

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

UVEDBA MANAGEMENTA Z ODJEMALCI V PODJETJE STUDIO MODERNA

Ljubljana, julij 2008

TINA JERMAN

IZJAVA

Študentka Tina Jerman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Mojce Indihar - Štemberger, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.7.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI.....	2
1.1 Zgodovina odnosov z odjemalci.....	2
1.2 Opredelitev managementa odnosov z odjemalci.....	3
1.3 Vrste managementa odnosov z odjemalci.....	4
1.4 Opis koncepta managementa odnosov z odjemalci.....	6
1.5 Cikel managementa odnosov z odjemalci.....	8
2 POSTOPEK UVAJANJA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJE.....	10
2.1 Ogrodje za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci.....	10
2.2 Razlogi za uvedbo managementa odnosov z odjemalci v podjetje.....	16
2.3 Ključni dejavniki uspeha vpeljave managementa odnosov z odjemalci.....	18
2.4 Razlogi za neuspeh uvajanja managementa odnosov z odjemalci.....	19
3 PRAKTIČEN PRIMER UVEDBE MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJE STUDIO MODERNA.....	19
3.1 Predstavitev podjetja.....	20
3.2 Začetki uvajanja managementa odnosov z odjemalci v podjetje.....	21
3.3 Osem gradnikov za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci v podjetje Studio Moderna.....	22
3.4 Težave pri uvajanju managementa odnosov z odjemalci.....	35
3.5 Rezultati vpeljave sistema managementa odnosov z odjemalci v podjetje.....	36
3.6 Prednosti in slabosti uvedbe managementa odnosov z odjemalci v podjetje.....	36
SKLEP.....	37
LITERATURA IN VIRI.....	39
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Model managementa odnosov s strankami.....	7
Slika 2: Cikel managementa odnosov s strankami.....	10
Slika 3: Ogrodje za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci.....	11
Slika 4: Vpliv managementa odnosov s kupci na povečanje dobičkonosnosti podjetja.....	16
Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na management odnosov s kupci.....	17
Slika 6: Obrazec za vnos podatkov o stranki.....	28
Slika 7: Prikaz uporabe programske opreme CRM CatPro.....	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strategija trženja in strategija odnosov do strank.....	12
Tabela 2: Primerjava prenove poslovnih procesov in prenove k strankam usmerjenih procesov.....	14

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kronološki razvoj podjetja Studio Moderna.....	2
Priloga 2: Kazalniki.....	3

UVOD

V preteklosti so se podjetja ukvarjala predvsem z vprašanjem, kako čim več proizvesti. Kupci¹ so znali poiskati proizvajalca kar sami. Zaradi takšnih razmer na trgu podjetja niso posvečala veliko pozornosti kupcem. S pojavom konkurence so proizvodi postali cenejši, podjetja pa so začela izgubljati tržne deleže in prišla do spoznanja, da morajo začeti proizvajati tisto, kar kupci želijo (Postma, 2001, str. 54).

Podjetja so začela svojo pozornost usmerjati na kupca. Kupec je postal »kralj«; vse se je začelo vrteti okrog njega. Svojo ponudbo so začela prilagajati posameznim kupcem, razvila so bolj osebni pristop h kupcu. Nastala je nova miselnost v poslovanju podjetij, ki jo poznamo kot management odnosov z odjemalci² (angl. *Customer Relationship Management, CRM*). To je poslovna strategija, ki je usmerjena k pridobivanju, zadrževanju in h grajenju dolgoročnih odnosov z dobičkonosnimi strankami (Kozorog, 2006, str. 1).

Glavni poudarek managementa odnosov s strankami je na zadovoljevanju potreb kupcev, s čimer podjetje pridobi zveste in zadovoljne kupce. To od podjetja zahteva dobro poznavanje svojih kupcev, zato morajo podjetja zbirati, hraniti, obdelovati in posredovati velike količine podatkov o kupcih, česar pa si danes brez uporabe naprednih tehnologij v podjetju ne moremo predstavljati. Uvedba managementa odnosov s kupci v podjetje je dolgoročen proces, ki se mora začeti na najvišji organizacijski ravni. Močna podpora vodstva je nujna. Pri uvajanju morajo sodelovati vsi zaposleni. Potrebna je sprememba kulture v podjetju, kjer morajo zaposleni vzpostaviti osebno komunikacijo s kupcem (Kozorog, 2006, str.1).

Namen diplomskega dela je prikazati uvedbo koncepta CRM v podjetje Studio Moderna, ki temelji na osmih gradnikih. Za uspešen sistem managementa odnosov s strankami je treba opredeliti vizijo podjetja, določiti cilje, ki jih z uvedbo koncepta želimo doseči, opredeliti strategijo za uvedbo in določiti metrike, s katerimi merimo spremembe.

Vsebina diplomskega dela je sestavljena iz dveh delov. V teoretičnem delu sem predstavila gradnike za uspešno uvedbo koncepta CRM v podjetje. V praktičnem delu pa sem na podlagi teorije predstavila gradnike za uspešno uvedbo koncepta managementa odnosov z odjemalci v podjetje Studio Moderna. Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja, uvod in sklep. Uvodu sledi prvo poglavje, kjer je opisana zgodovina odnosov s strankami, opredelitev definicij managementa odnosov s strankami in vrste CRM. V drugem poglavju opisujem koncept managementa odnosov s strankami kjer predstavim model managementa odnosov s kupci in cikel CRM-ja. V zadnjem sklopu teoretičnega dela pa sem predstavila gradnike za uspešno uvedbo managementa odnosov s strankami v podjetje, razloge za

¹V diplomskem delu bom izraze kupec, stranka in odjemalec uporabljala kot sopomenke.

²V nadaljevanju diplomskega dela bom za pojem managementa odnosov z odjemalci (angl. Customer Relationship Management) uporabljala kratico CRM, ki je tudi sicer v splošni rabi.

uvvedbo managementa odnosov s kupci, ključne dejavnike uspeha vpeljave CRM-ja in razloge za neuspeh uvajanja managementa odnosov s kupci. V četrtem poglavju sem predstavila podjetje Studio Moderna, njegovo zgodovino in prodajni program. Sledi peto poglavje, kjer so predstavljeni gradniki za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci v podjetje Studio Moderna na podlagi teorije. V zadnjem sklopu praktičnega dela sem predstavila težave, s katerimi se je podjetje srečevalo pri uvajanju koncepta CRM, rezultate vpeljave sistema managementa odnosov s kupci in prednosti ter slabosti uvedbe koncepta CRM v podjetje, sledi pa še zaključek.

1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

1.1 Zgodovina odnosov z odjemalci

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je z začetkom računalniške dobe, tehnologija postala dostopna širši množici, in pojavila se je prva generacija orodij za management odnosov z odjemalci, ki pa niso bila nič več kot le orodja za ravnanje s stiki. Podjetja so s temi orodji dobila pregled nad tem, kaj njihovi kupci kupujejo, kako pogosto in koliko porabijo za njihove izdelke. Strategija prilagajanja ponudbe po meri kupca je tako zaživela z razvojem informacijske tehnologije, telekomunikacij in interneta.

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko se je pojavilo elektronsko poslovanje, pa je bilo strankam omogočeno več nadzora pri nakupovanju. Kupci so se začeli zavedati svoje moči izbire, podjetja pa so začela iskati poti, kako tudi najzahtevnejše stranke pripeljati v svojo skupino kupcev. Razvila so se orodja za avtomatizacijo prodaje in tržnih procesov, kot so: omogočanje klicnih centrov, omogočanje avtomatskega razpošiljanja in omogočanje drugih procesov, usmerjenih h kupcu.

Ob koncu 20. stoletja pa se je razvil CRM, kot ga poznamo danes, torej management odnosov z odjemalci. Z razvojem tehnologije je postalo jasno, da se bodo lahko informacije uporabljale na preprost in dinamičen način. Management odnosov s kupci je postal način poslovanja, »poslovna strategija, proces, kultura in tehnologija, ki omogoča podjetju optimizacijo dohodka in povečanje vrednosti na podlagi razumevanja in zadovoljevanja osebnih kupčevih potreb« (Reynolds, 2002, str. 1–13).

Kratkoročno se je izkazalo, da je proces managementa odnosov z odjemalci boljši v teoriji kot v praksi zaradi velikih stroškov vzdrževanja in zapisovanja baz kupcev. Nova programska oprema je omogočila izboljšanje celotnega sistema managementa odnosov s strankami, kar je omogočilo tudi manjšim podjetjem posluževanje nekaterih prilagojenih CRM programov (Kozorog, 2006, str. 1).

1.2 Opredelitev managementa odnosov z odjemalci

Ricardo Chalmeta (2005) v svojem članku navaja več definicij managementa odnosov s strankami, poudari pa predvsem dve. Prva definicija pravi, da je CRM niz poslovnih procesov in načrt politike podjetja, kako pridobiti, obdržati in zagotoviti kupcu primerno storitev. Druga definicija pravi, da je CRM povezan in dovršen niz procesov in tehnologij za management odnosov s trenutnimi in potencialnimi strankami, ter s poslovnimi partnerji podjetja, s pomočjo tržnega, prodajnega in storitvenega oddelka ne glede na to, kateri komunikacijski kanal je v uporabi.

Glede na definicije Chalmeta (2005) ugotavlja, da sistem managementa odnosov s strankami omogoča:

- integralni pogled na kupca z uporabo analitičnih orodij;
- management odnosov s kupci na edinstven način, in sicer ne glede na uporabo komunikacijskih kanalov (telefon, internet, osebni stik itd.);
- izboljšanje učinkovitosti in zmožnosti procesa vključenega v odnos s kupci.

Rezultat vpeljave CRM sistema vključuje spremembe v organizaciji in dejavnosti podjetja kot posledica izboljšave njegovih rezultatov in konkurenčnosti. Najbolj opazne izboljšave vpeljave CRM sistema so (Chalmeta, 2005):

- večje zadovoljstvo kupcev;
- boljše poslovne zveze;
- povečanje števila kupcev;
- izboljšanje in podaljšanje odnosov s kupci;
- boljše segmentiranje kupcev;
- povečanje učinkovitosti oskrbe kupcev s storitvami;
- nižji stroški;
- prodajne in tržne informacije glede zahtev, pričakovanj in dojemanj kupcev.

Ena pomembnejših je tudi definicija Paula Postma, enega izmed avtorjev koncepta CRM. Definicija pravi, da je management odnosov s strankami strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je (Postma, 2001, str. 54):

- povečati število dobičkonosnih strank;
- doseči visoko raven ponovnih nakupov;
- obdržati najdonosnejše stranke;
- povečati vrednost nakupov;
- odzvati se proaktivno v »očeh kupcev« in ne »izdelka«;
- graditi zvestobo strank na podlagi iskrenih odnosov;
- s strankami ustvarjati doživljenjske odnose.

Management odnosov s strankami je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju. Nastala je potreba po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju strank. To omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in strankami,

temelječe na zaupanju in uživanju obojestranskih koristi. Kupec vidi svoje koristi v izpolnjevanju in uživanju njemu prilagojeni ponudbi, to pa pomeni, da je organizacija sposobna ponuditi pravi izdelek ob pravem času na pravi način. Podjetja pa svoje koristi vidijo v večji donosnosti, ki je posledica grajenja dolgoročnih odnosov s kupci (Kovačič, Jaklič, Indihar - Štemberger & Groznik, 2004, str. 283).

Podjetje mora biti usmerjeno v stranko kot posameznika, to pa zahteva spremembo poslovne filozofije podjetja, ki temelji na pridobivanju in uporabi znanja o strankah. Znanje je odvisno predvsem od informatike, ki omogoča preoblikovanje množico podatkov v znanje in ga posredovati tistim, ki ga potrebujejo za delo s strankami. Informatika pa seveda ne sme postati gonilo managementa odnosov s kupci v podjetju. Pri uvajanju strategije managementa odnosov z odjemalci so nam v veliko pomoč naslednja dejstva (Kovačič et al., 2004, str. 283):

- za podjetje je veliko dražje pridobivati nove stranke kot ponovno poslovati z obstoječimi;
- veliko dražje je pridobiti stranko nazaj kot poskrbeti, da stranko obdržimo;
- razočaran kupec v povprečju slabo izkušnjo deli z drugimi;
- veliko lažje je prodati izdelek obstoječi stranki kot novi;
- nekatere stranke so bolj dobičkonosne kot druge; nekatere so za zdaj nedonosne in druge bodo vedno nedonosne.

S pomočjo rabe napredne informatike lahko podjetje identificira tiste stranke, ki imajo največji potencial in nam omogoča vzdrževati dolgoročne odnose z pomembnejšimi strankami. Z vpeljavo strategije managementa odnosov s strankami podjetje želi povečati število svojih strank, doseči želi visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najbolj donosne kupce, graditi zvestobo kupcev ter s kupci ustvarjati dolgoročne odnose (Kovačič et al., 2004, str. 283).

Definicij managementa odnosov s kupci se je z razvojem in uveljavljenjem koncepta CRM, v zadnjem obdobju razvilo že precej. Razlike med njimi so večinoma površinske. Vsem definicijam je skupno predvsem to, da so kupci najpomembnejši (Hrovat, 2001, str. 50). Podjetja so se začela zavedati, da morajo svojo ponudbo prilagajati posameznim segmentom kupcev. Z razvojem tehnologije pa jim je bilo to tudi omogočeno. Danes si težko predstavljamo podjetja, ki si ne želijo graditi dolgoročnih odnosov z dobičkonosnimi strankami, saj jim ta način omogoča izboljšanje rezultatov in njihove konkurenčnosti.

1.3 Vrste managementa odnosov z odjemalci

Management odnosov s kupci strokovnjaki delijo na tri področja. Strategija CRM je sestavljena iz treh skupin različnih dejavnosti in treh vrst informacijskih rešitev, ki te dejavnosti podpirajo. S tem pomagajo razumeti, kako lahko CRM strategija in tehnologija poskrbita za celovit pogled na stranko: operativni, sodelovalni in analitični (Reynolds, 2002, str. 7).

1.3.1 Analitični management odnosov z odjemalci

Analitični management odnosov s kupci obsega implementacijo naprednega upravljanja s podatki in uporabo analitičnih orodij kot so: analiza povpraševanja, dobičkonosnost produktov in storitev, analize trženjskih akcij in učinkovitosti prodaje. Pomeni analizo podatkov, ki jih dobimo ali zberemo s pomočjo operativnih poslovnih funkcij CRM za potrebe merjenja poslovnih učinkov. Skrbi za vzdrževanje agregatnih podatkov o analizah prodajnih akcij, tržnih segmentov, ključnih kupcev in skupin proizvodov. Za analitični CRM je značilna uporaba podatkovnega skladiščenja (angl. *Warehousing*), podatkovnega rudarjenja (angl. *Data Mining*), sprotnega analitičnega procesiranja (angl. *Analytical On Line Processing, OLAP*) ter drugih analitičnih metod in orodij. Služijo kot podpora strateškemu načrtovanju poslovnih procesov (Kovačič et al., 2004, str. 285).

1.3.1.1 OLAP

OLAP je kratica za Analytical On Line Processing oziroma slovensko sprotno analitično procesiranje (Marolt Šmid, 2001). Je programska oprema ali postopek, vgrajen v programsko opremo, in omogoča, da v kratkem času analiziramo večjo količino podatkov. Omogoča neposreden dostop do podatkovnih virov in omogoča izdelavo različnih večdimenzionalnih pogledov na podatke tj. večdimenzionalno opazovanje. Za analize se uporabljajo agregirani in sumirani podatki. OLAP omogoča uporabniku v realnem času pridobiti strateške informacije iz podatkovnih skladišč ali operativne baze podatkov (poizvedbe ad-hoc). Uporabnik z tehniko OLAP dobi poljubne prereze podatkov in agregate, ki omogočajo (Vittori, 2002, str. 23):

- večdimenzionalen pregled podatkov;
- dostopnost podatkov;
- večuporabniško podporo;
- operacije med različnimi ravnmi;
- poročanje.

Tehnika OLAP se uporablja pri ugotavljanju donosnosti strank, analiziranju zvestobe kupcev, ugotavljanju učinkovitosti prodajnih pristopov, napovedovanju prodaje, analiziranju poteka obiska spletne strani, ugotavljanju učinkovitosti komunikacijskih kanalov in pri načrtovanju kapacitet. Poznamo več vrst OLAP orodij (Berson, Smith & Thearling, 2000, str. 69):

- večdimenzionalen OLAP (angl. MOLAP – Multidimensional On-Line Analytical Processing) uporablja način shranjevanja podatkov, ki je bil narejen za večdimenzionalne analize;
- relacijski OLAP (angl. ROLAP – Relational On-Line Analytical Processing) uporablja strukturo povezanih baz podatkov;
- hibridni OLAP (angl. HOLAP – Hybrid On-Line Analytical Processing), ki je kombinacija večdimenzionalnega in relacijskega OLAP-a.

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

- zvižanje (angl. *Roll-up*): podatke prikaže manj podrobno;
- vrtanje v globino (angl. *Drill-down*): omogoča bolj podroben prikaz podatkov;
- rezanje (angl. *Slice and dice*): podrobneje preuči in prikaže izbor podatkov iz različnih perspektiv;
- vrtenje (angl. *Pivot*): omogoča različne poglede na podatke.

1.3.2 Operativni management odnosov z odjemalci

Operativni management odnosov s kupci podpira operativno raven, kamor štejemo: podporo prodaji, trženjskim in storitvenim dejavnostim, sprejemanje naročil itd. Uporablja pridobljene podatke, da lahko podjetje kupca obravnava skozi celotno poslovanje. Vključuje postavitev klicnega centra in spletnih portalov. Zanj je značilna prenova avtomatizacije oziroma informatizacije poslovnih procesov. Zajema operativno raven podatkov o posameznih strankah, proizvodih in o transakcijah. Zagotavlja podporo vsem vrstam komuniciranja s stranko prek pošte, telefona, interneta, posrednikov, terenskih prodajalcev itd. Programske rešitve, ki podpirajo operativno orientirani sistem managementa odnosov s strankami, so del t.i. programske opreme čelne pisarne (angl. *Customer - Facing Applications*). Za operativni management odnosov s kupci je ključnega pomena vzpostavitev povezanosti vseh sistemov znotraj podjetja (Kovačič et al., 2004, str. 285).

1.3.3 Sodelovalni management odnosov z odjemalci

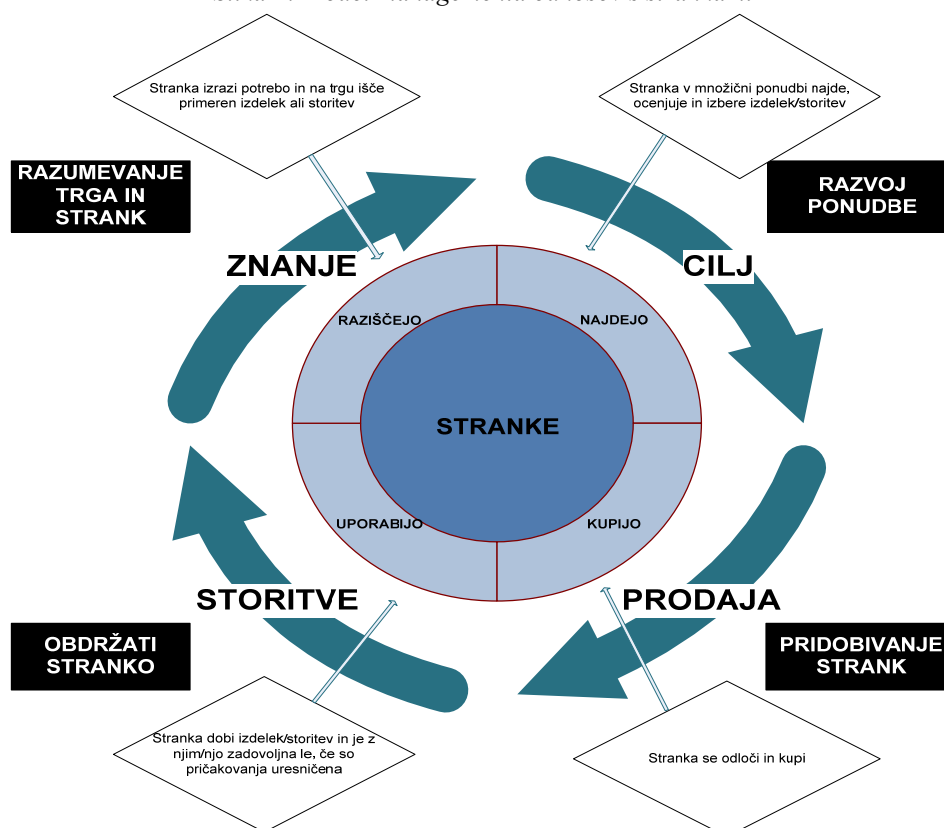
Sodelovalni management odnosov s kupci podpira obe strani partnerskega sodelovanja med različnimi ponudniki spletnega poslovanja, ki vključuje prodajo, distribucijo in storitve strankam, s katerimi sodeluje preko elektronske pošte, spletnega portala, klicnega centra in daje možnost osebnega komuniciranja. Podjetju omogoča uporabo kombinacije novih in tradicionalnih tehnologij za interakcijo in sodelovanje s strankami, med uslužbenci in s poslovnimi partnerji podjetja. Podjetje tako pridobi večje zaupanje strank in z njimi oblikuje dolgoročne odnose (Kovačič et al., 2004, str. 286).

Naštete sestavine se med seboj prepletajo. Uspešen sistem CRM pa zahteva tudi povezavo z drugimi programskimi rešitvami in s procesi v podjetju (angl. *Enterprise Application Integration, EAI*) ter povezavo z zunanjimi partnerji, dobavitelji in z distributerji (Kovačič et al., 2004, str. 286).

1.4 Opis koncepta managementa odnosov z odjemalci

Paul Postma (2001, str. 54), avtor modela managementa odnosov z odjemalci, je model razdelil na štiri dele, ki jih je mogoče upravljati. Koncept temelji na kupcu, zato je vsak izmed njegovih štirih delov prikazan z vidika kupca (Kozorog, 2006, str. 4). Model managementa odnosov s strankami je prikazan na Sliki 1, na strani 7.

Slika 1: Model managementa odnosov s strankami



Vir: M. Hrovat, *Nova doba trženja – upravljanje odnosov s strankami ali CRM*, 2001, str. 50.

Prvi del predstavlja **znanje**. Gre za spoznavanje svojih trgov in strank. Potrebno je zbrati podatke o strankah in jih segmentirati ter odgovoriti na naslednja vprašanja (Hrovat, 2001, str. 50-51):

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

Sledi vzpostavitev podatkovne baze strank, kjer si pomagamo z odgovori na vprašanja (Hrovat, 2001, str. 50-51):

- kje lahko dobimo integrirane in ažurirane podatke o strankah;
- kako lahko ustvarimo centralno banko podatkov, da bomo iz nje dobili vse informacije, ki jih potrebujemo;
- kako lahko najdemo »skrite« vzorce vedenja in nagnjenj;
- kako lahko vrednotimo stranke.

Drugi del je razvijanje ponudbe, kar je naš **cilj**. Treba je oblikovati primerno tržno strategijo, če želimo, da kupci najdejo in kupijo prav naš izdelek v množici vseh izdelkov. Potrebno je odgovoriti na vprašanja, kot so (Hrovat, 2001, str. 51):

- kakšen je naš strateški položaj;
- kje so nevarnosti in priložnosti;
- kateri so naši ciljni segmenti;
- kako lahko umeščamo svojo ponudbo;
- katere prodajne kanale uporabiti za posamezne izdelke oziroma storitve;
- kako lahko vzpostavimo neprekinjen dialog s kupci;
- katere medije uporabiti in kakšno bo sporočilo.

Naslednji korak je integracija kanalov. Treba je razviti ustrezne komunikacijske kanale in prodajne poti ter vzpostaviti tržno usmerjeno organizacijo. To pomeni, da moramo »CRM miselnost« vgraditi v celotno organizacijo.

Pridobivanje strank oziroma **prodaja** predstavlja **tretji del** modela. Sam trženjski program brez učinkovitih prodajnih poti ni dovolj, če želimo biti uspešni. Zato je potrebno prodajni ekipi olajšati administrativno delo in jim zagotoviti dostop do najnovejših informacij, ki jih potrebujejo pri svojem delu (Hrovat, 2001, str. 51).

Obdržati stranke oziroma **storitve** pa predstavlja **četrti del** modela. Da je podjetje lahko uspešno, mora imeti učinkovito storitveno osebje. Pri tem sta pomembni dve nalogi (Horvat, 2001, str. 51):

- uspešno in učinkovito upravljanje ekipe, ki bo strankam lahko ponudila najboljšo storitev;
- vzpostaviti sistem, tako da bo omogočal čim večji avtomatizem pri administrativnem delu, da bo zagotavljal dostop do vseh pomembnih informacij in da bo od storitvenega osebja zbiral vse informacije o strankah, ki so za podjetje pomembne.

1.5 Cikel managementa odnosov z odjemalci

Nykamp in McEachern (1999) v svojem članku predstavita univerzalni osnovni cikel aktivnosti, ki bi moral biti osnova vsem CRM pobudam in infrastrukturam razvoja. Faze v krogu so medsebojno odvisne in nepretrgane. S premikanjem iz ene faze v drugo pridobimo na razumevanju vsebine posameznih faz v krogu. Tako podjetja postanejo vse bolj izkušena v uvajanju managementa odnosov z odjemalci, s tem pa tudi vse bolj dobičkonosna (Kozorog, 2006, str. 9). Cikel se deli na štiri faze.

1.5.1 Razumeti in razlikovati

Podjetje mora razumeti pričakovanja in želje svojih strank, ker drugače ne more z njimi vzdrževati ustreznih odnosov. Razumeti mora, kaj kupci cenijo, kakšne vrste storitev so zanje pomembne, kako in kdaj bi radi komunicirali z nami in kakšne so njihove nakupne navade. Pravo razumevanje temelji na ugotovitvah opravljenih analiz in na osnovi stikov s kupci. Pomembnih je več aktivnosti (Nykamp & McEachern, 1999):

- ustvarjanje profilov za razumevanje demografskih značilnosti in nakupovalnih vzorcev ter razlik pri izbiri komunikacijskih kanalov;
- segmentacija kupcev v skupine, v katerih so posamezniki s podobnimi značilnostmi in nakupnimi navadami;
- osnovna raziskava potreb kupcev in njihovega obnašanja;
- ovrednotenje kupcev, ki pa ne upošteva le vrednosti nakupov stranke, ampak tudi njeno sposobnost, da pritegne nove kupce.

Analize in raziskave pa seveda niso dovolj. Za oblikovanje in vzdrževanje odnosov moramo znanje, ki smo ga pridobili, tudi uporabiti. Kupci morajo vedeti, da lahko nudimo in znamo nuditi različne storitve in načine komuniciranja, ki temeljijo na znanju, ki smo ga pridobili samostojno, in sicer glede na to, kar so nam kupci sami zaupali (Kozorog, 2006, str. 10).

1.5.2 Razvoj in prilagajanje

Podjetja morajo razvijati izdelke oziroma storitve, ki so prilagojeni kupčevim potrebam in njihovim pričakovanjem. Dandanes večina podjetij ni sposobna prilagoditi svoje ponudbe individualnim potrebam kupcev, vsaj kar zadeva stroškovno učinkovitost, saj so problemi takšnega pristopa visoki stroški. Lahko pa podjetja razvijajo proizvode oziroma storitve, ki zadovoljujejo potrebe posameznega segmenta kupcev (Nykamp & McEachern, 1999).

1.5.3 Stik in oskrba

Stiki s kupci so sestavni del managementa odnosov z odjemalci. Kupci pridejo v stik s podjetjem na različne načine. Za razvijanje odnosov s kupci morajo podjetja zagotoviti, da (Nykamp & McEachern, 1999):

- imajo vsi deli podjetja dostop do pomembnih informacij o kupcih;
- so vsi deli podjetja primerno usposobljeni za delo z informacijami o kupcih, tako da ustvarjajo odnose s kupci glede na njihove potrebe in potencialne vrednosti kupcev.

Z dostopom do informacij in s primernim usposabljanjem bodo podjetja pripravljena na konstantno povečevanje vrednosti v očeh kupca. To ne pomeni le ugodne cene, ampak tudi zaznavanje kakovosti, hitrosti dobave ali pomoči, uporabnosti in brežhibnosti proizvoda ali storitve (Kozorog, 2006, str. 11).

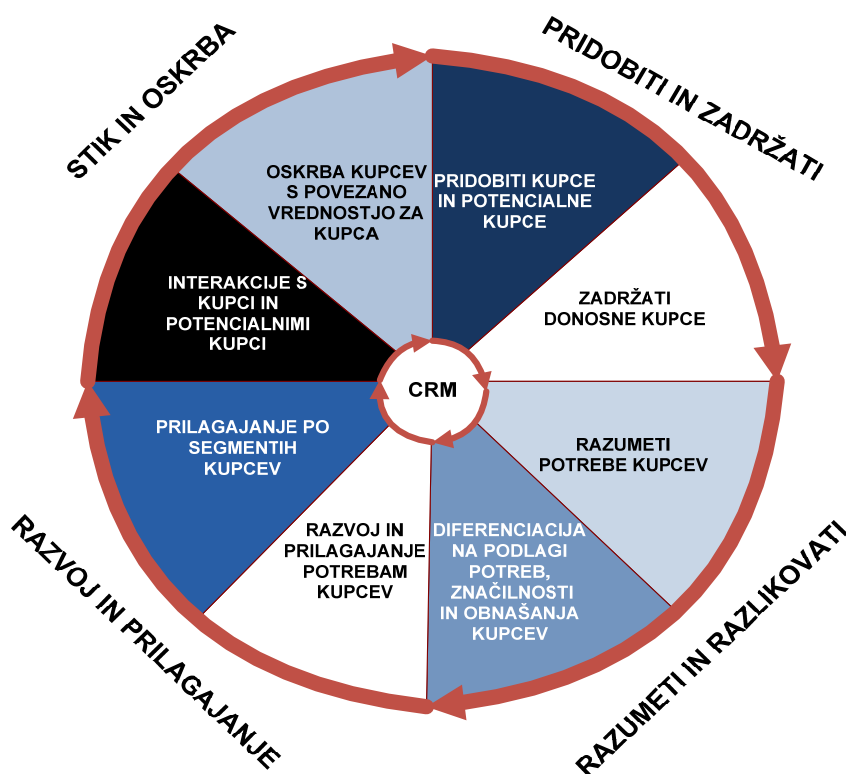
1.5.4 Pridobiti in zadržati

Več kot se podjetja naučijo in vedo o svojih kupcih, lažje poudarijo tiste, ki jim prinašajo večjo vrednost. Prav tako podjetja lažje ugotovijo, katere aktivnosti, proizvodi, ponudbe, komunikacijski kanali, čas in sporočila so najprimernejši za posamezen segment kupcev. Uspešno zadržanje kupcev temelji na treh načelih (Nykamp & McEachern, 1999):

- vedno prisluhniti kupcem in obdržati stike z njimi;
- neprestano prinašati želeno vrednost stranki;
- kupci se s pomikanjem skozi različne faze življenjskega cikla spreminjajo, zato morajo biti podjetja pozorna na spremembe in biti pripravljena prilagoditi svoje ponudbe.

S pomikanjem iz ene faze v drugo fazo, podjetja pridobivajo nova znanja in razumevanje, ki služijo kot pomoč nadaljnjemu managementu odnosov s kupci (Nykamp & McEachern, 1999). Cikel managementa odnosov s strankami je prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Cikel managementa odnosov s strankami



Vir: Nykamp & McEachern, Customer Relationship Report: The CRM Business Cycle, 1999.

2 POSTOPEK UVAJANJA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJE

2.1 Ogrodje za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci

Podjetje Gartner je na podlagi obsežnih raziskav predstavilo osem gradnikov za uspešno uvedbo managementa odnosov s kupci v podjetje. Podjetjem bo to omogočalo celovit pogled na njihove stranke, pripravo poslovnega načrta in načrta vpeljav (Bona & Radcliffe, 2002, str. 27). Na Sliki 3, na strani 11, je prikazano ogrodje za uspešno uvedbo managementa odnosov s kupci.

Slika 3: Ogradje za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci



Vir: Bona & Radcliffe, *Osem gradnikov CRM – ogradje za uspešno izvedbo*, 2002, str. 27.

2.1.1 Vizija managementa odnosov z odjemalci

Vizija managementa odnosov s strankami je podoba podjetja, kakršno naj bi to imelo v očeh kupcev in iz katere je razvidno, kaj jim podjetje ponuja v primerjavi s konkurenco in kaj lahko pričakujejo v poslovanju z njim. Vizija je pomembna tudi za zaposlene, drugače zaposleni ne bodo vedeli, kaj želi podjetje doseči pri strankah (Nikolić, 2003, str. 7).

Vizija managementa odnosov z odjemalci se začne z opisom blaga in storitev, ki jih podjetje ponuja. Nadaljuje se z opisom koristi oziroma vrednosti, ki jih bo kupec imel, s poudarkom na kakovosti, inovativnosti, prilagodljivosti posebnim željam, servisu in na preostalih pomembnih dejavnikih za stranko, na katerih se bo gradila njena zvestoba. Skupna ponudba podjetja za ciljnega kupca mora presegati konkurenco. Vizija mora vsebovati tudi zeleno vedenje oziroma izkušnje strank (Kirkby, Thompson & Wecksell 2001, str. 3).

Samo vizijo podjetja mora definirati vodstvo, ki je najbolj seznanjeno z razmerami na trgu. Dobro mora poznati samo filozofijo CRM, njene prednosti in slabosti, načine vpeljave in potrebne spremembe v celotnem podjetju. Velika večina vodstev se ne zaveda kako pomembna je vizija managementa odnosov s strankami, in zato pri izvedbi CRM projektov, velikokrat ne nudi ustrezne podpore. Pomanjkanje podpore vodstva in premajhna vpletenost vodstva podjetja pa sta ponavadi glavna razloga za propad takšnih projektov. Vizijo CRM morajo sprejeti zaposleni, delničarji in stranke (Bona & Radcliffe, 2002, str. 10).

2.1.2 Strategija managementa odnosov z odjemalci

Strategija managementa odnosov s strankami izhaja predvsem iz finančnih ciljev in poslovne strategije podjetja ter nadgrajuje marketinško strategijo. Strategija določa, kako bo podjetje gradilo dobičkonosne odnose s strankami in kako bo doseglo njihovo zvestobo. Glavni poudarek ni na produktu, ampak na zadovoljevanju strank, s čimer dobimo zadovoljne in zveste stranke, kar lahko podjetju dolgoročno prinese konkurenčno prednost na trgu in uspešnost (Kirkby, 2001a, str. 1).

Postopek določanja CRM strategije (Kirkby, 2001a, str. 1–2):

- analiza lastnega položaja in položaja naših strank na trgu;
- segmentacija strank ter ugotavljanje ciljnih segmentov;
- določitev ciljev za posamezen segment strank glede na življenjski cikel;
- določitev kazalnikov za nadzor nad izvajanjem strategije;
- določitev strategije za prilagoditev ponudbe (cena, izdelki, storitve in servis) za posamezen segment strank;
- določitev človeških in tehničnih virov, ki so potrebni za izvedbo strategije.

Tabela 1 prikazuje razliko med strategijo trženja, ki temelji na življenjskem ciklu produkta, in strategijo odnosov do strank, ki temelji na življenjskem ciklu strank. Cilj strategije marketinga je predvsem tržna pozicija, cilj strategije odnosov do strank pa je vzpostavitev odnosa do strank, ki bo prinesel dodano vrednost stranki in podjetju (Kirkby, 2001a, str. 2). V Tabeli 1 sta prikazani strategija trženja in strategija odnosov do strank.

Tabela 1: Strategija trženja in strategija odnosov do strank

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

Vir: J. Kirkby, Creating a CRM vision, 2001a, str. 2.

2.1.3 Zadovoljstvo strank

Stranka, ki stopi v stik s podjetjem po katerem koli komunikacijskem kanalu, pridobi določeno izkušnjo. Izkušnje strank igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju podobe podjetja v očeh strank. Pri pozitivni izkušnji lahko pomeni dolgoročno sodelovanje v obojestransko korist, pri slabi izkušnji pa poleg verjetne izgube strank, lahko pride tudi do širjenja slabega glasu o podjetju. Podjetja, ki se zavedajo pomena managementa odnosov z odjemalci, se zato nenehno trudijo izboljševati odnose s strankami v skladu s cilji, ki so jih določili v strategiji managementa odnosov s strankami za posamezen segment strank (Kirkby, 2001b, str. 2).

Da bi podjetje lahko izboljšalo odnose s svojimi strankami, je pomembno, da pridejo informacije o odzivih njihovih strank do vseh ravni v podjetju. Podjetje lahko na podlagi teh informacij odpravi pomanjkljivosti, ki jih mogoče pri svojem odnosu do strank niso niti opazili.

2.1.4 Organizacijska kultura

Podjetja z vpeljavo CRM tehnologije še ne postanejo usmerjena k strankam. Poleg CRM tehnologije, ki je pomemben dejavnik managementa odnosov z odjemalci, je potrebno spremeniti tudi kulturo in obnašanje, ter organizacijsko strukturo podjetja. Spreminjanje organizacije zahteva največ časa, ki lahko traja tudi nekaj let. Spremembe pa ne smejo biti prehitre (Radcliffe, Thompson & Eisenfeld, 2001, str. 2).

Podjetje lahko za doseg sprememb v organizacijski kulturi podjetja stori naslednje (Radcliffe et al., 2001, str. 2–5; Golob, 2002, str. 81):

- **sprememba organizacijske strukture:** veliko podjetij je še vedno usmerjeno na izdelke, kar pa za podjetja, ki želijo biti usmerjena k strankam, ni primerno; podjetje mora spremeniti svojo organizacijsko strukturo, tako da bodo stranke v središču poslovanja podjetja;
- **sprememba celotnega podjetja:** proces prenove mora zajeti podjetje kot celoto, kajti uvajanje sprememb le v določenih delih podjetja ni dovolj;
- **vklučitev poslovnih partnerjev:** podjetje, ki ponuja svoje izdelke in storitve v sodelovanju s poslovnimi partnerji ali podizvajalci, mora v CRM projekt vključiti tudi njih;
- **ne prehitro izvajanje sprememb:** ena izmed večjih težav je spreminjanje kulture in navad ljudi, zato je priporočeno v enem letu spremeniti največ od eno do dve ravni organizacijske strukture;
- **upravljanje sprememb:** neprekinjeno upravljanje sprememb in izobraževanje zaposlenih je ključnega pomena za uspeh CRM projekta; to pa za seboj potegne velike organizacijske spremembe, ki se jim morajo zaposleni prilagoditi;
- **seznanjanje zaposlenih s cilji, z nalogami, njihovo vlogo in s potekom projekta;**

- **ustrezno nagrajevanje in spodbujanje zaposlenih za delo na projektu;**
- **spremljanje in povečanje zadovoljstva zaposlenih.**

Nobena strategija ne more biti uspešna, če nima podpore vodstva, hkrati pa morajo imeti vsi zaposleni jasno vizijo, kaj želijo doseči s spremembami (Golob, 2002, str. 81). Vir konkurenčne prednosti in obstoja podjetja predstavljata tehnološki razvoj in organizacijske izboljšave poslovanja podjetja. Za doseg tega cilja je treba imeti visoko izobražene, motivirane in zadovoljne zaposlene, ki morajo imeti vseskozi dostop do virov informacij oziroma znanj, ki predstavljajo prednost, kar pa od podjetja zahteva vpetost v svetovna dogajanja (Hubman, 2003, str. 80).

2.1.5 Procesi

Povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov sta bila v zadnjih dveh desetletjih glavna cilja podjetij, zato je bil velik poudarek na prenovi poslovnih procesov, ki pa ni vedno prinesel zelenih izidov. Največji vzrok za neuspeh prenove poslovnih procesov je potrebno iskati predvsem v tem, da podjetja niso upoštevala vpliva strank v teh procesih. Zaradi vse večje konkurence na trgu, zmanjševanja gospodarske rasti v svetu in recesije v nekaterih panogah, vedno več podjetij ugotavlja, da so stranke njihovo največje bogastvo, in zato dajejo vedno večji poudarek prenovi k strankam usmerjenih procesov. Pri tem je treba poznati procese, ki se dotikajo stranke v vsem njenem življenjskem ciklu, in njihovo pomembnost s stališča same stranke (Bona & Radcliffe, 2002, str. 4).

V Tabeli 2 je prikazana primerjava prenove poslovnih procesov in prenove k strankam usmerjenih procesov.

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

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

Vir: Bona & Radcliffe, Osem gradnikov CRM – ogrodje za uspešno izvedbo, 2002, str. 4.

Ključni element za uspeh izvajanja strategije ravnanja odnosov s strankami je prenova procesov. Redna posvetovanja in povratne informacije strank, partnerjev in zaposlenih so ključnega pomena za procese, ki pomembno vplivajo na stranke (Thompson, 2001, str. 6).

2.1.6 Informacije

V večini podjetij so informacije o strankah raztresene po različnih oddelkih, nepovezanih računalniških sistemih in po bazah podatkov. To onemogoča celovit vpogled v stanje stranke, njeno zgodovino, ustrezno segmentiranje strank, povečuje stroške vzdrževanja in prihaja do podvojenosti podatkov. Neustrezni podatki o strankah pa je eden izmed glavnih razlogov za neuspeh CRM projektov. Podjetja se ne zavedajo razsežnosti problema slabih podatkov, stroškov, časa in ljudi, ki so potrebni za izboljšanje kakovosti podatkov. Podjetje si mora prizadevati, da ima čim manj baz podatkov, ki so med seboj povezane tako, da omogočajo pretok podatkov različnim področjem v podjetju (Nikolić, 2003, str. 13).

Na osnovi baz podatkov lahko podjetja izvajajo naslednje analize podatkov (Radcliffe, Collins & Kirkby, 2001, str. 7):

- **zgodovinska analiza:** analiza preteklih podatkov o tem, kaj je stranka uporabljala, kako se je obnašala itd. Na podlagi teh podatkov lahko podjetje napove, v kateri fazi življenjskega cikla se stranka nahaja in kateri izdelki bi jo utegnili zanimati;
- **analize, osredotočene na stranke:** gre za napovedovanje, globlje spoznavanje strank, njenih želja in potreb;
- **tržne analize:** nakupni vzorci in segmentiranje strank.

2.1.7 Tehnologija

Tehnologija je eden izmed osnovnih delov strategije managementa odnosov z odjemalci, je pa tudi le eden izmed gradnikov, potrebnih za uvedbo uspešnega sistema CRM. Gre za izbiro ustrezne tehnologije, ki bo podjetju prinašala določene poslovne koristi. Tehnologijo CRM podjetje izbere na podlagi jasno definiranih potreb, ki so različne od podjetja do podjetja. Cilj, ki ga podjetje želi doseči z uvedbo ustrezne tehnologije, pa je predvsem ta, da ustvari enotno bazo podatkov strank, brez podvajanja podatkov. Podjetje lahko le na ta način pride do ustreznih informacij o svojih strankah (Radcliffe & Comport, 2001, str. 3).

2.1.8 Metrike

Uporaba metrik za celoviti management odnosov s strankami je dobila večji pomen šele v zadnjem času. Strokovnjaki menijo, da je merjenje uspešnosti ravnanja z odnosi do strank največji izziv za podjetje, saj mora dokazati, da je uvedba managementa odnosov s strankami prinesla koristi in izboljšala položaj podjetja (Nikolić, 2003, str.16).

Metrike mora podjetje postaviti že v najzgodnejši fazi CRM projekta. Z metrikami podjetje lahko redno spremlja doseganje zadanih ciljev, in na podlagi izidov popravi strategijo managementa odnosov s strankami in potek vpeljave. Metrike so pomembne tudi pri stimuliranju zaposlenih, saj z njimi podjetje na preprost način določi uspešnost zaposlenih (npr. zaposleni v klicnih centrih, zaposleni v prodaji itd.). Na višjih ravneh podjetja pa je

določanje metrik za uspešnost projekta CRM zelo kompleksna in zahtevna (Nikolić, 2003, str. 16).

Vsako področje v podjetju ima svoje mere uspešnosti, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja. Ti cilji so (Kirkby, Thompson & Buytendijk, 2001, str. 1):

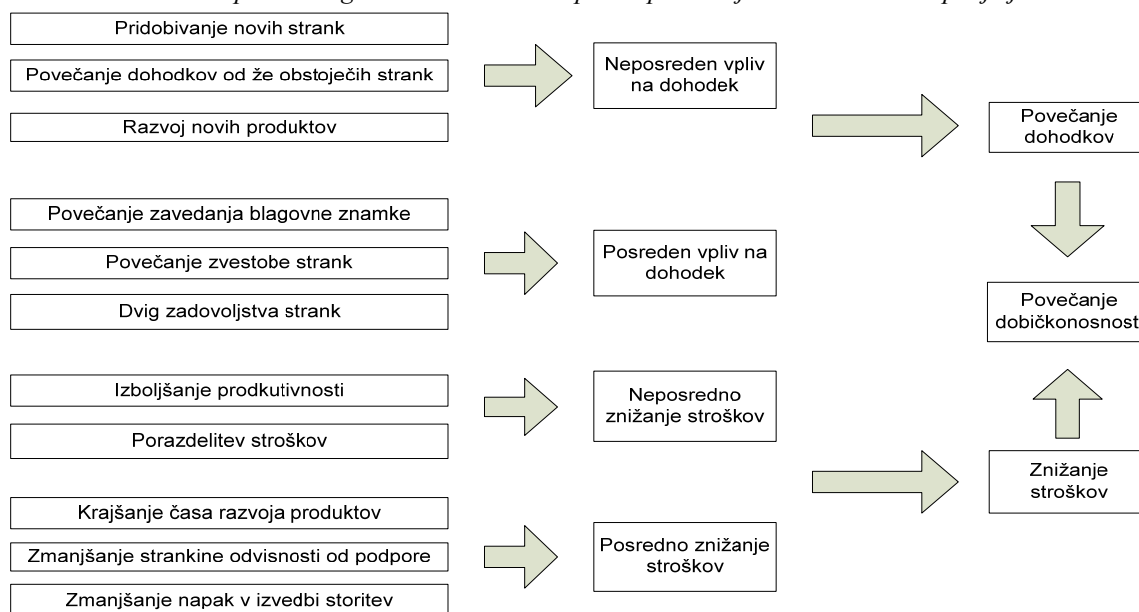
- **na ravni podjetja:** tržni delež, prihodki, stroški, dobiček;
- **na strateški ravni v povezavi s strankami:** pridobivanje novih strank, ohranjanje strank, življenjska vrednost strank, strošek pridobitve novih strank;
- **na ravni proizvodov in procesov:** število pritožb, število rešenih pritožb, delež navzkrižne prodaje, stroški prodaje in servisnih storitev;
- **na ravni infrastrukture:** odzivni čas za sprejem klicev po telefonu, osveževanje podatkov v bazi, število klicev v klicni center.

Postavljanje ustreznih mer uspešnosti managementa odnosov s kupci, zahteva povezavo s cilji, ki si jih je podjetje zastavilo (Kirkby et al., 2001, str. 4).

2.2 Razlogi za uvedbo managementa odnosov z odjemalci v podjetje

Uvedba sistema CRM ni stvar tehnologije, ampak miselni preskok na ravni vodstva podjetja, pa tudi na ravni celotne organizacije. Spoznavanje kupcev in razumevanje njihovega obnašanja lahko bistveno prispevata k prilagajanju podjetja in usmerjanju pravih izdelkov praviim kupcem. To pa lahko bistveno vpliva na povečanje prihodkov in zmanjšanje stroškov podjetja. Ravnanje odnosov s kupci tako neposredno vpliva na dobičkonosnost podjetja. Posredno ali neposredno povečani dohodki, ki so doseženi z neposredno ali s posredno manjšimi stroški, pomenijo za podjetje večji dobiček (Kozorog, 2006, str. 12). Na Sliki 4 je prikazan vpliv managementa odnosov s kupci na povečanje dobičkonosnosti podjetja.

Slika 4: Vpliv managementa odnosov s kupci na povečanje dobičkonosnosti podjetja

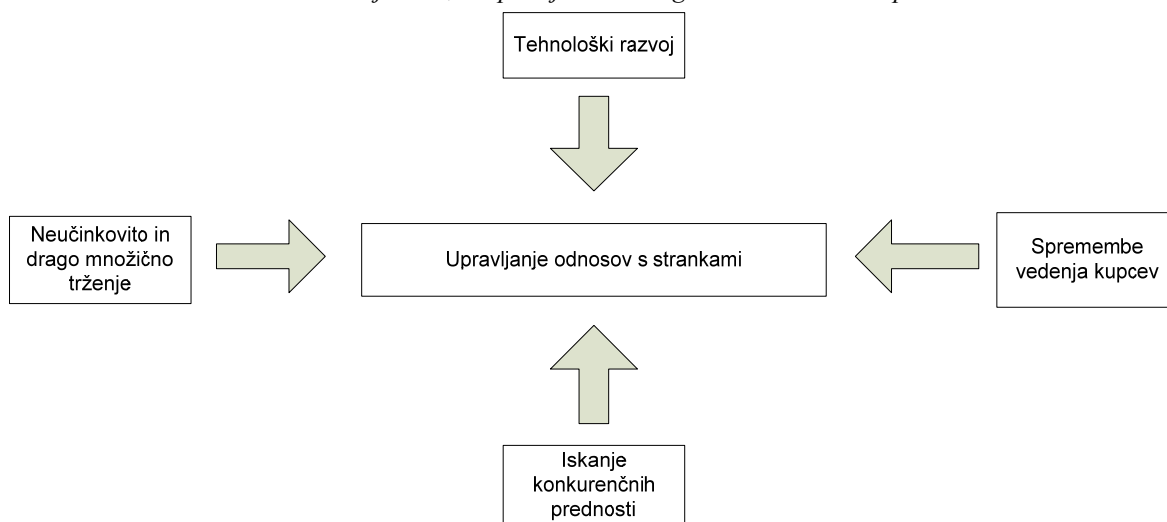


Vir :T. Kozorog, Management odnosov z odjemalci na medorganizacijskem trgu – Primer podjetja TKK, 2006, str. 12.

Koncept managementa odnosov s kupci je nastal kot odgovor na spremembe, ki nastajajo v okolju. Podjetja pa jim z zdajšnjim načinom poslovanja ne zmorejo vedno uspešno slediti (Kozorog, 2006, str. 12).

Na Sliki 5 so prikazani štirje dejavniki, ki pomembno vplivajo na management odnosov s kupci.

Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na management odnosov s kupci



Vir: M. Hrovat, *Nova doba trženja – upravljanje odnosov s strankami ali CRM*, 2001, str. 50.

Tehnološki razvoj spreminja ekonomijo informacij. Razvoj novih tehnologij, kot sta internet in mobilna telefonija pa omogočajo nove načine povezav med kupci in podjetji. Obdelava podatkov pa je praktično neomejena (Hrovat, 2001, str. 51).

Iskanje konkurenčnih prednosti je vedno težje. Proizvodi postajajo vedno bolj homogeni, kar posledično vpliva, da imajo podjetja vedno manj možnosti za diferenciacijo. Podjetja, ki želijo uspeti, morajo strategijo usmeriti na kupce (Hrovat, 2001, str. 51).

Pojavile so se nove smernice **sprememb vedenja kupcev**, kot so: zahteva po popolnem dostopu do informacij in storitev ob vsakem času, oskrba z individualiziranimi informacijami ali nasveti, in rešitvami posameznih individualnih problemov. Kupci zahtevajo individualen pristop za rešitve svojih problemov, prav tako pa tudi sami izbirajo, po katerem komunikacijskem kanalu bodo stopili v stik s podjetjem (Hrovat, 2001, str. 51).

Tehnika množičnega trženja za večino podjetij predstavlja velik strošek. Vzrok za to je predvsem ta, da podjetja podatke o svojih kupcih kupujejo. Gre za demografske, socioekonomske in zgodovinske baze podatkov od specializiranih podjetij. Tovrstno trženje je velikokrat neučinkovito tudi zaradi neupoštevanja vedenja odjemalcev, katerega posledica je sorazmerno majhen odziv glede na širino akcije (Hrovat, 2001, str. 51).

2.3 Ključni dejavniki uspeha vpeljave managementa odnosov z odjemalci

Pod pojmom ključnih dejavnikov uspeha vpeljave managementa odnosov s kupci razumemo dejavnike, ki so ključnega pomena za uspeh poslovanja podjetja. Lahko gre za uvajanje kompleksnih poslovnih strategij, prenovo poslovnih procesov, uvajanje novih poslovnih programov ali za izvajanje bolj ali manj zahtevnih projektov. Neupoštevanje teh dejavnikov lahko povzroči neuspeh. Vežejo se na področja poslovnih strategij, organizacijske strukture, organizacijske kulture, tehnologije in podpore vodstva. Ti dejavniki so (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 167–168):

- **jasna opredelitev in široka podpora v stranko usmerjeno poslovno strategijo:** izvira iz poslovnih potreb organizacije in njihove opredelitve stranke; osnovna funkcija je promocija ideje CRM v celotni organizaciji; strategija mora biti dobro razumljena in sprejeta na ravni celotne organizacije;
- **postavitev merljivih poslovnih ciljev:** so osnova za gradnjo funkcionalnih rešitev v sistemu managementa odnosov s kupci in morajo voditi k uresničevanju poslovnih strategij;
- **jasno razumevanje zahtev naših strank:** bistvo CRM-ja je v gradnji boljših odnosov s strankami kajti vsi odnosi niso enako pomembni; poznavanje vrednosti strank, njihovih potreb, zahtev in obnašanja je zelo pomembno za pravilno oblikovanje strategij, poslovnih aktivnosti in tehnologij; velik pomen ima optimizacija odnosov s strankami v smeri doseganja obojestranskih koristi;
- **primerna organizacijska struktura in kultura:** morata težiti k odpravljanju meja, ki so se tradicionalno izoblikovale med posameznimi funkcijskimi področji; večja kot je stopnja povezanosti in sodelovanja med funkcijskimi področji, boljše izkustvo bo organizacija lahko zagotovila svojim strankam;
- **do CRM-ja prijazno informacijsko okolje:** izvajanje strategije CRM omogoča napredna vloga informatike; gradnja informacijskega okolja mora izhajati iz poslovnih ciljev in usmeritev; njegova osnovna vloga je posredovati prave podatke pravim ljudem ob pravem času na pravo mesto;
- **povezano delovanje množice tržnih poti:** organizacijska struktura in informacijsko okolje morata podpirati povezano delovanje različnih tržnih in komunikacijskih poti, v smislu zagotavljanja optimalnega izkustva stranke s podjetjem; na tem mestu je ključna prenova poslovnih procesov v organizaciji;
- **zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti:** zaposleni morajo biti sposobni spodbujati ali rušiti napore organizacije pri uvajanju novih strategij; treba je poskrbeti za široko sprejetje in podporo uvajanja sprememb in novega načina razmišljanja zaposlenih;
- **podpora in sodelovanje vodstva organizacije** igra pri uvajanju ključno vlogo;
- **strokovni pristop k uvajanju rešitev CRM:** za uvajanje morajo skrbeti za to usposobljeni timi, sestavljeni iz strokovnjakov z različnih področij (strokovnjaki s področja trženja, prodaje, informatike, zunanji svetovalci in izvajalci z različnih področij);

- **CRM je treba obravnavati kot nepretrgan proces uvajanja sprememb:** ko je CRM sistem vpeljan v podjetje, je treba velik poudarek nameniti merjenju, nadzoru in spremljanju delovanja sistema, ki je pomemben za pridobivanje povratnih informacij, na podlagi katerih lahko organizacija uvaja nenehne izboljšave.

Vsako podjetje mora na podlagi poznavanja lastnega okolja in virov izoblikovati svoj pristop k uvajanju, pri čemer so mu naštetih dejavniki lahko v veliko pomoč (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 168).

2.4 Razlogi za neuspeh uvajanja managementa odnosov z odjemalci

Uspešnost uvedbe managementa odnosov s kupci v podjetje je v veliki meri odvisna od najvišjega vodstva. Vodstvo ima zaradi svojega položaja večji nadzor nad izvajanjem projekta, hkrati pa vpliva tudi na motiviranost zaposlenih, ki sodelujejo pri projektu (Bull, 2003, str. 592).

Gartner navaja (Bona & Radcliffe, 2002, str. 2) 10 najpogostejših razlogov za neuspeh uvajanja managementa odnosov s kupci v podjetje:

- vodstvo je premalo vpleteno oziroma nima znanja o strankah;
- nagrade in stimulacije zaposlenih so vezane na stare cilje, ki se ne nanašajo na stranke;
- kultura zaposlenih ni osredotočena na stranke;
- upošteva se omejen ali sploh nikakršen prispevek s stališča stranke;
- prevladuje mnenje, da je programska oprema rešitev; arhitektura in integracija sta pozabljeni, čeprav sta bistveno pomembnejši in dražji;
- obstaja pomanjkanje natančno načrtovanih, medsebojno okrepljujočih se procesov, ki vzajemno postajajo vse močnejši;
- slaba kakovost podatkov in informacij vodi k slabi analizi in slabi podpori odločitvam;
- v projektu je malo koordinacije in sodelovanja ter pobud in projektov različnih oddelkov;
- sestava CRM projektne skupine je nepomembna zadeva; predstavniki poslovnih funkcij niso vključeni;
- ni uvedbe kakršnega koli merjenja ali opazovanja koristi in nobenega testiranja.

3 PRAKTIČEN PRIMER UVEDBE MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJE STUDIO MODERNA

Praktični del diplomskega dela temelji na predstavitvi osmih gradnikov za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci v podjetje Studio Moderna. Najprej sem predstavila podjetje, njegovo zgodovino in njegov prodajni program. Sledi opis osmih gradnikov za uspešno uvedbo CRM-ja v podjetje, kjer predstavim, kako je podjetje začelo uvedbo in kaj

v podjetju predstavlja gradnike. V zadnjem sklopu praktičnega dela opisujem težave, s katerimi se je podjetje pri uvajanju managementa odnosov s kupci srečevalo, in rezultate, ki jih je pri tem doseglo ter prednosti in slabosti, ki jih je uvedba managementa odnosov s kupci prinesla.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Studio Moderna je bilo ustanovljeno leta 1992, ko je na slovenskem trgu začelo tržiti izdelek Kosmodisk, tj. pripomoček za lajšanje oziroma odpravljanje bolečin v hrbtenici. V petnajstih letih je podjetje zraslo v enega največjih podjetij za neposredno odzivno trženje prek televizije³ (angl. *DRTV, Direct Response Television*) z lastnimi storitvami, ki so potrebne za opravljanje takšne dejavnosti (oddelek za zakup medijskega časa, klicni center, sistem odpreme in logistike ter marketinške in kreativne rešitve), in sicer v srednji in vzhodni Evropi.

Podjetje je trenutno prisotno na 20 srednje in vzhodnoevropskih trgih (v Albaniji, Azerbajdžanu, Bosni in Hercegovini, Bolgariji, na Hrvaškem, Češkem, v Estoniji, na Madžarskem, Kosovu, v Litvi, Latviji, Makedoniji, na Poljskem, v Rusiji, Romuniji, Sloveniji, Srbiji, Turčiji in v Ukrajini). V podjetju ocenjujejo, da obvladujejo od 50 do 60 odstotkov celotnega trga neposrednega odzivnega trženja prek televizije v srednji in vzhodni Evropi. Podjetje na slovenskem trgu trži svoje blagovne znamke, kot so: Kosmodisk, Dormeo, Top Shop in Viva.

Studio Moderna je organiziran kot holding s sedežem na Nizozemskem, ki ima podružnice po Evropi v 100-odstotni lasti. Matično podjetje je v Sloveniji; gre za srednje veliko podjetje in ima 133 zaposlenih. Največji poudarek v podjetju dajejo predvsem poznavanju, obvladovanju in izpopolnjevanju izvedbe samega akta prodaje doma in v tujini. Veliko pozornost zato namenjajo izboru izdelkov, produkciji kratkih in dolgih formatov oglasov, zakupu medijskega prostora, sprejemanju telefonskih ali pisnih naročil v klicnem centru, pripravi in odpremi pošiljk, spremljanju ponakupnega zadovoljstva strank in vzdrževanju ter obdelavi podatkovnih baz (Interno gradivo podjetja Studio Moderna). Kronološki razvoj podjetja se nahaja v Prilogi 1.

3.1.1 Program podjetja

Podjetje Studio Moderna ponuja svoje izdelke prek štirih prodajnih kanalov. Najpomembnejši je kanal DRTV (neposredna prodaja prek televizije), sledijo veleprodaja, internet in tiskani mediji. Neposredna prodaja prek televizije je najpomembnejša zato, ker podpira prodajo tudi v preostalih kanalih in v razvitih državah predstavlja najpomembnejši medij, skozi katerega se oblikuje javno mnenje, in močno vpliva na sam način življenja ljudi.

³DRTV-prodaja je prodaja prek televizije z neposrednim odzivom. Odzivi so merljivi skoraj takoj, ko ponudba doseže občinstvo.

Program podjetja predstavljajo blagovne znamke, kot so: Top Shop, Dormeo, Kosmodisk, Linea Directa Communication in revija Viva. Vrste izdelkov, ki pripadajo posameznim blagovnim znamkam, najdemo na spletni strani podjetja (<http://www.studio-moderna.com>), ti pa so:

- **Top Shop:** izdelki za dom in kuhinjo, elektronika, izdelki za fitnes, knjige, izdelki za lepoto, izdelki za prosti čas, izdelki za zdravje in šport itd;
- **Dormeo:** spalni program (vzmetnice, letvice, nadvložki, odeje, vzglavniki ...);
- **Kosmodisk:** izdelek za lajšanje oziroma odpravljanje bolečin v hrbtenici;
- **Linea Directa Communication:** celostna storitev klicnega centra, ki opravlja storitve vhodnih in izhodnih klicev ter odpreme;
- **Viva:** mesečna revija za zdravo življenje, ki izhaja samo v Sloveniji.

Kosmodisk in Dormeo sta blagovni znamki, ki sta bili razviti v podjetju. Pri blagovni znamki Dormeo je bil cilj podjetja narediti lasten izdelek in ga hkrati ponuditi kupcem kot celotno storitev, tj. od preprostega naročila do dostave na dom ter drugih spremljajočih storitev (kupec naroči, se dogovori za plačilo in datum dostave izdelka na dom). Podjetje je izdelek ovrednotilo s certifikatom za kakovost ter razvilo svoj sistem plačila in svojo dobavno pot.

3.2 Začetki uvajanja managementa odnosov z odjemalci v podjetje

Podjetje je začelo uvajanje managementa odnosov z odjemalci v letu 1993, tj. dejansko ob njegovi ustanovitvi. Podjetje je najprej postavilo klicni center s telefoni in programom, v katerega so se vnašali podatki o strankah. Ker na trgu takrat ni bilo primerne rešitve, ki bi v celoti pokrivala vse njihove potrebe, so v podjetju začeli razvijati informacijsko infrastrukturo za podporo posameznim poslovnim procesom. Sodelovati so začeli z zunanjimi partnerji. Eden pomembnejših partnerjev je podjetje Abraxas⁴, s katerimi so skupaj razvili program CRM CatPro. Namenjen je izključno delovanju klicnih centrov in pridobivanju različnih informacij o kupcih za različne analize, ki managementu omogočajo boljše pristope k strankam. Tako je podjetju kljub geografski razpršenosti uspelo informatiko organizirati centralizirano z informacijskim središčem v Sloveniji.

Cilj uvedbe managementa odnosov s kupci je bil povečanje zadovoljstva stranke ter s tem večja rast prihodkov in tržnega deleža na vseh trgih, kamor se je podjetje širilo. Tako imajo danes v podjetju uveden CRM sistem po vseh državah, kjer so prisotni. Prilagojen je posameznemu trgu, njihovim potrebam in zakonodaji (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

⁴Podjetje Abraxas je specializirano za računalniški inženiring in svetovanje.

3.3 Osem gradnikov za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci v podjetje Studio Moderna

3.3.1 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija podjetja z vidika managementa odnosov s kupci, je ustvariti in vzdrževati dolgoročne in dobičkonosne odnose z zadovoljnimi strankami. Pristop je prilagojen potrebam strank, ki se bo dolgoročno obrestoval in prispeval k zadovoljstvu stranke in podjetja. Podjetje se želi približati odjemalcu in njihovim željam ter potrebam; znižati stroške in izboljšati kazalnike učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Temeljno poslanstvo podjetja Studio Moderna so zadovoljni kupci, katerim želijo omogočiti predvsem zabavno in prijazno nakupovanje od doma ter jim ponuditi izbor kakovostnih in cenovno konkurenčnih izdelkov. Pri tem pa sledijo temu, da izdelek resnično ponuja tisto, kar s sporočilom obljublja. Nezadovoljnemu kupcu pa omogočijo vrniti izdelek s povrnitvijo kupnine in z močno skupino strokovnjakov za trženje, ki znanje, pridobljeno na zahodu, uspešno uporabljajo v regijah, kjer so prisotni (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

3.3.2 Cilji uvajanja managementa odnosov z odjemalci

Podjetje si je pred začetkom uvajanja managementa odnosov s strankami v podjetje postavilo cilje, ki jih bo skušalo doseči. Ti cilji so:

- bolje razumeti stranke in spoznavati njihove želje in potrebe;
- izpolnitev strankinih zahtev in pričakovanj;
- zagotoviti jim pravo ponudbo ob pravem času in po pravi poti;
- povečati stopnjo zvestobe in zadovoljstva strank;
- zadržati dobičkonosne in potencialno dobičkonosne stranke;
- pridobiti več (potencialno) dobičkonosnih strank;
- znati določiti vrednost stranke za podjetje.

Dobičkonosnosti strank in podjetja ni mogoče doseči brez zadovoljstva strank, zadovoljstva strank ni brez zadovoljstva zaposlenih, in tega ni mogoče doseči brez uspešnega vodstva. Zvestobe strank in zaposlenih pa ni mogoče doseči brez njihovega zadovoljstva (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

3.3.3 Zadovoljstvo strank

Spremljanje zadovoljstva strank pripomore k individualizaciji ponudbe, oblikovane po meri kupca. Zadovoljstvo stranke vodi k lojalnosti, ki pa je za podjetje ključnega pomena, saj podjetje s tem pridobi konkurenčno prednost. Podjetje spremlja zadovoljstvo strank na različne načine, predvsem z vprašalniki. Agent stranki, ki pokliče v klicni center, zastavi

vprašanja, kot so: Ali je z izdelkom zadovoljna?, Ali je zadovoljna z navodili za uporabo izdelka? itd.

Podjetje poleg zadovoljstva strank spremlja tudi njihovo donosnost. Kriterije lahko razdelimo v naslednje skupine: število nakupov stranke, vrednost nakupov stranke, vrste izdelkov, ki jih je stranka kupila itd. Ti kriteriji služijo kot pomoč pri pripravi ponudb za določene skupine potencialnih strank. Primer: podjetje se odloči, da bo izvedlo prodajno akcijo za vzglavnike, ki so na zalogi že dlje časa. Bazo potencialnih kupcev določijo na podlagi kriterija, ki upošteva le tiste kupce, ki so v zadnjih treh mesecih kupili vzmetnico Dormeo. Strankam, ki so bile zajete v tej bazi, se pošlje ponudba za vzglavnike. Na ponudbi je zapisana telefonska številka, na podlagi katere agent v klicnem centru takoj ugotovi, da je to ponudba za vzglavnike.

3.3.4 Organizacijska kultura

Podjetje je začelo z uvajanjem strategije managementa odnosov s kupci ob nastanku podjetja. Uvajanje se je začelo postopoma, zato so bili zaposleni in vsi, ki so pri uvajanju sodelovali, pripravljeni na spremembe in so pri tem sodelovali. Organizacijska kultura v podjetju je sestavljena iz izobraževanja zaposlenih, motiviranja in spremljanja ter ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih.

3.3.4.1 Izobraževanje zaposlenih

Zaposleni so vseskozi vključeni v proces uvajanja sistema CRM in se nenehno izobražujejo. Izobraževanje zaposlenih poteka odvisno od namena in potreb zaposlenih (Interno gradivo podjetja Studio Moderna):

- **agentje v klicnem centru:** imajo redne treninge, ki potekajo dnevno; preden agent zasede svoje delovno mesto, vodja agentov pripravi petminutno izobraževanje (angl. *Briefing*); agent na kratkem izobraževanju pridobi informacije, kot so: lastnosti izdelkov, ki jih lahko pri prodaji uporabi; informacije o prodaji novih izdelkov; informacije o izdelkih, ki bi se najbolje prodajali kot navzkrižni izdelki (angl. *Cross Sell*⁵); informacije o izdelkih, ki bi se najbolje prodajali kot dodatni izdelki (angl. *Up Sell*⁶) itd.; novemu agentu so na voljo tudi mentorji, ki ga vodijo skozi celoten proces in mu pomagajo izboljšati njegovo uspešnost (mu svetujejo pri pogovorih s strankami, katere izdelke bi lahko prodal kot dodaten izdelek ali navzkrižni izdelek itd.);
- **novi zaposleni:** imajo enotedenski trening v klicnem centru, kjer se seznanijo s celotnim procesom (spoznajo izdelke, delo v klicnem centru, delo v oddelku za pomoč in svetovanje kupcev, spoznavajo aplikacije, ki bi jim lahko pozneje pri njihovem delu koristile itd.);

⁵Cross sell pomeni navzkrižno prodajo. Izdelek je komplementaren ali substitut drugemu izdelku.

⁶Up sell pomeni dodatno prodajo istega izdelka.

- **redno zaposleni:** imajo enkrat mesečno generalno izobraževanje, kjer se seznanijo z vsemi novostmi na področju njihovega dela; to izobraževanje je obvezno tudi za zaposlene v njihovih podružnicah po tujini. Prav tako pa so zaposlenim v podjetju na voljo tudi individualni treningi, ki jih predlagajo vodje, če je to potrebno.

V podjetju so uvedli tudi CRM ekipo, ki je gonilo razvoja. V CRM ekipo so vključeni vsi zaposleni, tj. od informatikov, vodij, uporabnikov in zunanjih partnerjev. CRM ekipa pomaga in svetuje pri različnih težavah, s katerimi se zaposleni srečujejo. Prav tako skrbi za nadgradnjo sistemov v posameznih državah, kjer je podjetje prisotno. Postopek poteka tako, da država poda neki predlog, za katerega misli, da ji bo olajšal delo. CRM ekipa ta predlog prouči in oceni, ali je ta dober za vse države ali samo za državo, ki je predlog podala. CRM ekipa specificira nadgradnjo po vsebini v obliki ponudbe in jo pošlje zunanjemu partnerju, ki jo zakodira.

Odzivi zaposlenih na uvajanje managementa odnosov z odjemalci v podjetje so pozitivni, saj so zaposleni spoznali, da jim olajša delo. Delo zaposlenih je postalo hitrejše, zraven pa pridobijo tudi relevantne informacije, ki jim pomagajo pri različnih odločitvah, pripomorejo pa tudi k izboljšanju poslovanja celotnega podjetja.

3.3.4.2 Motiviranje zaposlenih

V podjetju imajo razvit svoj sistem motiviranja zaposlenih. Gre za različne finančne in nefinančne stimulacije. Na nižji ravni prevladujejo predvsem finančne stimulacije, kot so denarne nagrade za uspešnost. Na višji ravni pa podjetje uporablja predvsem nefinančne stimulacije, kot so promocije zaposlenih, napredovanje itd. Z motiviranjem zaposlenih se posebej ukvarja kadrovski oddelek (angl. *Human Resource Management, HRM*).

3.3.4.3 Spremljanje in ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih

Spremljanje in ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju se za zdaj še ne izvaja oziroma je v načrtu vpeljave. Že zastavljene smernice za spremljanje in ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih pa so (Interno gradivo podjetja Studio Moderna):

- **enominutni plan:** je dokument med vodjo in zaposlenim, kjer so zapisane naloge, ki jih mora zaposleni opraviti; nove ideje; predlogi za izboljšanje delovnega procesa itd.; s tem planom se bo spremljalo zadovoljstvo zaposlenih na mesečni ravni;
- **vprašalnik 360 stopinj:** gre za ocenjevanje kompetenc posameznika z vseh možnih vidikov (samoocena, ocena vodje, ocena sodelavcev, ocena vodenih sodelavcev); ocenjevanje poteka s pomočjo vprašalnika, kjer ocenjevalci ocenjujejo prisotnost posameznih relevantnih vedenj pri ocenjevanem človeku (vedenje je vedno izraženo, vedenje je zelo pogosto izraženo, vedenje je pogosto

izraženo, vedenje je redko izraženo, vedenje ni nikoli izraženo); osredinjenje na opazna vedenja omogoča, da je ocena kompetenc točnejša in jasnejša.

S tem načinom merjenja bo podjetje pridobilo kompleksno oceno, ki je lahko osnova za razvoj in izobraževanje na področjih, ki predstavljajo izzive (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

3.3.5 Procesi

Podjetje, ki želi uveljaviti ali izboljšati koncept CRM, mora prenoviti poslovne procese, predvsem tiste, ki so povezani s strankami. Podjetje se mora približati strankam, njihovim željam in potrebam, znižati mora stroške ter izboljšati kazalnike učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. V nadaljevanju bom opisala poslovne procese, ki vplivajo na management odnosov s strankami v podjetju (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

3.3.5.1 Nabava

Proces nabave je sestavljen iz izbora novih izdelkov, dogovarjanja z dobavitelji, oddaje naročil, naročanja blaga in iz prevzema blaga v skladišča.

V podjetju je bil za izbor novih izdelkov ustanovljen mednarodni oddelek, ki izbira in išče izdelke po večjih svetovnih sejmih. Vsak izbran izdelek z vsemi potrebnimi informacijami objavijo na intranetu. Na podlagi teh informacij se države odločajo, ali bi bil izdelek primeren za njihov trg ali ne. Odgovor nato pošljejo mednarodnemu oddelku, ki se ob zadostnem interesu odloči za test. Podjetje izdelek testira na televiziji s čim večjo frekvenco oglaševanja, saj tako prej pride do zelenih rezultatov. V Sloveniji o izboru novih izdelkov odločajo izvršni direktor, analitik za trženje medijskega časa (angl. *Media Analyst*) in vodja klicnega centra.

Podjetje za prodajo določenega izdelka, od dobavitelja kupi reklamni spot. Pogodbe z dobavitelji podjetje zavezujejo, da v določenem časovnem obdobju, z naročili določenega izdelka, dosega takšne količine, kot so določene v pogodbi. Ob neizpolnitvi pogoja lahko izdelek izgubi pravice za prodajo. To pomeni, da lahko dobavitelj ponudi izdelek drugim konkurentom. Za komuniciranje z dobavitelji je v podjetju odgovoren nabavni referent.

Za izdelek, ki je bil uspešen pri testnem oglaševanju, se pripravi ocena prodaje, ki jo pripravi izvršni direktor in analitik za trženje medijskega časa. Na podlagi testa oddata naročilo nabavnemu referentu, ta pa naročilo posreduje naprej dobavitelju.

Pri prevzemu blaga v skladišča analitik za trženje medijskega časa, na podlagi prodaje in blaga, ki je že v skladišču v posameznih državah, oceni, kaj in koliko določenega izdelka gre lahko v posamezne države. Nalog se posreduje logistiki, ki ga posreduje naprej špediterju.

3.3.5.2 Prodaja

Prodaja v podjetju poteka prek štirih komunikacijskih kanalov: televizija, veleprodaja, internet, tiskani mediji. Procesi, ki spremljajo prodajo, so: sprejem klica in naročila, pospeševanje dodatne prodaje, obveščanje kupcev o dobavnih rokih in poteku naročila, priprava blaga za dostavo (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

Prodaja temelji na sprejemanju klicev oziroma klicanju navznoter (angl. *Inbound Call*), kar pomeni, da stranka sama kontaktira oziroma pokliče v podjetje, in sicer z namenom naročila ali povpraševanja. Reklamni spoti so opremljeni s ceno in z brezplačno telefonsko številko, na katero lahko kupec pokliče za informacijo glede izdelka ali pa izdelek naroči. V povprečju pride na dan za izdelke Top Shop okoli 1.000 klicev. Od tega je naročil okoli 45 odstotkov, preostalo pa so različna povpraševanja glede izdelkov (dobavni roki, cene, način dostave itd.).

Podjetje ima razvito tudi klicanje navzven (angl. *Outbound Call*). V tem primeru agentje sami kontaktirajo stranko, ki je bila vključena v bazo potencialnih strank, najprimernejših za določen izdelek. Baza potencialnih strank se izdelava po že prej omenjenih kriterijih.

V podjetju se poslužujejo različnih akcij, kot je dodatna prodaja izdelkov obstoječim kupcem (angl. *Backend Sell*⁷). V tem primeru želi podjetje izvesti akcijo, v kateri želi prodati izdelke, ki so že dlje časa na zalogi. Ustvarijo bazo podatkov potencialnih kupcev, ki so v določenem času kupili izdelek, in je substitut ali komplementaren izdelek tistemu, za katerega bo akcija izvedena. Postavijo kriterije, ki se jih upošteva pri izdelavi baze. Tako dobijo primerno bazo potencialnih kupcev za izdelek, ki ga želijo prodati. V tem primeru poleg klicanja navzven, pošiljajo tudi ponudbe potencialnim kupcem prek pošte (angl. *Mailing*) in elektronske pošte (angl. *E-mailing*).

Podjetje se pri dobavnih rokih srečuje predvsem s težavo pravočasne dostave izdelkov kupcem. Podjetje za ta namen vodi politiko nerealiziranih naročil za izdelke, ki so bili naročeni, vendar še niso bili poslani kupcem zaradi pomanjkanja zalog (angl. *Back Order*). Kupcem ob naročilu izdelka pojasnijo, da je dobavni rok npr. 3 tedne. Če dobava izdelkov ni pravočasna, strankam pošljejo dopis ali pa jih obvestijo prek telefona o daljšem časovnem roku dobave. S takim načinom želijo zmanjšati število zavrženih naročil oziroma stornacij. Pri tej aktivnosti sodelujejo agentje in vodja klicnega centra. Stanje o poteku naročila stranke pa je odvisno od tega, iz katerega komunikacijskega kanala je naročili prišlo (obvestila o poteku naročila potekajo predvsem prek telefona in interneta).

Priprava blaga za dostavo je vsakodnevna aktivnost. Računi, na podlagi katerih se pripravi blago, se pripravijo en dan prej. Skladiščnik s svojimi zaposlenimi pripravi vse potrebno za

⁷Backend Sell je drugo ime za dodatno prodajo prek telefona, prodajo prek prodajnih pisem in prodajo prek katalogov obstoječim kupcem.

odpremo blaga. Ko je blago pripravljeno za odpremo, ga Pošta Slovenije oziroma kurirska služba prevzame in dostavi strankam.

3.3.5.3 Reklamacije

Med reklamacije sodijo vrnjeni in zavrnjeni paketi. Vrnjeni so tisti, ki jih stranka pošlje nazaj, saj z izdelkom ni bila zadovoljna. Zavrnjeni pa so tisti paketi, ki jih stranka zaradi različnih razlogov ni sprejela. Med procese reklamacij sodita predvsem sprejem in reševanje reklamacij. Podjetje ima za ta namen organiziran center za pomoč in svetovanje kupcem. Zaposleni kupcem ponujajo odgovore na različna vprašanja (gre za vprašanja, kot so: kam poslati izdelek, ki stranki ne ustreza; v kakšni embalaži lahko stranke pošljejo izdelek; različna navodila za uporabo izdelkov itd.).

3.3.5.4 Zvestoba in ohranitev strank

Pri tem procesu podjetje skuša ohraniti obstoječe stranke in pridobiti nove. V ta namen podjetje zbira in analizira potrebne podatke, ki pripomorejo k celovitemu razumevanju stranke in njenih potreb, določanju vrednosti stranke za podjetje in k tveganju za izgubo stranke.

V podjetju imajo razvit tudi program zvestobe, kjer stranke postanejo člani SM kluba. Članom nudijo različne ugodnosti, kot so: popusti pri določenih izdelkih, odkupi pošiljk brez poštnine, darila, hitrejša dostava, sodelovanje v nagradnih igrah itd.

3.3.5.5 Podporni procesi

Podporni procesi se v podjetju Studio Moderna delijo na splošno podporo procesom in operativno podporo procesom managementa odnosov s kupci.

Splošna podpora procesom skrbi za organizacijo dela zaposlenih, vzdrževanje računalniške in komunikacijske opreme na delovnem mestu, nadzor stroškov, nadzor procesov in nadzor kakovosti. Operativna podpora procesom pa skrbi za dostop do ustreznih informacij in komunikacijskih virov, kar vodi k optimalnemu in hitremu odzivu na zahteve strank. Skrbi tudi za ustreznost uvedbe novih funkcij in izboljšav v celotnem sklopu procesov managementa odnosov s kupci. Nadzoruje tudi učinkovitost procesov, metod in procedur (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

3.3.6 Informacije

Kotler (2003, str. 43) pravi, da je trženje na podlagi baz podatkov (angl. *Database marketing*) jedro CRM-ja. Podjetje mora oblikovati različne baze o kupcih, zaposlenih, produktih, storitvah, dobaviteljih, distributerjih, posrednikih in o prodajalcih na drobno. Podatkovna skladišča tržnikom omogočajo, lažje oblikovanje primerne ponudbe za

individualne kupce. Če podjetje želi oblikovati podatkovno skladišče za svoje stranke, mora določiti, kakšne in katere informacije želi zbirati (Kotler, 2003, str. 43).

V podjetju Studio Moderna imajo oblikovano enotno bazo podatkov, kjer se zbirajo informacije o kupcih. Podatki se delijo na osnovne podatke in dodatne podatke. Osnovni podatki so: šifra kupca, ki jo kupec pridobi s prvim stikom podjetja; ime in priimek; naslov; podatki za stik (telefonska številka, elektronska pošta itd.) in osebni podatki stranke (rojstni datum, spol, izobrazba, številka osebnega dokumenta itd.). Dodatne informacije, ki jih podjetje zbira, pa so: zaposlitev, število otrok, najprimernejša ura za kontaktiranje stranke in podobno. Na Sliki 6 je prikazan obrazec za vnos podatkov o stranki v aplikacijo CRM CatPro.

Slika 6: Obrazec za vnos podatkov o stranki

The screenshot shows the 'Abraxas CRM CatPro' application interface. The main window title is 'Abraxas CRM CatPro [VŽ - Vanja Režun (Master admin)] - V1.031 STUDIO MODERNA d.o.o.'. The interface includes a menu bar with options like 'Sistem', 'Urejanje', 'Aktivnosti', 'Dokumenti', 'Definicije', and 'Okna'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area is a form for entering customer data, organized into several sections with expandable/collapsible headers:

- Partner:** Fields for 'Sifra partnerja', 'Pravna oseba', 'Vel. sk.', 'Ponov. čekov', 'Problematicen', 'Davčni zavez.', 'Ocena kupca'.
- Kontakt:** Fields for 'Ime/kont. oseba', 'Naslov', 'Sifra regije', 'Elektronska pošta', 'E-mail', 'St. oseb. dokumenta'.
- Anketa:** Fields for 'Izbrana ura', 'Pošta', 'Država / narodnost', 'Teleton', 'Telefaks', 'Rojstni datum', 'Izobrazba', 'E-mail', 'St. oseb. dokumenta'.
- Mailing:** Fields for 'Spol', 'Davčni urad', 'Banka', 'Najprimernejša ura', 'Poročen', 'Oponibe', 'Pravni status', 'Odgovorna oseba', 'Lastništvo stanovanja'.
- Pritožba:** Fields for 'Davčna št.', 'Številka računa', 'Sifra banke / trasata', 'Trans. račun', 'Na željo, da me kontaktir.', 'Pisno določeno kontakt.', 'Zaposlitev', 'Staršuje v', 'Klubski nivo', 'Klub velja od', 'Klub velja do'.
- Račun:** Fields for 'Najprimernejša ura', 'Poročen', 'Oponibe', 'Pravni status', 'Odgovorna oseba', 'Lastništvo stanovanja'.
- Pregled plačil:** Fields for 'Davčna št.', 'Številka računa', 'Sifra banke / trasata', 'Trans. račun'.
- Pregled čekov:** Fields for 'Najprimernejša ura', 'Poročen', 'Oponibe', 'Pravni status', 'Odgovorna oseba', 'Lastništvo stanovanja'.
- Pregled trajnikov:** Fields for 'Najprimernejša ura', 'Poročen', 'Oponibe', 'Pravni status', 'Odgovorna oseba', 'Lastništvo stanovanja'.
- Pregled opomin:** Fields for 'Najprimernejša ura', 'Poročen', 'Oponibe', 'Pravni status', 'Odgovorna oseba', 'Lastništvo stanovanja'.
- Preveznica:** Fields for 'Najprimernejša ura', 'Poročen', 'Oponibe', 'Pravni status', 'Odgovorna oseba', 'Lastništvo stanovanja'.
- Prejemek:** Fields for 'Najprimernejša ura', 'Poročen', 'Oponibe', 'Pravni status', 'Odgovorna oseba', 'Lastništvo stanovanja'.
- Izdatek:** Fields for 'Najprimernejša ura', 'Poročen', 'Oponibe', 'Pravni status', 'Odgovorna oseba', 'Lastništvo stanovanja'.
- Dnevnik:** Fields for 'Vir partnerja', 'Datum', 'Dogodek', 'Opom.', 'Znamka cigaret', 'Glavna', 'Gostinski lokal'.
- Oddajna knjiga:** Fields for 'Vir partnerja', 'Datum', 'Dogodek', 'Opom.', 'Znamka cigaret', 'Glavna', 'Gostinski lokal'.
- Aktivnost:** Fields for 'Vir partnerja', 'Datum', 'Dogodek', 'Opom.', 'Znamka cigaret', 'Glavna', 'Gostinski lokal'.
- Dostava:** Fields for 'Vir partnerja', 'Datum', 'Dogodek', 'Opom.', 'Znamka cigaret', 'Glavna', 'Gostinski lokal'.
- Rezervacija:** Fields for 'Vir partnerja', 'Datum', 'Dogodek', 'Opom.', 'Znamka cigaret', 'Glavna', 'Gostinski lokal'.

At the bottom of the form, there is a table with the following columns: VRSTA, ID, DATUM, IZDELEK, KOLIC, IZDANO, CENA, VREDNOST, STOR, POTRJE. Below the table are several search filters labeled 'Look for'.

Vir: Aplikacija CRM CatPro

Programska rešitev CRM CatPro omogoča uporabnikom, da imajo vse pomembne informacije o strankah na enem mestu; tako lahko prilagodijo ponudbo strankinim željam. Agent vidi strankine podatke, še preden se oglasi na telefon. To agentu omogoča približati ponudbo kupcu, ponuditi pravi izdelek ob pravem času na pravem mestu.

Podjetje se zaveda tudi tega, da morajo spoštovati pravice, ki jih ima kupec, zato so aplikacijo CRM CatPro zasnovali skladno z Zakonom o varovanju osebnih podatkov. Pri vzpostavljanju odnosov s kupci je pomembna tudi politika vračila denarja za izdelek, s

katerim kupec ni zadovoljen. Nekatere države v srednji in vzhodni Evropi imajo takšen člen za zaščito porabnikov že vgrajen v zakonodajo, vendar se priporoča, da podjetje, tudi če ni takšne zakonske obveze, dosledno izvaja vračila denarja za izdelke, s katerimi kupci niso zadovoljni (seveda v določenem roku od prodaje in pod določenimi pogoji). V podjetju Studio Moderna se vodi takšna politika vračanja denarja že od same ustanovitve podjetja (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

Njihova politika varovanja osebnih podatkov temelji na naslednjih predpostavkah (Politika varovanja osebnih podatkov, 2008):

- nikoli ne bodo zlorabljali osebnih podatkov kupcev na kakršen koli način;
- kontaktnih in osebnih podatkov strank ne bodo nikoli posredovali tretji stranki, razen če tako zahteva zakon;
- kontaktne in osebne podatke lahko posredujejo tretji stranki, če je bila podpisana pristopna izjava;
- ne bodo pošiljali elektronskih sporočil, na katere stranke niso prijavljene, razen ob pomembnih transakcijskih elektronskih sporočilih;
- stranke se lahko kadar koli hitro in preprosto odjavijo od njihove elektronske pošte.

Privolitev stranke v uporabo njenih podatkov mora biti pisna, dana v obliki listine. Določila v pogodbi, določila na naročilu, priloge v pogodbi ali druge oblike morajo biti skladne s posameznim zakonom.

3.3.7 Tehnologija

Podjetje je zaradi pomanjkanja primernih rešitev na trgu, ki bi v celoti pokrivalo njihove potrebe, začelo v sodelovanju z zunanjimi partnerji informatizirati svoje poslovne procese. Tako so v sodelovanju z zunanjim partnerjem razvili aplikacijo CRM CatPro, ki temelji na lastnem znanju (angl. *Know - How*). Namenjena pa je izključno delovanju klicnih centrov in pridobivanju različnih informacij o kupcih, primernih za nadaljnje analize. Program je zasnovan glede na potrebe podjetja. Vsaka država ima svoje analitično orodje, kjer se shranjujejo vsi podatki o kupcih in je prilagojen Zakonu o varovanju osebnih podatkov.

3.3.7.1 Programska oprema

V podjetju Studio Moderna veliko vlagajo v razvoj programske opreme in orodij. V nadaljevanju diplomskega dela bom omenila le nekaj najpomembnejših aplikacij in analitičnih orodij, ki se v podjetju uporabljajo.

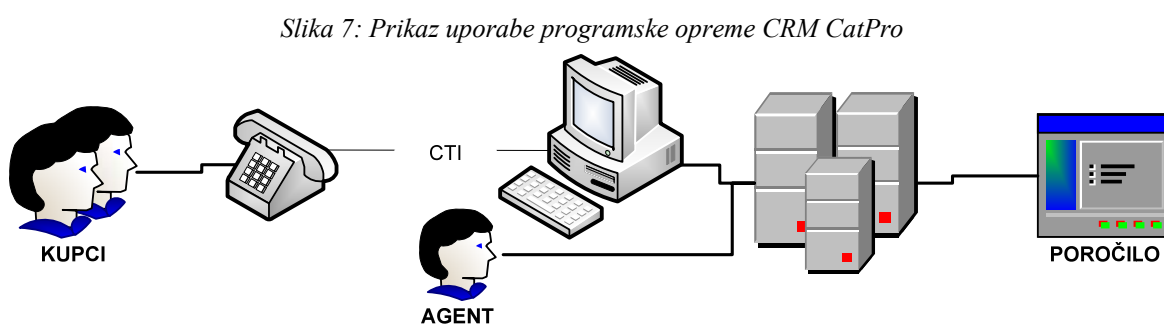
1) CRM CatPro

CRM CatPro je informacijski sistem za informatizacijo odnosov s strankami in vključuje (Produkti podjetja Abraxas, 2008):

- informatizacijo obdelave naročil (vknjižbe naročil, fakturiranje, razpošiljanje izdelkov, vodenje zalog itd.);
- informatizacijo klicnih centrov (obdelava vhodnih in izhodnih klicev, vodenje stikov, vodenje anket, razporejanje stikov in anket);
- podporo za vodenje produktivnosti, določanje stroškov, samodejno spremljanje aktivnosti uporabnikov, izračunavanje stroškov itd.;
- zmogljiva analitična orodja (OLAP, poročanje, izdelava lastnih poročil in statistik);
- integracijo z različnimi celovitimi uporabniškimi programskimi rešitvami (angl. *Enterprise Resource Planning, ERP*); npr. integracija z aplikacijo Microsoft Business Solution Navision;
- modul za replikacijo podatkov in prenos podatkov iz različnih držav v centralno podatkovno skladišče;
- informatizacija programskih rešitev v različnih jezikih in z uporabo različnih kodnih tabel (programska oprema je v celoti prevedena v številne jezike);
- prijavljanje in odjavljanje zaposlenih na delo;
- pogled v realnem času na delavce, prijavljene na delo, tiste na malici, na odmoru, lokacija, ker trenutno delajo itd.

Uporaba programske rešitve CRM CatPro poteka takole: integracija med računalnikom in telefonom (angl. *Computer Telephone Integration, CTI*⁸) prepozna kličočo stranko in ob tem se agentu na zaslonu prikažejo vsi relevantni podatki stranke. Agent se javi na telefon in sledi dialog med stranko in agentom. Po koncu pogovora se podatki, ki jih je agent pridobil od stranke (naročilo, povpraševanje, reklamacija itd.), shranijo v programski rešitvi. Izhodna enota so poročila za različne uporabnike.

Na Sliki 7 je prikaz uporabe programske rešitve CRM CatPro.



Vir: Lastno delo

Programska rešitev CRM CatPro je najpomembnejša pri pridobivanju različnih informacij in je namenjena različnim uporabnikom. Vključuje funkcionalnost zunanjega elektronskega poslovanja (angl. *Front Office*) in notranjih procesov (angl. *Back Office*).

⁸CTI je integracija telefonije s programsko rešitvijo, v primeru podjetja Studio Moderna s programsko rešitvijo CRM CatPro.

Zunanje elektronsko poslovanje podpira izvajanje akcij neposrednega trženja prek vseh komunikacijskih kanalov: telefon, elektronska pošta, neposredna pošta in kratka sporočila prek mobilnih telefonov (angl. *Short Message Service, SMS*). Integrirana pa je tudi z drugimi programskimi opremami, ki jih podjetje uporablja.

V podjetju je bil največji napredek storjen glede klicanja strank. Podjetje je zadnjih nekaj let veliko pozornosti posvečalo vzpostavitvi večkanalnega komuniciranja prek komunikacijskega strežnika, ki vsebuje integracijo telefona z računalnikom, elektronsko komunikacijo, faks komunikacijo, interaktivni glasovni odzivnik (angl. *Interactive Voice Response, IVR*), snemanje klicev (angl. *Call Recording*), avtomatsko distribucijo klicev (angl. *Automatic Call Distribution, ACD*), ki je podaljšek funkcije CTI, in še nekaj drugih nestandardnih načinov komunikacije. Tako je klicanje strank postalo avtomatsko, kar je omogočilo povečanje klicev na agenta, zmanjšanje časa procesiranja klicev in ponujanje učinkovite podpore strankam.

2) Microsoft Business Solution Navision

V podjetju uporabljajo programsko rešitev Microsoft Business Solution Navision predvsem v finančnem oddelku. Namenjena je finančnim analizam. Microsoft Business Solution Navision je celovita in integrirana poslovna rešitev, ki podjetju omogoča:

- upravljanje financ;
- kontroling in izdelovanje poslovnih analiz;
- upravljanje sodelovanja vzdolž nabavne in prodajne verige;
- upravljanje skladišča in materialnih tokov;
- upravljanje proizvodnje;
- upravljanje kadrov;
- podpira elektronsko poslovanje.

Programska rešitev Microsoft Business Solution Navision je povsem združljiva s aplikacijo CRM CatPro (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

3) Programska rešitev strošek medija na prodano enoto - CPO

Programska rešitev CPO, strošek medija na prodano enoto (angl. *Cost Per Order*), je namenjena analitikom za trženje medijskega časa. S pomočjo aplikacije CPO analitiki uspešno načrtujejo medijski čas, ki je namenjen oglaševanju izdelkov na različnih televizijskih postajah. Omogoča hitrejšo, učinkovitejšo in povsem avtomatizirano uporabo. Aplikacija je združljiva s programsko rešitvijo CRM CatPro. Podjetje je tudi to programsko rešitev razvilo s pomočjo zunanjih partnerjev (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

Programska rešitev CPO omogoča:

- načrtovanje časa oglaševanja na različnih televizijskih postajah;

- načrtovanje in pregled cen oglasov;
- pregled televizijskih oglasov (ali so potekali skladno s pogodbo s televizijskimi hišami);
- hiter pregled vseh preostalih pomembnih podatkov, ki jih analitiki za trženje medijskega časa potrebujejo pri svojem delu.

4) Intranet

Sodobne komunikacijske tehnologije so neizogiben del vsakega poslovnega okolja. Sem sodijo tudi intraneti, ki lahko predstavljajo hrbtenico notranjega komuniciranja v organizaciji in eno osnovnih orodij dela delovnega mesta. Intranet najdemo v posameznih podjetjih ali celotnih korporacijah, dostop do intraneta pa imajo le zaposleni. Intranet pripomore k povečanju učinkovitosti, produktivnosti in konkurenčne prednosti.

V podjetju Studio Moderna zaposleni na intranetu najdejo informacije o mogočih potekih dialoga s strankami; informacije o vseh izdelkih (cena, opis izdelka, plačilni pogoji itd); kateri izdelki so najboljše za dodatno prodajo in kateri za navzkrižno prodajo; dnevnik dela; koledar; obveščanje zaposlenih prek »oglasne deske«; prikazuje opravila, ki jih mora agent opraviti v določenem dnevu; marketinške akcije, v katerih agent sodeluje itd. Agentje lahko na intranetu najdejo tudi informacije o svoji uspešnosti, ki se dnevno osvežujejo. Tako agentje dnevno spremljajo, kako uspešni so in kje se lahko še izboljšajo (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

3.3.7.2 Analitična orodja

1) Proclarity Analytics

Za shranjevanje informacij, ki bodo služile kot podpora poslovnim odločitvam, je potrebno centralno skladišče. Orodje ProClarity Analytics omogoča podjetju te informacije shranjevati in upravljati na centralni lokaciji ter s tem oplemeniti analize, tj. od namiznega orodja do rešitve za celotno organizacijo. Omogoča tudi uporabo načina pristopa h kritičnim poslovnim analizam in odločitvam (angl. *Publish and Consume*). Ta način pomeni uporabniku dati možnost, da sam objavlja svoje analize in jih daje v uporabo tudi drugim (Proclarity Analitično orodje, 2008).

Ta orodja pomagajo analitikom in vodilnim v podjetju pri analizi kritičnih podatkov. Prinaša inovativne poglede na podatke in analize, kar pripomore k hitrejšemu in lažjemu delu analitikov. Zaradi inovativnega dostopanja in analize podatkov uporabniki ne občutijo, da delajo s kompleksnim analiznim orodjem, ampak imajo preprost pogled na poslovne podatke. Prednosti uporabe tega orodja so: hiter in preprost pregled poslovnih in finančnih dogajanj znotraj organizacije, preproste analize podatkov, izvoz podatkov v MS Excel prek vrtilne tabele, izdelava grafikonov (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

2) Report Manager

Report Manager je poročilo, ki temelji na podpori interneta, in orodje managementa, do katerega v podjetju dostopajo prek Microsoft Internet Explorerja. Report Manager je namenjen upravljanju posameznih strežnikov poročil iz oddaljene lokacije prek povezave http. Uporablja se za izdelavo različnih oblik poročil. V vsaki državi, kjer je podjetje prisotno, je vpeljana lokalna različica teh aplikacij, kar pomeni, da so aplikacije lokalizirane, torej prilagojene potrebam različnih trgov in njihovim zahtevam. Programsko opremo nadgrajujejo dnevno.

Prednost uporabe orodij v podjetju je poslovno poročanje za vse ravni v podjetju (od najnižje do najvišje ravni v podjetju):

- **prva skupina uporabnikov** (odločanje na najnižji ravni): vodje klicnih centrov v trenutku ugotovijo uspešnost posameznih agentov, spremljajo lahko uspešnost izdelka glede na uro, dan itd. To so uporabniki, ki potrebujejo specifične podatke za svoje poslovanje;
- **druga skupina uporabnikov**: vodje posameznih podružnic in napredni analitiki, katerim poslovno poročanje nudi vpogled v prodajo posameznih izdelkov na ravni države ali regije; ti uporabniki potrebujejo celovitejše podatke zaradi stikov z vodstvom podjetja;
- **tretjo raven uporabnikov** (najvišja raven): predstavlja poslovodstvo podjetja; ti uporabniki lahko z uporabo teh orodij izredno hitro ocenijo trenutno stanje podjetja in trga, ter uvedejo spremembe, potrebne za uspešno nadaljevanje poslovanja (interno gradivo podjetja Studio Moderna).

Cilj podjetja je narediti centralno različico, kamor se bodo shranjevali podatki vseh držav za potrebe analiz.

3.3.8 Metrike

Podjetje je ob uvedbi managementa odnosov z odjemalci postavilo specifične metrike, ki jih redno spremlja in na podlagi katerih sprejema ustrezne ukrepe.

Predstavlja bom nekaj ključnih metrik, glavne kazalnike poslovanja (angl. *Key Performance Indicators, KPI*), s katerimi podjetje meri učinkovitost izvajanja procesov. Podjetje je zaradi narave svojega poslovanja najprej začelo spremljati metrike v klicnih centrih, ki so mu omogočile podrobnejše spremljanje uspešnosti delovanja klicnega centra. Kasneje so razvile še druge kazalnike, kamor spadajo kazalniki za spremljanje stroškov, kazalniki aktivnosti in drugi. Kazalniki v podjetju se nanašajo na podjetje kot celoto ali za posamezne projekte⁹. Pogostost spremljanja je odvisna od potreb podjetja, vendar se v

⁹Projekti v podjetju Studio Moderna so njihove blagovne znamke (Dormeo, Top Shop, Kosmodisk, Linea Directa Communication) in pa zunanji projekti, katere podjetje vodi po naročilu zunanjih partnerjev oziroma naročnikov.

večini kazalniki spremljajo urno, dnevno in tedensko. Za spremljanje kazalnikov na mednarodni ravni pa se uporablja predvsem mesečno spremljanje kazalnikov. Viri, iz katerih ti podatki izhajajo, pa so: aplikacije CRM CatPro, CTI, OLAP in druge programske rešitve, ki jih uporabljajo v klicnem centru (angl. *Call Center Solutions, CCS*). Kazalniki so podrobneje prikazani v Prilogi 2 (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

Metrike v klicnih centrih (angl. *Contact Center KPIs*):

$$\text{Storitvena stopnja} = \frac{\text{število odgovorjenih klicev v 10 s}}{\text{število vseh odgovorjenih klicev}} \quad (1)$$

Za storitveno stopnjo (1) je priporočen odstotek za prejete klice, povezane z informacijami, med 80 in 90 odstotki, za prejete klice, povezane z nakupom, pa med 90 in 100 odstotki.

$$\text{Stopnja pretvorbe} = \frac{\text{število naročil}}{\text{število odgovorjenih klicev}} \quad (2)$$

Kazalnik (2) nam pokaže odstotek odgovorjenih klicev, ki so pretvorjeni v naročila. Stopnja pretvorbe naj bi bila čim višja, saj je vsak klicatelj potencialna stranka.

$$\text{Učinkovitost} = \frac{\text{število odgovorjenih klicev}}{\text{število prejetih klicev}} \quad (3)$$

Kazalnik (3) temelji na televizijskih oglasih. Meri, koliko klicev so agentje uspeli sprejeti med oglasi, saj nekatere stranke odložijo že prej, ker so predolgo čakale na odgovor agenta. To za podjetje pomeni izgubljen klic, kar vodi do izgubljene potencialne stranke, to pa vodi do izgubljenega denarja. Kazalnik nam pokaže, kako uspešen je klicni center pri odgovarjanju na klice.

$$\text{Odstotek razveljavitev} = \frac{\text{število razveljavitev}}{\text{število veljavnih naročil}} \quad (4)$$

Kazalnik (4) nam pokaže, koliko naročil so stranke razveljavile. Vanj so zajete stornacije brez popravkov oziroma napak agentov.

$$\text{Odstotek zavrnitev} = \frac{\text{število zavrnitev izdelkov v obdobju}}{\text{število izdanih faktur v obdobju}} \quad (5)$$

Kazalnik (5) nam pove odstotek izdelkov, ki so jih stranke zavrnile.

$$\text{Odstotek vračil} = \frac{\text{število vrnjenih izdelkov v obdobju}}{\text{število izdanih faktur v obdobju}} \quad (6)$$

Kazalnik (6) nam pokaže odstotek izdelkov, ki so jih stranke vrnile.

$$\text{Število neresnih klicev} = \frac{\text{število neresnih klicev}}{\text{število vseh klicev}} \quad (7)$$

Kazalnik (7) nam pokaže število neresnih klicev. Ko agent identificira neresen klic, ga zapiše v program. Program avtomatsko zablokira telefonske številke, ki so bile vsaj trikrat zaznane kot neresen klic. Klic je ponovno mogoč, ko preteče določeno časovno obdobje.

Metrike za spremljanje stroškov (angl. *Cost KPIs*) podjetje pridobiva iz različnih virov, ki se oblikujejo ročno. Te metrike se spremljajo mesečno, in sicer za projekte in podružnice v tujini.

$$\text{Strošek na klic} = \frac{\text{strošek dela (stroški klicanja)}}{\text{seštevek vseh klicev v obdobju}} \quad (8)$$

Kazalnik (8) pokaže stroške, ki so povezani s posamezno stranko. V tem primeru gre za stroške klicanja navzven, tj. stroške klicanja strank. Podjetje pa spremlja tudi ločeno stroške klica navzven in stroške klicev navznoter.

$$\text{Učinkovitost navzkrižne prodaje} = \frac{\text{celotna vrednost nagrajevanja navzkrižne prodaje}}{\text{celotna vrednost navzkrižne prodaje}} \quad (9)$$

Kazalnik (9) pokaže učinkovitost agentov pri navzkrižni prodaji. Ta kazalnik služi v podjetju tudi za primerjavo učinkovitosti navzkrižne prodaje po posameznih državah.

$$\text{Strošek na izdelek} = \frac{\text{celotni stroški dela}}{\text{število vseh izdanih faktur}} \quad (10)$$

Kazalnik (10) pokaže stroške, ki so povezani z izdelki.

Podjetje poleg omenjenih kazalnikov spremlja tudi druge kazalnike, ki jih lahko razdelimo na:

- **kazalnike aktivnosti** (angl. *Activity KPIs*), ki kažejo, kako se porazdeljujejo aktivnosti v klicnih centrih (npr. 40% aktivnosti predstavljajo klici navznoter, 20% aktivnosti predstavljajo klici navzven, 10% aktivnosti predstavlja administracija, 2% aktivnosti je nadziranje, 3% aktivnosti so treningi, 1% aktivnosti predstavlja pakiranje itd.);
- **kazalniki za spremljanje delovanja skladišč** (angl. *Warehouse KPIs*), kamor sodijo koeficient obračanja zalog, število odpredanih izdelkov na uro, starostna struktura zalog itd.

3.4 Težave pri uvajanju managementa odnosov z odjemalci

Podjetje se je pri uvajanju srečevalo z različnimi težavami. Največ težav je tehnološke narave, ki jih rešujejo sproti. Na tem mestu bi omenila težavo, ki je povezana z velikostjo njihove baze podatkov, kjer so zajeti podatki za 15 let nazaj. Ker je njihova baza podatkov relativno velika, se srečujejo z vprašanji, kako pravilno zajeti podatke in kako jih pravilno interpretirati. Poleg omenjene težave bi omenila še pomanjkljivost podatkovne baze kupcev, katero pa skušajo reševati z rednimi »čiščenji«. To pomeni, da podatke strank osvežujejo, kolikor pogosto se le da, saj se tako izognejo mogočemu napačnemu zajemanju

podatkov. Med zadnjimi večjimi težavami, s katerimi se v podjetju srečujejo, pa je ta, da imajo v uporabi veliko kazalnikov, ki jih včasih težko oblikujejo v uporabnikom prijazno obliko.

3.5 Rezultati vpeljave sistema managementa odnosov z odjemalci v podjetje

Rezultati vpeljave sistema managementa odnosov s kupci v podjetje Studio Moderna, so vsekakor večja prilagodljivost poslovnih procesov in konkurenčnost podjetja. Podjetje se tako lahko prilagodi željam strank in potrebam svojih zaposlenih, ki so vključeni v proces uvedbe managementa odnosov s kupci v podjetje, kar pomeni povečanje zadovoljstva svojih strank, partnerjev in zaposlenih.

Podjetje z vpeljavo sistema managementa odnosov s kupci postaja vse bolj seznanjeno o svojih strankah. Z uvedbo managementa odnosov s strankami so v podjetju pridobili večjo preglednost in boljše spremljanje dela. To pa je prineslo tudi boljše sodelovanje med zaposlenimi. Zaposleni se zavedajo, da lahko vplivajo na rešitev in da lahko sodelujejo pri procesu; tako večkrat posredujejo svoje mnenje, kar pripelje do več zahtev in do novih idej. Končni dosežek je torej podpora delu in sprememba v ljudeh in načinu dela.

3.6 Prednosti in slabosti uvedbe managementa odnosov z odjemalci v podjetje

Uvedba managementa odnosov s kupci je v podjetje Studio Moderna prinesla prednosti in slabosti. Predstavila bom le nekaj pomembnejših, ki so jih v podjetju poudarili.

Med najočitnejše **prednosti** sodijo:

- večje in hitrejše prepoznavanje porabniških navad, kar podjetju omogoča bolj individualen pristop k stranki, saj v podjetju spremljajo zanimanja in potrebe strank z uporabo analiz in se tako lažje osredinijo na donosnejše stranke;
- povečanje prihodkov prodaje in znižanje stroškov prodaje: odgovor na povečanje prihodkov prodaje se skriva že v prvi prednosti, saj se povečujejo prihodki na obstoječe stranke, prav tako pa raste tržni delež, za kar imajo zasluge vedno boljši odnosi s strankami. Razlog za znižanje stroškov prodaje pa je predvsem v tehnologiji, ki olajša komunikacijo s klienti in potencialnimi strankami. Napredna tehnologija jim obenem nudi tudi preprosto zbiranje podatkov;
- pomembna prednost je tudi vpliv uvedbe sistema CRM na zaposlene, saj se je povečala njihova delovna zavest (zaposleni so bolj usmerjeni v doseganje skupnih ciljev podjetja); dosegli pa so tudi prihranek pri času in zmanjšanje možnosti napak pri delu zaposlenih.

Ena pomembnejših prednosti za podjetje Studio Moderna je tudi ta, da je podjetje začelo razvijati programske rešitve tako, da so jih prilagodili svojim potrebam in trgom na katerih so prisotni. To je velika prednost, saj lahko programske rešitve vedno znova dopolnjujejo

in prilagajajo potrebam, ki jih zaposleni predlagajo, in jim tako omogočijo hitrejše in bolj učinkovito delo.

Nenehno spreminjajoče se okolje sili podjetja, da sledijo smernicam in zakonodaji ter da se jim hitro in učinkovito prilagajajo. Tako ima uvedba managementa odnosov s kupci v podjetje Studio Moderna tudi nekaj **slabosti** oziroma ni v celoti odpravila določenih težav poslovanja. Med pomembnejše sodijo predvsem:

- veliki začetni stroški vpeljave managementa odnosov s kupci, kot so: nakup programske opreme, nakupi licenc, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ki pa se povrnejo skozi daljšo obdobje;
- vzdrževanje programske opreme in njihovo osveževanje; podjetje mora redno spremljati razmere na trgu in zakonodajo glede varstva potrošnikov ter se temu čim hitreje in uspešneje prilagajati, kar pa seveda prinese dodatne stroške;
- prav tako pa v podjetju še vedno ostaja pomembno tveganje pri upravljanju z zalogami, saj je kljub uspešni uvedbi managementa odnosov s kupci, težko določiti optimalno količino naročila. Pri kupcih namreč zelo pomembno vlogo igra (poleg kakovosti izdelka) čas dobave blaga in servis, ki spremljata nakupno in ponakupno storitev. Treba je težiti k temu, da kupci dobijo blago že nekaj dni za tem, ko ga naročijo; se pravi, da se oglašujejo izdelki, ki jih ima podjetje na zalogi oziroma niso problematični z vidika dobave. Odločitev, da kupec prejme blago samo nekaj dni za tem, ko ga je naročil, je zelo pomembna predvsem na začetku prodaje, saj se tako vzpostavi večje zaupanje kupcev (Interno gradivo podjetja Studio Moderna).

Kot slabost, pa bi na tem mestu omenila tudi počasno delovanje programskih rešitev zaradi uporabe večjega števila uporabnikov. In zaradi tega včasih prihaja do motenj pri delu, ki pa za zaposlene pomenijo manj učinkovito delo.

SKLEP

V diplomskem delu sem predstavila uvedbo sistema managementa odnosov z odjemalci v podjetje po načelu osmih gradnikov za uspešno uvajanje sistema CRM. V praktičnem delu sem predstavila uvajanje sistema managementa odnosov z odjemalci v podjetje Studio Moderna, saj je podjetje začelo z uvajanjem sistema dejansko že od same ustanovitve podjetja, predvsem zaradi narave njegovega poslovanja. Podjetje Studio Moderna ima dve največji vrednosti: programsko rešitev in kupce. Podjetje je programsko rešitev začelo razvijati skupaj z zunanji partnerji, namenjeno predvsem njihovim potrebam, saj na trgu takrat ni bilo primerne rešitve. Podjetje je tako v 15 letih delovanja ustvarilo sorazmerno veliko bazo podatkov svojih kupcev, kar je za njihovo dejavnost še kako pomembno.

Podjetje je že od samega začetka, z veliko podporo vodstva, začelo uvajanje sistema managementa odnosov s kupci, zato se pri samem uvajanju ni srečevalo z večjimi težavami. V svoji viziji je podjetje opredelilo, da želi ohraniti in pridobivati dobičkonosne

kupce. Najboljši način za ohranitev in dobičkonosno poslovanje s kupci je uvedba koncepta managementa odnosov s kupci. V diplomskem delu sem ugotovila, da je ogrodje osmih gradnikov svetovalnega podjetja Gartner, dober okvir za uvedbo koncepta managementa odnosov s kupci. Veda o konceptu managementa odnosov s kupci je v zreli fazi, saj obstaja veliko metod za realizacijo posameznih gradnikov, obširna pa je tudi ponudba aplikacij CRM.

Pri uvedbi koncepta managementa odnosov s kupci v podjetje moramo upoštevati, da bistvo koncepta ni v programski rešitvi CRM-ja, ampak da je management odnosov s kupci predvsem poslovna strategija, zato je treba najprej začrtati vizijo in strategijo managementa odnosov s kupci. Bistvenega pomena je tudi organizacijska kultura zaposlenih, ki vpliva na izkušnjo stranke s podjetjem. V podjetju me je zmotilo to, da ne spremljajo zadovoljstva zaposlenih, ki je eden izmed pomembnih dejavnikov in pripomore k večjemu zadovoljstvu strank.

Da bi lahko resno spremljali svoje kupce, moramo o njih pridobivati različne podatke. Te podatke je treba ustrezno zbirati in hraniti, potrebujemo pa tudi dobro razvite programske rešitve, da lahko oblikujemo različne trženjske in prodajne analize. Podjetje je ravno za ta namen, da bi se lahko čim bolj približalo svojim kupcem, skupaj z zunanjim partnerjem razvilo programsko rešitev CRM CatPro za njihove potrebe. V podjetju so v ta namen definirali tudi ustrezne metrike in cilje vrednosti kazalnikov, ki jim pomagajo pri spoznavanju njihovih strank.

Podjetje je uvedbo koncepta managementa odnosov z odjemalci vpeljalo uspešno, brez večjih težav. Pri uvedbi koncepta CRM, so v podjetju dali veliko poudarka na uvajanje managementa odnosov s kupci, kajti podpora je bila velika tako s strani vodstva ter zaposlenih kot tudi partnerjev. Se pa v podjetju zavedajo, da se uvedba CRM koncepta tu še ni končala, da je treba nenehno iskati boljše rešitve, ki vodijo k še boljšim dosežkom.

LITERATURA IN VIRI

1. Berson, A. & Smith, S. & Thearling, K. (2000). *Building Data Mining Applications for CRM*. New York: McGraw – Hill.
2. Bona, A. & Radcliffe, J. (2002). *Osem gradnikov CRM – ogrodje za uspešno izvedbo*. Najdeno 12. februarja 2008 na spletni strani http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2002/docs/buildingblocks.pdf
3. Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business process management journal*, 9 (5), 592-602.
4. Chalmeta, R. (2005). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79 (7), 1015-1024.
5. Golob, M. (2002). Ko uvajate CRM, mislite na zaposlene. *Gospodarski vestnik*, 36, 80-81.
6. Hrovat, M. (2001). Nova doba trženja – upravljanje odnosov s strankami ali CRM. *Gospodarski vestnik*, 29, 50-52.
7. Hubman, D. (2003). *Podjetniški vidik neposrednega odzivnega trženja prek televizije*. [Magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Interno gradivo podjetja Studio Moderna.
9. Jaklič, J. (1999). *Upravljanje in uporaba podatkovnih virov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kirkby, J., Thompson, E. & Wecksell, J. (2001). *Customer Experience: The Voice of the Customer*. Stamford: Gartner Group. Najdeno 15. februarja 2008 na spletni strani http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=103194.
11. Kirkby, J. (2001a). *Creating a CRM vision*. Stamford: Gartner Group. Najdeno 15. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.tsgonestop.com/cvd.pdf>.
12. Kirkby, J. (2001b). *Developing a CRM Vision and Strategy*. Stamford: Gartner Group. Najdeno 15. februarja 2008 na spletni strani <http://www.mycustomer.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=5300>.
13. Kirkby, J., Thompson, E. & Buytendijk, F. (2001). *Getting the best out of CRM Performance Metrics*. London: Gartner research.
14. Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
15. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Kovačič, A. & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
17. Kozorog, T. (2006). *Management odnosov z odjemalci na medorganizacijskem trgu – primer podjetja TKK*. [Magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Legan, L. (2006). *Pomen poslovne inteligence pri upravljanju odnosov s strankami*. [Diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Marolt Šmid, J. (2001). Poslovno obveščanje včeraj in danes za jutri. *Info SRC.SI*. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/InfoSRC.SI%20-%202001-31.pdf

20. *Naše blagovne znamke [podjetje Studio Moderna]*. Najdeno 10. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.studio-moderna.com>.
21. Nikolić, M. (2003). *Celovito upravljanje odnosov s strankami v Telekomu Slovenije*. [Magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Nykamp, M. & McEachern, C. (1999, november). Customer Relationship Report: The CRM Business Cycle. *DM Review Magazine – on line*. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.dmreview.com/issues/19991101/1571-1.html>
23. *Politika varovanja osebnih podatkov [podjetja Studio Moderna]*. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.topshop.si/popup_page.asp?cn=privacy.
24. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
25. *Proclarity Analitično orodje*. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.reproms.si/prodaja/ProClarity.wlgt>.
26. *Produkti podjetja Abraxas [podjetje Abraxas]*. Najdeno 5. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.abraxas-sw.com/AbraxasBrochure.pdf>.
27. Radcliffe, J., Thompson, E. & Eisenfeld, B. (2001). *True CRM requires Organizational Collaboration*. Stamford: Gartner Group.
28. Radcliffe, J., Collins, K. & Kirkby, J. (2001). *Customer Information is the Lifeblood of CRM*. Stamford: Gartner Group.
29. Radcliffe, J. & Comport, J. (2001). *Technology Decision are the Key to Enabling CRM Strategy*. Stamford: Gartner Group.
30. Reynolds, J. (2002). *A Practical Guide to CRM*. New York: CMP books.
31. Thompson, E. (2001). *Customer Process Re-engineering: Talk to your customers*. Stamford: Gartner Group.
32. Vittori, M. (2002). *Zasnova informacijskega sistema za podporo dela s strankami*. [Magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Kronološki razvoj podjetja Studio Moderna

Priloga 2: Kazalniki

Priloga 1: KRONOLOŠKI RAZVOJ PODJETJA STUDIO MODERNA

Kronološki razvoj podjetja Studio Moderna

1992	Ustanovitev podjetja Studio Moderna v Sloveniji
1992	Začetek prodaje Kosmodiska v Sloveniji
1992	Ustanovitev prvega »Centra za dialog s kupci«
1993	Studio Moderna začne poslovati na Hrvaškem
1993	Izid prve številke revije Viva
1994	Slovenska smučarska reprezentanca začne uporabljati Kosmodisk kot fizioterapevtski pripomoček
1995	Kosmodisk prodre na makedonski trg – ustanovitev podjetja v Skopju
1996	Studio Moderna odpre podjetji v Bolgariji in Jugoslaviji
1996	Začetek televizijskega oglaševanja z neposrednim odzivom (DRTV) – 18 minut dnevno na eni izmed televizijskih postaj
1997	Studio Moderna se razširi na Poljsko in Slovaško
1997	Bralci Vive izberejo najbolj priljubljenega splošnega zdravnika v Sloveniji (akcija »Moj zdravnik«)
1998	Ustanovitev podjetja na Madžarskem
1999	Širitev na Zahod – v Italijo
1999	Ustanovitev poslovalnic v Sarajevu
2001	Vstop podjetja na ruski trg
2002	Začetek prodaje Dormea v Sloveniji
2002	Ustanovitev podjetja v Romuniji
2003	Ustanovitev podjetij v Estoniji, Litvi, Latviji, na Kosovu in v Albaniji
2004	Ustanovitev podjetja v Ukrajini
2005	Ustanovitev podjetja v Azerbajdžanu
2006	Ustanovitev podjetja v Turčiji

Vir: Interni podatki podjetja

Priloga 2: KAZALNIKI

Kazalniki

	KAZALNIKI	NAMEN	IZRAČUN	MERA	VIR	POGOSTOST
Glavni kazalniki	Storitvena stopnja	odstotek klicev, odgovorjenih prej kot v 10 sekundah	št. odgovorjenih klicev v 10 s/št. vseh odgovorjenih klicev	projekt/celota	CCS/CTI	URNO/DNEVNO
	Stopnja pretvorbe	odstotek odgovorjenih klicev, ki so pretvorjeni v naročila	št. naročil/št. odgovorjenih klicev	projekt/celota	CATPRO/CCS/CTI	URNO/DNEVNO
	Učinkovitost	učinkovitost agentov pri odgovarjanju na klice	št. odgovorjenih klicev /št. prejetih klicev	projekt/celota	CATPRO/CCS/CTI	URNO/DNEVNO
	Odstotek vrednosti dodatne prodaje (količinsko)	koliko dodatne prodaje (količinsko) lahko klicni center ustvari	vrednost dodatne prodaje (količinsko)/vrednost celotne prodaje (količinsko)	projekt/celota	OLAP	TEDENSKO
	Odstotek vrednosti dodatne prodaje	koliko dodatne prodaje (vrednostno) lahko klicni center ustvari	vrednost dodatne prodaje/vrednost celotne prodaje	projekt/celota	OLAP	TEDENSKO
	Odstotek dodatne prodaje (vrednostno) glede na pozicijo izdelkov	koliko dodatne prodaje (vrednostno) lahko klicni center ustvari glede na pozicijo izdelka	vrednost prodaje višje pozicije/vrednost vseh izdelkov	projekt/celota	OLAP	TEDENSKO
	Odstotek dodatne prodaje (količinsko) glede na pozicijo izdelkov	koliko dodatne prodaje (količinsko) lahko klicni center ustvari glede na pozicijo izdelka	količina prodaje višje pozicije/količina vseh izdelkov	projekt/celota	OLAP	TEDENSKO
	Odstotek razveljavitev	koliko naročil so stranke razveljavile, tj. stornirale	št. razveljavitev-stornacij/št. veljavnih naročil	projekt/celota	OLAP	TEDENSKO
	Odstotek zavrnitev	število zavrnitev, tj. neprevzetih izdelkov v določenem obdobju	št. zavrnitev (neprevzetih) izdelkov v obdobju/št. izdanih računov v obdobju	projekt/celota	OLAP	TEDENSKO
	Odstotek vračil	koliko izdelkov so stranke vrnile v določenem obdobju	št. vračil izdelkov v obdobju/št. izdanih računov v obdobju	projekt/celota	OLAP	TEDENSKO

Se nadaljuje...

Nadaljevanje...

	KAZALNIKI	NAMEN	IZRAČUN	MERA	VIR	POGOSTOST
	Povprečna hitrost odgovora na klic	povprečen čas čakanja stranke na odgovor agenta	št. vseh čakajočih klicev/št. odgovorjenih klicev	projekt/celota	CCS/CTI	URNO/DNEVNO
Podporni kazalniki	Število zavrnjenih klicev na uro	klici, ki jih zavrne sistem zaradi predolgega čakanja	št. zavrnjenih klicev v delovnem času klicnega centra/št. odgovorjenih klicev v delovnem času klicnega centra	projekt/celota	CATPRO/CCS/CTI	URNO/DNEVNO
	Neresni klici	odstotek neresnih klicev	št. neresnih klicev/št. vseh klicev	celota	CATPRO/CCS/CTI	TEDENSKO
	Stopnja pritožb	vrednost pritožb (zavrnjeno in vrnjeno) glede na vrednost izdanih računov	vrednost pritožb (zavrnjeno, vrnjeno)/vrednost izdanih računov	projekt/celota	OLAP	TEDENSKO
	Izkoristek sedežev	odnos med delovnimi urami in zasedenimi sedeži	št. delovnih ur med tednom/število izkoriščenih sedežev	celota	CATPRO	TEDENSKO
	Izkoristek časa pogovorov	odnos med časom pogovorov in delovnih ur (klicanje navzven in prejeti klici)	čas celotnih pogovorov/seštevek časa pogovorov prejetih klicev in klicanja navzven	celota	CATPRO/CCS/CTI	TEDENSKO
	Stopnja pretvorbe I	odstotek odgovorjenih klicev, ki so pretvorjeni v naročila (brez neresnih klicev)	št naročil/število odgovorjenih klicev (brez neresnih klicev)	celota	CATPRO	TEDENSKO
	Število naročil na uro	povprečno število sprejetih naročil na agenta v eni uri	št. naročil/št. delovnih ur	projekt/celota	CATPRO	TEDENSKO
Aktivnosti	Stopnja aktivnosti (več kategorij)	odstotek aktivnosti v skupini glede na delovne ure	seštevek aktivnosti v skupini/delovne ure	projekt/celota	OLAP	TEDENSKO
	Učinkovitost aktivnosti (več kategorij)	primerjava učinkovitosti glede na kategorijo podatkov	kategorija podatkov/aktivne delovne ure (št. pritožb/št. rešenih pritožb, št. računov/št. generiranja in tiskanja računov v delovnem času)	projekt/celota	OLAP	TEDENSKO

Se nadaljuje...

Nadaljevanje...

	KAZALNIKI	NAMEN	IZRAČUN	MERA	VIR	POGOSTOST
Se še vgrajujejo	Rešitev prvega klica	odstotek rešenih klicev v prvem poskusu na željo stranke	št. stikov, ki imajo čas vnosa in čas spremembe v zadnjih 5 min./št. vseh stikov	celota	CATPRO	TEDENSKO
	Čas rešitve klica	povprečen čas, ki je potreben za rešitev klica	Vsota časa razlike med časom vnosa stika in časom rešitve stika/št. vseh stikov	celota	CATPRO	TEDENSKO
	Povprečen čas reševanja klica	povprečen čas klica (od dviga slušalke do zaključka pogovora)	seštevek časa prejetih klicev (od začetka do konca pogovora)/ št. vseh prejetih klicev	projekt/celota	CCS/CTI	TEDENSKO
Kazalniki stroškov	Strošek na klic	priskrbi informacijo glede stroškov, povezanih s klicem kupca (klici navzven in noter)	stroški dela agentov in stroški komuniciranja/število vseh klicev v določenem časovnem obdobju	projekt/celota	iz različnih virov, ki se formirajo ročno	MESEČNO
	Strošek na klic na navzven	priskrbi informacijo glede stroškov klicanja navzven	(Vsota stroškov dela agentov*odstotek aktivnosti klicanja navzven in stroškov komunikacije klicanja navzven) / število klicev navzven	projekt/celota	iz različnih virov, ki se oblikujejo ročno	MESEČNO
	Strošek na kontakt	priskrbi informacijo glede stroškov, povezanih z vsakim stikom	stroški dela in stroški komuniciranja/število vseh kontaktov	celota	iz različnih virov, ki se oblikujejo ročno	MESEČNO
	Strošek na naročilo	informacija glede stroškov, povezanih z naročili	stroški dela in stroški komuniciranja/število vseh naročil	projekt/celota	iz različnih virov, ki se oblikujejo ročno	MESEČNO
	Učinkovitost navzkrižne prodaje	pokaže učinkovitost agentov v navzkrižni prodaji	vsota nagrad za navzkrižno prodajo/vsota vrednosti navzkrižne prodaje	projekt/celota	iz različnih virov, ki se oblikujejo ročno	MESEČNO
	Strošek na parcelo	zagotovi informacije glede stroškov, povezanih s parcelami	celotni stroški dela/število vseh izdanih računov	projekt/celota	iz različnih virov, ki se oblikujejo ročno	MESEČNO
	Strošek na produkt	informacija glede stroškov, povezanih s posameznim izdelkom	celotni stroški dela/količina faktur	projekt/celota	iz različnih virov, ki se oblikujejo ročno	MESEČNO
	Strošek na klic navznoter	priskrbi informacijo glede stroškov, povezanih s klici strank	(vsota stroškov dela agentov * odstotek aktivnosti klicev in stroškov komunikacije klicev v klicnem centru)/ število prejetih klicev	projekt/celota	iz različnih virov, ki se oblikujejo ročno	MESEČNO