekture, skladiščenja podatkov, segmentacije trga in analize rizikov. Uspešen sistem upravljanja odnosov s strankami zahteva tudi povezavo z drugo programsko opremo in procesi v podjetju (Enterprise Application Integration) ter povezavo z zunanjimi bazami podatkov.

Pri uvajanju predvidenega sistema, bi potrebovali naslednja programska orodja:

- Orodja za načrtovanje in integracijo (Information Integration System), ki vsebujejo metode in orodja za konsolidacijo in koordinacijo računalniških aplikacij v podjetju. Orodja so bistvenega pomena za integracijo sistemov, saj bo mnogo obstoječih aplikacij in baz podatkov še naprej ostalo v uporabi. Poleg tega bo potreben prenos aplikacij na enoten operacijski sistem.
- Programska orodja za izdelavo arhitekture programskih rešitev (Insurance Application Architecture), ki obsegajo splošen poslovni model za upravljanje z vsemi razpoložljivimi informacijami. Model služi za izdelavo in vzdrževanje

sistema, ki omogoča vpogled v podatke o stranki kjerkoli v podjetju. Služi tudi kot pomoč pri povezovanju ljudi in procesov, ne glede na ovire v organizacijskih strukturah in izoliranih poslovnih procesih

- Programska orodja za upravljanje s podatkovnimi skladišči (Insurance Information Warehouse). Pomagajo pri vzpostavitvi optimalnih podatkovnih skladišč in skrbijo za podporo pri vzpostavitvi infrastrukture in upravljavskih informacijskih sistemov za pregled podatkov.
- Analitična orodja:
 - **Programska orodja za upravljanje trženjskih akcij** za podporo trem glavnim poslovnim funkcijam v okviru trženja, in sicer: zasnovi akcij, izvedbi akcij in analizi rezultatov.
 - **Programska orodja za segmentacijo strank** kot celotna in integrirana rešitev za pomoč pri pripravi učinkovitih trženjskih akcij, z uporabo različnih trženjskih kanalov. Uporaba kombinacije rudarjenja podatkov in OLAP orodja za zagotavljanje hitre in celovite podpore prodaji.
 - **Programska orodja za analizo rizikov** za pomoč prevzemnikom rizikov, aktuarjem in tržnikom. Delujejo na principu rudarjenja podatkov (Data Mining) in omogočajo v realnem času vpogled v bazo podatkov o strankah. Omogočati morajo tudi interaktivne poizvedbe in "kaj-če" analize.
 - **Programska orodja za odkrivanje in analiziranje potreb trga** (Customer and Prospect Optimiser) so mrežna ali spletna analitična orodja namenjena analiziranju večjih baz podatkov iz katerih se ugotavlja navade in obnašanje starih kupcev, kvalificira nove kupce, ugotavlja prodajo storitev in pomaga razvijati učinkovite prodajne strategije.

Analiza podatkov o strankah bo v celoti temeljila na konceptu poslovnega obveščanja, ki nadgrajuje arhitekturo podatkovnih baz z uvedbo podatkovnih skladišč, OLAP tehnologije in kasneje s podatkovnim rudarjenjem. Kot grafični uporabniški vmesnik bo potrebno uporabiti programsko rešitev za tabelarične oziroma grafične analize in prikaze, ki je integrirana v koncept poslovnega obveščanja.

Za učinkovito izkoriščanje vseh podatkovnih virov v zavarovalnici je potrebno v prvi fazi zgraditi podatkovno skladišče, katero se nato nadgradi z OLAP orodjem. OLAP orodje omogoča, da se s pomočjo večdimenzionalnega pogleda na podatke in izdelavo preglednic in diagramov in s programskimi rešitvami za odločanje analizira podatke in poskuša potrditi domneve o zavarovancih.

Tako zgrajeno podatkovno skladišče se bo v kasnejših fazah nadgradilo še z orodji za rudarjenje podatkov.

Orodja za analizo morajo omogočati sledeče (Kumar, Swarup, 2002):

- **Analiza osipa strank.** Vsebuje analizo podatkov, ki se zajemajo pri individualnih stikih s strankami. Podatki o stikih s stranko se nato primerjajo z ostalimi podatki, kot so podatki o škodah in sklenjenih zavarovanjih. Na podlagi rezultatov se potem ugotovi možne dejavnike za odhod posamezne stranke in uvede ukrepe za odpravo le teh.
- **Analiza privlačnosti produktov.** Prikaz povezanost različnih produktov oziroma, ali obstaja in kakšna je verjetnost hkratnega nakupa dveh različnih produktov.
- **Analiza prodajnih akcij.** Ugotavljanje učinkovitosti prodajnih ali propagandnih akcij.
- **Analiza prodajne mreže.** Določanje optimalnega števila zastopnikov na posameznih lokacijah s pomočjo geografske analize.
- **Analiza uspešnosti zavarovalnih zastopnikov.** Spremljanje dela zavarovalnih zastopnikov, na podlagi rezultatov določanje višine nagrade, ugotavljanje vedenjskih vzorcev in oblikovanje izobraževanj.
- **Analiza prodajnih kanalov.** Ugotavljanje in primerjava zmogljivosti posameznih prodajnih kanalov. Na podlagi ugotovitev izvajanje izboljšav in korekcij prodajnih kanalov.
- **Analiza elektronskega poslovanja**
 - a. **Analiza obiskov spletne strani.** Ugotavljanje poteka ogledovanja spletne strani in na podlagi rezultatov prilagoditev spletne strani stranki.
 - b. **Referenčna analiza.** Analiziranje spletnih strani, ki usmerjajo obiskovalce k ogledu spletne strani zavarovalnice.
 - c. **Analiza napak.** Analiza in odprava napak, ki povzročajo motnje v delovanju spletne strani.
 - d. **Analiza ključnih besed.** Ključne besede in spletni brskalnik, ki se uporabljajo za dostop do spletne strani.

Zahtevana programska oprema za analitične potrebe:

- Orodje za izgradnjo in vzdrževanje podatkovnega skladišča (Warehouse Center). Služi za določanje izvornih baz, ciljne baze, korakov za pridobivanje podatkov in njihovo preoblikovanje. Poleg tega omogoča časovno proženje korakov in klicanje programov.
- Gonilnike za dostop do nekaterih najpomembnejših baz (npr.: Informix, Oracle, Sybase, Excel Workbook, itd.).
- Razvojno orodje za izdelavo OLAP kock, katerega sestavni deli so:
 - grafični vmesnik (GUI) s katerim dela administrator,
 - orodje, ki omogoča povezljivost OLAP strežnika z orodjem za interaktivne analize,
 - orodje, ki omogoča povezljivost OLAP strežnika s programskimi orodji.
- SQL vmesnik.
- Orodje za interaktivne analize.

4.4.1. UVAJANJE PROGRAMSKE OPREME

Zaradi težav pri izbiri, nameščanju, upravljanju in vzdrževanju programske opreme je potrebno sodelovanje s kvalitetnimi izvajalci zlasti na področjih (Pombrant, 2001):

- ugotavljanja ustreznosti aplikacij in implementacije,
- nadgradenj in izboljšav,
- upravljanja in podpore podatkovnih baz,
- ponudbe internetnih storitev,
- ponudbe tehnologij, ki zagotavljajo pošiljanje podatkov z in na mobilne telefone, telefakse in IP naslove. Podpirati morajo prenos podatkov EDGE (Enhanced Data GSM Environment), GPRS (General Packet Radio Services), pošiljanje kratkih sporočil SMS (Short Message Service) in WAP protokol,
- vzpostavitve komunikacijskega centra.

Prednosti sodelovanja s ponudnikom programskih rešitev za upravljanje odnosov s strankami (Pombrant, 2001):

- *Integracija, implementacija in izobraževanje:* V projektni skupini poleg vodij in uporabnikov aktivno sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki s področja informatike. Ne glede na to kje je programska oprema nameščena (pri ponudniku programskih rešitev ali v podjetju), ponudnik poskrbi za izobraževanje uporabnikov. Pri izbiri ponudnika je potrebno oceniti njegovo znanje in izkušnje na področju integracije programskih rešitev. Nekateri namreč ponujajo CRM rešitve v povezavi z obstoječimi sistemi ERP, kar pa lahko predstavlja določene omejitve. Kakorkoli, izbrati je treba ponudnika, ki je zmožen zagotoviti funkcionalnost sistema.
- *Podpora:* Ponudnik zagotavlja redno vzdrževanje, nadgradnjo in podporo v zvezi s sistemom CRM 24-ur na dan in vse dni v letu. Sem spada tudi vzdrževanje podatkovnih baz, podatkovnega skladišča, računalniškega omrežja in sistemov za neprekinjeno napajanje z električno energijo.
- *Stroški:* Zunanji ponudnik programskih rešitev je v dveh pogledih cenejši od lastne organizacije, in sicer:
 - nižji stroški začetne investicije,
 - nižji stroški vzdrževanja in nadgradenj.
- *Učinkovitost sistema:* Zunanji ponudnik pozna svoje programske rešitve do potankosti, zato je izpadov in napak zelo malo. Če se vseeno pojavijo, jih ponavadi strokovnjaki v najkrajšem času odpravijo.
- *Varnost:* Podatki o strankah so zaupni. Zato je njihova varnost bistvenega pomena za podjetje. Zunanji ponudnik zato skrbi tudi za varnost podatkov.

5. VARSTVO OSEBNIH PODATKOV

Direktiva Evropske unije o zaščiti podatkov narekuje štiri temeljna pravila (Uljan, 2000, str. 81):

1. stranke je potrebno seznaniti z namenom zbiranja podatkov, le-te pa uporabiti izključno v ta namen,
2. stranki mora podjetje dati tudi možnost, da zavrne posredovanje podatkov o sebi,
3. strankam je potrebno omogočiti dostop do podatkov, ki so jih posredovali, da lahko opozorijo na napake,
4. podjetje mora zagotoviti ustrezno stopnjo zaščite podatkov.

Natančnejša razdelitev strank po posameznih merilih, informacija o tem, kakšna je dobičkonosnost posameznih skupin strank in v katerem obdobju življenjskega cikla so, avtomatizacija prodajnih procesov in usklajitev prodajnih kanalov, vse to pomeni ponudbo boljših storitev, boljše merjene prodajne kampanje, znižanje stroškov in povečanje prodaje. Za mnoga podjetja je to v današnji konkurenci na trgu lahko razlika med obstojem in propadom. Seveda pa morajo podjetja ob postavljanju svojega sistema upoštevati tudi vidik varovanja osebnih podatkov in minimizirati možnosti za hotene ali nehotene vdore v zasebnost svojih strank, ki bi šli prek meje, ki je s stališča posameznika še sprejemljiva (Zorman, 2001a, str. 51).

Nujen pogoj za kakršnokoli obliko CRM je zadostna količina uporabnih podatkov o sedanjih, kot tudi potencialnih strankah, ki podjetju omogoča oblikovati ponudbo oziroma storitev, prilagojeno stranki. Gledano z drugega zornega kota se je to sicer dogajalo že tudi sedaj. Vsak posameznik je že mnogokrat razkril svoje podatke neštetim družbam ali osebam, ki so jih nato obdelovale za svoje namene. Vsaka prijavnica, anketa, razgovor s prodajalcem ali bančnim uslužbencem je zbiranje podatkov. Problem, ki danes še ni tako jasno viden, je v tem, da sodobna informacijska tehnologija omogoča zbiranje in shranjevanje mnogo več podatkov, zagotavlja čedalje boljše načine shranjevanja, filtriranja in hitrejši priklic teh podatkov. Na koncu ne gre brez človeškega faktorja, ki lahko vse te podatke poveže v celovito informacijo, kar omogoča odločitve o ponudbi. S podporo informacijske tehnologije morajo zaposleni le še povezati podatke v informacijo. Informacije o potrošnikih namreč razkrivajo podatke o premoženju, nakupnih navadah, konjičkih.

V raziskavi organizacije Forrester Research so bile ugotovljeni naslednji najpogostejši problemi, povezani z zbiranjem in uporabo osebnih podatkov potrošnikov:

- vznemirjanje, ki je rezultat neželenih elektronskih sporočil,
- občutki nasilnosti v smislu "Kako to vedo o meni?",
- strah pred ranljivostjo,
- paranoičen strah in vizije o vdorih v zasebnost.

V Sloveniji področje zbiranja osebnih podatkov ureja Zakon o varstvu osebnih podatkov²⁰, ki pa je pisan za popolnoma drugačne razmere, saj je kot upravljavec zbirk podatkov na prvem mestu opredeljena oseba (fizična ali pravna), ki je po zakonu pooblaščen za zbiranje in obdelovanje osebnih podatkov. Šele na drugem mestu je v definiciji upravljavca osebnih podatkov navedena oseba, ki je s pisno privolitvijo posameznika pooblaščen, da vzpostavi, vodi, vzdržuje in nadzoruje zbirko osebnih podatkov.

Ta drugi segment pa postaja vse obsežnejši in s tem tudi pomembnejši. Z novimi načini shranjevanja in obdelave podatkov je postalo mogoče zbiranje mnogo večjih količin podatkov, združevanje različnih virov podatkov ter zajemanje podatkov iz različnih komunikacijskih kanalov. Verjetno bo trajalo kar nekaj časa, preden bodo podjetja glede obdelave osebnih podatkov ustvarila navade oziroma poslovno prakso. Te navade se ne bodo razvile brez trenj med prisotnima interesoma: interesom podjetij, da čimveč vedo o svojih strankah in to znanje uporabijo za svojo prodajo, ter interesom strank, da ohranijo primerno mero zasebnosti in se ubranijo pred vdori vanjo. Meja dopustnosti posegov v zasebnost je subjektivna kategorija, ki si jo vsakdo predstavlja po svoje. Skoraj neizbežno je torej, da se bo, preden bodo vzpostavljene navade in bo jasno, katere podatke je dopustno zbirati in katerih podatkov ni dobro razkriti, dogajalo, da bo s stališča posameznikov prekoračena meja dopustnega (Zorman, 2001a, str. 51).

Vsekakor se podjetje lahko zavaruje, če od strank, ki v to privolijo, pridobi pisno privoljenje za obdelavo njihovih osebnih podatkov. Privolitev je mogoče na internetu avtomatizirati, še zlasti pa je to preprosto, če se prvi stik vzpostavi na prodajnem mestu. Pisna privolitev je dana za nedoločen čas. Stranka jo mora, če želi, da jo podjetje iz baze izbriše, spet pisno preklicati.

6. SKLEP

S prihodom novih tehnologij, prihaja do sprememb tradicionalnega poslovanja. Tradicionalne primerjalne prednosti, kot je npr. lokacija ni več. Podjetja in organizacije povsod po svetu so postale izenačene.

Glede na to, da se stranka od stranke razlikuje, bodo podjetja konkurenčna le, če bodo znala vsako od njih obravnavati individualno. Za podjetje je še vedno najpomembnejše, da ob pravem trenutku, s pravo informacijo, s pravo ponudbo in ceno, prek najprimernejšega komunikacijskega kanala zadovolji potencialno ali že pridobljeno stranko.

Podjetja, ki bodo sprejela CRM kot svojo filozofijo in kot način poslovanja, ne pa le kot tehnologijo, ki bo sama skrbela za avtomatizacijo delčka njihovega poslovanja, bodo

²⁰ ZVOP - Ur. l. RS, št. 59/99: Osebni podatek je opredeljen kot podatek, ki kaže na lastnosti, stanja ali razmerja posameznika ne glede na obliko, v kateri je izražen. Posameznik je določena ali določljiva fizična oseba, na katero se nanaša osebni podatek; fizična oseba je določljiva, če se lahko identificira tako, da ne povzroča velikih stroškov ali ne zahteva veliko časa.

poslovala bolj učinkovito in uspešno ter imela precejšnjo prednost pred tekmeci. Razviti bodo morala poslovno strategijo, katera bo omogočala izboljšanje odnosov s strankami, informacijska tehnologija pa jim mora služiti le kot sredstvo za doseganje ciljev.

Kot večina panog se je tudi zavarovalništvo znašlo pred dejstvom, da brez novih pristopov in vpeljave elektronskega poslovanja dolgoročno ne bo mogoče uspeti. Slovenske zavarovalnice imajo v tem pogledu zaradi specifičnosti trga, ki je relativno zaprt za tujo konkurenco, še nekaj časovne prednosti. Zastavlja se vprašanje, ali je koncept upravljanja odnosov s strankami res lahko učinkovit, ali pa je le nov modni trend, ki v praksi ne bo zdržal. V obravnavanem primeru je uvajanje upravljanja odnosov s strankami zaenkrat bolj študija kot realnost, vendar pa obstaja precejšnja možnost realizacije, saj je projekt CRM zamišljen kot nadgradnja projekta prenove poslovnih procesov, ki je trenutno primarna naloga. Seveda se je potrebno zavedati, da lahko projekt brez dobre strategije in sodelovanja vodstva propade ali pa se njegova vpeljava zavleče. Pri razvoju morajo usklajeno sodelovati vse funkcije v podjetju, predvsem pa mora biti vzpostavljena močna povezava in dobro sodelovanje med prodajo in informatiko.

Sistem CRM mora biti načrtovan danes za uporabo tudi v prihodnosti. To pomeni, da mora strategija omogočati enostavne nadgradnje ob spremembah tako programske, kot tudi strojne opreme. Uvajanje upravljanja odnosov s strankami zahteva izgradnjo enotne podatkovne baze in uporabo standardne programske opreme. Zelo je pomembno, da je baza podatkov zgrajena popolnoma neodvisno od ostale programske opreme in dostopna z različnimi vmesniki. Težave nastanejo pri iskanju ustreznega ponudnika programske opreme za podporo sistemu upravljanja odnosov s strankami, saj je ponudnikov veliko, nihče pa ne ponuja idealne rešitve. Zato je potrebno na podlagi postavljenih zahtev izbrati ponudnika, ki v svoji ponudbi natančno opredeljuje predelave in prilagoditve ponujene programske opreme.

Problem pri implementaciji lahko predstavlja tudi odnos vodstva podjetja in posledično zaposlenih do projekta. Če vodilni projekta ne podpirajo, oziroma jih ta ne zanima, ga tudi ostali zaposleni ne sprejmejo, saj jim vsaj na začetku predstavlja dodatno delo. Ta problem se pogosteje pojavlja v podjetjih, katera imajo na trgu večinski tržni delež, oziroma nimajo neposredne konkurence.

Zaradi varstva osebnih podatkov predstavlja problem tudi dostop zaposlenih do podatkov o strankah. Ker so osebni podatki zaupne narave, morajo imeti omejen dostop, kar pa omejuje učinkovitost sistema upravljanja odnosov s strankami.

Zaradi kompleksnosti sistema upravljanja odnosov s strankami je pri načrtovanju priporočljivo upoštevati tuje izkušnje in napake in si tako prihraniti marsikatero nevšečnost. Predvsem pa mora biti CRM načrtovan celostno, implementiran pa postopno.

LITERATURA

1. **Aaker** David: Marketing Research. New York: John Wiley and Sons Ltd., 2000. 385 str.
2. **Barnes** James G.: Secrets of Customer Relationship Management: It's all about how make them feel. New York: McGraw Hill, 2001. 304 str.
3. **Banovič** Zoran: Status manager: Univerzalna je le univerzalnost. Manager, Ljubljana, 2000, 11, str. 24.
4. **Berson** Alex et al.: Building Data Mining Application for CRM. New York: McGraw Hill, 1999. 510 str.
5. **Bestion** Paul, **Geary** Tim: Building Customer Relationship through Analytical e-CRM. Cyber Dialogue. [URL:<http://www.cyberdialogue.com/ecrm/wp-cd-2000-analyticalcrm.pdf>], 10.10.2001.
6. **Blatchly** Chris: CRM: What's Taking So Long?. Top Technologies 2001. [URL:<http://www.insurancenetworking.com/toptech/toptech01/crm.htm>], 27.3.2002.
7. **Brown** Stanley A.: Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business. Etobicoke: John Wiley and Sons Ltd., 2000. 345 str.
8. **Conway** Kelly L., **Fitzpatrick** Julie M.: The Customer Relationship Revolution-A Methodology for Creating Golden Customers: eLoyalty Corporation. [URL:http://www.crm-forum.com/crm_vp/crr/sld01.htm], 29.9.2001.
9. **Donovan** Russell: High Octane Data Movement; A Revolutionary Strategy for Data Warehouse and E-Business Applications. DM Review. [URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID55&EdID=2181>], 5.10.2001.
10. **Gianforte** Greg: The Insider's Guide to Next - Generation Web Customer Service. DM Review. [URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID55&EdID=2180>], 10.10.2001.
11. **Gorše** Barbara: Kako obdržati stranko? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 15, str.17.
12. **Grad** Janez, **Jaklič** Jurij: Baze podatkov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, str. 223-232.
13. **Gradišar** Miro, **Resinovič** Gortan: Osnove informatike. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993, str. 204.
14. **Gray** Paul, **Watson** Hugh J.: The new DSS: Data Warehouses, OLAP, MDD and KDD. The University of Georgia. [URL:<http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/graywats.htm>], 10.9.2001.
15. **Griffin** Jane: Enterprise Customer Relationship Management. DM Review. [URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID55&EdID=1710>], 5.10.2001.
16. **Griffin** Jane: Information Strategy: Business Intelligence for the New Millennium. DM Review. [URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID55&EdID=1441>], 5.10.2001.
17. **Griffin** Jane: The Clickstream of Consciousness. DM Review. [URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID55&EdID=2175>], 5.10.2001.
18. **Griffin** Jane; **Johnstone** Kyle: Enterprise Customer Relationship Management. DM

- Review. [URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID55&EdID=1701>], 5.10.2001.
19. **Grönros** Christian: Service Management and Marketing, a Customer Relationship Management Approach. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd, 2000. 394 str.
 20. **Hočevar** Matija: Stranka je vladar. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 49, str. 31.
 21. **Hrovat** Metka: Nova doba trženja – upravljanje odnosov s strankami ali CRM. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 29, str. 50.
 22. **Hvala** Primož: CRM je "samo" drugačna filozofija poslovanja. Finance, Ljubljana, 2001, 89, str. 19.
 23. **Jaklič** Jurij: Upravljanje in uporaba podatkovnih virov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 154 str.
 24. **Jerman-Blažič** Borka et al.: Elektronsko poslovanje na internetu. Ljubljana: GV Založba, 2001, str. 64.
 25. **Johnson** Judy: The Evolving E-Business of Insurance. META Group Inc. [URL:<http://www.metagroup.com/cgi-bin/inetcgi/search/displayArticle.jsp?oid13459>], 15.2.2002.
 26. **Khera** Mandeep: Customer Relationship Management - Beyond the buzz. Untied Customer Management Solutions, 2000.
 27. **Kočevar** Matija: Polna usta megahertzov, kdaj e-poslovanje? Manager, Ljubljana, 2001, 7, str. 97.
 28. **Körner** Veith, **Zimmermann** Hans-Dieter: Management of Customer Relationship in Business Media - the Case of the Financial Industry. [URL:http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1388], 11.12.2001.
 29. **Kos** Boštjan: Raziskava stanja in priložnosti razvoja celovitega upravljanja odnosov s strankami v organizacijah v Sloveniji - eCRM.si. Euroteh. [URL:<http://www.euroteh.si/ecrm>], 10.10.2001.
 30. **Košmelj** Blaženka: Analiza odvisnosti za vzorčne podatke. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1996, str. 4.
 31. **Kovačič** Andrej: Prenova poslovnih procesov - prosojnice. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
 32. **Kounadis** Tim: Business Intelligence for Intelligent Business. DM Review. [URL:http://dmreview.com/master_sponsor.cfm?NavID=193&EdID=1851], 24.1.2002.
 33. **Kumar** Pawan S., **Swarup** Saurabh: Business Intelligence and Insurance. Wipro Technologies. [URL:<http://www.crm-forum.com/library/ven/ven-055>], 12.3.2002.
 34. **Kumer** Slavko L.: Nova moč pranja - IT trženje. Finance, Ljubljana, 2001, 53, str. 7.
 35. **Lambert** Bob: Data Warehousing Fundamentals: What You need To Know To Succeed. Data Warehouse. [URL:<http://www.data-warehouse.com/resource/articles/lamb8.htm>], 3.3.2002.
 36. **Lowenstein** Michael: CRM and Customer Life Stages. CRM Forum. [URL:<http://www.crm-forum.com/library/art/art-125>], 3.3.2002.

37. **Marolt Šmid** Jasna: Poslovno obveščanje včeraj in danes za jutri. Info SRC.SI, Ljubljana, 2001, 1, str. 7.
38. **McKnight** William: The CRM - Ready Data Warehouse: Do You Know Who Your Best Customers Are? DM Review.
[URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID55&EdID=2065>], 8.10.2001.
39. **Mernik** Dušan: Za celovito poslovanje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 15, str. 22.
40. **Midden** Herman: Upravljanje odnosov s strankami. Info SRC.SI, Ljubljana, 2001, 1, str. 3-4.
41. **Miklič** Nataša, **Sitar** Tomaž: CRM (Customer Relationship Management) - Teoretični principi in praktični primeri. Seminarska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, str. 4-11.
42. **Nykamp** Melinda, **McEachen** Carla: The CRM Business Cycle. DM Review.[URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=55&EdID=1571>], 10.10.2001.
43. **Nykamp** Melinda, **McEachern** Carla: Customer Relationship Report: CRM Beyond the Web. DM Review.
[URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID55&EdID=1443>], 10.10.2001.
44. **Ogilvy** D. et al.: Ogilvy on Advertising. New York: Garland, 1985(ponatis), str. 25.
45. **Papič** Ivan, **Vittori** Miha: Metodologija ARIS in ARIS 5 e-business suite. Seminarska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, str. 5-9.
46. **Pavlovčič** Tinkara: Upravljanje odnosov s strankami - ali vemo, kaj je to? Finance, Ljubljana, 2000, 115, str. 19.
47. **Pavšič** Robert: Kaj ponujajo moderne tehnologije? Finance, Ljubljana, 2001, 47, str. 9.
48. **Peklaj** Robert: Uvod v prilogo "Poslovna informatika": Kupec je kralj. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 35, str. 3.
49. **Pombriant** Denis: Application Service Providers in the CRM Market. DM Review.
[URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID55&EdID=2083>], 8.10.2001.
50. **Pombriant** Denis: What Works: Ten Significant CRM Implementations of 2000. Aberdeen Group Inc., 2001, str. 4.
51. **Postma** Paul: Nova doba trženja. Ljubljana: GV Založba, 2001, str. 54-58.
52. **Postma** Paul: Upravljanje odnosov s strankami - seminar. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2001, str. 15.
53. **Reed** David: Planning and Implementing Customer Relationship Management Strategies. Business Intelligence. [URL: <http://www.business-intelligence.co.uk/memberforum/research/crm.pdf>], 23.1.2002.
54. **Richards** Tom: Measuring ROI in CRM; Customer Relationship Management. Newton: Meridien Research Inc, 2001, str. 5.
55. **Robinson** Robin A.: Customer Relationship Management. Computerworld.
[URL:http://computerworld...w1/story/0,1199,NAV4/_STO41519,00.htm], 7.1.2002.
56. **Rudin** Ken: Leveraging Y2K to Build CRM Solutions. DM Review.
[URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=55&EdID=1444>], 10.10.2001.

57. **Schroeck** Michael J.: Insights from the Front Line: Successful CRM Data Warehousing. DM Review. [URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=55&EdID=1447>], 5.10.2001.
58. **Schroeck** Michael J.: The Convergence of E-Business and Data Warehousing. DM Review. [URL:<http://dmreview.com/master.cfm?NavID=55&EdID=1572>], 18.11.2001.
59. **Simonič** Janja: CRM je hkrati varčevanje in povečevanje zadovoljstva strank. Finance, Ljubljana, 2001, 47, str. 15.
60. **Simonič** Janja: Z mobilnim CRM podatki vedno pri roki. Finance, Ljubljana, 2001, 73, str. 22.
61. **Skrt** Radoš: E-Crm: Upravljanje odnosov s kupci. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 11, str. 28.
62. **Stewart** Nancy: Putting Customer Intelligence at the Forefront. DM Review. [URL:<http://dmreview.com/master.cfm?NavID=55&EdID=3161>], 18.3.2002.
63. **Stewart** Nancy: Spreading the Word: Smaller Businesses Seek BI Advantages. DM Review. [URL:<http://dmreview.com/master.cfm?NavID=55&EdID=3315>], 18.3.2002.
64. **Stopar** Dušan: Vseh pravil še ni, zato ni pametno čakati na prihodnje uspehe drugih. Finance, Ljubljana, 2000, 115, str. 20.
65. **Stražičar** Magda: Napačen kupec stane več kot prinese. Finance, Ljubljana, 2001, 82, str. 20.
66. **Šubic** Petra: Tržno komuniciranje: Agencije svetujejo: kako učinkovito do kupca. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 45, str. 79.
67. **Swift** Ronald S.: Accelerating Customer Relationship: Using CRM and Relationship Technologies. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000. 504 str.
68. **Thearling** Kurt: Data Mining and Customer Relationship. [URL:<http://www.3primushost/~kht/text/whexcerpt/whexcerpt.htm>], 15.3.2002.
69. **Turban** E. et al.: Information Technology for Management. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1999. 118 str.
70. **Uljan** Polonca: Trženjski vidik elektronskega bančništva za pravne osebe Abanke. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 102 str.
71. **Vittori** Miha: Obdelava procesa "Poslovni stiki" po metodologijah UML in TAD. Seminarska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 2-4.
72. **Volavšek** Miha: Agregacija poslovnih informacij s pomočjo informacijskih portalov. [URL:<http://www.vms.si>], 20.3.2002.
73. **Whiting** Rick: MicroStrategy Helps E-Commerce Go Mobile. InformationWeek. [URL:<http://www.informationweek.com/783/mobile.htm>], 18.11.2001.
74. **Wilson** Hugh, **McDonald** Malcom: Improving Marketing Effectiveness Through Information Technology. Cranfield School of Management. [URL:<http://www.cranfield.ac.uk>], 3.3.2002.
75. **Woods** Tony, **O'Rourke** Kate: Strategies for Data Mining in CRM. Business Intelligence. [URL: <http://www.business-intelligence.co.uk/memberforum/research/datamincrm.pdf>], 23.1.2002.

76. **Zigarelli** Jim: Nine Steps for Building an Effective CRM Database. Marketing News, 12(2001), str. 27.
77. **Zorman** Marijana: CRM: Poslovni primer. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 36, str. 84-86.
78. **Zorman** Marijana: Vas skrbi zloraba osebnih podatkov? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 51, str. 64-65.
79. **Žorž** Jaka: Novi poslovni odnosi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 35, str. 6.

VIRI

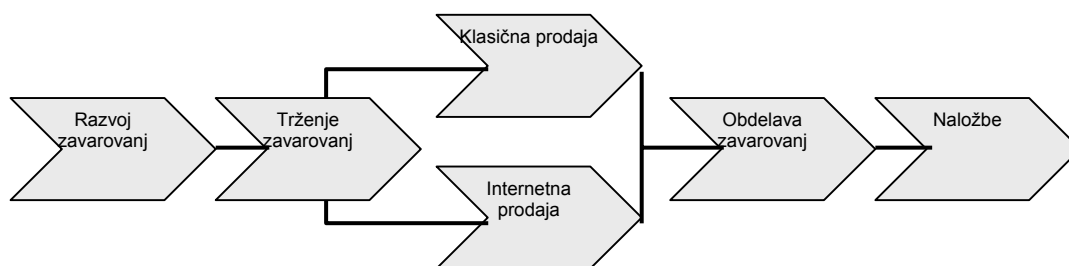
1. A CRM White Paper. [URL:<http://www.infinitisystems.com>], 24.11.2001.
2. An Infrastructure for CRM. [URL:<http://www.clarity-integration.com>], 3.3.2002.
3. An Introduction to Data Mining. [URL:<http://www.thearling.com>], 5.3.2002.
4. ATSI ARIS Basic Training, Course for Beginners ARIS 5.0. Saarbrücken: IDS Scheer AG, ARIS Product Consulting, 2000, 223 str.
5. Building Competitive Advantages through Customer Relationship Management (CRM). [URL:<http://www.cgi.ca>], 8.10.2001.
6. CRM Benefits Dependency Network. [URL:<http://www.hewson.co.uk>], 24.11.2001.
7. DSS Workbench. [URL:<http://www.cpm.com/solutions>], 3.3.2002.
8. E-Everything, Technology-Enabled Customer relationship Management. Web Associates. [URL:<http://www.webassociates.com>], 15.12.2001.
9. Elektronsko poslovanje. [URL:http://www.its.si/storitve_crm.htm], 26.5.2002.
10. From Web Logs to Web Loyalty. [URL:<http://www.whitecross.com>], 10.10.2001.
11. IDS Scheer ProcessWorld. Saarbrücken: IDS Scheer AG, 2000, str. 12.
12. Insurance Information Strategies. [URL:<http://www.metagroup.com>], 29.9.2001.
13. Interno gradivo podjetja IDS Scheer, d.o.o.
14. Making a compelling business case for CRM. [URL:<http://www.hewson.co.uk>], 24.11.2001.
15. Planning and Implementing Customer Relationship Management Strategies. [<http://www.business-intelligence.co.uk>], 21.3.2002.
16. Razvoj podatkovnih skladišč. [URL:http://www.ixtlan.si/razvoj/razvoj_dw.html], 26.5.2002.
17. The Marsh & McLennan Companies Journal, Volume XXX, No. 2, 2001.
18. Value map. [URL:<http://www.1to1.com>], 24.1.2002.
19. Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS št. 59/99).

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

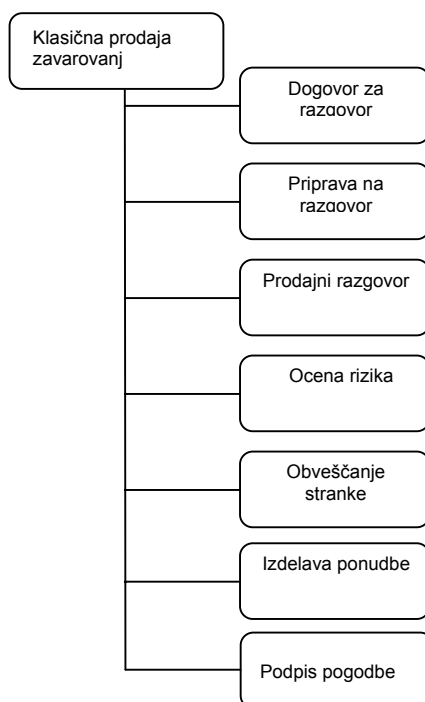
Customer Relationship Management (CRM)	Upravljanje odnosov s strankami
B2B (business to business)	Poslovanje med podjetji
B2C (business to customer)	Poslovanje med podjetjem in stranko
Back Office	Zaledna pisarna
Business Intelligence	Poslovno obveščanje
Business Process Reengineering (BPR)	Prenova poslovnih procesov
Call Blending	Funkcija kombiniranja klicev
Chat	Tekstovni pogovor
Clickstream Analysis	Analiza poteka obiska spletne strani
Clickstream Data	Podatki o poteku obiskov spletnih strani
Communities	Skupnosti
Customer and Prospect Optimiser	Orodje za odkrivanje in analiziranje potreb trga
Customer-facing Applications	Programske rešitve čelne pisarne
Data mart	Podatkovna tržnica
Data Mining	Rudarjenje podatkov
Data Visualisation	Grafični prikaz podatkov
Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP)	Sistem pregledovanja in plačevanja računov kjerkoli in kadarkoli
Electronic Data Interchange (EDI)	Elektronska izmenjava podatkov
Enterprise Application Integration (EAI)	Integracija poslovnih aplikacij
extended Event-driven Process Chain (eEPC)	Razširjena dogodkovno procesna veriga
Frequently Asked Questions (FAQ)	Pogosto zastavljena vprašanja
Front Office	Čelna pisarna
Information Integration System	Orodje za načrtovanje in integracijo
Information Warehouse	Informacijsko (podatkovno) skladišče
Insurance Application Architecture	Orodje za izdelavo arhitekture programskih rešitev
Lifetime Customer Value (LTCV)	Življenjska vrednost stranke
One - to - One	Trženje po principu eden-proti-enemu/drugemu
On-line Analytical Processing (OLAP)	Sprotno analitično procesiranje
Querying & Reporting	Povpraševanje in poročanje
Relationship Marketing	Trženje, ki temelji na odnosih
Retention Activity Programs	Programi ohranjanja/zadržanja strank
Return On Investment (ROI)	Donosnost investicije
Technical term	Strokovni izraz
Time Dependent View	Prikaz dinamike poslovnih sistemov
Voice Over Internet Protocol (VOIP)	Tehnologija prenosa zvoka preko interneta
Web Query	Povpraševanje po podatkih na internetu

PRILOGA

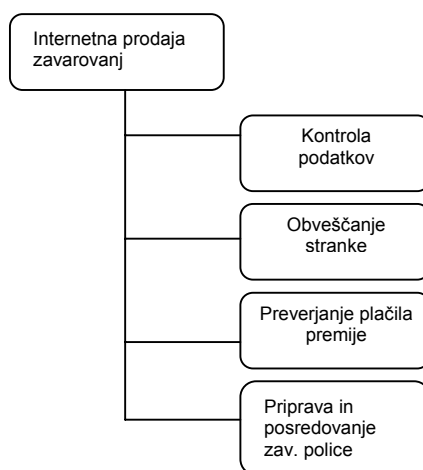
Slika 1: Veriga dodane vrednosti



Slika 2: Funkcijsko drevo procesa klasične prodaje zavarovanj



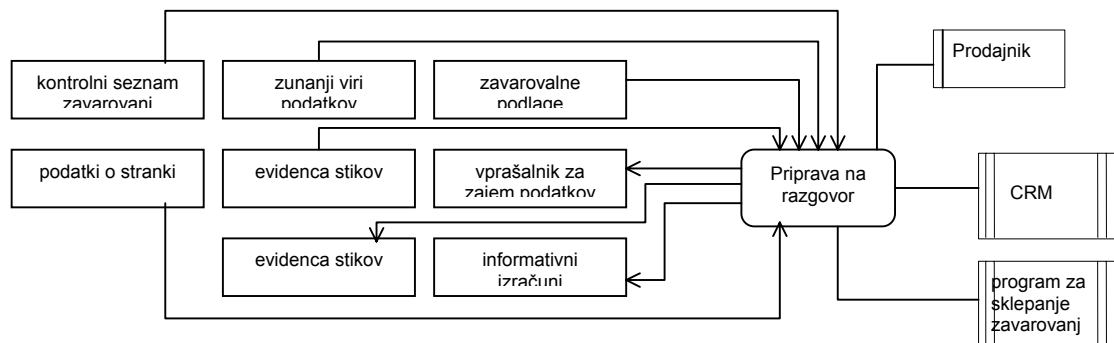
Slika 3: Funkcijsko drevo procesa internetne prodaje zavarovanj



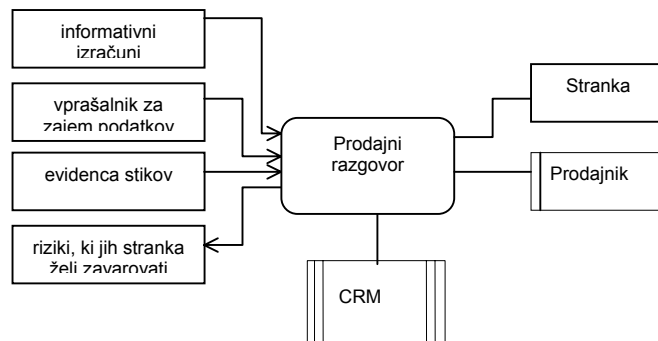
Slika 4: Funkcijski diagram - Dogovor za razgovor



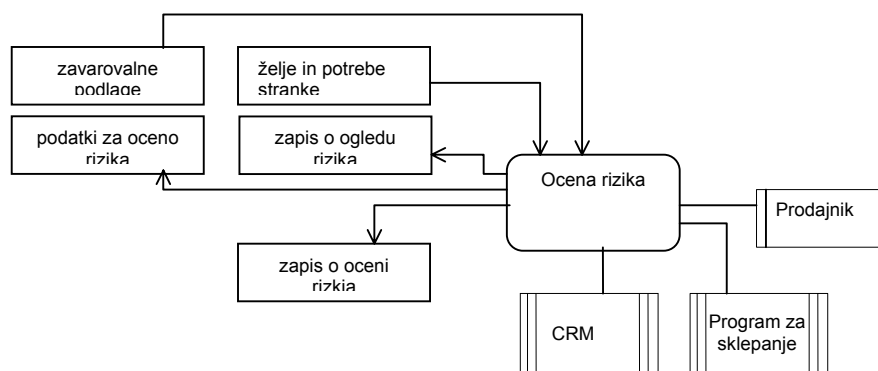
Slika 5: Funkcijski diagram - Priprava na razgovor



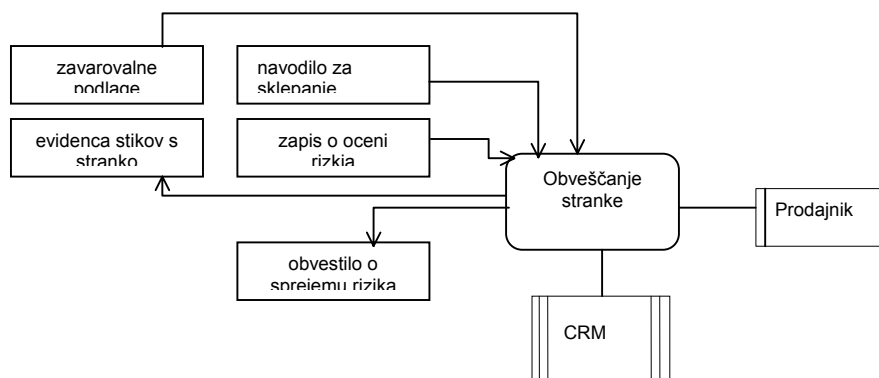
Slika 6: Funkcijski diagram - Prodajni razgovor



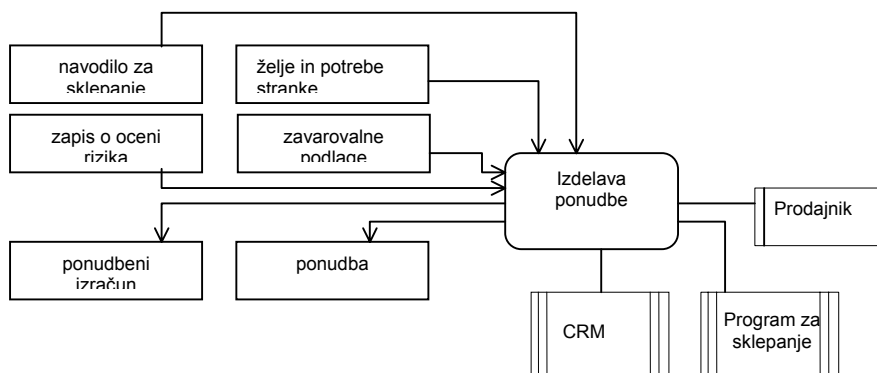
Slika 7: Funkcijski diagram - Ocena rizika



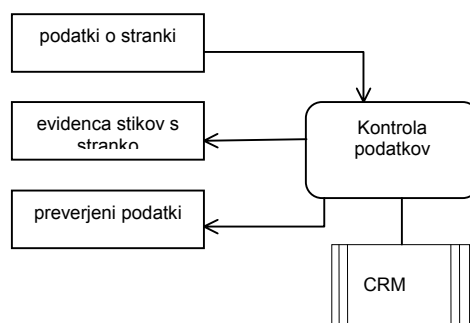
Slika 8: Funkcijski diagram - Obveščanje stranke



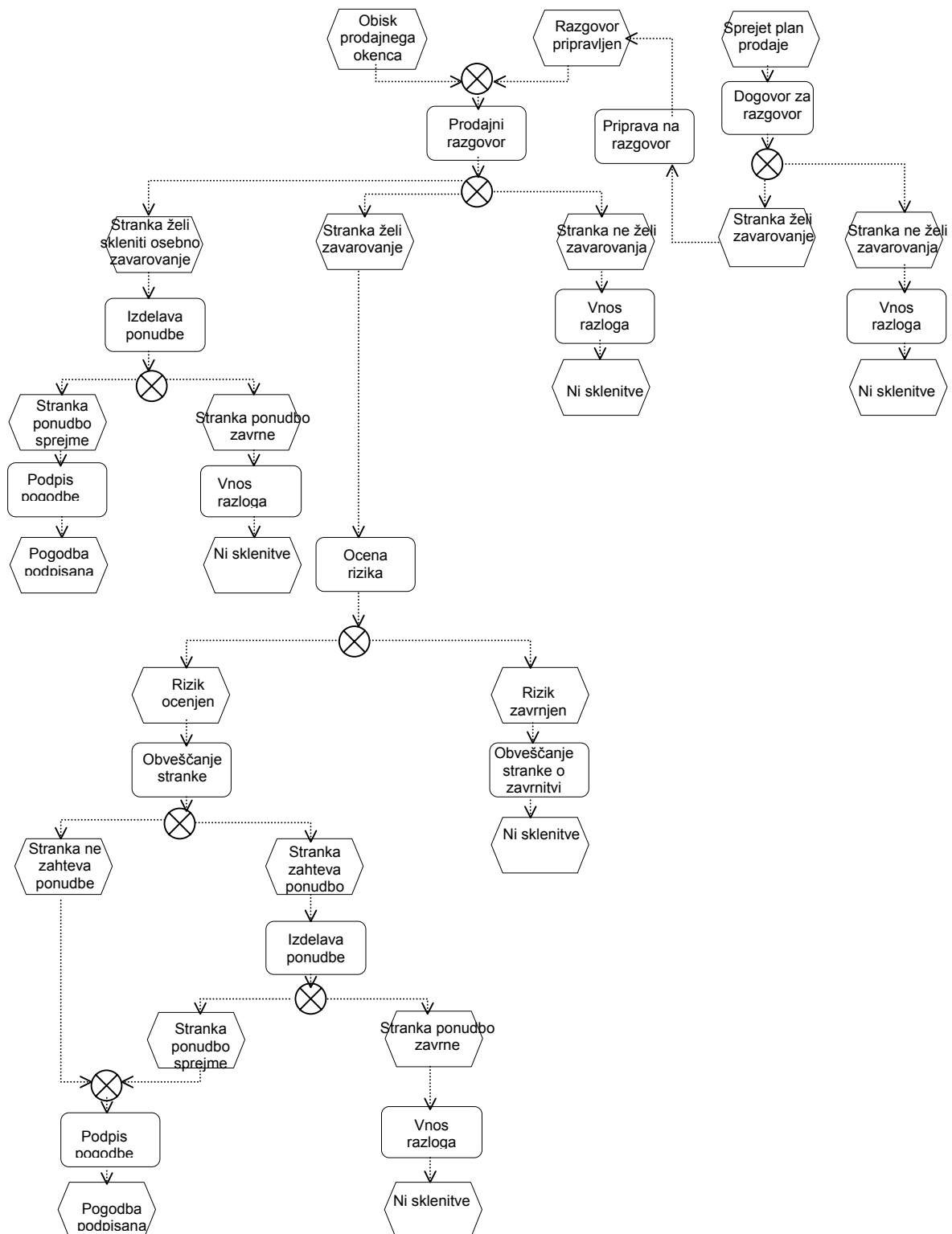
Slika 9: Funkcijski diagram - Izdelava ponudbe



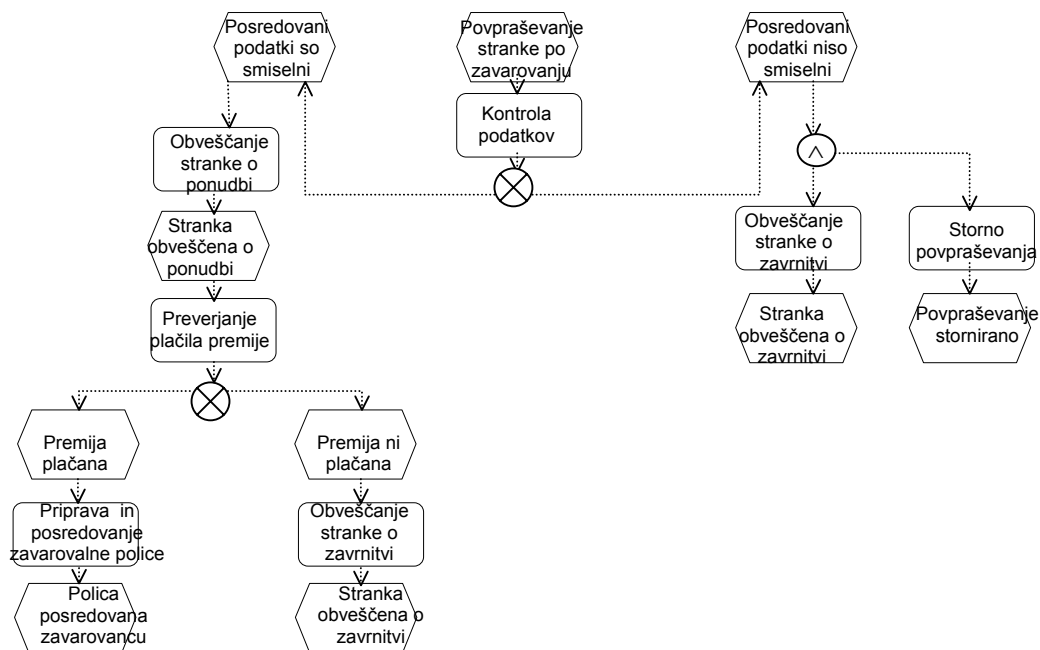
Slika 10: Funkcijski diagram - Kontrola podatkov



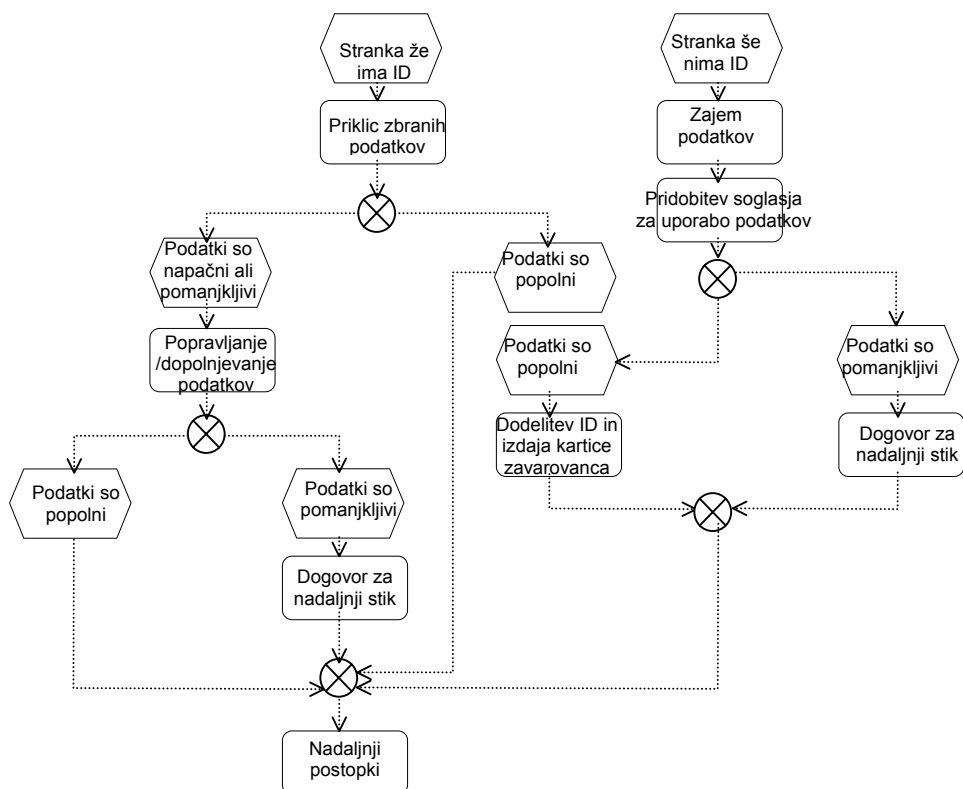
Slika 11: eEPC diagram proces klasične prodaje zavarovanj



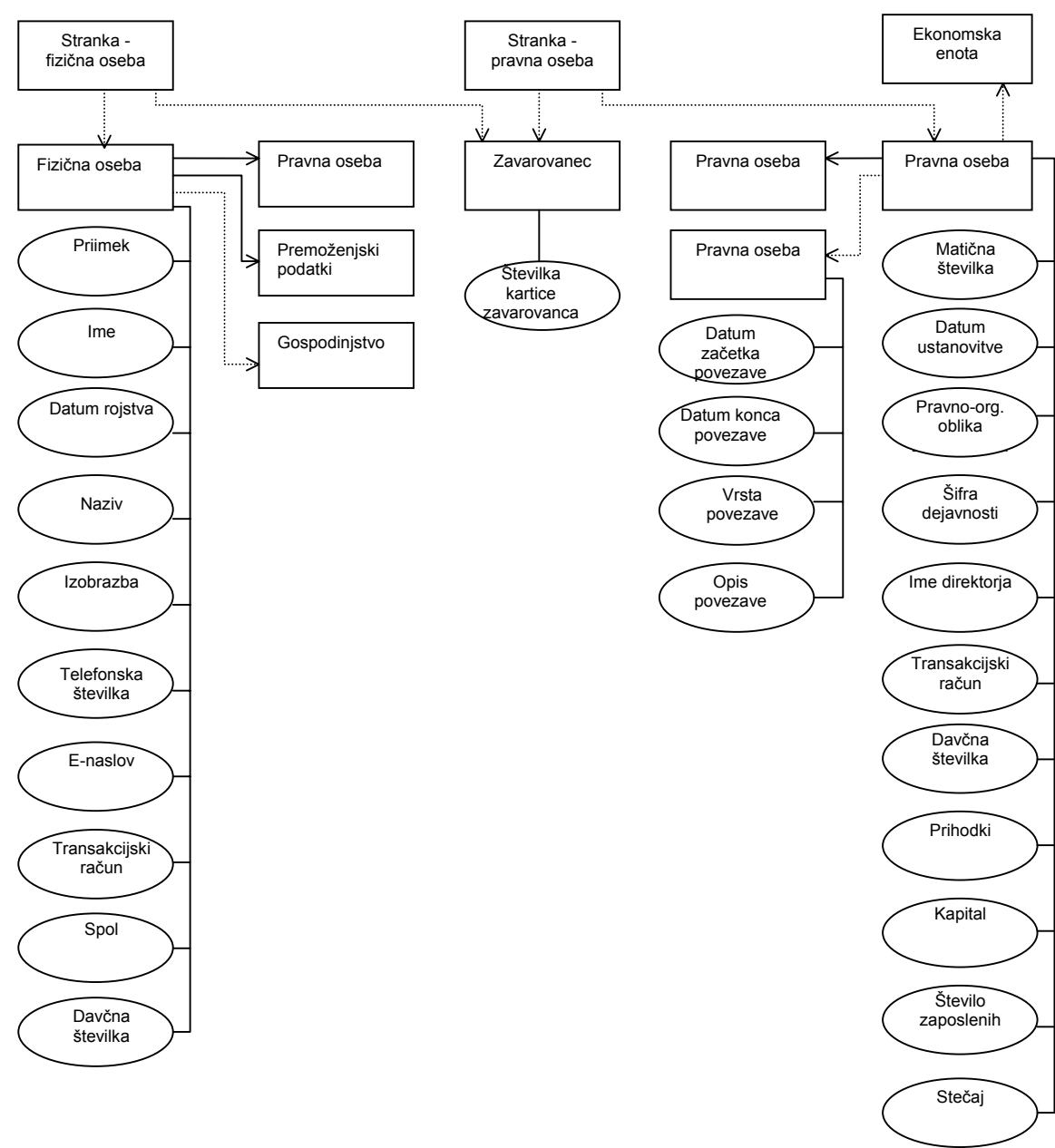
Slika 12: eEPC diagram procesa prodaje zavarovanj preko interneta



Slika 13: eEPC diagram procesa pridobivanja podatkov



Slika 14: Diagram strokovnega izraza - Stranka



Slika 15: eEPC diagram procesa čiščenja podatkov

