

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA  
PODIPLOMSKI ŠTUDIJ  
SPECIALISTIČNI PROGRAM

SPECIALISTIČNO DELO  
CELOVIT SISTEM ZA PODPORO  
UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V  
BANKI

V Ljubljani, december 2003

Štefan Žibert

## **IZJAVA**

Študent Štefan Žibert izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Irene Vida, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

## KAZALO

1	Uvod .....	1
2	Osnove upravljanja odnosov s strankami .....	2
2.1	Dejavniki upravljanja odnosov s strankami.....	5
2.1.1	Človek .....	7
2.1.2	Organizacija .....	8
2.1.3	Tehnologija.....	8
3	Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami v bankah.....	9
3.1	Cilji, ki jih želimo doseči s sistemom za podporo upravljanja odnosov s strankami .....	9
3.2	Zahteve, ki jih mora sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami izpolnjevati .....	10
3.3	Opredeljevanje zahtev za celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami .....	13
3.4	Vrste upravljanja odnosov s strankami z vidika bank .....	13
3.4.1	Operativno upravljanje odnosov s strankami .....	14
3.4.2	Analitično upravljanje odnosov s strankami .....	14
3.4.3	Komunikativno upravljanje odnosov s strankami.....	15
3.5	Slabosti celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami .	15
4	Elementi celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami .....	17
4.1	Informacije o strankah .....	20
4.1.1	Donosnost strank .....	23
4.1.1.1	Življenjska vrednost stranke.....	27
4.1.2	Osnovne lastnosti strank.....	28
4.1.3	Dodatne informacije .....	29
4.1.4	Segmentacija strank.....	30
4.1.5	Zgodovina stranke.....	31
4.2	Izdelčni management .....	31
4.2.1	Opredelitev izdelkov .....	33
4.2.2	Strukturiranje izdelkov .....	35
4.2.3	Svetovalni pomočnik .....	35
4.3	Prodajne možnosti.....	37
4.3.1	Lastnosti prodajnih možnosti.....	39
4.3.1.1	Status prodajnih možnosti.....	40
4.4	Rudarjenje podatkov .....	41
4.5	Management tržno-komunikacijskih akcij .....	44
4.5.1	Osnove managementa tržno-komunikacijskih akcij.....	44
4.5.2	Management tržno-komunikacijskih akcij z vidika celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami .....	45
4.6	Statistike.....	49
4.6.1	Statistike za svetovalce .....	50

4.6.2	Statistike za organizacijsko enoto .....	52
4.6.3	Statistike za vse organizacijske enote.....	52
4.6.4	Statistike za izdelčnega vodja .....	52
4.6.5	Statistike za tržno-komunikacijske akcije .....	53
5	Sklep .....	54
6	Literatura .....	56
7	Viri .....	57
8	Slovarček slovenskih prevodov izrazov .....	57

# 1 Uvod

Po prehodu iz industrijske v informacijsko dobo ob koncu osemdesetih let se je pojavila filozofija, s katero so podjetja skušala izboljšati in utrditi odnos s svojimi strankami, pozneje pa je postala tudi del strategije nekaterih podjetij. Ta filozofija je postavila stranko v središče in se imenuje »upravljanje odnosov s strankami« (angl. customer relationship management) (Amacher et al., 2000, str. 2).

Banke v osemdesetih še niso ustvarjale enotne zbirke informacij o strankah. Podatki o kreditnih karticah so bili shranjeni na enem računalniku, podatki o tekočih računih na drugem, podatki o hipotekah pa na tretjem itd. V devetdesetih letih so banke začele zbirati informacije o strankah v enotni zbirki (Hughes, 2003).

Namen specialističnega dela je opredeliti učinkovit celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami v bankah, ki na najboljši način podpira procese upravljanja odnosov s strankami ter ločevanje dobičkonosnih in nedobičkonosnih strank. Izpostavil bom povezanost delov takega sistema ter prednosti, ki jih banka pridobi s tem sistemom. Namen specialističnega dela je tudi utrditi prepričanje, da je za učinkovitejše poslovanje banke uporaba celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami nujno potrebna.

Cilji specialističnega dela so:

- ugotoviti prednosti in slabosti, ki jih ima banka pri uporabi celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami v bankah,
- ugotoviti sinergije, ki nastanejo s povezavo sestavnih delov celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami v bankah,
- opredeliti elemente celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami ter povezave med njimi.

Na začetku specialističnega dela bom najprej opredelil osnove upravljanja odnosov s strankami. Ta del bo teoretičen in bo opredelil osnovne koncepte v procesih upravljanja odnosov s strankami ter podal pregled dejavnikov, ki vplivajo na procese upravljanja odnosov s strankami.

V tretjem poglavju bom teoretična spoznanja uporabil pri analizi poslovanja bank ter prikazal vrste upravljanja odnosov s strankami z vidika bank. V tem poglavju bom opredelil tudi cilje, ki jih želimo doseči s pomočjo celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami, in zahteve, ki jih mora izpolnjevati

celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami v bankah. Osrednje poglavje bom razdelil na podpoglavja, ki bodo zajemala elemente tega sistema. Pri tem bom analiziral njihove povezave, tok informacij ter prednosti, ki jih ima banka od uporabe le-tega. Teoretične opredelitve in rezultate raziskav, ki so potrebne za boljše razumevanje celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami, bom prikazal sproti, kjer bo to najbolj primerno.

Zadnje poglavje je namenjeno sklepu.

## **2 Osnove upravljanja odnosov s strankami**

Za razumevanje sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami je potrebno vedeti, kaj upravljanje odnosov s strankami pomeni. V tem poglavju bom opredelil pojem upravljanje odnosov s strankami in celovit pristop do upravljanja odnosov s strankami.

Pojem upravljanje odnosov s strankami (angl. customer relationship management) ima veliko opredelitev. Skupina "Meta Group" upravljanje odnosov s strankami opredeljuje kot poslovno filozofijo, ki poveča poznavanje, vrednost ter lojalnost stranke (Amacher et al., 2000, str. 17).

Podobno, vendar bolj podrobno, upravljanje odnosov s strankami opredeljuje prof. dr. Kerstin Brockelmann (2001, str. 29) iz New Media Cicle, ki pravi, da pod pojmom upravljanje odnosov s strankami razume stranki prilagojeno usmeritev podjetja s ciljem dolgoročnega lojalnega in dobičkonosnega sodelovanja s stranko. To podjetje doseže s celovitim ter z individualnim konceptom trženja, prodaje ter storitev s podporo sodobnih tehnologij. Kot glavne cilje upravljanja odnosov s strankami je avtorica opredelila sledeče (Brockelmann, 2001, str. 30):

- ✓ identifikacija najbolj dobičkonosnih kupcev ter povečanje deleža v proračunu izdatkov strank (→ Share of wallet),
- ✓ izgraditev lojalnosti ter ustvarjanje "doživljenjskih" odnosov (→ Share of life),
- ✓ izkoriščanje potencialov ciljnih segmentov strank s pomočjo novo pridobljenih strank (→ Share of segment),
- ✓ povečanje učinkovitosti pri upravljanju s stranko (→ Process efficiency).

Kot stranske (posledične) cilje pa je Brockelmannova opredelila:

- ✓ povečati zadovoljstvo strank,
- ✓ povečati prodajo s pomočjo up-sellinga (glej slovar) ter cross-sellinga (glej slovar),
- ✓ se pozitivno razlikovati od konkurence (konkurenčna prednost),
- ✓ povečati vrednost podjetja,
- ✓ osebno in individualno komuniciranje s stranko,
- ✓ povečati vrednost stranke.

Programersko podjetje Uniquare GmbH, ki izdeluje programsko orodje za podporo procesov upravljanja odnosov s strankami, je cilje upravljanja odnosov s strankami razdelila v tri skupine (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 1999).

1. Avtomatizacija trženja:

- ✓ identifikacija in segmentacija dejanskih in perspektivnih kupcev,
- ✓ avtomatizirano ustvarjanje strateških prodajnih možnosti,
- ✓ razvijanje, implementacija in spremljanje tržno komunikacijskih akcij (angl. campaign).

2. Podpora svetovalcem strank:

- ✓ boljša priprava na stike s kupci,
- ✓ podpora prodaji in takojšnje informacije v času stika s stranko pri svetovanju,
- ✓ planiranje in nadzor nad sestanki in nalogami,
- ✓ enostavnejše odpiranje računov in depozitov.

3. Orodja za management :

- ✓ vpeljava pridobivanja strank in načrta skrbništva za stranke,
- ✓ nadzor nad prodajnimi aktivnostmi (stiki s strankami, prodajne kvote),
- ✓ nadzorovanje ciljev in odprtih področij.

Osebno sem mnenja, da je upravljanje odnosov s strankami strategija ali še bolje "način življenja", ki ga ima podjetje, če želi doseči čim večji poslovni uspeh. Da to doseže, mora biti dobro organizirano, imeti točno opredeljena pravila poslovanja ter biti precej strogo pri izpolnjevanju teh pravil. Vzemimo primer, da ima podjetje stranke, ki zanj niso dobičkonosne. Le-te mora čimprej spremeniti v dobičkonosne s pomočjo večjega prometa ali zaračunavanja višjih stroškov, ali pa se jih mora

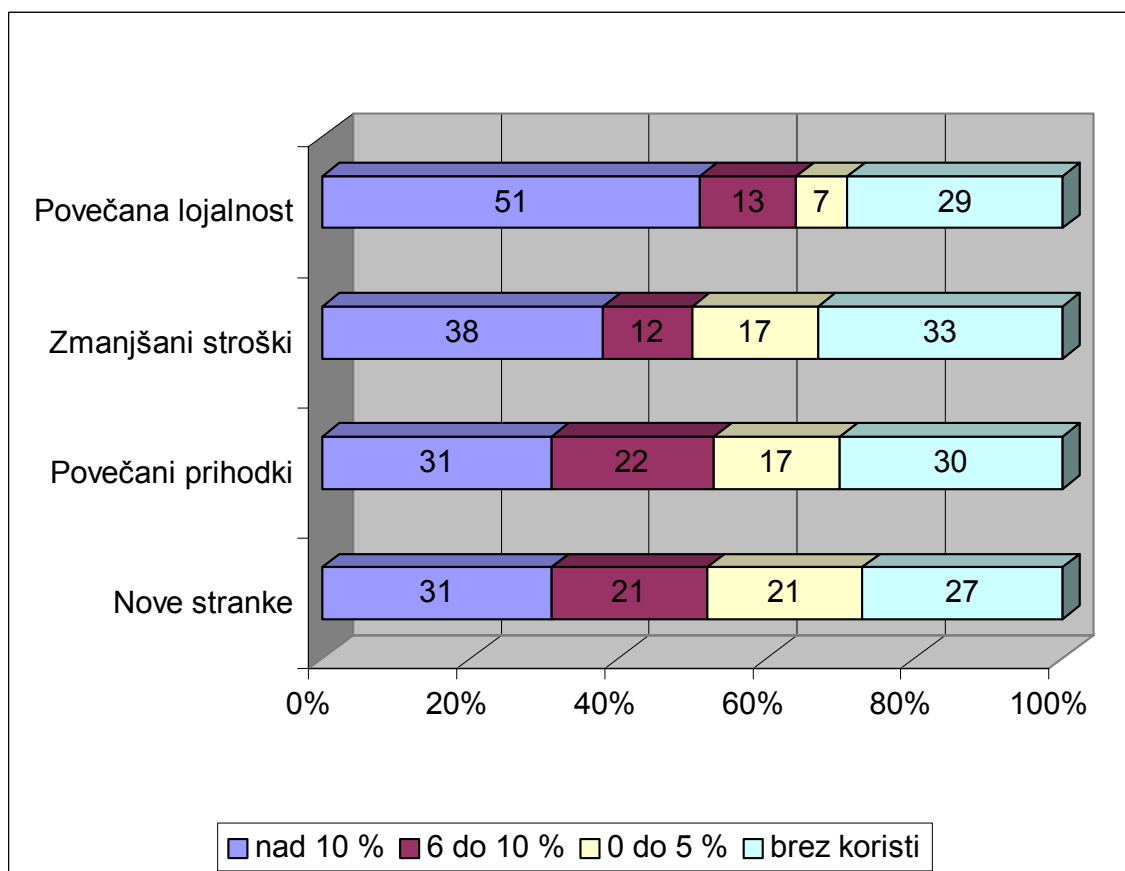
čimprej znebiti. Za podjetje je bolje, da teh strank nima in da nedobičkonosne stranke svoje posle opravljajo pri konkurenci.

S pomočjo dobrega celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami podjetje po večji začetni investiciji in po uvedbi le-tega doseže večji dobiček ob manjših stroških. V literaturi lahko zasledimo veliko različnih opredelitev upravljanja odnosov s strankami, najbolj pomembno pa se mi zdi, da je motiv, zakaj ga podjetja vpeljujejo. Večina podjetij vpelje celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami zaradi vpliva na donosnost sredstev. Public Bank & Public Finance iz Malezije je po vpeljavi celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami izboljšala operativno učinkovitost, ki se je odrazila v občutnem zmanjšanju razmerja stroški : prihodki iz 43,5 % na 39,3 %. Luzerner Kantonalbank je povečala prihodke in dobiček kljub slabim razmeram na finančnem trgu v letu 2001. Pri poslovanju z občani so ustvarili 45 % celotnega dobička (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2000).

Empirične raziskave so pokazale, da so glavni cilji uvedbe celovitega sistema za podporo upravljanje odnosov s strankami v večini doseženi. Najbolj je uvedba koristila pri povečanju lojalnosti strank, zato nekateri upravljanje odnosov s strankami opredeljujejo kot razumevanje in vplivanje na vedenje strank. Rezultati na sliki 1 so pridobljeni na podlagi rezultatov ameriških in evropskih podjetij v letu 2000, ki so uvedla celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami (Brockelmann, 2001, str. 37).



Slika 1: Dosežene koristi s celovitim sistemom za podporo upravljanja odnosov s strankami



Vir: IDC in Cap Gemini 2000 (Brockelmann, 2001, str. 37).

Pri več kot polovici podjetij se je zvestoba kupcev povečala za več kot 10 %. Najmanj koristi pa so podjetja imela pri pridobivanju novih strank, čeprav tudi tu rezultati po mojem mnenju niso slabi, saj se je pri 31 % podjetij število novih strank povečalo za več kot 10 % (Brockelmann, 2001, str. 37).

## 2.1 Dejavniki upravljanja odnosov s strankami

Poleg tehnologije ter organizacije je za uspešen sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami vedno bolj pomemben človek. Prijazen glas ter prijaznost že dolgo ne zadostujeta več. Zaposleni morajo biti prilagodljivi ter dobro poznati programska orodja. Nosilni stebri upravljanja odnosov s strankami so prikazani na sliki 2.

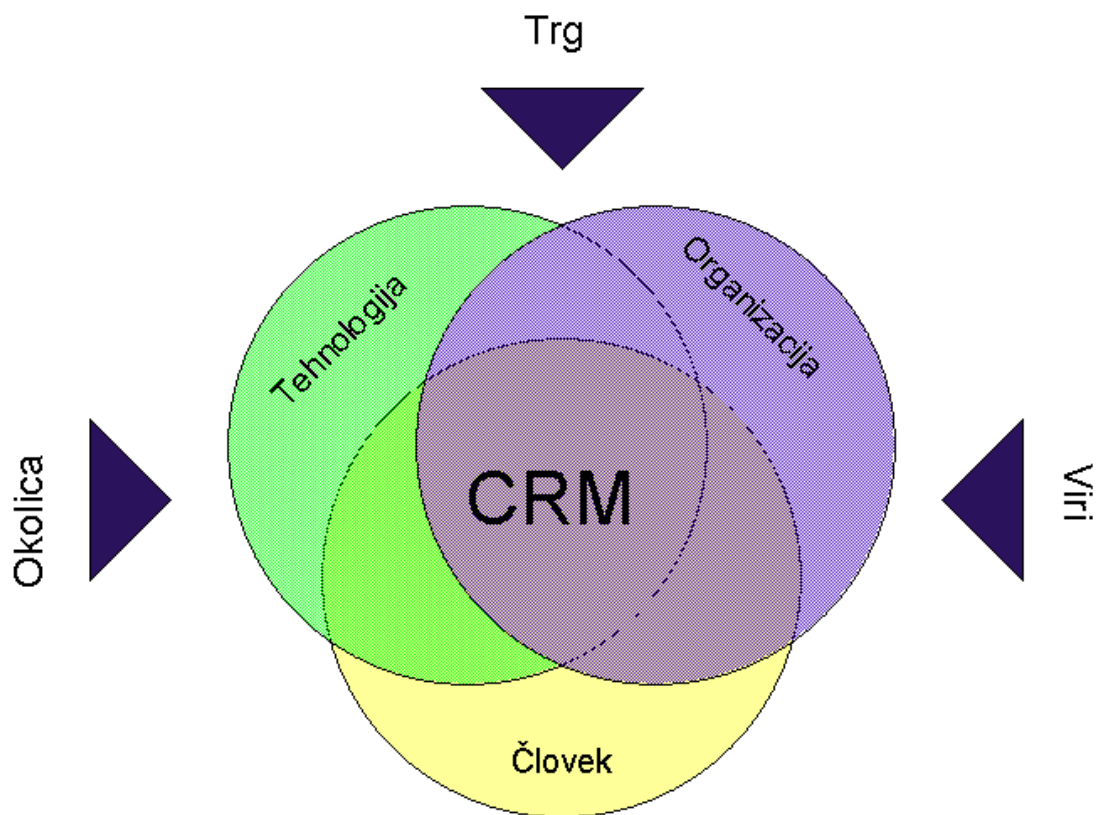
Slika 2: Podporni stebri upravljanja odnosov s strankami



Vir: Gradivo s seminarja Customer Relationship Management. Cure AG, 2000.

Upravljanje odnosov s strankami je zgrajeno na obstoječem kadrovskem, organizacijskem in tehničnem potencialu podjetja. Pomembna je čim boljša optimizacija kombinacije teh treh dejavnikov. Kot je prikazano na sliki 3, drugi viri opisujejo upravljanje odnosov s strankami kot mešanico teh treh podpornih stebrov, na katere vplivajo tudi zunanji dejavniki.

Slika 3: Sestavine upravljanja odnosov s strankami ter zunanji vplivi nanj



Vir: PIDAS (Amacher et al., 2000, str. 18).

### 2.1.1 Človek

Posel je vedno odvisen od odnosov med ljudmi. Upravljanje odnosov s strankami gradi na tem dejstvu in postavlja človeka kot najbolj pomemben dejavnik za uspeh v središče, neodvisno od tega, ali gre za zaposlenega, partnerja ali stranko. Najpomembnejši vir informacij je stranka in vsak zaposleni se od stranke lahko veliko nauči (Amacher et al., 2000, str. 28).

Občutki kupca pri nakupu izdelka so pod močnim vplivom osebnega stika s prodajalcem. Pri tem so zelo pomembne človeške lastnosti, kot sta prijaznost in zanesljivost. Za kupca zaposleni poseblja podjetje, njegove izdelke in storitve.

Vsi zaposleni podjetja, posebno pa zaposleni, ki imajo neposreden stik s strankami, morajo delati po načelu upravljanja odnosov s strankami. Zato se od njih zahteva, da se identificirajo s cilji podjetja. Če morajo zaposleni skrbeti za svoje stranke, je potrebno, da dobro poznajo svoje naloge in pristojnosti, so pripravljeni odgovarjati za svoja dejanja ter predvsem imeti na razpolago ustrezno infrastrukturo in orodja. Da zaposleni lahko izpolni vse zgoraj naštetih naloge in pogoje, je potrebno šolanje, ki zaposlenim pomaga doseči cilje (Amacher et al., 2000, str. 31).

Z infrastrukturo in orodjem, omenjenima v prejšnjem odstavku, je v idealnem primeru mišljen celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami. Zaposleni ne morejo nuditi strankam kvalitetnih storitev, če nimajo na razpolago sistema, ki jih pri tem podpira.

### **2.1.2 Organizacija**

Pri organizaciji je pomembno, da je procesno in ne funkcijsko organizirana. Z vidika organizacije obstajajo trije krovni procesi:

- ✓ Proces za razvoj novih izdelkov  
Sem spadajo vse aktivnosti, s pomočjo katerih podjetje trgu ponudi izdelke visoke kakovosti ter ugodne cene.
- ✓ Proces za pridobitev in izvršitev naročil  
Ta vključuje vse aktivnosti, ki so povezane s pridobitvijo in prevzemom naročil, z izvedbo naročila ter zaračunavanjem izdelka. V širšem smislu pa tudi vse aktivnosti, ki služijo temu, da stranka dobi kakovostno storitev pri komuniciranju s podjetjem.
- ✓ Proces integrirane logistike  
Se nanaša na vse procese, ki zagotovijo optimalen tok informacij in sredstev v okviru časovnih, kakovostnih ter finančnih kriterijev (npr. prava višina likvidnih rezerv za zagotovitev dnevne poslovanja banke) (Amacher et al., 2000, str. 34).

### **2.1.3 Tehnologija**

Tehnologija je za celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami ključnega pomena. Potrebna je za podporo procesov, tako da se zaposleni lahko

osredotočijo na svoje naloge. Poleg tega omogoča komunikacijo s stranko preko različnih medijev, kot so npr. e-pošta, klicni center, bankomat in internet.

Postavitev enovite podatkovne baze, v kateri so vsi podatki, je ključnega pomena. Podjetje s tem prepreči podvajanje podatkov, pridobi bolj kakovostne informacije, hitrejši dostop ter lažje odkrije odvisnosti med določenimi značilnostmi strank (Amacher et al., 2000, str. 40).

### **3 Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami v bankah**

V prejšnjem poglavju sem opredelil pojem upravljanje odnosov s strankami. V tem poglavju bom opredelil cilje, ki jih želimo doseči s pomočjo sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami; zahteve, ki jih mora izpolnjevati sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami, da lahko dosežemo cilje; osebe, ki opredelijo zahteve, ter vrste upravljanja odnosov s strankami z vidika bank.

Pri opredeljevanju celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami se pojavijo sledeča ključna vprašanja:

- ✓ Katere cilje želimo s sistemom za podporo upravljanja odnosov s strankami doseči?
- ✓ Katere zahteve mora sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami izpolnjevati?
- ✓ Kdo opredeli zahteve?

#### **3.1 Cilji, ki jih želimo doseči s sistemom za podporo upravljanja odnosov s strankami**

Cilje upravljanja odnosov s strankami sem že opredelil v drugem poglavju. Ti cilji so bili bolj splošni. Cilji sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami pa so bolj natančni in so predpogoj za doseganje ciljev upravljanja odnosov s strankami. Ti cilji so sledeči:

- ✓ Smiselno povezovanje oddelkov, zaposlenih, kontaktnih medijev, strank ter organizacije. S tem poslovanje ter upravljanje stikov banke postane bolj transparentno ter organizirano.

- ✓ Zbiranje informacij o stranki na organiziran način, ki omogoča boljše poznavanje stranke, njeno uvrščanje v primeren segment ter nadaljnjo uporabo teh informacij.
- ✓ Posredovanje informacij o strankah vsem zaposlenim, da le-ti lahko s trženjskimi dejavnostmi povečajo zvestobo strank ter vključevanje strank v procese, ki potekajo na ravni celotne banke. S tem je vsak oddelek na tekočem kdaj, zakaj in kdo iz banke je imel stik s stranko.

### **3.2 Zahteve, ki jih mora sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami izpolnjevati**

Do sedaj se je morala stranka prilagoditi izdelku. Upravljanje odnosov s strankami je spremenilo to dejstvo. Podjetje sedaj želi bolje poznati svoje stranke in se vsaki posebej prilagoditi. Zato spremlja vedenje stranke skozi celotni življenjski cikel, ne glede na to, kateri oddelek podjetja ima stike s stranko.

Da so izpolnjeni pogoji za doseganje ciljev upravljanja odnosov s strankami, mora optimalen celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami izpolnjevati vse sledeče zahteve:

- ✓ Podpora poslovnih procesov  
Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami mora biti zgrajen tako, da podpira obstoječe procese v banki. S tem je mišljeno predvsem to, da je vsaka aktivnost, ki je bila storjena pri komunikaciji in zaradi komunikacije s stranko, tudi vnešena v sistem in jo je mogoče spremljati v času.
- ✓ Integracija različnih tržnih poti  
Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami je povezan z več tržnimi potmi. Tako imajo sistem ter s tem njegove zmožnosti na razpolago svetovalci v poslovalnicah, prodajni referenti, klicni center, internet in sodelavci, ki delajo s pomočjo drugih tržnih poti.
- ✓ Integracija različnih komunikacijskih medijev  
Da banka lahko prihrani čas in denar pri komuniciranju s strankami, mora imeti celovit sistem za upravljanje odnosov s strankami dostop do različnih komunikacijskih medijev. Tako mora na primer sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami omogočati pošiljanje e-pošt, faksov, seznam pisem, ki

morajo biti odposlana, gre v poštni oddelek, itd. Vsi kontakti s stranko so tako avtomatično shranjeni v sistemu.

- ✓ Segmentacija strank ter upravljanje s strankami  
Eden bistvenih elementov upravljanja odnosov s strankami je prav segmentacija strank ter upravljanje z njimi. Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami mora nuditi podporo pri segmentaciji strank, saj je prav to osnova za uspešno prodajo.
- ✓ Prikaz informacij o stranki  
Vse informacije o stranki morajo biti shranjene v sistemu. Za to obstaja več razlogov. Orodje za rudarjenje podatkov mora imeti dostop do teh podatkov, da lahko banka ustvari spiske strank, analize ter občasno segmentacije strank. Svetovalec si lahko vse pomembne podatke o stranki ogleda.
- ✓ Orodje za rudarjenje podatkov  
To orodje omogoča ustvarjanje spiskov strank, segmentacijo strank, analize, statistike ter lahko izvaja skupinsko pošiljanje elektronske pošte ali druge naloge.
- ✓ Povezava s transakcijskim sistemom  
Transakcijski sistem banke ter celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami morata biti ločena zaradi varnostnih razlogov, vendar je za uspešno poslovanje pomembno na primer stanje na računu stranke. Zaradi tega razloga je pomembno, da ima celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami dostop do podatkov s transakcijskega sistema.
- ✓ Enostaven vnos stikov s strankami  
Vsak stik s stranko je potrebno vnesti v sistem. Ti vnosi potem sestavljajo zgodovino stranke. Ker ima svetovalec veliko stikov, je dokaj pomembno, da je njihov vnos enostaven in ne porabi preveliko časa.
- ✓ Enostavno iskanje  
Banke imajo v večini primerov od nekaj deset tisoč do celo nekaj milijonov strank. Da svetovalec lahko najde točno določeno stranko v sistemu, mora biti iskanje stranke enostavno in hitro.
- ✓ Sestavljanje profilov strank  
Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov mora zbirati podatke strank iz različnih stičnih točk s stranko ter na podlagi teh podatkov sestaviti profil stranke.

- ✓ Celovit pogled na zgodovino stranke  
Vse aktivnosti, ki so povezane s stranko (prodajne možnosti, zapiski, dokumenti itd.), ter stiki (sestanki, pisma, telefonski klici itd.) morajo biti vidni v obliki enovitega pregleda. Te aktivnosti so ponavadi razvrščene kronološko, lahko pa tudi po vrsti vnosa. Aktivnosti, ki so med seboj povezane, morajo biti ustrezno označene oziroma imeti povezave do povezanih aktivnosti. Tako mora biti razvidno, da je na primer sestanek nastal na podlagi predhodnega telefonskega razgovora ter da je rezultat sestanka prodajna možnost, ker se je stranka zanimala za določen izdelek.
- ✓ Prikaz nedokončanih nalog ali aktivnosti  
Vsak svetovalec mora imeti pregled nad svojimi nedokončanimi nalogami ali aktivnostmi. Prav tako mora imeti dostop do njegovega pregleda tudi svetovalčev nadrejeni, da lahko ukrepa, če svetovalec ne izpolnjuje nalog.
- ✓ Cross-selling ter up-selling  
Sistem mora svetovalca podpirati pri prodaji, s tem da mu mora predlagati komplementarni izdelek pri določeni stranki.
- ✓ Vnos tržnih informacij  
Za uspešno poslovanje morajo imeti prodajalci na razpolago tudi vse relevantne tržne informacije kot na primer komercialni pogoji konkurenčnih izdelkov.
- ✓ Spisek opravil za vsakega zaposlenega, skupino in oddelek ter prioritiziranje opravil  
Podobno kot pri pregledu nedokončanih nalog ali aktivnosti morajo obstajati tudi pregled nalog za oddelke, poslovalnica, skupine.
- ✓ Koledar  
Navaden koledar, v katerem so vidne vse aktivnosti svetovalca, po možnosti tudi njegovih sodelavcev.
- ✓ Podpora prodajnih pogovorov  
Sistem lahko podpira prodajne pogovore na različne načine. Tako lahko obstaja zbirka najbolj pogosto postavljenih vprašanj, pomočnik pri izbiri izdelka, ki svetovalcu s pomočjo vprašanj predlaga primeren izdelek za stranko.
- ✓ Prikaz izdelčnih informacij  
Vse pomembne izdelčne informacije so prikazane v izdelčnem katalogu.



- ✓ Analiza in statistika

Vse rezultate odločitev je potrebno na koncu preveriti, da je razvidno, kakšen vpliv so imele na poslovanje.

### **3.3 Opredeljevanje zahtev za celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami**

Seveda ima vsaka banka lastne specifične zahteve za celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami. Zato je potrebno te zahteve najprej določiti in njihove rešitve vgraditi v sistem. Zahteve za sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami morajo določiti bodoči uporabniki sistema, to so zaposleni. Zelo dobro je tudi, če se pred vpeljavo sistema razišče želje in zahteve strank ter se sistem prilagodi tako, da se izpolni čimveč želja ter pričakovanj strank.

### **3.4 Vrste upravljanja odnosov s strankami z vidika bank**

Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami ima sledeče naloge:

- ✓ usklajevanje ter podpora funkcijskih področij trženja, prodaje in poprodajnih aktivnosti,
- ✓ povezava različnih komunikacijskih kanalov in
- ✓ zbiranje ter ovrednotenje heterogenih podatkov.

Povezava navedenih nalog pogojuje visoko kompleksnost sistemov za podporo upravljanja odnosov s strankami. Iz tega razloga ni mogoče prikazati vseh možnih funkcionalnosti, vendar je mogoče, ne glede na to, obstoječ sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami razdeliti v tri skupine (analitično, operativno in komunikativno), ki se med seboj ne izločajo, ampak so med seboj povezane (Wilde, Hippner et al., 2000, str. 22). Čimbolj kvalitetno so ta tri področja med seboj povezana, tem bolj kvaliteten je celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami.

V nadaljevanju tega poglavja bom te tri skupine na splošno opisal, podrobno pa bom sestavne dele teh treh skupin opisal v osrednjem poglavju.

### **3.4.1 Operativno upravljanje odnosov s strankami**

Operativno upravljanje odnosov s strankami podpira zaposlene pri poslovanju s strankami, npr. pri pripravah na sestanek. Podpira prodajne aktivnosti, upravljanje s prodajnimi kanali, klicne centre itd (Hausmann, 2001, str. 29).

Operativno upravljanje odnosov s strankami vsebuje vsa orodja front offica (glej slovar). V front officu so integrirane rešitve, ki podpirajo komuniciranje med banko ter stranko. Da je banka v položaju stranki ponuditi aktualne in točne podatke, mora biti operativno upravljanje odnosov s strankami povezano z obstoječimi back office orodji (programi za vodenje stanja na bančnih računih, itd.). To dejstvo kaže na to, da ima upravljanje odnosov s strankami vpliv na celotno podjetje (Wilde, Hippner et al., 2000, str. 24).

Glavni deli operativnega upravljanja odnosov s strankami so avtomatizacija trženja (management tržno komunikacijskih akcij, avtomatizacija prodaje, prodajne možnosti, delno izdelčni management) ter avtomatizacija storitev (obdelava reklamacij, sledenje aktivnosti oziroma stikov s stranko).

### **3.4.2 Analitično upravljanje odnosov s strankami**

Analitično upravljanje odnosov s strankami je tisti del upravljanja odnosov s strankami, ki analizira podatke, dobljene z operativnim upravljanjem odnosov s strankami. Analitično upravljanje odnosov s strankami pridobiva spoznanja, ki podpirajo poslovne odločitve, npr. optimizacija tržno komunikacijskih akcij. Cilj je stranke opazovati kot celoto prek vseh oddelkov in tako določiti vzorce v vedenju strank (Hausmann, 2001, str. 28).

Optimalno sodelovanje med front officom (področja banke, ki imajo neposreden stik s stranko) in back officom (orodja in področja, ki podpirajo poslovanje banke in nimajo neposrednega stika s stranko) je možno samo, če imajo vsa področja poslovanja dostop do iste podatkovne baze. Osrednji del sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami predstavlja centralna podatkovna baza, ki vsebuje vse informacije o strankah (osnovni podatki, zgodovina stikov, reklamacije itd). Podatkovna baza predstavlja osnovo za analitično upravljanje odnosov s strankami, saj se vse analize delajo na podlagi teh podatkov. Na podlagi rezultatov analiz pa podjetje zgradi strategijo celovitega upravljanja odnosov skozi celotni

življenjski cikel stranke. Analize lahko predstavljajo segmentacijo strank, analizo reklamacij itd.

Glavni sestavni deli analitičnega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami so podatkovna baza, OLAP (angl. online analytical processing), statistike ter rudarjenje podatkov (Wilde, Hippner et.al., 2000, str. 24).

### **3.4.3 Komunikativno upravljanje odnosov s strankami**

Komunikativno upravljanje odnosov s strankami vsebuje celotno upravljanje ter sinhronizacijo komunikacijskih kanalov do strank (telefon, faks, internet, e-pošta, potniki, itd). Komunikacijske poti se uporablja za čimbolj enostavno in neposredno komunikacijo s stranko (Wilde, Hippner et al., 2000, str. 24).

Glavni deli komunikativnega upravljanja odnosov s strankami so klicni center (vhodni ter izhodni), internet ter mobilni internet (WAP, UMTS).

## **3.5 Slabosti celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami**

Vodstvo številnih bančnih ustanov meni, da je možno kupiti programsko opremo, šolati kader ter začeti z upravljanjem odnosov s strankami. Pričakujejo, da se bodo takoj znižali stroški in povečalo zadovoljstvo strank. Nekatere banke so že spoznale, da to le ni tako enostavno. Povezati je potrebno najmanj dva informacijska sistema, da je zagotovljen enovit pogled na stranko, brez česar sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami ni učinkovit. Dober primer podcenjevanja vpeljave nove programske opreme, čeprav ne na področju upravljanja odnosov s strankami, je projekt Sigma pri Novi Ljubljanski Banki, d.d.

Stroški licenc za programsko opremo so v povprečju štirikrat nižji od stroškov storitev, ki so potrebni za vpeljavo celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami (Kaneshige, 2001). Ta podatek jasno kaže, da samo programska oprema ni dovolj. Primerno programsko opremo ni mogoče kupiti "s police". Najprej je potrebno opredeliti vse zahteve. Spisek takih zahtev lahko obsega tudi do nekaj sto strani. Programsko opremo je potem potrebno prilagoditi specifičnim zahtevam posamezne banke. Po lastnih izkušnjah traja projekt za vpeljavo učinkovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami

najmanj šest mesecev, lahko pa tudi nekaj let. Prav tako sam izbor pravega ponudnika traja približno enako dolgo. V primeru, da banka ni opredelila svojih zahtev, bo ponudnik vpeljal standarden sistem, ki banki sigurno ne bo ponudil optimalne rešitve (Mercante, 2002).

Zavedati se je potrebno, da je upravljanje odnosov s strankami strategija in ne tehnologija ali programska oprema. Tehnologija in programska oprema samo podpirata izvajanje te strategije. V trenutku, ko se banka odloči, da uvede upravljanje odnosov s strankami, mora začeti tudi razmišljati o reorganizaciji poslovnih procesov, ker je postavljanje celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami okoli slabih poslovnih procesov preveč tvegano. Pogosto spregledana in podcenjena je kakovost podatkov. Boljše podatke ima banka na razpolago, boljše bodo njene poslovne odločitve (Shaw, 2003). Podobnega mnenja je tudi Reason (2001), ki pravi, da lahko slabi podatki pokvarijo še tako dober celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami. To posebej velja, če sistem pridobiva podatke z interneta in na podlagi le-teh prilagodi internetne strani zahtevam stranke.

Steve Mankoff, podpredsednik tehničnih storitev v Siebel Systems, največjemu ponudniku sistemov za podporo upravljanja odnosov s strankami pravi, da so največje ovire pri vpeljavi celovitega sistema za upravljanje odnosov s strankami sledeče (Kaneshige, 2001):

- ✓ večji dejanski stroški vpeljave od predvidenih,
- ✓ daljši dejanski čas vpeljave od predvidenega,
- ✓ nepredvideni problemi pri vpeljavi sistema,
- ✓ neučinkoviti, nekoordinirani obstoječi poslovni procesi,
- ✓ slabi odzivi uporabnikov,
- ✓ slabi oziroma neuporabni obstoječi podatki o strankah.

V primeru, da se te ovire ne odpravi, celovit sistem za podporo upravljanja s strankami bolj škoduje kot koristi. Pri svojem delu sem opazil največ težav s prvimi štirimi ovirami. Prvi dve se lahko odpravi z natančnim načrtovanjem, tretja je nepredvidljiva, četrta pa predvsem s strani bank podcenjena.

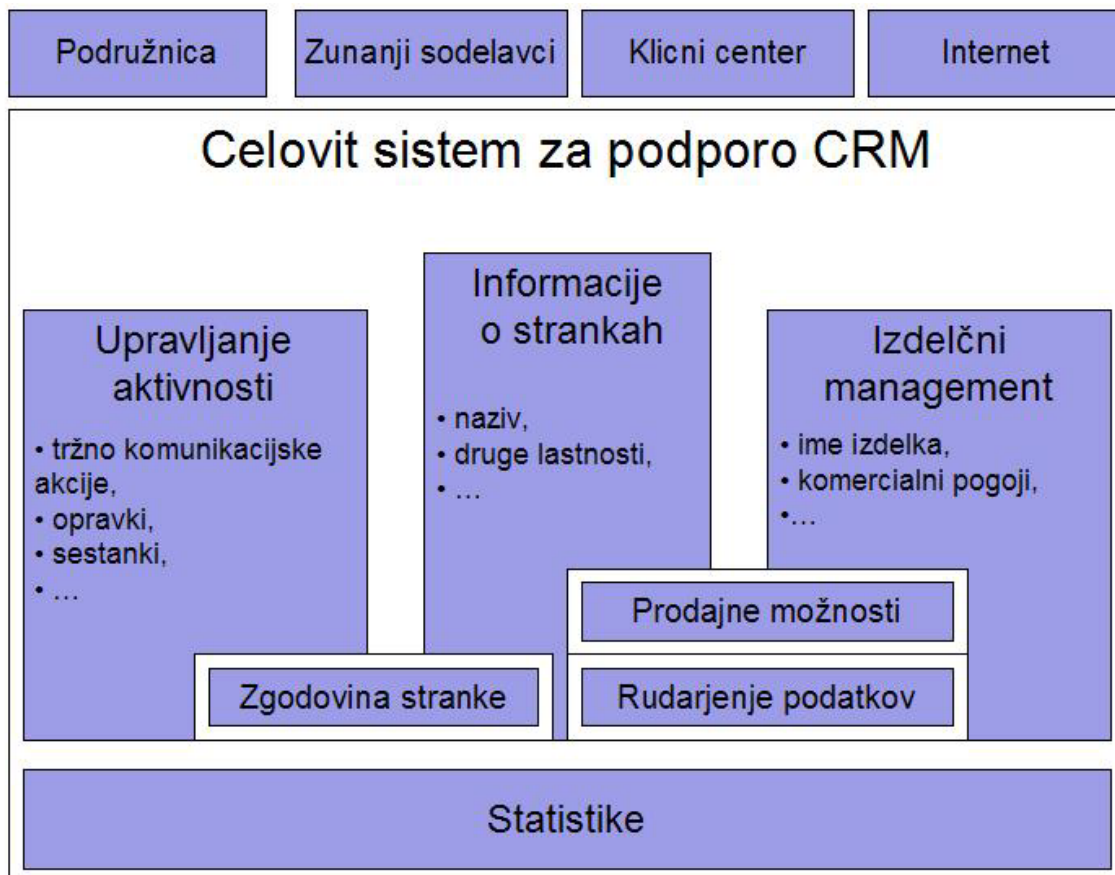
V zadnjih letih je upravljanje odnosov s strankami postalo modna muha. Vsako napredno podjetje je moralo imeti upravljanje odnosov v svoji strategiji. Na trgu se je pojavilo veliko podjetij, ki so začela ponujati sisteme za podporo upravljanja odnosov s strankami, čeprav veliko teh sistemov še zdaleč ni primernih za kaj takega. Posledica je, da v obdobju 2001-2006 55 % projektov za vpeljavo

celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami ne bo doseglo zastavljenih ciljev (Caulfield, 2001). Ta podatek seveda ne pomeni, da so sistemi neuporabni, temveč, da so napake storjene predvsem pri projektnem načrtovanju in vpeljevanju sistema.

## **4 Elementi celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami**

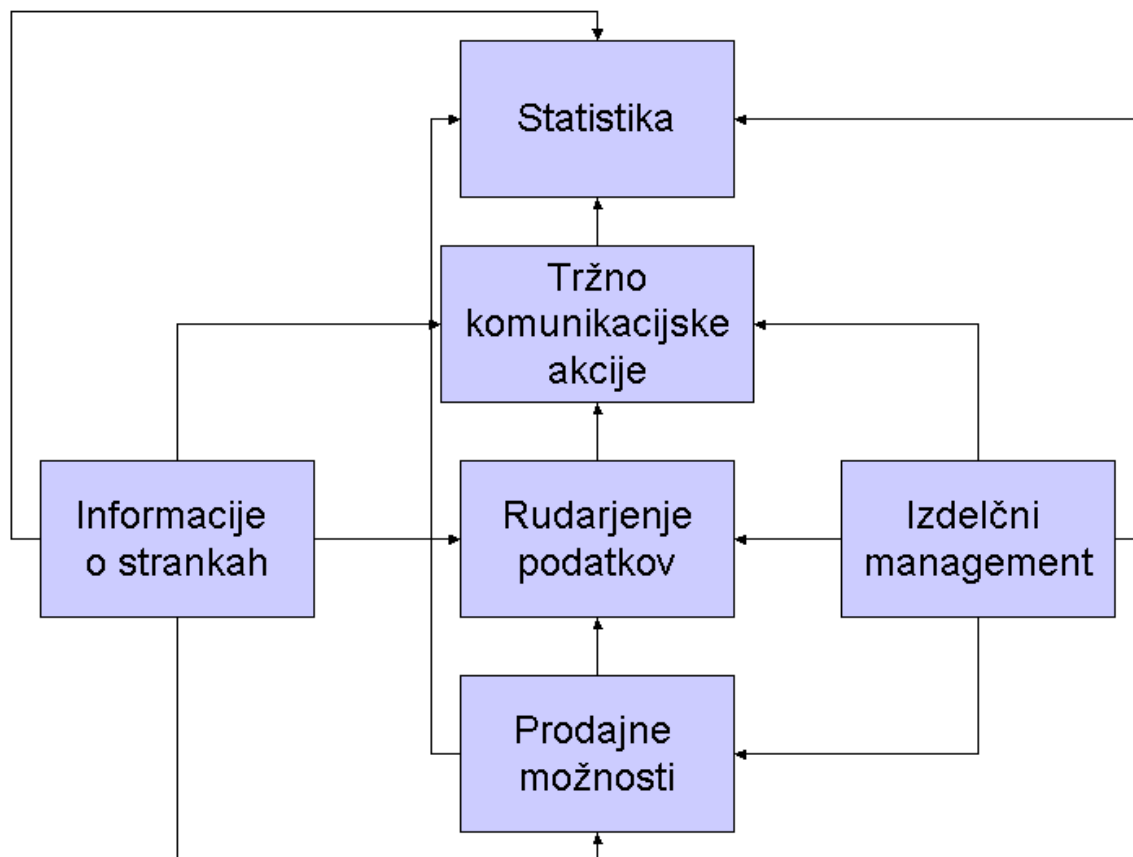
Sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami ima šest osnovnih elementov. Vsi ti elementi so med seboj povezani in se tudi prepletajo. Namen tega poglavja je opredeliti elemente, prikazati povezave med elementi in prikazati koristi, ki jih ima banka z uporabo celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami. Slika 4 prikazuje elemente celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami in zunanje povezave, ki so bolj podrobno opredeljene v nadaljevanju tega poglavja.

Slika 4: Sestavni deli celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami ter njihova povezava z okolico



Nekateri elementi celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami so med seboj povezani, nekateri pa ne. Smer puščic na sliki 5 prikazuje, v katero smer se giblje tok informacij.

Slika 5: Povezava delov celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankam



Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami za banke je sestavljen iz šestih delov, ki so med seboj močno prepleteni. Najbolj pomembna dela sta "Informacije o strankah" ter "Izdelčni management", ki sta popolnoma neodvisna ter nista sestavljena iz drugih delov. Oba dela sta samostojna in vsebujeta najbolj pomembne informacije - to so podrobne informacije o strankah, ki so osnova za upravljanje odnosov s strankami, in izdelčni katalog, ki vsebuje informacije o izdelkih, ki jih banka trži.

Potrebno pa je omeniti, da so informacije o strankah osrednji del celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami, saj tudi strategija upravljanja odnosov s strankami stranko postavi v središče. Pri svojem delu sem opazil, da so celotne arhitekture podatkovnih baz v večini bank postavljene tako, da je v središču izdelek. Posledica je, da te banke vodijo svoje stranke po njihovih izdelkih, zato so stranke, ki imajo pri banki štiri izdelke, štirikrat vnesene v sistem. Te banke pa na prvi pogled ne morejo videti, koliko strank dejansko imajo. Lahko

samo ocenjujejo število strank. Tako na primer Janez Novak v resnici za banko ni Janez Novak, ampak hranilna vloga 12345 ali hipotekarni kredit AC245 ali kreditna kartica VM32535. Šele pogled za šifro prodanega izdelka razkrije, da se za kreditno kartico VM32535 skriva Janez Novak. Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami omogoča pogled na stranko, s tem da so vidni vsi izdelki, aktivnosti itd., ki so povezani stranko. Samo če sistem omogoča, da je stranka v središču, deluje skladno s strategijo upravljanja odnosov s strankami.

Ostali štirje elementi na sliki 5 so sestavljeni ali odvisni od prejšnjih dveh. Tako so prodajne možnosti kombinacija med informacijami o strankah (ime, priimek ter številka stranke) ter izdelčnem managementu. Prodajna možnost opisuje, katera stranka se zanima za kateri izdelek ter v kateri fazi prodajnega cikla se nahaja. Rudarjenje podatkov na podlagi podatkov iz informacij o strankah, izdelčnem managementu in prodajnih možnostih pomaga pridobivati analize ali pa na podlagi teh podatkov ter zahtev banke ustvarja razne spiske, kot je na primer spisek strank, ki imajo enake lastnosti. Tržno-komunikacijske akcije podpirajo vodenje trženjskih akcij. Strankam, ki so na določenem spisku strank, ki je nastal s pomočjo rudarjenja podatkov, skozi več korakov ponujajo določen izdelek. Ker je potrebno vse poslovne odločitve oceniti, so potrebne analize. V celovitem sistemu za podporo upravljanja odnosov s strankami so to statistike, ki ovrednotijo, analizirajo ali prikazujejo rezultate poslovnih odločitev. Tako lahko prikazujejo odzivnost neke tržno-komunikacijske akcije, uspešnost svetovalcev, prodajo izdelka, uspešnost poslovalnice itd.

Pravilno zgrajena povezava teh šestih delov predstavlja optimalno podlago za podporo vseh procesov upravljanja odnosov s strankami. Podprti so vsi procesi banke, ne glede na oddelek v banki, ki so na kakršenkoli način povezani s stiki s stranko ter prodajo.

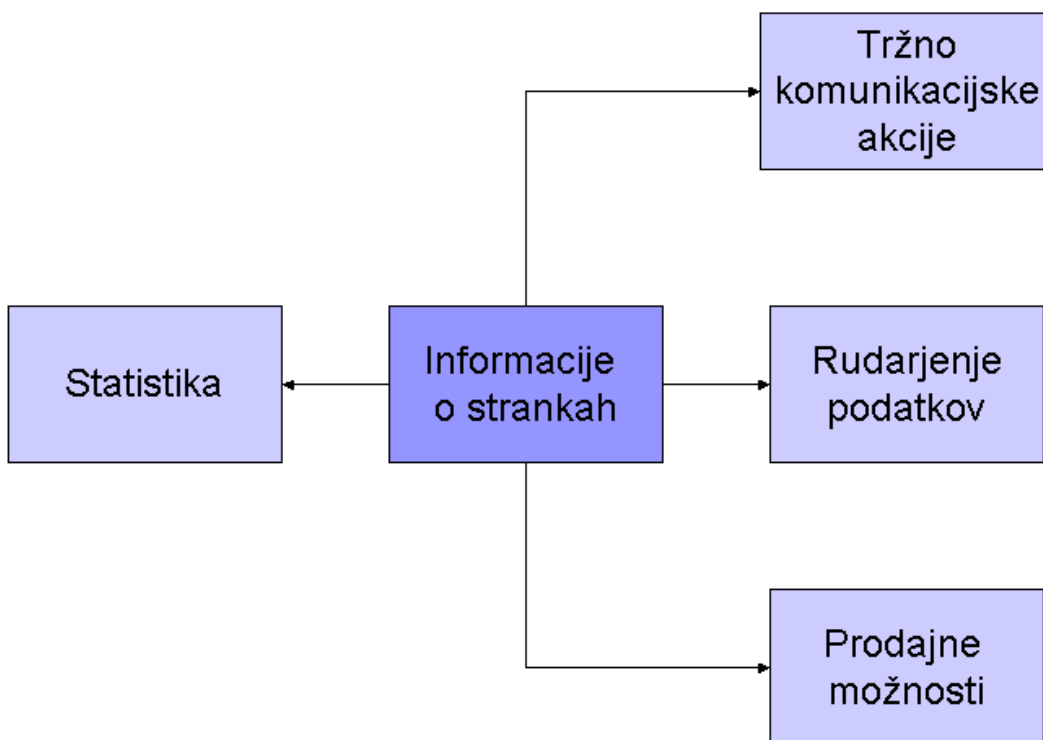
## **4.1 Informacije o strankah**

Informacije o strankah (angl. customer information; nem. Kundeninformationen) so samostojen ter neodvisen del celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami. Informacije o strankah napredna podjetja, ki imajo v strategiji podjetja tudi upravljanje odnosov s strankami, pojmujejo kot vredno sredstvo podjetja, ki omogoča večjo uspešnost ter dobičkonosnost podjetja. Predstavljajo tudi vir, ki ga drugi deli sistema uporabljajo, da lahko dosežejo svoj namen. Tako na primer s pomočjo rudarjenja podatkov v informacijah o strankah pridobi banka seznam



strank za tržno komunikacijsko akcijo. Na podlagi ponudb, ki so nastale skozi tržno-komunikacijsko akcijo, sistem ustvari prodajne možnosti. Ko se tržno-komunikacijska akcija zaključi, se s pomočjo statistike (analize) ugotovi, kako uspešna je bila tržno-komunikacijska akcija pri strankah. Te podatke se ponovno vnese v sistem in s tem se informacije o strankah tudi osvežijo. Na sliki 6 so prikazani elementi, ki so povezani z informacijami o stranki in smer informacij.

Slika 6: Povezava "Informacij o strankah" z drugimi deli celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami



Banka mora težiti k temu, da razvije popolno sliko o svoji stranki. To doseže z zbiranjem, organiziranjem in analiziranjem informacij o stranki. V večini bank je situacija sledeča:

- ✓ informacije o stranki so razpršene po različnih podatkovnih bazah, obstaja nepopolna in nedosledna slika o strankah,
- ✓ struktura informacij, ki je potrebna za procese upravljanja odnosov s strankami, je nejasna,
- ✓ zgodovine poslovanja stranke ni,

- ✓ nekatere stranke so večkrat vodene v podatkovni bazi, ne da bi bilo razvidno, da gre za eno in isto osebo. Rezultat tega je, da banka dejansko sploh ne ve, koliko strank/komitentov ima.

Želena situacija po integraciji celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami je sledeča:

- ✓ informacije o strankah so v eni sami podatkovni bazi, ki ponuja celotno in dosledno sliko o stranki,
- ✓ informacije o stranki so strukturirane. Jasna struktura in ena sama podatkovna baza omogočata ovrednotenje informacij ter predvidevanje strankinega vedenja,
- ✓ zgodovina poslovanja stranke, kot so to npr. prodajne možnosti in termini, so uporabni za svetovalca ter za njegovega naslednika,
- ✓ na podlagi ene edinstvene lastnosti stranke (šifra, ki je bila stranki dana po temeljitem preverjanju, če stranka še ni registrirana) je mogočno ugotoviti točno število strank.

Banka mora biti zelo pozorna pri kvaliteti informacij o stranki, saj kvaliteta informacij vpliva na kvaliteto celotnega sistema. Pri upravljanju informacij o strankah velja pravilo GIGO (garbage in, garbage out). Zelo pomembno je, da obstaja koncept, ki določa zbiranje in vzdrževanje teh informacij.

Uspešno upravljanje odnosov s strankami se začne pri pravilnih podatkih o stranki. Samo s točnimi naslovi strank je mogoče razpošiljati dopise in tako začeti dialog s strankami. To se sliši samoumevno, vendar še zdaleč ni resničnost. V letu 1999 nemška pošta ni mogla dostaviti 25 % dopisov, ki so jih pošiljala podjetja svojim potencialnim strankam, ker naslovi niso obstajali ali niso bili točni (Kreutzer, 2001, str. 20).

Sledeči primer kaže, kakšne stroške povzročajo netočni podatki. Neko nemško podjetje je želelo poslati 45.000 pisem svojim strankam. Pri nemški pošti so primerjali naslove, ki so jih dobili od podjetja, z dejanskimi naslovi. To primerjavo so opravili v štirih korakih in ugotovili sledeče (Kreutzer, 2001, str. 20):

1. Pregled skladnosti  
Točnih naslovov je bilo 41.233, popravili so jih 734, kar 3.133 pa jih ni bilo mogoče popraviti, ker cesta, mesto ter poštna številka niso bili skladni.
2. Pregled pravilnosti imen  
Popravili so 2.660 imen, 2.660 priimkov ter 2.931 hišnih števil. Pri cca.

polovici so morali popraviti spol, naziv ali stan. Nadaljnjih 126 naslovov ni bilo mogoče dostaviti, od tega je bilo 41 oseb mrtvih (slabo vpliva na ugled podjetja, če pošilja ponudbe mrtvim osebam).

3. Pregled oseb, ki so se odselile

Od vseh oseb se jih je 1.088 preselilo. Pošta je nove naslove vnesla v podatkovno bazo.

4. Pregled dvojnosti

V podatkovni bazi je bilo 1.829 oseb dvakrat shranjenih.

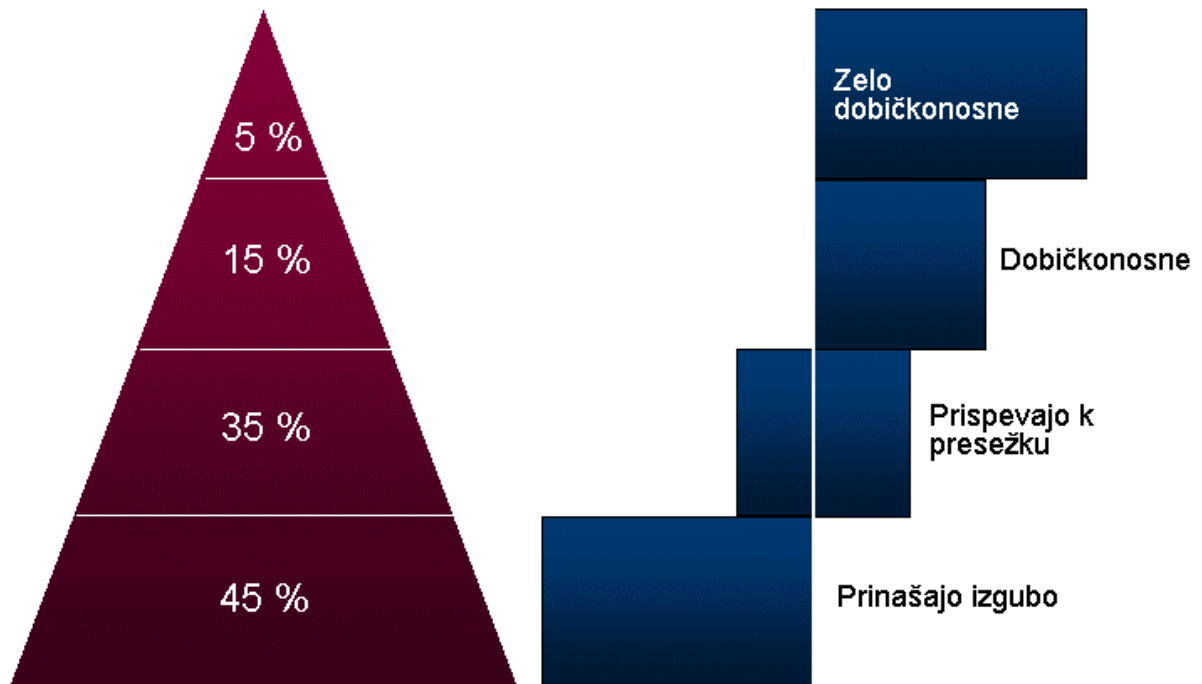
Seštevek vseh nepravilnih naslovov je 6.176. Cena enega dopisa je znašala 0,6 EUR, kar bi skupaj zneslo 3.705,6 EUR, če bi dopise pošiljali na vse naslove. Pošta je za pregled naslovov zaračunala 3.334 EUR. Podjetje je že pri prvem pošiljanju dopisov prihranilo 371,6 EUR. Pri vsakem nadaljnjem pošiljanju je podjetje prihranilo 3705,6 EUR. V kalkulaciji ni upoštevana obdelava vrnjenih pisem zaradi pomanjkljivega naslova ter izgube ugleda (Kreutzer, 2001, str. 20).

To poglavje opisuje, kako mora izgledati upravljanje z informacijami o stranki. Informacije o stranki je vedno potrebno opazovati z različnih zornih kotov. Tako imajo iste informacije različne pomene za različne vrste bank (retail bank, private banking, savings bank itd.).

#### **4.1.1 Donosnost strank**

Podjetja morajo vse bolj skrbeti za odnose do svojih strank, predvsem pa tistih, ki jim prinašajo največ dobička. Kot je prikazano na sliki 7, je teh najbolj donosnih strank ponavadi le od 5 do 20 % (Interno gradivo Gartner Group, 2000) v celotnem portfelju strank.

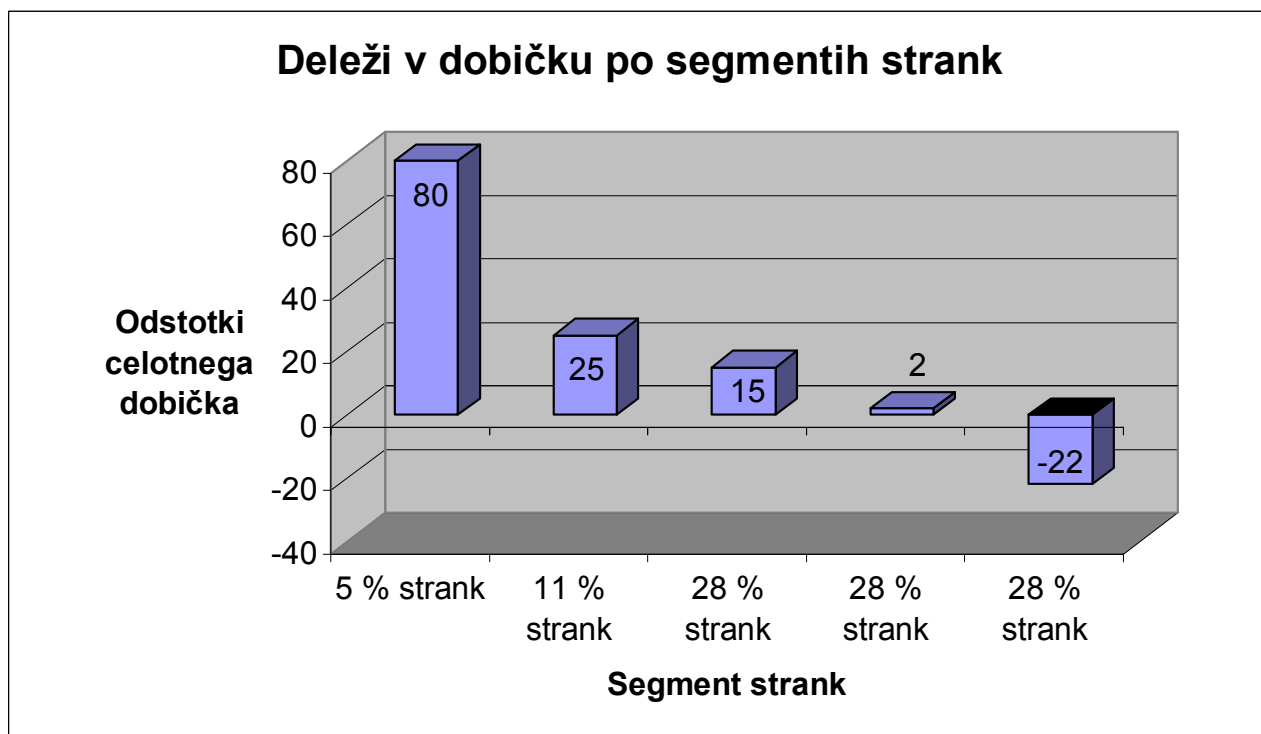
Slika 7: Razdelitev dobička banke na posamezne segmente strank



Vir: Interno gradivo GartnerGroup, 2000.

Hughes (2003) pa celo trdi, da 16 % vseh strank banke ustvari za 105 % dobička banke, približno 28 % strank pa ustvari 22 % izgube. Preostalih 56 % strank ustvari 17 % dobička. Naloga banke je stranke prepoznati, jih segmentirati po dobičkonosnosti ter najbolj donosne obdržati. Največji izziv je nedonosne stranke spremeniti v donosne. Če to ne uspe, je za banko bolje, da jih izgubi. Rezultati te raziskave so prikazani v sliki 8.

Slika 8: Deleži v dobičku po segmentih strank



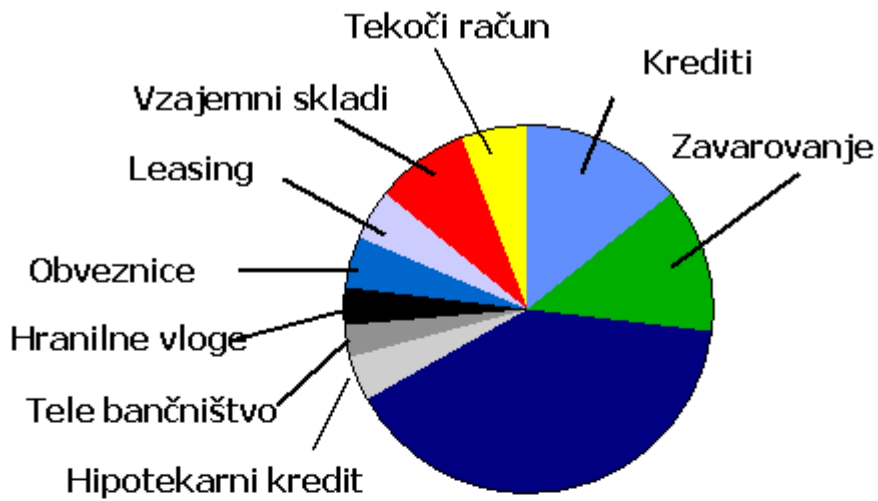
Vir: Hughes, 2003.

Da banka lahko začne poslovati po metodologiji upravljanja odnosov s strankami, mora najprej točno opredeliti pojem "stranka". Na podlagi te opredelitve morajo biti stranke segmentirane in ovrednotene. Segmentacija mora biti nedvoumna, ker ista stranka ne more biti v dveh segmentih ter smiselna.

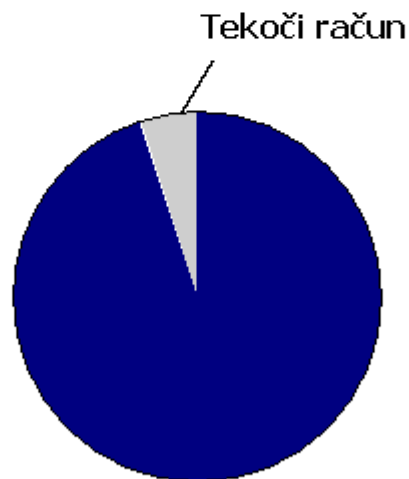
V smislu upravljanja odnosov so stranke lahko pravne osebe, fizične osebe, interne stranke (zaposleni), poslovni partnerji, dobavitelji, distributerji itd.

Najbolj pomembne stranke so obstoječe stranke, saj banke v povprečju ustvarijo z njimi 95 % celotnega prometa. Prav tako je za banko pomembno, da obdrži obstoječe stranke, kar je od šest do desetkrat ceneje od pridobitve nove stranke (Interno gradivo Gartner Group, 2000). Obstoječe stranke imajo ponavadi večje število izdelkov, nove stranke pa imajo vsaj na začetku ponavadi samo enega. Obseg izdelkov nove stranke in obseg izdelkov obstoječe stranke je prikazan na sliki 9.

Slika 9: Razlika med obsegom poslovanja s staro ter z novo stranko



### Stara stranka



### Nova stranka

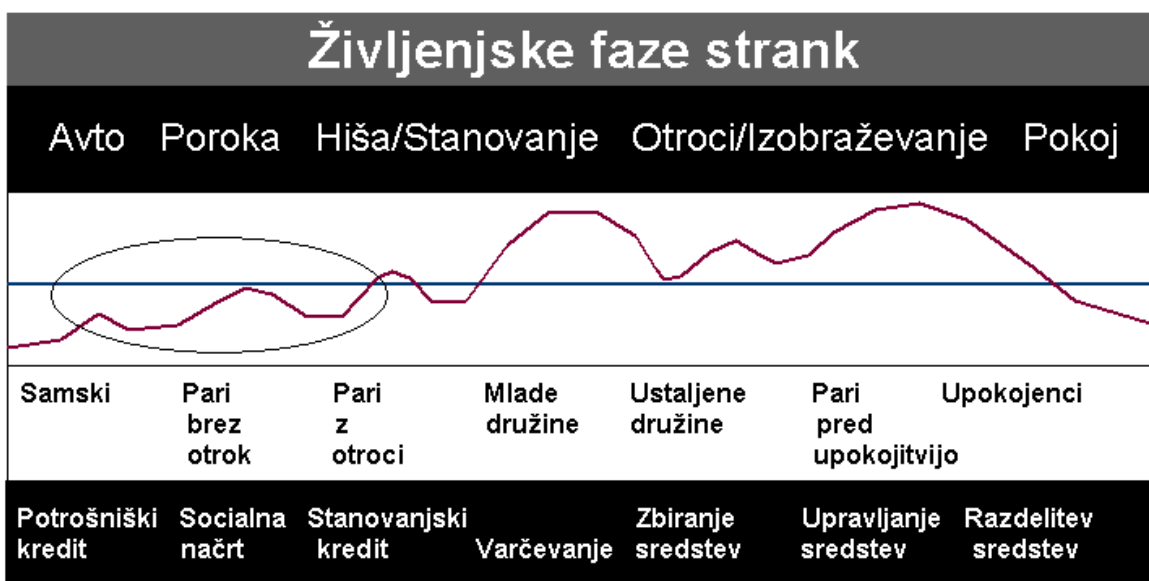
Vir: Interno gradivo Gartner Group, 2000.

Informacije o strankah kot del celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami mora podpirati zbiranje, shranjevanje ter upravljanje z informacijami o strankah, ne glede na to, v katerem segmentu je stranka.

### 4.1.1.1 Življenjska vrednost stranke

Življenjska vrednost stranke (angl. customer lifetime value) je sedanja vrednost vseh dobičkov, ki jih banka naredi z določeno stranko. V primeru, kot je prikazano na sliki 10, da je lojalnost stranke 100%, ima banka dobiček s to stranko v vsakem obdobju. V tem primeru je življenjska vrednost stranke preprosto neto sedanja vrednost vsote vseh prihodnjih dobičkov (Gupta, Lehman, 2003).

Slika 10: Življenjski cikel strank



Vir: Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2000.

Cilj banke je, da stranko pridobi v prvih fazah življenjskega cikla ter jo potem obdrži. S tem je možno doseči obseg poslovanja s staro stranko, kot je prikazano na sliki 9.

Za večino podjetij je pomembno, da pridobijo čimveč strank. Vendar če je življenjska vrednost stranke 400 EUR, nima smisla, da banka vложи več kot 400 EUR, da stranko pridobi. Kot sem že omenil v poglavju 4.1.1, je veliko strank, ki prinašajo zgolj izgubo. Zaradi tega je pomembno, da banka nedonosne stranke spreobrne v donosne ali jih preprosto "odpusti" (Brodsky, 2003). Seveda banka strank ne odpusti neposredno, ampak jih z zaračunavanjem stroškov ali višanjem cen prisili, da prekinejo sodelovanje. Res je, da so stranke pomembne, vendar so nekatere bolj pomembne kot druge.

Segmentacije strank ni več delana na osnovi demografskih lastnosti strank, temveč na podlagi njihove življenjske vrednosti. Fidelity Investments na primer svoje stranke razvrsti na več kot deset segmentov, ki so bili oblikovani na osnovi donosnosti. Za banke je veliko bolje, da vlagajo v povečanje lojalnosti kot pa v pridobivanje novih kupcev. Raziskave so pokazale, da 10-odstotno zmanjševanje sredstev za pridobivanje novih strank poveča vsoto življenjskih vrednosti strank samo za 1 %. Povečanje lojalnosti strank za 10 % pa poveča vsoto življenjskih vrednosti strank za 30 % (Gupta, Lehmann, 2003).

#### **4.1.2 Osnovne lastnosti strank**

Med najbolj uporabnimi informacijami, ki jih banka potrebuje, so sledeči osebni podatki:

- ✓ priimek (v primeru da gre za pravno osebo se navede naziv podjetja),
- ✓ ime,
- ✓ spol,
- ✓ datum rojstva (samo v primeru fizične osebe),
- ✓ EMŠO ali davčno številko (potrebna za nedvoumno identifikacijo stranke),
- ✓ poštni naslovi (stalni in po možnosti še vikend, drugo prebivališče ali poštni predal),
- ✓ elektronski naslovi (e-pošta, GSM, telefon, faks itd.),
- ✓ vrsta stranke (fizična oseba, pravna oseba, društvo itd.) in
- ✓ bančni svetovalec, ki je bil stranki dodeljen ali si ga je stranka izbrala.

Podatke se lahko še bolj natančno opredeli, npr. kdaj je stranka dosegljiva na določen elektronski naslov. Vsako stranko lahko povežemo z dokumentom, ki je bil uporabljen pri poslovanju z njo (ponudbe, pogodbe, pisma itd.). Prav tako se stranki lahko pripne kratke zaznamke, ki si jih svetovalec naredi (rojstni dnevi, opozorilo, da je stranka zahtevna itd.).

Vse ostale lastnosti strank, ki jih zbere podjetje, služijo za njihovo boljše poznavanje. Na podlagi teh dodatnih lastnosti podjetje stranke lažje individualizira in jim ponudi primeren izdelek. Pri ustvarjanju spiskov strank s pomočjo rudarjenja podatkov za tržno komunikacijske akcije se večinoma uporabljajo prav te lastnosti. Tako na primer banka ne bo ponujala namenskega varčevanja za študij otrok



osebi, za katero ve, da sploh nima otrok oziroma je stranka že presegla starost, v kateri bi bilo še logično, da ima lahko otroke pred študijem. Pomembnejši drugi podatki, ki banki pomagajo individualizirati stranke, so na primer (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2000):

- ✓ Število otrok  
Pomembno za tržno komunikacijske akcije, v katerih se ponujajo izdelki, ki so namenjeni staršem.
- ✓ Izobrazba
- ✓ Poklic  
Določi se poklic, ki ga opravlja. V nekaterih primerih banka določi tudi funkcijo, ki jo stranka opravlja. Predvsem je pomembno, kako visoko mesto v hierarhiji podjetja stranka zaseda.
- ✓ Zakonski stan  
Poročene stranke z majhnimi otroki, stanujoče v najemniškem stanovanju so potencialni kupci stanovanjskega kredita.
- ✓ Lastništvo stanovanja ali hiše, v kateri stanuje  
Tu obstaja pet možnosti: samski/a, poročen/a, ločen/a, vdovec/vdova in zunajzakonska zveza. Predvsem pa je pomembno, ali je stranka samska ali živi v zvezi.
- ✓ Segment  
Segment, v katerega spada stranka, banka določi sama na podlagi trenutnega poslovanja s stranko ter na podlagi predvidenega potenciala, ki ga banka lahko izkoristi. V kateri segment stranka spada, se določi s pomočjo orodja za rudarjenje podatkov. Tako lahko segmentiramo ogromno število strank.
- ✓ Drugi izdelki pri banki  
Našteti so izdelki, ki jih je stranka že kupila v banki. S tem svetovalec ob pogledu na strankine podatke vidi, kaj stranki lahko ponudi in kaj ne. Možna pa je tudi okvirna ocena njenega odziva na določen predlog svetovalca.

### 4.1.3 Dodatne informacije

Pogosto se zgodi, da svetovalec pridobi o stranki zanimive dodatne informacije (soffacts), ki so lahko tudi zelo uporabne. Tu gre predvsem za poslovno nekritične informacije o stranki, ki banki kaj povedo, npr. o načinu življenja stranke. Dodatne informacije se morajo deliti na njihovo vrsto, npr. šport, kultura. Te shranjene podatke se potem lahko uporabi s pomočjo sistema za rudarjenje podatkov.

Neka stranka je na primer zavzet igralec golfa. Ta podatek se shrani kot dodatna informacija. Banka je sponzor pri naslednjem golf turnirju in ima na razpolago vstopnice, ki jih razdeli med svoje stranke. S pomočjo sistema za rudarjenje podatkov banka povabi na turnir vse svoje stranke, ki imajo kot dodatno informacijo zavedeno, da imajo rade golf.

Pri popolno izdelanem sistemu za podporo upravljanja odnosov s strankami se dodatni podatki zbirajo iz vseh razpoložljivih virov. Stranka preko interneta opravi vezavo svojih sredstev in kot vzrok navede, da namerava graditi hišo. Ta podatek se shrani in pri naslednji tržno komunikacijski akciji, pri kateri so ciljna skupina stranke, ki nameravajo graditi, ta stranka dobi ponudbo.

#### **4.1.4 Segmentacija strank**

Segmentacija strank pomeni delitev strank v skupine z eno ali več enakimi lastnostmi, npr. vse stranke, ki delajo na vodstvenih položajih. Segmentiranje je potrebno npr. za tržne analize ali razvoj strategije.

Za individualno obravnavo strank je potrebna segmentacija le-teh. Segmentiranje pomeni ustvarjanje skupin strank, ki morajo biti na podlagi zahtevanih lastnosti homogene. V najbolj preprostem primeru se stranke deli na nove stranke, obstoječe stranke ter ponovno aktivirane stranke (Hippner, Wilde, 1997, str. 338). Te skupine strank je možno veliko bolje individualno in učinkovito obdelati, kot če bi obdelovali vse stranke hkrati.

Segmentiranje je potrebno npr. za tržne analize ali razvoj strategije ter pomaga doseči cilj, da se ponudi pravi izdelek za pravo ceno pravi stranki (segmentu strank) ob pravem času.

V celovitem sistemu za podporo upravljanja odnosov s strankami se segmentacija strank opravi s pomočjo rudarjenja podatkov. V orodje za rudarjenje podatkov se vnese značilnosti, ki jih morajo imeti stranke, kot rezultat pa se določi seznam strank, ki imajo opredeljene lastnosti.

### 4.1.5 Zgodovina stranke

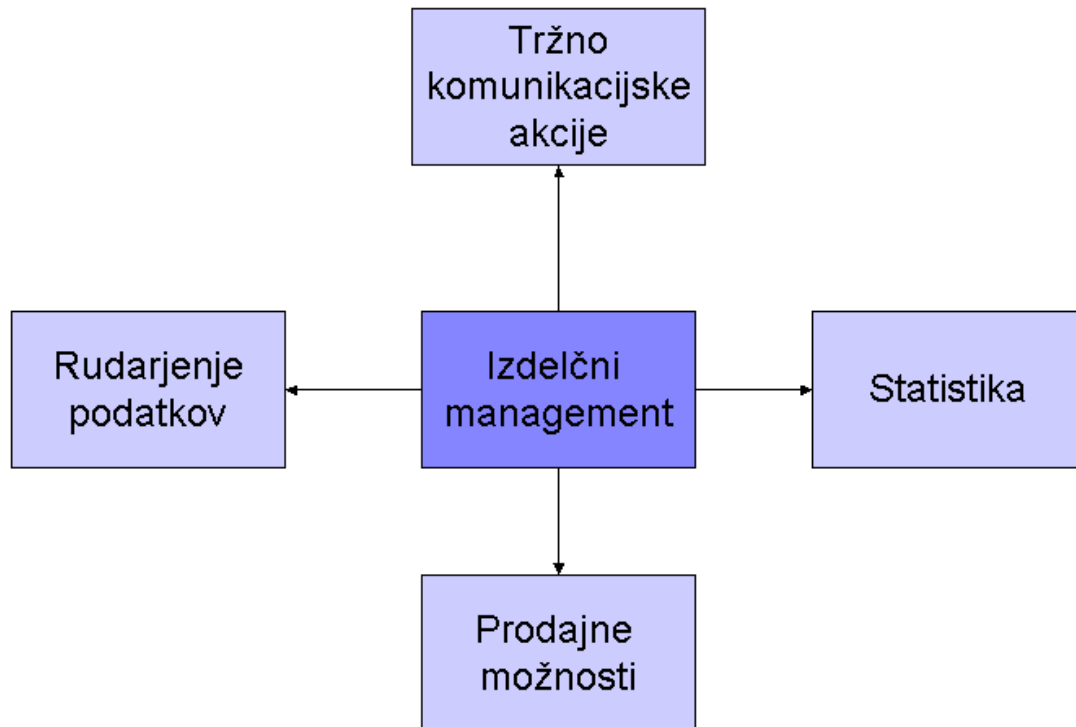
Zgodovina stranke opisuje vse aktivnosti (sestanke, telefonski pogovori, prodajne možnosti, reklamacije itd.) neke stranke, vključno z načrtovanimi aktivnostmi. Aktivnosti v zgodovini stranke morajo vsebovati sledeče lastnosti:

- ✓ Čas in datum  
Kdaj je bila aktivnost opravljena oziroma kdaj je načrtovana.
- ✓ Kategorija  
Opisuje vrsto aktivnosti (sestanke, telefonski pogovori, prodajne možnosti, reklamacije itd.).
- ✓ Status  
Opisuje, v katerem statusu je aktivnost (načrtovana, opravljena, predvidena itd.).
- ✓ Opombe  
Kratek tekst, ki opiše vsebino aktivnosti.
- ✓ Prevezeti tekst  
Dodatni tekst, ki je prevzet iz opisa aktivnosti. Pri aktivnosti "sestaneček" se prevzame zapisnik sestanka, ki je pripet k tej aktivnosti.

## 4.2 Izdelčni management

To poglavje opisuje sestavo izdelčnega managementa (angl. product management) v banki po filozofiji upravljanja odnosov s strankami. Cilj izdelčnega managementa je razviti, nadzorovati in vzdrževati izdelke in skupine izdelkov na način, ki omogoča čim boljši prodajni uspeh. Izdelčni management je proces, ki predstavlja več med seboj povezanih aktivnosti, ki ponujajo na trgu uspešen izdelek. Tako je možno hitro ukrepati pri izdelkih, ki se slabo prodajajo, s tem da se spremeni lastnosti izdelka ali pa se ga zamenja z novim, ki bo bolj uspešen. Na sliki 11 so prikazani elementi, ki so povezani z izdelčnim managementom, in smer informacij.

Slika 11: Povezava "Izdelčnega managementa" z drugimi deli celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami



Izdelčni management je tako kot informacije o strankah samostojen ter neodvisen del celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami. Iz njega so sestavljene prodajne možnosti. Tržno-komunikacijske akcije, rudarjenje podatkov in statistika pa iz izdelčnega managementa dobijo informacije.

Izdelčni management zagotavlja, da so vsi zaposleni v banki dobro obveščeni o izdelkih. Predpogoj za splošno uveljavitev je dosledno vzdrževanje izdelčnega kataloga. Prodajno osebje ima tako na razpolago vse razpoložljive prodajne argumente, ki so prilagojeni prodajnim kanalom. Tudi drugi zaposleni imajo dostop do znanja izdelčnih vodij ter prodajnega osebja. Informacije so lahko zbrane v datotekah različnih formatov (pdf, ppt, doc, xls, mpeg itd.), povezavah do internetnih strani (informacije o izdelkih, stran za izračunavanje kreditov itd.) ali v posebno za te namene prirejenem informacijskem sistemu (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2000).

Izdelčne informacije, ki se upravljajo s sistemom za podporo upravljanja odnosov s strankami, niso dostopne samo v banki, temveč tudi v poslovalnicah, klicnem centru, prodajnem oddelku, na internetu itd. Modul za podporo izdelčnega managementa mora biti povezan tudi z drugimi moduli, ki so sestavni del celovitega sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami. Izdelčne informacije so prek prodajnih možnosti povezane s kupci oziroma interesenti. To omogoča sprotno spremljanje prodajnih možnosti ter predvidevanje bodoče prodaje.

Sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami mora zagotoviti preprosto nadzorovanje uspeha prodaje (npr. število prodajnih možnosti), da je banka zmožna pravočasno ukrepati pri slabih rezultatih.

Ponderiranje izdelkov in izdelčnih skupin omogoča svetovalcu, da prioritizira izdelke. Rangiranje v prodajni listi je odvisno od ponderiranja. Rang izdelka na prodajni listi (izdelke, ki so rangirani visoko, naj bi se najprej ponudilo) je enostavno, vendar močno orodje, ki je v pomoč prodajnemu osebju (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2000).

#### **4.2.1 Opredelitev izdelkov**

Lastnosti izdelkov so zbrane v izdelčnih mapah in jih lahko razdelimo v sledeče skupine (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2000):

##### **A. Osnovne lastnosti izdelka**

1. Ime izdelka  
Ime, pod katerim je znan izdelek.
2. Šifra izdelka  
Vsak izdelek mora imeti svojo številko, ki se ne sme ponavljati. Številka izdelka se ne sme ponavljati niti, če je prvotni izdelek že umaknjen iz prodaje. S tem se banka izogne težavam pri izdelavah statistik in drugih analiz.
3. Nadrejena skupina izdelkov  
Pri kreditni kartici VISA npr. bi se skupina imenovala "Kreditne kartice".
4. Veljavnost izdelka  
Pomembno, če gre samo za začasno ponudbo. Sistem mora preprečiti prodajo neveljavnega izdelka.

## B. Opisne lastnosti izdelkov

### 1. Opis izdelka

Opis izdelka je ob komercialnih pogojih najpomembnejši del izdelčnih map (opis vseh lastnosti izdelka). Pod to točko so navedene osnovne lastnosti izdelka. Opis naj ne bo napisan pusto, ampak s trženjskega vidika.

### 2. Dodatni izdelki

Zelo pomembna informacija, ki omogoča prodajalcu cross-selling. Banka tako lahko proda istemu kupcu več, kar naredi kupca bolj donosnega. Ta informacija omogoča doseganje enega glavnih ciljev upravljanja odnosov s strankami (povečati prodajo, narediti kupca bolj donosnega ter povečati zadovoljstvo kupca). H kreditni kartici banka lahko ponudi potovalne čeke istega izdajatelja.

### 3. Nadomestni izdelki

Kreditno kartico lahko zamenjamo za kreditno kartico drugega izdajatelja.

### 4. Konkurenčni izdelki

Kreditne kartice izdajatelja, ki jih banka ne posreduje. V veliko pomoč so argumenti, ki pokažejo pomanjkljivosti konkurenčnega izdelka.

### 5. Povezave in priponke

Razni internetni naslovi, dokumenti, shranjeni na strežniku itd.

### 6. Kontrolni seznam (angl. checklist)

Služi za podporo svetovalcu pri prodajnem procesu. Vsebuje zaporedje nalog, ki naj bi jih svetovalec opravil skozi prodajni razgovor. Na podlagi teh informacij je prodajalec v položaju, da oblikuje prodajni sestanek tako, da dobi stranka občutek, da ji je ponujena premišljena in dobro organizirana storitev.

## C. Komercialne lastnosti

### 1. Tržne poti

Naštete morajo biti vse tržne poti, skozi katere je možno izdelek prodati.

### 2. Komercialni pogoji

Obresti, vstopna provizija itd.

### 3. Ponderiranje

Izdelek dobi ponder npr. od 1 do 10. Čim višji ponder ima izdelek, tem bolj je zaželeno, da se ga proda. Če ima prodajalec na izbiro

izdelek s ponderjem 8 in izdelek s ponderjem 6, mora poskusiti prodati prvega.

#### 4. Predlog izdelka

Se lahko uporabi, ko stranka približno ve, kaj želi, npr. kreditno kartico. Za izdelčno skupino se opredeli nekaj vprašanj, ki olajšajo izbiro izdelka iz določene skupine.

#### 5. Telefonski scenarij

Zelo primeren za delavce v klicnem centru, ki tržijo izdelke po telefonu.

V primeru, če so bili prodajni uspehi izdelka dobri ali je če izdelek že dolgo na trgu, mora biti banka zelo pazljiva pri spremembi lastnosti izdelka. V nekaterih primerih je celo boljše ustvariti nov izdelek, kot pa spremeniti starega, ker bi bil spremenjeni izdelek upoštevan v analizah in statistikah kot stari izdelek. Na ta način banka lažje sledi spremembam, ki so nastale po spremembi izdelka.

### **4.2.2 Strukturiranje izdelkov**

Banke ponujajo strankam veliko število izdelkov. Število izdelkov in njihovih različic lahko variira od 10 do nekaj tisoč, odvisno od portfelja izdelkov. Zaradi preglednosti je zelo pomembno, da so izdelki hierarhično strukturirani. Priporočljivo je, da so izdelki s podobnimi lastnostmi (kreditni, vezane vloge itd.) zbrani v isti izdelčni skupini, izdelčne skupine pa se na koncu povežejo v izdelčne sekcije. Ponavadi sta to samo dve: aktivna in pasivna. Dobro načrtovan izdelčni management ponuja tudi dobro podporo za izbor primerne izdelka iz celotne ponudbe.

### **4.2.3 Svetovalni pomočnik**

Svetovalni pomočnik (angl. advisory assistant) oziroma predlagatelj izdelka je funkcija v celovitem sistemu za podporo upravljanja odnosov s strankami, ki podpira svetovalca med sestankom s stranko. Banke (po mojih izkušnjah so to predvsem tuje banke in ne slovenske, ki imajo prav boren izdelčni katalog, če ga primerjamo s tujimi bankami) imajo veliko izdelkov z različnimi lastnostmi, ki jih svetovalec ne pozna v vseh podrobnostih. Da pa je svetovalec v stanju stranki ponuditi primeren izdelek, stranki svetovalec postavlja vnaprej določena in v sistemu shranjena vprašanja. Svetovalni pomočnik poleg vprašanj ponudi tudi

nekaj odgovorov. Da pa svetovalni pomočnik ponudi prava vprašanja, mora svetovalec najprej v sistem vnesti podatek, ali stranka potrebuje denar (kredit, leasing, itd.) ali pa ga želi investirati (delnice, vzajemni skladi, depozit, vezava itd.), ker so tudi vprašanja različna. Stranka izbere enega izmed ponujenih odgovorov. S tem se zmanjša število primernih izdelkov. Izbran odgovor sistem shrani kot mehak podatek (angl. softfact). Na primer, če stranka na vprašanje o tveganju odgovori, da bi rada investirala tvegano, se ta odgovor shrani in ob naslednji tržno komunikacijski akciji za neko visoko tvegano možnost investiranja se to stranko lahko vključi v določeno ciljno skupino ter s tem uvrsti na seznam strank za to tržno komunikacijsko akcijo (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2001).

Na podlagi kombinacije odgovorov sistem ponudi najprimernejše izdelke. Kot že omenjeno, so vprašanja in odgovori vneseni in shranjeni v sistemu. Naloga banke je, da določi algoritem, ki ponudi primeren izdelek ali izdelčno skupino k vsaki možni kombinaciji odgovorov. Vsebinsko pravilnost svetovalnega pomočnika morajo zagotoviti zaposleni banke, ki so odgovorni za prodajo ter izdelčni management.

Pomoč svetovalnega pomočnika med prodajnim pogovorom prepreči dolgo iskanje primerne izdelka in zagotovi, da svetovalec na stranko naredi profesionalen vtis. Majhno število predlaganih izdelkov pa omogoči podrobni pregled izdelkov. Pri vsakem predlaganem izdelku je tudi označeno ali je bil izdelek stranki že ponujen ali pa ga že celo ima. V vsakem od teh dveh primerov obstaja potem tudi prodajna možnost za ta izdelek ter to stranko.

Čeprav spada svetovalni pomočnik pod izdelčni management, mora sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami omogočiti tudi dostop iz dela informacije o strankah, saj si svetovalec ponavadi ogleduje informacije o stranki, ki je pri njemu na prodajnem sestanku.

Tabela 1 predstavlja kombinacijo dveh vprašanj s po tremi možnimi odgovori. S tem je nastala tudi dvodimenzionalna matrika z devetimi možnimi kombinacijami. Stranki, ki bi želela denar naložiti zelo tvegano ter za manj kot eno leto, bi svetovalni pomočnik v tem primeru predlagal "opcije".



Tabela 1: Enostaven primer kombinacij vprašanj in odgovorov ter primerni izdelki

		Kako dolgo želite naložiti denar?		
		< 1 leto	1 do 3 leta	3 leta <
Kako tvegano želite naložiti denar?	zelo	opcije	špekulativne delnice	delnice podjetij, ki ne kotirajo na borzi
	srednje	blagajniški zapisi	delnice	mešan vzajemni sklad
	malo	vezana vloga	obvezniški vzajemni sklad	obveznice

Dobri svetovalni pomočniki imajo tudi do 10 vprašanj z do štirimi odgovori na vprašanje. Število različnih kombinacij presega številko tisoč. Seveda se pri takem številu nekateri izdelki pojavijo v različnih kombinacijah. Primerna druga vprašanja so lahko še:

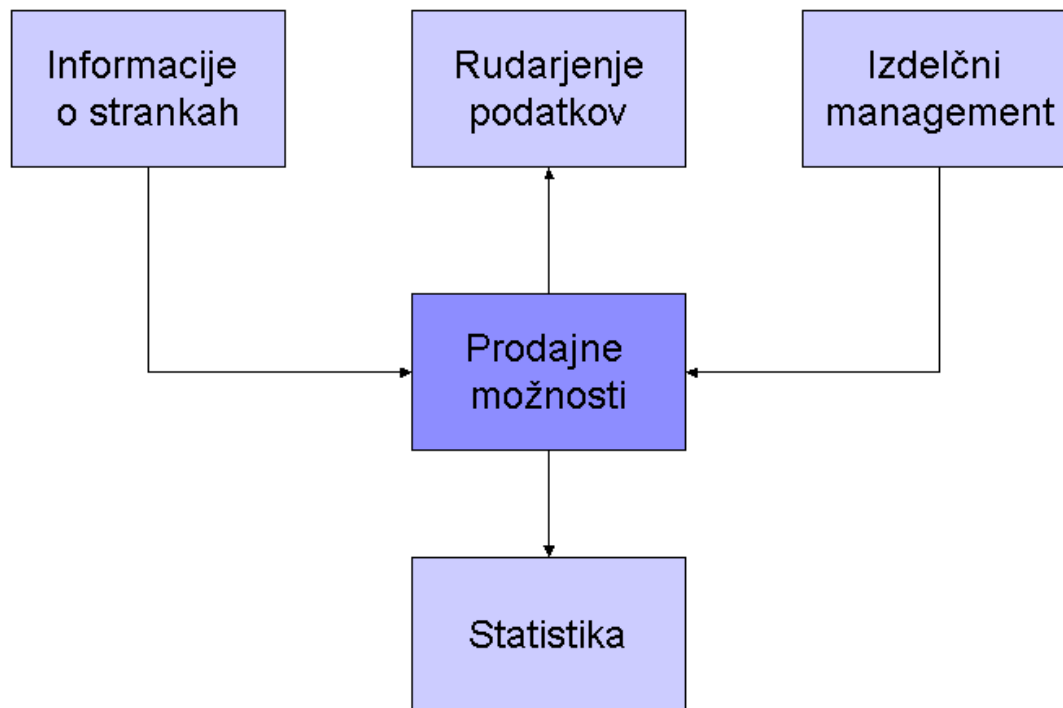
- ✓ Kakšen je namen varčevanja?
- ✓ Kakšen je znesek, ki ga želite naložiti?
- ✓ Ali želite investirati v enkratnem znesku ali mesečno?
- ✓ V kateri valuti želite varčevati?
- ✓ Koliko denarja potrebujete?
- ✓ Za koliko časa potrebujete denar?
- ✓ Kateri predmet lahko zastavite?
- ✓ Kakšni so vaši mesečni prihodki?
- ✓ Itd.

### 4.3 Prodajne možnosti

Prodajne možnosti (angl. sales opportunity; nem. Verkaufschance) ali management prodajnih možnosti prisili prodajalce, da registrirajo vsako prodajno možnost, ki se je pokazala pri stikih s stranko. Pod pojmom management prodajnih možnosti razumemo večstopenjsko registracijo, vzdrževanje in ovrednotenje vsakega stika s stranko od začetnega pogovora do podpisa pogodbe. Tako je vsakič možen pogled na status ponudb ter omogočen celovit pregled vseh prodajnih možnosti (znesek, količina itd.) (Korb 2000, str. 19).

Na sliki 12 so prikazane povezave prodajnih možnosti z drugimi elementi celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami. Najpomembnejša elementa za prodajne možnosti sta informacije o strankah in izdelčni management.

Slika 12: Povezava "Prodajnih možnosti" z drugimi deli celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami



Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami zaposlene v prodaji podpira pri obdelavi prodajnih možnosti s tem, da prodajalce ob določenem trenutku, ki je najbolj primeren za stik s stranko, opomni, da morajo z določeno stranko kontaktirati v zvezi z določenim izdelkom. Podobno je tudi pri že zaključenih prodajnih možnosti. Če je stranka na primer pri banki vzela kredit, ki poteče čez 6 mesecev, mora sistem prodajalca opomniti, da ta kredit poteče, ter ustvariti novo prodajno možnost za nov kredit, ki ga potem prodajalec ponudi stranki (Strawe 1999, str. 12). Te prodajne možnosti so najcenejše za banke, ker zanje ni potrebnih nobenih investicij za pridobivanje stranke. Prednost za prodajalca je v tem, da lahko stranki ponudi izdelek, preden stranka sama začne

iskati konkurenčne izdelke in jih tudi kupi. Poleg tega stranka dobi občutek, da banka skrbi zanjo.

Prodajne možnosti so prodajne možnosti, ki so nekakšna povezava med stranko, izdelkom ter svetovalcem. Zato tudi povezujejo tri dele sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami, in sicer (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2001):

- ✓ podsistem za upravljanje informacij o strankah,
- ✓ podsistem za izdelčni management,
- ✓ podsistem za upravljanje svetovalcev banke.

Ta povezava sama pa sestavlja podsistem za upravljanje prodajnih možnosti, ki prikazuje obstoječe možnosti svetovalca, da proda določen izdelek določeni stranki. Tako lahko banka vidi, za katere izdelke se določena stranka zanima, katere je zavrnila in zakaj ter katere izdelke je že kupila in pri katerem svetovalcu. Seveda pa se povezavo lahko opazuje z drugega zornega kota, in sicer, katere stranke so kupile, zavrnile ali imajo ponudbo za določen izdelek pri določenem svetovalcu. Ali katere izdelke je svetovalec prodal, ponudil ali dobil zavrnjene pri kateri stranki.

V zgodnji fazi prodajnega cikla stranka še ni odločena, kateri izdelek bi bil zanjo najbolj primeren, zato je možna prodajna možnost, ki povezuje izdelčno skupino, npr. krediti, ter stranko in svetovalca. Ko je stranka bolj opredeljena, se izdelčno skupino zamenja za izdelek.

Prodajne možnosti predstavljajo tudi osnovo za managerski informacijski sistem, ker ima vodstvo s pregledom ter analizo prodajnih možnosti priložnost ugotoviti, kateri izdelki se dobro prodajajo, kateri svetovalec dobro prodaja ali obratno. Na podlagi dobljenih rezultatov vodstvo spremeni izdelke, zamenja svetovalca ali prodajno strategijo nasploh (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2001).

### **4.3.1 Lastnosti prodajnih možnosti**

Glavni sestavni deli prodajnih možnosti so sledeči:

1. Stranka  
Ime stranke, ki se zanima za izdelek.

2. Izdelek  
Naziv izdelka, za katerega se zanima stranka.
3. Svetovalec  
Ime svetovalca stranke.
4. Količina  
To je lahko doba, npr. doba odplačevanja kredita, ali pa število kosov, npr. število potovalnih čekov.
5. Vrednost  
Vrednost posla, npr. višina kredita ali skupna vrednost potovalnih čekov (količina x število potovalnih čekov).
6. Status  
Status opisuje, v kateri fazi prodajnega cikla se nahaja izdelek.
7. Datum  
Datum zadnje spremembe.

Za analize kupcev pa lahko prodajne možnosti vsebujejo tudi sledeče informacije:

1. Priporočila  
Vir informacije, od koder je interesent/kupec izvedel za izdelek. V primeru, da je stranka za izdelek izvedela preko tržno-komunikacijske akcije, sistem avtomatično zazna, skozi katero tržno-komunikacijsko akcijo je stranka dobila informacijo.
2. Vzrok za zanimanje/nakup  
Motiv, ki ga ima stranka, da se zanima oziroma je kupila izdelek (gradnja hiše, ugodneje kot pri konkurenci itd.).
3. Tržne poti  
Teh je glede na število modernih tehnologij vedno več, npr. internet, osebno preko svetovalca, podružnica itd.
4. Vzrok zavrnitve  
Če se stranka ne odloči za nakup izdelka, potem svetovalec iz spiska vzrokov zavrnitve izbere primernegea.

#### **4.3.1.1 Status prodajnih možnosti**

Status prodajnih možnosti prikazuje, v kateri fazi prodajnega cikla se nahaja izdelek. Na razpolago morajo biti najmanj sledeči statusi:

- ✓ Ponudi  
Stranki se mora ponuditi izdelek, vendar ji še ni bil ponujen. Svetovalec mora to storiti čimprej oziroma ob naslednjem stiku s stranko.
- ✓ Ponujeno  
Stranka je že dobila ponudbo in je seznanjena z vsemi prodajnimi pogoji.
- ✓ Ponovno ponudi  
Stranka je prvo ponudbo izdelka zavrnila. Izdelek se stranki ponovno ponudi.
- ✓ Zavrnjeno  
Stranka je zavrnila ponudbo. Lahko se ponudba deloma spremeni in da v status ponovno ponudi.
- ✓ Prodano  
Stranka je sprejela ponudbo, vendar posel še ni pravno končan (knjižen, plačan itd.).
- ✓ Zaključeno  
Stranka je sprejela ponudbo, plačala račun itd. Posel je pravno končan. Tega statusa ni več mogoče spreminjati.

## 4.4 Rudarjenje podatkov

Rudarjenje podatkov (angl. data mining) je proces, ki odkriva pomembne odvisnosti, vzorce in trende s pomočjo analize ogromnih količin podatkov. Služi za pridobivanje znanja iz podatkov. Podatki so lahko v neki podatkovni bazi, v kateri programsko orodje za rudarjenje podatkov dobi podatke.

Analize, ki so narejene s pomočjo rudarjenja podatkov, oblikujejo ter usmerjajo strategijo upravljanja odnosov s strankami v bankah. Obširno podatkovno skladišče, dobro opremljen analitični oddelek, napolnjen z analitiki in s statistiki, ogromno segmentacij ter modeli vedenja strank so analitična hrbtenica strateškega odločanja (Imhoff, Loftis, 2002).

Pojem rudarjenje podatkov je pridobljen iz besede rudarstvo, kjer se s pomočjo velikega tehnološkega vložka predeluje ogromne količine kamenja za pridobitev rudnin (Adriaan, Zantige, 1997, str. 5). Analogno temu se pri rudarjenju podatkov s pomočjo zahtevnih ter avtomatiziranih metod predeluje ogromne količine podatkov z namenom pridobiti pomembne informacije, ki podjetju pomagajo pri poslovnem odločanju (Berry, Linoff, 1997, str.5).

S pomočjo statističnih metod, umetne inteligence ter prepoznavanja vzorcev se iščejo v ogromnih količinah podatkov vzorci, na podlagi katerih uporabnik lahko predvideva npr. obnašanje strank. S pomočjo avtomatskega preverjanja možnih odvisnosti dveh ali več različnih atributov, npr. odvisnost odzivanja strank od načina kontaktiranja, rudarjenje podatkov nadgrajuje dosedanje analitične metode.

V praksi je rudarjenje podatkov zelo zahtevna naloga. Odgovorna oseba mora imeti poleg metodološkega znanja tudi izkušnje s podatkovnimi bazami in ekonomska znanja. Proces rudarjenja podatkov ima tri korake. Najprej je potrebno izbrati podatke, ki bodo analizirani. Ker je v podatkovnih bazah pogosto veliko podvojenih in slabih podatkov, je potrebno te podvojene ter neprimerne podatke odstraniti. Zadnji korak pa je analiza sama. Dobljene podatke je potrebno tolmačiti ter konsolidirati.

Področij, kjer je rudarjenje podatkov uporabno, je več (Wilde, Hippner et al., 2000, str. 28):

- ✓ Analiza izdelkov (analiza nakupne košarice)  
Pridobljene informacije so uporabne predvsem za cross-selling ter up-selling.
- ✓ Analiza strank (življenjska vrednost stranke, boniteta stranke, reklamacije)  
S pomočjo te analize se opravi segmentacijo trga ter naredi profile strank.
- ✓ Analiza konkurence
- ✓ Analiza tržnih odzivov  
Banka s pomočjo te analize izve, kakšen je bil odziv na določene poslovne odločitve.
- ✓ Napovedovanje/načrtovanje  
Na podlagi rezultatov analiz banka lahko napove/načrtuje obseg poslovanja v prihodnje.
- ✓ Personifikacija spletne strani  
Stranki se pri dostopu na bančno spletno stran le-ta prilagodi na podlagi spoznanj, ki jih banka dobi iz strankinih prejšnjih dostopov.
- ✓ Tekstovno rudarjenje  
Npr. če v predmetu e-pošta piše "reklamacija", se to pošto takoj posreduje v oddelek, ki obdeluje reklamacije.

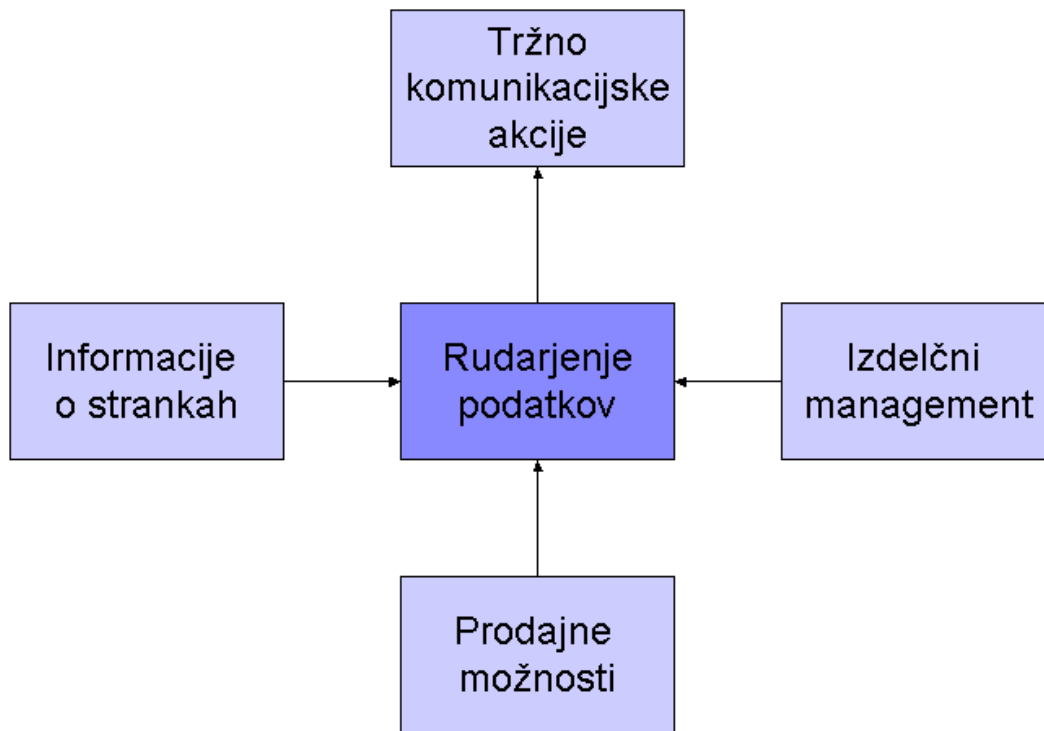
Seveda pa obstajajo še druga področja, ki so povezana s konceptom upravljanja odnosov s strankami, ki se tudi poslužujejo rudarjenja podatkov za bolj specifične analize.

Možne ovire pri opravljanju rudarjenja podatkov so:

- ✓ prenesti človeške analitične zmožnosti na računalnik (tj., računalnik naučiti samostojnega mišljenja, kar je še danes največja ovira do umetne inteligence),
- ✓ velika poraba kapacitet za eno samo na novo ustvarjeno analizo,
- ✓ čas, ki je potreben za predelavo ogromne količine podatkov.

V celovitem sistemu za upravljanje odnosov s strankami orodje za rudarjenje podatkov predvsem pokriva celotno področje ustvarjanja spiskov strank. Možna je tudi njegova uporaba pri analizah, saj ima banka pri celovitem sistemu podatke shranjene v eni podatkovni bazi in ima orodje za rudarjenje podatkov s tem dostop do popolnoma vseh podatkov, ki so pomembni pri upravljanju odnosov s strankami. S tem je možno prikazati vse mogoče odvisnosti, ki bi imele kakršenkoli vpliv na poslovanje. Na sliki 13 so prikazani elementi, ki so povezani z rudarjenjem podatkov, in smer informacij.

Slika 13: Povezava "Rudarjenja podatkov" z drugimi deli celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami



## 4.5 Management tržno-komunikacijskih akcij

### 4.5.1 Osnove managementa tržno-komunikacijskih akcij

Funkcija trženja je ogovoriti dobičkonosne potencialne stranke in jih pridobiti kot stranke. Poleg tega pa je tudi cilj obstoječim kupcem z namenom cross sellinga ter up sellinga prikazati celoten izbor izdelkov. Zato je glavni cilj managementa tržno-komunikacijskih akcij, da pravi stranki na pravi način skozi pravi komunikacijski medij ob pravem času ponudi pravi izdelek.

Beseda "pravi" pomeni v tem primeru, da se komunikacija s stranko prilagodi njegovimi individualnimi zahtevami. Na noben način ne pomeni čimbolj poceni ali hitrega dostopa do stranke.



V osnovi obstajata dva pristopa. To sta akcijsko orientiran pristop ter k stranki usmerjen pristop (Hippner, Wilde, 1998. str. 9).

- ✓ Akcijsko usmerjen pristop  
Za neko tržno komunikacijsko akcijo se določi segment kupcev, pri katerih na podlagi njihovih lastnosti ter zgodovine pričakujemo najboljšo odzivnost. S stranko se torej kontaktira na podlagi prej določene akcije.
- ✓ K stranki usmerjen pristop  
Za vsako stranko se določi individualizirano trženjsko akcijo. K stranki usmerjen pristop predstavlja osnovo managementa tržno-komunikacijskih akcij.

Osnovo managementa tržno-komunikacijskih akcij predstavljajo analize strank, na podlagi katerih se opredeli tržno komunikacijske akcije. Management tržno komunikacijskih akcij tako predstavlja operativno orodje, s katerim banka uresniči svojo komunikacijsko politiko. S tem želi banka, s pomočjo izbire pravega segmenta trga ali celo posameznih strank, preprečiti drage splošne trženjske akcije, ki nimajo pravega učinka (Reimann, 1995, str. 10). Poleg tega je management tržno komunikacijskih akcij centralno orodje za sinhronizacijo vseh stičnih točk s stranko.

Management tržno-komunikacijskih akcij pokriva vse posredne (oglasitve itd.) in neposredne (oglasni dopisi itd.) reklamne akcije kot tudi stike s stranko neposredno z oddelki banke, kot so prodaja, klicni center itd. Prednost managementa tržno-komunikacijskih akcij je, da podpira verige stikov, ki so sestavljeni iz kombinacije posameznih komunikacijskih kanalov. V osnovi je management tržno-komunikacijskih akcij sestavljen iz načrtovanja tržno-komunikacijskih akcij, krmiljenja tržno-komunikacijskih akcij ter zaključne analize rezultatov tržno-komunikacijskih akcij (Wilde, Hippner et al., 2000, str.29).

#### **4.5.2 Management tržno-komunikacijskih akcij z vidika celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami**

Pod pojmom management tržno-komunikacijskih akcij z vidika celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami razumemo sistem, ki nadzira, krmili in načrtuje tržno-komunikacijske akcije (pošiljanje ponudb, telefonske akcije itd.). Če se pri tržno-komunikacijskih akcijah uporablja več komunikacijskih kanalov (pošta,

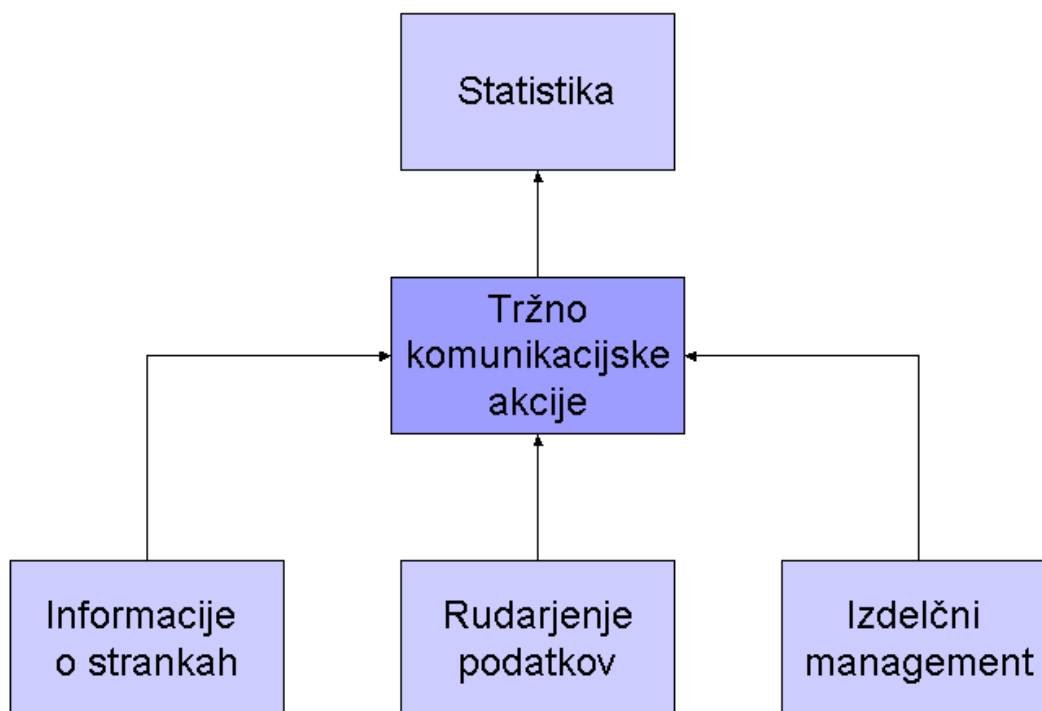
e-pošta, telefon, faks), govorimo o večkanalnih tržno-komunikacijskih akcijah (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2001).

Segmentacija strank, oblikovanje ciljnih tržno-komunikacijskih akcij za te segmente ter merjenje rezultatov so pomembni deli analiz upravljanja odnosov s strankami. Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami nudi te možnosti. Poleg tega nudi rezultate tržno komunikacijskih akcij neposredno prodajnemu ter drugim podpornim oddelkom. S pomočjo vključevanja ponudb ter povpraševanj v zgodovino stikov s stranko ter spodbujanjem svetovalcev, da sledijo priložnostim, ki so nastale skozi tržno-komunikacijske akcije, je možno doseči veliko boljše prodajne rezultate. Nekatere izmed teh možnosti so (Imhoff, Loftis, 2003):

- ✓ načrtovanje trženjskih aktivnosti in razvoj hierarhij tržno-komunikacijskih akcij,
- ✓ opredeljevanje okvirnih ciljev tržno-komunikacijskih akcij,
- ✓ opredeljevanje meril uspešnosti tržno-komunikacijskih akcij,
- ✓ koordiniranje kanalov in začetke posameznih aktivnosti,
- ✓ gradnja ter testiranje vzorčnih tržno-komunikacijskih akcij na vzorčnem številu strank,
- ✓ shranjevanje ter ponovna uporaba vsebine iz preteklih tržno-komunikacijskih akcij,
- ✓ merjenje učinkovitosti tržno-komunikacijskih akcij s pomočjo neposredne povezave do klicnega centra, svetovalcev itd.,
- ✓ uvoz spiska strank iz drugih podatkovnih baz,
- ✓ sledenje izpolnjenih zahtev oziroma povpraševanja strank z namenom, da se prepreči podvajanje ter maksimizira učinkovitost,
- ✓ sledenje povpraševanja strank, ki so povezani neposredno s tržno-komunikacijsko akcijo,
- ✓ sledenje zaključenih poslov, ki so povezani neposredno s tržno-komunikacijsko akcijo.

Na sliki 14 so prikazani elementi, ki so povezani s tržno-komunikacijskimi akcijami, in smer informacij.

Slika 14: Povezava "Tržno-komunikacijskih akcij" z drugimi deli celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami



Tržno-komunikacijska akcija je sestavljena iz sledečih delov (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2001):

✓ Spisek strank

To je ciljna skupina strank, ki jih želi podjetje med tržno komunikacijsko akcijo ogovoriti. Ta spisek je lahko pridobljen s pomočjo orodja za rudarjenje podatkov, prek uvoza iz zunanje podatkovne baze ali ga celo kupijo. Spisek mora vsebovati osnovne podatke strank. Sestavljajo ga stranke, ki so bile na podlagi svojih lastnosti izbrane za ciljno skupino. Pri celovitem sistemu za podporo upravljanja odnosov s stranko je spisek najlažje pridobiti s pomočjo rudarjenja podatkov, ker sta orodje za vodenje tržno-komunikacijskih akcij in orodje za rudarjenje podatkov povezana ter delujeta na isti podatkovni bazi.

✓ Izdelek

Namen tržno-komunikacijske akcije je prodati izdelek neki ciljni

skupini. Zato je potrebno opredeliti izdelek, ki se ponudi ciljni skupini. V primeru, da je več izdelkov, ki bi lahko bili zanimivi za ciljno skupino, se lahko izbere tudi izdelčno skupino (npr. izdelčno skupino "Kreditne kartice", če ima banka več vrst kreditnih kartic). Med komuniciranjem s stranko se potem lahko določi, kateri izdelek je za stranko najbolj zanimiv, in se to popravi v prodajnih možnosti.

✓ Akcije

Te so lahko pošiljanje pisem, e-pošte, faksov, telefonski klic itd. Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami nudi možnost pošiljanja e-pošte in faksa neposredno iz sistema. Številke faksa ter naslov e-pošte sistem prevzame iz spiska strank, tako da vnašanje teh podatkov ni potrebno. V primeru, da je akcija pismo, se pismo ob zagonu akcije stiska za vse stranke na spisku. Pri telefonskem klicu pa sistem sporoči svetovalcu (decentralizirana tržno komunikacijska akcija) stranke, da mora stranko poklicati, in seveda zakaj, lahko pa tudi pošlje celoten spisek klicnemu centru (centralizirana tržno komunikacijska akcija), ki potem pokliče vse stranke na spisku.

V trenutku, ko se je začela katera od akcij, mora sistem ustvariti prodajno možnost v statusu "ponudi", če gre za telefonski klic, in "ponujeno", če gre za e-pošto, faks ali pismo.

✓ Časovno obdobje

Vsi koraki tržno-komunikacijske akcije morajo biti časovno določeni in usklajeni. Orodje za vodenje tržno-komunikacijske akcije mora samo sprožiti akcije na dan, ki je bil za to opredeljen. Zagotavlja tudi zaporedni potek akcij.

Po vsaki končani akciji je potrebno v sistem vnesti odzivnost vsake posamezne stranke. To se zgodi s spremembo statusa v prodajnih možnostih, ki so bile oblikovane ob začetku prve akcije. Če je stranka ponudbo zavrnila, se status spremeni v "zavrjneno". Strankam, ki se niso odzvale na ponudbo, se status njihove prodajne možnosti spremeni v "ponovno ponudi" in se jim izdelek čez nekaj časa ponovno ponudi preko nekega drugega komunikacijskega kanala. V status "prodano" ali "zaključeno" pa se spremeni prodajne možnosti tistih strank, ki so skozi tržno komunikacijsko akcijo ponujeni izdelek kupile.

Nekatere tržno-komunikacijske akcije nimajo spiska strank, ker so tudi njihove akcije namenjene širši publiki, med njimi tudi potencialnim strankam, ki še niso

vneseni v sistem. V tem primeru gre predvsem za tržno-komunikacijske akcije, ki privabljajo stranke s pomočjo oglaševanja (oglasil, radio, televizija itd.). Vsaka obstoječa stranka oziroma interesent, ki se odzove na oglaševanje, se vnese na spisek. Interesenta se na novo vnese v sistem. Ker sta stranka in interesent z odzivom na oglaševanje že pokazala zanimanje, se pri prodajni možnosti preskoči status "ponudi". Prodajna možnost je tako lahko samo v statusih "ponujeno", "prodano" ali "zaključeno" in pozneje "zavrnjeno".

## 4.6 Statistike

V dobrem celovitem sistemu za podporo upravljanja odnosov s strankami ima uporabnik možnost s pomočjo elementa statistike, v katerem so že vnaprej ustvarjene standardne statistike, ovrednotiti podatke. Posamezna statistična poročila so že vnaprej opredeljena in oblikovana, tako se jih lahko pogleda brez večjih naporov.

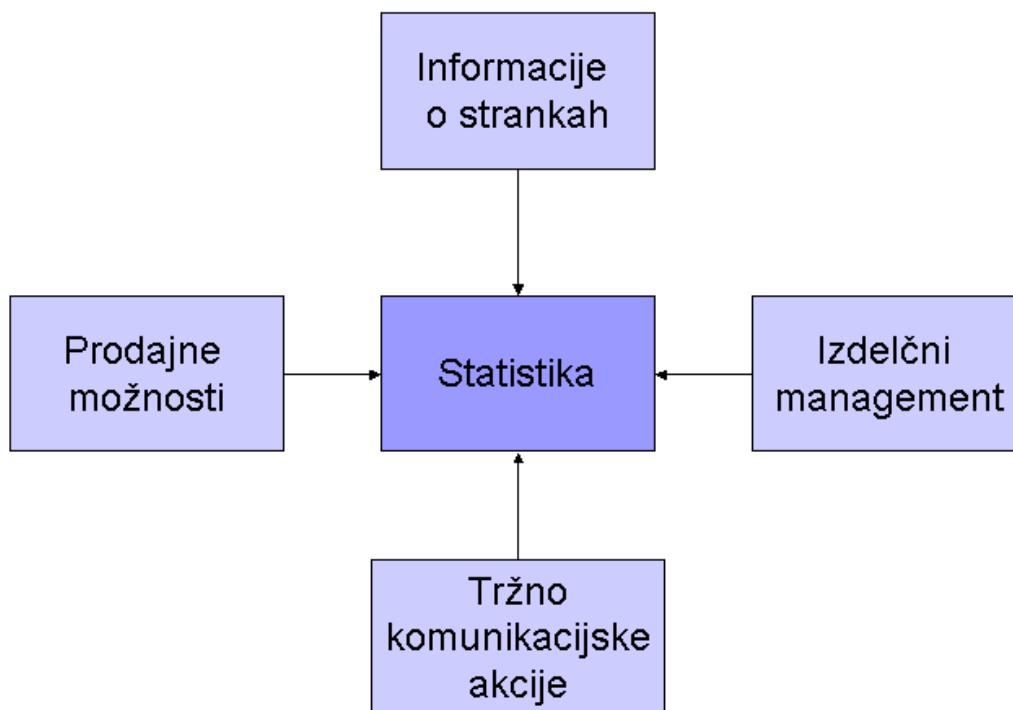
Statistike služijo banki za spremljanje prodaje, učinkovitosti tržno-komunikacijskih akcij, ugotavljanje povpraševanja po določenem izdelku itd. Lahko pa so tudi bolj podrobne ali specifične. Tako lahko vodja poslovalnice preverja število sestankov s strankami svoje poslovalnice ali število sestankov nekega svetovalca s strankami v določenem časovnem obdobju.

Namen statistik je spremljanje ter nadzorovanje poslovanja. Na podlagi statistik oziroma analiz preteklega poslovanja banka lahko oblikuje strategijo. Če so na primer statistike pokazale, da so telefonske tržno-komunikacijske akcije neuspešne, jih banka ne bo več delala. Podobno je pri zaposlenih. Na podlagi rezultatov statistik banka lahko določi plačo zaposlenega, ponudi napredovanje ali odpusti neuspešne.

Prednost standardnih statistik kot del celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami je v tem, da imajo neposreden dostop do baze podatkov, ki jih zaposleni dnevno vnašajo in ki so opisani v prejšnjih poglavjih. S tem so rezultati popolnoma tekoči in točni (ob predpostavki, da zaposleni vnašajo podatke sproti v sistem ter natančno). Tako se ne more zgoditi, da banka ne bi v vsakem trenutku vedela, koliko katerega izdelka je prodala, koliko ponudb za določen izdelek je bilo oddanih, koliko strank se je odzvalo na določeno tržno komunikacijsko akcijo ali celo, koliko strank dejansko ima (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 1999).

Statistike niso samostojen del, niti niso drugi deli celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami odvisni od njih. Statistike so odvisne od ostalih delov in samo analizirajo podatke, ki so jih zaposleni vnašali v sistem. Na sliki 15 so prikazani elementi, ki so povezani s statistikami, in smer informacij.

Slika 15: Povezava "Statistik" z drugimi deli celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami



#### 4.6.1 Statistike za svetovalce

Pod to skupino statistik spadajo analize, ki imajo za rezultat poročilo o učinkovitosti določenega svetovalca. Namenjene so za ocenjevanje svetovalcev. Poznamo sledeče standardne statistike za svetovalce (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 1999):

- ✓ Izdelki v aktualnem prodajnem statusu  
Prikazuje prodajne možnosti po statusu določenega svetovalca v določenem obdobju. Rezultat je prikaz stanja v določenem

trenutku za določeno obdobje.

V poročilu so prikazani ime svetovalca, trenutni status izdelka, naziv izdelka, število izdelkov v vsakem prodajnem statusu ter celotno število vseh prodajnih možnosti določenega svetovalca.

- ✓ Povprečno število stikov s stranko, ki je potrebno za prodajo izdelka

Poročilo prikazuje, koliko stikov s stranko svetovalec povprečno potrebuje, da proda izdelek. Kot stik se štejejo sestanek, telefonski pogovor, e-pošta, faks. Stik mora biti povezan s prodajno možnostjo, tako da je možno določiti, zaradi katerega stika je prodajna možnost nastala in kateri stik je posledica prodajne možnosti. Statistika upošteva prodajne možnosti s statusom "zaključeno" ali "prodano" za prodan izdelek.

V poročilu so prikazani ime svetovalca, naziv izdelka ter povprečno število stikov, ki so potrebni za prodajo izdelka.

- ✓ Kontaktirane in nekontaktirane stranke na svetovalca

Poročilo prikazuje število kontaktiranih in nekontaktiranih strank določenega svetovalca v določenem časovnem obdobju. Kot stik se štejejo sestanek, telefonski pogovor, e-pošta, faks, ne pa reklamacije ali prodajne možnosti.

V poročilu so prikazani ime svetovalca, število strank, za katere je zadolžen svetovalec, število strank, ki jih svetovalec v določenem časovnem obdobju ni/je kontaktiral.

- ✓ Vzroki zavrnitve izdelka

Poročilo prikazuje vzroke, zakaj so stranke zavrnile nakup določenega izdelka do določenega datuma.

V poročilu so prikazani ime svetovalca, vzrok zavrnitve izdelka, naziv izdelka, število izdelkov na vzrok zavrnitve ter število zavrnjenih prodajnih možnosti.

- ✓ Načrtovani stiki s stranko

Poročilo prikazuje število načrtovanih stikov določenega svetovalca s stranko, ime svetovalca ter vrsto stika (sestanek, telefon, e-pošta, faks, dopis).

- ✓ Vzroki za nakup izdelka

Podobno kot pri poročilu vzrokov zavrnitve, so v tem poročilu prikazani vzroki nakupov določenega izdelka pri določenem svetovalcu. Upoštevane so vse prodajne možnosti v statusu "zaključeno" in "prodano".

V poročilu so prikazani ime svetovalca, vzrok nakupa izdelka,

naziv izdelka, število izdelkov na vzrok nakupa ter število prodajnih možnosti v statusu "prodano" ter "zaključeno".

✓ Reklamacije

Prikazuje število reklamacij na določenega svetovalca, vrsto reklamacij ter status reklamacij.

#### **4.6.2 Statistike za organizacijsko enoto**

Pod to skupino statistik spadajo statistike, ki imajo za rezultat poročilo o učinkovitosti določene organizacijske enote. Organizacijska enota je lahko poslovalnica, oddelek, skupina itd.

Statistike so enake kot pri statistikah za svetovalce, s to razliko, da so rezultati statistike prikazani na organizacijsko enoto in ne na svetovalca, torej je enota analize organizacijska enota, ne posameznik.

#### **4.6.3 Statistike za vse organizacijske enote**

Pod to skupino statistik spadajo statistike, ki imajo za rezultat poročilo o učinkovitosti vseh organizacijskih enot skupaj.

Statistike so enake kot pri statistikah za svetovalce in organizacijsko enoto, s to razliko, da so rezultati statistike prikazani za celotno banko, torej je enota analize celotna banka, ne posameznik ali ena sama organizacijska enota.

#### **4.6.4 Statistike za izdelčnega vodja**

Statistike iz te skupine so namenjene izdelčnim vodjem oziroma osebi, ki je odgovorna za razvoj in oblikovanje izdelkov. Rezultati teh statistik podpirajo izdelčnega managerja pri odločanju v okviru izdelčnega managementa. V to skupino spadajo sledeče analize (Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 1999):

✓ Število izdelkov na status prodajne možnosti

Poročilo prikazuje vse prodajne možnosti v dejanskem statusu do določenega datuma.

V poročilu so prikazani dejanski prodajni status izdelka, naziv



izdelka, število prodajnih možnosti določenega izdelka v dejanskem prodajnem statusu ter število vseh prodajnih možnosti.

✓ Število statusov prodajnih možnosti na izdelek

Prikazani so vsi prodajni statusi na vseh izdelkih do določenega datuma.

Poročilo prikazuje naziv izdelka, dejanski prodajni status izdelka, število izdelkov v določenem prodajnem statusu, vsoto vseh prodajnih možnosti za določen izdelek ter vsoto vseh prodajnih možnosti.

✓ Stiki s stranko z uspešnim zaključkom prodaje

Prikazano je število vseh stikov s stranko vseh svetovalcev, število in odstotek stikov z uspešnim zaključkom prodaje na svetovalca. Za stik z uspešnim zaključkom prodaje se upoštevajo vsi stiki, ki so povezani s prodajno možnostjo v statusu "zaključeno" ali "prodano".

V poročilu so prikazani imena svetovalcev, število vseh stikov določenega svetovalca, število stikov z uspešnim zaključkom prodaje določenega svetovalca, število vseh stikov vseh svetovalcev ter število in odstotek vseh stikov z uspešnim zaključkom prodaje.

✓ Zavrnjene prodajne možnosti

Poročilo prikazuje naziv izdelka ter število zavrnjenih prodajnih možnosti tega izdelka v določenem časovnem obdobju.

#### **4.6.5 Statistike za tržno-komunikacijske akcije**

V tem poročilu so prikazani rezultati tržno-komunikacijskih akcij po učinkovitosti posameznih akcij. Prikazano je število pozitivnih in negativnih odzivov strank po korakih tržno-komunikacijske akcije. Dodani so lahko še drugi rezultati, kot na primer vzrok zavrnitve oziroma nakupa izdelka ali povprečna vrednost nakupa. Statistika se prilagodi posamezni tržno-komunikacijski akciji.

## 5 Sklep

Upravljanje odnosov s strankami se je razvilo konec osemdesetih let prejšnjega stoletja kot posledica zasičenosti trga. Kupec je imel na voljo več enakovrednih izdelkov, zato so prodajalci začeli z raznimi aktivnostmi, da bi prepričali kupce, da kupijo njihove izdelke ter jim ostanejo zvesti.

Vzporedno z napredkom informacijskih tehnologij so se razvijala tudi programska orodja za podporo prodaje. Predhodniki celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami so programske rešitve, ki podpirajo posamezna področja upravljanja odnosov s strankami. Začelo se je z orodji za krmiljenje prodaje ter upravljanje stikov s stranko, cilj pa je bil vedno povezati ta orodja v delujočo celoto, ki bo ponudila več kot le vsoto vseh posameznih orodij.

Upravljanje odnosov s strankami je tako uspešno kot so kakovostni ljudje, tehnologija in organizacija ter povezave med njimi. Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami predstavlja tehnologijo, ki podpira ljudi in organizacijo pri upravljanju odnosov s strankami. Ciljev, ki jih želi banka doseči z uporabo celovitega sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami, je več, vendar imajo vsi za posledico le enega, to je povečati dobiček. V sedanjosti, ko večina podjetij niža stroške, je vedno težje služiti na podlagi višjih prodajnih cen. Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami omogoča banki zaradi večjega zadovoljstva, zvestobe in prometa strank povečati dobiček tudi na podlagi prodajnih cen. Trenutno na trgu obstaja veliko ponudnikov programske opreme za podporo celovitemu sistemu za upravljanje odnosov s strankami, vendar so samo redki specializirani na finančne ustanove.

Celovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami je sestavljen iz več elementov. Osrednji element so informacije o strankah, ki predstavljajo jedro sistema, saj brez informacij o strankah upravljanje odnosov s stranko ne more delovati. Tako kot informacije o strankah je tudi izdelčni management neodvisen element. Za svetovalca banke je nadvse pomembno, da je v položaju, v katerem stranki lahko svetuje pri nakupu izdelka. To je ena bistvenih nalog izdelčnega managementa, saj podpira svetovalca pri svojem delu. Kombinacija informacij o strankah in izdelčnega managementa predstavljata prodajne možnosti. Te omogočajo pregled prodajnih ciklov posameznih izdelkov ali strank. Banka tako lahko analizira učinkovitost svojih prodajnih metod, uspešnost izdelkov ali svetovalcev.

Rudarjenje podatkov podpira analitično upravljanje odnosov s strankami. Prav podatkov, ki jih banka pridobi z rudarjenjem podatkov, se poslužuje management tržno-komunikacijskih akcij, s katerimi banka lahko krmili ter usklajuje svoje trženjske aktivnosti. Uspešnost poslovanja banke na različnih hierarhičnih stopnjah je moč videti v statistikah.

Pri svojem delu v podjetju, ki je ponudnik programske opreme za podporo upravljanja odnosov s strankami, in projektu uvajanja sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami v eni največjih švicarskih bank sem prišel do sledečih spoznanj.

Upravljanje odnosov s strankami bi moralo biti v strategiji vsake banke, ki si želi dolgoročno in uspešno poslovanje. Seveda je banke v razvitih državah trg prisilil, da so uvedle upravljanje odnosov s strankami. Predvidevam, da bo podobno pri nas po vstopu v Evropsko Unijo. Vendar bodo morale slovenske banke najprej urediti informacijsko tehnologijo, da bodo sploh v položaju vpeljati sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami. Kako daleč so informacijski sistemi v slovenskih bankah, nazorno kažejo dogodki v največji slovenski banki ob uvedbi transakcijskih računov.

Uspešnost vpeljave sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami je zelo odvisna od kakovosti opredelitve zahtev do sistema, za kar je odgovorna banka. Uresničevanje teh zahtev pa je naloga ponudnika sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami. Tu odločilno vlogo igra projektni management. V svetu največ projektov vpeljevanja sistema za podporo upravljanja odnosov s strankami propade zaradi slabega projektnega managementa in slabega opredeljevanja zahtev. Če so zahteve dobro opredeljene in če je kakovostno projektno vodenje zagotovljeno, potem je potrebno pridobiti še podporo zaposlenih. V tem primeru obstaja zelo majhna možnost, da sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami ne bo dosegal zastavljenih ciljev.

## 6 Literatura

1. Adriaan P., Zantinge D.: Data Mining. B. k.: Addison-Wesley, 1997. 154 str.
2. Amacher Theo, Buser Tom, Lennertz Thomas, et.al.: My Guide to Customer Relationship Management. Zuerich: Pidas AG, 2000. 88 str.
3. Berry Michael J. A., Linoff Gordon S.: Data mining techniqueae for marketing, sales abd customer support. New York: J. Wiley, 1997. 494 str.
4. Brockelmann Kerstin: Einfuehrung in E-Commerce und CRM. Muenchen: New Media Circle, 2001. 49 str.
5. Brodsky Norm: Street Smarts: Firing Customers. [URL: <http://www.inc.com/magazine/20020701/24373.html>], 22.02.2003.
6. Caulfield Brian: Facing Up to CRM. [URL: <http://wwwbusiness2.com/articles/mag/o,1640,16663,ff.html>], 22.02.2003.
7. Gupta Sunil, Lehmann R. Donald: What Are Your Customers Worth? [URL: <http://www.optimizemag.com/issue/007/roi.htm>], 22.02.2003.
8. Hausmann Martin: Customer Relationship Management- acquisa Sonderheft zur CRM Messe und Kongress 2001, Koeln. Wuerzburg: Max Schimmel Verlag, 2001. 84 str.
9. Hippner Hajo, Wilde D. Klaus: Database Marketing in Dienstleistungsunternehmen. Handbuch Dienstleistungsmarketing. 1997. str 319-347.
10. Hippner Hajo, Wilde D. Klaus: Database Marketing – Vom Ad-Hoc-Direktmarketing zum Kundenindividuellen Marketing-Mix. Marktforschung und Management . 1998, 1. str 6-10.
11. Hughes Arthur Middleton: How Profitability Analysis is Used in Financial Services Marketing. [URL: <http://www.dbmarketing.com/articles/art176.htm>], 22.02.2003.
12. Imhoff Claudia, Loftis Lisa: CRM Marketing Automation: Instant Analytics – Or Is It? [URL: <http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=193&EdID=5557>], 22.02.2003.
13. Kaneshige Tom: Surviving CRM. [URL: <http://www.line56.com/print/default.asp?articleID=3204>], 24.02.2003.
14. Kreutzer Ralf T.: Sonderheft Customer Relationship Management 2001. Max Schimmel Verlag, 2001, str. 20-23.
15. Korb R.: Voellig neue Verkaufschancen – One to One Marketing. CRM Report – Das salesprofi Special fuer Customer Relationship Management und Sales Aided Selling. B.z., b.k., 2000, str. 16-19.

16. Mercante Jim: What's so Hard About CRM? [URL: <http://www.darwinmag.com/read/110102/hardcrm.html>], 24.02.2003.
17. Reason Tim: Is CRM a Good Idea Gone Bad? [URL: <http://www.cfo.com/article?article=5986>], 22.02.2003.
18. Shaw Stephen: CRM and Lessons Learned. [URL: <http://www.marketingprofs.com>], 22.02.2003.
19. Strawe O. V.: Kundenbindungsbueffet – Das Funktionsspektrum von CRM Loesungen. Focus Kunde – Customer Relationship Management. TietoEnator, TeleTalk, b.k., 1999, str. 12-14.
20. Wilde D. Klaus, Hippner Hajo, Frielitz Claudia et.al.: CRM 2000. Duesseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, 2000. 426 str.

## 7 Viri

1. Gradivo s seminarja Customer Relationship Management. Cure AG, 2000.
2. Interno gradivo Gartner Group, 2000.
3. Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 1999.
4. Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2000.
5. Interno gradivo Uniquare Financial Solutions GmbH, 2001.

## 8 Slovarček slovenskih prevodov izrazov

SLOVENSKI IZRAZ	TUJI IZRAZ
banka za fizične osebe	retail bank
deleža v proračunu izdatkov strank	share of wallet
dodatne informacije	soffacts
hranilnica	savings bank
informacije o strankah	customer information; Kundeninformationen
izdelčni management	product management

izgraditev lojalnosti ter ustvarjanje "doživljenjskih" odnosov	share of life
izkoriščanje potencialov ciljnih segmentov strank	share of segment
kontrolni seznam	checklist
področja banke, ki imajo neposreden stik s stranko	front office
orodja in področja, ki podpirajo poslovanje banke in nimajo neposrednega stika s stranko	back office
povečanje učinkovitosti pri upravljanju s stranko	process efficiency
povečati prodajo istega izdelka eni stranki	up-selling
prodajna možnost	sales opportunity; Verkaufschance
prodati več različnih izdelkov isti stranki	cross-selling
rudarjenje podatkov	data mining
svetovalni pomočnik	advisory assistant
tržno komunikacijska akcija	campaign
zasebna banka	private bank
življenjska vrednost strank	customer life time value