

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
RAVNANJE ODNOSOV S KUPCI

Ljubljana, januar 2003

JANEZ JAGER

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis

KAZALO

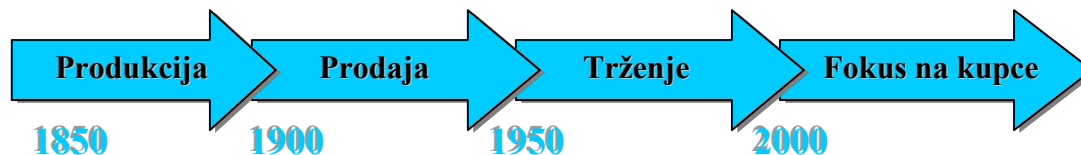
UVOD	1
1. OPREDELITEV IN VLOGA RAVNANJA ODNOSOV S KUPCI	3
1.1. VLOGA ODNOSOV S KUPCI.....	3
1.2. ZGODOVINA CRM-JA.....	4
1.3. OPREDELITEV RAVNANJA ODNOSOV S KUPCI.....	5
1.4. UMEMSTITEV CRM-JA V PODJETJU.....	6
2. RAZVIJANJE / IMPLEMENTACIJA CRM-JA V ORGANIZACIJAH	7
2.1. STOPNJE RAZVIJANJA CRM-APLIKACIJ.....	7
2.1.1. <i>PLANIRANJE</i>	7
2.1.2. <i>RAZISKAVA</i>	8
2.1.3. <i>SISTEMSKA ANALIZA IN KONCEPTUALNI DIZAJN</i>	8
2.1.4. <i>OBLIKOVANJE</i>	12
2.1.5. <i>KONSTRUKCIJA</i>	12
2.1.6. <i>IMPLEMENTACIJA</i>	12
2.1.7. <i>VZDRŽEVANJE IN DOKUMENTACIJA</i>	13
2.1.8. <i>ADAPTACIJA</i>	13
2.2. DODATNE RAZSEŽNOSTI USPEHA.....	14
2.2.1. <i>VLOGA SISTEMA ZA PODORO ODLOČANJU V CRM-ju</i>	14
2.2.2. <i>UPORABNIKI APLIKACIJ CRM-ja V PODJETJU</i>	14
3. PRIPRAVLJENOST PODJETIJ NA UVEDBO ELEKTRONKEGA RAVNANJA S KUPCI	15
3.1. H KUPCU USMERJEN PRISTOP.....	16
3.1.1. <i>OMOGOČEVALCI</i>	16
3.1.2. <i>MERITVE</i>	18
3.2. KOMPONENTE ELEKTRONKEGA RAVNANJA S KUPCI.....	18
3.2.1. <i>PRITEGNITEV</i>	18
3.2.2. <i>NAROČANJE</i>	20
3.2.4. <i>PODPORA KUPCEM KOT POPRODAJNA AKTIVNOST</i>	23
3.3. LESTVICE ZA E-CRM-OKVIR.....	23
3.4. VZORČNA APLIKACIJA.....	24
3.4.1. <i>OCENJEVANJE PRIPRAVLJENOSTI NA VZPOSTAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI</i>	24
3.4.2. <i>OGRODNA ANALIZA PRIMERA</i>	25
3.5. RAZISKAVA PRIPRAVLJENOSTI NA INTEGRACIJO INTERNETA V POSLOVANJE.....	27
3.5.1. <i>REZULTATI RAZISKAVE</i>	29
3.5.2. <i>SKLEP RAZISKAVE</i>	32
4. SLOVENSKE BANKE IN NJIHOV PRISTOP DO RAVNANJA ODNOSOV S KUPCI	33
4.1. NOVA LJUBLJANSKA BANKA.....	34
4.2. SKB BANKA D.D.....	36
4.3. BANKA KOPER D.D.....	37
4.4. ABANKA D.D.....	39
4.5. OSTALE SLOVENSKE BANKE.....	40
SKLEP	40
LITERATURA	42
VIRI:	45
PRILOGE	

UVOD

V daljnji preteklosti so bila podjetja dobro prilagojena upravljanju odnosov s kupci. Dober primer tega je stara dedkova špecerija, kjer so kupce pozdravljali po imenu, prodajalci so natančno vedeli, kaj je kateri naročil, katere stvari ima najraje in kakšna je verjetnost, da bo pravočasno plačal. Ko je s časom znanje podjetij o trženju napredovalo, je potrebo po pridobitvi kateregakoli kupca zamenjal učinkovitejši trend, poznan kot trženjska orientacija (Pride, Ferrell, 1999, str. 228), pomemben rezultat katere danes poznamo kot segmentacijo kupcev. Gre za zbiranje kupcev v skupine s podobnimi značilnostmi, kot so demografske, geografske ali vedenjski vzorci. Vsaki od njih se nato prilagodi trženje. Posledično imajo vsi podobne potrebe in želje. Vseeno pa vsi udeleženci segmenta niso popolnoma enaki, zaradi česar kupci večino zelenega sicer dobijo, a se vseeno morajo odločiti za kompromis pri mnogih željah.

Ta metoda je stroškovno učinkovita pot ciljanja skupin kupcev in se je izkazala za močno konkurenčno prednost. Po skoraj petih desetletjih uporabe segmentacija kupcev ni več konkurenčna prednost, kot je bila nekoč, sedaj je razumljena kot minimalni pogoj za poslovanje. V želji po ponovni vzpostavitvi konkurenčne prednosti vodilna podjetja uvajajo novo orientacijo, ki jo lahko opredelimo kot na kupca osredotočeno orientiranost (Slika 1).

Slika 1: Poslovne orientacije v zadnjih 150. letih



Vir: Bose, 2002, str. 90.

V 50-ih letih 19. st. so podjetja prodala skoraj vse, kar so proizvedla. Posledično je bil trg ponudnikov in podjetij osredotočen na proizvodnjo. V začetku 20. stoletja se je začela pojavljati konkurenca in podjetja so ugotovila, da imajo kupci vedno več moči. Tako so morala najti razloge, zakaj naj bi kupovali njihove izdelke. Pojavila se je prodajna orientiranost. Do 50-ih let 20. stoletja so podjetja spoznala, da morajo začeti proizvajati, kar kupci želijo, namesto jih prepričevati, da naj kupijo ponujeno. To je bil vzrok za nastanek trženjske orientiranosti, osredotočene na prepoznavanje potreb tržnih segmentov. Sedaj se nahajamo v začetnih fazah nove, na kupca osredotočene orientiranosti.

Na kupca osredotočeno podjetje je zmožno vsakega kupca obravnavati individualno in edinstveno, glede na njegove želje. Kot sta zapisala Berger in Bechawati (2000, str. 49), je jedro trženja na osnovi odnosov razvoj in vzdrževanje dolgoročnih odnosov s kupci, ne pa preprosto vrsta nepovezanih transakcij. Za učni primer tega navajata ravnanje s kupčevo življenjsko dobo vrednosti¹. Namesto seštevanja dobičkov iz nepovezanih transakcij mora

podjetje upoštevati vrednost kupca v smislu njegovega celotnega razmerja s podjetjem. Mnogi trdijo, da je na kupca osredotočena orientiranost samo podzvrst trženjske orientiranosti in razširitev segmentacije na odnose eden na enega. Bose (2002, str. 90) se ne strinja, da bodo morala podjetja temeljito spremeniti način trženja svojih produktov, bistven je zasuk od upravljanja trga k upravljanju specifičnega kupca. Pri trženjski orientiranosti so podjetja še imela nadzor nad trženjskim spletom, v prihodnosti pa bodo vse bolj usmerjana z individualnimi željami kupcev.

Primer tega trenda je podjetje Levi's, ki lahko posameznikom po meri ukroji novi par jeans hlač 501. Tudi parfumi in kozmetika bodo lahko hitro zmešani za posameznega uporabnika. Vsakdo si lahko predstavlja kupovanje avtomobila, ko je nekdo moral kupiti nekaj neželenega ali je ostal brez dodatne opreme, ker ta ni bila na voljo, ali obojega. Kupci so prisiljeni v kompromise, zato ker proizvajalci izdelujejo produkte za skupine in ne za posameznike. Kakorkoli že, v današnjem času je težko razumeti, zakaj je ob tolikšni tehnologiji težko dobiti prav takšen avtomobil, kot si ga želimo.

Ravnanje odnosov s kupci² je bilo iznajdeno zato, ker se ti razlikujejo v svojih željah in nakupovalnih navadah. Če bi bili vsi enaki, ne bi bilo potrebe po CRM-ju. Masovno trženje in masovna komunikacija bi delovala dobro (McKim, Hughes, 2000, str. 141). V prihodnosti bodo najuspešnejša tista podjetja, ki bodo uporabljala CRM. Wells et al. (1999, str. 54) povzemajo celovito filozofijo CRM-ja, ko pravijo, da se je trženjska paradigma eden na enega pojavila, da bi pojasnila, da bodo organizacije bolj uspešne, če se bodo s pomočjo informacijske tehnologije kot faktorjem, ki to omogoča, osredotočale na pridobivanje in vzdrževanje deleža od vsakega kupca, ne pa na delež od celotnega trga. Novi preobrat v trženju napaja tehnologija. Podjetja v nišah so vedno imela vlogo prilagajanja proizvodov, to je šele pred kratkim postalo realističen cilj masovnega obsega. Večinoma se je za to treba zahvaliti hitrim, poceni in mrežno povezanim okoljem.

Njeno glavno orodje se imenuje ravnanje odnosov s kupci – CRM. Predstavlja pogled, kako paradigma CRM vpliva na poslovanje podjetij. Tako na osnovi podanih problemskih izhodišč postavljam **osnovno tezo** diplomskega dela, ki pravi, da CRM spreminja poslovno strategijo podjetij ter da se slovenska podjetja in banke zavedajo pomena in pomembnosti strategije osredotočanja na kupce in posledično tudi CRM-ja za poslovanje. Postavljeno tezo bom v diplomskem delu preskušal tako na neeksperimentalni ravni, v izhodiščnem teoretičnem delu, kot na empirični ravni, ki bo teoretično postavljeno tezo dopolnila.

Temeljni **cilj** diplomskega dela je s pomočjo neeksperimentalnega, teoretičnega in empiričnega raziskovalnometodološkega pristopa prikazati vpliv CRM-ja na poslovanje podjetij v obdobju močne globalne konkurence in visoko razvite informacijske tehnologije. Da bi celovito prikazal vpliv CRM-ja na poslovanje podjetij, je potrebno najprej opredeliti

¹CLV- customer's lifetime value (glej slovarček v prilogi)

²Ravnanje odnosov s kupci: to besedno zvezo v tuji literaturi označujejo s končnico CRM, tako da bom v nadaljevanju besedila uporabljal ta izraz

CRM in njegovo vlogo v podjetju (prvi pomožni cilj). Nadalje je potrebno prikazati in opredeliti razvijanje in implementacijo CRM-ja v podjetjih (drugi pomožni cilj). Po takšni opredelitvi CRM-ja, je potrebno preučiti pripravljenost podjetij na uvedbo CRM-ja (tretji pomožni cilj). Za preučitev pripravljenosti na uvajanje CRM-ja v slovenskem okolju, je potrebno opraviti raziskavo med slovenskimi podjetji (četrti pomožni cilj). Zaključki bodo potrdili postavljeno tezo.

Strukturno je delo razdeljeno na štiri dele. Da bi celovito prikazal vpliv CRM-ja na poslovanje podjetij, je potrebno najprej opredeliti paradigmo CRM samo, zgodovino njenega nastanka in umestitev v podjetju. V drugem delu bom opisal postopek izgradnje sistema CRM v organizaciji. V tretjem delu bom predstavil pripravljenost podjetij na uvedbo najvišje stopnje CRM-ja za elektronsko ravnanje odnosov s kupci³. Ta del bom zaključil z empiričnim prikazom merjenja pripravljenosti podjetja za uvedbo e-CRM-ja na praktičnem primeru in z opisom empirične raziskave, ki je bila na to temo izvedena v Veliki Britaniji. V četrtem, sklepnem delu bom predstavil analizo sprememb, ki jih prinaša izkoriščanje novih konkurenčnih prednosti s pomočjo ravnanja odnosov s kupci na analizi štirih večjih slovenskih bank.

Namen diplomskega dela je v prvi vrsti predstaviti osnove za razumevanje poslovanja podjetij v novem, nenehno spreminjajočem se ter vedno bolj globalnem trgu. Predstaviti želim produkt teh sprememb, tako socialnih kot tehnoloških, paradigmo CRM, ki so jo v podobni obliki poznali že naši dedje. Preučiti želim, kako se na hitre spremembe globalnega trga, ki ga izzovejo nenehne in hitre tehnološke spremembe, rezultat katerih je tudi pojav aplikacij CRM, odzivajo največje slovenske banke.

Neeksperimentalni, teoretični del temelji na uporabi več **metod** proučevanja. Osnovna bo splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, ki jo bom nadgradil s širšim procesom spoznavanja, z uporabo metode deskripcije in kompilacije. Skozi celotno delo bo uporabljena metoda sinteze. Empirično raziskovalni del temelji na metodi interpretacije primarnega vira podatkov ter nadalje na metodi indukcije. Na osnovi metode indukcije, metode sinteze, metode konkretizacije in generalizacije so bili postavljeni sklepní zaključki posameznih ugotovitev.

1. OPREDELITEV IN VLOGA RAVNANJA ODNOSOV S KUPCI

1.1. VLOGA ODNOSOV S KUPCI

Odnosi in njihove tesne sopotnce mreže ter interakcije so bili pred letom 1990 v učbenikih o trženju ter na predavanjih le redko omenjeni. V učbenikih še vedno niso naredili večjega vtisa na glavno trženjsko teorijo, kljub temu pa besedila postopoma vsebujejo vse več dogodkov in primerov trženja odnosov ter CRM-ja. Trženje odnosov začanja dobivati svoja poglavja na koncu učbenikov (Gummesson, 2002, str. 335). Sramotno je, da je bilo toliko časa potrebnega

³Elektronsko ravnanje odnosov s kupci: za ta izraz bom v nadaljevanju besedila uporabljal kratico iz tuje literature e-CRM.

za dojetje trivialnega dejstva, da družba ni nič drugega kot mreža odnosov. Ker sta poslovanje in trženje podmnožici ali lastnosti družbe, morata biti prav tako mreža odnosov (Castells, 1996, str. 377).

Paradigme mreže odnosov podpira moderna znanost o odnosih v naravi ter o prehodu iz mehanistične in linearne paradigme v paradigmo, za katero so značilni kompleksnost, kaos in nelinearna, sistemska medodvisnost. Capra (1997, str. 290) pravi, da je osnovni vzorec življenja vzorec mreže. Ni potrebnih veliko delovnih izkušenj za spoznanje, da sta ključna dejavnika za uspeh mreža odnosov in zvez ter posameznikova sposobnost medsebojnega povezovanja. Družbene veččine morajo biti uporabljene v komercialne namene v organizacijah in na trgih. Kdor se ukvarja s trženjem in prodajo, mora biti osredotočen na odnose s kupci. S preučevanjem odnosov v trženju je postalo jasno, da je potrebno imeti še druge tržne odnose – z dobavitelji, posredniki, konkurenti. Potrebni so "mega"odnosi z mediji, lokalnimi oblastmi, Evropsko unijo. Prav tako pa so potrebni tudi "nano" odnosi s kupci znotraj organizacije. Ta multinivojski pristop k trženju odnosov dodaja še teoretični kontekst odnosom, mrežam ter interakciji (Gummesson, 1999, str. 178).

1.2. ZGODOVINA CRM-ja

Profesor Thomas H. Davenport razlaga, da sta preboj CRM-ja povzročila dva tokova . Prvega predstavlja povečanje globalne konkurence, zaradi česar je postala diferenciacija proizvodov težja in posledično so začela podjetja spreminjati svoje poglede iz proizvodno usmerjenih v h kupcem usmerjene. Drugi trend predstavlja razvoj tehnologije do točke, ko je informacije o kupcu iz celotnega podjetja možno posredovati v posamezne sisteme. Z razvojem mrežne in internetne tehnologije se je lahko rodila tudi programska oprema CRM (Mills, 2001, str. 1).

Kot navaja Romano (2001, str. 5), se je prvi članek o CRM-ju pojavil leta 1984. V raziskavi College of Business Administration, The University of Tulsa, ki preučuje status in zrelost tega porajajočega se področja skozi izčrpen pregled literature, vseh dosegljivih konferenc in člankov od prvega objavljenega iz leta 1984 do konca prvega četrtletja leta 2000. Število člankov in konferenčnega gradiva po posameznih letih prikazuje tabela 1. Rezultati preučevanja 211 člankov kažejo nekaj zanimivih tokov. Med njimi sta najbolj opazna naslednja dva: razvite je bilo le malo teorije in v le redkih empiričnih študijah je prisotno testiranje hipotez; pojavlja se malo skupne tradicije, saj vsaka študija razvija nove konceptualne modele, nove konstrukte in nove instrumente (Romano, 2001, str. 6).

Tabela 1: Publikacije o ravnanju odnosov s kupci po letih

Publikacije	1984	1987	1995	1996	1997	1998	1999	2000*	Skupaj	% Skupaj
Konferenčne	0	0	1	0	6	36	61	16	120	56,87%
Žurnalistične	1	1	8	4	14	20	29	14	91	43,13%
Skupaj	1	1	9	4	20	56	90	30	211	100%
Odstotki po letih	0,47%	0,47%	4,27%	1,90%	9,48%	26,54%	42,65%	14,22%		

*podatki obsegajo samo prvo četrtletje leta 2000

Vir: Romano, 2001, str. 7.

1.3. OPREDELITEV RAVNANJA ODNODOV S KUPCI

Tehnologija se razširja na vse več vrst poslovanja in razvijalcem izziva ne predstavlja le uporaba pravega mehanizma skrbi za potrošnike temveč tudi diferenciacija od konkurence, kar pomeni, da mora biti vse narejeno ceneje ali bolj kakovostno kot pri tekmecih. Osredotočanje na kupce pomeni, da obstaja strategija potega pri povpraševanju po informacijah; ta se ultimativno osredotoča na kupca. Naravna razširitev vrednosti, ki jo dobi potrošnik, je progresija blaga preko proizvodov in storitev v izkušnje. Vsak člen je progresivno s pomočjo povečane diferenciacije in večjo pripravljenostjo za plačilo dodal več vrednosti. Blago je zamenljivo, proizvodi so otipljivi, storitve neotipljive, izkušnje pa so zapomnljive (Gilmore, 1998, str. 658).

Po Druckerjevih besedah je namen poslovanja ustvarjanje kupcev. Pomembno pa jih je tudi ohranjati in z njimi ustvarjati globlje odnose. Raziskava Fredericka Reichholda in Earla Sasserja (1990, str. 112) iz Harvard Business School je pokazala, da je večina kupcev dobičkonosnih šele v drugem letu poslovanja s podjetjem. Novi kupci torej stanejo, pri pridobivanju namreč nastanejo stroški oglaševanja in trženja, stroški učenja o tem, kaj želijo, in učenja kupcev, kako najbolje poslovati s posameznim podjetjem. Kakor smo ugotovili, je področje CRM-ja razmeroma mlado, zato lahko zasledimo več definicij, ki jih ponujajo različni avtorji. Sam sem naštel le nekatere.

Ravnanje odnosov s kupci je v informacijsko tehnološki industriji izraz za metodologije, strategije, programsko opremo ter druge na spletu temelječe zmogljivosti, ki podjetju pomagajo organizirati in voditi odnose s kupci. Na primer, če oddelek za trženje izvaja široko akcijo, morajo biti vse informacije o kupcih in programu shranjene, da jih lahko prodajno osebje uporablja in nadgrajuje, da lahko komercialisti odgovorijo na poizvedbe ter da lahko služba za tehnično podporo nudi terensko podporo. Vodilo pri tem je imeti vse informacije dostopne vsem v podjetju, da je lahko zadovoljena vsaka kupčeva želja po proizvodih ali storitvah. CRM implicira osredotočenost vsakogar v podjetju na kupca (Mills, 2001, str. 2).

Bose (2002, str. 89) navaja, da eno izmed najbolj dinamičnih tem v informacijski tehnologiji⁴ novega tisočletja predstavlja področje ravnanja odnosov s kupci. V bistvu je CRM integracija tehnologij in poslovnih procesov, ki se uporabljajo za zadovoljevanje potreb kupca v vseh primerih interakcije. Natančnejši opis bi bil, da vključuje pridobivanje, analizo in uporabo znanja o kupcih, z namenom na najučinkovitejši način prodati več proizvodov in storitev. Pomembno je opomniti, da ima termin kupec zelo široko definicijo in lahko vključuje prodajalce, kanalne partnerje ali katerokoli skupino ali posameznika, ki od organizacije zahteva informacije.

Kotler (1997, str. 489) definira, da se CRM primarno navezuje na trženje in začenja s podrobno analizo obnašanja potrošnikov. Za pridobivanje podatkov uporablja IT in jih lahko nato uporabi za oblikovanje informacij, potrebnih za bolj osebno interakcijo s potrošnikom.

⁴Informacijska tehnologija: to besedno zvezo v tuji literaturi označujejo z okrajšavo IT, tako da bom to okrajšavo tudi jaz uporabljal v nadaljevanju besedila.

Na dolgi rok ustvari metodo za kontinuitetno analizo in rafiniranje, katerega namen je podaljšanje življenjske dobe kupčeve vrednosti za podjetje. Wells et al. (1999, str. 36) pravijo, da morata biti za neomejeno interakcijo trženje in IT zelo dobro usklajena. Pomembno je, da morajo za uspešno sodelovanje s trženjem IT managerji razumeti osnovne trženjske motivacije, ki usmerjajo trend CRM.

CRM se v podjetju tiče vseh, ki ustvarjajo vrednost za kupca, ki jo lahko predstavljajo nižje cene, boljša kvaliteta proizvodov in storitev, neprestano uvajanje inovativnih proizvodov in storitev, hitrejši odzivi, prikladnost in prilagajanje proizvodov in storitev kupcu. Vrednost je bistvena, je tisto, kar so kupci pripravljeni plačati v zameno za to, kar jim podjetja ponujajo. Ko je kupec podjetje, Anderson (1998, str. 54) vrednost definira kot vrednost v monetarnem smislu – za tehnične, ekonomske, servisne in socialne dobrobiti, ki jih podjetje kupec dobi v zameno za plačano ceno tržne ponudbe. Značilnosti kupca so se spremenile, vendar je vrednost tista stalnica, ki jo je vedno zahteval. Danes ima do nje več dostopa. Novi potrošnik je nestanoviten, zahteven, obveščen in v odločujočem položaju (Khera, 2000, str. 24).

Veliko študij je pokazalo, da so tradicionalna podjetja nezadostno opremljena, da bi lahko zadostila osredotočenim potrebam, okusom in željam kupcev v razviti ekonomiji (Ohmae, 1989, str. 152; Hickens, 2000, str. 54). S povečano kompleksnostjo trgov, zahtev potrošnikov po višji kakovosti in primerni dostavi ob nižjih stroških postaja organizacijska dostopnost do novih znanj in sposobnosti ključni faktor uspeha. Potrebna je za konkuriranje na globalnih trgih (Lipparini, 1999, str. 656). Nooteboom (1999, str. 801) nadalje predlaga način, kako lahko podjetja to zahtevano dodano vrednost proizvedejo – z uporabo prednosti, ki izhajajo iz povezanih struktur.

1.4. UMEŠTITEV CRM-ja V PODJETJU

V terminologiji IT CRM pomeni integracijo tehnologij v celotnem podjetju – delovati morajo skupaj. Gre za tehnologije, kot so tehnologija za skladiščenje podatkov, spletna stran, intranet/ekstranet, sistem za podporo telefonskih klicev, računovodstvo, prodaja, trženje in proizvodnja. CRM je zelo podoben sistemu za planiranje resursov⁵. ERP lahko razumemo kot integracijo back office⁶, CRM pa kot integracijo front office⁷. Pomembna razlika med obema je v tem, da se lahko ERP implementira brez CRM-ja. CRM sicer ponavadi zahteva dostop do podatkov operativne pisarne, kar se pogosto odvija preko integracije ERP. (Bose, 2002, str. 89).

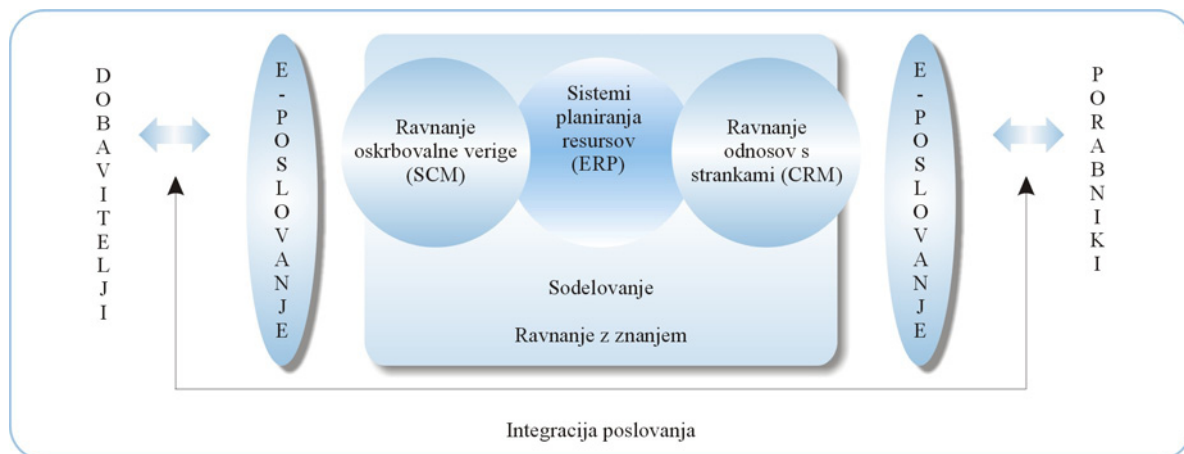
Organizacije se preko internetnega omrežja direktno povežejo z dobavitelji. Te odnose poslo vodi funkcija t. i. ravnanja odnosov z dobavitelji, odnose s kupci pa funkcija CRM-ja. Slednja je potemtakem integrirana s sistemom za planiranje resursov, sistemom za ravnanje odnosov s partnerji ter sistemom dobavne verige (Penger, 2001, str. 122).

⁵ ERP ali Enterprise Resource Planning je centralni sistem za planiranje resursov v podjetju.

⁶ Back Office ali operativna pisarna, glej slovarček v prilogi.

⁷ Front Office ali čelna pisarna, glej slovarček v prilogi.

Slika 2: Shema integracije funkcij v e-poslovanju



Vir: Penger, 2001, str. 122.

2. RAZVIJANJE / IMPLEMENTACIJA CRM-ja V ORGANIZACIJAH

Oblikovanje rešitev CRM je za večino podjetij v glavnem predmet kompleksne integracije strojne in programske opreme ter aplikacij. V nadaljevanju zahteva temeljito analizo poslovnih procesov. Mnogo podjetij se navduši nad idejo popolne implementacije CRM-ja, vendar ustvarjanje takšnega sistema zahteva veliko raznolikega znanja, projektni management in natančen načrt.

2.1. STOPNJE RAZVIJANJA CRM-APLIKACIJ

To poglavje daje splošen pregled razvojnega načrta CRM-ja, temelječega na tipičnem pristopu življenjskega cikla. Načrt vključuje 8 stopenj, ki jih bom v nadaljevanju opisal.

Življenjski cikel razvoja CRM-ja zajema (1) načrtovanje, (2) raziskovanje, (3) sistemsko analizo, (4) oblikovanje, (5) konstrukcijo, (6) implementacijo, (7) vzdrževanje in dokumentiranje, (8) adaptacijo. Ker so glavne razvojne stopnje standardne za vse sisteme, se bom v tem poglavju osredotočil na tista področja, ki so edinstvena za CRM ali zahtevajo posebno pozornost. Wells et al. (1999, str. 51) na primer, prepoznavajo štiri ključne komponente za uspešno re-izgradnjo IT-sistemov trženja eden na enega: (1) ugotavljanje načinov za zbiranje informacij o kupcih, (2) preoblikovanje podatkov, (3) interakcija, omogočena s pomočjo IT-ja, in (4) prenos podatkov. Ti koncepti bodo skupaj z ostalimi vkomponirani v spodaj opisane razvojne stopnje.

2.1.1. NAČRTOVANJE

Podobno kot veliko projektov v podjetjih mora tudi projekt CRM odobritev dobiti od vrhnjega managementa. Wells et al. (1999, str. 52) predlagajo celovito analizo poslovnega procesa, ki naj bi pokazala, s kom je donosno ustvariti interakcije eden na enega in kako

⁸ V angleščini obstaja izraza za takšno interakcijo in sicer Mass Customization ali masovno prilagajanje porabniku, tako v proizvodnji kot drugih poslovnih procesih.

preoblikovati poslovne procese, da bodo primerni za to vrsto interakcije. Na tej stopnji bi bilo smotno, da bi management premislil o enoličnosti produktov, ki jih ponuja, ter o vrednosti, ki jo bo kupec pripisal interakciji po meri kupca s podjetjem⁸. Dodatno, nujno je ugotovljati, kako bodo managerji na različnih ravneh organizacije informacije uporabljali. V literaturi najdemo več komponent takšne interakcije, Bose (2002, str. 91) jih razvršča v dve kategoriji: (1) točke interakcije s kupcem in (2) točke odločitvene interakcije.

Pod točko ena mora podjetje ugotoviti, kako, kdaj in kje bo v interakciji s kupcem. Ključ do tega je uvodno prepoznavanje vseh teh točk interakcije. Poleg tega mora podjetje določiti, ali bo te točke obdržalo, spremenilo ali odstranilo. Upravljaec IT se mora osredotočiti na to, kako te informacije shraniti v informacijski sistem. Trgovina lahko na primer vzpostavi stik s kupcem preko prodajnega pulta, spletne strani, prodajalca v lokalni trgovini, elektronske pošte ali preko tretje osebe. Za nudenje pravega, na kupca osredotočenega pristopa, morajo imeti zaposleni v podjetju dostop do vseh informacij, ki bi lahko zagotovile uspešno interakcijo. Medtem ko se zdi dostavljanje informacij klicnemu centru preprosto, je lahko dostavljanje teh istih informacij zaposlenim v trgovinah ali kanalnim partnerjem zelo kompleksno.

Pri točki dve gre za premišljevanje o podpori odločitvam – kako bo management na vseh ravneh te informacije uporabil za izboljšanje kvalitete svojih odločitev. Tako kot pri interakciji s kupci mora tudi tu podjetje ugotoviti trenutne procese odločanja in določiti, katere je treba obdržati, modificirati ali odstraniti, da se tako prilagodi novemu, h kupcu usmerjenemu pristopu. Ključnega pomena je torej ugotavljanje podatkov za kritično odločanje in potrebne informacije.

2.1.2. RAZISKAVA

V raziskovalni fazi mora IT ekipa prepoznati metode za usmerjanje potreb organizacije znotraj okvira CRM-ja. Pomembno je, da podjetje pretehta trenutno organizacijsko strukturo, kulturo, strojno in programsko opremo, prodajalce, dobavitelje. Pravilna ocenitev sredstev in tržnih pogojev je namreč ključnega pomena.

2.1.3. SISTEMSKA ANALIZA IN KONCEPTUALNI DIZAJN

V razvojnem ciklu CRM-ja ne sme biti izpuščen noben korak, najpomembnejši element pa je skrbno in premišljeno planiranje. Najpomembnejši korak je stopnja systemske analize, kombinirana s predhodno stopnjo planiranja. Spodaj so navedeni nekateri kritični dejavniki, ki jih je treba pri tem preučiti: (1) z IT podprta interakcija, (2) avtomatizirana interakcija.

(1) Z IT podprta, manualna – zaposleni postane posrednik med CRM-jem in kupcem (Skica 3a). V tem primeru je ponavadi ključna interakcija med zaposlenim in kupcem, CRM pa je orodje za pomoč zaposlenemu. Primer takšne interakcije je center za telefonsko podporo. Tja lahko kupec kliče, da preveri izstavljene račune, zastavlja splošna vprašanja, zahteva pomoč

in neposredno komunicira s predstavnikom podjetja, ki mu je paket CRM v pomoč. (2) Avtomatizirana interakcija – v tem primeru, je kupec postavljen v položaj, ko ima nad interakcijo popoln nadzor (Skica 3b). To bi pomenilo usposobiti kupca za tehnologije, kot so svetovni splet, kioski ali avtomatizirani telefonski sistemi. V tem primeru bi interaktiral neposredno s CRM-jem.

Ključni koncept te razvojne stopnje je, da tip interakcije izbere kupec. Podjetja od njega ne zahtevajo, da se mora prilagoditi njihovemu IT-okviru. Ne glede na metodo, ki jo izbere morajo biti vse potrebne informacije za njegovo zadovoljitev dostavljene s to ali preko te metode. To ne pomeni, da mu mora podjetje dati na razpolago vse metode za interakcijo. Med procesom analize, ki sem ga že prej omenil, je podjetje prepoznalo tipe kontaktnih točk, potrebnih za podporo kupcem, oddelek za IT pa nato razvije način za izvedbo takšne interakcije. V nadaljevanju bom to poglavje podrobneje razčlenil.

2.1.3.1. Pridobivanje zunanjih ekspertiz

Razen v primeru, da podjetje že ima izkušnje s CRM-jem ali se počuti dovolj samozavestno za sestavo potrebnih tehničnih sredstev in primerne osebja za implementacijo, bi bila to prava točka za začetek pogovorov s ponudniki in svetovalci za CRM. Obstajata dva razloga za premislek o sodelovanju s ponudniki ali svetovalci. Prvič, večina podjetij je zožila IT-oddelke, tako da so sedaj dovolj veliki le za izvajanje rutinskih operacij. Implementacija rešitve CRM-ja bo zelo verjetno, zahtevala dodatno zunanje osebje. Drugič, izbira izkušenih ponudnikov ali svetovalnih podjetij za asistenco pri projektu bo pomagala uspeh projekta zagotoviti z zmanjševanjem šablonskih problemov in določanjem prednostnih nalog. Veliko ponudnikov in svetovalcev lahko pomaga pri zahtevanih spremembah poslovnih procesov in usposabljanju zaposlenih.

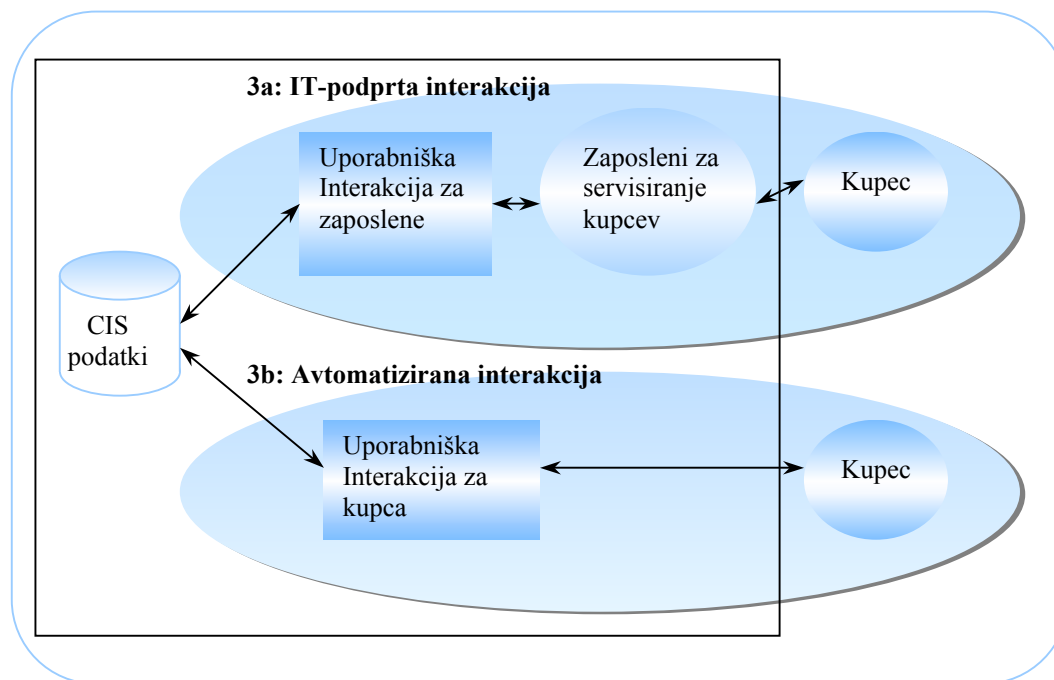
2.1.3.2. Premislek o razdelitvi projekta na stopnje

Prednost CRM-ja je v tem, da je ponavadi lahko zgrajen po stopnjah. Tudi v primeru, ko ima podjetje v kratkoročnem obdobju zadosti sredstev za popolno preoblikovanje organizacije, je bolj verjetna implementacija sistema po stopnjah, začeni z osnovnimi komponentami. Nekatere tehnologije, kot so: skladiščenje podatkov, izkopavanje podatkov, integrirani telefonski sistemi in mrežne nadgradnje, so virtualni pogoji za CRM, ki so lahko zaključeni pred samo implementacijo dejanske CRM-rešitve.

2.1.3.3. Preoblikovanje podatkov o kupcih:

Ponavadi mora IT-oddelek ponovno oceniti način shranjevanja podatkov. Takšne analize vključujejo tri bistvena podatkovna vprašanja CRM-ja: (1) integriranje podatkov o kupcih v celotno podjetje, (2) razširjanje kupčevega podatkovnega profila, (3) integracija v obstoječi sistem (Wells et al., 1999, str. 53).

Slika 3: Podprta v primerjavi z avtomatizirano interakcijo



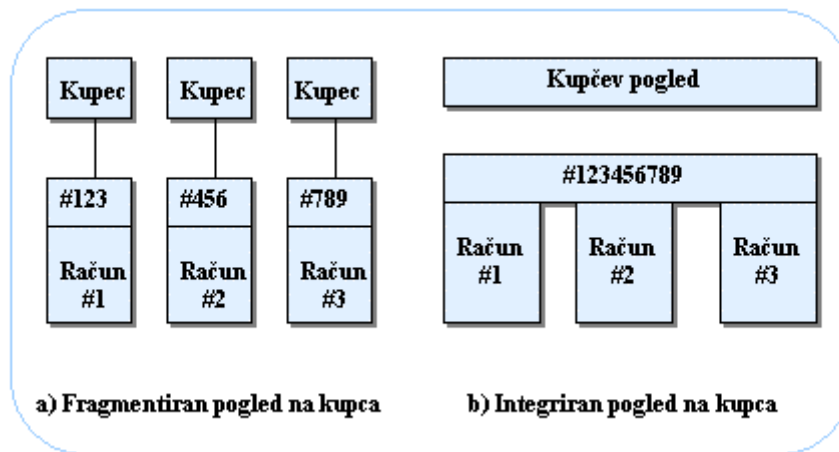
Vir: Wells et al., 1999, str. 52.

Na temo integriranje podatkov, Wells et al. (1999, str. 53), pravijo, da so bili tradicionalno podatki o kupcih fragmentirani po organizacijski strukturi podjetja (Slika 4). Zato da lahko CRM podjetju zagotovi kakršnekoli pomembne prednosti, morajo imeti uporabniki in managerji možnost lahkega in hitrega dostopa do neskladnih, razpršenih informacij. Podatki morajo biti osredotočeni na kupca, da lahko podjetje izvaja nanj osredotočeno poslovanje. Velika verjetnost je, da bodo ta vprašanja rešena s skladiščem podatkov, pomembno pa je, da so podatki v skladišču razvrščeni po kupcih in ne po kakšnem drugem ključu, kot je funkcionalno področje ali proizvod. Velika skrb mora biti posvečena zagotavljanju, da so podatki očiščeni in da so implementirani pravilni postopki za zagotovitev integritete podatkov znotraj sistema. Na koncu mora biti zagotovljena uporabnost podatkov tudi za druge programske sisteme, ki jih podjetje uporablja, npr. sistem za podporo odločitvam, sistem za podporo izvrševalcem, ekspertni sistem. Brez zanesljivih in točnih podatkov bo vrednost CRM-ja za podjetje dosti manjša.

Drugi kritični vidik za preoblikovanje podatkov o kupcih je širjenje podatkov o kupcu z vključevanjem netransakcijskih informacij. Wells et al. (1999, str. 53) trdijo, da so ti enako, če ne še bolj pomembni kot transakcijski podatki. Vključujejo lahko splošne poizvedbe, klice za dodatne informacije, predloge, komentarje zaposlenih ter managementa, registracijske kartice in pritožbe. Vključujejo lahko tudi alternativne oblike podatkov v obliki fakssov, videa, elektronske pošte in grafik.

Integracija z obstoječimi sistemi je vedno občutljiva tema, ker so podatki pogosto strukturirani okoli oddelkov, funkcionalnih področij ali kakšnih zastarelih metod, ki se v podjetju več ne uporabljajo. Lim in Chiang (2000, str. 163) obravnavata konflikte odnosov med podatkovnimi bazami, in sicer v primerih, ko se odnosi v realnem okolju spremenijo, podatki pa ne. Njuna raziskava nakazuje, da se mora reorganizacija odvijati na obeh ravneh, tako na vrhnji kot na specifičnih podatkovnih inštancah. Poleg tega mora zagotoviti metodologijo za pretvarjanje.

Slika 4: Fragmentiran pogled v primerjavi z integriranim pogledom na podatke o kupcu



Vir: Bose, 2002, str. 93.

2.1.3.6. Ustvarjanje dostopnosti podatkov za potrebe sprejemanja odločitev

V naslednjem koraku mora biti glavni cilj CRM-ja intimna interakcija s klientom. Obenem želi podjetje informacije uporabiti za dolgotrajnejše strateške odločitve, ki bodo pripeljale do še večjega zadovoljstva kupcev. Vključujejo lahko informacije o razvoju novih proizvodov, spremembah proizvodov, faktorjih trženjskega spleta, načrtovanju in finančnem planiranju. Takšne informacije ne bodo na voljo brez očiščenih, organiziranih in natančnih podatkov (Wells et al., 1999, str. 54).

2.1.3.7. Nadgradnja

Ker je CRM nova tehnologija, bodo morala podjetja vlagati veliko truda, da bodo sledila njegovemu razvoju. Pomembno bo razviti sistem, ki ga bo mogoče nadgrajevati, da bo tako lahko zadostil spreminjajoče se potrebe v prihodnosti. Potrebno se je izogibati izbiri strojne in programske opreme, ki ima omejene povezave in nadgradnjo (Wells et al., 1999, str. 54).

2.1.3.8. Študija izvedljivosti

implementacija CRM-ja je velik zalogaj. Podjetje mora zagotoviti primerne resurse, prav tako pa tudi podporo vseh oddelkov, še posebej vodstvenega managementa. Zavedati se je treba,

da lahko CRM vključuje spremembe temeljnih procesov znotraj organizacije. Zgolj preskrbovanje s tehnologijo je večinoma nezadostno (Wells et al., 1999, str. 54).

Projekt CRM zna biti zelo drag. Rosen (2000, str. 144) navaja, da 38 odstotkov njegovih trenutnih uporabnikov načrtuje strošek več kot 1 milijona USD za sistem. Zato se končna odobritev načeloma tiče najvišjega managementa. Kar 42 odstotkov vprašanih je nakazalo, da ima glavni manager najpomembnejšo vlogo pri odločanju. Če povzamemo, mora biti trud usmerjen v celovit in premišljen plan, ki ga bo najverjetneje pregledala najvišja raven managementa.

2.1.4. OBLIKOVANJE

Ko podjetje naredi dokončen načrt in določi sposobnost projekta za obstoj, sledi stopnja podrobne specifikacije. Izbrati mora natančen paket programske opreme, kar vključuje temeljno tehnologijo, kot so podatkovna skladišča, sistem za podporo odločitvam, ekspertni sistem in mrežno arhitekturo. CRM je še na stopnji razvoja, zato na trgu še ni paketov, ki bi zagotavljali popolno CRM-rešitev, zato je integracija več različnih paketov le navidezen pogoj. Nasvet izkušenega svetovalca je lahko v takem primeru nujen, da se ugotovi, kateri tipi modifikacij so potrebni za povezavo vseh sistemov. Skupni problem predstavlja pomanjkanje integracije med CRM- in ERP-paketi.

2.1.5. KONSTRUKCIJA

Ta stopnja predstavlja izvršitev oblikovalskega načrta. Pri konstrukciji CRM-ja ni nič posebej unikatnega, razen tega, da je tako velik projekt. Če ni bil razčlenjen na stopnje, se morajo podjetja zanesti na ponudnika ali svetovalca, da usposobi zaposlene za čim bolj viden prehod v pregledno implementacijo.

2.1.6. IMPLEMENTACIJA

Kritična komponenta implementacije je izobraževanje. CRM-implementacija lahko vključuje velike spremembe v IT-ju in poslovnih procesih in uporabniki jih morajo popolnoma razumeti. Carlsson in Walden (2000, str. 139) navajata, da so pogosto razumni IT-projekti nerealizirani zaradi tako imenovanih človeških dejavnikov. Med te štejemo: (1) kognitivne omejitve ljudi pri osvajanju inteligentnih sistemov; (2) ljudje nepopolno razumejo dobljeno pomoč in je ne upoštevajo v korist preteklih izkušenj in vizij; (3) ljudje realno ne morejo obvladovati velikih količin informacij in znanj; (4) ljudje so frustrirani s teorijami, ki jih ne razumejo; (5) ljudje verjamejo, da lahko dobijo več pomoči s pogovarjanjem z drugimi ljudmi, tudi, če je njihovo znanje omejeno. Dober izobraževalni program zaposlenim pomaga razumeti ne samo cilje CRM-ja, ampak tudi, kako bo sistem pomagal bolje služiti kupcem. Medtem ko se zdi izobraževanje linijske ravni zaposlenih razumljivo, je prav tako pomembno tudi celovito izobraževanje managerjev, ki bodo CRM uporabljali za pomoč pri sprejemanju

odločitev. Ta trditev je orisana v potencialnem CRM-paradoksu. V naslednjih dveh odstavkih sta predstavljena (1) CRM-paradoks in (2) izvedenost v izkopavanju podatkov.

(1) CRM-paradoks je temeljni princip CRM-ja – je zbirka ogromne količine podatkov. Eden od razlogov za zbiranje podatkov je, da managerjem omogočajo dostop do kakovostnejših informacij, ki jim bodo pomagale pri sprejemanju boljših odločitev. CRM-paradoks je v tem, da to ni vedno res, kajti kakovostnejše informacije lahko dejansko pomagajo ustvariti slabše odločitve. Odločitve se izboljšajo tako, da izboljšamo informacije, ki jih prejmejo sprejemalci odločitev, saj imajo ti znanje o odnosih med spremenljivkami. Kakorkoli že, kvaliteta odločitev sprejemalca odločitev, ki teh odnosov ne pozna, lahko s kakovostjo informacij pade (Raghunathan, 1999, str. 275). Lekcija za IT je, da je pomembno zagotavljati celovito izobraževanje za sprejemalce odločitev – tako iz uporabe CRM-ja kot iz interpretacije dobljenih informacij. V nasprotnem primeru bi lahko managerji pomotoma storili kakšen napačen korak, kar bi se odrazilo v potencialno zavajajočih informacijah.

(2) Izvedenost v izkopavanju podatkov. Iz mnogih, enakih razlogov, kot so tisti, zaradi katerih obstaja CRM-paradoks, je pomembno, da ima osebje, ki uporablja programsko opremo za upravljanje aktivnosti izkopavanja podatkov, o tem določeno količino znanja. Uspešen projekt izkopavanja podatkov zahteva izvedenost v tem, določeno količino podatkov o podjetju in podatke o temi, na katero se nanaša. Navkljub privlačni domnevi o popolnoma avtomatski analizi podatkov ostaja znanje o procesu, ki stoji za njimi, nujno za izogibanje pastem izkopavanja podatkov (Feelders et al., 2000, str. 272).

Medtem ko se zdi, da nekatera orodja, ki se uporabljajo pri CRM-projektu, kopičijo izjemne informacije, rezultata ne smemo obravnavati kot podarjenega. Izobraževanje, ki vključuje tako temeljne analize kot operacije programske opreme, bo ključno za tiste, ki ta orodja uporabljajo za pomoč pri sprejemanju odločitev na najvišji ravni.

2.1.7. VZDRŽEVANJE IN DOKUMENTACIJA

Vzdrževanje je pomembna stopnja, saj mora podjetje nenehno iskati priložnosti za podrobnejše učenje o kupcu. Zaradi dinamičnosti trga zahteva CRM nepretrgano ocenjevanje delovanja sistema ter količine in kakovosti podatkov. IT bi morala nenehno sodelovati z ostalimi funkcionalnimi področji, kot so: trženje, management in proizvodnja, da bi tako sistem zagotavljal zadovoljevanje potreb sprejemalcev odločitev.

2.1.8. ADAPTACIJA

To je kritična komponenta, saj je CRM še vedno v nastajanju. Ko se bo podjetje sčasoma več naučilo o svojih kupcih, se bodo stvari spremenile. V preteklosti je dodajanje novih proizvodov ali prodajnih kanalov pomenilo le manjše spremembe IT-oddelkov, medtem ko lahko novi prodajni kanali ali proizvodi spremenijo interakcijske točke s kupci ali potrebne

podatke. Če IT-ju ne uspe izvesti sprememb, podjetje pri na kupce osredotočeni usmerjenosti hitro izgubi konkurenčno prednost.

2.2. DODATNE RAZSEŽNOSTI USPEHA

Obstajata dve dodatni komponenti za uspeh IT-ja, ki pa se ne prilegata povsem razvojnemu življenjskemu ciklu sistema. Vključujeta vlogo visokonivojskega sistema za podporo odločanju v CRM-ju in identifikacijo podjetij, ki lahko z njegovo implementacijo največ pridobijo.

2.2.1. VLOGA SISTEMA ZA PODPORO ODLOČANJU V CRM-ju

CRM se je iz osnovnega procesnega sistema za transakcije razvil v močno orodje za podporo odločitvam. Njegova vloga se v CRM-projektu lahko giblje od preproste do zelo kompleksne, odvisno od potreb podjetja in zmožnosti oddelka za IT, da poveže vso kompleksno tehnologijo. Zaradi obsežnosti in centralizacije podatkov je lahko virtualno integrirana katerakoli tehnologija, ki je povezana s sistemom za podporo odločanju. Ekspertni sistem je na primer moč najti v klicnih centrih, sistem za podporo izvrševalcem na mizah vodilnih managerjev ali sistem za podporo odločanju, ki ga trženje ali vodilni management uporabljata za razvijanje novih proizvodov ali trženjskih strategij. Trenutno premorejo standardni CRM-paketi le majhne zmožnosti za podporo managementu, zato bo moral IT gledati preko trenutne ponudbe samo enega ali dveh ponudnikov.

Medtem ko so nas CRM in sorodne tehnologije usposobile za pridobivanje velikih količin informacij, Nasi (1999, str. 148) pravi, da je interakcija s kupcem še vedno temeljni del sprejemanja strateških odločitev. CRM-sistemi lahko managerjem pomagajo pri sprejemanju dobrih odločitev, vendar CRM še ni in je tudi malo verjetno, da bi postal nadomestek za tradicionalno sprejemanje odločitev, to je, za upravljalški instinkt in izkušnje.

2.2.2. UPORABNIKI APLIKACIJ CRM-ja V PODJETJU

Potencialno bi lahko večina podjetij uporabila CRM-tehnologijo, vendar obstajajo tudi nekatera, ki so za njegovo uvedbo primernejša od ostalih. Izdaja Harvard Management Update-a (2000, str. 5) opisuje podjetja, ki lahko s CRM-jem največ pridobijo, in tista, ki pridobijo najmanj: (1) Najverjetneje je, da bodo pridobila podjetja, ki iz postopka poslovanja vsakega kupca akumulirajo veliko podatkov. Na primer finančna in telekomunikacijska podjetja. Jasno je, da je ključna komponenta CRM-ja velika zbirka informacij o kupcih. (2) Manj verjetno je, da bodo veliko pridobila podjetja, pri katerih kupec ni v stiku s tržniki in je vrednost njegove življenjske dobe za podjetje nizka, ali podjetja z veliko fluktuacijo kupcev. Pomembno je poudariti, da lahko te probleme premagamo z boljšim razumevanjem kupcev, kar pa omogoča uporaba CRM-ja. V nadaljevanju članek izpostavi diferenciacijo kupčevih potreb in pa natančno razumevanje vrednosti kupčeve življenjske dobe za podjetje (Skica 5). Podjetja, pri katerih so potrebe kupcev in vrednosti kupcev zelo enotne, bodo v bistvu od

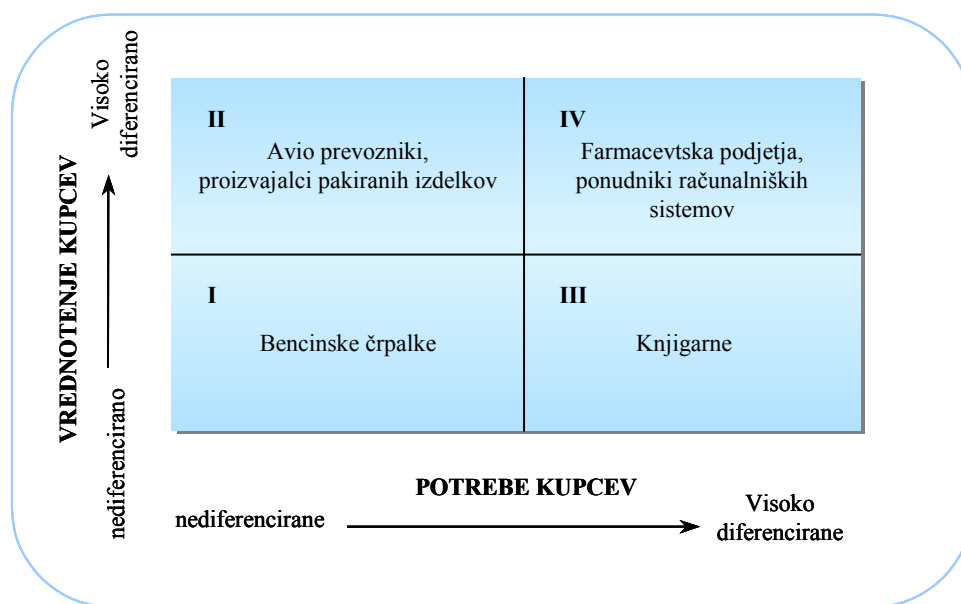
CRM-ja pridobila manj (na primer: bencinske črpalke, kvadrant I). Tista, pri katerih pa so potrebe kupcev in vrednost proizvodov zelo diferencirane (npr.: farmacije, kvadrant IV), bodo pridobila največ.

Tabela 2: Panoge podjetij, ki z uvedbo CRM-ja največ pridobijo

Koristi	Vrste podjetij
(1) Največje koristi	Najverjetneje je, da bodo pridobila podjetja, katera "akumulirajo veliko podatkov iz vsakega kupčevega vzorca, skozi postopek njihovega poslovanja", na primer finančna in telekomunikacijska podjetja. Jasno je, da je ključna komponenta CRM-ja zbirka velikih količin informacij o svojih kupcih.
(2) Manjše koristi	Manj verjetno je, da bodo veliko pridobila podjetja, pri katerih kupec ni v stiku s tržniki, kjer je vrednost kupčeve življenjske dobe za podjetje nizka, ali podjetja z veliko fluktuacijo kupcev. Pomembno je poudariti, da je možno te probleme premagati z boljšim razumevanjem kupcev s pomočjo uporabe CRM-ja.

Vir: Harvard Management Update, 2000, str.5.

Slika 5: Panoge podjetij, ki z uvedbo CRM-ja največ pridobijo



Vir: Harvard Management Update, 2000, str.6.

3. PRIPRAVLJENOST PODJETIJ NA UVEDBO ELEKTRONSKEGA RAVNANJA S KUPCI

Prvi val CRM-ja iz leta 1998 se je osredotočal na tradicionalne kanale. Osebjem čelne pisarne in terenskemu osebjem je nudil pomoč pri komuniciranju predvsem preko telefona, pa tudi

faksa in e-pošte. Približno istočasno je začela rasti tudi želja po poslovanju preko interneta. Mnoga podjetja so k temu pristopila kot k projektu, ločenem od njihove CRM-strategije; to je privedlo do nekonsistentnega ter nezadovoljivega izkustva kupcev in vplivalo na slabše poslovanje tako pravkar vzniklih internetnih podjetij kakor tudi podjetij z večdesetletno tradicijo poslovanja. Posledično se je razvil elektronski CRM.

Elektronski CRM¹⁰ je komponenta za skrb za odnose s kupci znotraj elektronskega poslovanja. Ta skrb se v verigi vrednosti elektronskega trgovanja navezuje na razmerji podjetje – kupec in podjetje – podjetje, ki sta kritična elementa uspešnega uvajanja novih in razvijanja obstoječih proizvodov (Seybold, 1998, str. 23).

3.1. H KUPCU USMERJEN PRISTOP

Zunanji udeleženci kateregakoli elektronskega poslovanja so skupnost, vlada, kupci in partnerji (Craig, 1999, str. 11. Glej Slika 6). Kupec si maksimalno vrednost zagotovi s seštevanjem vrednosti, ki jo ustvari vsak posamezni zunanji udeleženec in posel sam. Vrednostni načrt udeležencev, kot sta skupnost in vlada, predstavljen v naslednjem delu, opisuje njihovo prisotnost v našem modelu udeležencev elektronskega poslovanja.

Vlada ima ključno vlogo pri razvijanju priložnosti, pravil, zaupanja in zakonitosti aplikacij elektronskega poslovanja. Zahteva se upravljanje delovne sile, lokalizacije, segmentov, izobraževanja o elektronskem poslovanju, zakonodaje, odgovornosti, intelektualne lastnine, spornih sporazumov, obdavčevanja, zasebnosti, zaupanja ter vprašanj arhitekture elektronskega poslovanja. Spletna ponudba vrednosti, skupnosti do kupca, pomeni hiter dostop do znanja, olajšan način vzpostavljanja novih kontaktov, zbiranje vsebine, dostop do uporabnih, večinoma brezplačnih storitev ter možnost primerjave ponudnikovih proizvodov in storitev s konkurenti. Skupnost kot udeleženec dodaja timski duh, povečuje privlačnost storitev s pomočjo razširjenih produktov in storitev, podprtih z bazami znanja, spodbuja zaupanje in zaznavanje ter povečuje število željenih profilov kupcev (Christie, 1998, str. 9).

e-CRM okvir, ki podpira model udeležencev e-poslovanja, ima dva glavna vidika: (1) identifikacija komponent in pripadajočih jim omogočevalcev, ki podpirajo e-CRM in (2) merski sistem za izmero dosežkov interakcije med udeleženci. Komponente so lahko celotni procesi ali podnaloge, vsebovane v poslovnem procesu. Lahko so infrastrukturne, tehnološke, organizacijskokulturne ali človeške. Omogočevalci so tehnologija, zaupanje, management ali kakšna dodatna pomagala, potrebna za pravilno in učinkovito izvajanje komponent. V nadaljevanju bom opredelil omogočevalce in meritve (Jutla, Craig, Bodorick, 2001, str. 2).

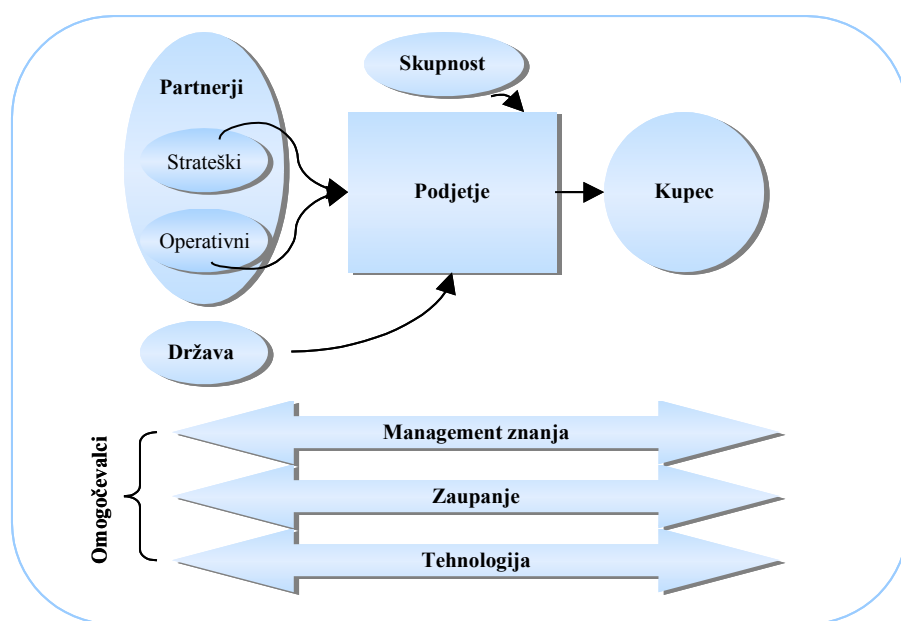
3.1.1. OMOGOČEVALCI

Pri e-poslovanju so prisotni trije osnovni omogočevalci, ki izvirajo iz e-CRM-ja. Ti so: management znanja, zaupanje in tehnologija. V nadaljevanju bom obravnaval vsakega posebej.

¹⁰ V nadaljevanju bom za besedno zvezo elektronski CRM navajal kratico e-CRM.

Jutla, Craig, Bodorick (2001, str. 2) management znanja definirajo kot obsegajočega vse oblike managementa poslovnih odnosov, managementa intelektualnih sredstev in managementa vsebine. Management poslovnih odnosov vključuje odnose s kupci, partnerji in regulatornimi organi. Management vsebine pokriva management dokumentov, management spletne vsebine, management medijskih sredstev in združevanje vsebine. Management intelektualnih sredstev pokriva znanje ter strokovnost zaposlenih. Glavni trend managementa znanja je premik k dosegljivosti in analiziranju podatkov v realnem času, kar omogoča takojšen odziv in bolj informacijsko podprto ter hitrejšo odločanje.

Slika 6: Model udeležencev v e-poslovanju



Vir: Craig, Jutla, 2000, str. 371.

Zaupanje je v vseh nešteti definicijah (Bromiley, 1999, str. 129; Hosmer, 1990, str. 401; Mishra, 2000, str. 129; Sitkin, 1996, str. 392) nujni dejavnik e-CRM-ja in elektronskega poslovanja. Lewicki in Bunker (1996, str. 133) opisujeta tri različne oblike zaupanja: (1) pogled osebnostnega teoretika na zaupanje kot osebnostno spremenljivko; (2) pogled ekonomista in sociologa na zaupanje kot institucionalno prepričanje; (3) psihologov pogled na zaupanje kot pričakovano obnašanje in izraze druge strani v transakciji. Vse našteje definicije se nanašajo na e-CRM. Mnogo študij je pokazalo, da je zaupanje integralni del prodajne enačbe za kupca (Hoffman, 1999, str. 85; Goodwin, 1991, str. 107). Kupci morajo v posel zaupati, še preden odprejo svojo denarnico. Večje ko je njihovo zaupanje v poslovanje podjetja, lažje jih bo to zadržalo.

Zadnji omogočevalec je tehnologija. Poceni internetna komunikacijska platforma prinaša funkcionalnost, ki jo postavlja za najmočnejšo strateško aplikacijo poslovnih tehnologij konca

20. in začetka 21. stoletja. Izjemno uporabno jo naredijo nizki stroški transakcij, globalna dosegljivost mnogovrstnih trgov, zmožnost posredovanja podatkov kamorkoli ter možnosti nadgradnje platforme v smislu števila udeležencev. Priključitev poslovnih subjektov in potrošnikov na internet so omogočili: močno padajoče cene računalniške in mrežne opreme, naraščajoča moč strežnikov in naraščajoča mrežna širina frekvenčnega pasu (Bittner, 2000, str. 138).

3.1.2 MERITVE

Evropski trg za meritve in ocenjevanje je bil leta 1999 z najboljšimi¹¹ v IT-ju ocenjen na 1,5 milijarde USD, kar je znašalo približno 2 % vseh izdatkov za IT. Pomembna mehanizma prikazovanja usklajenosti taktične izvedbe s korporacijskimi strateškimi cilji in vizijo sta izvedensko merjenje in ocenjevanje. Meritve se lahko uporabljajo za ocenjevanje sprememb v izvajanju, stroških in učinkovitosti poslovnega procesa, podprtega z e-CRM-jem. Merjenje učinkovitosti izvajanja e-CRM-ja omogoča razumevanje prednosti in slabosti ter zaznavanje prihajajočih trendov, kar pripomore k bolj učinkovitemu managementu (Dunn, 1999, str. 63).

3.2. KOMPONENTE ELEKTRONSKEGA RAVNANJA S KUPCI

e-CRM-procese sestavljajo štiri glavne komponente, predstavljene na Sliki 7, to so pritegnitev, nakup, izpolnitev in podpora. Oblački za vsako od njih ponazarjajo specifične podrejene omogočevalce. To so posebne oblike tehnologije, managementa znanja, in/ali omogočevalcev zaupanja. Informacije, potrebne za servisiranje kupcev, v prvi vrsti izvirajo iz skladišča podatkov o kupcih in se povezujejo z multiplimi dotikališči ter trženjskimi bazami znanj. V nadaljevanju mora biti to integrirano s (1) sistemom za planiranje resursov na ravni podjetja (ERP), (2) sistemom za ravnanje odnosov s partnerji in (3) sistemom dobavne verige (Craig, Jutla, 2000, str. 227).

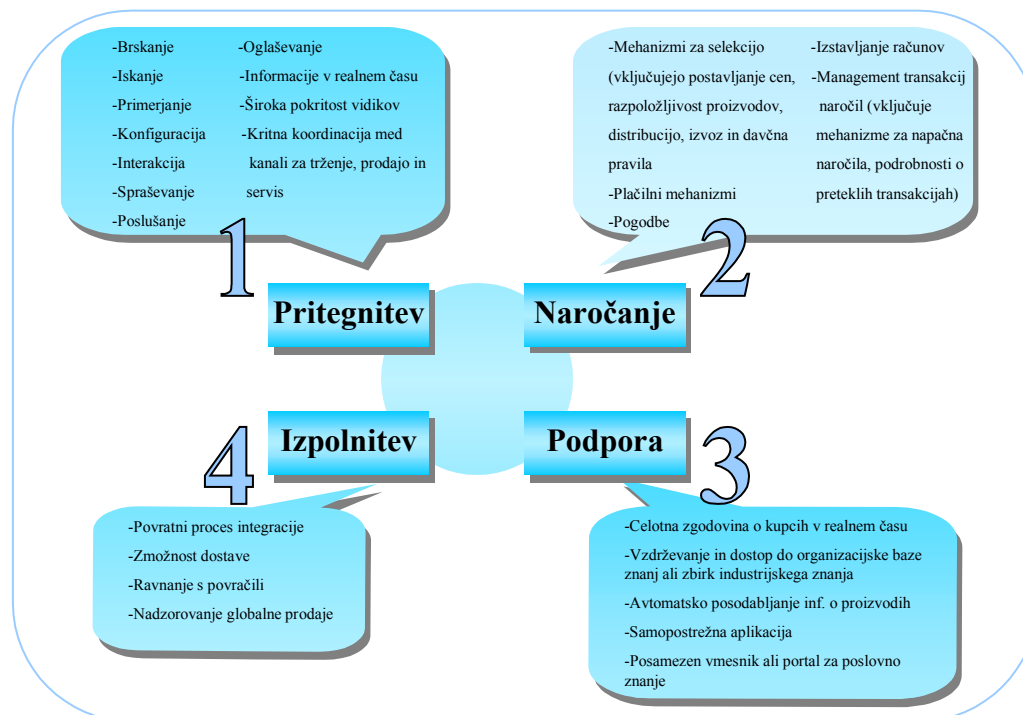
3.2.1. PRITEGNITEV

Uporabljati komponento pritegnitve v elektronskem poslovanju pomeni, da mreža omogoča proces navduševanja pravih kupcev za nakup proizvoda ali storitve. Proaktivno udejstvovanje predstavljata naprimer nenehno pojavljanje produktov ali storitev med rezultati priljubljenih iskalnikov ali v oglaševalskih pasicah na zaslonih mobilnih telefonov. e-CRM-vidik ne pomeni samo izvajanja spletnega trženja, prodaje in storitev, temveč tudi podpiranje teh funkcij in tradicionalnih kanalov (npr. običajnih trgovin, preprodajalcev) pri uporabi interneta in/ali brezžičnih tehnologij. Na tem mestu se osredotočamo na internetno podprte omogočevalce pritegnitve. Razprava se nanaša na posle vseh podjetij: popolnoma internetnih, tradicionalnih s spletnim kanalom, vse do mrežnih oblikovalcev trga in razdiralcev trga (Craig, Jutla, 2000, str. 229).

¹¹ ocenjevanje, primerjanje z najboljšimi v panogi v angleški literaturi navajano kot Bench Marking.

Proizvajalci programske opreme, kot je družba Netscape, kot učinkovit instrument pritegovanja uporabljajo tehniko podarjanja proizvodov. Dobičke je moč doseči kasneje z drugimi proizvodi. Netscape je četrto milijonov dolarjev dobička dosegel s spremljevalnim orodjem elektronske trgovine, imenovanim XPert. V primeru RedHata so bili milijoni ustvarjeni s stopnjevanjem deljene cene. Nekatera podjetja podarjajo vabe, okleščene izdelke ali storitve. Ko kupca enkrat pritegnejo, pa dobiček ustvarjajo z dodatki, ki jih je potrebno kupiti. Te strategije dopolnjujejo druge strategije trženjskih akcij, kot so časovno omejena znižanja cen, razprodaje in podobno (Kaplan, 2000, str. 58).

Slika 7: Kupčeve komponente znotraj e-CRM procesa



Vir: Craig, Jutla, 2000, str. 228.

Interaktivno trženje učinkovito zaznava gibanje kupcev in jim posreduje predloge ali oglase. Spletno interaktivno trženje vse več uporablja orodja za profiliranje in personalizacijo kupcev ter orodja za miselno povezano oglaševanje. Ko kupec na ali izven spleta išče informacije o proizvodih ali storitvah, preiskuje vsebino, išče, primerja, sestavlja, interaktira, sprašuje in posluša. e-CRM mora tako podpirati te aktivnosti kot identificirati potrebe in reševati probleme kupcev. Oglaševanje je uspešno, če uspe usmeriti njihovo pozornost na izdelek.

Interaktiranje, sestavljanje, poslušanje in spraševanje so poti, s katerimi prodajalec kupcu predstavi personalizirani pogled. Vse to vsebuje teme za personalizacijo/zaupanje, trženje ter vsebino za stične točke. Teme segajo od izbiranja proizvodov do posredovanja specifičnih informacij. V kontekstu iskanja personalizacija predstavlja proces prilagajanja informacij specifičnim uporabnikom. Vsebuje lokalizacijo vsebine, vsebinsko povezano predstavitev podatkov ter ponavljalno učenje, temelječe na uporabnikovih vložkih. Lokalizacija vsebine je

zmožnost razumevanja kupčevih zahtev na vsaki lokaciji in prikrojevanja vsebine v obliko, ki mu ustreza. Z globalizacijo poslovanja jo je vse težje izvajati. Dober primer tega je predstavitev cen kupcem. Lokalizirana vsebina bi bila potrebna za predstavitev prave cene kupcem, cene, ki bi vsebovala vse pripadajoče stroške, pravila in predpise. Lokalno okolje narekuje kupčev način interakcije: lahko govori drug, tuji jezik ali je vizualno prikrajšan za določanje dveh velikih lokalizacijskih tem. V tem primeru lahko kot dodatnega omogočevalca pritegnitve uporabimo pasti, kot je glasovna ikona, ki naj bi na spletnih straneh zagotavljala vzpostavljanje bolj človeškega stika. Prepoznavanje potreb in reševanje kupčevih problemov v smislu pritegnitvenih omogočevalcev daje predstavo, da so proizvodi in storitve prilagojeni kupčevim potrebam. Na stopnji pritegnitve lahko trženje nastopa kot pot k razvoju novih proizvodov in storitev (Jutla, Craig, Bodorik, 2001, str. 4).

Dostop do skupnih baz podatkov o kupcih podjetju omogoča učinkovitejšo navzkrižno prodajo in razširitev prodaje v druge segmente. Dostop do celostnih informacij o kupcu mu omogoča boljše poznavanje le-tega. Dodaten vidik pritegnitve kupca je koordinacija naporov s kanalnimi partnerji. Večina kupcev ne more ali noče zavrniti enakega proizvoda, ki ga v kratkem časovnem razdobju ponuja več podjetij. Da bi se izognili potencialni nadležnosti, morajo kanalni partnerji deliti in uravnavati glavne informacije o potencialnih kupcih. Pomembno je, da so spletni kupci dodeljeni tistemu kanalnemu partnerju, ki jim bo lahko ponudil najboljše usluge. Vse te kupce je mogoče avtomatično shraniti v bazo podatkov in nato te podatki ter poti do njih predati prodajnemu osebju v nadaljnjo obdelavo (Nootboom, 1999, str. 801).

Internetna podjetja prav tako uporabljajo tudi tradicionalne medije, kot so časniki, radio in televizija, da bi pritegnila nove kupce. Znano je, da od 50 do 85 odstotkov svojih dobičkov ponovno investirajo v trženje za izgradnjo blagovne znamke. Tradicionalna podjetja spletne kanale uporabljajo kot dopolnilo tradicionalnim pritegnitvenim metodam. Obe vrsti podjetij oglašujeta spletne strani preko običajnih medijev (Jutla, Craig, Bodorik, 2001, str. 4).

Vse vrste podjetij analize dobičkonosnosti in analize tekmecev uporabljajo v prvi vrsti za določanje pravih kupcev in partnerjev. Izkopavanje podatkov v podatkovnih skladiščih o kupcih podpira te vrste analiz in podjetju omogoča učinkovito trženjsko akcijo. Management znanja omogoča personalizacijo in trženje eden na enega. Zgodovina naročil se lahko uporablja za personalizacijo in ustvarjanje servisa za kupce s tem, ko slednjim dovolimo vpogled v njihove pretekle transakcije (Jutla, Craig, Bodorik, 2001, str. 5).

3.2.2. NAROČANJE

Naročanje je proces, ko kupec izbere proizvod in se obveže, da ga bo kupil. Vsebuje izbiro, plačilne mehanizme ter mehanizme za upravljanje z naročili. Naročanje je tradicionalno spadalo v prodajni proces, vendar se skozenj vleče interaktivno trženje in tudi tu lahko najdemo priložnost za boljši in dodatni servis. Kupec ne razloči, kdaj ima opravka s trženjem,

prodajo ali podpornimi področji, temveč posluje s podjetjem kot celoto. Spletni kanal lahko te funkcije zamegli, saj kupci pričakujejo podjetje kot celoto (Schneider, 1999, str. 40).

Izbiranje produktov in storitev je podprto z nakupovalnim okoljem v realnem času, ki je bilo ustvarjeno, da omogoča združen vpogled v cene, razpoložljivost, dostavo in davčna pravila ter v katerokoli drugo primerno informacijo, ki bi olajšala proces naročanja. Kupčevo naročanje se veže na sistem planiranja sredstev za podjetje ali na operativno pisarno za dinamično določanje cen, nadzor zalog v zadnjem trenutku¹² ter na druge logistične in h kupcem usmerjene mehanizme. To pojasnjuje, zakaj je nadzor nad dobavno verigo za CRM tako pomemben – zbira pričakovanja kupcev, ki so bolj natančna, ker je kupec seznanjen s točnimi datumi dostav in informacijami o statusu naročil. Ponavadi se večajo želje kupcev po spremembi naročila v času do dobave, vpogled pa želijo imeti tudi v svoja pretekla naročila (Jutla, Bodorik, Hajnal, 1999, str. 69).

Iz teh razlogov mora sistem naročanja iti še naprej od lovljenja naročil, da lahko tako ustvari pravo vrednost za kupca. Imeti mora dostop do podatkov upravljanja dobavne verige v realnem času, podatkov o planiranju in napovedovanju povpraševanja, načrtovanju proizvodnje, planiranju distribucije in transporta. Upravljanje dobavne verige optimizira dostavo blaga, storitev in informacij od dobavitelja h kupcu. Če podjetje temelji na podatkih o ponudbi in povpraševanju v realnem času, se lahko diferencira tako, da ustvari dinamičen sistem za postavljanje cen, natančno konfigurira proizvode in storitve, optimizira kombinacije promocije in proizvoda. Globalna prodaja pripelje k integraciji ostalih informacij, kot so informacije o carinah, posrednih davkih, državnih predpisih za izvoz v državo, na zahtevo vladnih sistemov za elektronsko poslovanje. Plačilni mehanizmi za relacije podjetje do kupca: elektronske trgovine vključujejo kreditne kartice, mikro plačila, elektronske transferje ter druge oblike negotovinskega plačevanja, kot so fakture in kontrakti. Ti mehanizmi ne smejo omogočati zavrnitve transakcije (Jutla, Bodorik, Hajnal, 1999, str. 69).

Management naročanja se nanaša na management podrobnosti v zvezi z naročilom. Ta je za posameznega kupca drugačen kot za podjetje, kjer podrobne informacije posameznega kupca nastopajo proti korporacijskemu nakupnemu sistemu. Sistem za sprejemanje naročil mora poleg naročil proizvodov zapisati tudi naročilo spremljevalne storitve, kar opravičuje potrebo po integraciji upravljanja garancij s sistemom za upravljanje naročil. Informacija o garanciji mora biti kupcu dostopna. To je zelo pomembno pri nedigitalnem blagu, kjer garancija odseva predpisane ukrepe v primeru poškodb in vračila. Zagotavljanje, da bodo informacije o kupcu pridobljene ob nakupu, je lahko težko in pomeni izziv spletnemu svetu. Obenem je pomembno, saj služi kot dokaz o nakupu za povračila in spremljevalne storitve. Shranjevanje računov je za mnoge kupce nadležno, pridobivanje informacij o kupcu ob nakupu pa jim to breme odvzame (Smith, 1999, str. 55).

¹² Nadzor zalog v zadnjem trenutku lahko opišemo z v strokovni literaturi pogosteje uporabljanim angleškim izrazom Just in Time.

3.2.3. IZPOLNITEV

Izpolnitev se nanaša na upravljanje informacij o premikih proizvodov in storitev. Je podzvrst managementa znanja, saj zahteva znanje o premikih proizvodov ali informacije o dobavni verigi. Mnogo podjetij spremlja naročila do trenutka izdaje, ne pa do trenutka izročitve kupcu. Vloga izpolnitve je sestavljena iz pošiljanja proizvoda, izvedbe storitve ali katerekoli druge situacije, ki je bila dogovorjena v pogodbi s kupcem. Kupca skrbi, ali mu bo dostavljen pravi proizvod na pravi kraj ob pravem času. Podjetje želi to storiti s čim nižjimi stroški dostave. Strategija izpolnitve lahko pomeni tudi sodelovanje z dobaviteljem, da le-ta proizvod dostavi neposredno kupcu (King, 1999, str.16).

Vrnjeno blago je povratna zanka med izpolnitvijo in podporo, načrtovana za primer, ko ima kupec problem in mora poslati proizvod nazaj, za kar lahko potencialno dobi nadomestilo. Pogosto je to prezrto področje mnogih internetnih podjetij. Glavni omogočevalci izpolnitve so (1) povratni proces integracije, (2) zmožnosti dostave ter (3) nadzor nad globalno prodajo. Povratni proces integracije kaže, koliko so e-CRM-procesi integrirani v interne sisteme podjetja; ti namreč omogočajo dostop do proizvodov ter informacij o času, potrebnem za dostavo. Vsi sistemi delujejo vzajemno s skupno bazo podatkov, s ciljem, ki je pridobitev dostopa do zahtevanih podatkov. Mnogo podjetij ne uspe oceniti resničnih stroškov izpolnitve, zato ker povratni proces izpolnitve ni integriran. Tako mnogi mislijo, da so njihove spletne transakcije dobičkonosne. Podjetja morajo planirati strategijo prodajanja proizvodov preko več medijev in razviti strategijo za povratno izpolnitev (Ivarsson, 1999, str. 42).

Zmožnost dostave pove, kako je dostava produktov in storitev izpolnjena. Nanaša se lahko na vse vrste dostave – od dostave elektronskega blaga preko strežnika do dostave fizičnega blaga. Digitalno blago je najlažje dostaviti, vendar je lahko vezano na transakcijski stroj e-trgovine. Celotna procedura zmožnosti te dostave bi morala biti popolnoma avtomatizirana. V primeru, ko je blago fizične narave, postane formula za dostavo bolj kompleksna. Podjetje lahko v modelu podjetje – kupec uporabi strategijo izbrano in spakirano. Druga podjetja uporabljajo zakupe prevoznega prostora, namesto da bi sama organizirala celotne prevoze. Takšne potrebe so povzročile porast zbiralnega ali kontejnerskega prevoza ter elektronskih podjetij, kot je IShip.com. Mnogo podjetij uporablja storitve zunanjih agencij za dostavo, kot so DHL, UPS in Fedex, ki imajo zmogljivosti, kakršnih podjetje ne premore (Boudreau, 1998, str. 127).

Integrirano zagotavljanje resursov obsega izpolnitev naročil ter komunikacijo s kupci o fleksibilni proizvodnji in distribuciji izdelkov. Njegov ključ do uspeha je multimodalni transportni sistem, integrirana komunikacijska mreža ter dobro poznavanje izdelka na ravni celotnega podjetja (Kasanda, 1998, str. 76).

3.2.4. PODPORA KUPCEM KOT POPRODAJNA AKTIVNOST

Včasih je bilo servisiranje kupcev mišljeno kot podpora po prodaji. Sedaj pa trgovci ugotavljajo, da lahko dobro izveden, proaktiven servis enkratnega kupca spremeni v večkratnega, poleg tega pa pomaga pri povečanju vrednosti nakupov (Seybold, 1998, str. 42).

3.3. LESTVICE ZA e-CRM-OKVIR

Metoda, ki se uporablja za merjenje e-CRM-pripravljenosti, določa, ali je vsaka od štirih kupčevih komponent (pritegnitev, naročanje, izpolnitev, podpora) popolnoma uporabljena. Omogočevalci so ponazorjeni na Sliki 7. Ocena je vsaki od komponent dodeljena na podlagi ocenjevalne lestvice prikazane v Tabeli 3 (Jutla, Bodorik, Wang, 1999, str. 477).

Predpisana vrednost je osnovana na popolnosti ter interoperabilnosti omogočevalcev za komponento. Vsaka komponenta ima svojo utež, ki je odvisna od stopnje njene nujnosti za sistem. Lestvica uteži je prikazana v Tabeli 4. Lestvica uteži je sestavljena na podlagi dejstva, da so nekatere komponente za eno podjetje bolj pomembne kot za druga. Na primer 2- do 3-odstotni prihranki v nabavnem procesu lahko predstavljajo velike absolutne zneske v primeru velikega podjetja, a majhne v primeru majhnega. Slednje lahko obteži drug proces ali komponento z veliko večjo utežjo. Ocene in uteži pomnožimo, tako da dobimo celotno oceno za vsako komponento. Te vnesemo na polarni diagram in tako slikovno prikažemo prednosti ter slabosti združenih e-CRM-področij (Jutla, Bodorik, Wang, 1999, str. 478).

Tabela 3: Ocena komponent

Ocena	Opis
0	To ni del sistema.
1	Prisotne so osnovne možnosti, vendar ni vseh običajni.
2	Vsi razpoložljivi zagotavljalci so prisotni, vendar se jih upravlja ločeno.
3	Vsi zagotavljalci so prisotni in interoperirajo med sabo.
4	Obstajata fleksibilnost za dodatne zagotavljalce in interoperabilnost (prihodnja rast).

Vir: Jutla, Bodorik, Wang, 1999, str. 478.

Tabela 4: Lestvica uteži

Uteži	Opis
0	Ni potreben
1	Lahko bi bil v sistemu
2	Moral bi biti v sistemu
3	Potreben
4	Potreben in nujen

Vir: Jutla, Bodorik, Wang, 1999, str. 478.

3.4. VZORČNA APLIKACIJA

3.4.1. OCENJEVANJE PRIPRAVLJENOSTI NA VZPOSTAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI

Za preizkus zgoraj navedenih teoretičnih osnov glede ocenjevanja pripravljenosti bom preučeval primer podjetja Adriaker Celje trgovska družba d.o.o., ki se ukvarja s prodajo sanitarne keramike in masažnih kadi. Podjetje je generalni zastopnik za podjetja Marrazi ter Villeroy & Boch. Podatke, informacije in pomoč, potrebno za preučevanje, mi je nudil direktor podjetja, g. Ferdinand Stopar. Njihov moto je "ljudje, rešitve ter odličen servis". Za to podjetje sem se odločil, ker je naklonjeno uvajanju novih programskih rešitev, saj je kot prvo v Sloveniji začelo uporabljati program Visoft za računalniško načrtovanje in izris kopalnic. Adriaker poleg prodaje izdelkov tujih proizvajalcev nudi še storitve montaže izdelkov, ki jih prodaja. Podjetje ima 10 milijonov EUR prihodka letno. Sistem financiranja je računalniško podprt. Obstoječi načini ali točke kontaktiranja so preko faksa, telefona, obiskov prodajnega predstavnika ter spletnih strani. Distributer ima mobilno prodajno ekipo in dva kanalna partnerja za prodajo na veliko. Skupaj prodajajo velikim odjemalcem, kot so trgovska podjetja, gradbenim podjetjem ter fizičnim osebam (Interno gradivo podjetja Adriaker d.o.o., 2001).

Oddelek za pomoč kupcem ima dobre in slabe izkušnje s pritiski kupcev. Pogosto ti niso zadovoljni, če morajo večkrat klicati za rešitev problema. Nezadovoljni so tudi, če se blago prehitro in pre pogosto kviri, kar posledično pomeni pogostejša popravila. Obstaja tudi diferenciacija in prioritizacija kupcev, ki jo predpisuje manager in zagotavlja, da prodajni predstavniki vedo katere so ključne stranke. Neustrezni dobavni roki tudi ustvarjajo probleme. Pogosto pride do sprememb strateških planov zaradi zamujene dostave sestavnih delov in s tem ostaja kupec z neustrezno opremo dlje časa kot je bilo prvotno ocenjeno.

Podjetje pridobiva prodajne napotke iz različnih virov. Včasih je to le listek, ki ga zapiše poslovna sekretarka ob telefonski poizvedbi in ga dostavi na mizo prodajnemu predstavniku. Od tega je potem odvisno, ali poizvedba konča v košu za smeti ali je obravnavana. Podjetje Adriaker d.o.o. bi rado imelo več upravljskega nadzora nad napotki. Možnost štetja napotkov in upravljanja z njimi je zahteva za katerikoli CRM-paket, v katerega bo investiral Adriaker d.o.o. Prodajno osebje se pogosto pritožuje nad zmotno uporabo starih cenikov ter količino časa, ki je potrebna za oblikovanje ponudbe za kupca. Rak rana mobilne prodajne ekipe Adriakerja je pomanjkanje dostopa v realnem času do ažuriranih cenikov ter novih trženjskih informacij. V primeru ko prodajalec sledi prodajnemu napotku ali ga pokliče stranka, bi mu moral sistem zagotoviti, da v trenutku dobi na zaslon vse primerne informacije za in o kupcu. Bežen pregled zgodovine kupčevih naročil lahko hitro pokaže možnosti za nadaljnjo prodajo. V primeru da kupec kontaktira podjetje preko spleta, se priložnost o pridobitvi in shranjevanju znanja o njem ponuja kar sama.

Distributer preprodajalcem rutinirano pošilja nove cenike ter prodajni material. Velikokrat je prodajni material le podzvrst obstoječega. S tem ko prodajno osebje izvaja selekcijo in glede materiala do preprodajalcev, izvaja tudi subjektivno presojo o tem, kaj je dovolj pomembno in ali je stroškovno učinkovito posredovati ves prodajni material. Nemalokrat se nato preprodajalci pritožujejo, da imajo manj trženjskih resursov, s katerimi operirajo v primerjavi z distributerjem. Adriaker priznava, da je to problem, ki ga je potrebno vzeti v obzir, saj mora biti znanje ter prodajna vsebina prisotna na vseh stičnih točkah s kupci. Dodatni problem, ki bi ga bilo potrebno rešiti, so situacije, ko distributer in preprodajalec ciljata na istega kupca in prodajno osebje različnih organizacij tekmuje drug proti drugemu, da bi prodali isti proizvod.

Naročila iz drugih držav prejemajo preko faksa. Pri vnašanju podatkov o naročilih, prispelih preko faksa, pride do dvojnega vnosa v sistem naročil. Dostavne zmogljivosti so dobre. Dostavni časi so redko problem. Kljub temu da sta sistem skladiščenja in dostavnega procesa računalniško podprta, sta med seboj ločena. Kupci mnogokrat kličejo računovodsko osebje, saj podjetje nima posebnega agenta za servisiranje kupcev, in mu jemljejo čas s preverjanjem računov ter preverjanjem pogodbenih določil.

Adriaker bi rad izboljšal splošno zadovoljstvo kupcev, stopnjo ohranjanja kupcev ter stopnjo donosnosti posameznih kupcev. Cilji podjetja so: (1) zmanjšanje števila klicev, potrebnih za rešitev pritožb ali problemov na en klic; (2) integracija upravljanja dobavne verige v storitev, da bodo nadomestni deli dostavljeni ob pravem času; (3) ugotavljanje, pri katerih kupcih so stroški servisiranja zelo visoki v primerjavi z dohodki, ki jih prinašajo; (4) določanje kupcev, ki bi poleg nakupa želeli še montažo; (5) povečanje dohodkov s povečanjem prodaje; (6) izboljšanje deleža pravih ponudb; (7) izboljšanje deleža pravih naročil. Dodatni poslovni cilj je s pomočjo računalniško podprtih telefonskih klicev ustvariti možnost za prodajo montažnih storitev (Interno gradivo podjetja Adriaker d.o.o., 2001).

3.4.2. OGRODNA ANALIZA PRIMERA

Komponente pritegnitve, naročanja, izpolnitve in servisa imajo vse enake uteži z vrednostjo 4, kar pomeni, da so zelo pomembne. Na razpolago je brskanje po katalogu proizvodov in ceniku. Prodajni agenti nudijo pomoč pri primerjanju, konfiguriranju, interaktiranju in poslušanju. Relativno lahko je nadgraditi prodajo, težje pa je izvesti križno prodajo brez enotne baze podatkov o kupcih. Nevodilni položaj podjetja v prodaji ter uporaba zastarelih cenikov po dostopu do informacij v realnem času in zmanjšujeta možnost doseganja vsakega kupca. Koordinacija križem kanalov ima nekaj potrebnih delov, veliko pa jih manjka, kot na primer popolna distribucija materiala in dodelitev kupcev. Komponenti pritegnitve smo pripisali oceno 1, osnovne možnosti razpoložljive, vendar ni vseh običajnih možnosti.

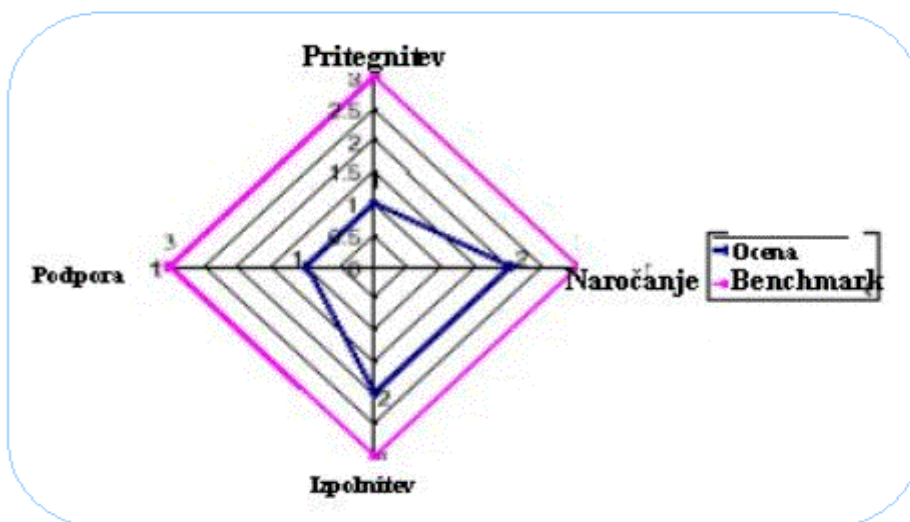
Nepopolni ceniki in informacije v nerealnem času prizadanejo izbiro proizvodov in storitev. Drugače pa so urejanje davčnih obveznosti in dobavne procedure dobro urejene. Sistem za

plačila in izstavljanje računov deluje dobro. Transakcijski detajli so okorni. Komponenti naročanja smo pripisali oceno 2, vsi kriteriji so prisotni, vendar so ločeni glede na to, kako so upravljani. Komponenta izpolnitve si je prislužila oceno 2. Skladiščni in dostavni procesi niso integrirani v finančni sistem.

Servis je najslabša komponenta v podjetju. Informacije o kupcih so shranjene le v finančnem sistemu. Podatki niso dostopni predstavnikom za trženje in servisiranje strank. Nimajo skupne baze podatkov vseh interakcij kupcev s podjetjem. Telefonski pogovori o proizvodih, storitvah in pritožbah se ne snemajo. Nimajo avtomatizirane baze podatkov o kupcih. Komponenta podpore si je tako prislužila oceno 1. Ker so vse komponente enako obtežene, je dovolj, če ocenjene vrednosti narišemo nasproti primerjalnim.

Kupčeva celotna ocenitev, prikazana na sliki 9, kaže, da Adriaker začenja svojo pot. Potrebno bo izpolniti veliko praznin, ki so se pokazale v ogrodju. Iz grafičnega prikaza je razvidno, da sta najšibkejši področji pritegnitev in podpora. Standardni CRM-paketi na trgu v veliki meri vključujejo ti dve komponenti. Hrbtenica polarnega grafičnega prikaza, označena z imeni komponent, pritegnitev, naročanje, izpolnitev in podpora, so osi. Vrednost za vsako od komponent je prikazana na njej pripadajoči osi.

Slika 8: Grafični prikaz ocenitve podjetja s strani kupca



Vir: Prirejeno po Jutla, Craig, Bodorik, 2001, str. 9.

Za rešitev časovnega problema, ki nastane zaradi klicev kupcev v zvezi s preverjanjem računov in pogojev kreditiranja, so se v Adriakerju odločili, da si bodo pomagali s spletom. Podjetje bo kupcem omogočilo, da se bodo prijavi na zavarovano stran, kjer bodo lahko pregledali izdane račune, tudi pretekle in plačilne pogoje. Načrtujejo tudi, da bi jih avtomatično opozarjali na plačilo, s tem ko bi jim nekaj dni pred iztekom roka za plačilo pošiljali opominjajoča e-sporočila. Kupci so radi opozorjeni, saj s tem prihranijo denar od

zamudnih obresti. V Adriakerju pa so zadovoljni, da si lahko skrajšajo čas obračanja denarja. Dodatna samopostrežna aplikacija za kupce bi bila vpogled kupcev v trenutne potrebne čase za dostavo in status naročenega blaga (Interno gradivo podjetja Adriaker, 2001).

3.5. RAZISKAVA PRIPRAVLJENOSTI PODJETIJ V VELIKI BRITANIJI NA INTEGRACIJO INTERNETA V SVOJE POSLOVANJE

V Veliki Britaniji je bila opravljena raziskava za ugotavljanje korakov, ki so jih uporabila največja britanska podjetja za integracijo interneta s tradicionalnimi funkcijami čelne pisarne, kot so prodaja, servisiranje in trženje, da bi tako zagotavljala zadovoljstvo kupcev v svetu elektronskega poslovanja. Cilj raziskave je bila primerjava med tem, kaj podjetja počnejo, s tem, kaj bi morala početi. Šlo je za odkrivanje, kako učinkovito in konsistentno podjetja servisirajo svoje kupce preko različnih, njim dostopnih kanalov. Raziskovalci so testirali 114 vodilnih britanskih podjetij iz turističnega, bančnega, borzno-posredniškega, zavarovalniškega in spletno-trgovskega sektorja. 44 jih je bilo nedavno ustanovljenih za izrabo spleta, tako imenovana internetna podjetja, preostalih 70 je bilo že uveljavljenih podjetij, ki so internet dodala k ostalim svojim že obstoječim komunikacijskim kanalom. Raziskava je potekala v septembru 2001.

Za vsakega od primerov so morali raziskovalci postaviti potencialne visoko donosne kupce, kot si sledijo preko vertikalnih trgov: (1) turizem – poskušati kupiti eksotične počitnice ali polet velike vrednosti; (2) bančništvo – poskušati odpreti račun velike vrednosti; (3) borzno posredništvo – poskušati odpreti račun ali poskusiti izvedeti kako trgovati z delnicami; (4) zavarovalništvo – poskušati skleniti zavarovalno polico velike vrednosti; (5) spletna trgovina – poskušati kupiti velik ali drag predmet.

Na vsaki spletni strani podjetij je bil ponovljen standardni proces, da bi ugotovili, katere komunikacijske metode so na voljo in kako dobro delujejo. Te metode so predstavljene v Tabeli 5. Ko so zaključili ta postopek, so raziskovalci nadaljevali s kontaktiranjem podjetij preko telefona – Tabela 6.

V bazo podatkov so bili zbrani in analizirani rezultati iz 114 podjetij, da bi ugotovili učinkovitost dela celotnega vzorca in relativno učinkovitost podjetij dot-com ter tradicionalnih podjetij.

Tabela 5: Komunikacijske metode

Metode	Delovanje posameznih metod
Spletna klepetalnica in spletni povratni klic	Ali podjetje zagotavlja zmogljivosti za tekstovno spletno klepetalnico? Ali ima podjetje zmogljivosti za spletne povratne klice? V primeru, da jih ima, ali bo povratni klic izveden takoj ali ob določenem času? Koliko klikov z miško je potrebnih, da najdemo spletno klepetalnico in opcijo za povratni spletni klic?
Telefoniranje podjetju	Ali je moč najti telefonsko številko na spletni strani? Če je odgovor da, koliko časa je potrebnega za iskanje?
Elektronsko kontaktiranje podjetja	Ali obstaja obrazec, ki kupcu omogoča napisati vprašanje ali zahtevo za povpraševanje? Ali je ta obrazec že izpolnjen z zahtevanimi detajli? Ali lahko kupec s klikom na povezavo zažene svoj program za e-pošto (kot je MS Outlook) za kontaktiranje podjetja? Koliko časa vzame proces postavljanja zahteve za povpraševanje?
Odziv podjetja	Ali je podjetje sploh odgovorilo? Če je: Kako dolgo, v dnevih in urah, je bilo za to potrebno? Ali je bil odziv avtomatski? Ali je bil personificiran ali standarden? Ali je v odgovoru razložen nadaljnji postopek za odziv kupca, v primeru da sporočilo ni popolnoma odgovorilo na vprašanje? V primeru, da je razložen, kateri so nadaljnji razpoložljivi kanali za kontaktiranje: telefon, e-pošta, splet in/ali faks?

Vir: Bradshaw, Brash, 2001, str. 521.

Tabela 6. Telefonska raziskava

Spremenljivke	Delovanje posameznih spremenljivk
Težavnost vzpostavitve kontakta	Ali je bila telefonska številka navedena na spletni strani ali jo je bilo potrebno iskati v drugih virih?
Zavedanje o spletnem povpraševanju	Ali so bili predstavniki seznanjeni s kupčevim spletnim povpraševanjem? Ali so bili sposobni odgovoriti na povpraševanje neposredno izza svoje delovne mize? Ali so iz vsebine razbrali, da je gre za "visoko donosnega" kupca?
Čas čakanja na povezavo s predstavnikom	Manj kot 30 sekund, med 30 sekundami in dvema minutama, med dvema minutama in petimi minutami, več kot pet minut?
Alternativni medij v primeru, da je kupec preusmerjen na čakanje	Ali se oglasi sporočilo, ki medtem ko je kličeči na čakanju, predlaga druge kanale? Ali predlaga e-pošto ali spletno stran podjetja?
IVR- interaktivni glasovni odzivnik ("pritisnite ena za...", "pritisnite dve za ...")	Ali se lahko kupci ob klicu v podjetje identificirajo z uporabo IVR-sistema? Ali se lahko kličeči identificira kot "visoko donosen" kupec?
Iskanje informacij pri predstavniku za servisiranje kupcev preko e-pošte	Ali predstavniki odgovorijo, da lahko pošljejo informacije preko e-pošte? Ali vedo, ali so bile kupcu poslane informacije preko e-pošte ob prejšnjem spletnem povpraševanju?
Odziv predstavnika za servisiranje kupcev na zahtevo po e-pošti	Ali je podjetje poslalo odgovor po e-pošti? V kolikšnem času po telefonskem klicu je prispel odziv? Ali je imel odgovor osebno noto ali je bil standarden? Ali je v odgovoru razložen nadaljnji postopek za odziv kupca, v primeru, da e-sporočilo ni popolnoma odgovorilo na vpraševanje? V primeru da je, kateri so nadaljnji razpoložljivi kanali: telefon, e-pošta, splet in/ali faks?

Vir: Bradshaw, Brash, 2001, str. 521.

3.5.1. REZULTATI RAZISKAVE

3.5.1.1. Začetni stik

Medtem ko je bil prvi val spletnih strani podjetij le malo več kot spletni katalog, morajo danes te omogočati interaktivnost podjetja s kupcem. Dostop do spleta daje kupcem tri nove poti, preko katerih lahko stopijo v stik s podjetjem: (1) spletna klepetalnica, (2) spletni povratni klic ter (3) elektronska pošta. Ti kanali niso univerzalno podprti in njihove podpore je pogosto težko najti v strukturi spletnih strani. V nadaljevanju bom v Tabeli 7 opisal poti, preko katerih lahko kupci dostopajo do podjetij in ki so bile preučevane v raziskavi. V Tabeli 8 pa bom opisal kakšna je bila zastopanost posamezne poti ali kombinacije poti, ugotovljena v raziskavi.

3.5.1.2. Odziv na elektronsko pošto

85 odstotkov podjetij je pozivalo k pisnemu povpraševanju, samo 32 (manj kot tretjina) pa jih je raziskovalcem odgovorilo. Nobeno podjetje ne pričakuje, da bo uspešno, če ne bo nikoli sprejemalo telefonskih klicev ali bo ne bo upoštevalo prošnje kupcev po pomoči v trgovini. Dve tretjini proučevanih podjetij, ki niso odgovorila na elektronska sporočila, dejansko počne prav to in s tem dajejo vtis, da ne potrebujejo kupčevega denarja. Odzivni čas je variiral od 40 minut do štirih dni. 23 podjetij ali 72 odstotkov tistih, ki so se odzvala elektronskim sporočilom, je odgovorilo v roku 24 ur. 12 odgovorov (38 odstotkov) je bilo standardiziranih, ostali pa so vključevali določeno stopnjo osebne note. Večina podjetij, ki so odgovorila na elektronska sporočila, se je zavedala, da mogoče odgovor ne podaja vsega, kar kupec zahteva, in so zato nakazala, na kakšen način naj ta nadaljuje s postopkom poizvedbe. Vseeno pa jih 11 od 32 (34 odstotkov) ni podalo nobenih nadaljnjih napotkov. Le nekaj jih je dalo kupcem možnost kontaktnega kanala za nadaljevanje: eno (tradicionalni trgovec) daje na izbiro splet ali pa telefon, dve (tradicionalni podjetji) telefon ali elektronsko pošto, eno (internetno) splet, telefon in faks in eno (tradicionalni ponudnik finančnih storitev) je vse štiri; splet, telefon, faks in elektronsko pošto.

3.5.1.3. Telefonsko nadaljevanje

Raziskovalci so nameravali spremljati internetne poizvedbe s telefonskimi klici. Gre za izogibanje kupčevemu razočaranju, zato je agent v klicnem centru seznanjen z morebitno internetno poizvedbo, da mu ni potrebno ponovno zahtevati informacij, ki so že bile posredovane. Samo pri štirih internetnih in štirih tradicionalnih podjetjih (skupaj 8 odstotkih tistih, ki so pozivala k poizvedbam preko interneta) je imel predstavnik za servisiranje kupcev dostop do informacij iz internetnih poizvedb. Ostala podjetja ne morejo upati, da bodo zgradila odnose s kupci, če jih obravnavajo tako, kot da prejšnje interakcije ni bilo, samo zato, ker se je odvijala preko drugega komunikacijskega kanala. Med omenjenimi osmimi, ki so imela nekakšen pregled nad kanali, je bil odziv na telefonske klice dober. Vsa razen enega so klic povezala z živim operaterjem v manj kot 30 sekundah. Pri šestih (75 odstotkov) podjetjih,

po treh od vsakega tipa, so operaterji vedeli, da imajo opravka z visoko donosnimi povpraševalci.

Tabela 7: Poti za vzpostavljanje stika s podjetjem

Vrste poti	Opis poti
1. Spletna klepetalnica	obiskovalcu spletne strani in predstavniku podjetja omogoča na tekstu osnovan pogovor v približku realnega časa, in sicer z izmeničnim tipkanjem stavkov v okenca, ki jih določi program za klepet. Podjetjem omogoča, da kupcem ponudijo stik s predstavnikom eden-na-enega, brez potrebnega odklopa s spleta – pomembno za domače kupce, kjer večina gospodinjestev isto telefonsko linijo uporablja tako za dostop do spleta kot za telefonske pogovore. Takšna klepetalnica podjetju prihrani denar, saj lahko predstavnik pogostok simultano opravlja več klepetnih konferenc, kar pri klasičnem klicnem centru ni mogoče.
2. Spletni povratni klic	pripomoček za spletni povratni klic dopušča kupcu, da vnese svojo telefonsko številko, na katero ga nato pokliče predstavnik podjetja. Podjetja lahko izkoristijo obrazec za povratni klic za ugotavljanje kupčevega zanimanja in si s tem zagotovijo, da bo kupca poklical predstavnik z ustreznim znanjem o produktu. Na ta način se zoperstavimo situaciji, ko kupec pokliče klicni center in je nato njegov klic znova in znova preusmerjan, dokler ne doseže nekoga, ki mu lahko odgovori. Uporabniki spleta, ki uporabljajo eno samo linijo za telefon in splet, ne morejo sprejeti klica, dokler so povezani v omrežje. Zato morajo določiti, kdaj bi ga želeli sprejeti. Vseeno pa bi moralo biti mogoče nemudoma poklicati vse tiste, ki imajo ločene linije.
3. Neposredno telefoniranje	kljub temu da so klepetalnice in povratni klici uporabni v mnogih primerih, pa niso ustrezni za vsako interakcijo – kupec v časovni stiski bo raje poklical po telefonu in želel biti nemudoma povezan z agentom. Mnogo podjetij gleda na splet kot na način za zmanjšanje števila zaposlenih agentov. To bi bilo moč doseči z zagotavljanjem visoko kvalitetnega spletnega izkustva, kar pomeni malo kupcev, ki morajo poklicati za dodatne informacije. Nekatera podjetja so pri tej taktiki šla tako daleč, da jih je preprosto nemogoče poklicati po telefonu – očitno nespametno v primeru, ko je kupec tik pred nakupom blaga velike vrednosti in ga zanima le nekaj manjših podrobnosti v zvezi z dobavo.
4. Pošiljanje e-pošte s strani	omogočanje kupcu, da lahko pošlje elektronsko sporočilo, je primarnega pomena. To je kupcem všeč, ker jim tako ni treba čakati na razpoložljivega predstavnika, kar se pogosto dogaja pri klicnih centrih. Podjetja pa se nad tem navdušujejo zato, ker lahko agent v eni uri obravnava več elektronskih sporočil kot pa opravi telefonskih interakcij v živo. Temu navkljub ni bilo na straneh osmih internetnih in devetih tradicionalnih podjetij moč najti povabila za pošiljanje elektronskih sporočil podjetju. To pomeni, da 15 odstotkov podjetij, ki trdijo, da so udeleženci elektronskega poslovanja, ne podpira standardne oblike komuniciranja. Obstajata dva pristopa, ki se jih lahko na spletnih straneh uporabi za povabilo k elektronski pisni korespondenci: (1) povratni obrazec ali hiperpovezava in (2) elektronski poštni naslov, ki zažene kupčev lastni program elektronske pošte kot npr. MS Outlook.

Vir: Bradshaw, Brash, 2001, str. 522.

Tabela 8: Pogostost uporabe posamezne poti.

Vrste poti	Pogostost pojavljana posamezne poti v opazovanem vzorcu
1. Spletna klepetalnica	Od celotnega vzorca je spletno klepetalnico ponujalo 25 podjetij ali 22 odstotkov. Pogostejša je bila pri internetnih podjetjih, kjer se je pojavljala v 30 odstotkih, med tem ho se je pri tradicionalnih v 17 odstotkih. Na 11 straneh (44 odstotkov tistih s klepetalnico), je bila klepetalnica takoj dosegljiva ali pa je bil potreben en klik za dostop do nje. Na drugi strani pa je bilo pri štirih spletnih straneh, vključno z eno spletno trgovino, potrebnih 8 ali več klikov za dostop do klepetalnice.
2. Spletni povratni klic	Medtem ko je imelo samo 11 odstotkov vseh podjetij (6 internetnih in 6 tradicionalnih) neke vrste obrazec za povratni klic, sta le dve dopuščali možnost izbire med določanjem časa za povratni klic in povratnim klicem takoj, ko je agent razpoložljiv. Priznana turistična agencija je dala kupcem možnost, da jih pokliče takoj ali pa čez 10-30 minut, vendar jim ni dala možnosti za določitev bolj točnega časa. Večina ostalih podjetij je dopuščala, da je kupec natančno določil čas, nekatera pa so kupce samo prosila, da jim posredujejo svoje podatke brez vsake indikacije, kdaj jih bodo poklicali. Vsa razen enega podjetja so vpeljala spletne povratne klice preko obrazca na spletni strani. Preostalo podjetje (internetno) pa je od kupca zahtevalo, da pošlje svoje podatke preko elektronske pošte, kar je nakazovalo na to, da ta povpraševanja ročno spreminja v klicne liste, kar pomeni ozko grlo v času velike zaposlenosti. Dostopnost do povratnih klicev se je razlikovala. Na eni strani (internetno podjetje v finančnem sektorju) je bil možen takojšnji dostop z domače strani. Povprečno sta bila potrebna dva do trije kliki. Ena stran (internetno podjetje v turističnem sektorju) pa je zahtevala nesprejemljivih 10 klikov, preden je bilo opcijo moč najti.
3. Klepetalnica in povratni klic skupaj	samo dve podjetji (2 odstotka celotnega vzorca) sta dali na voljo obe možnosti – po eno iz vsake kategorije (internetno in tradicionalno). Preostali bi najbrž rekli, da zadostuje ena spletna metoda komunikacije v realnem času, kar pa nasprotuje dejstvu, da imajo nekateri kupci veliko raje eno izmed obeh metod. Težko bi rekli, da imajo tisti, ki jim tipkanje dela preglavice, rajši spletno klepetalnico.
4. Neposredno telefoniranje	Ne glede na nevarnost izgube naročil raziskovalci niso mogli najti kontaktne številke na straneh 21 podjetij (18 odstotkov). Presenetljivo je, da sta bili le dve od 21 internetni podjetji. To pomeni, da je 95 odstotkov internetnih podjetij objavilo telefonske številke, medtem ko je po drugi strani to storilo le 73 odstotkov tradicionalnih podjetij. Drugod je bilo prav lahko najti številke na prvi strani ali na strani "pokličite nas". Ena od strani je zahtevala 5 klikov za dostop do številke, ostale pa so bile kritike deležne zaradi premajhne pisave ali težko berljive barvne sheme pri objavljanju te informacije.
5. Pošiljanje e-pošte s strani	58 podjetij (51 odstotkov vseh) je uporabljalo prvo metodo, v dveh primerih ni delovala. Obrazci so se razlikovali po kompleksnosti in količini obveznih polj, tako da je čas potreben za izpolnitev prav tako variiral od manj kot minute do več kot petih minut, s povprečjem med dvema do tremi minutami. Ti obrazci ponujajo podjetjem mamljivo priložnost za zbiranje osebnih podatkov o kupcih, vendar lahko predolgi obrazci odvrnejo nekatere kupce, kar je kontraproduktivno. 39 strani (34 odstotkov vzorca) je uporabljalo pristop lansiranja kupčevega programa za elektronsko pošto, kar omogoča kupcu, da je lahko kratek ali podroben – kakor sam želi. Podjetju pa ta pristop ne omogoča zbiranja specifičnih podatkov, ki bi lahko bili uporabljeni za označevanje trenutnih poizvedb ali za trženjske namene v prihodnosti. Podobno kot pri spletni klepetalnici in povratnih klicih je bil dostop do teh elektronskih poštnih naslovov in s tem čas potreben za oddajo povpraševanja zelo različen.

Vir: Bradshaw, Brash, 2001, str. 523.

Med podjetji, ki telefonskim agentom niso omogočala vpogleda v internetne poizvedbe, so morali v 43 odstotkih kupci čakati več kot pol minute, da so dobili povezavo z živim operaterjem, pri treh podjetjih (vsa tradicionalna) pa so morali čakati več kot pet minut. Samo šest poklicanih podjetij (6 odstotkov), po tri iz vsakega tipa, je kupcem, ki so bili na čakanju, predvajalo posneta sporočila, v katerih so jih obvestila še o drugih poteh, preko katerih je podjetje dosegljivo, v primeru da kupec ni mogel čakati. Tri so jih usmerila na svojo spletno stran, eno je predlagalo elektronsko pošto, preostali dve (eno internetno in eno uveljavljeno tradicionalno podjetje) pa sta ponujali obe možnosti.

Med podjetji, ki so jih poklicali raziskovalci, jih je 37 (39 odstotkov) uporabljalo interaktivni glasovni odzivnik¹³ za usmerjanje klicev kupcev. Ta mehanizem pa je bil le redko uporabljen za ugotavljanje, ali je kličoči visoko donosen kupec, s čimer bi določali prioriteto klicev. To možnost sta uporabljali le dve od 15 internetnih in 5 od tradicionalnih podjetij, ki so imela interaktivni glasovni odzivnik.

3.5.1.4. Elektronsko sporočilo zahtevano v telefonskem pogovoru

Potem, ko so raziskovalci uspešno prišli do telefonskega agenta, so zahtevali, naj jim dodatne informacije pošljejo preko elektronske pošte. Operaterji 57 podjetij (52 odstotkov internetnih in 49 odstotkov tradicionalnih podjetij) so dejali, da to lahko storijo, vendar jih je samo pet od teh imelo vpogled v kupčevo zgodovino – potreben pogoj za preverjanje, ali je bilo do tedaj že poslano kakšno elektronsko sporočilo kot rezultat poprejšnjih poizvedb preko spleta. 57 podjetij je obljubilo, da bo poslalo informacije po elektronski pošti, samo 12 (6 internetnih – 26 odstotkov tistih, ki so to obljubila, – ter 6 tradicionalnih podjetij – 18 odstotkov tistih, ki so obljubila) jih je držalo besedo. Iz tega sledi, da je velika večina zanemarila vsakršno priložnost za pridobitev kupčevega zaupanja – ključne komponente za ustvarjanje dolgotrajnega in visoko donosnega odnosa. Pet podjetij (dve internetni) je odgovorilo v roku treh ur, dvema so bili potrebni trije dnevi, eno izmed teh dveh (internetno) pa se je opravičilo za zamudo. Vsa razen enega sporočila so bila do neke mere osebna. Eno podjetje je poslalo informacije po faksu, ostala (velika večina podjetij v obeh kategorijah) pa so pustili svoje kupce na cedilu in niso poslali ničesar. V primerih, ko so bile informacije poslane po elektronski pošti, so večinoma vsi odgovori vsebovali podrobnosti o nadaljnjem načinu komuniciranja, v primeru, da odgovor ne bi bil zadosten. Večinoma so vsi ponujali možnost kontaktnih medijev, vendar pri dveh tradicionalnih podjetjih med možnostmi ni bil naveden telefon. Tri podjetja (dve izmed njih internetni) so dajala na razpolago telefon, elektronsko pošto in splet, tri (samo eno internetno) pa so podpirala te tri kanale in še faks.

3.5.2. SKLEP RAZISKAVE

Rezultati raziskave so pokazali na številna področja, na katerih le manjšina podjetij dosledno, učinkovito in nemudoma servisira svoje kupce. Kupci želijo poslovati s podjetji kot

¹³ IVR – interaktivni glasovni odzivnik, glej slovarček.

samostojne entitete: če so že posredovali delčke informacij preko spleta, zakaj bi morali dodatno trošiti čas s ponovnim posredovanjem istih informacij v pogovoru s klicnim centrom. Internetna in tradicionalna podjetja so se slabo odrezala na skoraj vseh področjih raziskave. Razumna predvidevanja, da bodo internetna podjetja dosti boljše pri odgovarjanju na e-sporočila ali da bodo tradicionalna podjetja boljše pri zagotavljanju poznavanja zgodovine kupčevih interakcij s strani osebja v klicnem centru, so se izkazala kot napačna.

Navkljub daljši zgodovini poslovanja in obstoječim investicijam v sisteme za interakcije s kupci uveljavljena podjetja izgubljajo priložnost, da bi se z uporabo superiornega servisa preko več kanalov odzvala na nevarnost internetnih podjetij.

Obstajajo le majhne razlike med poslovanjem tradicionalnih in internetnih podjetij. Večina jih dela enake napake: organizacije so postavile različne h kupcem usmerjene procese, kot so prodaja, servis in trženje, in kanale, kot so klicni centri in splet, kot ločene projekte. To se zrcali tako na organizacijskih strukturah kot na informacijskih sistemih. Posledično je prišlo do izoliranosti teh komponent, kar dopušča le malo možnosti za oskrbo kupcev s konsistentno izkušnjo. Podjetja upravljajo individualne transakcije in interakcije, medtem ko bi morala upravljati odnose.

4. SLOVENSKE BANKE IN NJIHOV PRISTOP DO RAVNANJA ODNOSOV S KUPCI

Večina slovenskih bank uporablja internet kot novo tržno in poslovno pot pri poslovanju tako s fizičnimi kot pravnimi osebami. Seveda obstajajo med bankami manjša odstopanja glede ponudbe, vendar se na splošno vse slovenske banke, ki poslujejo tudi preko interneta, nahajajo v drugi fazi elektronskega razvoja. Za to fazo so značilne informacije, posredovane po elektronski pošti, ki pa so večinoma poslani prepozno. Odgovori pridejo do uporabnika v roku enega dneva ali več. Druga slaba stran drugo generacijskih rešitev so ročno vodene baze podatkov, kar povzroča veliko porabo časa in denarja. Poleg tega te informacije hitro zastarajo (Gianforte, 2000, str 11). Značilno za slovenske banke v tej fazi je, da svojo spletno stran in dejavnost vse pogosteje povezujejo s ponudniki elektronske trgovine in drugih elektronskih storitev ter skupaj z njimi oblikujejo prave elektronske trge. Strankam pa omogočajo varno plačevanje v realnem času. To fazo lahko označimo kot fazo, v kateri je glavni poudarek še vedno na ponudniku storitev, ne pa na stranki (Aleksič, 2000a, str. 16). Zaenkrat se še nobena slovenska banka ni odločila za nakup CRM sistema, saj so začetni stroški tovrstne investicije precej visoki, naložba v tak informacijski sistem pa je primerna predvsem za velika podjetja.

Pri svoji analizi slovenskega bančnega sektorja sem izbral štiri med večjimi slovenskimi bankami: Novo Ljubljansko banko, SKB banko, Banko Koper ter Abanko. Za prikaz stanja na področju ravnanja odnosov s kupci sem pri vsaki banki opisal vrste elektronskih storitev, ki jih ponuja lastnim komitentom, ter lastnosti baz podatkov o komitentih posameznih bank.

4.1. NOVA LJUBLJANSKA BANKA

Nova Ljubljanska banka¹⁴ je največja slovenska banka ne le po številu komitentov in po bilančni vsoti, ampak tudi po obsegu poslovanja preko novih elektronskih poti. Tržni delež NLB med drugimi bankami v Sloveniji pri elektronskem bančništvu je leta 2000 znašal približno 60 odstotkov, pri bančnih avtomatih 35 odstotkov, pri telefonskem bančništvu pa 80 odstotkov (Vagaja, 2000a, str. 19).

NLB je kot prva v Sloveniji že leta 1994 uvedla telefonsko bančništvo pod imenom Teledom. Teledom je na voljo vsem imetnikom tekočega ali žiro računa pri NLB, storitev je brezplačna, cena določenih storitev, kot je na primer plačilo položnic, pa je nižja kot pri bančnem okencu. Uporabnikom so tako omogočili plačevanje položnic, nakup vrednostnih papirjev, povečanje limita, sklepanje depozitov, dostop do informacij o obrestnih merah za depozite in kredite itd. (Spletna stran NLB a).

Čedalje bolj priljubljena storitev NLB postaja elektronsko bančništvo. Preko Klika NLB lahko komitenti opravljajo naslednje storitve: vpogled v stanje in promet na osebnem računu in računih, za katere so pooblašteni, plačevanje obveznosti preko posebne in splošne položnice, prenos sredstev med računi v NLB, prenos sredstev na račune v drugih bankah, zahtevek za izdajo limitov, odpiranje in ukinitve trajnih pooblastil, napoved dvigov večjih zneskov gotovine itd. (Spletna stran NLB b).

Pravne osebe imajo pri NLB možnost elektronskega poslovanja preko Proklika in Proklika+ NLB, ki omogočata: vpogled v stanje in promet na žiro računu in tekočem računu, plačevanje obveznosti z virmanskim nalogom, splošno in posebno položnico, pripravo podatkov za nakazila z valutacijo vnaprej, pošiljanje in sprejemanje sporočil banke, priprava osebnega imenika prejemnikov (Spletna stran NLB c).

Stranke NLB in bank članic bančne skupine NLB se v vse večji meri odločajo za uporabo negotovinskih in samopostrežnih storitev, ko gre za plačevanje rednih mesečnih obveznosti. Tako že več kot 45 odstotkov imetnikov tekočih računov NLB plačuje elektriko, telefon, dnevno časopisje, RTV naročnino in podobno preko avtomatskega trajnega naloga (Spletna stran NLB). Narašča tudi število uporabnikov telefonskega bančništva Teledom, spletne poslovalnice Klik NLB ter elektronskih bank za podjetnike Proklik ter Proklik+ NLB. Plačila z uporabo Teledoma, Klika, Proklika ter Proklika + predstavljajo skupaj 19-odstotni delež vseh plačil. Delež plačil pri bančnih okencih se je junija 2000 v primerjavi v primerjavi z januarjem istega leta tako znižal z 58 na 35 odstotkov vseh izvedenih plačil. Priljubljena je tudi uporaba bankomatov, predvsem za dvig gotovine in vpogled v stanje na tekočem računu. NLB razpolaga z 226 bankomati v Sloveniji, število dvigov, ki so jih stranke opravile junija 2000, pa je preseglo milijon. Pri takem načinu poslovanja z banko se komitentom ni potrebno prilagajati urnikom banke, po drugi strani pa negotovinske in samopostrežne storitve nudijo bančnim uslužbencem več časa za zahtevnejše storitve, kot je finančno svetovanje.

¹⁴ Nova Ljubljanska banka: v nadaljevanju besedila bom uporabljal kratico NLB.

V NLB opažajo, da je med strankami vse bolj priljubljeno elektronsko pridobivanje informacij. Preko spletne strani www.n-lb.si lahko dostopajo do elektronskih predalov, kamor pošiljajo svoja vprašanja. Pri tem velja poudariti, da bi bil za povečanje zadovoljstva strank gotovo primernejši takojšen odgovor banke na zastavljena vprašanja. To bi lahko dosegli z uporabo integrirane ikone na spletni strani, ki bi omogočala dopisovanje v živo med komitentom in uslužbencem banke, ali z uporabo klicnega centra, kjer bi komitent preko telefona v trenutku dobil želene informacije.

Novost v poslovanju NLB je tudi uporaba mobilnega telefona. Nova Ljubljanska banka kot prva v Sloveniji uvaja novo možnost sodobnega poslovanja z banko - mobilno banko Moba NLB. Moba NLB omogoča uporabnikom opravljanje osnovnih bančnih storitev z uporabo mobilnega telefona kadarkoli in kjerkoli. Mobilna banka je rezultat skupnega razvojnega projekta Nove Ljubljanske banke in družbe Mobitel. Prek ustrezne izbire v meniju mobilnega telefona je možno opraviti naslednje storitve: vpogled v stanje tekočega računa ali računa, na katerega so imetniki pooblaščen; vpogled v promet na računu; vpogled v promet na računu, ki je bil izveden prek mobilnega telefona; plačilo računov in položnic; prenos sredstev med računi znotraj bank bančne skupine NLB; nastavitve alarmov ob prekoračitvi osebnega limita; naročilo povišanja limita na računu; vezavo sredstev. Prijavo novega delovnega računa oziroma odjavo delovnega računa in spremembo nastavitvev (spremembo bančnega PIN-a ali spremembo naziva računa).

Poleg vseh naštetih prodajnih poti, ki jih je NLB razvila v zadnjih letih, je novost v poslovanju tudi prenova bančnih poslovalnic. Prenova poslovalnic je del dolgoročne strategije NLB za zadovoljevanje potreb njihovih strank. V večini poslovalnic so dostop do raznih storitev prilagodili različnim skupinam strank (invalidom, upokojencem, študentom in otrokom). Poslovanje je razdeljeno na samopostrežno cono, hitro cono in cono za svetovanje. Pri prenovi so dali poseben poudarek osebnemu bančništvu in sedeči komunikaciji s stranko. Deset svetovalnih mest je namenjenih tujim osebam, štirinajst pa množičnemu svetovanju pri različnih storitvah.

Marko Voljč, predsednik uprave NLB, se zaveda pomena strank za dolgoročno uspešnost bank. Banke bodo morale po njegovem mnenju še veliko svojih moči usmeriti k zadovoljevanju stranke, saj bo stranka postala najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja. Sodobni pristopi k poslovanju, kot je na primer ravnanje odnosov s kupci, bodo postali nujni za ohranjanje konkurenčnosti. Prav tako banke ne bodo več mogle opravljati transakcij na koncu dneva, temveč bodo morale vse storitve potekati v realnem času. Marko Voljč pravi, da so banke nekoč vlagale svoj denar v marmor, danes pa je potrebno investirati v informacijske tehnologije in v infrastrukturo, saj bo le to banki omogočilo, da se postavi po robu konkurenci. Poleg tega poudarja, kako pomembno je, da slovenske banke ohranijo sedanje stranke, jim ponudijo nove storitve, bodisi preko interneta, bodisi na tradicionalen način, in jih

tako ohranijo, obenem pa z agresivnimi tržnimi pristopi osvojijo nove (Hočevar, 2000b, str. 16).

4.2. SKB BANKA D.D.

SKB banka spada med najbolj razvite slovenske banke glede elektronskega poslovanja. Po podatkih, ki so jih izbrali v SKB v decembru 1999, je velika večina podjetij, ne glede na velikost, izbrala SKB banko za najbolj razvito e-banko v Sloveniji (Mušič, 2000, str. 14). V SKB so razvili široko paleto prodajnih poti, tako od klasičnega bančništva preko bančnih okenc do telefonskega bančništva preko avtomatskega odzivnika (Bankotel) ali z bančnim uslužbencem (Zeleni telefon), elektronskega bančništva preko interneta (SKBNet in Poslovni SKBNet) ter preko mobilnega telefona. Poleg pomena razvijanja novih prodajnih poti se v SKB banki zavedajo tudi pomena, ki ga ima zbiranje in analiziranje podatkov o komitentih in ustreznost celovitega informacijskega sistema v banki.

Telefonsko bančništvo SKB pod imenom Zeleni telefon omogoča pridobivanje informacij bančni ponudbi in opravljanje bančnih storitev, kot so (Spletna stran SKB): pregled stanja in prometa na tekočem, žiro in deviznem računu, plačevanje s položnico in splošnim prenosnim nalogom, interne prenose med tolarskimi računi fizičnih oseb, odprtimi v SKB banki, vezavo tolarskih sredstev za različna obdobja, oddajo naročil (naročilo čekovnih blanketov, vloga za VISA kartico, povečanje limita za dvig gotovine na bankomatu, zahtevek za odobritev izrednega limita, napoved dviga gotovine), pregled transakcij izvršenih preko SKB NET-a in Zelenega telefona. V prihodnosti bo zeleni telefon omogočal tudi plačila z možnostjo nastavitve datuma, oddajo zahtevka za trajni nalog na tekočem računu, sporočanje sprememb o matičnih podatkih, elektronsko kreditiranje itd. Prednost zelenega telefona je predvsem prihranek časa in bistveno nižja provizija kot na bančnem okencu. V SKB banki občanom, obrtnikom in samostojnim podjetnikom omogočajo bančno poslovanje preko interneta od leta 1997. To poslovanje so komercialno poimenovali SKBNet, omogoča pa naslednje bančne storitve: prikaz stanja na tekočih, transakcijskih, žiro in deviznih računih, odprtih pri SKB banki, pregled podrobnosti o posameznih računih (limit, število neknjiženih čekov), izpis prometa na računih, hitro in enostavno izvajanje plačil s splošno ali posebno položnico in s splošnim prenosnim nalogom, prenos sredstev med tekočimi in žiro računi odprtimi v SKB banki, vezavo tolarskih sredstev za različna obdobja, oddajo naročil (naročilo čekovnih blanketov, odobritev izrednega limita, povečanje limita za dvig gotovine, napoved dviga gotovine), pregled transakcij opravljenih preko storitev elektronskega bančništva, varno pošiljanje sporočil (Spletna stran SKB a).

Leta 1999 so omogočili poslovanje preko interneta tudi podjetjem. Za dostop in izvajanje poslovanja prek SKBNeta uporabljajo stranke identifikacijske kartice, ki izračunajo enkratno časovno geslo, podjetja pa za poslovanje preko Poslovnega SKBNeta uporabljajo elektronski certifikat, ki je shranjen na pametni kartici. Vsi podatki so med prenosom šifrirani in elektronsko podpisani (Vagaja, 2000b, str. 34). Poslovni SKBNet omogoča podjetjem in

samostojnim podjetnikom opravljanje naslednjih bančnih storitev preko interneta: pri tolarskem in deviznem poslovanju kadarkoli na voljo pregled stanja, pregled prometa, pregled izpiskov, 24 ur na dan na razpolago obvestila o prilivih ter opravljanje plačil v realnem ali zelenem času. Poslovni SKB NET je združljiv z informacijskim sistemom uporabnika, poslovanje pa naj bi bilo varno in zaupno (Spletna stran SKB b).

Poleg omenjenih načinov poslovanja so v SKB maja 2000 uvedli tudi poslovanje preko mobilnih telefonov z WAP tehnologijo. S pomočjo svojega WAP portala ponuja SKB v sodelovanju z Mobitelom svojim komitentom storitve mobilnega bančništva. Ob uvedbi storitve so lahko uporabniki WAP bančništva dostopali do podatkov o deviznih tečajih, opravljali zamenjave tečajev in preračunavali posojilne ponudbe, sedaj pa lahko pregledujejo tudi stanje in promet na računu, plačujejo položnice in nakazujejo sredstva na druge račune. Do leta 2004 pričakujejo enako število uporabnikov storitev WAP kot bo uporabnikov internetnega bančništva SKBNet, to je približno 40 odstotkov komitentov. Vsebina portala wap.skb.si je razdeljena na tri sklope: bančništvo, finančne informacije in splošne informacije (Černigoj, 2000, str. 6). Prvi sklop obsega večino transakcij, ki jih komitenti trenutno lahko opravljajo tudi preko interneta. Sklop finančnih informacij ponuja tečajno listo, borzne tečajnice, dnevne novice o SKB, iskanje poslovalnic in informacijske servise SKB banke. V sklopu splošnih informacij so zajete najpomembnejše dnevne novice, vreme, kulturne prireditve in pomembnejše povezave.

V SKB banki se zavedajo pomena, ki ga ima neprestano razvijanje informacijskih sistemov v banki, zato so v lanskem letu razvili nov poslovno-informacijski sistem, ki je na področju poslovanja s prebivalstvom še v fazi testiranja in prilagajanja potrebam banke. Nov informacijski sistem je podlaga za dolgoročno strategijo SKB banke pri poslovanju s komitenti, saj naj bi omogočal razvoj nove organizacijske strukture poslovalnic (Rotovnik, 2000). Sodobni bančni informacijski sistem vzpostavlja enotno bazo podatkov komitentov na ravni celotne banke, kar omogoča kasnejšo celostno obravnavo posameznega komitenta. V bazo podatkov je komitent vnesen le enkrat, ne glede na njegovo področje poslovnega sodelovanja z banko. Pod določenimi pogoji imajo dostop do podatkov različni bančni sektorji, ki jih uporabljajo v skladu s svojimi potrebami. Čas obravnave posamezne stranke se tako optimizira oziroma je obojestransko prihranjen. Poleg tega pa banka dobi priložnost za boljše spoznavanje potreb in želja vsakega komitenta, saj ima vse ključne podatke o njem zbrane na enem mestu.

4.3. BANKA KOPER D.D.

Elektronsko bančništvo i-Net Banka je Banka Koper uvedla že leta 1999. Storitve, ki jih nudi, so: plačevanje računov s položnico in z virmanom, prenašanje sredstev za računa na račun, tekoče informiranje o stanju na računih, sprejemanje naročila storitev, predstavljanje podatkov o računih, karticah, varčevanjih in drugih poslih, oblikovanje premoženjske bilance, izpisovanje prometa na računih in prometa s plačilnimi karticami, izračunavanje informacij za

posojila, depozite in menjavo valut, prikazovanje obrestnih mer in tečajev ter omogočanje poslovanja na podlagi pooblastil (Spletna stran Banke Koper a).

Poslovna i-Net Banka je tehnološko napreden sistem elektronskega poslovanja za pravne osebe. Komunikacija z banko je hitra, spremljajo jo nizki stroški transakcij, enkratno zajemanje podatkov in racionalizacija poslovnih procesov. Poslovna i-Net Banka med drugim omogoča zapis in oddajo posameznih plačilnih nalogov, pregled in popravke plačilnih nalogov, vpogled v promet in stanje na računu, sprejemanje povratnih informacij o poslovanju ter sprejemanje obvestil o novostih preko elektronske pošte. Poleg elektronskega poslovanja s transakcijskim računom Banka Koper razvija tudi druge storitve, ki so vezane nanj in omogočajo učinkovito upravljanje s sredstvi na računu. Transakcijski račun pri Banki Koper bo tako omogočal vezavo sredstev, okvirne kredite, devizno poslovanje, čekovno in kartično poslovanje, gotovinsko poslovanje in poslovanje s trajnimi nalogi ter instrumente plačevanja in zavarovanja plačil (Spletna stran Banke Koper b).

Poleg razvijanja novih prodajnih poti se v Banki Koper približujejo konceptu ravnanja odnosov s kupci z izgradnjo lastne baze podatkov o komitentih. Banka Koper je kot pripomoček za vodenje registra svojih komitentov leta 1996 uvedla informacijski sistem ISKOM (informacijski sistem za podporo poslovanja komitentov). Potreba po uvedbi tega sistema je nastala zaradi razpršenosti podatkov o komitentih po raznih bazah podatkov, ki med seboj niso bile povezane. Hkrati je prihajalo v banki do podvojevanja in neažurnosti podatkov, kar je vodilo v ročno zbiranje in obdelovanje podatkov (npr. pri ugotavljanju bonitete komitentov). ISKOM naj bi odpravil pomanjkljivosti obstoječih informacijskih podsistemov oziroma naj bi vse informacijske podsisteme povezal v skupni centralni bazi. Sistem je zasnovan tako, da vsebuje tako obvezne kot neobvezne podatke o komitentih. Do evidentiranja obveznih podatkov pride, ko komitent odpre določen račun v banki. Neobvezne podatke pa lahko banka zahteva od komitenta pri odobritvi prekoračitve sredstev na tekočem računu ali prošnji za potrošniški kredit. Ravno ti neobvezni podatki naj bi omogočali izvajanje analiz bonitete ter planiranje ponudb novih ali obstoječih storitev, ki jih komitent še ne koristi. ISKOM naj bi tako omogočal: vodenje enotnega registra komitentov, podlago za izgradnjo sistema vodenja in ocenjevanja bonitete komitenta, podlago za izgradnji sistema za trženje storitev (Informacijski sistem za vodenje centralnega registra komitentov ISKOM, 1996).

Pri podpori poslovanja s fizičnimi osebami omogoča ISKOM enkraten, interaktiven in takojšen dostop do vseh potrebnih podatkov za delo s strankami tako na bančnem okencu kot v zalednih poslih, kar pomeni, da je sistem interaktivno povezan z enotno bazo podatkov za vse enote banke, ki izvajajo posle s komitenti. V podatkovni bazi se vodijo naslednji podatki o vseh komitentih banke (tako o pravnih kot fizičnih osebah): komitentovi matični podatki, odnosi, ki jih ima komitent z banko, stanja po posameznih pogodbah, podatki o boniteti komitenta, pri pravnih osebah podatki o ustanoviteljih in vodilnih delavcih ter kapitalske povezave med podjetji, evidenca obravnavanih posojilnih zahtevkov komitentov (Uporabniški priročnik za delo s programskim produktom ISKOM, 1998).

Banka Koper je z uvedbo centralne baze podatkov ISKOM naredila prvi korak k ravnanju odnosov s kupci. Sistem bi lahko v prihodnosti prinesel banki mnoge koristi, če bo pravilno uporabljan in bo vseboval ažurne podatke. V Banki Koper je prisotnost papirnega dela precejšnja in mnogokrat prihaja do nepotrebnega podvojevanja podatkov. ISKOM-a ne uporabljajo še vse službe, zato so mnogi podatki o komitentih zastareli in nepopolni. Za uspešno uporabo tega produkta bo morala banka kar se da hitro odpraviti obstoječe ovire. Poleg tega bi morala banka zajemati v svojo bazo podatkov o komitentih tudi podatke, ki jih pridobi preko interneta z uporabo elektronskega bančništva. Šele ko bodo uporabljali informacije o komitentih, ki nastanejo na vseh prodajnih poteh, bodo lahko pričeli z izvajanjem pravih tržnih akcij, usmerjenih neposredno na posamezne komitente.

V Banki Koper se zaenkrat še niso lotili celovite prenove bančnih poslovalnic, prav tako svojim komitentom ne nudijo poslovanja preko WAP tehnologije, ampak omogočajo le posredovanje informacij o spremembi stanja na tekočem računu preko SMS sporočil.

4.4. ABANKA D.D.

Abanka je ena redkih večjih slovenskih bank, ki še pred kratkim ni nudila komitentom možnosti elektronskega poslovanja. Šele v marcu 2001 so pričeli z elektronskim poslovanjem za fizične osebe pod imenom Abanet, medtem ko je bilo elektronsko bančništvo za pravne osebe Abacom mogoče uporabljati od januarja 2000. Kljub zaostanku pri uvedbi elektronskega bančništva pa se v Abanki zavedajo pomena, ki ga imajo novejši tržni poti pri poslovanju in zadovoljevanju potreb lastnih strank. Vedo, da je stranka na prvem mestu, zato se čedalje bolj trudijo pri uveljavljanju novih načinov poslovanja (Novice iz Abanke, 2001).

Abanet je spletna banka, namenjena osebnemu finančnemu poslovanju. Podobno kot elektronsko bančništvo drugih slovenskih bank omogoča naslednje storitve: prikaz stanja in prometa na tekočih in žiro računih, pregled podatkov na posameznih računih, izpis prometa, izvajanje plačil s splošno ali posebno položnico ter s splošnim prenosnim nalogom, prenos sredstev med tolarskimi računi v Abanki, vpogled v portfelj vrednostnih papirjev, spremljanje tečajnice Ljubljanske borze in ostalih pomembnejših podatkov o vrednostnih papirjih ter borzni komentar (Spletna stran Abanke a).

Abanka nudi podjetjem elektronsko bančništvo pod imenom Abacom. Abacom omogoča podjetjem: da opravljajo domači plačilni promet preko več bank, lahko vedno pogledajo trenutno stanje na njihovih računih pri izbranih bankah, da so o prilivu obveščena takoj, ko je o njem obveščena banka, hitro in enostavno pripravo podatkov (uvoz podatkov, osebni imenik partnerjev in podobno), pošiljanje nalog v banko v vsakem trenutku, spremljanje statusa nalogov, poslanih v banko (prejet, obdelan, izvršen), pregledovanje prometa za določeno časovno obdobje, ugodnejše cene storitev domačega plačilnega prometa, ter Abacom lahko uporablja več uporabnikov hkrati (Spletna stran Abanke b).

Trenutno v Abanki ne nudijo še storitev bančništva preko mobilnih telefonov, ne preko WAP tehnologije ne preko SMS sporočil. V Abanki zagotavljajo, da bosta omenjeni storitvi kmalu na voljo tudi njihovim komitentom. Za Abanko lahko rečemo, da glede elektronskega bančništva nekoliko zaostaja za ostalimi večjimi slovenskimi bankami. Tega se zaveda tudi Irena Miš Svobljšak, direktorica službe za trženje, ki je prepričana, da je zaostanek Abanke za ostalimi slovenskimi bankami prednost, saj se lahko od drugih bank učijo in tako ponudijo svojim strankam kakovostnejše storitve (Novice iz Abanke, 2001).

4.5. OSTALE SLOVENSKE BANKE

Slovenske banke se na splošno delijo na tiste, ki so že uvedle elektronsko bančništvo za lastne komitente in na tiste, ki tega še niso storile. Večina slovenskih bank ima svojo spletno stran, vendar pravo elektronsko bančništvo za komitente še ni popolnoma razvito. Spodbudno pa je dejstvo, da se je stanje na področju elektronskega bančništva v zadnjem letu bistveno spremenilo. Aprila 2000 je bilo na slovenskem ozemlju prisotnih šest bank, ki so ponujale popolno elektronsko bančništvo (ponudbo storitev preko interneta, ki je širša od samega pregledovanja stanja na tekočem računu in naročanja čekov) za lastne komitente. To so bile SKB Banka d.d., Abanka d.d., NLB d.d., Nova Kreditna Banka Maribor d.d., Banka Koper d.d. in Probanka d.d. (Vukmanič, 2000, str. 20). V aprilu 2001 je krog bank, ki so ponujale popolno elektronsko bančništvo, zajemal še Bank Austria Creditanstalt d.d., Banko Celje d.d., Gorenjsko Banko d.d. in Hypo Alpe Adria d.d.

Banke se v vedno večji meri odločajo za širjenje lastnih komunikacijskih kanalov s strankami. Skoraj vse slovenske banke komunicirajo z lastnimi komitenti preko elektronske pošte, čeprav je funkcije le-te zaenkrat omejena na posredovanje osnovnih informacij in napotkov. Strnjena predstavitev novih prodajnih poti slovenskih bank je prikazana v tabeli v Prilogi 1.

SKLEP

Tudi v tretjem tisočletju so še vedno kupci tisti, ki prinašajo prodajalcem zaslužek in prodajalci tisti, ki kupcem poskušajo prodati svoje proizvode. Pridobivanje in zadržanje kupcev, ki prinašajo prodajalcu zaslužek – dobiček, je cilj vsakega podjetja. Internet in z njim povezani hitrost, novi kanali ponujanja, huda konkurenca, pa so okoliščine, v katerih podjetja iščejo dobičkonosne kupce. Dejstvo je, da še nikoli ni bila konkurenca tako huda in tako blizu kot je na svetovnem spletu, posledice ob morebitnih napakah pa tudi ne tako usodne.

Posledično postajajo podjetja vse bolj razočarana ob tekmovanju v katerem si lahko pomagajo le z majhnimi prednostmi in triki, ki jih lahko hitro posnemajo konkurenti. CRM je priložnost za premostitev problema majhnih prednosti in za razvoj pristnih odnosov s kupci. Internet je odprl povsem novo pot podjetjem za ustvarjanje stikov s kupci. Kar kupci želijo je dosledno, poosebljeno doživetje, kar pomeni, da so postreženi učinkovito preko interneta ali pa preko katere bolj konvencionalne metode komuniciranja, kot je na primer telefon.

Največja grožnja CRM-ju je usmerjenost managerjev na kratkoročne dobičke namesto dolgoročne vizije. CRM je draga, časovno potratna in izjemno kompleksna naloga. Celó v najboljših primerih, CRM zahteva od podjetja določeno stopnjo slepega tveganja, ker tehnologija še vedno ni dovolj razvita, da bi omogočila polno izrabo na kupce osredotočenega pristopa. Obstajajo tudi tisti, ki verjamejo, da tudi, če bi bilo moč izkoristiti poln potencial, ne bi bilo zadostovalo za pokritje ogromnih stroškov, ki so jih nekatera podjetja imela z investicijo v današnji CRM.

Model udeležencev e-poslovanja nam je pokazal, kako je kupčeva vrednost povlečena iz poslovnih partnerjev, skupnosti in notranjih udeležencev v podjetju. Zdi se očitno, da je upravljanje znanja med temi entitetami del upravljanja odnosov s kupci. Dejansko so management znanja, zaupanje in tehnologija primarni omogočevalci zadnje stopnje CRM-ja, elektronskega CRM-ja. Predstavljeno e-CRM ogrodje nam najprej prikaže veliko sliko e-CRM-ja. V drugem delu pa nam predstavi katere komponente in omogočevalci morajo biti na določenih mestih za podporo e-CRM-ju. Na koncu s pomočjo ogrodja prikažemo še možen način merjenja, ki se ga lahko uporablja za opazovanje ter spodbujanje povratne informacije (feed-back) za ugotavljanje pripravljenosti poslovne entitete na uvedbo e-CRM-ja. Ogrodje je bilo tudi uspešno uporabljeno na primeru slovenskega srednje velikega storitvenega podjetja za ustvarjanje e-CRM strategije in taktičnega plana.

S pomočjo raziskave, ki je bila izvedena v Veliki Britaniji je moč ugotoviti, da tako internetna kot tradicionalna podjetja v veliki meri ne izkoriščajo prednosti, ki jih nudi internet in na kupce osredotočen pristop. Pri obojih je moč zaslediti enake napake: organizacije so postavile različne h kupcem usmerjene procese (kot so prodaja, servis in trženje) in kanale (kot so klicni centri in splet) kot ločene projekte. To se je zrcalilo tako na organizacijskih strukturah kot na informacijskih sistemih. Posledično je prišlo do izoliranosti teh komponent in s tem dopuščalo le malo možnosti za oskrbo kupcev s konsistentno izkušnjo. Podjetja upravljajo individualne transakcije in interakcije, medtem ko bi morala upravljati odnose.

Primerjalna analiza med štirimi večjimi slovenskimi bankami je pripeljala do sklepa, da se naše banke zavedajo pomena, ki ga ima vlaganje v informacijsko tehnologijo pri ravnanju odnosov s kupci. Kljub temu smo ugotovili, da se zaradi velikih začetnih stroškov, še nobena slovenska banka ni odločila za popolno implementacijo aplikacije za ravnanje odnosov s kupci. Tako je najvišja stopnja prilagajanja ali osredotočenosti na kupce (komitente) ponudba elektronskega bančništva. Med večjimi slovenskimi bankami ni opaziti večjih razlik v ponudbi elektronskega bančništva za komitente. Nedvomno bodo naslednja leta prinesla še mnoge spremembe, saj kljub temu, da se naše banke nahajajo na drugi stopnji elektronskega razvoja, je vsaj za nekatere meja do tretjegeneracijskih rešitev zelo ozka.

LITERATURA

1. Aleksič Milojka: Strateški pomen hitrosti razvoja e-poslovanja. Bančnik, Ljubljana, 2000, julij, str. 16-17.
2. Anderson James C.: Business Marketing: Understand What Customers Value. Harvard Business Review, Boston, 76 (1998), 9, str. 54.
3. Berger Paul D., Bechwati Nada Nasr: The Allocation of Promotional Budget to Maximize Customer Equity. OMEGA - The International Journal of Management Science, Boston, 29 (2001), 3, str.49-61. [URL: <http://www.sciencedirect.com/science>], 22.03.2002.
4. Bittner Mary Jo, Brown Stephen, Meuter, Matt: Technology Infusion in Service Encounters. Journal of Academy of Marketing Science, Washington, 28, (2000), 1, str.138.[URL: http://www.cob.asu.edu/csl/mgtresearch/abstracts/Technology_by_Bitner.cfm], 16.03.2002.
5. Bose Ranjit: CRM: Key Components for IT Success. Industrial Management & Data Systems, Bradford, 102 (2002), 2, str. 89-97.
6. Boudreau Marie-Claude, Loch Karen, Robey Daniel, Straud Detmar: Going Global: Using Information Technology to Advance Competitiveness of the Virtual Transnational Organization. The Academy of Management Executive, Oxford, 12, (1998), 4, str.120-128. [URL: <http://www.cis.gsu.edu/~drobey/Cis8160/Global.pdf>], 16.03.2002.
7. Bradshaw David, Brash Colin: Surviving in The T-Business World. OVUM Research Study.International Journal of Retail & Distribution Management, 29 (2001), 12, str. 520-529. [URL:<http://www.crmxchange.com/whitepapers/pdf/Surviving-in-the-eBusiness-world.pdf>], 22.04.2002.
8. Bromiley Philip, Cummings Larry L.: Transaction Costs in Organizations with Trust. Research in Negotiation in Organizations, Greenwich, 5 (2000), str. 219-247.
9. Capra Fritjof: The Web of Life. London: Flamingo/Harper Collins, 1997. 368 str.
10. Carlsson Christer, Walden Pirkko.: Intelligent Support Systems - The Next Few DSS steps. Human Systems Management, New York, 19 (2000), str.135-147.
11. Castells Manuel: The Rise of Network Society. Oxford: Blackwell Publishers, 1996. 480 str.
12. Christie Maria Joseph, Levary Reuven: Virtual Corporations: Recipe for Success. Industrial Management & Data Systems, Bradford, 40 (1998), 4, str.7-11.
13. Craig, James: A Customer-Focused E-Business Evaluation Framework. Masters Research Project. Saint Mary's University, 1999. 94 str.
14. Craig James, Jutla Dawn: EBiz Readiness: A Customer Focused Approach. Boston: Addison Wesley, Inc. Press, 2000. 480 str.
15. Černigoj Mojca: Stranke SKB ne bodo zaostajale za vrstniki iz razvitih dežel – WAP je tu!. Bančnik, Ljubljana, 2000, julij, str. 4-6.
16. Dunn Jacquelin, Varano Michael: Leveraging Web-based Information Systems. Information Systems Management, New York, 16 (1999), 2, str. 60 – 69.
17. Feelders Ad, Daniels Hennie, Holsheimer Martin: Methodological and Practical Aspects of Data Mining. Information & Management, Amsterdam, 37 (2000), 2, str. 271-281. [URL:http://embnet.cifn.unam.mx/talleres/2001/cd/dia_5-Ciencias%20Genomicas/Clustering_analysis/Feelders.pdf], 15.04.2001.
18. Gianforte Greg: The Insider's Guide to Next generation Web Customer Service. Rightnow Technologies, 2001, 14 str. [URL:http://rightnow.com/linkbox_whitepaper.html], 22.06.2002.
19. Gilmore James: Welcome to The Experience Economy. Harvard Business Review, Boston, 76 (1998), 3, str. 97-105.

-
20. Goodwin Cathy.: Privacy: Recognition of a consumer right. *Journal of Public Policy*, Washington D.C., 10 (1991), 1, str.106-119.
 21. Gummesson Evert: Practical Value of Adequate Marketing Management Theory. *European Journal of Marketing*, Bradford, 36 (2002), 3, str. 325 –349. [URL:[http://www. Emeraldinsight.com/0309-0566.htm](http://www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm)], 15.04.2002.
 22. Gummesson Evert: *Total RelationshipMarketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 281 str.
 23. Hickens M.: Searching for Allies. *Management Review*, New York, 89 (2000), 1, str.54-57.
 24. Hočevnar Matija: E-poslovanje – Spremembe za uspešnost. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2000, 27, str. 16.
 25. Hoffman Donna L., Novak Thomas P., Peralta Marcos: Building Consumer Trust Online. *Communications of The ACM*, New York, 42 (1999), 4, str. 80-85.
 26. Hosmer Larue T.: Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management review*, New York, 20 (2000), 6, str. 379-403.
 27. Ivarsson I.: Competitive Industry Clusters and Inward TNC Investments: The Case of Sweden. *Regional Studies*, Pittsburgh, 33 (1999), 1, str. 37-49.
 28. Jutla Dawn., Bodorik Peter, Hajnal Catherine, Davis Charles: Making Business Sense of Electronic Commerce. *IEEE Computer*, Washington DC, 32 (1999), 3, str. 67-75.
 29. Jutla Dawn, Bodorik Peter, Wang Yie: Developing Internet Ecommerce Benchmarks. *Information Systems Journal*, Austin, 24 (1999), 6, str. 475-493.
 30. Jutla Dawn, Craig James, Bodorik Peter: Enabling and Measuring ECRM readiness. 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, 2001. 10 str.
 31. Kaplan Robert, Norton David.: Double-Loop Management: Making Strategy a Continuous Process. *The Balanced Scorecard*, Boston, 17 (2000), 4, str. 56-60.
 32. Khera Mandeep: Customer Relationship Management – Beyond the Buzz. *United Customer Management Solutions*, Sidney, 23 (2000), 4, str 23-24. [URL:[http://www. crmassist.com/documents/document.asp?i=430](http://www.crmassist.com/documents/document.asp?i=430)], 13.03.2002.
 33. Kasanda John D.: Innovation Infrastructure for Agile Manufacturers. *Sloan Management Review*, Cambridge, 39 (1998), 2, str. 76.
 34. King W., Sethi, V.: An Empirical Assessment of the Organization of Transnational Information Systems. *Journal of Management Information Systems*, New York, 15 (1999), 1, str. 7-28.
 35. Kotler Philip.: *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1997. 837 str.
 36. Lewicki Roy J., and Bunker Barbara B.: Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. V Kamer Roderick M. and Tyler Tom R., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1996. str.114 –139.
 37. Lim Ee-Peng, Chiang Roger H.L.: The Integration of Relationship Instances from Heterogeneous Databases. *Decision Support Systems*, Amsterdam 29 (2000), 2, str.153-167.
 38. Lipparini Andrea, Fratocchi Luciano: The Capabilities of the Transnational Firm: Accessing Knowledge and Leveraging Inter-firm Relationships. *European Management Journal*, Oxford, 17 (1999), 6, str. 655-667.
 39. McKim Robert, Hughes Arthur: How to measure CRM success. *Target Marketing Magazine*, New York, 4 (2000), 8, str.138-149.
 40. Mills Josh: CRM Overview. *ITtoolbox CRM*, 2001. [URL: [http://www.crmassist.com/browse.asp?c=CRM PeerPublishing&r=http%3A%2F%2Fwww%2Eittoolbox%2Ecom%2Fhelp%2Fcrmoverview%2Easp](http://www.crmassist.com/browse.asp?c=CRM%20PeerPublishing&r=http%3A%2F%2Fwww%2Eittoolbox%2Ecom%2Fhelp%2Fcrmoverview%2Easp)], 23.04.2002.

-
41. Mishra Amitabh K.: Organization Responses to Crisis, The Centrality of Trust. V Kamer Roderick M., Tyler Tom R., Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1996. str.114-139.
 42. Mušič Matjaž: Bomo znali izkoristiti svetlo prihodnost e-poslovanja. Bančnik, Ljubljana, 2000, december, str.14.
 43. Nasi Jazayeri.: Information Systems and Strategy Design - The Knowledge Creation Function in Three Modes of Strategy-Making. Decision Support Systems, Amsterdam 26, (1999), 3, str.137-149.
 44. Nooteboom Bart: Innovation and Inter-Firm Linkages: New Implications for Policy. Research Policy, Amsterdam, 28 (1999), 8, str. 793-805.
 45. Ohmae Kenichi: The Global Logic of Strategic Alliances. Harvard Business Review, Boston, 66 (1989), 2, str.143-154.
 46. Penger Sandra: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 122 str.
 47. Pride William M., Ferrell, O.C.: Marketing: Concepts and Strategies. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000. 383 str.
 48. Raghunathan Sudarshan: Impact of Information Quality and Decision-Maker Quality on Decision Quality: a Theoretical Model and Simulation Analysis. Decision Support Systems, Amsterdam, 26 (1999), str. 275 - 286.
 49. Reichhold Frederick F., Sasser Earl W.: Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, Boston, 68, (1990), 5, str. 105-111.
 50. Romano Nicholas C. Jr.: CRM Research. Maui (Hawaii): 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001. 8 str. [URL: <http://www.computer.org/Proceedings/hicss/0981/volume%207/09817018abs.htm>], 07.04.2002.
 51. Rosen Charles: Customer Intelligence Gets Smarter. Information Week, New York, 15 (2000), 34, str.144-146. [URL: <http://www.informationweek.com/bizint/biz804/customer.htm>], 15.04.2002
 52. Rotovnik Tomaž: Informacijski sistemi – približevanje potrebam komitentov in varnost poslovanja. Dnevnik, Ljubljana, 23.06.2000.
 53. Schneider Benjamin: Understanding Customer Delight and Outrage, Sloan Management Review, 41 (1999), 1, str. 35-45. [URL: http://www.findarticles.com/cf_dis/m4385/1_41/57533463/print.jhtml], 15.04.2002.
 54. Sitkin Sim.B., and Roth Norman.: Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/distrust. Organization Science, Irvine, 4 (2000), 2, str. 367-392.
 55. Seybold Patricia: Strategies for Winning the Customer Loyalty Race. Denver: Presentation to Electronic Commerce World, 1998. 23 str.
 56. Smith Amy K., Bolton Ruth N., Wagner Janet.: A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. Journal of Marketing Research, Boston, 36 (1999), 3, str. 55 – 57.
 57. Vagaja Aleksandra: Status manager: Nova ekonomija veča hitrost sprememb. Manager, Ljubljana, 2000a, 11, str. 19.
 58. Vagaja Aleksandra: Status manager: Nekoč prednost, danes nujnost. Manager-priloga, Ljubljana, 2000b, 11, str. 34.
 59. Wells John D., Fuerst William L., Choobineh Joobin: Managing Information Technology (IT) for One-to-One Customer Interaction. Information & Management, Amsterdam, 33 (1999), 3, str. 35-54.

VIRI:

60. CRM. Harvard Management Update. Boston, November 2000, 76 str.
61. Interno gradivo podjetja Adriaker Celje trgovska družba d.o.o. Celje, 2001.
62. Informacijski sistem za vodenje centralnega registra komitentov (ISKOM). Delovno gradivo. Koper: Splošna banka Koper d.d., marec 1996.
63. Novice iz Abanke. Ljubljana: Abanka d.d., november 2001.
64. Spletna stran Abanke a. [URL: http://www.abanka.si/slo/ponudba/2245_fios_abanet.asp], 22.09.2002.
65. Spletna stran Abanke b. [URL: http://www.abanka.si/slo/ponudba/2204_pros_abacom.asp], 22.09.2002.
66. Spletna stran Banke Koper a. [URL: http://www.banka-koper.si/prebivalstvo/iNet_banka.Htm], 22.09.2002.
67. Spletna stran Banke Koper b. [URL: http://www.banka-koper.si/pravneOsebe/poslovna_iNet_banka_funkcije.htm], 22.09.2002.
68. Spletna stran Checkpoint tool [URL: <http://www.1to1.com/Building/CustomerRelationships/home.jsp>], 15.5.2002.
69. Spletna stran NLB a. [URL: <http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=2334&SeS=1937717712-1122831806213>], 21.09.2002.
70. Spletna stran NLB b. [URL: <http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=2251&SeS=1937717712-1122831806213>], 21.09.2002.
71. Spletna stran NLB b. [URL: <http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=2876&SeS=1937717712-1122831806213>], 21.09.2002.
72. Spletna stran SKB a [URL: <http://www.skb.si/info/info.html>], 21.9.2002.
73. Spletna stran SKB b [URL: <http://www.skb.si/skbnet/prednosti.html>], 21.9.2002.
74. Spletna stran Ovum, [URL: <http://www.ovum.com/go/product/flyer/ESF.htm>], 16.04.2002.
75. Spletna stran Adriaker Celje trgovska družba d.o.o., [URL: <http://www.adriaker-ce.si/>], 19.04.2002.

Priloga 1: Elektronske storitve, ki jih ponujajo slovenske banke

BANKA	E-BANČNIŠTVO ZA PREBIVALSTVO	E- BANČNIŠTVO ZA PODJETJA	SPLETNA STRAN	WAP POVEZAVA Z BANKO
Abanka	Abanet	Abacom	da	
Bank Austria Creditanstalt	Online b@nka	Multicash, E- bank	da	
Banka Celje	Klik NLB	Banka Celje, Elektronsko bančništvo	da	da
Banka Domžale	Klik NLB	Proklik NLB	da	da
Banka Koper	i-Net Banka	poslovna i-Net Banka	da	
Banka Vipava			da	
Banka Zasavje	Klik NLB	Proklik NLB, Proklik+	da	da
Factor banka		Elektronska banka	da	
Gorenjska banka elektronska banka	elektronska banka LINK	LINK+	da	
Hypo Alpe-Adria bank	HYPONet	HYPONet (za podjetja)	da	
Koroška banka	Klik NLB	Proklik NLB, Proklik+		da
Krekova banka		Elektronska Krekova banka	da	
Nova Kreditna banka Maribor	Bank@Net	Poslovni Bank@Net	da	
Nova Ljubljanska banka	Klik NLB	Proklik NLB, Proklik+	da	da
Poštna banka Slovenije	Storitve na internetu (v izdelavi)	Storitve na internetu (v izdelavi)	da	
Probanka d.d., Maribor	Prosplet internet bančništvo	Prosplet internet bančništvo	da	
SKB banka	SKB NET	POSLOVNI SKB NET	da	da
Slovenska investicijska banka		SIBNET	da	
Slovenska zadružna kmetijska banka		SEZAM	da	
Volksbank - Ljudska banka		Volksbank Online	da	

VIR: Prirejeno po interni analizi Gral-Iteo, stanje na dan 25. januar 2002

Priloga 2: SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

Tuj izraz	Slovenski prevod
Back Office	operativna pisarna
Banner	pasica
Benchmark	primerjalna analiza
Bricks & Clicks	tradicionalno podjetje
B to C - Business to Customer	odnosi: podjetje s kupcem
B to B – Business to Business	odnosi: podjetje s podjetjem
Clicks and Mortar	tradicionalno podjetje
CLV – Customer's Lifetime Value	kupčeva življenska doba vrednosti
Data Mining	izkopavanje podatkov
Data Warehouse	podatkovno skladišče
Dot Com	internetno podjetje
DSS - Decision Support System	sistem za podporo odločanju
ERP – Enterprise Resource Planning	planiranje sredstev
ESS – Enterprise Support System	sistem za podporo izvrševalcem
ES – Expert System	ekspertni sistem
E-Mail	elektronska pošta
E -Business	elektronsko poslovanje
Enabler	omogočevalec
Feed Back Form	povratni obrazec
Front Office	čelna pisarna
Hyperlink Form	obrazec za hiper povezavo
IR - Integrated Resourcing	integrirano zagotavljanje resursov
IVR – Interactive Voice Response	interaktivni glasovni odzivnik
Knowledge Management	management znanja
Market Maker	oblikovalec trga
Market Breaker	razdiralec trga
Pick and Pack Strategy	strategija izbrano in spakirano
Real Time	realen čas
Search Engine	iskalnik
Teaser	vaba
Web	elektronski splet
Web Page	spletna stran