

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA INFORMATIKE PRI UPRAVLJANJU
ODNOSOV S STRANKAMI**

Ljubljana, junij 2002

LEA JAPELJ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom

_____, in dovolim objavo diplomskega dela na
fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. KAJ JE UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI?	3
2.1. Komuniciranje s strankami nekoč in danes	3
2.2. Opredelitev osnovne filozofije upravljanja odnosov s strankami	4
2.2.1. Značilnosti upravljanja odnosov s strankami	5
2.2.2. Načela upravljanja odnosov s strankami	6
2.2.3. Cilj upravljanja odnosov s strankami	6
2.3. Vpliv upravljanja odnosov s strankami na celotno poslovanje podjetja	7
2.4. Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po upravljanju odnosov s strankami v podjetju	8
3. PRISTOP K TRŽENJSKI PROBLEMATIKI S POMOČJO MODELA ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI	10
3.1. Zajemanje podatkov o strankah	11
3.1.1. Pomembnost podatkov za vpeljavo upravljanja odnosov s strankami	12
3.2. Uskladitev pridobljenih podatkov o strankah v centralni bazi podatkov	12
3.3. Analiza usklajenih podatkov in določanje ciljnih skupin	13
3.3.1. Podatkovno skladiščenje	14
3.3.1.1. Poizvedovanje in poročanje	16
3.3.1.2. Sprotna analitična obdelava podatkov (OLAP)	16
3.3.1.3. Podatkovno rudarjenje	17
3.3.2. Določanje ciljnih skupin	19
3.3.2.1. Segmentacija	19
3.3.2.2. Ciljno trženje	20
3.3.2.3. Trženjski princip 1:1 (eden-proti-enemu)	20
3.3.3. Oblikovanje načinov vzpostavitve odnosov z izbranimi skupinami	21
3.3.3.1. Pomoč strankam	21
3.3.3.2. Programi zvestobe	21
3.3.3.3. Poenotenje	22
3.3.3.4. Gradnja združb	22
3.4. Uporaba pridobljenih informacij pri različnih oblikah trženja	23
3.4.1. Svetovni splet	23
3.4.2. Elektronska pošta	25
3.4.3. Trije scenariji prodaje prek interneta	26
3.4.4. Spletna tržnica	27
3.4.5. Elektronsko delovno mesto	28
3.4.6. Klicni center	28
4. KORISTI IN TVEGANJA PRI UVAJANJU KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI	30
4.1. Koristi, ki jih upravljanje odnosov s strankami nudi podjetju	30

4.2.	Pasti uvajanja upravljanja odnosov s strankami	31
4.3.	Varstvo osebnih podatkov	31
5.	<i>PRIMERI UPORABE KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V PRAKSI</i>	32
5.1.	British Airways (BA)	33
5.2.	American Airlines (AA)	33
5.3.	Quantas Airways (QA)	34
6.	<i>SKLEP</i>	35
	<i>LITERATURA</i>	36
	<i>VIRI</i>	37

1. UVOD

Trg postaja vedno bolj konkurenčen in sposobnost hitrega in pravilnega reagiranja na tržne razmere je za podjetja velikega pomena. Poslovno okolje od posameznega podjetja čedalje pogosteje zahteva vse več, vse hitreje in vse bolje, zato se mora podjetje čim bolj prilagajati spreminjajočim vplivom okolja. Hitro prilagajanje spremembam v okolju ter s tem pridobivanje stalne konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji zahteva novo organizacijo poslovanja. Prav informacijska tehnologija ima odločilno vlogo pri postavljanju njenih temeljev, saj bodo uspela le podjetja, ki so hitri, prilagodljivi in dobri uporabniki informacijskih tehnologij ter bodo znala svojim strankam prisluhniti in zadovoljiti njihove potrebe kar se da kvalitetno.

Potreba po iskanju novih virov dohodka je osnovna zahteva za poslovno rast. Navadno to pomeni pridobivanje novih strank, vendar je v večini industrijskih panog trg že zasičen in zato lahko podjetja dosežejo najvišjo možno rast le s pomočjo že pridobljenih strank oziroma z **upravljanjem odnosov s strankami (Customer Relationship Management, v nadaljevanju CRM)**.

Upravljanje odnosov s strankami je koncept in način vodenja, ki povezuje nove, drugačnim potrebam strank prilagojene trženjske aktivnosti, povezane z uporabo sodobne informacijske tehnologije, in ponuja odgovor na vprašanje, kako učinkovito uporabljati shranjene podatke o strankah in v vseh življenjskih obdobjih zadovoljevati njihove spreminjajoče se potrebe ter s tem ustvarjati najvišji nivo zadovoljstva. Ustvarjanje zadovoljstva zahteva poznavanje stranke, kar pomeni spremljanje stranke v vseh njenih interakcijah s podjetjem in zajemanje podatkov iz vseh virov, preko katerih stranka komunicira s podjetjem ter njihovo združevanje v ustrezen informacijski sistem s celovitim pogledom na stranko. Po eni strani postaja upravljanje odnosov s strankami pomemben del poslovne strategije podjetja, kjer podjetja poskušajo optimizirati vsakršne stike s strankami, po drugi pa ravno nove tehnologije in orodja s pomočjo interneta omogočajo celovito individualno obvladovanje strank.

Podjetja bodo v prihodnosti prisiljena oblikovati in izpopolnjevati trženjsko-strateške koncepte, ki bodo povezovali vrsto aktivnosti, podprtih z informacijsko tehnologijo in usmerjenih neposredno na stranko. Slednja bo vedno pogosteje morala dobiti več kot pričakuje. CRM kot visokospecializirano informacijsko področje bo v naslednjih desetletjih predstavljalo ključ do pridobivanja konkurenčnih prednosti ter končno dostop do samega trga. Sodobne tržne analize pa bodo analize za oblikovanje obširnih baz podatkov o vsakem kupcu posebej ter sprotne opazovanju in napovedovanju njegovih potreb, kot to že desetletja počno nekatera velika podjetja (Levi`s, American Airlines, ...).

Namen, ki ga želim doseči s tem diplomskim delom, je predstavitev koncepta upravljanja odnosov s strankami in njegovega uvajanja oziroma implementacije le-tega v podjetje.

Prikazati želim nepogrešljivo vlogo informacijske tehnologije, brez katere upravljanja odnosov s strankami v praksi ne bi bilo mogoče izvajati.

V prvem poglavju diplomskega dela predstavljam osnovno filozofijo upravljanja odnosov s strankami. Sodobno podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora ravnati tako, da ponudi stranki dodano vrednost in hkrati prinese podjetju dobiček. Podjetje mora ponujati na pravem mestu, ob pravem času, pravi proizvod. Za to pa je potrebno resnično in temeljito poznavanje strankinih poslovnih interesov, zahtev, želja in pričakovanj ter vzpostavljanje medsebojnih stikov, ki jih mora podjetje stalno in pozorno graditi ter utrjevati vseskozi med poslovnim sodelovanjem.

V drugem poglavju opisujem pristop k trženjski problematiki s pomočjo modela za upravljanje odnosov s strankami. Na temelju osnovnega modela kot izhodišča za izvajanje projekta bom prikazala podroben opis posameznih delov procesa implementacije sistema upravljanja odnosov s strankami v podjetje.

Sledeče poglavje je namenjeno ugotavljanju koristi in tveganj pri vpeljavi koncepta upravljanja odnosov s strankami v podjetje. Hkrati skušam osvetliti problematiko zlorabe osebnih podatkov. Vir informacij o kupcu je vsak podatek, ki ga stranka razkrije o sebi pri komunikaciji prek kateregakoli kanala. V javnosti se pojavljajo pomisleki o združljivosti takega načina zbiranja podatkov z omejitvami, ki jih zahteva varstvo osebnih podatkov.

Zadnje poglavje pa je namenjeno predstavitvi primerov uporabe koncepta upravljanja odnosov s strankami v praksi. Z njimi sem želela podkrepiti teoretične ugotovitve, do katerih sem prišla tekom diplomskega dela.

2. KAJ JE UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI?

2.1. KOMUNICIRANJE S STRANKAMI NEKOČ IN DANES

Slika 1: Primerjava med tradicionalnim trženjskim pristopom in upravljanjem odnosov s strankami

	Tradicionalno trženje	Upravljanje odnosov s strankami
Cilj	"prodaj"	"ustvari zvestega kupca"
Fokus	pridobivanje novih strank	zadržati kupca vse življenjsko obdobje
Časovni okvir	kratkoročni	srednje- in dolgoročni
Glavni kazalci uspešnosti	tržni delež, donosnost izdelka, zadovoljstvo strank	delež donosnih kupcev, delež v "denarnici" kupca
Poznavanje strank	navade segmenta strank, redne tržne raziskave	navade posameznikov, spremljanje vedenja v realnem času in napovedovanje
Izdelek	samo izdelek	sistem dodane vrednosti izdelka in poprodajne storitve
Cena	splošno zniževanje cen	cenovna diferenciacija posebej za zveste kupce
Prodajne poti	tradicionalne poti, prodajalci kot "osamljeni lovci"	nove prodajne poti, avtomatizacija prodaje
Komunikacija	enosmerna, usmerjena v blagovno znamko	dvosmerna, spodbuja interakcijo, dajanje informacij po meri posameznika

Vir: Cap Gemini Ernst&Young, 2001.

Slika 1 prikazuje primerjavo med tradicionalnim trženjem in trženjem na podlagi upravljanja odnosov s strankami.

Paul Postma, priznani strokovnjak s področja trženja, pravi nekako takole (Postma, 2000):

- Petdeseta so bila čas produkcijske ekonomije. Kmalu po vojni kupci niso bili posebno izbirčni in znana izjava Henryja Ford »Dobite lahko kakršnokoli barvo avtomobila, samo, da je ta črna« ni prav nič vplivala na prodajo njegovih avtomobilov. Kupci so potrebovali le informacijo, da je izdelek dosegljiv.

- Šestdeseta je zaznamovala ekonomija spodbujanja prodaje in distribucije. Ponudba je bila dovolj velika, da je zadostila povpraševanju in se je še povečevala. Napori podjetij so bili usmerjeni v razvoj distribucije in izobraževanje prodajalcev.
- Sedemdeseta je zaznamovala ekonomija kakovosti in množičnega trženja. Ponudba je prvič preseгла povpraševanje in kupec je postal kralj, ki je lahko izbral med množico izdelkov. Prišel je čas oddelkov trženja, ki so morali identificirati ciljne trge, opredeliti izdelke, ki naj zadovoljijo izbrane trge in poiskati pravo promocijo, distribucijo in ceno.
- Osemdeseta so bila čas tržnih niš in oskrbovanja strank. Kupci so postali zahtevnejši in prilagoditi jim je bilo treba ponudbo. Podjetja so se branila konkurence in povečevala prihodke z iskanjem tržnih niš. Tržniki so se znašli pred izzivom, kako kupca, ki so ga že pridobili za nakup, prepričati, da ostane zvest njihovi blagovni znamki.
- V devetdesetih se je upravljalo podatke o strankah. Na trgu je bila poplava izdelkov in storitev tako rekoč enake kakovosti, torej kakovost ni mogla več zagotavljati večje prodaje. Tudi tržne niše so postajale čedalje ožje. S podatkovnimi bazami so tržniki ponudili model upravljanja ključnih kupcev. Nanje so se obračali s posebej naslovljeno pošto, s telefonskimi klici... in jih prepričevali o prednosti svojega izdelka oziroma storitve.
- Zdaj smo vstopili v obdobje upravljanja odnosov s strankami. To je menedžerski model, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

2.2. OPREDELITEV OSNOVNE FILOZOFIJE UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Upravljanje odnosov s strankami je zdaj ena od vročih tem v razvitem poslovnem svetu. Podjetja se zavedajo, da se je težko razlikovati od konkurence le po novih proizvodih, storitvah, tehnoloških rešitvah ali s kakovostjo. Res so že pred leti podjetja postavljala v središče svojih prizadevanj tudi stranko, vendar le poznavanje ciljnih skupin strank po demografskih kazalcih in osnovnih potreb strank ne zadostuje več. Stranke so vedno bolj zahtevne. Uspeh podjetja je zagotovljen le z dodano vrednostjo, kar pomeni, da stranka dobi več kot pričakuje, pravočasno in na njej najbolj ustrezen način.

Upravljanje odnosov s strankami je koncept, ki povezuje vrsto na stranko usmerjenih, z informacijsko tehnologijo podprtih aktivnosti, spremljanje strankinega obnašanja in posledično delovanje podjetja s ciljem maksimizirati profitabilnost pri obstoječih in novih strankah (Pavlovčič, 2000, str. 19). Za uspešno uveljavitev CRM v praksi je nujno upoštevanje načel, kot so na primer ekonomsko segmentiranje, celostno poznavanje in določitev načina stikov s stranko, sodelovanje, pravočasnost informacij in druga, ključnega pomena pa sta procesa uveljavitve ustreznih kulturnih in organizacijskih sprememb in uskladitev procesov in sistemov v podjetju.

Upravljanje odnosov s strankami vključuje inteligentni informacijski sistem za pomoč pri poslovnih odločitvah. Njegov temelj je enotna osrednja baza podatkov, dostopna po vsem podjetju. V njej se shranjujejo vse pomembne informacije o strankah podjetja. Zapisujejo se vsi demografski in psihografski podatki o stranki, odnosi in stiki zaposlenih z vsako stranko (s kom, kdaj in kako je potekala komunikacija, prek katerega komunikacijskega kanala), nakupne navade in zgodovina nakupov (katere izdelke je stranka kupila, kdaj in koliko, način plačila, cena izdelka). CRM zaposlenim v podjetju, ki imajo stik s stranko, v realnem času zagotavlja dostop do vseh teh podatkov, kar omogoča bolj osebni pristop k stranki.

Z izbiro prave rešitve za podjetje se s pomočjo CRM lahko ugotavlja, katere trženjske kampanje so najbolj učinkovite, katere so najbolj dobičkonosne stranke podjetja, kako učinkovit je prodajni cikel, s kakšnimi težavami pri podpori stranke se srečuje podjetje in kako hitro jih je mogoče rešiti. Stroški vlaganja v tovrstne rešitve so odvisni od izbire paketa, kompleksnosti integracije z drugimi aplikacijami in posebnih zahtev podjetja.

Ne le da pred petdesetimi leti po konceptu, kakršen je CRM, ni bilo potrebe, tudi izvajati ga ne bi bilo mogoče. Dejstvo je namreč, da je učinkovito uporabo informacij o posameznikih, ki so del nepregledne množice, omogočil tehnološki razvoj. Brez podpore sodobne informacijske tehnologije smo pri trženju mimogrede nekaj desetletij nazaj. Moramo pa se tudi zavedati, da je informacijska tehnologija v konceptu CRM zgolj podpora in nič več kot to. CRM ne bo dal pravih (ali celo nobenih) rezultatov, če za njimi ni pravih ljudi in jasno opredeljenih ciljev in potreb organizacije.

2.2.1. Značilnosti upravljanja odnosov s strankami

Značilnosti upravljanja odnosov s strankami so (Pavlovčič, 2000, str.19):

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

2.2.2. Načela upravljanja odnosov s strankami

Za uspešno uveljavitev usmerjenosti k stranki v praksi je pomembno upoštevati naslednja načela (Pavlovčič, 2000, str.19):

1. **Ekonomska segmentacija** je napravljena na podlagi potreb strank, njihovih preferenc, obnašanja ter komercialnih zmožnosti posameznih strank in je osnova za alokacijo sredstev v marketingu in prodaji. Zagotavlja, da je največ pozornosti namenjene najdonosnejšim strankam.
2. **Institucionalni "spomin"** je baza podatkov, ki omogoča, da je vsak zaposleni ob stiku s stranko obveščen o prejšnjih kontaktih, pomembnih posebnostih in potencialnih priložnostih. Stranki ni treba vedno znova ponavljati svojih želja.
3. **Sodelovanje** omogoča stranki določeno mero vpliva na oblikovanje in uresničenje zelenega rezultata. Krepi medsebojno povezanost stranke in podjetja.
4. **Uskladitev točk stika s stranko** omogoča stranki komuniciranje s podjetjem prek več komunikacijskih kanalov - število in vrsta komunikacijskih kanalov je v skladu s potrebami in vrednostjo stranke. Pokaže, kako se posamezna stranka želi sporazumevati s podjetjem.
5. **Celotna storitev na enem mestu** - vsak prodajnik lahko (ob podpori sistema) ponudi stranki celoten spekter storitev. Stranki ni treba »tekati od vrat do vrat«.
6. **Obdelava informacij v realnem času** daje prodajnikom vedno sveže podatke o strankah, jim olajša sprejemanje odločitev glede prodaje in omogoča reševanje nastalih problemov.
7. **Kartica kupca** so podatki o posameznem kupcu iz različnih virov (notranjih in zunanjih) in pomembni kazalci, npr. delež potrošnje, zvestoba, povprečna donosnost. Plani realizacije zaposlenih so zastavljeni tako, da oni spodbujajo določeno obnašanje kupcev.
8. **Zaokroženi procesi** vključujejo tako glavne kot pomožne procese ter tako zagotavljajo optimalen delovni proces in stalno zajemanje pomembnih informacij.
9. **Točke poslušanja** - forumi - omogočajo strankam izmenjavo informacij in podjetju dragocene namige, kako bi lahko izboljšalo storitve.
10. **Upravljanje celotne izkušnje stranke** zajema aktivno obvladovanje vseh točk stika s stranko in zagotavljanje stalne primerljive kakovosti izkušnje, ki jo kupec pričakuje.

2.2.3. Cilj upravljanja odnosov s strankami

Cilj CRM je ustvariti dolgoročne in dobičkonosne odnose s strankami in s tem doseči čim večji dobiček (Kos, 2001). To pomeni:

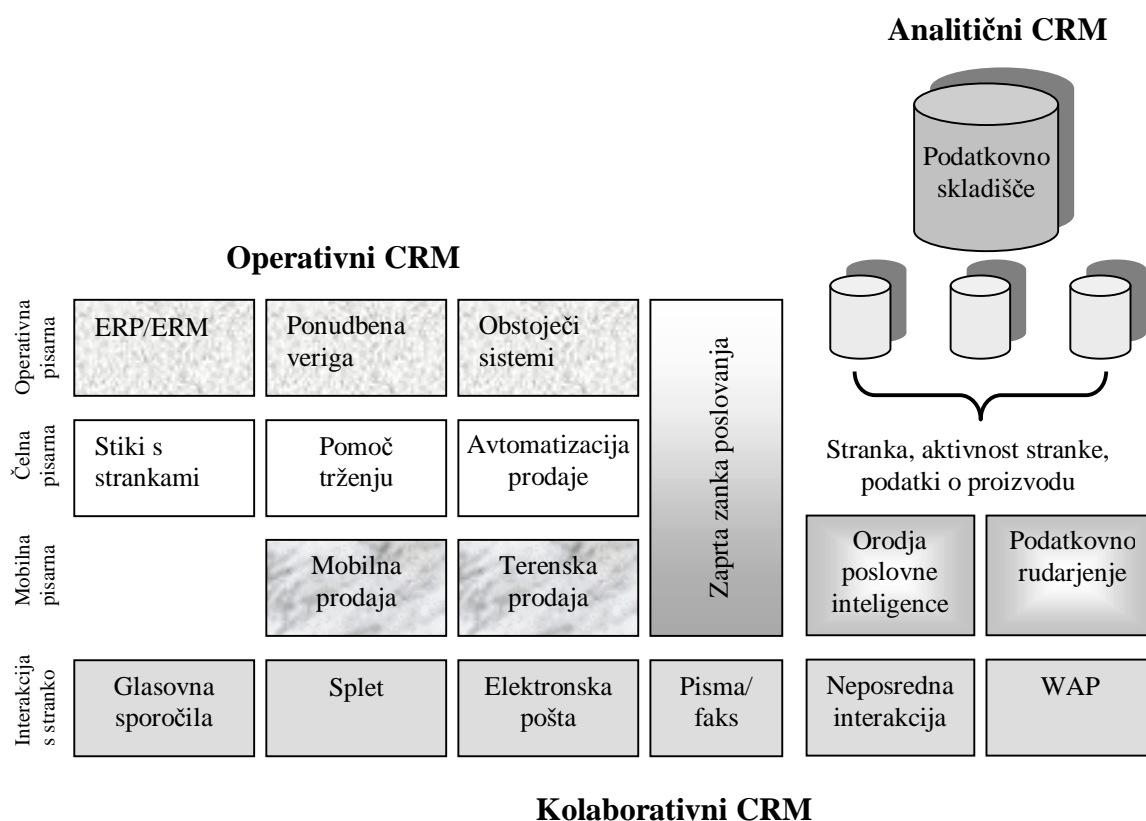
- vzpostavitev enotnega dolgoročnega dialoga s kupci preko vseh poslovnih funkcij in vseh stičnih komunikacijskih točk;
- vzpostavitev integriranega pristopa k upravljanju odnosov s strankami preko vseh funkcijskih enot podjetja;
- zagotovitev enostavne in konsistentne komunikacije s kupci;
- razumevanje vedenjskih navad in poznavanje kupcev.

Ta cilj bo dosežen, če bodo vodilo uvedene rešitve in strategije, ki omogočajo združitev v celotnem podjetju razpršenega znanja o strankah, določitev različnih stičnih točk z njimi in integracijo zalednih s primarnimi sistemi za oskrbovanje strank (Grönros, 2000).

2.3. VPLIV UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI NA CELOTNO POSLOVANJE PODJETJA

CRM spreminja vse aktivnosti s strankami in za njih, kar pomeni, da vpliva na praktično vse poslovne procese v podjetju. Sistem CRM je sestavljen iz več različnih softverskih in tehnoloških sestavin, ki podpirajo različna obdobja v življenju stranke, kar je razvidno iz slike 2.

Slika 2: Arhitektura sistema za upravljanje odnosov s strankami



Vir: META Group, 2001.

Operacijske sestavine sistema izboljšujejo vsakodnevne operacije, povezane s strankami. Vključujejo avtomatizacijo prodaje, trženja in podpornih storitev. **Kolaboracijske sestavine** in procesi omogočajo podjetju interakcijo in sodelovanje s strankami. Vključujejo elektronsko pošto, spletne strani, klicne centre in možnost osebnega komuniciranja (interakcije "face-to-face"). **Analitične sestavine** oziroma orodja pa zagotavljajo analizo podatkov in vedenjskih vzorcev, na podlagi katere se izboljšajo poslovne odločitve. Hkrati vključujejo tudi skladiščenje podatkov, profil stranke, segmentacijske sisteme, poročila in

analize, iz katerih je mogoče ugotoviti, katere so najboljše stranke podjetja, predvidevati prihodnje nakupe, določiti smernice, priložnosti in podobno (Simonič, 2001, str.15).

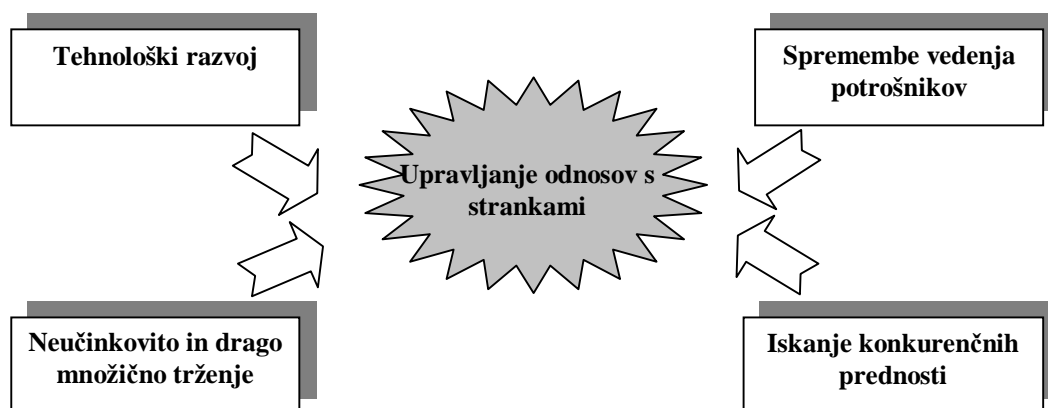
Vse naštetе sestavine se med seboj prepletajo. Uspešen CRM zahteva tudi povezavo z vsemi drugimi poslovnimi aplikacijami in procesi v podjetju (financami, upravljanjem verige dobaviteljev, logistiko, načrtovanjem človeških virov) ter povezavo z zunanjimi partnerji, dobavitelji in distributerji (ERP).

Informacijskega sistema, ki bi v celoti pokrival CRM, ni mogoče zgraditi čez noč. Svetovalne hiše podjetjem svetujejo, da najprej podprejo del analitičnega CRM v kombinaciji z operativnimi komponentami. Na ta način podjetje podpre prodajne, servisne in marketinške dejavnosti. V kasnejši fazi bodo te komponente integrirane in razširjene s komponentami kolaborativnega CRM.

2.4. DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO POTREBO PO UPRAVLJANJU ODNOSOV S STRANKAMI V PODJETJU

Potreba po razvoju koncepta upravljanja odnosov s strankami ni nastala sama od sebe. Nastala je namreč kot odgovor na spremembe, ki nastajajo v okolju, in jim zdajšnji način poslovanja podjetij ne more uspešno slediti.

Slika 4: Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po upravljanju odnosov s strankami



Vir: Cap Gemini Ernst & Young, 2001.

Slika 4 prikazuje štiri dejavnike, ki pomembno vplivajo na upravljanje odnosov s strankami:

1. Tehnološki razvoj

Tehnološki razvoj je v zadnjih letih spremenil ekonomijo informacij. Tradicionalna ekonomija informacij je sestavljena iz razmerja med bogastvom informacij in stopnjo

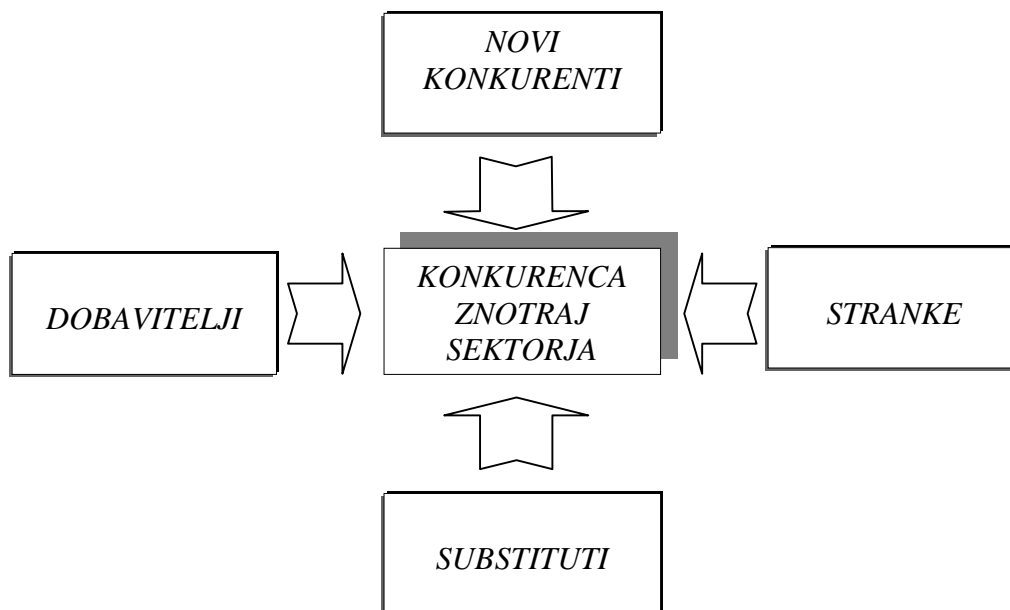
doseganja sporočila (CRM Forum Resources, 2000, str. 3). Če je hotelo podjetje v preteklosti doseči veliko občinstvo, je moralo skopariti z informacijami. Tak primer so oglasi na televiziji, radiu ali v časopisu. Nove tehnologije, kot so internet in mobilna telefonija pa omogočajo nove vrste povezav med podjetji in strankami. Poleg tega so sposobnosti hranjenja in prenašanja podatkov postale tako rekoč neomejene, prav takšna je tudi zmogljivost obdelave podatkov. Nove tehnologije se razlikujejo od tradicionalnih predvsem v treh lastnostih (CRM Forum Resources, 2000, str. 4):

- **Povezava.** Danes je povezava s svetovnim spletom relativno lahka in poceni.
- **Konvergenca.** Nove tehnologije se združujejo. Mobilni telefoni z WAP¹ tehnologijo omogočajo povezavo preko interneta. Meja med mobilno in fiksno tehnologijo je vse manj izrazita.
- **Interakcija.** Nova tehnologija omogoča pogostejšo interakcijo med podjetjem in stranko.

2. Iskanje konkurenčnih prednosti

Proizvodi in storitve postajajo zaradi globalizacije trga vse bolj homogeni, tako da imajo podjetja le malo možnosti za diferenciacijo. Posledično morajo podjetja, ki želijo uspeti, osredotočiti lastne poslovne strategije na stranke namesto na proizvode.

Slika 3: Konkurenca na primeru Porterjevega modela



Vir: Kotler, 1996.

Za lažjo predstavitev situacije, v kateri so se znašla podjetja, se lahko opremo na Porterjev model, ki ga prikazuje slika 3. Porter je v svoji analizi privlačnosti določenega segmenta z vidika konkurenčne strukture opredelil pet dejavnikov, ki vplivajo na

¹ "Wireless application protocol" je protokol za povezavo interneta in mobilnih telekomunikacij

dolgoročno dobičkonosnost podjetja (Kotler, 1996, str. 282). To so: sedanji konkurenti v panogi, potencialni novi konkurenti, substituti, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev.

3. Spremembe vedenja potrošnikov

Obnašanje strank se je v zadnjem desetletju drastično spremenilo. Prišlo je do novih trendov, kot so zahteve po popolnem dostopu do informacij in storitev ob vsakem času (24 ur na dan, 7 dni v tednu, 365 dni na leto), možnost samopostrežbe za posamezne storitve, oskrba z individualiziranimi informacijami, z nasveti ter z morebitnimi rešitvami posameznih problemov, možnost uporabe alternativnih visoko kakovostnih komunikacijskih kanalov, kot so klicni centri, elektronska pošta, videokonference preko interneta itd.

Stranke si čedalje bolj želijo individualiziranih rešitev za svoje probleme. Same se želijo odločiti, kateri komunikacijski kanal je zanje najbolj primeren za interakcijo s podjetjem.

4. Neučinkovito in drago množično trženje

Tradicionalno se podjetja pri uporabi trženjskih tehnik poslužujejo množičnega trženja. Tehnika množičnega trženja je draga, saj podjetja podatkov o strankah ne zbirajo sama, temveč kupujejo različne demografske, socioekonomske in zgodovinske baze podatkov od specializiranih podjetij, ki se ukvarjajo z zbiranjem podatkov.

Poleg cene, ki jo podjetja plačujejo za pridobivanje podatkov iz zunanjih virov, se kot slabost množičnega trženja pojavlja tudi problem neučinkovitosti, saj je zaradi neupoštevanja vedenja strank verjetnost neustrezne zastavljenosti reklamnih akcij velika. Rezultat se kaže v relativno majhnem odzivu glede na velikost zajema.

3. PRISTOP K TRŽENJSKI PROBLEMATIKI S POMOČJO MODELA ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

Upravljanje odnosov s strankami predstavlja integrirano informacijsko okolje, usmerjeno k stranki. Spremljati mora celoten proces, od prvih trženjskih aktivnosti do prodaje in storitev, da se zagotovi integralne podatke o stranki s stališča celega podjetja. Samo integracija podatkov preko vseh segmentov poslovanja nam lahko zagotovi osebni odnos s stranko, ki je potreben za uspešno uvedbo CRM.

Pod pojmom CRM si ljudje predstavljajo različne komunikacijske prijeme. Za nekatere pomeni direkten pristop preko elektronske pošte, za druge zopet neke vrste masovno prilagajanje individualnim željam strank. In tako kot informatiki presojujejo CRM zgolj s tehnološko-infrastrukturnega vidika, ga podjetniška raven obravnava kot nepretrgano in enovito komunikacijo z vsakim kupcem posebej. Tudi v literaturi je možno najti nešteto

opredelitev in postopkov, ki pa pogosto ne ponujajo pragmatičnih vzorcev za oblikovanje splošnega, konkurenčnega modela CRM.

Splošni model upravljanja odnosov s strankami lahko razdelimo v pet korakov:

1. Zajemanje podatkov o strankah
2. Uskladitev pridobljenih podatkov o strankah v centralni bazi podatkov
3. Analiza usklajenih podatkov in določanje ciljnih skupin
4. Distribucija rezultatov analize do različnih uporabnikov, ki imajo stik s strankami
5. Uporaba teh informacij pri različnih oblikah trženja

3.1. ZAJEMANJE PODATKOV O STRANKAH

Prva faza izgradnje CRM sistema v podjetju je pridobivanje podatkov o strankah. Popoln pogled na stranko zahteva spremljanje stranke v vseh njenih interakcijah z organizacijo. To pomeni spremljanje strankinih naročil, plačil, reklamnih akcij, odzivov na reklamo, klicev v organizacijo, reklamacij, obiskov spletne trgovine, itd. Pomemben del te faze je določitev bistvenih podatkov, ki naj bi bili vključeni v sistem. Pri tem si skušamo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- kdo so naše stranke;
- kakšne so njihove potrebe in kakšno je njihovo vedenje;
- kakšna je njihova izkušnja z našim podjetjem in z našim izdelkom;
- kako donosne so;
- kolikšen delež svojega denarja nam namenijo.

Pomembna je kategorizacija različnih podatkov, ki je znana pod imenom upravljanje meta podatkov. Čim več podatkov o stranki je mogoče zbrati, tem jasnejša je lahko slika o obnašanju strank v preteklosti in prihodnosti. Pomembno pa je tudi dejstvo, da podjetje zbere podatke iz čimveč virov. Relevantni so tako osebni stiki s stranko kot tudi podatki, dobljeni s pomočjo novejših elektronskih medijev (Bestion, Geary, 2000, str. 4).

Podjetje ima na voljo dva načina zbiranja podatkov o strankah. Stranke lahko podjetju same pošljejo osebne podatke v zameno za določene koristi, lahko pa podjetje zbira podatke tudi brez njihove vednosti oziroma uporabi že zbrane podatke. Dodatna možnost je nakup osnovnih podatkov o strankah pri podjetju, ki se ukvarja z zbiranjem podatkov (Rotovnik, 2000).

Za obstoječa podjetja, ki v preteklih poslovnih obdobjih še niso zbirala potrebnih informacij o odjemalcih, prvi korak vključuje iskanje in zbiranje t.i. kontaktnih podatkov iz internih sektorjev oziroma oddelkov kot je npr. računovodstvo in storitveni oddelki.

3.1.1. Pomembnost podatkov za vpeljavo upravljanja odnosov s strankami

Podatki o strankah so temelj za vsak uspešen program CRM. Podjetje mora razviti integrirano okolje za pridobivanje podatkov o strankah, ki omogoča dostop do podatkov vsem področjem v podjetju. CIF (Corporate Information Factory-sistem za pridobivanje informacij v podjetju) pomaga pri razumevanju, kako je treba razpolagati s podatki, ki jih je podjetje zbralo. Pri CIF gre za logično arhitekturo, ki omogoča vpeljavo tehnologije na vseh področjih v podjetju. Graditev takšne arhitekture podjetju omogoča, da imajo večplastni dostop do podatkov vsi uporabniki v podjetju, ki jih potrebujejo. CIF vsebuje tri dele, ki igrajo ključno vlogo pri CRM. Prvi del je sistem za podporo pri poslovnih procesih, kjer gre za sisteme, ki pridobivajo podatke o strankah. Navadno gre za sisteme za obračunavanje, prodajne sisteme ali za klicne centre. Drugi del arhitekture je poslovna inteligenca, ki je sestavljena iz podatkovnih skladišč in povezanih analitičnih orodij, s katerimi je mogoče analizirati zapletena razmerja, potrebna za razumevanje strank. Tretji del je sestavljen iz orodij za pregled analiziranih in pridobljenih podatkov, ki so usmerjena na posamezne vidike poslovanja in pomenijo enotno točko za dostop do podatkov (Kočevar, 2002, str.13).

3.2. USKLADITEV PRIDOBMLJENIH PODATKOV O STRANKAH V CENTRALNI BAZI PODATKOV

Temelj CRM sistema je enotna osrednja baza podatkov, dostopna po vsem podjetju, v kateri se shranjujejo vse pomembne informacije o strankah podjetja. Vanjo se zapisujejo vsi demografski in psihografski podatki o stranki, odnosi in stiki zaposlenih z vsako stranko (s kom, kdaj in kako je potekala komunikacija, prek katerega komunikacijskega kanala), nakupne navade in zgodovina nakupov (katere izdelke je stranka kupila, kdaj in koliko, način plačila, cena izdelka). Tak sistem hranjenja podatkov omogoča zaposlenim v podjetju takojšen dostop do pomembnih podatkov o strankah in omogoča izdelavo profila vsake stranke.

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

- **Transakcijske podatke**, iz katerih so razvidni pretekli nakupi dobrin oz. storitev, vključno z vsebinskimi opisi, kot so cene, dobavni roki itd.
- **Stike s strankami skozi različne komunikacijske kanale**; njihovo beleženje in analiziranje ne sme vključevati zgolj prodajo in zahteve po strokovni pomoči ali npr. reklamacijske zahtevke, temveč vsakršno pobudo s strani stranke ali kakršnegakoli drugega podjetja.
- **Opisne informacije** oblikujejo podlago za nadaljnjo segmentacijo in ostale podatkovne analize.
- **Ustrezno podlago za hitre reakcije na tržno dogajanje in tržne pobude podjetja**, ki mora vsebovati podatke o tem ali se je posamezna stranka odzvala neposredni tržni pobudi, povezavi preko same prodaje ali kakršnikoli drugi neposredni pobudi.

Podjetja so v dosedANJI praksi najpogosteje uporabljala številne metode konstruiranja baz podatkov. Proizvajalci trajnih dobrin so tako npr. oblikovali podatkovne baze preprosto na podlagi garancijskih listov, ki so vsebovali osnovne opisne informacije. Za razliko od njih so imela storitvena podjetja boljši položaj, saj že sama narava storitvene dejavnosti določa takšne odnose med strankami in storitvenim podjetjem, ki že po naravi vodijo v bogatejšo podatkovno opremljenost podjetja.

3.3. ANALIZA USKLAJENIH PODATKOV IN DOLOČANJE CILJNIH SKUPIN

Sledeča faza izgradnje sistema upravljanja odnosov s strankami je analiziranje podatkov o strankah. Ko so podatki o strankah prečiščeni in shranjeni in so opravljena osnovna poročila, pridejo v ospredje napredne analitične tehnike, kot so podatkovno rudarjenje, statistično modeliranje in segmentiranje strank (Bestion, Geary, 2000, str. 6). Ta faza je zelo pomembna, saj odgovori na vprašanja, katere stranke imajo največjo vrednost za podjetje, katere stranke so nagnjene k zamenjavi, katere se bolj odzivajo na oglaševalske akcije, katere ponudbe so primerne za posamezne stranke itd. Podjetja potrebujejo tehnologijo, ki napove obnašanje strank. Napoved obnašanja se mora izraziti v različnih kodah, ki so zmožne prilagajanja različnim modelom poslovanja. Šele nato je mogoče oblikovati različne strategije poslovanja.

Tehnologija, ki je potrebna za oblikovanje informacij iz zbranih podatkov (Žorž, 2002):

- Osnova je **podatkovno skladišče** (Data Warehouse), ki na ravni podjetja zagotavlja integrirane, kakovostne in podrobne podatke z zgodovino in ravno to za CRM nujno potrebujemo.
- **Orodja za analitiko in segmentacijo**. Uporabljajo podatke iz podatkovnega skladišča, na katerih se izvajajo številne analize in gradi različne segmentacije strank, ki predstavljajo osnovo za definiranje strategij za izvajanje kampanj in preverjanje njihove učinkovitosti.
- **Orodja za personalizacijo** (poosebljanje). Nova tehnologija daje možnost za poosebitev proizvodov in storitev za večje število strank na stroškovno učinkovit način, z zniževanjem mejnih stroškov poosebljanja. Orodja skrbijo za vrednotenje izkušenj in lastnosti posamezne stranke, na osnovi katerih poteka nadaljnje boljše in učinkovitejše konfiguriranje storitev.
- **Orodja za pošiljanje informacij** skrbijo za dostavo informacij preko naprav, ki jih stranka sama definira.
- **Orodja za obdelavo interakcij in transakcij**, katerih namen je zagotavljanje učinkovitih interakcij in varnih transakcij.

3.3.1. Podatkovno skladiščenje

Poslovna inteligenca pomeni sposobnost spremeniti podatke v informacije in informacije v poslovno znanje (Info SRC.SI, 2001). Danes je v operativnih sistemih na voljo ogromno podatkov, ki so navadno v različnih sistemih na različnih platformah in niti ni nujno, da so povezljivi. Podatki pa sami po sebi še ne predstavljajo informacij. Po definiciji je informacija pomen, ki ga človek pripiše podatku, podatek pa je nosilec informacije (Pavšič, 1999, str. 22). Dandanes, ko količina podatkov izredno hitro narašča, se pojavlja naslednji problem: zbranih podatkov ne moremo v celoti zajeti in tako upoštevati vseh dejavnikov pri svoji odločitvi. Le z združevanjem in organiziranjem podatkov lahko pridemo do poslovnih informacij, nujnih za sprejemanje hitrih in pravilnih poslovnih odločitev. Najpogostejši način implementacije projekta poslovne inteligence je izgradnja podatkovnega skladišča in sistema za podporo odločanju.

Podatkovno skladišče predstavlja nabor programov, ki uporabnikom pomagajo pridobivati podatke iz operativnega okolja in baz podatkov. Služi za analitične potrebe in razbremenuje operativne baze podatkov. Osnovna ideja skladišča podatkov je v zbiranju podatkov iz vseh mogočih virov, ki jih ima na voljo neko podjetje (operativni podatki, zgodovinski podatki in podatki iz zunanjih virov). Te podatke naj bi nato združili v en sam sistem, ki omogoča njihovo uporabo na enem samem mestu. Skladišče podatkov je podatkovni vir, ki je (Jaklič, 1999, str. 6):

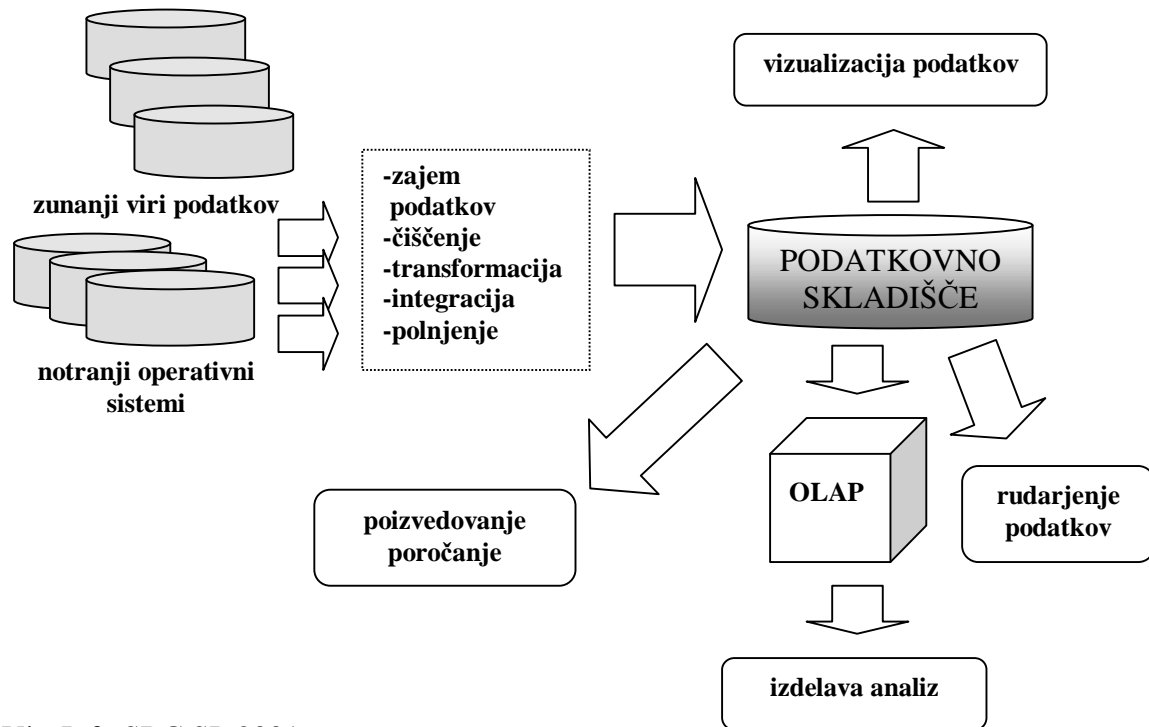
- integriran - vsebuje podatke o vseh vidikih dejavnosti podjetja,
- organiziran po poslovnih področjih, to je okrog glavnih entitet podjetja,
- vsebuje zgodovinske podatke, ki so pomembni za poslovne analize, zato ima skladišče tudi časovno dimenzijo (podatki so točni glede na časovni trenutek, zato ponavadi vsebujejo zaznamek časa),
- nespremenljiv (podatkov v glavnem ne ažuriramo),
- vsebuje detajlne in sumarne podatke.

Iz slike 5 je razvidno, da je skladišče podatkov sestavljeno iz treh stopenj, in sicer iz sistema za zbiranje podatkov, osrednjega podatkovnega skladišča in sistema za pripravo izhodnih informacij.

Podatke z različnih operativnih sistemov in eksterne podatke polnimo v podatkovno skladišče. Pod terminom proces polnjenja razumemo proces zajema podatkov, čiščenja, transformacije, integracije in polnjenja podatkov. Podatkovno skladišče je optimizirano za poizvedbe, podatki v njem so integrirani, vsebuje pa tudi zgodovinske podatke. Podatke iz podatkovnega skladišča lahko uporabimo s pomočjo različnih tehnik:

- poizvedovanje in poročanje (*Querying & Reporting*)
- sprotna analitična obdelava podatkov (*OLAP*)
- podatkovno rudarjenje (*Data Mining*)
- vizualizacija podatkov (*Data Visualisation*).

Slika 5: Poslovna inteligenca



Vir: Info SRC.SI, 2001.

Podatkovno skladiščenje je sorazmerno cenovno ugodna rešitev za povezovanje različnih virov podatkov. Za uporabo v CRM omogoča povezovanje podatkov o kupcu, analize podatkov o kupcu in vpogled v aktivnosti posameznega kupca. Nihče od ponudnikov programske opreme za CRM namreč ne more podpreti vseh treh delov, poleg tega pa se morajo poslovni procesi v podjetju spremeniti, če želi podjetje implementirati namenske programske rešitve CRM.

V podatkovno skladišče se lahko stekajo podatki iz različnih nepovezanih sistemov, kot so poslovni informacijski sistem (glavna knjiga, saldakonti, prejeti računi...), transakcijski sistem, sporočilni sistem (elektronska pošta), terminali POS in rešitve za spletno trženje. Zato omogoča pregled nad vsemi strankinimi nakupi, interesi in navadami.

Primer podatkovnega skladišča iz prakse (podjetje Amazon):

Zanimiva je zgodba o podjetju Amazon (ukvarja se s trženjem knjig, tudi prek interneta). To podjetje zbira vse vaše podatke, torej kaj naročate, kdaj naročate, kakšne vrste knjig oziroma naslovi vas zanimajo itd. In kaj naredijo? S pomočjo tehnologije PUSH vam ponudijo najzanimivejše naslove v tem mesecu. Vi se potem čudite, kako da so vedno najbolj priljubljene tiste knjige, ki vas zanimajo. Seveda ima podjetje od tega tudi veliko korist, saj se nemalo uporabnikov odloči za nakup knjig, za katere prej sploh niso vedeli, da obstajajo. Vse znanje pa Amazon črpa iz podatkovnega skladišča.

3.3.1.1. Poizvedovanje in poročanje

Pri poizvedovanju gre za dostop do najnižje ravni podatkov. Uporabniki morajo vedeti, kaj iščejo. Do podatkov je mogoče priti neposredno s pomočjo poizvedb na podatkovni bazi ali posredno s pomočjo meta podatkov, kar omogoča uporabniku oblikovanje poizvedb v njemu lastnem poslovnem jeziku.

Poročanje zagotavlja prikaz in distribucijo informacij in je osnova vsakega sistema za podporo odločanju. Poročanje je že pred projekti podatkovnega skladiščenja omogočalo prikaz informacij, le da so bila takratna poročila izdelana tako, da so delala na podatkih iz operativnih sistemov. Poznamo dve tipični vrsti poročil. Standardna poročila so poročila, ki imajo predpisano obliko in vsebino in se kreirajo z določeno dinamiko (npr. mesečna, tedenska poročila) ter se distribuirajo vnaprej znanim naročnikom. Vsebina ad-hoc poročil oziroma sprotnih poročil pa se določi sproti, glede na trenutne uporabniške zahteve. Poročila kreirajo informatiki, zato ne ustrezajo popolnoma potrebam uporabnikov in jim tudi niso vedno na voljo v željenem času.

3.3.1.2. Sprotna analitična obdelava podatkov (OLAP)

OLAP je kratica za On Line Analytical Processing oziroma slovensko sprotna analitična obdelava podatkov. Gre za tehniko pregledovanja podatkov in izdelave analiz po več dimenzijah. Aplikacije za analizo poslovanja OLAP sestavljajo kategorijo programske opreme, ki omogoča analitikom, vodstvenim in izvršilnim kadrom, da si približajo podatke o poslovanju. Ti so v "grobi" obliki shranjeni v podatkovnih skladiščih, aplikacije OLAP pa omogočajo večdimenzionalen pogled na nakopičene podatke z namenom zagotoviti strateško informacijo za nadaljnje analize.

Večdimenzionalen pogled na podatke, ki ga omogočajo orodja OLAP, se lahko zagotovi na različne načine, najpogosteje pa srečamo (Jaklič, 2000, str. 23):

- ROLAP ali relacijski OLAP, kjer so sistemi za upravljanje relacijskih baz podatkov prilagojeni tako, da omogočajo učinkovito delo z velikimi količinami podatkov, s posebnimi orodji, ki podatke preslikajo v večdimenzionalno kocko, pa skrijemo zapletenost relacijskega modela;
- MOLAP ali večdimenzionalni OLAP pa temelji na uporabi sistema za upravljanje večdimenzionalnih baz podatkov, torej so podatki shranjeni tako, kakor jih vidi uporabnik.

Z uporabo orodij za sprotno analitično obdelavo podatkov (v nadaljevanju orodij OLAP) je menedžerjem omogočeno:

- da si sami na enostaven način pripravijo pogled na podatke, kot ga za dano odločitveno situacijo potrebujejo;

- da z enostavnim spreminjanjem pogleda na podatke ugotavljajo, kateri podatki so zanimivi in relevantni za sprejemanje poslovnih odločitev.

OLAP torej zagotavlja predvsem veliko fleksibilnost in samostojnost pri dostopu do podatkov, vendar je izjemno pomemben predpogoj ustrezno pripravljen podatkovni vir in enostavna uporaba orodij. Orodja OLAP omogočajo večdimenzionalen pogled na podatke, njihovi bistveni značilnosti pa sta preprosta uporaba in prilagodljivost pogleda na podatke. Pri izdelavi pogledov na podatke naj bi orodja OLAP ponujala predvsem naslednje možnosti:

- enostavno izdelavo pogledov na podatke in prikaz le-teh v obliki grafov različnih tipov;
- posebej pomembna je tudi možnost izdelave primerjav;
- definirati je mogoče pravila za prikaz izjem;
- iz obstoječih podatkov je mogoče izračunati nove;
- orodja OLAP omogočajo tudi izračun agregatnih produktov.

Tipične operacije, ki se jih z orodji OLAP lahko izvaja nad pogledi na podatke so:

- **Zvijanje** (angl. roll-up). Podatke prikažemo manj podrobno.
- **Vrtanje v globino** (angl. drill-down). Podatke prikažemo bolj podrobno. Pogosto uporabimo vrtanje, ko opazimo v tabeli zanimiv (npr. izstopajoč) sumaren podatek in nas zanima bolj podrobno, kako je do te vrednosti prišlo.
- **Rezanje** (angl. slice and dice). Naredimo izbor podatkov, prikažemo podkocko.
- **Vrtenje** (angl. pivot). Obračamo pogled na podatke.

Uspeh analize upravljanja odnosov s strankami se začne z OLAP tehniko v podpori statistike in črpanja podatkov. Za potrebe CRM se tehnika OLAP uporablja pri:

- analizi zvestobe kupcev (stranke glede na trajanje odnosa; stranke, ki so v zadnjem času kupile več izdelkov; deset najboljših strank glede na obisk);
- analizi kupne moči strank (soodnos med internetno in navadno trgovino);
- analizi poteka klikanja (povprečno število strani, ki jih stranka obiše; najbolj zanimive strani za vhod in izhod; členitev strank glede na nagnjenje klikanja mimo oglasa);
- analizi učinkovitosti komunikacijskih kanalov (obisk wap strani, novih, starih, registriranih in neregistriranih strank), itd.

3.3.1.3. Podatkovno rudarjenje

Podatkovno rudarjenje je proces zbiranja, proučevanja in modeliranja velikih količin podatkov, da bi odkrili prej neznane vzorce in pravila v njih ter tako pridobili konkurenčno prednost (Berson, 2000). Tehnologija podatkovnega rudarjenja temelji na poslovnih podatkih, ki so bodisi shranjeni v centralni bazi podatkov ali pa so porazdeljeni v različnih bazah po oddelkih podjetja. Iz množice podatkov je treba izluščiti pomembne informacije,

jih na ustrezen način predstaviti menedžerjem in jim tako ponuditi podporo pri poslovnih odločitvah. Podatkovno rudarjenje je nova informacijska tehnologija, ki lahko preoblikuje veliko količino podatkov v novo orodje za strateško odločanje (Pavšič, 1999, str. 22).

Pri rudarjenju podatkov gre za iskanje medsebojne odvisnosti med podatki in za ugotavljanje na prvi pogled skritih povezav v podatkovnih bazah, ki so se gradile od začetka poslovanja podjetja. Pomembna je temeljita priprava podatkovnih baz, ki morajo vsebovati vse podatke, saj se presenetljive ugotovitve lahko skrivajo ravno v teh na prvi pogled nepomembnih podatkih. Pri odkrivanju novih razsežnosti je potrebno dobro sodelovanje vseh kadrov in članov vodstva, informacijske službe do analitikov. Rudarjenja se lahko lotimo na več načinov, zato so tudi rezultati lahko prav presenetljivi, ker nam ponujajo nove poglede in novo znanje, ki jih lahko izkoristimo pri doseganju večje tržne uspešnosti podjetja.

Tehnike, ki se najpogosteje uporabljajo pri rudarjenju, so:

- **Nevronske mreže**, ki naj bi posnemale delovanje človeških možganov. Vozlišča predstavljajo nevron. V vozliščih nevronske mreže so uteži, katerih vrednosti dobimo z učenjem na testnih podatkih.
- **Drevesa odločanja** so simbolična predstavitev odločitvene situacije. Z rudarjenjem iz danih podatkov, to je primerov, za katere vhodne podatke in rešitve že poznamo, zgradimo odločitveno drevo, ki ga kasneje lahko uporabimo na novih primerih.
- **Induktivna pravila** imajo podoben namen kot drevesa odločanja, le da so odločitvena pravila prikazana v obliki če-potem pravil.
- **Iskanje najbližjega soseda**, kjer gre za razvrstitev enot v skupine tako, da je znotraj skupin dosežena kar največja homogenost (enote so čim bolj skupaj), hkrati pa so skupine med seboj čim bolj heterogene (čim bolj skupaj).

Rudarjenje podatkov se je najbolj uveljavilo ravno na področju trženja in upravljanja odnosov s strankami, kjer je postalo zanimivo zaradi bolj poudarjene usmeritve k posameznemu kupcu (Jaklič, 2000). Primeri uporabe so:

- neposredno trženje, npr. ponudbe pošiljamo kupcem, od katerih z večjo verjetnostjo pričakujemo odziv,
- izdelava profilov kupcev - ugotavljamo vzorec obnašanja kupcev, na podlagi le-tega pa lahko ustrezno prilagodimo ponudbo,
- segmentacija - določanje skupin kupcev z enakimi značilnostmi (vzorcem obnašanja),
- povezave med prodajo izdelkov, kar lahko uporabimo npr. za ustrezno razporeditev izdelkov na policah.

Podatkovno rudarjenje lahko ponazorimo še s primerom (Jaklič, 2000):

Denimo, da pošiljamo reklamno gradivo za nov izdelek. Če ne nameravamo gradiva poslati vsem našim kupcem, imamo dve možnosti: naslove lahko izberemo iz trženjske baze naključno, lahko pa uporabimo rudarjenje. V slednjem primeru si z rudarjenjem pomagamo tako, da na osnovi podatkov o dosedanjih nakupih izberemo tiste kupce, za katere je

verjetnost, da se bodo odzvali (kupili nov izdelek) večja. Rudarjenje podatkov nam poveča odzivnost na oglaševalsko akcijo, s tem pa tudi zniža stroške, saj lahko za isti odziv reklamno gradivo pošljemo na manj naslovov.

Podatke o strankah je potrebno stalno prečiščevati, ažurirati in analizirati. Za to pa so potrebni sledeči dejavniki rudarjenja podatkov (Tony Woods, *Statistical Applications*, 2001):

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

3.3.2. Določanje ciljnih skupin

Po končani izgradnji in analizi baze podatkov predstavlja naslednji korak izbor ciljnih kupcev z jasno vsebinsko vezavo na programe trženja podjetja. Rezultati analize se tudi tu lahko pojavijo v različnih oblikah. Segmentacijske analize se praviloma opravljajo glede na nakupno ali sorodno obnašanje stranke. Stranke v najdonosnejših segmentih so v programih ohranjanja (Retention Activity Programs) vključeni prednostno. Ostali segmenti so prav tako lahko prednostno izbrani glede na posamezne dodatne kriterije.

3.3.2.1. Segmentacija

Segmentacija pomeni razvrščanje strank, proizvodov, računov, naslovov ipd. po nekih vnaprej določenih kriterijih. Segmenti se obravnavajo kot samostojne entitete, kar je prikazano s sliko 6, interakcija z njimi pa je prirejena vsakemu segmentu posebej. Segmentacija je lahko deskriptivna ali pa na podlagi obnašanja. Deskriptivna segmentacija je na primer razvrščanje strank po sociodemografskih značilnostih (starost, zakonski status, otroci, premoženjsko stanje), ali proizvodov po njihovem namenu (ciljne skupine potrošnikov). S pomočjo segmentacije so trženjske akcije bolj usmerjene na posamezen segment in posledično bolj učinkovite. Za segmentacijo strank se uporabljajo orodja za rudarjenje podatkov. Ta orodja uporabljajo algoritme, s pomočjo katerih na podlagi različnih demografskih in psihografskih dejavnikov razdelijo celotno bazo podatkov na posamezne segmente.

Segmentacija na podlagi obnašanja strank je razvrščanje strank glede na transakcije, ki jih opravljajo (katere proizvode kupujejo, koliko porabijo, pogostost transakcij, itd.) in pa glede načina uporabe proizvodov.

Slika 6: Segmentacija



Vir: Kos, 2001.

V zadnjem času pa zaradi izboljšanja in dostopnosti informacijske tehnologije klasični pristopi tržne segmentacije z določanjem velikih skupin kupcev niso več učinkoviti. Na pomenu močno pridobiva razumevanje vsakega posameznika, njegovih preferenc ter ocenjevanje, kaj pomeni vsak posameznik za podjetje v smislu dobičkonosnosti. V odvisnosti od narave proizvoda ali storitve po tem vzoru se posamezni kupci naslavljajo individualno po principu 1:1 (eden-proti-enemu). Posledica opisanega trenda je oblikovanje novih terminov, kot je npr. življenjska vrednost stranke (LTV²). Le-ta je opredeljena kot delež dobička, ki ga stranka posreduje podjetju znotraj svoje povprečne življenjske dobe. Ideja LTV je v tem, da naj bi bila vsaka stranka segmentirana glede sedanje in prihodnje dobičkonosnosti za podjetje. Vrednost podjetja v prihodnosti je odvisna predvsem od deleža zvestih kupcev. Dobra stranka, ki ostane zvesta skozi vso življenjsko dobo, ima lahko zelo velik nakupni potencial in prispeva k uspehu podjetja.

3.3.2.2. Ciljno trženje

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

3.3.2.3. Trženjski princip 1:1 (eden-proti-enemu)

Razvoj podatkovnih baz in programske opreme vodi k učinkovitejšemu zadovoljevanju potrošnikovih potreb in h končni stopnji direktnega trženja - k pristopu "1:1" med podjetjem in potrošnikom. Princip 1:1 omogoča identifikacijo strank, diferenciacijo strank, interakcijo

² LTV = Lifetime Value

s strankami in prilagoditev ponudbe posamezni stranki. Temelji na uporabi sodobne tehnologije, ki omogoča na podlagi zbranih podatkov ugotavljanje in prilagajanje potrebam posamezne stranke. V zbiranju psihografskih, demografskih in drugih podatkov o potrošnikih je internet pred ostalimi mediji v veliki prednosti.

3.3.3. Oblikovanje načinov vzpostavitve odnosov z izbranimi skupinami

Dobri odnosi med podjetji in njihovimi ciljnim skupinami so ključnega pomena pri oblikovanju ponudbe na višji ravni potrošnikovega zadovoljstva kot ga ponujajo konkurenčna podjetja. Programe vzpostavitve odnosov z izbranimi skupinami teoretično ločimo na:

- pomoč strankam,
- programe zvestobe,
- poenotenje,
- gradnjo združb.

3.3.3.1. Pomoč strankam

Zaradi vse večje konkurence mora pomoč strankam predstavljati eno izmed prednostnih storitvenih funkcij podjetja. Vsak kontakt, ki ga stranka vzpostavi s podjetjem, mora v sodobnem poslovanju postati informacija za nadaljnjo pomoč, saj tako kot ostali kontakti po osnovni logiki CRM nosijo potenciale za ponovitev posla (nakupa). V poslovni praksi ločimo dve vrsti vzpostavitve kontakta:

- **Reakcijski kontakt** je kontakt, ki nastane zaradi neke tipične situacije, ko ima stranka nek problem (npr. okvara izdelka, reklamacija, vrnitev izdelka) in prosi podjetje za pomoč oziroma zahteva rešitev problema. Večina podjetij ima za te vrste problemov oblikovano ustrezno infrastrukturo, ki je zgrajena kot sistem telefonske podpore (klicni centri), telefaksnih sporočil in elektronske pošte (kontaktni centri).
- **Aktivni kontakt** pa predstavlja pobudo vodstva podjetja, ki ne čaka na vzpostavitev kontakta s strani kupca, temveč raje postreže po agresivnejših metodah vzpostavljanja poslovnega dialoga s ciljno skupino. Opisana strategija je tu vedno pogojena s prisotnostjo specializiranega kadra, ki je na podlagi preteklega kontaktiranja uspel pridobiti ustrezna znanja za empirično instinktivno določanje prihodnjih potreb posameznega kupca ali ciljnih skupin.

3.3.3.2. Programi zvestobe

Programi zvestobe, imenovani tudi frekvenčni programi, so namenjeni nagrajevanju strank glede na pogostnost njihovih nakupov (kuponi, bonus točke). S pospešeno informatizacijo

preraščajo vlogo preprečevalca množičnega odliva kupcev. Vedno bolj prihaja v ospredje njihov metodološki vidik, saj postajajo elektronske kartice zvestobe (loyalty cards) vedno pomembnejše orodje za zbiranje podatkov o kupcih. Osnovne demografske, socioekonomske in psihografske podatke, zbrane ob vstopu potrošnika v program (bodisi v ustnem pogovoru bodisi s posebnimi vprašalniki), je tako mogoče tekoče dopolnjevati s podrobnimi podatki o opravljenih transakcijah, s podatki o pogostosti in vrsti stikov s kupcem (osebni, telefonski, pisni, spletni), s podatki o pritožbah in pohvalah, željah in predlogih in tako naprej. Programi so ponavadi uspešni, imajo pa sledeče slabosti:

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

3.3.3.3. Poenotenje

Principi t.i. masovnega poenotenja temeljijo in se vedno začenjajo pri že omenjenem 1:1 marketingu, ki v tem kontekstu pomeni dejansko (so)kreiranje proizvodov in storitev s pomočjo potrošnikov in ne samo komuniciranje z njimi. Gre za to, da stranke izpolnijo listo možnih značilnosti nekaterih proizvodov ali storitev in z njeno izpolnitvijo določijo točno tisti proizvod ali storitev, ki ga želijo. Ideja je torej spremeniti kupca v sočasnega oblikovalca namesto izključnega odjemalca.

3.3.3.4. Gradnja združb

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

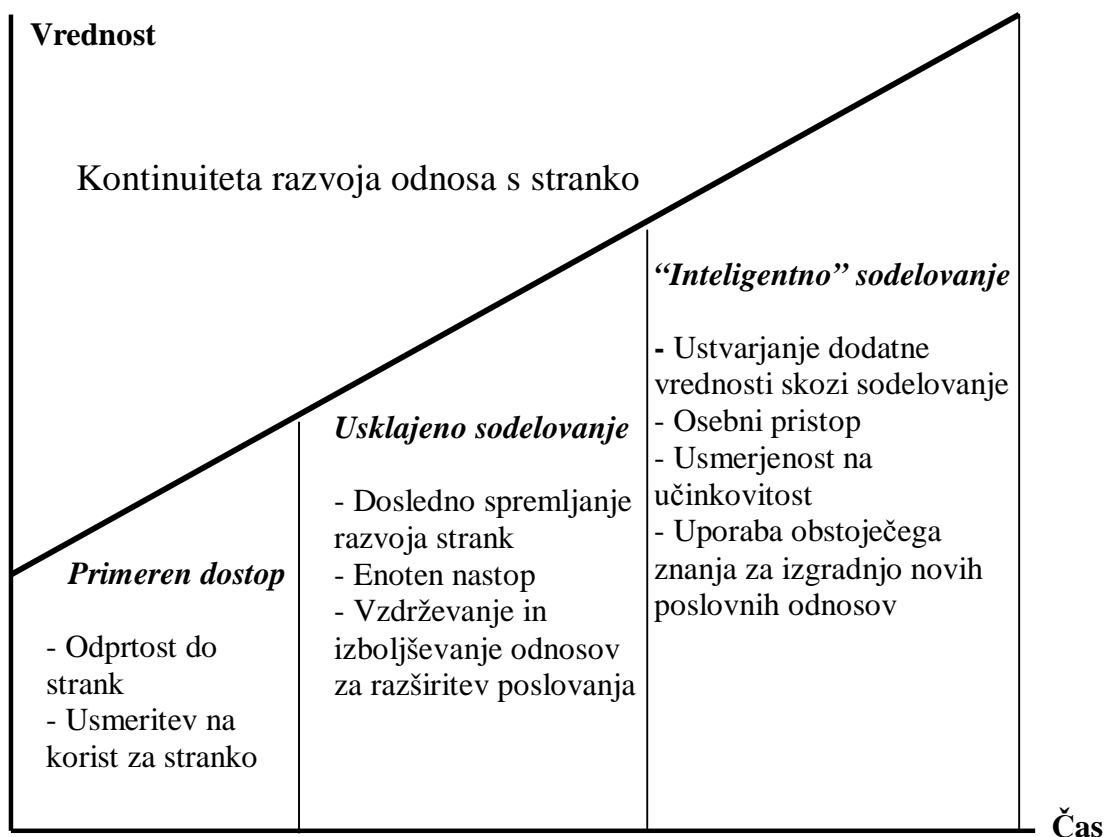
3.4. UPORABA PRIDOBLENIH INFORMACIJ PRI RAZLIČNIH OBLIKAH TRŽENJA

Podjetje mora slediti svoji stranki skozi celoten prodajni cikel od potencialne stranke do kupca, plačnika, uporabnika produkta oziroma storitve in do dolgoročnega partnerstva. Strategije, ki so usmerjene k stranki, zahtevajo, da podjetja upoštevajo različne vrste odnosov s strankami, od direktne prodaje, telefonskega trženja, odnosov s ključnimi kupci, obiska anonimnih obiskovalcev preko Interneta, do osebnega (personaliziranega) trženja preko spletnega portala.

3.4.1. Svetovni splet

Dobri odnosi s strankami so izjemno pomembni, novi mediji in neposredna komunikacija prek spleta pa dajejo tem odnosom poseben pomen. Pridobitev novih strank zahteva veliko več naporov kot vzdrževanje dobrih odnosov z obstoječimi strankami, zato je dobra predstavitev izdelkov in storitev, zlasti novih in izpopolnjenih, ključnega pomena za podjetje. Možnosti, ki jih ponuja splet, so prav idealne za vzdrževanje dobrih odnosov s strankami in dobro predstavitev izdelkov. (Jerman-Blažič, 2001, str. 66).

Slika 7: Tri faze v procesu upravljanja odnosov s strankami prek svetovnega spleta



Vir: SAP Slovenija, Prinčič, 2001.

CRM povezuje vse informacije, ki jih ima podjetje o uporabniku, z namenom, da bi mu ponudilo boljše storitev in zgradilo čvrst in lojalen odnos. Učinkovita podpora uporabnikov, čim bolj avtomatiziran proces nakupovanja ter čim večja stopnja personalizacije v veliki meri povečujejo zadovoljstvo uporabnikov, s tem pa se tudi povečuje možnost, da se bo kupec še kdaj vrnil v spletno trgovino in spet opravil nakup (Barnes, 2001, str. 229).

Poglavitni cilj je poglobiti odnos z dodajanjem udobnosti, prijetnosti, učinkovitosti, prihranka pri stroških in s široko paleto dodatnih storitev. Poslovati prek svetovnega spleta je več kot samo opravljati spletne transakcije. Gre za uporabo svetovnega spleta za razvijanje, vzdrževanje in upravljanje pozitivnega odnosa s kupci, partnerji in dobavitelji. Vse to se pokaže v dolgoročnem partnerstvu, novih nakupih, poslovni učinkovitosti in povečani donosnosti, uslužnosti in zanesljivosti spletne strani. Podjetja, katerih poslovna strategija bo osredotočena na kupce, bodo preživela in uspevala na spletnem trgu.

Praksa je pokazala, da je verjetnost nakupa v veliki korelaciji s stopnjo personalizacije, ki jo ponuja spletna trgovina. Bolj kot je spletna trgovina personalizirana, bolj je privlačna za kupce in oglaševalce, dlje se kupci zadržujejo na takšnih straneh in večja verjetnost je, da bodo kaj kupili. Personalizirana vsebina omogoča podjetju oblikovanje dolgotrajnega in lojalnega odnosa z uporabniki. Vsebina spletnih strani se prilagaja zahtevam vsakega posameznega uporabnika, kar pomeni, da se prav vsakemu ponujajo individualizirane informacije, proizvodi in storitve. Cilj personalizacije je ustvarjanje pozitivnega okolja, ki bo spodbujalo uporabnika k nakupu.

Kljub personalizaciji uporabnikovega izkustva pri nakupovanju in uporabi naprednih iskalnikov ter inteligentne nakupovalne tehnologije pa je osnovni ključ do uspeha še vedno spletna stran kot taka. Redno vzdrževane, stabilne, pregledne in uporabnikom prijazne spletne strani ter ustrezna in dovolj informativna vsebina morajo biti ena izmed prioritet pri razvijanju in vzdrževanju pozitivnih in koristnih odnosov z uporabniki. Uporabniki naj bi na spletnih straneh našli vse pomembnejše informacije o podjetju, podrobne opise izdelkov, navodila za uporabo, odgovore na pogosto zastavljena vprašanja ipd. Cilj kakovostne vsebine je, da personalizira, informira, usmerja, prodaja in da podpira vsa prizadevanja v zvezi s povečanjem zadovoljstva in lojalnosti uporabnikov.

Skozi integracijo z osnovnim informacijskim sistemom podaja sistem za upravljanje odnosov s strankami celovit pregled poslovnega odnosa in na tak način omogoča, da imamo v vsakem trenutku na razpolago vse informacije o stranki. S tem nam omogoča, da imamo pred stranko v vsakem trenutku enoten nastop.

Uspešen poslovni odnos temelji na naslednjih komponentah:

- **Skupni poslovni objekti** zajemajo informacije, kot so poslovni partnerji in kontaktne osebe; izdelek in storitev; podatke o sodelovanju, kot so aktivnosti, zahteve, priložnosti, zgodovina in vsebina odnosa, kot tudi nestrukturirane podatke. Skupni

poslovni objekti preskrbijo vsakemu zaposlenemu dosleden pregled vsakega kupca ali poslovnega partnerja.

- **Skupni mehanizmi in pravila poslovanja** vključujejo mehanizme za izdelavo konfiguracij in kalkulacij cene proizvodov in storitev, razpoložljivosti zalog, kataloga produktov, "on-line" rešitev problemov in definiranje poslovnih procesov za sodelovanje prek interneta.
- **Kompleksno znanje za poslovno sodelovanje.** V integraciji z osnovnim informacijskim sistemom ima programska rešitev CRM možnost uporabe drugih poslovnih programskih rešitev in analitičnih orodij, kot so orodja za upravljanje znanja in podatkovna skladišča. Na tak način lahko izvajamo različne tržne analize, kot na primer: opredelitev in optimizacija ciljne skupine, segmentacija trga, napovedovanje, analiza nakupovalne košare, analiza dobičkonosnosti...
- **Integracija spletnega portala** z osnovnim informacijskim sistemom podpira pravočasno in dosledno interakcijo znotraj podjetja.
- **Odprtost** omogoča fleksibilno povezavo z vsemi drugimi uporabniškimi rešitvami tako znotraj osnovnega informacijskega sistema, kot tudi s tistimi, ki niso del njega.
- **Sodelovanje v realnem času** podpira uspešno in učinkovito sodelovanje z našimi kupci in poslovnimi partnerji in tako dodaja vrednost našim proizvodom in storitvam.
- **Podpora poslovanja s prenosnimi napravami** omogoča, da razširimo uporabo CRM rešitve tudi na sodelavce, ki delajo na terenu.
- **Personalizacija** omogoča, da vsi uporabniki CRM rešitve delajo prek njim prijaznega uporabniškega vmesnika, elektronskega delovnega mesta. Ta omogoča, da ima vsak uporabnik v vsakem trenutku pred seboj vse podatke, ki jih potrebuje za delo, da do vseh podatkov dostopa prek enotnega, uporabniku zelo prijaznega grafičnega vmesnika, ki je povezan z vsemi podatki tako v notranjem sistemu kakor tudi izven njega.
- **Sinhronizacija vseh vstopnih točk** dovoljuje, da ni pomembno, na kakšen način nas kontaktira naša stranka. V vsakem trenutku bosta on ali ona dobila pravočasne in natančne informacije ali storitve.
- **Orientiranost na poslovne panoge** omogoča podporo poslovanju v različnih poslovnih panogah.

3.4.2. Elektronska pošta

Prek elektronske pošte poteka učinkovito oglaševanje bodisi spletne strani bodisi blagovne znamke (t.i. personalizirana elektronska pošta). Na voljo je namreč kar nekaj programske opreme, ki omogoča zelo enostavno pridobivanje naslovov elektronske pošte, prek katere podjetje pošilja svoje reklamne oglase. Vendar pa ima ta pristop slabost, saj obstaja velika verjetnost, da potrošniki obravnavajo takšno elektronsko pošto kot balast (spam) in jo kar najhitreje zbršejo. Zelo pozitiven učinek pa lahko prinese omenjeni pristop, če se potencialnega prejemnika elektronske pošte najprej nagovori v obliki vprašanja ali se strinja,

da bo občasno dobival tovrstno pošto. V takem kontekstu je neposredno ciljanje zelo učinkovita metoda v službi upravljanja odnosov s strankami.

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

3.4.3. Trije scenariji prodaje prek interneta

Upravljanje odnosov s strankami vsebuje tri scenarije prodaje prek interneta (Jerman-Blažič, 2001, str.17) in sicer:

- medpodjetniško elektronsko poslovanje (Business to Business),
- elektronsko poslovanje s potrošnikom (Business to Customer),
- elektronsko poslovanje z distributerjem (Business to Reseller).

Prodaja prek interneta s pomočjo rešitve za upravljanje odnosov s strankami vključi kupca v našo elektronsko prodajno verigo in na tak način omogoča celovitost in optimizacijo procesov, večjo transparentnost, izvajanje 1:1 trženjskih akcij ter poveča ROI³.

1. Medpodjetniško elektronsko poslovanje ("*podjetje-podjetje*")

Ta scenarij podpira direktno prodajo poslovnim partnerjem. Prodajni scenarij "podjetje-podjetje" je scenarij, kjer podjetja ponujajo in prodajajo proizvode in storitve prek interneta.

Kontaktna oseba poslovnega partnerja odpre spletni brskalnik, izbere spletno stran na kateri želi naročiti proizvode ali storitve in vstopi v virtualno trgovino. Da bi lahko nakupovala prek virtualne trgovine, se mora kontaktna oseba prijaviti z uporabniškim imenom in geslom.

V virtualni trgovini kontaktna oseba prek hitrega vnosa naročila, ki je namenjeno samo naročanju s strani poslovnih partnerjev, prek kataloga proizvodov in storitev vnese dodatno naročilo v nakupovalno košaro. Ko je naročanje končano, se odjavi in potrdi svoje naročilo. Prikažejo se prodajni pogoji za tega partnerja, sproži se preverjanje razpoložljivosti produktov in storitev skozi osnovni informacijski sistem dobavitelja. Ko je preverjanje razpoložljivosti naročenih produktov in storitev končano, se prikaže status naročenih produktov ali storitev naročila. Kontaktna oseba ima možnost, da shrani trenutno nakupovalno košaro za kasnejšo uporabo.

³ ROI = Return On Investment (mera donosnosti posameznega investicijskega projekta)

Nabavno naročilo, ki je kreirano v sistemu za upravljanje odnosov s strankami, se prenese v osnovni informacijski sistem dobavitelja. Naročilo je dostopno v obeh sistemih ter je pripravljeno za nadaljnjo obdelavo s strani prodajalca.

2. *Elektronsko poslovanje s potrošnikom ("podjetje-potrošnik")*

Scenarij prodaje prek interneta "podjetje-potrošnik" omogoča prodajo prek interneta končnim kupcem. Kupec odpre spletni brskalnik, izbere spletno stran, na kateri želi naročiti proizvode ali storitve in vstopi v virtualno trgovino. Da bi lahko nakupoval prek virtualne trgovine, se mora prijaviti z uporabniškim imenom in geslom. Če kupec še nikoli ni kupoval prek interneta od določenega ponudnika, mora pred vstopom v virtualno trgovino narediti registracijo, v kateri pove svoje osnovne podatke, kot so ime, priimek, naslov, elektronska pošta...

V procesu registracije se kreira kupčev profil, ki je uporaben v nadaljnjem sodelovanju. V virtualni trgovini kupec izbere želene produkte ali storitve in jih shrani v nakupovalno košaro, ki jo lahko shrani za naslednji nakup. Ko je vsebina nakupovalne košare preverjena, kupec preveri vrednost naročila in izbere način plačila in potem potrdi naročilo. Nabavno naročilo, ki je kreirano v sistemu za upravljanje odnosov s strankami, se prenese v osnovni informacijski sistem dobavitelja. Naročilo je vidno in dostopno v obeh sistemih ter je pripravljeno za nadaljnjo obdelavo s strani prodajalca.

3. *Elektronsko poslovanje z distributerjem ("podjetje-distributer")*

Prodajni scenarij "podjetje-distributer" je namenjen prodaji distributerjem. To je dodatni prodajni scenarij medpodjetniškega elektronskega poslovanja. Ta vsebuje posebne funkcionalnosti, ki pokrivajo poslovanje z distributerji, na primer: zaščita cene, prodajna pogajanja...

3.4.4. Spletna tržnica

Upravljanje odnosov s strankami prek interneta lahko poteka prek elektronske tržnice ali prek posameznih informacijskih rešitev CRM, ki so temu namenjene (Prinčič, 2001).

S številnimi internetskimi uporabniškimi rešitvami omogoča spletna tržnica uspešno sodelovanje prek interneta vseh sodelujočih v poslovnem procesu. Spletna tržnica je integracijska internetska stran za posameznike in podjetja, ki jim omogoča sodelovanje v celotnem ciklu izvajanja poslovnih procesov ter interaktivno sodelovanje v drugih poslovnih skupnostih. Zaposlenim v različnih podjetjih in njihovim odjemalcem omogoča delovanje v skupnem svetu. Tak način sodelovanja omogoča prepoznavno znižanje stroškov ter optimizacijo celotnega poslovnega procesa.

Visoka stopnja varnosti, razpoložljivosti, odprtosti in integriranosti z osnovnim sistemom omogoča hiter in učinkovit potek dela. Taka elektronska tržnica vsebuje niz komponent, ki omogočajo izvajanje elektronskega poslovanja. Najbolj zanimiva komponenta elektronske

tržnice je gotovo nabava prek interneta ali "Business-to-Business Procurement". To je celovita elektronska poslovna rešitev, ki omogoča izvajanje celotnega procesa naročanja materiala, proizvodov in storitev, od pojave potrebe po naročilu do končnega plačila.

Nabava prek interneta omogoča:

- zmanjšanje stroškov celotnega procesa naročanja;
- skrajšanje časa izobraževanja zaposlenih, ki sodelujejo v procesu naročanja;
- skrajšanje časa trajanja procesa naročanja;
- učinkovitejše sodelovanje z dobaviteljem in kupcem;
- integracijo z informacijskim sistemom podjetja za izdelavo potrebnih dokumentov;
- zvišanje produktivnosti dela.

Vstopni portal je internetna stran prodajalca ali kakšne javne institucije, skozi katero kupci, dobavitelji in poslovni partnerji izbirajo med različnimi proizvodi in storitvami, ki jih ponuja prodajalec. Prav tako pa prodajalec kupuje blago in storitve prek istega portala. S tem je omogočeno hitro in učinkovito izvajanje nabave in prodaje. Samo nekaj "klikov" z miško in vse zahtevne informacije so na voljo. Ko kupec izbere željeno storitev v katalogu storitev ponudnika, se zahteva avtomatsko posreduje v osnovni informacijski sistem prodajalca, ki na podlagi zahteve ukrepa. Prednosti takega načina poslovanja so v skrajšanju odzivnih časov, zmanjšanju stroškov in povečanju učinkovitosti dela vseh sodelujočih v poslovnem procesu. Vse transakcije se odvijajo prek interneta in omogočajo izvajanje poslovanja v "enem koraku".

3.4.5. Elektronsko delovno mesto

Zelo zanimiva komponenta, ki pripomore k boljšem elektronskem poslovanju je prav gotovo elektronsko delovno mesto. Elektronsko delovno mesto omogoča, da ima vsak uporabnik v vsakem trenutku pred seboj vse podatke, ki jih potrebuje za delo, da do vseh podatkov dostopa prek enotnega, uporabniku zelo prijaznega grafičnega vmesnika, ki je povezan z vsemi podatki tako v notranjem sistemu kakor tudi izven njega. Potrebna je samo enkratna prijava v sistem in vsi potrebni podatki za delo so na voljo. Tako elektronsko delovno mesto vsebuje vpogled v portale, ki so na voljo tako zaposlenim kot tudi partnerjem ali občanom, ki sodelujejo v poslovnem procesu.

3.4.6. Klicni center

Klicni center je najožja enota sistema za upravljanje odnosov s strankami, ki ga nekateri opisujejo tudi kot njen obraz. Opišemo ga lahko kot skupek funkcij in akcij, ki jih je mogoče izvesti skozi več različnih komunikacijskih kanalov, od telefona preko faksa, elektronske pošte do svetovnega spleta. Klicni center je centralna informacijska točka v podjetju, ki jo preostale enote uporabljajo za zbiranje podatkov o razmerjih med podjetji, izdelki in seveda

strankami. Je torej vitalni del podjetja, ki združuje komunikacijske kanale, tehnološke procese, poslovno strategijo in informacijske tehnologije z znanjem in sposobnostmi, ki jih podjetju prispevajo zaposleni.

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

Vsak klicni center bi moral izpolnjevati dve glavni zahtevi (Eržen, 2001, str.15):

- Prva je uspešna integracija prihajajočih in zunanjih komunikacij. Za prihajajočo komunikacijo gre, kadar je klicni center tisti, ki sprejema klice, pa naj gre za klice strank, ki želijo naročiti izdelke ali storitve, ali klici tistih, ki se soočajo s problemom in si želijo pomoči pri reševanju. Med zunanjo komunikacijo pa sodijo telefonska prodaja, tržne raziskave, telefonska podpora trženjskim akcijam in dogovori za informativen sestanek z agenti. Obeh vrst komunikacij torej ne smeta opravljati dva ločena centra, pač pa mora učinkovit klicni center integrirano upravljati oba.

Sistem mora biti zmožen poslušati in govoriti hkrati. Najbolje je to vidno pri letalskem prevozniku Continental Airlines. Klicni center omogoča temu letalskemu prevozniku, da hitro posreduje informacije o letih in cenah, hkrati pa tudi obvešča potnike o zamudah in spremembah voznih redov.

- Druga bistvena zahteva je, naj bo klicni center učinkovito vpet v celotno rešitev za upravljanje odnosov s strankami v posameznemu podjetju. Klicni center mora sprejemati vse pomembne informacije in jih posredovati sistemu za upravljanje odnosov s strankami. Samo tako je lahko zagotovljeno učinkovito upravljanje podjetja, saj na primer vodstvo podjetja tako lahko hitreje izve, kateri izdelki se dobro prodajajo in v katere razrede spadajo njihovi kupci.

MobileComm, ameriški ponudnik paging storitev, je z uresničitvijo omenjene povezave dosegel, da agent v klicnem centru lahko iz sistema za upravljanje odnosov s strankami prejme podatke o novih uporabnikih, ki pa storitve še niso uporabili. Agent jih na podlagi teh informacij samoiniciativno pokliče in povpraša o morebitnih problemih pri uporabi njihovih storitev.

Cilj tega poslovnega odnosa, v katerem sta glavna udeleženca upravljanje odnosov s strankami in klicni center, ki ga vse bolj zamenjuje celovit center za pomoč strankam, je torej vzpostavitev enotnega profila posamezne stranke. Ta profil je enoten za celotno podjetje in dostopen vsem, ki ga potrebujejo.

Kako center za pomoč strankam lahko vpliva na poslovne rezultate, je najbolj vidno pri konkretnih primerih iz poslovnega sveta. Študija podjetja Gartner Group je pokazala, da je ameriški "on-line" potovalni agent ByeByeNow.com z vpeljavo centra za pomoč strankam povečal promet za 20 odstotkov, ob tem pa še zmanjšal stroške za deset odstotkov. BBN je namreč ugotovil, da je bilo številnim strankam neprijetno rezervirati počitnice prek interneta, zato se je odločil, da bo takim strankam ponudil možnost nakupa preko brezplačnega 24-urnega kontaktnega centra.

4. KORISTI IN TVEGANJA PRI UVAJANJU KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Uvajanje koncepta upravljanja odnosov s strankami je sprememba, ki zahteva precejšnje prilagoditve podjetij. Spremembe niso potrebne zgolj v tehničnem smislu, denimo računalniški opremi, temveč predvsem v načinu razmišljanja zaposlenih in organizaciji delovnih procesov. Poleg tega koncepta ni mogoče učinkovito uvajati delno ali zgolj v omejenem obsegu. Rezultati bodo tako vidni le, če se spremeni način razmišljanja vseh zaposlenih, ki kakorkoli prihajajo v stik s strankami. Pri uvajanju tega koncepta v praksi zato prihaja na eni strani do koristi, na drugi strani pa do tveganj oziroma pasti, povezanih s samim projektom (Barnes, 2001).

4.1. KORISTI, KI JIH UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI NUDI PODJETJU

Najbolj opazna korist uvedbe upravljanja odnosov s strankami, kot so pokazale konkretne raziskave, je sposobnost podjetja zadovoljiti zahteve svojih kupcev in zadržati najdonosnejše med njimi. Uspešno implementiran projekt CRM, ki se pravilno izvaja, zagotavlja konkurenčno prednost podjetju, kar bodo znali ceniti predvsem kupci, poleg tega pa se poenostavi tudi notranja organizacija podjetja. Zaradi CRM se bo obseg dela zmanjšal, saj bodo nepotrebne poti odpravljene. To pa pomeni, da se zmanjšajo stroški in poveča učinkovitost delovne sile. Največja newyorška zdravstvena zavarovalnica Empire je na primer z upravljanjem odnosov s strankami zmanjšala število postopkov pri delu s svojimi agenti za polovico, s tem pa je povečala njihovo učinkovitost tudi do sto odstotkov.

Največ vsekakor povedo številke, zato je treba učinek upravljanja odnosov s strankami izmeriti. Računati dobiček na investicijo (ROI) zgolj s primerjavo rasti dobička glede na vrednost investicije ni pravilen način, saj vseh učinkov ni mogoče izmeriti, ampak je treba ugotoviti način, kako iz določene investicije pridobiti čim več koristi za podjetje, ob tem pa čim bolj zadovoljiti stranke. S tem se lahko ovrednoti vrednost stranke za podjetje in glede na to vrednost se potem podjetje lahko pravilno odzove.

4.2. PASTI UVAJANJA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

1. *Visoki stroški potrebne tehnološke opreme in usposabljanja*

Uvajanje sistema za upravljanje odnosov s strankami je za podjetje pomembna investicija. Stroški uvajanja glede na kompleksnost uvedbe in obseg prilagoditev niso majhni, vendar je stroške vselej treba presojati z vidika možnih dobičkov. Ti stroški, gledani skozi prizmo možnega povečanja prodaje, večje zvestobe strank (zagotavljanje obsega prodaje na dolgo obdobje), učinkovitejših in boljše ciljanih trženjskih akcij ter večje zmogljivosti zaposlenih zaradi avtomatizacije administrativnih opravil, le niso previsoki.

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

2. *Delno "računalniško" gledanje na projekt upravljanja odnosov s strankami*

Druga past, na katero podjetje lahko naleti pri uvajanju CRM, je gledanje na projekt kot "na stvar v domeni računalnikarjev", torej napačno težišče izvedbe projekta. To pomeni, da sistem CRM uvaja zgolj kot še eno računalniško programsko rešitev, namesto da bi se usmerilo na spremembo dela v prodaji, ki ga ta računalniška rešitev podpira. Sofisticirana rešitev, ki prodajnemu osebju ne bo dajala pravih informacij, in to v tistem trenutku, ko jih potrebujejo, ne bo omogočila zelenega učinka. In ta je: povečanje prodaje in boljše oskrbovanje strank.

3. *Strah pred izničenjem že zbranega znanja o strankah*

Podjetja imajo običajno že pred uvedbo CRM obsežne podatkovne baze o svojih strankah, ki so jih kontinuirano gradili več let. Vendar pa obstaja bojazen, da bo vse to nakopičeno znanje z uvedbo sistema CRM izgubljeno ali ovrednoteno kot nepomembno.

Uvedba CRM pa ne pomeni popolnega preloma s starim načinom prodaje. Starega znanja o strankah se ne sme zavreči, saj je to pomemben kapital, ki ga je treba ustrezno vključiti v sistem CRM in to znanje nadgrajevati na višji ravni odnosov s strankami.

4.3. VARSTVO OSEBNIH PODATKOV

Nujen pogoj za kakršnokoli obliko upravljanja odnosov s strankami (bodisi podprto z informacijsko tehnologijo ali pa tudi ne) je zadostna količina uporabnih podatkov o strankah

(sedanjih in potencialnih), ki podjetju omogoča oblikovati ponudbo oziroma storitev, prilagojeno stranki. Podjetja, ki želijo uspešno tržiti svoje storitve (in to je primarni namen vseh podjetij), morajo ves čas s svojimi strankami vzdrževati obojestransko zadovoljiv odnos. Vendar je dojemanje meje dopustnosti posegov v zasebnost subjektivna kategorija, ki si jo vsak predstavlja po svoje. Skoraj neizbežno je torej, da se bo, preden bodo vzpostavljene navade in bo jasno, katere podatke je dopustno zbirati (in predvsem uporabiti) ter katerih podatkov ni dobro razkriti, dogajalo, da bo s stališča posameznikov prekoračena meja dopustnega (Zorman, 2001).

Če omejimo področje, na katerem bi si CRM in varovanje osebnih podatkov lahko bila v navzkrižju, ugotovimo naslednje. Pri medpodjetniškem poslovanju je to vprašanje povsem nepomembno, saj je institut varovanja osebnih podatkov vezan izključno na fizične osebe. S stališča varovanja osebnih podatkov in vdorov v zasebnost posameznikov torej pride v poštev le CRM v podjetjih, katerih stranke so posamezniki in podjetja, ki prodajajo svoje proizvode tako podjetjem kot posameznikom.

Iz varovanja osebnih podatkov je izključen tudi vsak osebni podatek, ki ga je posameznik dal s privoljenjem, da se te njegove osebne podatke zbira in obdeluje. Privolitev mora biti pisna, dana v obliki listine, določila v pogodbi, določila v naročilu, priloge v pogodbi ali druge oblike v skladu s posebnim zakonom.

Glede privolitve za zbiranje osebnih podatkov po telefonu nastane torej problem, ki pa ga je mogoče rešiti. CRM ima na voljo več komunikacijskih kanalov, telefon je le eden od njih. Bistvo CRM je tudi vzpostaviti trajen odnos s stranko, torej ta telefonski stik ne bo prvi in edini. Če ostane pri enem samem kontaktu, ki je telefonski, bi morale podjetje glede uporabe na ta način zbranih podatkov postopati previdno, saj s tem lahko vstopa na nevarno območje.

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

5. PRIMERI UPORABE KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V PRAKSI

Tu predstavljam primer globalnega združenja letalskih družb, ki so implementirale principe upravljanja odnosov s strankami. Družbe so na enotni ravni združile oglaševanje, oskrbo potnikov, transfere potnikov, komuniciranje s strankami in nagrajevanje pod skupnim imenom "One World". Vsak poslovni sistem oziroma vsaka posamezna letalska družba uporablja skupno centralno banko podatkov tako na tehnološki ravni, kot na ravni

menedžmenta. Kljub eni najbolj globalnih baz podatkov na svetu, ima vsaka od letalskih družb v aliansi še vedno svojo matično bazo podatkov (One World, 2002).

5.1. BRITISH AIRWAYS (BA)

British Airways je dober primer letalske družbe, ki uporablja eno najpopolnejših bank podatkov, posebej specializiranih za ugotavljanje potnikovih želja, ki med drugim vsebuje tudi najljubšo pijačo ali obrok potnikov. To vodi do neslutenege znižanja stroškov in visokega zadovoljstva potnikov. V nasprotnem primeru bi imela družba mnogo višje stroške, saj bi potniki puščali obroke in pijačo, na zalogi bi morali imeti ogromne vire, ki bi med poletom pomenili tudi nepotrebno dodatno težo, na tleh pa visoke stroške skladiščenja in naročanja. Seveda pa v takem primeru tudi potnik, čeprav bi morda ponujeno sprejel, ne bi bil popolnoma zadovoljen. S pomočjo sodobne baze podatkov lahko BA sproti določa povpraševanje praktično za vsako vrsto pijače in potnika posebej. Investicija pa se ni izplačala samo v stroškovnem smislu, temveč je dragocena tudi zaradi ohranjanja strank praktično vse življenje, kar pomeni izjemno vrednost ogromnih skupin potnikov, od turističnega, pa vse do prvega cenovnega razreda.

5.2. AMERICAN AIRLINES (AA)

American Airlines je kot eden prvih že desetletja uporabnik baze podatkov o najrazličnejših spremenljivkah poslovanja. Družba od začetka osemdesetih dalje širi zelo podrobno bazo za potrebe prodajnih in oglaševalskih analiz, za program fragmentacije in poročanja o programu AAdvantage Frequent Flyer, za potrebe sprotne vnaprejšnjih ponudb potnikom ter za sprotno vodenje politike nagrajevanja potnikov na podlagi opazovanja prihodkovnih potencialov. Večina uporabnih podatkovnih baz AA je bila razvita v podjetju The Sabre Group s pomočjo notranjih statističnih ekip. Poleg tega AA uporablja banko podatkov imenovano Teradata za nadzor operativnega menedžmenta, za nadzor lastne nabave, vzdrževanje flote, za opazovanje stanja stalnih sredstev podjetja, za določanje pooblastil za sredstva, analize letalskega prometa, distribucije hrane in pijač, za nadzor računalniške opreme ter sledenje prtljagi.

American Airlines je še pred svojim programom AA Frequent Flyer oblikovala podatkovno bazo, ki danes služi npr. posebni skupini najdragocenejših potnikov, kar zagotavlja dobičkonosnost in visoko vrednost zadržanja slednjih. Dandanes AA celo telefonično komunicira s to skupino strank, da z njimi prediskutira področja njihovega zadovoljstva oziroma morebitnega reševanja problemov. AA uporablja svoje sisteme za določanje, katere stranke resnično prinašajo največji dobiček (v nasprotju s sistemom osemdesetih, ki je operiral je na podlagi preletenih milj posameznika).

Kar pa AA ločuje od ostalih partneric in neposrednih konkurentk pa je to, da se AA aktivno ukvarja in usmeri v reševanje povsem individualnih problemov in aktivno ohranjanje strank posebej tudi takrat, ko se je nek problem pri storitvah na nekem potovanju že zgodil in to še toliko bolj, če gre za dragocenega potnika.

5.3. QUANTAS AIRWAYS (QA)

Avstralska letalska družba QA shranjuje podatke o prihodkih neposredno v bazi za obdobje petih let. Le-to jim s posebno programsko opremo omogoča napovedovanje prihodnje zasedenosti zmogljivosti in ugotavljanje kazalca ROI (v tem primeru je ROI mišljen kot posamezni sektorski parcialni kazalec investicijske donosnosti). V letih, ko je bila Azija v globoki finančni krizi, je bila QA s pomočjo internega informacijskega sistema sposobna vnaprej ugotoviti oziroma z izjemno natančnostjo napovedati, da ne bo uspela doseči prvotne zasedenosti kapacitet na številnih letih (t.i. severni južnoazijsko-avstralski trg).

QA je alocirala floto in v nekaj mesecih sklenila več sporazumov z drugimi letalskimi družbami, s katerimi je nekako uspela preusmeriti letala na bolj dobičkonosne trge. Njihov krizni menedžment je izključno s podporo sodobnega informacijskega sistema kljub azijski krizi uspel doseči visoko investicijsko donosnost večine poslovnih sektorjev. Napovedovanje prihodnosti je s pomočjo dobro razvite baze podatkov, ki je bila zgrajena ravno s historičnimi podatki, kljub azijski finančni krizi omogočilo visoko investicijsko uspešnost v zelo konkurenčnem okolju.

Trendi s konca devetdesetih let pa že narekujejo številne nove pristope svetovalcev CRM. Že se pojavljajo nove različice merjenja pogostosti oziroma frekventnosti ter monetarne vrednosti (RFM pomeni recency, frequency and monetary value) vseh profilov strank. T.i. RFM se uporablja za določanje vrednosti stranke ter določanje pristopov za njeno pridržanje. Letalske družbe tako že nekaj let ugotavljajo, katera stranka že dolgo ni letela z njimi. Ta pristop ponuja možnost, da po nekem obdobju družba s takim potnikom kontaktira; v primeru morebitnega problema ga skuša kar se da ustrezno in hitro rešiti in ponuditi bogato nadomestilo tudi za prejšnje napake, ki so potnika morebiti odvrnile od poletov z njimi. Po kontaktu s kupcem letalska družba v nekem obdobju spremlja, če je po prvem kontaktu ponovno letel z njimi, kolikokrat, kdaj ter morda zakaj ne. Ni potrebno poudarjati, da bodo imele tudi tovrstne informacijske podlage v prihodnosti izjemno vrednost. Ta program ugotavljanja zadovoljstva strank je lahko merljiv in menedžmentu ponuja dodatne informacije za ohranjanje njihovega zadovoljstva ter s tem povezanih prihodkov.

6. SKLEP

Upravljanje odnosov s strankami pravzaprav ni nič novega, saj je bilo že od nekdaj temelj poslovnih odnosov. "Stranka ima vedno prav!" je nedvomno najbolj splošno znan poslovni izrek. Kaj upravljanje odnosov s strankami sploh je, pa se strokovnjaki ne morejo dogovoriti. Vse opredelitve so si enotne samo glede tega, kaj CRM ni: bistvo ni tehnologija. Tehnologija podjetjem omogoča samo tisto, kar je na začetku stoletja počel trgovec s špecerijo takoj za vogalom. Imel je tako malo strank in tako velik spomin, da si je lahko zapomnil želje vsakega kupca. Danes zaradi velikega števila strank podjetja potrebujejo tehnologijo, da bi se vrnila nazaj v prihodnost. CRM je tako bližje strategiji kot procesu. Namenjen je za razumevanje in predvidevanje potreb trenutnih in potencialnih strank, ki jih ima podjetje. Zahteva poslovno strategijo, ki je usmerjena k strankam, saj le tako lahko zagotovi ustrezno podporo učinkovitemu trženju, prodaji in poprodajnim storitvam. Pri projektu CRM je vedno treba začeti s poslovno strategijo, ki nato povzroči spremembe v organizaciji in delovnih procesih podjetja. Naloga informacijske tehnologije je samo v tem, da te procese omogoči.

Zbiranje in uporabljanje podatkov o kupcih in njihovih nakupovalnih navadah ter s tem povezano učinkovito upravljanje odnosov s strankami mora biti strateška prioriteta naloga vsakega podjetja. Cilj podjetja je uporabiti pridobljene informacije za boljše zadovoljevanje potrošnikovih potreb, za ustvarjanje potrošnikove lojalnosti in povečanje poslovne učinkovitosti. Uvedba rešitev upravljanja odnosov s strankami pomaga podjetjem tudi pri pridobivanju novih kupcev in potem tudi pri osvajanju novih trgov ter povečanju tržnega deleža na že pridobljenih trgih. Učinkovito upravljanje odnosov s strankami, ki je sad boljšega poznavanja vsakega posameznega kupca in prilagajanja podjetja njegovim potrebam, pripomore tudi k ohranjanju starih kupcev, ker so bolj zadovoljni s podjetjem. Vse to se kaže v krajših prodajnih ciklih in nižjih stroških prodaje, kar pripomore k učinkovitejšemu ter donosnejšemu poslovanju.

Morda se določeni konteksti trženja v diplomski nalogi zdijo sami po sebi zelo jasni, ker zagovarjajo preprosto trgovsko logiko. Vendar je današnja posebnost trženja v tem, da se trgovanje na osebni ravni izvaja v milijonskem obsegu odjemalcev dobrin in storitev. Ravno zato je natančna revizija osnov trženja v povezavi z visoko infrastrukturno informacijsko tehnologijo za podjetje tretjega tisočletja ključnega pomena ob uveljavitvi in doseganju ter ohranjanju tržnega deleža.

LITERATURA

1. Barnes James G.: Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel. New York: McGraw-Hill, 2001. 304 str.
2. Barnes James et al.: Self-Service and Tehnology, Unanticipated and Unintended Effects on Customer Relationship. Swartz Teresa A., Iacobucci Dawn: Handbook of Services Marketing & Management. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, str. 89-102.
3. Berson Alex, Smith Stephen, Thearling Kurt: Building Data Mining. Applications for CRM. New York: McGraw-Hill, 2000. 510 str.
4. Bestion Paul, Geary Tim: Building Customer Relationship through Analitical e-CRM. Cyber Dialogue, 2000.
[URL:<http://www.cyberdialogue.com/ecrm/wp-cd-2000-analiticaecrm.pdf>], 18.3.2002.
5. Conway Kelly L., Fitzpatrick Julie M.: The Customer Relationship Revolution - A Methodology for Creating Golden Customers: eLoyalty corporation, 1999. 19 str.
[URL:http://www.crm-forum.com/crm_vp/crr/sld01.htm], 20.4.2002.
6. Eržen Boris: Kako pritegniti kupce in jih obdržati? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 36, str. 15.
7. Gaspari Nina: Z bazo podatkov o kupcih do boljših poslovnih rezultatov. Finance, Ljubljana, 2001, 41, str. 21.
8. Gorše Barbara: Kako obdržati stranko? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 15, str.17.
9. Grönros Christian: Service Management and Marketing, a Customer Relationship Management Approach. West Sussex: John Wiley & Sons, 2000. 394 str.
10. Hrovat Metka: Nova doba trženja - upravljanje odnosov s strankami ali CRM. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 35, 2001, str. 50.
11. Hvala Primož: CRM je "samo" drugačna filozofija poslovanja. Finance, 2001, 89, str. 19.
12. Jaklič Jurij: Dodatek k zapiskom predavanj. Upravljanje in uporaba podatkovnih virov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 1-30.
13. Jerman-Blažič Borka et al.: Elektronsko poslovanje na internetu. Ljubljana: GV Založba, 2001. 64 str.
14. Kočever Matija: Folkus: Več kot le tehnologija. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 10, str. 13.
15. Kos Boštjan: Raziskava stanja in priložnosti razvoja celovitega upravljanja odnosov s strankami v organizacijah v Sloveniji - eCRM.si, 2001.
[URL:<http://www.eurotech.si/ecrm>], 9.4.2002.
16. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
17. Kumer Slavko L.: Nova moč pranja - IT trženje. Finance, Ljubljana, 2001, 53, str. 7.
18. Miklič Nataša, Sitar Tomaž: CRM (Customer Relationship Management) - Teoretični principi in praktični primeri. Seminarska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, str. 1-16.
19. Nykamp Melinda: CRM: How to Get There from Here. Chicago, 1999.
[URL:<http://www.crmassist.com/documents/document.asp?i=3751>], 23.2.2002.

20. Pavlovčič Tinkara: Upravljanje odnosov s strankami - ali vemo kaj je to? Finance, Ljubljana, 2000, 115, str. 19.
21. Pavšič Robert: Podatkovna skladišča - računalniška tržna niša. Finance, Ljubljana, 1999, 53, str. 22.
22. Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana: GV Založba, 2001. 174 str.
23. Prinčič Biljana: E-Business Relationship Management - Upravljanje odnosov s strankami prek interneta, 2001. 7 str.
[URL:http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija_d/princic.doc], 18.3.2002.
24. Rotovnik Tomaž: Informacijski sistemi približevanja potrebam strank in varnost poslovanja. Dnevnik, Ljubljana, 23.6.2000.
25. Simonič Janja: CRM je hkrati varčevanje in povečevanje zadovoljstva strank. Finance, Ljubljana, 2001, 47, str.15.
26. Skrt Radoš: Upravljanje odnosov s kupci. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 11, str. 28.
27. Turban E. et al.: Information Tehnology for Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999. 118 str.
28. Woods Tony, O'Rourke Kate: Strategies for Data Mining in CRM, 2000.
[URL:<http://www.business-intelligence.co.uk/memberforum/research/datamincrm.pdf>]
29. Zorman Marijana: CRM: poslovni primer. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 36, str. 84-86.
30. Zorman Marijana: Vas skrbi zloraba osebnih podatkov? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 39, str. 64-65.
31. Žorž Jaka: Fokus: Tehnologija za CRM. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 10, str. 9.

VIRI

1. CRM Forum Resources: Enterprise Customer Relationship Management (ECRM) in Financial Services. Managed Solutions Corporation, 2000, 25 str.
[URL:http://www.crm-forum.com/crm_forum_white_papers/art-079/ppr.htm], 3.5.2000.
2. Customer Relationship Management: The Ultimate Guide to the Efficient use of CRM.
3. Glasilo Info SRC.SI, letnik 2001/št.31.
4. One World, 2002.
[URL: <http://www.oneworldalliance.com/fbt/home.cfm>], 22.5.2002.