

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI V AVTOMOBILSKI PANOGI

Ljubljana, junij 2009

SEBASTJAN KASTELIC

IZJAVA

Študent Sebastjan Kastelic izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Mojce Indihar Štemberger, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. junija 2009

Podpis: _____

KAZALO

Uvod	1
1 Koncept managementa odnosov z odjemalci	2
1.1 Definicija pojma – management odnosov z odjemalci	2
1.2 Dejstva na področju managementa odnosov	3
1.3 Cilji in koristi uvedbe sistema za managementa odnosov s strankami	3
1.4 Komunikacija s strankami in poznavanje strank skozi zgodovino	5
1.5 Sprememba miselnosti in uvedba trženjskega koncepta - temelj CRM rešitev	7
2 Sistem Managementa odnosov z odjemalci	9
2.1 Življenjski cikel odnosa s stranko	10
2.2 Poslovne aktivnosti CRM	11
2.3 Arhitektura CRM rešitev	11
3 Informatizacija managementa odnosov z odjemalci	12
3.1 Dejavniki in gradniki uspešnega CRM	12
3.1.1 Vizija CRM	13
3.1.2 Strategija CRM	14
3.1.3 Zadovoljstvo strank	14
3.1.4 Organizacijska kultura	15
3.1.5 CRM proces	15
3.1.6 CRM informacije	17
3.1.7 CRM tehnologija	17
3.1.8 CRM metrike/merjenje uspešnosti	18
3.2 Zakaj CRM projekti niso uspešni?	19
4 Management odnosov s strankami v avtomobilski panogi	21
4.1 Nakupni proces v avtomobilski panogi	22
4.2 Priložnosti za CRM	24
4.2.1 Prepoznava potenciala in preoblikovanje v priložnost	24
4.2.2 Preverjanje zalog in razpoložljivosti	26
4.2.3 Pospeševanje prodaje	27
4.2.4 Poprodajni odnos	28
5 Primer dobre prakse: Toyotin sistem za upravljanje odnosov z odjemalci	29
5.1 Začetki projekta	29
5.2 Pristop k razvoju	29
5.3 Strategija za uspeh	30
5.3.1 Strategija “vleke”	30
5.3.2 Strategija “potiska”	31
5.4 Značilnosti sistema	31
5.5 Hrbtenica sistema	32
5.5.1 Razumevanje kaj stranke resnično cenijo	32
5.5.2 Ovrednotenje procesov	32
5.5.3 Naj se dodana vrednost ustvarja brez ovir	32

5.5.4	Pustimo kupcem, da sami ustvarjajo vrednost.....	33
5.5.5	Stalno izboljševanje dodane vrednosti.....	33
5.6	Rezultati in vzroki za uspeh	33
6	Analiza stanja.....	34
6.1	Obstoječi procesi	34
6.2	Cilji.....	37
6.3	Razlogi in koristi uvedbe CRM rešitve	37
6.4	Ocena stroškov in koristi.....	38
6.4.1	Boljše upravljanje odnosa z odjemalci.....	40
6.4.2	Bolj učinkovito targetiranje odjemalcev	41
6.4.3	Obdržanje že obstoječih odjemalcev.....	42
7	Sklep.....	43
8	Literatura in viri.....	45

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Vpliv CRM na dobičkonosnost organizacije</i>	4
<i>Slika 2: Dialog je zamenjal enostransko obstreljevanje</i>	5
<i>Slika 3: Primerjava med tradicionalnim trženjskim pristopom in upravljanjem odnosov s strankami.</i>	6
<i>Slika 4: Poenostavljena enačba uspeha podjetja</i>	8
<i>Slika 5: Sistem CRM</i>	9
<i>Slika 6: Življenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko</i>	10
<i>Slika 7: Sistem tehnologij CRM v podjetju.</i>	12
<i>Slika 8: Osem gradnikov CRM</i>	13
<i>Slika 9: Ključne spremembe na trgu vozil.</i>	21
<i>Slika 10: Nakupni lijak</i>	22
<i>Slika 11: Vrsta informacij in vzorci obnašanja na različnih stopnjah nakupa.</i>	23
<i>Slika 12: Kako nam lahko CRM rešitev pomaga, na vsakem izmed korakov v fazi nakupa</i>	24
<i>Slika 13: Pogostokrat videno stanje v podjetjih – razbite, decentralizirane baze podatkov</i>	36
<i>Slika 14: Cilj – urejena, enotna baza podatkov</i>	36

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Strategija marketinga in strategija odnosov do strank</i>	14
<i>Tabela 2: Razporeditev odjemalcev v deset segmentov po dobičkonosnosti</i>	39
<i>Tabela 3: Učinek boljšega upravljanja z odjemalci</i>	40
<i>Tabela 4: Vpliv bolj učinkovitega targetiranja odjemalcev</i>	41
<i>Tabela 5: Vpliv fokusiranja na zadržanje dobrih odjemalcev</i>	42

Uvod

Obdobje, ko je na trgu primanjkovalo proizvodov, nam je še dobro ostalo v spominu. Povpraševanje je bilo višje, kot so ponudniki zmogli izdelati in ponuditi na trgu. Boja za kupce ni bilo, prav tako pa ne posebne želje po izboljševanju proizvodov in storitev, približevanju kupcem in izdelavi izdelkov po željah strank. Današnji svet je drugačen – nasičen je z raznovrstnimi proizvodi. Podjetja ponujajo kvalitetne, raznovrstne proizvode narejene po meri kupca. Ponudbene zmogljivosti so večje kot je obseg povpraševanja, zato je pomembno le-to kakšen delež kupcev smo sposobni pridobiti, ta proces pa je seveda (ne le cenovno) zahteven, zato je še bolj pomembno, da smo sposobni takega kupca obdržati, da bo opravljal večkratne nakupe in da nam bo ostal zvest.

Martha Rogers in Don Peppers (2004, str. 5), sta v svojem delu navedla kratko a jedrnatno trditev:

»Without customers, you don't have a business. You have a hobby.«

V slovenščini bi ta misel pomenila: »Če nimate svojih strank, tudi nimate posla, imate le svoj hobi.« Vrednost podjetja je odvisna predvsem od enega faktorja. To so kupci. Kupci so najredkejši vir, v današnjem času celo redkejši od kapitala. Razmere v sodobnem svetu so za podjetja težje kot nekoč, svetovna ekonomija se je razvila do te mere, da stranke niso več lačne proizvodov, lačna so podjetja, in sicer lačna kupcev. Podjetja so primorana izboljševati svojo učinkovitost, vsak zaposleni mora narediti toliko, ali še več, kot zmore. Zniževanje stroškov je na proizvodni strani že skoraj doseglo svoj limit. Rešitev je optimiziranje in pospeševanje prodaje ter trženja – to sta področji, ki sta še pretežno neučinkoviti in eni redkih, ki imajo še mnogo priložnosti za izboljšanje. Tu mislim predvsem na prenovo, izboljšanje procesov poslovanja, informatizacijo različnih zahtevnih aktivnosti in spremembo miselnosti in usmerjenosti podjetij na trgu. Za podjetje je pomembno, da vsakega težko pridobljenega kupca, ki je potencialno donosen, čim dlje obdrži, ga razvaja in razvije v veliko stranko, hkrati pa zadovolji vse njegove potrebe in želje. Podjetje mora na vsakega kupca gledati dolgoročno, kupec je vreden toliko, kolikor bo v obdobju, ko je naša stranka, pripomogel k zaslužku podjetja. Izguba neke stranke ne pomeni izgubo enega nakupa ampak izgubo tudi vseh prihodnjih donosov. Za doseganje kratkoročnih dobičkov je dovolj, da strankam obljubimo več, kot jim lahko ponudimo, dolgoročno pa zmanjšujemo zaupanje naših strank. Za dolgoročno zaupanje in obojestransko sodelovanje je potrebno maksimizirati dolgoročen dobiček.

V diplomskem delu bi rad prikazal in poudaril pomen dobre baze odjemalcev in pomen kvalitetnega sistema CRM v podjetju, ne le kot tehnologije, temveč tudi kot način razmišljanja. Skupek vsega tega omogoča učinkovito upravljanje z odjemalci na vseh nivojih, tako, da podjetje doseže svoj optimum. Usmeril se bom na področje avtomobilske panoge, ki je stroškovno izjemno učinkovita. Avtomobilski proizvajalci danes ponujajo raznovrstne modele vozil, ki so vsi po vrsti odlični in prav vsak lahko najde pri vsaki izmed znamk na trgu model, ki bi ustrezal njegovemu okusu. Boj med proizvajalci vozil, kdo bo uspel narediti boljši model

vozila, se je tako prevesil v boj za kupce, kdo bo uspel ustvariti s kupcem dolgoročen odnos in sodelovanje.

Na koncu bom raziskal tudi primer podjetja Toyota, ki se je zelo uspešno lotila uvedbe CRM sistema na evropskem trgu, skušal bom najti razloge, zakaj je njihov sistem tako uspešen in prikazati vzporednice njihovega sistema s teoretično osnovo in zaključil z nasveti, kako se pravilno lotiti uvajanja sistema za management odnosov z odjemalci in spreminjanja miselnosti zaposlenih.

1 KONCEPT MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

Management odnosov z odjemalci je v poslovnem svetu trenutno zelo aktualna tema, saj, kljub svoji kompleksnosti, ponuja veliko priložnosti za razvoj. Podjetja se vse bolj zavedajo, da se je težko razlikovati od konkurentov le z novimi proizvodi, storitvami, tehnološkimi rešitvami ali samo s kakovostjo. Prihodki podjetja so seveda rezultat dodane vrednosti naših izdelkov ali storitev in ostalih naših prednosti pred konkurenco. V ospredje, na prvo mesto je potrebno postaviti stranko, stranka je edini resnični vir ustvarjanja dodane vrednosti.

1.1 DEFINICIJA POJMA – MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

Management odnosov z odjemalci (angl. Customer relationship management¹) je proces upravljanja podrobnih informacij o posameznem odjemalcu in skrbno negovanje vseh stičnih točk, kjer podjetje in odjemalec prihajata v stik, z namenom maksimiziranja zvestobe odjemalca in maksimiziranja dobička podjetja (Freeman & Seddon, 2003, str. 2).

Besedna zveza “Management odnosov z odjemalci” je sestavljena iz treh pojmov:

- **odjemalec:** Odjemalec oz. stranka je vir dobička podjetja v sedanosti ter vir rasti podjetja v prihodnosti. Kljub temu pa pojma odjemalec oz. stranka ne smemo obravnavati preozko – odjemalec ni nujno kupec, je lahko vsak udeleženec ali deležnik vpleten v proces pridobivanja izdelkov in storitev podjetja. Podjetje pa smatra, da je upravljanje odnosov z njim pomembno.
- **odnos:** Zveza ena na ena med odjemalcem in podjetjem, ki je koristna za oba in je osnovana na zaupanju, znanju in razumevanju. Odnos je lahko kratkotrajen, stalen ali občasen, ponavljajoč ali enkratni. CRM vključuje upravljanje odnosa s stranko tako, da je odnos dobičkonosen ter vzajemno donosen. Odnos ni nujno pogojen z nakupom ali storitvijo. Odnos je lahko le komunikacija, spoznavanje, zadovoljevanje potreb stranke.

¹ Management odnosov z odjemalci v literaturi običajno krajšano s kratico CRM, ki izhaja iz angl. prevoda besedne zveze - customer relationship management.

- **management:** Napor, ki je potreben s strani podjetja, da se vzpostavi dolgoročno in učinkovito sodelovanje. Ni aktivnost, ki bi se izvajala samo v oddelku trženja, ampak je del kulture podjetja in del poslovnih procesov. Sposobnost managementa ali upravljanja je pogoj, da znanje o naših odjemalcih in odnosih uporabimo v svojem poslovanju.

1.2 DEJSTVA NA PODROČJU MANAGEMENTA ODNOSOV

Management odnosov z odjemalci je pomemben ker (Kotler, Dipak & Maesincee, 2002, str. 110):

- obstoječe stranke prinesejo podjetju 90% prihodkov od prodaje,
- 20% največjih strank prinese podjetju 80% prihodkov od prodaje (Paretoovo pravilo),
- zadovoljstvo strank je ključno za povečanje kroga rentabilnejših strank,
- povečanje kroga najbolj rentabilnih strank za 2% lahko pomeni 10% višje prihodke in za 50% večji dobiček,
- med vsemi strankami je od 5% do 30% takšnih, s katerimi lahko nadgradimo odnose,
- velik del trženjskega proračuna se porabi na ne-strankah.

V sodobnem poslovnem svetu najdemo še mnogo dejstev, ki mnogokrat preverjeno držijo, uspešna podjetja pa se jih še posebej dobro zavedajo in jih pri svojem poslovanju tudi vestno upoštevajo (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 72):

- za organizacije je veliko dražje pridobivati nove stranke, kot ponovno poslovati z obstoječimi,
- veliko dražje je pridobiti stranko nazaj, kot poskrbeti, da stranko obdržimo,
- razočarana stranka 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 zaenkrat nedonosne in druge bodo vedno nedonosne.

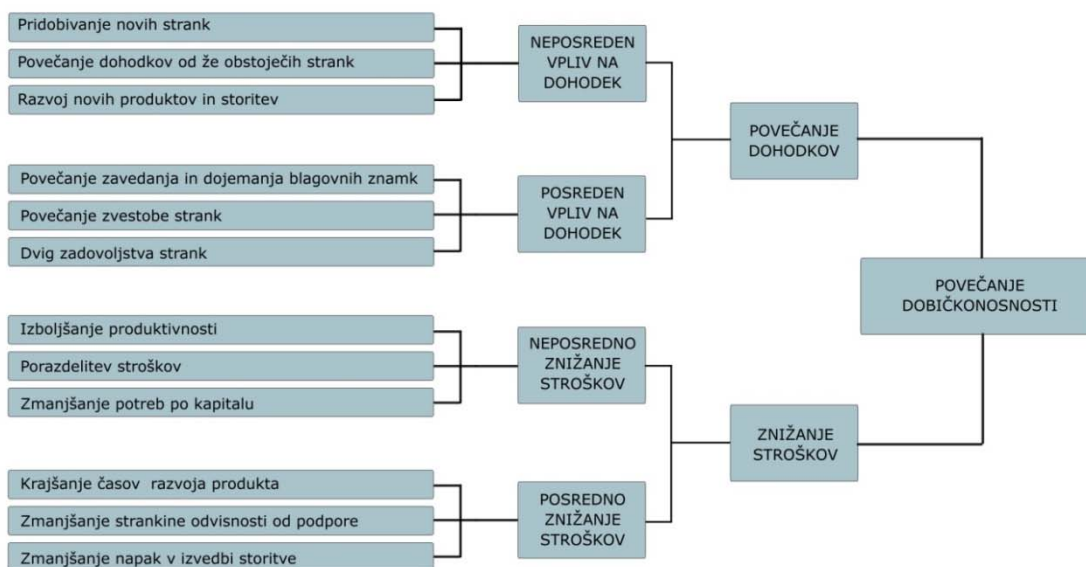
1.3 CILJI IN KORISTI UVEDBE SISTEMA ZA MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI

Sistem managementa odnosov z odjemalci nam z mehanizmi navzkrižne prodaje omogoča povečanje prodaje in prilagoditev ponudbe stranki. Cilj torej ni le povečanje obsega prodaje, ampak tudi povečanje števila strank, ki se vračajo k nam (opravljajo ponovne nakupe), ločiti najdonosnejše in donosne od nedonosnih strank. Z napredno informacijsko tehnologijo smo torej zmožni identificirati stranke, njihov potencial in vzdrževati odnose – skozi pristne odnose gradimo zvestobo in ustvarjamo doživljenjski odnos.

Izsledki raziskav svetovalnega podjetja Cap Gemini Ernst & Young (Cap Gemini Ernst & Young, 2005) kažejo, da vpeljava CRM vpliva na dobičkonosnost organizacije. Slika 1 prikazuje, da boljše poznavanje strank vpliva na povečanje prihodkov, kar ob hkratnem

znižanju stroškov pozitivno vpliva na dobičkonosnost. Namen vpeljave CRM se torej prav nič ne razlikuje od osnovnega namena poslovanja, ki je ustvarjanje vrednosti lastnikom organizacije, ki nosijo tveganje poslovanja. V tem smislu je upravljanje odnosov s strankami strategija, ki omogoča doseganje temeljnega namena in cilja poslovanja v novem poslovnem okolju. (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 73)

Slika 1: Vpliv CRM na dobičkonosnost organizacije



Vir: Kovačič, Temelji elektronskega poslovanja, 2005, str. 73.

Informacijske rešitve za upravljanje odnosov z odjemalci temeljijo na enotni bazi podatkov, ki je na voljo vsem v podjetju. Informacije v bazi morajo vsebovati vse pomembne podatke o odjemalcih – od demografskih podatkov, stikov zaposlenih z njimi (kdaj, kdo, kateri komunikacijski kanal je uporabil), preteklih nakupov in navad. CRM torej povezuje aktivnosti zaposlenih in vsakemu izmed njih omogoča, da ima lahko kadarkoli dostop do teh podatkov in jih uporabi v komunikaciji s stranko.

Posestvanje podatkov o strankah omogoča boljše poznavanje in razumevanje strank, kar omogoča izbiro najbolj učinkovite trženjske rešitve, identifikacijo in segmentacijo strank, analize učinkovitosti aktivnosti, analizo in identificiranje težav. Vse to pa znižuje stroške trženja, povečuje prodajo in omogoča doseganje večje profitabilnosti.

Opredelitve upravljanja odnosov z odjemalci se med različnimi avtorji razlikujejo, različni pa so tudi med različnimi strokami. Informatiki vidijo upravljanje predvsem z informacijskega, praktičnega vidika, kjer je bistvo, da je vsa komunikacija zbrana in poenotena na enem mestu, da je delo z bazo strank in targetiranjem le-teh enostavnejše in sploh mogoče; upravljanje s klicnim centrom, pošto in ostalimi aktivnostmi hitrejše in učinkovitejše. Tržniki pa imamo drugačen pogled na upravljanje – prednosti vidimo predvsem v učinkovitejšem poznavanju in zadovoljevanju strank – kar omogoča dolgoročnost sodelovanja, zvestobo in lojalnost.

Stranka vidi svoje koristi v izpolnjenih pričakovanjih in uživanju njej prilagojenih storitev, ki se kažejo v sposobnosti organizacij, da ponudijo pravi izdelek ob pravem času in na pravi način. Organizacije vidijo svoje koristi v večji donosnosti kot posledici sposobnosti identificiranja donosnih strank in grajenju trdnega odnosa z njimi. CRM lahko obravnavamo tudi kot poslovno filozofijo ali nov način vodenja organizacije, ki temelji na pridobivanju in uporabi znanja o strankah (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 72).

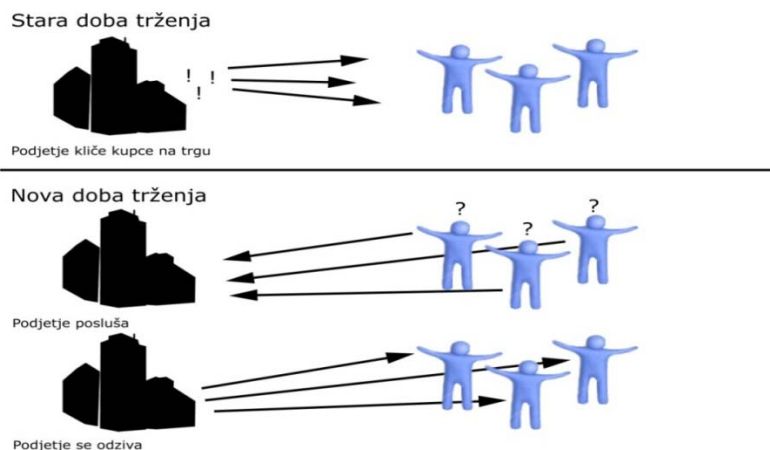
Ideja o rešitvi CRM se v podjetjih ponavadi pojavi z željo po bolj poglobljenem znanju o svojih strankah, bolj učinkovitih trženjskih prijemih in usmerjenostjo k strankam. CRM predstavlja možnost avtomatizacije poslovnih procesov, enostavnejše pridobivanje strank pripomore pa tudi k zvestobi. Cilje lahko razdelimo na štiri področja (Freeman & Seddon, 2003, str. 7):

- **izboljšanje stičnih procesov s strankami** – razlog je izboljšanje produktivnosti, integraciji in standardizaciji procesov v prodajnih, servisnih in trženjskih aktivnostih organizacije. Cilj je zmanjšanje števila zaposlenih za enako število aktivnosti, ali povečanje števila aktivnosti ob enakem številu zaposlenih,
- **izboljšanje vodstvenih odločitev** – na podlagi učinkovitejšega zajema podatkov in dostopa do njih, se poveča možnost kvalitetnejših analiz, poročanja in napovedovanja,
- **izboljšanje podpore za stranke** – kvalitetnejši podatki omogočajo boljše odzivanje na potrebe strank,
- **povečanje rasti poslovanja in prihodkov** – eden glavnih razlogov in cilj vsakega profitnega podjetja so povišan obseg prodajnih aktivnosti in povečan obseg prodaje.

1.4 KOMUNIKACIJA S STRANKAMI IN POZNAVANJE STRANK SKOZI ZGODOVINO

Koncept CRM v smislu trženja dobro ponazarja slika 2. Enostransko obstreljevanje strank z informacijami je v konceptu CRM zamenjano z dialogom. Podjetje posluša posamezno stranko in se odzove na njej prilagojen način (Postma, 2001, str. 17).

Slika 2: Dialog je zamenjal enostransko obstreljevanje



Vir: Postma, Nova doba trženja, 2001, str. 17.

Enostaven primer majhnih trgovin z začetka stoletja jasno pokaže, da poslovno delovanje na podlagi znanja o strankah ni nekaj povsem novega. Trgovci so trženje na podlagi poznavanja svojih strank poznali in izvajali že od nekdaj. Kot lastniki »trgovinice« z nekaj stalnimi strankami so se dobro zavedali pomena gradnje trdnih odnosov z njimi ter jim na podlagi znanja o njih samih ponujali bolj posebljene storitve in nakupe. Vse potrebne podatke so bolj ali manj spontano zbirali in preoblikovali v znanje v svoji glavi. V dobi CRM je poslovno okolje postalo neprimerno kompleksnejše. Ogromno strank, proizvodov in storitev, več tržnih poti in konkurence ter bistveno manj reakcijskega časa so razlogi, da človeški možgani ne morejo biti kos kompleksnosti povezav in množici podatkov. Na pomoč je priskočila informacijska tehnologija, ki omogoča zbirati in posredovati znanje ter krmiliti procese, ki miselnost in poslovne usmeritve CRM »oživljajo« v praksi (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 78).

V vmesnem obdobju – med obdobjem klasičnih, majhnih trgovin, ko je celotno upravljanje s strankami vodil lastnik v svojih glavah in modernim obdobjem, ko si pomagamo z informacijsko tehnologijo, je bil čas tradicionalnega trženja. Ta vrsta trženja ni imela elementov upravljanja odnosov, fokusirala se je na izdelek sam. Odnose pa je bilo zaradi obsežnosti nemogoče upravljati, čeprav je zavedanja o potrebi upravljanja odnosov obstajalo. Prehod od tradicionalnega trženjskega pristopa k upravljanju odnosov z odjemalci prikazuje slika 3.

Slika 3: Primerjava med tradicionalnim trženjskim pristopom in upravljanjem odnosov s strankami

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

Vir: Cap Gemini Ernst&Young, 2001, str. 3.

Skozi zgodovino razvoja trženja smo bili priča vedno večjemu pomenu stranke. Paul Postma (2001, str. 54-60), priznani strokovnjak s področja trženja, o rasti pomena stranke pravi:

- **petdeseta leta 20. stoletja** so bila čas produkcijske ekonomije. Po vojni je bila ponudba skromna, kupci pa lačni proizvodov. Kupci so potrebovali le informacijo, da je izdelek dosegljiv. Izjava takrat enega največjih izdelovalcev vozil, Henryja Forda, “Dobite lahko kakršnokoli barvo avtomobila, samo, da je ta črna” je izraz popolne neprilagodljivosti strankam,
- **šestdeseta leta 20. stoletja** je zaznamovala ekonomija spodbujanja prodaje in distribucije. Razvoj je kot posledico prinesel dovolj veliko ponudbo izdelkov, tako da so le-ti zmogli slediti povpraševanju. Podjetja so se usmerila v razvoj distribucije in izobraževanja prodajalcev,
- **sedemdeseta leta 20. stoletja** je zaznamovala ekonomija kakovosti in množičnega trženja. Ponudba preseže povpraševanje in kupec postane kralj. Podjetja pričnejo razmišljati o oddelkih trženja, ciljnih trgih, promociji in primernih izdelkih za zadovoljevanje želja kupcev,
- **osemdeseta leta 20. stoletja** so čas tržnih niš in oskrbovanja strank. Kupci so postali zahtevnejši in prilagoditi jim je bilo treba ponudbo. Konkurenca je prisilila podjetja, da so iskala svoje tržne niše, tržniki pa so si predvsem želeli prepričati svoje stranke, da bi ostale zveste,
- **v devetdestih letih 20. stoletja** se je na trgu pojavila poplava izdelkov, tržnih niš je bilo čedalje manj. Podjetja so začela iskati nove vire konkurenčnih prednosti. Zavedanje, da je prav zadovoljna stranka ena največjih konkurenčnih prednosti, je privedla do pričetka obsežnejšega zbiranja podatkov in upravljanja podatkov o strankah,
- **Novo stoletje** je prineslo razcvet upravljanja odnosov. Prilagajanje ponudbe in skrb za kupca sta postali osrednja dejavnost podjetja, dolgoročni odnosi pa vir preživetja podjetja.

1.5 SPREMEMBA MISELNOSTI IN UVEDBA TRŽENJSKEGA KONCEPTA - TEMELJ CRM REŠITEV

Veliko organizacij porablja velike količine denarja, z namenom preoblikovanja njihove miselnosti, od klasične produktne usmerjenosti, k usmerjenosti k strankam. To pomeni, da želijo poznati svoje stranke, znati zadovoljiti njihove želje in pričakovanja.

Podjetja se že dolgo zavedajo, da kupci niso nekaj samoumevnega. Stranke imajo danes dostop do vseh vrst informacij in veliko večjo izbiro “dobaviteljev” kot kdajkoli doslej, potrošniki čutijo svojo moč in jo tudi izkoriščajo.

Vodstva podjetij se vse bolj zavedajo, da je primarna sestavina uspeha, da stranke kupujejo njihove izdelke oz. storitve. Šele sekundarne sestavine so potem zadovoljni delničarji, srečni

uslužbenci in dober management. Podjetje ima namreč lahko vse sestavine uspeha, toda brez kupcev tako podjetje na dolgi rok ne more obstati.

Da je to zavedanje zelo močno, kaže tudi podatek, da podjetja po svetu vlagajo vedno več v razvoj strategije CRM. Poznanih je mnogo primerov velikih in dominantnih korporacij, ki so s svojo nepozornostjo do kupcev izgubile tla pod nogami. Medtem ko je za lastnike oz. delničarje pomembna trenutna cena delnice podjetja, ki je lahko regulirana skozi zniževanje stroškov, pa zniževanje stroškov na račun kupcev pomeni izgubo stika z njimi, to lahko privede do ogroženosti obstoja podjetja, česar pa ni moč popraviti čez noč. Največ pri tem pa izgubijo seveda zgoraj omenjeni delničarji.

Zakaj osredotočanje na kupca za vodstvo podjetja pogosto ni privlačno? Primarno zato, ker je to del vodenja, na katerega vodstveniki v podjetju najtežje vplivajo. Vedno je veliko lažje in predvsem hitrejše za vodje, da oklestijo stroške (cena delnice se zviša, bonitete vodji se povečajo, posledično vodja ostane dlje časa na svojem položaju), preusmerijo pozornost na raznorazne pridružitve ali se se izgubijo v raznoraznih investiranjih v izboljšanje procesov in sistemov.

Uvajanje različnih strategij upravljanja odnosov z odjemalci naj bi pripomogla k ustvarjanju ravnovesja. Toda empirične raziskave kažejo drugače, 50 do 80% uvajanj takih strategij je bilo neuspešnih (vir: Gartner Inc. in Meta Group Inc.). Kar pomeni, da se milijoni porabljajo, cinični zaposleni, razočarani delničarji in nezadovoljne stranke pa ostajajo. Vse to zaradi tega, ker v enačbi uspeha, stranka ni postavljena na prvo mesto.

Slika 4: Poenostavljena enačba uspeha podjetja



Vir: Interno gradivo podjetja SRC d.o.o.

Iz zgornjih zvez (slika 4) lahko ugotovimo, da je stranka gonilo uspeha podjetja.

Zakaj torej sploh upravljanje odnosov z odjemalci? Dejstvo je, da je dolgoročni odnos oz. lojalnost strank tista prava vrednost podjetja. Kratkoročno stanje je sicer možno doseči (nikakor pa ne trajno sodelovanje) s cenovnimi akcijami ali različnimi sodelovalnimi pogodbami. Cenovna znižanja lahko trajajo le kratek čas, sodelovalne pogodbe pa prav tako niso večne. Ko se iztečejo, lahko stranka odide h konkurenci.

Tisto, kar loči podjetja med seboj, in je unikatno pri vsakem podjetju, je torej odnos. Ta je vodilo k zaupanju in lojalnosti in je vir trajnostnega sodelovanja.

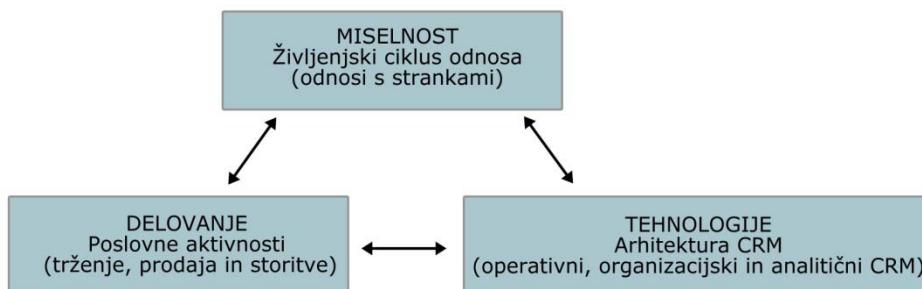
Pogosto se zgodi, da podjetja vlagajo veliko v pridobivanje novih strank, na stare pa niti ne pomislijo. Za doseganje uspeha je potrebno najti ravnovesje med starimi in novimi strankami. Za doseg tega cilja pa je potrebno izdelati celotno CRM strategijo organizacije, ki vključuje tudi kulturo, strukturo, strategijo, operacije, nagrajevalni sistem in ustrezno podporo v sredstvih.

Pomembno je zavedanje, da CRM ni programska rešitev, ampak upravljalna filozofija. Ni moč kupiti že vnaprej pripravljene CRM strategije. Potreben je čas in razumevanje lastnih okoliščin v katerih podjetje deluje, na osnovi česar se razvije lastna strategija zaznavanja in zadovoljevanja potreb in pričakovanj strank našega podjetja.

2 SISTEM MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

Pri opredeljevanju managementa odnosov z odjemalci se običajno poudarja pomembnost oblikovanja dolgoročnih odnosov z odjemalci, učinkovitost aktivnosti v vsakem sodelovanju z njimi ter sposobnost naprednih tehnologij, ki so danes pogoj za doseganje konkurenčne prednosti. Izpostavljene značilnosti prikazuje Meta Group (CRM for Decision-Makers, 2001, str. 23) kot sistem CRM (slika 5). Sistem managementa odnosov s strankami povezuje poslovne aktivnosti s tehnologijami CRM, da ustreže strankam. Stranka je v središču pozornosti in podjetje se ji skuša približati na vsaki stopnji življenjskega ciklusa odnosa tako, da aktivnosti (trženje, prodajo, storitve, razvoj izdelkov) prilagaja oziroma usklajuje s podpornimi tehnologijami.

Slika 5: Sistem CRM



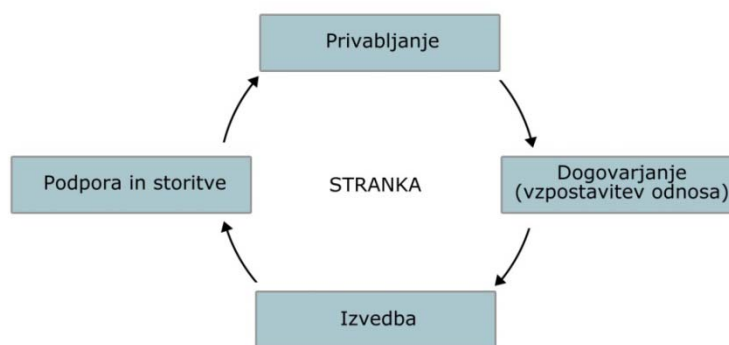
Vir: CRM for Decision-Makers, 2001, str. 23.

Sistem CRM, ki vključuje pristop ravnanja odnosov skozi življenjske cikle odnosov med strankami in podjetjem, omogoča podjetju oblikovanje celovitega pogleda na posamezno stranko, kakor tudi strankam zagotavlja bogatejši vpogled v poslovanje s podjetjem. Na ta način, skozi nove in različne načine trženja, oblike prodaje ter storitvene aktivnosti, podjetje znižuje stroške, povišuje dohodke in optimizira življenjsko vrednost odnosa s stranko (ang. Customer lifetime value) za podjetje. Življenjska vrednost odnosa s stranko označuje prihodnji čisti dobiček, ki naj bi ga posamezna stranka prispevala podjetju v času življenjskega ciklusa njenega odnosa.

2.1 ŽIVLJENJSKI CIKLUS ODNOSA S STRANKO

Življenjski cikel odnosa s stranko predvideva vzorce obnašanja posamezne stranke, ki naj bi se odvijali skozi celoten proces sodelovanja s podjetjem. Da podjetje izkoristi možnosti, ki jih ponuja CRM, mora optimizirati svoje poslovanje v skladu z življenjskim ciklusom odnosa s posamezno stranko. Spremljanju obnašanja strank skozi njihove življenjske cikle odnosov se posvečajo predvsem podjetja, ki si s strankami želijo trajnih in donosnih odnosov, kar je tudi namen upravljanja odnosov s strankami. Stranka naj bi s podjetjem čim boljše sodelovala skozi vse stopnje ciklusa, pri čemer podjetju pomagajo informacije in znanje, ki jih pridobiva skozi proces CRM. Razni mediji, tržne poti in napredne tehnologije mu namreč omogočajo zbiranje podatkov ob vsakem sodelovanju s stranko in na ta način oblikovanje nakupnih vzorcev ter predvidevanje vedenja strank v prihodnosti.

Slika 6: Življenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko



Vir: CRM for Decision-Makers, 2001, str.12.

Živiljenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko je sestavljen iz štirih stopenj (slika 6):

- privabljanje strank: podjetje z upravljanjem trženjskih aktivnosti ustvarja prepoznavnost pri strankah. Zavedanje strank o prisotnosti pa pripelje do sodelovanja med stranko in podjetje, torej do druge stopnje,
- dogovarjanje oz. vzpostavitev odnosa: pride do odnosa med stranko in podjetjem. Pričneta si izmenjevati informacije o izdelkih, storitvah, naročilu, plačilu in dobavi,

- izvedba oz. izvršitev: opravi se menjava, stranka prejme naročeno, v dogovorjeni obliki,
- podpora in poprodajne storitve: zadnja stopnja je namenjena nudenju pomoči, podpore in ponudbi nadaljnjih storitev strankam, tudi po opravljenih transakcijah.

Metodologija izvajanja CRM izhaja iz logike nakupnega vzorca stranke: stranka razišče, najde, kupi in uporabi. Temu primerno se obnaša podjetje, ki sledi korakom: razumevanje trga in strank, razvoj ponudbe, pridobivanje strank ter zadržanje strank.

2.2 POSLOVNE AKTIVNOSTI CRM

Trženje, prodaja in storitve so tisti poslovni procesi, ki so vpleteni v postopku pridobivanja in zadržanja strank podjetij (CRM for Decision-Makers, 2001, str. 23). Ti poslovni procesi vključujejo trženjske programe z oglaševanjem, promocijo, neposrednim trženjem in trženjem izdelkov, prodajne poti ter storitve, podporo in skrb za stranke. Podjetja se pri tem poslužujejo različnih medijev, prek katerih komunicirajo s strankami. CRM torej pomaga podjetjem preoblikovati načine trženja, prodaje in storitev za svoje stranke. Omenjene poslovne funkcije lahko vplivajo na vsako stopnjo v življenjskem ciklusu odnosa s stranko. Vsaka od poslovnih funkcij ima svojo vlogo tudi pri ravnanju odnosov s strankami, zato je potrebno programske rešitve CRM izdelati v skladu z njimi. Uresničevanje CRM zamisli zahteva oblikovanje skupne podatkovne baze, podatkovnih modelov, ki zagotavljajo celovit pogled na stranko in spodbujajo povezanost podjetja.

2.3 ARHITEKTURA CRM REŠITEV

Za učinkovito uresničevanje CRM rešitev z namenom pridobivanja in zadržanja strank ter izboljševanja odnosov z njimi je potrebna prisotnost treh področij CRM: analitičnega, operativnega in sodelovalnega (Kovačič, 2005, str. 74).

Analitični CRM vsebuje programske rešitve za management poslovne učinkovitosti, kot so na primer analiza povpraševanja, dobičkonosnost produktov in storitev, analize trženjskih akcij in učinkovitost prodaje. Skrbi za vzdrževanje agregatnih podatkov o analizah prodajnih kampanj, tržnih segmentov, ključnih strank in skupin proizvodov. Za analitični CRM je značilna uporaba podatkovnega rudarjenja.

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

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

Vse našete sestavine se med seboj prepletajo (slika 7). Uspešen sistem CRM zahteva tudi povezavo z vsemi drugimi programskimi rešitvami in procesi v podjetju ter povezavo z zunanjimi partnerji, dobavitelji in distributerji. Na sliki je prikazana, uporaba in prepletanje sestavin managementa odnosov s strankami v okolju.

Slika 7: Sistem tehnologij CRM v podjetju



Vir: CRM for Decision-makers, 2001, str. 38.

3 INFORMATIZACIJA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

Informatizacija odnosov pomeni spremembo dela in obnašanja podjetja. Ta običajno omogoča hitrejšo odzivnost, skrajšanje prodajnega ali katerega drugega delovnega cikla, večjo zmožnost predvidevanja, krajši čas analize in večjo donosnost. Informatizacija je uspešna v primeru, ko podjetje razume potek poslovnih procesov in vpliv informatizacije na njihov potek. Informatizacija predstavlja poslovni in tehnološki izziv, pri čemer mora imeti podporo vodstva, jasno opredeljene cilje, ustrezne vire, znanje, realno zasnovane cilje, ustrezno tehnologijo in čas.

3.1 DEJAVNIKI IN GRADNIKI USPEŠNEGA CRM

Vpeljava uspešnega in celovitega CRM sistema pomeni razumevanje in vpeljavo nove poslovne strategije, ki združuje procese, tehnologijo, vodilne osebe in zaposlene v podjetju. Proces uvajanja sprememb se mora pričeti na najvišji organizacijski ravni in vsebovati celotno podjetje. Dejstvo je, da se večina podjetij še vedno loteva projektov CRM znotraj oddelkov oziroma neenotno znotraj podjetja. Vzpostavitev sistema na ravni celotnega podjetja je kompleksna zadeva, saj zahteva močno podporo vodstva, njegovo k strankam usmerjeno vizijo, potencialno

zelo problematično prenovu procesov, spremembo kulture in organizacije podjetja, uvajanje novih zapletenih tehnologij, sistemsko integracijo in obvladovanje podatkov. Podjetja, ki ne vidijo celotne slike oz. je ne razumejo, ne morejo biti uspešna. Zaradi omenjene kompleksnosti so v Gartner, Inc (Gartner Inc, 2001, str.1-9) na podlagi obsežnih raziskav predstavili osem gradnikov CRM ogrodja za uspešno uvedbo (slika 8), ki bodo podjetjem omogočala celovit pogled, pripravo poslovnega načrta in načrta vpeljave. Spodnja slika prikazuje osem gradnikov CRM, poudarek je na osrednjih dveh elementih – zadovoljstvu strank in organizacijski kulturi (Nikolič, 2003, str. 6).

Slika 8: Osem gradnikov CRM



Vir: Radcliffe, Kirkby & Thompson, 2001, str. 2.

3.1.1 Vizija CRM

Vizija je pravzaprav podoba podjetja. Pomembna je za zaposlene, saj jih mora definicija vizije motivirati in navduševati. Zaposleni lahko med seboj zelo dobro sodelujejo, če imajo enotno vizijo. Skupna vizija lahko pomaga motivirati in povezovati obsežno, razdeljeno ali razbito organizacijo. Hkrati pa je pomembna za stranke, saj je pomemben del podobe podjetja, vizija je obljuba strankam, kaj lahko od podjetja pričakujejo pri poslovanju z njimi, tako danes kot v prihodnosti.

Definiranje CRM vizije je in mora biti v rokah vodstva podjetja, saj vodstvo najbolje pozna podjetje, trg, konkurenco in uporabnike. Vizija se začne z opisom blaga ali storitev, ki ga podjetje ponuja. Nadaljuje se z opisom koristi oziroma vrednosti, ki jih bo stranka imela s poudarkom na kakovosti, inovativnosti, prilagodljivosti posebnim željam, servisu in ostalih za stranko pomembnih dejavnikih, na katerih se bo gradila zvestoba. Skupna ponudba za ciljnega kupca mora presegati konkurenco. Vizija mora vsebovati tudi želeno obnašanje oziroma izkušnje strank (Radcliffe, 2001, str. 2).

Management podjetja mora vizijo sprejeti in jo s svojim pozitivnim delovanjem širiti po organizaciji in na odjemalce. V primeru, da vodstvo podjetja ne sprejme vizije za svojo, sledi nesprejemanje tudi s strani zaposlenih in posledično tudi odjemalcev, kar pa je lahko eden od vzrokov za neuspeh CRM projekta že na samem začetku.

3.1.2 Strategija CRM

Strategija je poslovna usmeritev organizacije. Če je le-ta uresničena, vodi k uresničitvi strateških ciljev. Glavno gonilo za vse strategije je poslovna strategija podjetja kot celota, ki določa, kako bo podjetje doseglo dobičkonosne odnose s strankami in doseglo njihovo zvestobo. Tržna strategija gradi položaj podjetja na trgu. V primeru, da želi podjetje povečati dobičkonosnost skozi zvestobo strank, mora vpeti strategijo upravljanja s strankami v svojo tržno strategijo. Naloga CRM strategije je ustvariti in vzdrževati bazo strank (Radcliffe, 2001, str.3).

CRM strategija je sinteza strategije marketinga in strategije odnosov s strankami Tabela 1 prikazuje razlike med strategijo trženja in strategijo odnosov do strank.

Tabela 1: Strategija marketinga in strategija odnosov do strank

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

Vir: Nikolić, Celovito upravljanje odnosov s strankami, 2003, str. 8.

Bistvo strategije trženja je, da le-ta temelji na življenjskem ciklu proizvoda. Strategija odnosov s strankami temelji na življenjskem ciklu strank. Cilj strategije trženja je predvsem tržna pozicija, cilj strategije odnosov s strankam je vzpostavitev teh odnosov, ki prinesejo dodano vrednost obema, podjetju in stranki. Za CRM strategijo je potrebno razumeti stranke, graditi zvestobo, kar ne gre brez poznavanja trga, tržnih segmentov in njegovih specifičnosti.

3.1.3 Zadovoljstvo strank

Katerikoli vrste interakcija oz. stik s podjetjem po kateremkoli komunikacijskem kanalu pomeni za stranko določeno izkušnjo. Vsak stik igra pomembno vlogo pri oblikovanju podobe podjetja v očeh stranke, kar pri pozitivni izkušnji lahko pomeni dolgoročno sodelovanje v

obojestransko korist. V nasprotnem primeru je stranka za podjetje najverjetnje izgubljena, poleg tega bo o podjetju širila slab glas.

Raziskave kažejo (Verbič, 1994, str. 38), da se kar 96% strank nezadovoljnih s storitvijo ne pritoži. Vendar svoje zadovoljstvo izrazijo na dva načina: 82% se jih ne vrne več, hkrati pa s svojo slabo izkušnjo v povprečju seznanijo devet oseb, 13% nezadovoljnih pa celo dvajset ali več oseb. Med tistimi, ki se ne vrnejo več, je le 14% nezadovoljnih z izdelkom ali z višino cene, kar 68% pa zaradi brezbržnosti ali neustrežljive postrežbe. Na drugi strani zadovoljne stranke seznanijo s svojo dobro izkušnjo v povprečju le pet oseb.

Višja stopnja zadovoljstva povzroči večjo stopnjo rasti podjetja, zmožnost ponujanja višje cene, izboljšano zvestobo strank in zmanjšanje stroškov transakcij. Organizacija (neprofitna ali profitna) se mora truditi doseči čim večje zadovoljstvo strank. Popolno zadovoljstvo stranke je glavni indikator zadržanja stranke v prihodnosti. Merjeneje zadovoljstva stranke in posledično zaznava slabosti je lahko odličen pokazatelj in eden prvih kazalcev, ki se odzovejo na probleme v obliki nezadovoljstva in imajo za posledico izgubo strank. Vsi ostali kazalci (npr. finančni) so kljub svoji pomembnosti počasnejši in rezultate pokažejo šele z zakasnitvijo.

3.1.4 Organizacijska kultura

Mnogo podjetij verjame, da implementiranje CRM tehnologij napravi njihovo organizacijo usmerjeno k stranki. Pozabijo, ignorirajo ali izgonejo pa se nujnim spremembam v podjetju samem. CRM v pravem pomenu pravi, da se morajo vsi posamezniki, skupine in celotno podjetje osredotočiti na stranko, kajti stranka je jedro njihovih procesov in je vir dobička podjetja. Termin "sodelovanje na nivoju organizacije" opisuje oziroma poudarja notranje spremembe v podjetju, ki se morajo zgoditi, če želimo podjetje usmeriti v jedro, ki ga predstavlja stranka, zato da bi dosegli želene rezultate pri dejanskih interakcijah s strankami. Organizacijska kultura bo kot kritični del programa CRM vplivala na organizacijsko strukturo, nagrajevanje in kompenzacijo, spretnosti in celo na kulturo podjetja (Radcliffe, 2001, str. 4).

V primeru, da zaposleni tehnologije in filozofije CRM ne sprejmejo in uporabljajo, ima podjetje na koncu kot rezultat le nekaj precej drage, a nezaželjene programske opreme. CRM zahteva, da vsakdo razmišlja in deluje na nov način. Ko se zaposleni identificirajo s kulturo organizacije, ima to za posledico bolj prijetno okolje, kar dviguje moralo na delovnem mestu. To vodi k več skupinskega dela, več deljenja informacij in k odprtosti za nove ideje, ker informacije prosto prehajajo po organizaciji, kar ima za posledico več komunikacije, medsebojnega učenja in stalno izboljševanje (Kralj, 2004, str. 27).

3.1.5 CRM procesi

Prenova k strankam usmerjenih procesov je različica prenove poslovnih procesov, katerih glavni cilj je izboljšanje odnosov s strankami. Ta se razlikuje od prenove poslovnih procesov, ki se je vršil sredi devetdesetih let, takrat je bil cilj predvsem izboljševanje učinkovitosti in zmanjševanje stroškov. Stranke tu niso bile upoštevane. Doba upravljanja odnosov s strankami

je prinesla drugačno obnašanje podjetij – sedaj se v prenavo procesov vključujejo ključni procesi, v katere so vključene stranke v vseh fazah svojega življenjskega cikla.

Odnos s strankami mora podjetje negovati in vzdrževati na podlagi življenjskega cikla strank. Obstajati pa mora tudi formalni proces, s katerim vplivamo na omenjeni življenjski cikel. Takšen proces nam omogoča vpogled v lastnosti in želje stranke ter upravljanje z njimi skozi interakcijo. Podjetja se pogosto ne zavedajo, da se v očeh stranke njihovi funkcionalno drobljeni procesi ne združujejo v zadovoljivo celoto. Stranka navadno v takšnem primeru dobi slab vtis. CRM zahteva svež pristop k poslovnim procesom. Najprej jih prikaže v luči, kot jih vidi stranka, nato pa jih preuredi v strankam bolj prijazne procese. Vsi procesi za stranke niso enako pomembni, toda v organizacijah, ki postavijo stranko v center poslovanja, morajo vsi procesi podpirati usmerjenost k stranki (Radcliffe, 2001, str. 4).

Prenova procesov, ki se tičejo strank, je ključni korak pri uresničevanju CRM strategije. Dejavniki, ki jih moramo upoštevati pri prenovi procesov, ki se tičejo strank (Kralj, 2004, str. 34):

- **življenjski cikel stranke:** odnos s stranko moramo preučiti in ravnati s stališča življenjskega cikla stranke – od iskanja in pridobivanja do ohranjanja. Procesi morajo podpirati stike s stranko v vseh fazah, vključno s procesi, ki gradijo in ohranjajo poznavanje stranke skozi celotno organizacijo,
- **vpliv CRM strategije na procese organizacije:** Zahteva preverjanje vseh procesov v organizaciji, kako stranke doživljajo procese in prenavo teh procesov v k stranki usmerjene procese, ki imajo za rezultat večjo vrednost za stranko. Niso vsi procesi enako pomembni, vseeno pa se morajo skladati z vizijo,
- **pomembnost procesov za strategijo organizacije:** V različnih panogah so pomembni različni procesi. Celo znotraj ene panoge lahko ugotovimo, da večina strank drugače ocenjuje pomembnost in težo procesov, ki jih v organizaciji doživljajo drugače kot pri konkurentih. Identificiranje procesov, ki so v očeh strank najpomembnejši, je najtežji korak pri prenovi procesov, usmerjenih k strankam,
- **učinkovitost proti uspešnosti:** Včasih so procesi usmerjeni k strankam, kratkoročno gledano, manj učinkoviti. Vendar, če gre za segment strank, ki je zadosti pomemben, postanejo učinkoviti v smislu negovanja odnosa (npr.: k strankam usmerjena letalska družba se v svojem klubu strank, ki pogosto potujejo, ne more postaviti za cilj čim krajše dolžine pogovora, ampak mora organizirati proces tako, da se lahko zaposleni posvetijo pogovoru) in s tem uspešni. Posvečanje stranki bo namreč imelo za rezultat izboljšano doživetje stranke in posledično zvestobo. Tipično velja: daljši kot je odnos stranke z organizacijo, bolj zvesta je stranka (tudi zaradi časa, ki ga je sama vložila v ta odnos).

3.1.6 CRM informacije

Informacije o strankah so ključ upravljanja odnosov s strankami. Podjetje jih mora zbirati, shranjevati, analizirati, distribuirati in uporabiti v celotnem podjetju oziroma včasih tudi deliti med podjetji. CRM sistem potrebuje pretok podatkov o strankah po vsem podjetju in tesno integracijo med analitičnim in operativnim sistemom. Omogočati mora dostop do pravih informacij v pravem trenutku. Organizacije večinoma predvidevajo, da so podatki o njihovih strankah zadosti natančni, da lahko podprejo njihovo CRM iniciativo, vendar je v praksi običajno tako, da je pomanjkanje kvalitetnih podatkov o strankah med glavnimi vzroki za propad CRM projektov. Kvalitetni podatki so dragi in za njih je potreben čas.

Žal je realnost v podjetjih ponavadi drugačna. Informacije o strankah so raztresene po različnih oddelkih, nepovezanih računalniških sistemih in bazah podatkov. To nam onemogoča celovit vpogled v stanje stranke, njeno zgodovino, ustrezno segmentiranje strank, povečuje stroške vzdrževanja podvojenih podatkov, ipd. Neustrezni in nepravilni podatki o strankah so eden glavnih razlogov za neuspeh CRM projektov (Radcliffe, 2001, str. 5).

Rešitev za te težave je enotna in urejena baza podatkov oz. katera izmed modernejših rešitev, kot je npr. skladišče podatkov. Pogosto je potrebno za doseg tega cilja integrirati in povezati več baz podatkov, če ne povežemo vseh to v praksi pomeni pretrganje poslovnih procesov. Nepopolna baza podatkov ali slaba kakovost le-teh je eden najbolj pogostih razlogov za neuspeh.

Ko imamo zgrajeno bazo podatkov za njihovo uporabo potrebujemo analitično orodje. Brez analitičnega orodja, baze podatkov ni mogoče analizirati in uporabljati. Le analiza podatkov in oblikovanje v primerno obliko je lahko pravi vir uporabnih informacij, ki nam pomaga pri strateških in operativnih odločitvah.

3.1.7 CRM tehnologija

CRM tehnologije so pogoj za analitične procese in tudi interaktivne procese med podjetjem in stranko. CRM tehnologije so v podjetjih večinoma razpršene. Če želimo zagotoviti integracijo po vseh kanalih, moramo poskrbeti za enotno načrtovanje arhitekture CRM (politika, standardi, varnost, dostop, urejanje). Premisliti moramo tudi pred nakupom strojne in programske opreme ter pred postavitvijo omrežne in telefonske infrastrukture. V primeru preišljenega in načrtovanega nakupa bomo imeli manj težav pri izobraževanju kadra in integraciji. Integracija CRM rešitev z drugimi rešitvami (finančni sistem, upravljanje z vrednostno verigo,...) je ključnega pomena (Radcliffe, 2001, str. 3).

Prva dilema je odločitev med nakupom, gradnjo znotraj podjetja ali uporabo storitev CRM aplikacije pri zunanjem ponudniku. Zadnja možnost je relativno nova, zanjo se odločajo podjetja, ki želijo CRM sistem uporabljati čim prej in s čim manjšimi začetnimi stroški. Zavedati se morajo, da imajo takšni sistemi omejene možnosti prilagoditve na potrebe posameznega podjetja in tudi stroški najema niso majhni. Glavni trend je tako kupovanje CRM aplikacij, saj je samostojni razvoj predrag in dolgotrajen. Kljub temu pa se določene panoge

(telekomunikacije, zavarovalništvo, avtomobilizem) odločajo za vsaj delni razvoj oziroma prilagoditve, potem ko kupijo osnovne aplikacije, saj lahko le tako dosežejo prednost pred konkurenco.

Bistveno vprašanje pred začetkom uvedbe CRM aplikacije je vprašanje povezljivosti z ostalimi že obstoječimi in načrtovanimi aplikacijami. Podjetje mora imeti jasno zastavljene integracijske standarde, saj se bo le tako lahko izognilo težavam s povezovanjem in komunikacijo med aplikacijami. Potrebe je potrebno definirati že pred nakupom orodja, saj je nakup napačnega orodja lahko vzrok težav, neuspele integracije ali celo neuspešnega projekta.

3.1.8 CRM metrike/merjenje uspešnosti

Če želijo biti podjetja naravnana h kupcu, si morajo postaviti merljive, specifične cilje CRM in opazovati indikatorje. CRM metrike ne kažejo le stopnje uspeha, pač pa skrbijo tudi za povratne informacije, ki omogočajo neprekinjen razvoj in nadgradnjo strategije ter taktike. S CRM metrikami lahko merimo samo svojo lastno strategijo CRM. Na metrike ne smemo gledati kot na brezoblično gmoto, pač pa njihova uporaba zahteva določeno hierarhijo. Le-ta je odvisna od tega, za kaj se uporabljajo in kdo jih uporablja. Pri razvijanju metrik moramo paziti na (Radcliffe, 2001, str. 6):

- razumevaje povezav med nivoji,
- prekomerno zapletanje in poenostavljanje notranjih in zunanjih meritev uspešnosti oz. neuspešnosti CRM.

Podjetja čedalje bolj intenzivno analizirajo, načrtujejo in vrednotijo svoje naložbe. To velja tudi pri CRM projektih. Metrike moramo postaviti že v eni izmed prvih faz CRM projekta. Cilj metrik je merjenje sprememb in merjenje doseganja zadanih ciljev. Tako lahko ocenimo napredek in smer razvoja. V primeru, da projekt ne napreduje po načrtu, lahko še pravočasno sprejmemo določene spremembe in projekt spravimo na načrtano pot. Uspešnost je relativno lahko meriti na nivoju zaposlenega npr. v prodaji ali servisu. Uspešnost celotnega oddelka oz. podjetja je težje oceniti. Težko je ločiti med doprinosi, katerih razlog je CRM projekt in doprinosi, ki so rezultat drugih dejavnosti v podjetju.

Metrike lahko hierarhično razdelimo na naslednja področja glede na organizacijske ravni v podjetju (Nikolič, 2003, str.16):

- **korporativne metrike** - te metrike CRM, enako kot cilje, postavlja uprava podjetja. Morajo biti jasne in preprosto merljive in niso nujno specifične za CRM. Namenjene so predvsem zunanjemu svetu (npr. investicijskim analizam). Primer: tržni delež, rast, dobiček, rast dohodkov.
- **strateške metrike** - prek teh metrik v glavnem ocenjujemo uspešnost strategije CRM. Določajo jih na izvršilni ravni organizacije. V splošnem analizirajo odnos strank do podjetja. Primer: profitabilnost strank, zvestoba, strošek pridobitve nove stranke.

- **operativne metrike** - to so metrike na operativno-taktični ravni in z njimi ocenjujemo uspešnost vpeljave strategije CRM. Primer: dobiček pri prodaji, delež navzkrižne prodaje, stroški prodaje in servisnih storitev, tveganost prodaje.
- **infrastrukturne metrike** - te metrike merijo učinkovitost določenih procesov in omogočajo podatke za operativne in strateške metrike. Primeri: število klicev v klicni center, odzivni čas na klice, razpoložljivost spletnega strežnika.

3.2 ZAKAJ CRM PROJEKTI NISO USPEŠNI?

Ocene vodilnih raziskovalnih podjetij (Gartner Inc in Meta Group Inc) so, da kar 50% do 80% projektov s področja CRM propade. To priča o dejstvu, da mnoga podjetja niso pripravljena spremeniti procesov in se osredotočiti na stranko, da je tehnologija precej mlada, zahtevna in draga. Nekatera podjetja pa imajo težave tudi z odporom svojih zaposlenih do uvajanja sprememb. Podjetja se premalo zavedajo, da je CRM v prvi vrsti poslovna strategija in ne izdelek. Uvedba CRM ni le sprememba tehnologije, ampak predvsem sprememba poslovnih procesov in motiviranja zaposlenih.

Možnosti neuspeha se bistveno zmanjšajo, če organizacije upoštevajo ključne dejavnike uspeha (ang. Critical Success Factors, CSF) (Kovačič, Groznik & Ribič, 2001, str. 76-78):

- **jasna opredelitev in široka podpora v stranko usmerjeni poslovni strategiji**, ki mora izvirati iz poslovnih potreb organizacije in njihove opredelitve stranke. Njena osnovna funkcija je promocija ideje CRM v celotni organizaciji in vzdolž vseh poslovnih funkcij. Predpogoj za to je, da je strategija jasna in sprejeta na ravni celotne organizacije.
- **postavitev merljivih poslovnih ciljev**, ki so osnova za izgradnjo funkcionalnih rešitev v sistemu CRM in morajo voditi k uresničevanju poslovnih strategij.
- **jasno razumevanje zahtev strank**. Bistvo poslovne pobude CRM je prav v gradnji boljših odnosov s strankami. Vsi odnosi niso enako pomembni. Za pravilno oblikovanje strategij, poslovnih aktivnosti in tehnologij je kritičnega pomena poznavanje vrednosti strank, njihovih potreb, zahtev in obnašanja. Pomembno je optimizirati odnose s strankami v smeri doseganja obojestranskih koristi.
- **primerna organizacijska struktura in kultura**. Obe morata težiti k odpravljanju meja, ki so se tradicionalno izoblikovale med posameznimi funkcijskimi področji. Večja je stopnja povezanosti in sodelovanja med funkcijskimi področji, boljše izkušnje bo organizacija lahko zagotovila svojim strankam.

- **CRM-ju prijazno informacijsko okolje.** Izvajanje strategije CRM omogoča napredna vloga informatike. Na CRM ne smemo gledati kot na tehnološko pobudo. Izgradnja informacijskega okolja mora izhajati iz poslovnih ciljev in usmeritev in ne obratno. Njegova osnovna vloga je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času na pravo mesto.
- **povezano delovanje množice tržnih poti.** Današnje stranke zahtevajo možnost komuniciranja in izvajanja poslovnih operacij prek različnih tržnih in komunikacijskih poti, pri čemer pričakujejo njihovo povezano delovanje. Organizacijska struktura in informacijsko okolje morata podpirati povezano delovanje v smislu zagotavljanja optimalne izkušnje stranke prek meja funkcionalnih ovir in ovir, ki jih predstavlja uporaba različnih tržnih poti. Na tem mestu je najpomembnejša prenova ključnih poslovnih procesov v organizaciji.
- **zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti.** Zaposleni so sposobni spodbujati ali rušiti napore organizacije pri uvajanju novih strategij. Potrebno je poskrbeti za široko sprejetje in podporo uvajanju sprememb in novega načina razmišljanja s strani zaposlenih.
- **podpora in sodelovanje vodstva organizacije** igra pri uvajanju ključno vlogo.
- **strokovni način uvajanja rešitev CRM.** Za uvajanje morajo skrbeti za to usposobljeni timi, sestavljeni iz strokovnjakov z različnih področij. Med njimi zagotovo ne smejo manjkati strokovnjaki s področij trženja, prodaje in informatike. Zelo pogosto je potrebno v projekt vključiti tudi izkušene zunanje svetovalce in izvajalce z različnih področij, saj je malo verjetno, da organizacija razpolaga z vsemi potrebnimi znanji za uspešno realizacijo projekta.
- **CRM je treba obravnavati kot neprekinjen proces uvajanja sprememb.** V času uvajanja, predvsem potem, ko sistem zaživi, je treba velik poudarek nameniti merjenju, nadzoru in spremljanju delovanja sistema, ki služi za pridobivanje povratnih informacij, na podlagi katerih lahko organizacija uvaja nenehne izboljšave.

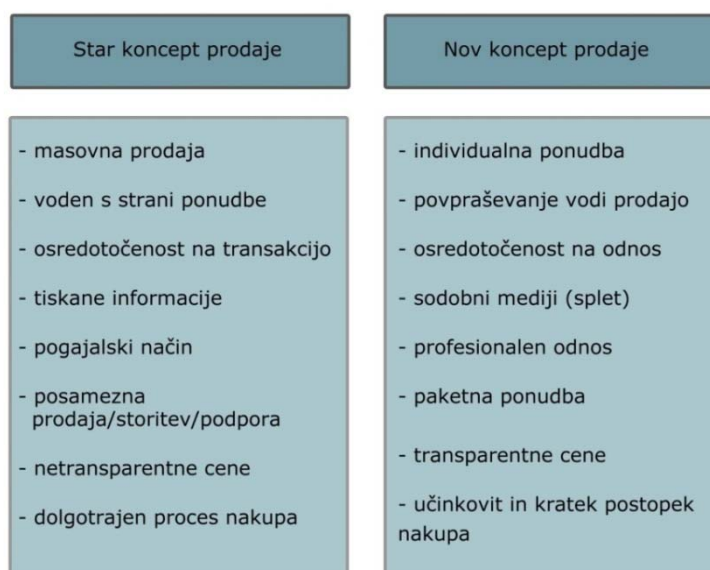
Upoštevanje vseh desetih temeljnih dejavnikov je dobra popotnica, a ni tudi zagotovilo za uspešno uvedbo. Lahko rečemo, da pravega »recepta« ni, saj nanj vpliva mnogo dejavnikov. Zato mora vsaka organizacija na podlagi poznavanja lastnega okolja in virov izoblikovati svoj način uvajanja, pri čemer so naštetih dejavniki v veliko pomoč.

4 MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI V AVTOMOBILSKI PANOGI

Avtomobilska panoga, tako kot ostale dejavnosti, je pod nenehnim vplivom sprememb. Ključne spremembe na trgu vozil so prikazane na sliki 9.

Nove tehnologije nam omogočajo in tudi v praksi spreminjajo način nakupa vozila in uporabe poprodajnih storitev. Kakšne so te spremembe? Največja sprememba je prehod iz masovne proizvodnje v “po meri narejene” izdelke. Produkti so tako bolj diferencirani in povezani, narejeni za določen segment odjemalcev.

Slika 9: Ključne spremembe na trgu vozil



Vir: Flynn, Belzowski&Haas, E-CRM and the Automotive Industry focusing on Customers, 2002, str. 2.

Včasih je proizvajalec proizvajal le nekaj modelov vozil, danes pa proizvaja množico različnih modelov, z vsakim pa cilja na poseben segment. Trg prodaje vozil je danes voden s strani povpraševanja, kupci ustvarjajo signale na katere se odzivajo proizvajalci, včasih je bilo popolnoma drugače, proizvajalci so proizvajali, kupci le izbirali. Proizvodnja je pogojevala povpraševanje (Flynn, Belzowski & Haas, 2003, str 3).

Starejši modeli tržnega obnašanja so bili osredotočeni na eno samo transakcijo na primer nakup vozila ali storitev. Danes je trend, da se prodajalci osredotočajo na razvoj “odnosa” med njimi in strankami, ki traja več kot le eno transakcijo. Večina prodajalcev želi povečati ponovno prodajo, ne le zaradi tega, ker je obstoječe stranke lažje obdržati kot pridobiti novo stranko, temveč tudi ker odnos, ki je osredotočen le na eno transakcijo, stranke največkrat zaznajo kot “pritisk”. Medtem, ko pristop k dolgoročnejšem odnosu zveni in je v praksi čutiti kot bolj prijazen in manj izkoriščevalski.

Vedno bolj se srečujemo s paketno ponudbo prodajalcev in sicer prodaje, servisiranja, podpornih aktivnosti in ponudbo strategije, ki omogoča prodajalcem dolgoročen odnos,

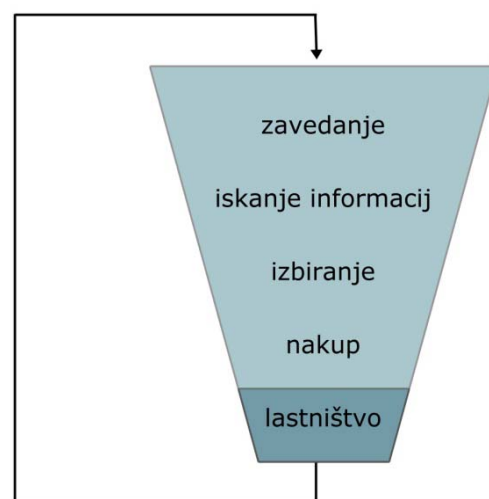
ponavljajoče kontakte s kupcem, strankam pa ugodnejšo ponudbo. Sporočila in oglaševanje podjetij se seli na internet. Skoraj vsak prodajalec, vsak proizvajalec pa zagotovo, ima svojo spletno stran. Bodoči kupec bo pregledal vse možne vire, internetni viri pa so njegov najzanesljivejši vir trenutnih posebnih ponudb. Cene v avtomobilski industriji so tako postale zelo transparentne predvsem zaradi lahke dostopnosti na spletu. Nenazadnje pa je danes pod vplivom modernega življenja pomembna hitrost dostopa do podatkov in možnost hitrega nakupa.

Te spremembe v prodajnem okolju imajo številne posledice na nakup vozila in vse povezane CRM aktivnosti.

4.1 NAKUPNI PROCES V AVTOMOBILSKI PANOGI

Nakupni proces avtomobila lahko razložimo s kupčevim izkustvenim lijakom (slika 10), v katerem kupec pridobi veliko količino nejasnih informacij, iz katere kasneje izlušči uporabne in njemu zanimive, na podlagi katerih se na koncu odloči za nakup določenega vozila (Flynn, Belzowski & Haas, 2002, str. 4).

Slika 10: Nakupni lijak



Vir: Flynn, Belzowski&Haas, E-CRM and the Automotive Industry focusing on Customers, 2002, str. 4.

Zavedanje – prvi korak pri nakupni odločitvi. Na tej stopnji stranka ne poseduje vozila, ali že ima neko vozilo. V obeh primerih stranka načrtuje nakup novega. Stranke pričnejo svoj proces z zavedanjem ali mnenjem, katera vozila bi lahko izpolnila njihova pričakovanja. Stranka ima lahko globoko zakoreninjeno mnenje o avtomobilski znamki, mnenje lahko temelji na ustnem mnenju prijateljev ali znancev, družinskih vezi, medijev ali množice drugih virov. Seveda ti viri lahko dajo informacije, ki so v popolnem nasprotju s sliko, ki jo predstavlja oglaševalska služba določene avtomobilske znamke.

Na tej stopnji so stranke ponavadi informacijsko pasivne, kar pomeni, da le opazujejo in absorbirajo ponujene informacije, vendar jih še ne iščejo aktivno.

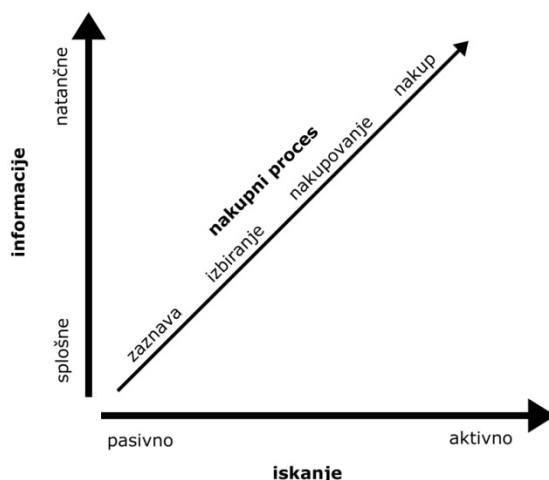
Iskanje informacij – na drugi stopnji se kupci obnašajo podobno kot na prvi stopnji. Stranke prejemajo informacije o bodočih vozilih iz različnih virov, toda tu jih iščejo aktivno in na različne načine. Najpogostejši viri so:

- prijatelji in znanci,
- prodajalci avtomobilov,
- oglaševanje,
- mnenja in testi različnih revij in časopisov,
- internetne strani (neodvisne, kot tudi strani, ki jih upravljajo proizvajalci).

Izbiranje je tretja stopnja v nakupnem procesu. Po informacijah iz prejšnjih dveh faz kupci oblikujejo ožji izbor vozil, ki so kandidati (prava vozila za pravo ceno). Običajno to pomeni, da bodoči kupec obišče različne koncesionarje, se pozanima o cenah, opravi testne vožnje in se pozanima o možnostih nakupa na kredit ali leasing. Zadnja leta je s pomočjo tehnologije ta naloga močno olajšana, saj je večina, vsaj osnovnih informacij na voljo že na spletu, kjer lahko kupec pregleda cene, rezervira testno vožnjo, preveri servisno mrežo.

Nakup je četrta stopnja. Ko se stranka odloči za določen model vozila se prične dejanski nakup, ki že od nekdaj predstavlja pravi izziv za kupca in prodajalca. Ta izziv vključuje pogajanja s trgovci ali posredniki o končni prodajni ceni, o možnostih plačila in o dodatni opremi ali storitvah. Pogajalski del je zelo zapleten in kočljiv, ni ga možno avtomatizirati ali formalizirati. Trgovci morajo za vsako posamezno prodano vozilo tekmovati s celo paleto informacijskih virov in konkurentov, ki jim hodijo po robu v vedno večjem geografskem obsegu in vedno večjem obsegu virtualnih virov. Kupci so danes veliko bolj pripravljeni kot nekoč in razpolagajo z vedno večjim številom virov in podatkov.

Slika 11: Vrsta informacij in vzorci obnašanja na različnih stopnjah nakupa



Vir: Flynn, Belzowski&Haas, E-CRM and the Automotive Industry focusing on Customers, 2002, str.6 .

Vse te štiri stopnje nakupnega procesa so relativno zelo informacijsko naravnane, razlikujejo se predvsem v tem, katere informacije stranka dobi in na kakšen način jih dobi. Slika 11 prikazuje, kako se štiri faze razlikujejo iz dveh vidikov, prvič kako se faze razlikujejo v tem, kako splošne ali kako specifične informacije kupec išče in drugič kako aktivno oziroma pasivno kupec te informacije pridobiva. CRM sistem lahko povežemo in vpletemo v vsako izmed naštetih faz.

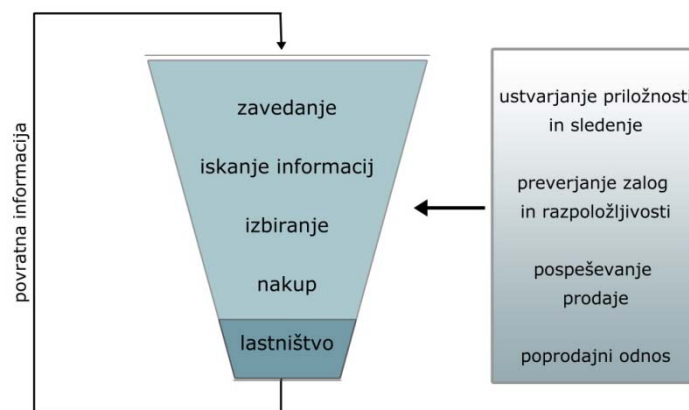
Lastništvo je konec nakupnega lijaka. Od te točke naprej so tradicionalne interakcije med lastniki in trgovci samo kadar kupec uveljavlja garancijo, pripelje avto na popravilo oz. redno vzdrževanje, ali so poklicani s strani proizvajalca avtomobila na vpoklic (v primeru serijskih napak).

Naloga CRM sistema je, da vzpostavi in vzdržuje stike s kupcem in da razvaja kupca toliko časa, da se ob koncu lastništva kupec vrne k istemu proizvajalcu oz. prodajalcu in kupi svoje naslednje vozilo. Če se to zgodi, je naložba v CRM sistema upravičena.

4.2 PRILOŽNOSTI ZA CRM

Če pričnemo našo zgodbo spet na vrhu nakupnega lijaka. CRM ponuja avtomobilski panogi ogromno možnosti, ki omogočajo obdržati in voditi kupca skozi nakupni lijak. CRM lahko uporabnik koristi prav na vsakem koraku nakupnega lijaka (slika 12).

Slika 12: Kako nam lahko CRM rešitev pomaga, na vsakem izmed korakov v fazi nakupa



Vir: Flynn, Belzowski&Haas, E-CRM and the Automotive Industry focusing on Customers, 2002, str. 7.

4.2.1 Prepoznavna potenciala in preoblikovanje v priložnost

Najpogosteje je prvi stik s stranko najpomembnejši. Začetni odnos spremlja kupca preko vseh stopenj nakupnega procesa. Naročniki vložijo velike količine denarja, da bi s pomočjo CRM orodja na tej stopnji uspeli ločiti stranke, ki so za njih priložnost in stranke, ki za njih niso priložnost. CRM orodja morajo na tej stopnji omogočati vrednotenje pričakovanja strank, beležiti vse vrste kontaktov in poslovnih vezi.

Z internetno tehnologijo se je povečalo tudi pričakovanje strank, še posebej pričakovanje glede sprejemljivega in razumnega odzivnega časa. Poleg tega tehnologija omogoča enostavnejše iskanje informacij in zniževanje stroškov iskanja, kar omogoča pridobitev odziva/ponudbe večih prodajalcev, na širšem geografskem področju. Hiter in kakovosten odziv že na tej stopnji je konkurenčna prednost.

Stranke, ki koristijo različne načine stikov s prodajalci imajo tudi različna pričakovanja o tem, kako hiter in popoln odgovor bodo dobile. Medtem, ko je bil odgovor v nekaj dneh sprejemljiv v preteklosti oz. je sprejemljiv celo sedaj, ko gre za obisk v salonu oziroma odgovor po telefonu, pa je stranka, ki uporablja internet, danes veliko bolj zahtevna, odgovor na vprašanje zahteva v nekaj urah ali celo minutah, medtem ko je še priključena na internet. Danes lahko s pomočjo CRM rešitve vse stranke obravnavamo enako urgentno. Stranka pričakuje hiter in jasen odgovor. Ne zanima je, kdo ji je odgovoril oz. zakaj je toliko časa trajalo. Stranka je stopila v stik z predstavnikom znamke in od njega pričakuje jasne odgovore.

Druge panoge so močno vplivale na pričakovanja odjemalcev. Ko stranka kupi knjigo za 20€ ali računalnik za 999€ od internetnega ponudnika, pričakuje potrditev prejema naročila preko elektronske pošte, status naročila (v katerem koraku se nahaja), točno specifikacijo naročenega in datum prejema naročenega. Kontrast vsemu temu je naročilo veliko dražjega vozila. To se izvede največkrat osebno v salonu. Podatki, kdaj bo vozilo prispelo, so največkrat nedostopni, če pa so na voljo, so največkrat izredno nenatančni. Na servisni strani so pogoste zamude zaradi naročenih nadomestnih delov, kar se kaže v nezadovoljstvu stranke. Stopnja tolerance strank upada iz dneva v dan, od tod tudi veliko nezadovoljstvo in nelagodje (na obeh straneh) pri izdobi vozila.

Če pričakovanja kupcev naraščajo, potem postaja upravljanje kontaktov v primerjavi s preteklostjo vedno bolj pomembno. Ker je pomembna hitrost in natančnost odgovora, je zelo pomembna profesionalnost osebja. Tu se ločijo stari klasični prodajalci, ki so bili uspešni pri prodaji v salonih od sodobnih prodajalcev, ki so poleg tega, da obvladajo vse specifikacije avtomobilov, ki jih prodajajo, predvsem bolj usmerjeni k uporabnikom in so sposobni obvladovati moderne trženjske odnose.

Zelo pomembno je, da se kakršnekoli vrste kontakt zabeleži v CRM sistem, ta kontakt mora biti na enostaven način viden v celotni organizaciji in vsem zaposlenim, ki so v stiku s strankami. Če govorimo o CRM rešitvi na nivoju proizvajalca vozil, je zelo pomembno, da tak kontakt posredujemo najbližjemu prodajalcu oz. zastopniku teh vozil. Prav zato je pomembno, da so različni sistemi zgrajeni tako, da se lahko med seboj povezujejo in si izmenjujejo podatke po določenih standardih.

Med proizvajalci vozil in zastopniki teh vozil prihaja tudi do nasprotujočih se situacij. Proizvajalec želi pomagati zastopniku z določenimi informacijami o novih priložnostih. Toda večina prodajalcev se ukvarja s prodajo različnih blagovnih znamk vozil (t.i. multifranšiza). Tu prihaja do nasprotij – tak prodajalec lahko stranki ponudi alternativno vozilo konkurenčnega

proizvajalca. Ti različni motivi ovirajo celovit pretok informacij, v praksi pa lahko celo zmedejo ali odvrnejo stranko.

4.2.2 Preverjanje zalog in razpoložljivosti

Dejstvo je, da je zadovoljstvo kupca avtomobila večje, če lahko kupec naroči točno takšno vozilo, kot si ga želi in, če kupec točno ve, v kateri stopnji procesa izdelave in dobave se nahaja vozilo. V primeru, da so te okoliščine nejasne, se lahko zgodi, da se stranka ne odloči za nakup. Poleg tega so informacije pomembne tudi za proizvajalca, da lažje načrtuje svojo proizvodnjo in da so zaloge vnaprej izdelanih vozil čim manjše.

Obstajata dve možnosti uresničevanja procesa »ob pravem času na pravem mestu« oz. tako imenovanega OTD procesa² (Cap Gemini, 2009). Prva možnost je implementacija sistema BTO³ (angl. build to order), ki je nekakšna razširitev JIT⁴ sistema, katerega smisel je čim hitrejši proces od strankinega naročila do dobave vozila. Druga možnost je implementacija sistema DTO⁵ (angl. deliver to order), ki omogoča pregled zalog vozil na širšem geografskem območju kar neposredno izza prodajalčevega pulta. Ta sistem sicer ne zmanjša zalog tako kot BTO model, omogoča pa optimizacijo zalog in iskanje najbolj ustreznega vozila za stranko.

BTO model omogoča, da stranke naročijo avto na podlagi vzorcev pri prodajalcu avtomobilov. Naročilo se prenese k proizvajalcu, ta pa potem komunicira s svojimi dobavitelji navzdol po oskrbovalni verigi. Dobavitelji izdelajo in dostavijo zahtevane komponente oz. že izdelane module v tovarno vozil, kjer jih vgradijo v vozilo. V teoriji, če bi JIT deloval optimalno, se to zgodi v le nekaj dnevih po naročilu.

DTO model v praksi pomeni hitro preverjanje lokalnih in regionalnih zalog, pa tudi preverjanje tistih vozil, ki so še na tekočem traku (naročena vozila) in ustrezajo zahtevam stranke. Ta model je bolj naraven in tudi v praksi lažje izvedljiv, potrebuje manj prilagoditev kot BTO model. Tako BTO kot DTO pa se izvajata preko CRM sistema.

Modeli, ki so podobni avtomobilskemu BTO, že obstajajo v drugih panogah. Dellov model za proizvodnjo in prodajo računalnikov je najpogosteje omenjen primer. CRM tehnologija omogoča kupcu ali posredniku enostavno preverjanje statusa naročila. Natančneje CRM tehnologija lahko omogoča, da v primeru vozil prodajalec ali stranka sama preverita stanje dokončanosti in fazo naročenega vozila, podobno kot imajo ta sistem razvit pri Dellu.

Ko analiziramo Dellov model in ga skušamo replicirati na avtomobilsko dejavnost, najdemo nekaj razlik. Dell je uvedel svoj model v prvi vrsti zato, da bi zmanjšal stroške. Računalnike ne

² OTD – angl. kratica za »order to delivery« in pomeni proces od naročila do prejema.

³ BTO – angl. kratica za »build to order«, ki pomeni, dobavo po željah in naročilu stranke

⁴ JIT – angl. Kratica za »just in time« in v slovenskem jeziku pomeni proizvodnjo ob pravem trenutku ali proizvodnja brez oz. z minimalnimi zalogami.

⁵ DTO – angl. kratica za »deliver to order«, ki pomeni izdelavo vnaprej, predvidevanje želja in prihodnjih nakupov

proizvaja vnaprej ampak le po naročilu, svojih izdelkov ne prodaja v trgovinah, ampak le preko interneta. V avtomobilskem svetu je realnost drugačna, tu pride v upoštevanje hibridna varianta. Preden kupec kupi neko vozilo, se ne odloča le na podlagi tehničnih specifikacij in podatkov, ki so navedeni na papirju. Kupec mora avto prej videti, se ga dotakniti, ga preizkusiti.

Kupci bi seveda želeli takoj odpeljati vozilo s prodajalčevega dvorišča. Toda glede na različne modele, barve in opremljenost to skoraj nikoli ni mogoče. DTO in BTO v kombinaciji s CRM sistemom omogočata, da lahko bolje napovedujemo, kakšne avtomobile bomo v prihodnosti prodali. Proizvajalci lahko tako že predvidijo modele in opremljenost – nekateri celo rezervirajo vozilo preden je kupec znan in ko je nakup opravljen, je avto že v fazi izdelave, kupec nato le še izbere dodatno opremo. Tako se čas čakanja kupca od naročila do dobave skrajša na polovico. Za boljše planiranje, kaj stranke želijo, seveda ni dovolj, da pogledamo pretekle nakupe, potrebno je beležiti tudi razlike, kaj si je stranka želela in kaj je na koncu kupila (mogoče jo je prepričal spretni prodajalec) in seveda beležiti posle, ki niso bili izvedeni, ker se je stranka odločila za drugega proizvajalca (možno da ravno zaradi dolgih dobavnih rokov).

4.2.3 Pospesevanje prodaje

Kupci avtomobilov se danes srečujejo z veliko nasprotujočimi si podobami blagovnih znamk. In sicer od profesionalno pripravljenih oglasov, ki jih je za trg pripravil proizvajalec, do manjših oglasov v časopisih, v katerih tekmujejo konkurenčni trgovci. Pogosto je težko ugotoviti, kaj, če sploh kaj, blagovna znamka predstavlja. Kako hitro lahko uničimo blagovno znamko proizvajalca luksuznih vozil, če oglas dobesedno kriči "1500€ popusta"? Še slabše, kupci te znamke bodo od sedaj naprej brezpogojno pričakovali, da bo znamka imela ponovno popust, ugodno financiranje ali posebne ponudbe najemov.

Zdi se, da je cilj in načrtovano izvajanje promocijskih akcij, spodbud in popustov, vse bolj pomembno v avtomobilski dejavnosti. CRM ponuja različne možnosti personalizirane komunikacije med proizvajalcem, prodajalcem in kupcem ali lastnikom vozila. Če obstajajo mehanizmi za sledenje (angl. follow-up), lahko različne promocijske akcije merimo, ovrednotimo in primerjamo učinkovitost le-teh.

Paziti je potrebno tudi, da ne prihaja do konfliktov med različnimi CRM sistemi. Ko je stranka v okviru tri letnega najema vozila, se na primer v 30-em mesecu le-tega lahko prične komunikacija. Komunikacija je lahko iz več različnih virov – s strani proizvajalca, prodajalca ali finančne ustanove, ki financira najem. Vsak od teh komunikacijskih kanalov lahko prinaša drugačno sporočilo. Proizvajalec želi, da se trenutno vozilo vrne in, da stranka vzame novo vozilo. Prodajalčeva težnja je podobna, da stranka vzame novo vozilo, toda lahko ponudi katerokoli vozilo, lahko celo neko drugo znamko, v primeru, da je prodajalec večih različnih znamk. Leasing hiša lahko skuša spodbuditi lastnika, da bi podaljšal svoj zakup oz. odkupil vozilo, še posebej, kadar je vrednost vozila manjša od odkupne vrednosti.

Ne samo, da lahko centralizirani CRM sistem pomaga pri preprečevanju teh nasprotujočih si sporočil, ampak lahko tudi prepreči, da s svojimi sporočili vznemirimo stranko s pretirano komunikacijo. Tržniki se zavedajo, da oglaševanje lahko začne izgubljati svojo učinkovitost s

preveliko izpostavljenostjo. Napredni CRM sistemi lahko pomagajo razumeti, kdaj je ta točka dosežena in kako se izognemo, da jo prestopimo. Sodelovanje med proizvajalci, prodajalci in finančnimi ponudniki je potrebno za doseganje boljšega ciljnega trženja in komunikacijo s stranko. Seveda pa konflikti med poslovnimi subjekti niso vprašanje samo tehnologije oz. CRM rešitve. Konflikti so realnost, s CRM rešitvami jih lahko le ublažimo oz. poskusimo minimizirati.

4.2.4 Poprodajni odnos

Poprodajni odnos nudi prodajalcem neposredno možnost komunikacije s strankami, ko te pridejo na načrtovane servise ali garancijska popravila. Ta vrsta "krizne" komunikacije je ključna za izgradnjo odnosa med stranko in trgovcem. Danes lahko s premišljenimi potezami, tudi komunikacijo v kočljivih, za stranko pogosto dramatičnih trenutkih spremenimo sebi v prid in zgradimo pozitiven odnos, na podlagi katerega kasneje lažje prepričamo stranko v ponovni nakup vozila.

CRM rešitev trgovcu omogoča:

- pošiljanje opomnika stranki o naslednjem servisu,
- rezervacijo termina za servisno storitev,
- naročanje nadomestnih delov za naslednjo servisno storitev,
- rezervacijo nadomestnega vozila za obdobje servisiranja.

Ko je vozilo na servisu CRM omogoča:

- prikaz stanja oz. faze popravila ali vzdrževalnega dela,
- komunikacija z vodjo servisa glede potrditve ali zavrnitve potrebnih del,
- plačilo popravila,
- dostava popravljanega vozila na vnaprej dogovorjeno lokacijo.

CRM ponuja proizvajalcu in prodajalcu možnost povezave in grajenja odnosov s pomočjo izkoriščanja enostavne tehnologije. Podatki o stranki, in še posebej o vozilu, ki jih znamo pravilno uporabiti, nam prinesejo nepredstavljivo prednost. Podatki o kilometrini vozila, servisni indikatorji (opozorilne lučke, zadnja menjava olja, podatki o poškodbah in nesrečah), o lastniku vozila (osebni koledar), nam lahko služijo kot napoved za naprej, predvidimo lahko naslednje servisne storitve oz. odločitev stranke za nakup novega vozila. Poleg tega pa so osnova za poročanje proizvajalcu o servisnih in garancijskih popravilih. S sistemom je mogoče tudi načrtovano nagrajevanje strank in nagrajevanje lojalnosti stranke za obisk določenega servisa. S tem se posredno dviguje tudi lojalnost stranke do znamke, saj bi zamenjava znamke vozila pri naslednji menjavi vozila za stranko pomenila tudi izgubo ugodnosti pri vzdrževanju.

5 PRIMER DOBRE PRAKSE: TOYOTIN SISTEM ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV Z ODJEMALCI

Toyota se je odločila za razvoj CRM sistema kot odgovor na naraščajoči obseg informacij o kupcih, zbranih na različnih stičnih točkah tekom življenjskega cikla stranke. To omogoča Toyoti zaznati individualne spremembe obnašanja strank z namenom primernega odziva, kar omogoča obdržanje strank. Posledica je, da Toyota uspe s tem sistemom prodati precej več vozil, prodajni cikel je krajši, število ponovnih nakupov je višje, vse to ob znatno nižjih stroških (Hill, 2006).

5.1 ZAČETKI PROJEKTA

Leta 2003 je Toyota izvedla revizijo upravljanja odnosov s strankami na svojih evropskih trgih. Identificirali so številne ključne procese odnosov s strankami, ki bi, če bi jih izboljšali, pripomogli k izboljšanju poslovanja. Pred prenovo so se vodilni odločili preučiti poslovanje neposredno pri distributerjih in pridobiti njihovo mnenje, saj so oni tisti, ki imajo dnevni kontakt z vozniki/odjemalci. Distributerji so njihove notranje stranke, zato je bila ideja najprej predstavljena njim. Pridobivanje informacij od distributerjev in poslušanje njihovih mnenj je v praksi, za tiste, ki so kadarkoli delovali v avtomobilski industriji, preprosto nepoznano. A to je bil prvi ključen korak do uspešne uvedbe CRM sistema.

Distributerji so bili na začetku previdni. 20 pilotskih distributerjev je bilo vključenih v začetno raziskavo in skupno sodelovanje s Toyotinim svetovalnim odborom. Številne razprave, delavnice in obiski so potekali z namenom, da najdejo načine za korenito izboljšanje procesov. Našli oz. identificirali so mnogo procesov, za katere so trgovci že vlagali napore, da bi jih izboljšali, vodstvo Toyote pa za njih ni niti vedelo. Te zamisli so bile osnova celotnega Toyotinega programa CRM (Hill, 2006).

5.2 PRISTOP K RAZVOJU

Večja podjetja imajo ponavadi več različnih oddelkov, ki se ukvarjajo s strankami. Delitev oddelkov na trženje, prodajo in storitve je običajen. Toyota je imela te tri oddelke, poleg tega pa še številne druge. Vsi bi morali biti vključeni v CRM sistem, če bi želeli doseči uspeh. Zamisel, rešitev in način implementacije je bila s strani vodij programov zapisana na en sam A3 list papirja. Ta zamisel je bila prediskutirana z vsakim vpletenim oddelkom na način oz. proces, ki ga Toyota imenuje »Nemawashi«. Nemawashi je del Toyotine filozofije (znan kot »Toyota way«), s tem procesom je problem oz. priložnost opredeljena in razčlenjena v podrobnosti, s strani oddelkov preučena in tudi potrjena s podpisom. Ko so bili na A3 listu zbrani vsi podpisi, se je jasneje pokazala ideja in smer v katero Toyota želi in mora iti (Hill, 2006).

Velikopotezne CRM implementacije so lahko tvegane. Obstaja preveč spremenljivk, ki jih je potrebno nadzorovati. Toyota se je odločila za postopen pristop, ki cilja na veliko zmago a korak po koraku. V pilotni analizi je bilo identificiranih več manjših projektov. Prvi je iskanje

vseh možnih virov podatkov, v Toyoti in pri distributerjih, ki bi predstavljali vir podatkov za analitični del CRM sistema in imajo uporabno vrednost. Ko je bil osnutek sestavljen in potrjen, je postal standard, iz katerega so izhajali naslednji koraki.

Vsak nadaljnji korak temelji na infrastrukturi, izkušnjah in znanju, pridobljenem in razvitem v prejšnjih korakih. Iterativni pristop omogoča takojšnji pričetek uporabe tistega, kar je bilo že razvito in ustvarjeno in takoj prične prinašati dodano vrednost. Hkrati omogoča, da se v primeru odkritih napak smer razvoja ustrezno spremeni.

Ko je CRM program napredoval po številnih načrtovanih korakih, so bile postopoma vključene posamezne skupine. Vse to je vodil vodja marketinškega oddelka, ki vodi Toyotin center za stike s strankami (ang. Toyota Customer Contact Program). Ostali programi, kot je Toyotin program izkušenj (ang. Toyota Experience program), so bili vključeni v razvoj. Za delni delovni čas so vključili različne koordinatorje programov. Izoblikovan je bil tudi forum, ki je bdel nad upravljanjem sodelovanja vseh vpletenih. Bolj kot je bil projekt uspešen, več oddelkov se je želelo vključiti in se priključiti tej zgodbi o uspehu in čim tesneje povezati svoje dejavnosti upravljanja s strankami.

Vsakič, ko se je zgodil prehod iz enega koraka v naslednjega, je šel prejšnji korak skozi proces, ki mu pri Toyoti rečejo »Kaizen«. Korak so preučili in identificirali, poiskali njegove šibke točke, če je bilo možno so odpravili napake. Bistvo vsega je, da so se pri tem procesu opazili svoje napake in jih v nadaljnjem procesu niso več ponavljali in tako izboljšali svojo učinkovitost in uspešnost. To ni bilo delo posebne »Kaizen« skupine, temveč so to opravili člani tima sami.

Skrivnost uspeha ni le temeljita prenova in uvedba CRM sistema, temveč je skrivnost tudi, kako je bila ta sprememba uvedena. Pravilni način uvajanja sprememb je korak za korakom. Tako kot v vsakdanjem življenju tudi v podjetju spremembe za udeležence ne smejo biti boleče.

5.3 STRATEGIJA ZA USPEH

Kaj je tisto, kar Toyoti prinaša prednosti in uspeh pred ostalimi proizvajalci. Velik del odgovora je Toyotina obsedenost s svojimi strankami. Toyotino notranje trženje in marketinška biblija (angl. Toyota Way in Sales in Marketing) zaposlenim kaže, da je le popolnoma zadovoljena stranka, vir uspeha. Karkoli Toyota naredi, naredi to v tem duhu.

Skušali so implementirati dve vrsti med seboj različnih strategij, ki se ločita v tem ali je pobuda prišla s strani stranke ali s strani Toyote. Pristop mora biti seveda drugačen (povzeto po Hill, 2006).

5.3.1 Strategija "vleke"

Značilen evropski kupec vozila ima v lasti vozilo od tri do osem let preden ga zamenja z drugim. Toyotin sistem da informacije o preteklih odnosih stranke s podjetjem na podlagi katerih lahko sklepamo, na katerem področju življenjskega cikla se nahaja stranka in

predlagamo, kako naj se zaposleni odzove na strankino pobudo ali kdaj, naj zaposleni da pobudo za vzpostavitev novega stika. To je primer t.i. strategije “vleke” (angl. pull strategy).

Ta proces se prične s strani marketinškega oddelka Toyote že ko stranka samo razmišlja o nakupu novega vozila. Oddelek trženja poskrbi, da potencialne kupce vodi na internetno stran podjetja, kjer lahko izvejo več in zahtevajo dodatne informacije. Zahteva je primer signala s strani stranke, kjer se Toyota odzove neposredno kupcu. To je prva točka stika, ko stranka postane znana Toyoti in preveri, ali je ta kupec že poznan. Vse kar podjetje že ve o kupcu, vodi zaposlenega, kako naj se odzove.

5.3.2 Strategija “potiska”

Toyota skuša voditi stranko skozi proces nakupa, pri tem uporablja vse razpoložljive podatke, ki jih ima o stranki in je mnenja, da bo stranki pomagalo do pravilne odločitve. To je primer Toyotine pametne strategije “potiska” (angl. push strategy). Stranki lahko pošlje ponudbo po meri, lahko celo ponudi vnaprej odobreni kredit ali leasing, če je finančno stanje stranke v Toyotinih zapisih primerno. Statistični modeli se pogosto uporabljajo za pomoč pri identifikaciji strank. Če vzorci niso na voljo ali niso ustrezni, se uporabijo enostavne analize podatkov ali pa se uporabi Toyotina najboljša praksa.

Ko uporabnik kupi svojo novo Toyoto in vstopi v življenjski cikel lastništva, Toyota uporabi vsak strankin dražljaj, na katerega se odzovejo in ponudijo točno to, kar mislijo, da stranka v tistem trenutku potrebuje in točno tam, kjer si stranka to želi. V tej kombinaciji “potiska” in “vleke” Toyota usmerja stranko korak po koraku skozi življenjski cikel stranke proti naslednjemu nakupu. To je hrbtenica odnosa med Toyoto in stranko.

Toyota je uspela v obdobju, ki stavi na usmerjenost k strankam in ne usmerjenost na proizvod, združiti obe strategiji v skupno proizvodno in neproizvodno okolje. Ta se imenuje Toyota CRM, ki ga je Toyota razvila v Evropi kot odgovor na naraščajoči obseg informacij o strankah, zbranih na mnogih stičnih točkah v različnih življenjskih obdobjih stranke. To omogoča, da Toyota zazna spremembe v obnašanju strank na individualnem nivoju, kar pomeni, da se lahko odzove na način, ki poveča zadovoljstvo stranke. Na ta način je Toyoti uspelo prodati precej več vozil, s krajšim prodajnim ciklom in višjo stopnjo ponovnega nakupa pri nižjih stroških.

5.4 ZNAČILNOSTI SISTEMA

Toyota je implementirala napreden sistem za upravljanje odnosov s strankami z imenom Unica Affinium campaign management system (CMS). Uporaba tako naprednih rešitev kot je Affinium, je edini način za upravljanje tako raznolikih strank v tako velikem obsegu na različnih točkah stika s stranko.

Sistem omogoča avtomatsko zaznavo in pregled že načrtovanih kontaktov s stranko, sistem se sam odloča ali naj bo nek kontakt ustvarjen ali ne. Če sta v čakalni vrsti dva ali več kontaktov hkrati, sistem določi prioritete in ustrezno oceni, kaj storiti z njimi. Primer: v sistem je bilo

zabeleženo, da je stranka pred kratkim opravila servis na svojem vozilu, to sproži pregled ostalih kontaktov. Kontakt, ki je bil namenjen opominjanju stranke, da prihaja čas za servis njenega vozila, bo preklican. Na podlagi vnešenih kilometrov in datuma zadnjega pregleda bo izračunan približen datum naslednjega servisa in datum, kdaj naj bo naslednje obvestilo poslano stranki.

Podobno je v primeru, če stranka zahteva informacije o novem modelu vozila, sistem bo samodejno pregledal podatke o stranki in predlagal najboljši način stika, komunikacije s stranko in sprožil postopek izvajanja ter zaporedja kontaktov.

Toyota uvaja tudi nove načine in kanale komunikacije, kot je npr. Klub voznikov (ang. Customer Driver Club). Toyota je morala nadgraditi svoj sistem in uvesti nova pravila povezana s klubom, kako naj upravlja z obstoječimi komunikacijskimi kanali, kako naj upravlja z novimi kanali in, v skladu s pravili kluba, vse to implementirati v Affinium. Prednost je prilagodljivost sistema in možnost nadgradnje (Hill, 2006).

5.5 HRBTENICA SISTEMA

Podjetja se običajno ob vzpostavitvi CRM sistema lotijo iskanja šibkih točk in dragih procesov. Toyota se je CRM sistema že pred uvedbo lotila na drugačen način. Želeli so predvsem sistem, ki bi jim pomagal poznati njihove odjemalce, zato so že na začetku pričeli graditi dodano vrednost sistema na petih jasnih načelih.

5.5.1 Razumevanje kaj stranke resnično cenijo

Čeprav se večini zdi popolnoma jasno kaj stranke cenijo, večina podjetij tega v resnici ne ve, niti teh informacij ne znajo pridobiti. Rezultat tega je, da je 99% njihovega trženja prezrtega, 80% novih izdelkov propade že ob uvajanju na trg, 60% jih propade ob ponovnem poskusu. Toyota se je tega problema zavedala in lotila že na začetku.

5.5.2 Ovrednotenje procesov

Ne samo, da poznamo svoje procese, potrebno je pogledati s perspektive, kaj našemu podjetju ti procesi prinašajo, ali ustvarjajo dodano vrednost, ali bi bilo potrebno te procese skrajšati ali celo ukiniti. Toyota se je vrednotenja lotila natančno – če procesi niso učinkoviti naj povzročajo vsaj čim manj škode.

5.5.3 Naj se dodana vrednost ustvarja brez ovir

Ko enkrat poznamo, kako in na kakšen način se dodana vrednost ustvarja moramo prenoviti procese tako, da se dodana vrednost ustvarja brez ovir in ozkih grl v procesu. Toyota se tega zaveda, zato je skušala odločanje in odgovornost preusmeriti iz najvišjih nivojev v podjetju na nižji nivo, na zaposlene, ki se jih ti procesi neposredno tičejo.

5.5.4 Pustimo kupcem, da sami ustvarjajo vrednost

Večina CRM procesov je oblikovanih okoli načel "potiska", ker podjetja ne vedo, kje ustvarjati dodano vrednost, zato želijo s poudarjenim tržnim komuniciranjem spodbuditi potencialne stranke in nato čakajo, kaj se bo zgodilo. Toyota je želela omogočiti strankam, da same ustvarijo vrednost. S prilagojenimi izdelki in prepoznavo ključnih in prelomnih dogodkov v življenju stranke. Tako, da stranka misli, da je sama ustvarila posel.

5.5.5 Stalno izboljševanje dodane vrednosti

Ko imamo enkrat vzpostavljen CRM, je zadnji korak nenehno izboljševanje sistema. Toyota to počne z uporabo "Kaizen" metode (glej točko 4.2). S to metodo se najdejo šibke točke. V primeru da najdemo primerno rešitev jo preizkusimo na določenem vzorcu in če je uspešna, se integrira v proces in dnevno delovanje.

5.6 REZULTATI IN VZROKI ZA USPEH

Na kratko bi rezultate lahko povzel: več prodaje, bolj pogosta, pri nižjih stroških. Toyotin CRM je rezultat dela Toyota Evrope in njenih distributerjev. Na podlagi primerjav pred uvedbo sistema in po uvedbi Toyota ugotavlja, da proda opazno več vozil, s krajšim ciklom prodaje in večjim odstotkom ponovnega nakupa, vse to uspe doseči z nižjimi stroški. Primerjava trženja prej in potem kaže, da so dosegli 70% zmanjšanje netargetiranih strank po pošti (z učinkovitejšim targetiranjem), 80% zmanjšanje stroškov kampanj, 50% krajši čas priprave trženjske akcije in 60% povečan ROI⁶ na področju kampanj. V naslednjih nekaj letih (podatek iz leta 2006) bo Toyotin CRM prispeval med 5 in 10 milijoni dolarjev k dobičku družbe (Hill, 2006).

Kljub nekaterim dvomom v vpeljavo takega sistema v proizvodnjo, prodajo in trženje, je Toyota jasno dokazala, da Toyotin CRM prinaša jasne in znatne koristi tako za stranke kot tudi za Toyoto samo. Za Toyoto je to velik in pomemben korak k težnji, da bi dosegli popolno zadovoljstvo svojih strank.

Od kod izvira uspešnost Toyotina uspešnost? Ostali proizvajalci razmišljajo o naslednjem četrletju oz. mogoče naslednjem ciklu nekega modela avtomobila. Toyota razmišlja na dolgi rok 10 do 15 let vnaprej. V te dolgoročne cilje vlaga ogromne denarne vložke. Poleg neizprosne težnje po popolnosti in napredku svojih produktov, je vir uspeha njen jasni fokus na stranke in prinašanje najboljših vrednosti za stranke. To je kontrast ostalim avtomobilskim proizvajalcem. Toyota je primer zelo dobre prakse v uvajanju CRM sistema. Podjetja se pogosto želijo zgledovati po Toyoti. Toda moramo se zavedati, da je konkurenco dobro analizirati in preučiti, nikakor pa ne moremo kopirati njihovih rešitev, saj obstaja velika možnost, da v našem podjetju, v naši situaciji ne bodo delovale.

⁶ ROI –angl. kratica za "return on investment" oz. dobičkonosnost investicij.

6 ANALIZA STANJA

Kriza, ki se je v avtomobilski industriji pričela v prvi polovici leta 2001 in je dosegla vrhunec s splošno gospodarsko krizo nekaj let kasneje, upočasnjuje prodajo in je razlog za drastične ukrepe, kot so zapiranja in prevzemi tovarn. Prvi koraki pri ubranitvi pred krizo pa so vidni že nekaj časa – tovarne in podjetja znižujejo proračune na velikih projektih, ki nimajo najvišje prioritete, s tem so v nevarnosti tudi proračuni namenjeni upravljanju odnosov s strankami. Po začetnih delnih, eksperimentalnih CRM strategijah se izdelovalci avtomobilov gibljejo k razvoju kompleksnih, globalnih in seveda tudi dragih CRM projektov. Ponavadi je donosnost naložb v CRM projekte težje ovrednotiti in utemeljiti kot ostale projekte. Ker CRM ravno v kritičnih in težkih časih prinaša prednosti pred konkurenco, se mora CRM tretirati kot globalno in dolgoročno naložbo, seveda imeti jasno vizijo in biti pri implementaciji rešitev selektiven. Večje projekte je možno razdeliti na manjše podprojekte. Podprojekti z najboljšo in najhitrejšo ROI se izvedejo prednostno, ostali se prestavijo na ugodnejši čas.

V kriznem času in v tem konkurenčnem okolju je CRM neke vrste najmočnejše orožje, zato je zaželeno, da se ohrani dolgoročno CRM strategijo kljub temu, da je razvoj te upočasnjen oz. razdeljen na več manjših podprojektov. To je bolje, kot da se projekti preložijo za predolgo časa.

6.1 OBSTOJEČI PROCESI

Podjetja v avtomobilski panogi se nahajajo pred pragom velikim sprememb. Prodaja vozil se je umirila oz. pričela upadati. Ponudba vozil je presegla povpraševanje, zato so kupci v boljšem položaju, lahko se pogajajo, saj vedo da je vozil na trgu dovolj. Boj med prodajalci je kot posledico prinesel občutno zmanjšane prodajne marže, z manjšo razliko v ceni je seveda težje pokrivati stroške, predvsem so se zmanjšali deleži namenjeni oglaševanju. Potrošnikom avto predstavlja velik statusni simbol, kljub temu vedno manj vlagajo v vozila, temveč v druge bolj donosne oz. za življenje pomembnejše stvari. Zato se je uspešno in zelo dobro razvil trg rabljenih, predvsem uvoženih, vozil, ki pomembno vpliva na prodajo novih vozil. Te razmere so še posebej opazne v Sloveniji.

Zmanjševanje marž in zmanjševanje prodaje pomembno vpliva na delež, ki je namenjen trženju. Tu zastopniki se srečujejo z nemalo težavami, saj je njihovo oglaševanje predvsem klasično oz. za današnji čas popolnoma zastarelo. Zanašajo se na množično trženje, velike oglaševalske akcije, ki so zelo potratne in neučinkovite. Moderno trženje zahteva individualno obravnavo strank, prilagoditev vsaki posamezni stranki oz. segmentu.

Prodajalci so na prehodu iz klasičnega trženja v moderno, k stranki usmerjeno trženje. Ta prehod je kritičen, ni lahek, a je neizogiben, če želijo podjetja obdržati stare kupce, pridobiti nove in hkrati biti dovolj stroškovno učinkovita, da lahko dobro poslujejo.

V Sloveniji smo bili priča nekaj poskusom CRM projektov v podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajno servisnimi storitvami vozil, ki so v večini primerov obstala v idejni fazi, saj se projektov niso lotili na pravi način, so jim namenili premalo pozornosti, niso imeli jasne vizije, ali pa ni bilo dovolj širše podpore vodstva.

Zmotno je mišljenje, da je večina avtomobilskih prodajalcev trdno vezanih na svoje principale in da jim ti diktirajo tempo ter smer razvoja CRM strategije. Avtomobilski proizvajalci predvsem nakazujejo smer in podajajo metodologijo, ki se jim zdi primerna in predpisuje uporabo nekaterih CRM procesov. Samo izvajanje procesov CRM je v rokah zastopnikov samih, zadostiti morajo le metodologiji principala in principalu sporočiti tiste podatke, ki jih ta želi.

Trenutno komuniciranje s strankami je enosmerno in v veliki meri neučinkovito v večini podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s prodajo novih vozil. CRM aktivnosti se le delno izvajajo v le nekaterih oddelkih podjetij, torej CRM ne pokriva vseh komunikacijskih kanalov podjetja, po katerih lahko stranka pride v stik s podjetjem. CRM aktivnosti se največkrat izvajajo v oddelkih za trženje, ki organizira predvsem večje dogodke, kot so predstavitve in testne vožnje.

Kontaktiranje strank je tako prepuščeno prodajalcem samim, ti uporabljajo vsak svoj način komuniciranja s strankami, bazo strank in potencialov najpogosteje vodijo na svojem lastnem računalniku v obliki preglednic in tabel.

Že tukaj lahko vidimo, da se oblikuje več različnih baz strank, trženje ima lastno bazo, po navadi sestavljeno iz različnih manjših baz strank, ki je neažurna in nestrukturirana. Prodajalci uporabljajo svojo. Hkrati pa se v podjetjih najdejo tudi druge baze, kot so baze kupcev (tistih, ki so pri njih že kupili vozilo), baze strank, ki so avto pripeljale na servis (baza, ki jo koristijo tehnične službe) in ostale baze s testnih voženj, predstavitev, nagradnih iger, prijavljenih na novice (tistih, ki so se preko interneta prijavili na obveščanje) itd.

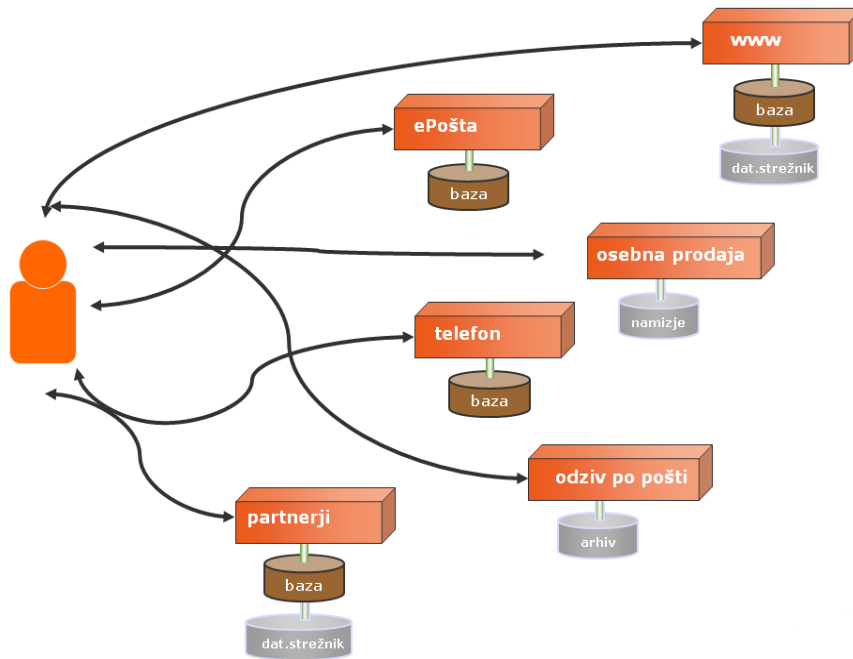
Iz vsega zgoraj navedenega lahko sklepamo, da prihaja do velike zmede. Podjetja uporabljajo več baz, podatki so nezdružljivi, neažurni, stranke se lahko v njih podvajajo. Z nepovezanostjo in razdrobljenostjo po oddelkih izgubimo sled za določeno stranko in nimamo celovitega pregleda nad njo, kar je prvi pogoj uspešnega upravljanja odnosa. Zgodovino kontaktov in ostalih interakcij je nemogoče spremljati, saj postopki pridobivanja podatkov niso enotni niti standardizirani.

Ker osnovni pogoji, da bi se približali strankam, niso izpolnjeni, se podjetja še vedno odločajo za klasično staromodno trženje, masovno preko različnih TV oglasov, internetnega oglaševanja in pošiljanja obvestil preko e-pošte na seznam naslovov, ki jih pridobijo s sestavljanjem različnih baz elektronskih naslovov. Tako trženje je seveda zastarelo, predrago, kupci ne dobijo nikakršnega občutka individualnosti, kaj šele občutka prilagoditve ponudbe njihovim potrebam oz. željam.

S trženjem usmerjenim na stranke se ukvarjajo oddelki posamezno, popolnoma neodvisno od ostalih oddelkov oz. drugih področij poslovanja. Posamezen oddelek je seveda lahko uspešen,

na nivoju podjetja s takim načinom ne izkoriščamo vseh potencialnih možnosti, ki nam jih ponuja usklajeno in celovito CRM poslovanje. Glavni problem tiči v razbitih, decentraliziranih bazah podatkov v različnih nepovezanih sistemih, neurejenih ter nepovezanih procesih in premajhni dostopnosti informacij. V veliko podjetjih povezave med različnimi podatkovnimi bazami izgledajo tako, kot jih prikazuje slika 13.

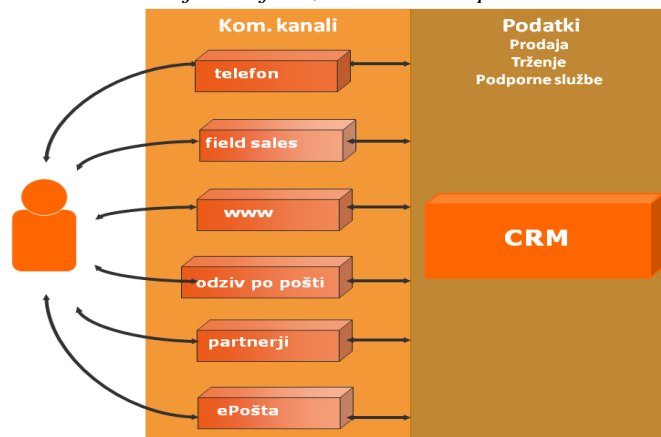
Slika 13: Pogostokrat videno stanje v podjetjih – razbite, decentralizirane baze podatkov



Vir: Interno gradivo podjetja SRC d.o.o.

Cilj bi seveda morala biti urejena in enotna baza podatkov (slika 14), ki bi bila lahko dostopna, upravljanje in uporaba pa enostavna.

Slika 14: Cilj – urejena, enotna baza podatkov



Vir: Interno gradivo podjetja SRC d.o.o.

Zaradi neizkoriščanja procesov, usmerjenim k strankam, se podjetja soočajo s problemi kot so:

- neučinkovito trženje v primerjavi z vloženi sredstvi,
- neučinkovitost drugih poslovnih procesov, predvsem prodaje in poprodajno-servisnih storitev,
- nesledljivost komunikacije s stranko,
- nepreglednost nad delom drugih oddelkov,
- in predvsem upadanje prodaje ter odhajanje strank.

6.2 CILJI

Cilji, ki bi si jih morali postaviti zastopniki in prodajalci vozil:

- spremeniti miselnost v podjetju – celotno podjetje mora sprejeti miselnost, kjer je stranka postavljena na prvo mesto v poslovnem procesu. Zavedanje, da je vlaganje v upravljanje odnosov ključno za ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja v prihodnosti,
- ob spremembi miselnosti je potrebno tudi spremeniti poslovne procese v podjetju. V nekaterih podjetjih bi bila dovolj le delna modifikacija, v nekaterih pa bi bila potrebna kompletna prenova procesov na vseh stopnjah prodajnega cikla,
- povečanje poznavanja trga in strank – do te mere, da lahko ločimo pomembne od manj pomembnih, potencialne od nepotencialnih. Cilj je zbrati toliko informacij, da razumemo svoje poslovanje, delovanje konkurence in razumemo potrebe in obnašanje trga,
- možnost komuniciranja s strankami po vseh obstoječih komunikacijskih kanalih,
- možnost beleženja in upravljanja komunikacije,
- okrepitev položaja podjetja na trgu, biti korak pred konkurenco.

Podjetje si mora postaviti tudi merljive cilje (kazalci rasti in učinkovitosti), saj le preko njih lahko spremlja napredek pri uresničevanju CRM strategije:

- manjši stroški oglaševanja na eno prodano vozilo,
- večji delež obdržanja strank (npr. nakup drugega vozila),
- povečanje lojalnosti strank,
- večja navzkrižna prodaja (angl. cross-sell) in prodaja dražjih vozil (angl. up-sell).

6.3 RAZLOGI IN KORISTI UVEDBE CRM REŠITVE

Koristi, ki bi jih distributer vozil pridobil z uspešno uvedbo CRM rešitve in spremembo v k strankam usmerjene miselnosti svojih zaposlenih so lahko naslednje.

Povečala bi se dobičkonosnost strank in podjetja, ki bi izhajala iz:

- bolj učinkovitega poslovnega procesa,
 - boljša izraba virov,
 - učinkovitejše vodenje zalog / naročil,
- učinkovitejšega trženjskega procesa,
 - sistematične obdelave baze strank,
 - večji delež pridobljenih strank,
- rasti poslovanja in večjem tržnem deležu,
- učinkovitejšega komuniciranja,
- vračanja strank, večkratni obiski, ojačan odnos do blagovne znamke in podjetja.

Večje zadovoljstvo strank, ki je posledica:

- zaznavanja njihovih potreb in želja (oblikovanja ponudbe po meri),
- pridobitve vozila v sprejemljivejšem času,
- krajšega časa odziva,
- učinkovitejšega reševanja pritožb,
- zaupanja.

Koristi, ki jih prinesejo CRM aktivnosti so torej obojestranske. S tem pridobijo vsi, tako distributer kot tudi stranke. Učinkovitejša, dvosmerna in beležena komunikacija omogoča boljše poznavanje strank. Sredstva in resursi so boljše in učinkovitejše razporejeni. Aktivnosti lahko merimo, ocenjujemo in primerjamo njihovo učinkovitost med sabo. Aktivnosti lahko enostavno centraliziramo na nivoju podjetja oz. jih po potrebi razdelimo po oddelkih. Stranke dobijo občutek, da jih poznamo, da delujemo v njihovo korist – bolj so odprte za t.i. cross-sell in up-sell aktivnosti, nam zaupajo in se vračajo. S tem pridobimo pomembno prednost pred konkurenco, saj lojalnost ustvarja navezavo prodajalec-kupec, ki je včasih trdnejša kot je videti na prvi pogled.

6.4 OCENA STROŠKOV IN KORISTI

Pogostokrat je slišati vprašanje vodilnih v podjetju, če se odločimo za uvedbo CRM sistema in spremenimo procese v našem podjetju, tako da bodo le-ti usmerjeni k strankam:

1. Za koliko se bo povečal dobiček?
2. Kakšna je dobičkonosnost takšne investicije (ROI)?

Za dosego teh dveh ciljev sta dve poti, povečanje prihodkov ali zmanjšanje stroškov podjetja. Stroški so lahko zmanjšani hitro in enostavno, zato se večina vodij najprej usmeri v zmanjševanje stroškov, saj je lažje opaziti spremembe. Toda resnična prednost uvedbe CRM sistema je v povečanju prihodkov in to je tudi edina prava rast podjetja.

Na taka vprašanje vodilnih je seveda težko odgovoriti, težko jih je oceniti in meriti. Lahko pa z enostavnimi primeri, jasno prikažemo, da ima uvedba CRM rešitve pozitivni vpliv.

Moj namen je prikazati kako se znižujejo stroški in povečajo prihodki, če se osredotočimo na tri cilje in kako nam pri tem lahko pomaga CRM rešitev. Cilji:

- boljše upravljanje odnosa z odjemalci,
- bolj učinkovito targetiranje odjemalcev,
- in obdržanje že obstoječih odjemalcev.

Za analizo in primer si bomo izbrali podjetje, ki ima 25 milijonov € letnega dobička, 50.000 odjemalcev in povprečni dobiček na odjemalca 500€. Podatki so izmišljeni, služijo le kot prikaz. Približno realni bi lahko bili za večjega distributerja vozil, ki ima npr. prodajno servisno mrežo vozil po Evropi.

Recimo, da je to podjetje naredilo analizo dobičkonosnosti svojih strank, jih segmentiralo po dobičkonosnosti v 10 segmentov, tako da bo primerjava med segmenti lažja. Vsak segment predstavlja 10% strank – prvi segment predstavlja 10% najbolj dobičkonosnih strank, drugi segment drugih 10% najbolj dobičkonosnih strank in tako naprej do zadnjega desetega segmenta, ki predstavlja 10% najmanj dobičkonosnih strank.

Povprečna dobičkonosnost strank v avtomobilski industriji je ocenjena na približno 500€ na stranko. Stranke pa so med seboj različno dobičkonosne, segment najbolj dobičkonosnih strank nam prinaša v povprečju 5750€ dobička, segment najmanj dobičkonosnih strank pa v povprečju prinaša 1500€ izgube. Ta nesimetrična lestvica dobičkonosnosti je ocenjena, a je precej tipična za mnogo finančnih, javnih podjetij in B2C⁷ podjetij vključno z avtomobilskimi (Peynot, 2002, str. 4).

Tabela 2: Razporeditev odjemalcev v deset segmentov po dobičkonosnosti

Segment dobičkonosnosti	% odjemalcev	Število odjemalcev	% dobička	Povp. dobiček na odjemalca v €	Skupni dobiček v €
1	10	5.000	115	5.750	28750000
2	10	5.000	25	1.250	6250000
3	10	5.000	10	500	2500000
4	10	5.000	5	250	1250000
5	10	5.000	0	0	0
6	10	5.000	-2	-100	-500000
7	10	5.000	-5	-250	-1250000
8	10	5.000	-8	-400	-2000000
9	10	5.000	-10	-500	-2500000
10	10	5.000	-30	-1.500	-7500000
Skupaj	100	50.000	100	500	25000000

⁷ B2C je kratica za angl. besedno zvezo »Business to customer«, v slovenščini pomeni prodajo neposredno končnim kupcem.

Ekonomisti pogostokrat navajajo Paretovo pravilo ali pravilo 80/20, ko teče diskusija o razmerju med dobičkonosnostjo naših strank. V praksi je to razmerje v distribucijski dejavnosti še slabše in je več kot 100% profita generirano z manj kot 10% strank (John McKean: Information Masters). Ker podjetje ne more enostavno pozabiti slabih strank in jih zavreči, se mora z njimi spopasti na treh, na prejšnji strani navedenih, področjih (boljše upravljanje odnosa z odjemalci, bolj učinkovito targetiranje odjemalcev, obdržanje že obstoječih odjemalcev).

6.4.1 Boljše upravljanje odnosa z odjemalci

Bolj racionalno in bolj kvalitetno upravljanje odnosa s strankami ni nikakršna skrivnost. Vsa podjetja se zavedajo, da mora biti to njihov cilj. Toda veliko podjetij se ni zmožno lotiti upravljanja svojih strank, saj preprosto o njih nimajo dovolj informacij, ne vedo, kje bi ta proces začeli niti na katere stranke naj se osredotočijo.

Če privzamemo, da ima naše navidezno podjetje nekaj podatkov o stranki – pozna dobičkonosnost posamezne stranke in jih lahko razvrsti v segmente. Kaj se zgodi, če se to podjetje osredotoči na svoje najpomembnejše stranke. Kot cilj privzame, da bo povečalo dobičkonosnost najvišjega segmenta za 3%, naslednjih štirih segmentov za 5% in zmanjšala izgubo, ki jo ima pri najmanj dobičkonosnih strankah za 10%. To bo storila tako, da bo povečala prodajo svojih dražjih proizvodov (angl. up-sell) ali storitev, uporabljala bolj stroškovno učinkovite kanale (npr. internet, avtomatizacija navzkrižne prodaje), in zmanjšala presežne kapacitete in stroške na vseh ravneh, kjer je to mogoče (s pomočjo napovedovanja).

Z relativno malo truda lahko podjetje poviša svojo dobičkonosnost v povprečju za 11% ali 55€ na stranko. Rezultati so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Učinek boljšega upravljanja z odjemalci

Segment dobičkonosnosti	% dobička	Povp. dobiček na odjemalca v €	% povp. spremembe	Nov povp. dobiček v €
1	115	5.750	3	5.923
2	25	1.250	5	1.313
3	10	500	5	525
4	5	250	5	263
5	0	0	0	0
6	-2	-100	-10	-90
7	-5	-250	-10	-225
8	-8	-400	-10	-360
9	-10	-500	-10	-450
10	-30	-1.500	-10	-1.350
Skupaj	100	500	11	555

Za približno 60% vseh strank v naši bazi, te spremembe prinesejo približno 23€ ali manj na leto. Kar pomeni pri najboljši stranki povečati profit za 173€ in zmanjšati izgubo pri najmanj

donosni stranki za 150€. Ti cilji so zmerni in ne bi smeli predstavljati velikih težav pri uresničevanju take strategije.

6.4.2 Bolj učinkovito targetiranje odjemalcev

Naslednji vir izboljšav analizira vpliv izboljšane targetiranja odjemalcev. Večina podjetij še vedno gleda na ciljanje strank z masovnega vidika, torej ciljati je potrebno čim več odjemalcev, ki jih imamo v bazi, ta kvantiteta ima prednost pred kvaliteto.

Predvidimo, da želi naše podjetje povečati število odjemalcev v svoji bazi za 15% ali 7500 strank. Če želi povečati le maso, bo v svojo bazo dodal 7500 ljudi in tako pridobil povprečno število dobrih in slabih odjemalcev. Dobičkonosnost odjemalcev bo podobna povprečni dobičkonosnosti že obstoječih odjemalcev.

Če podjetje prične dopolnjevati bazo s kvalitetnejšimi odjemalci in v njo zajame potencialne, ki so v povprečju bolj dobičkonosni (bolj kvalitetni) kot povprečen odjemalec v bazi, postane targetiranje odjemalcev bolj uspešno. V ciljno skupino pa je zajetih manj neprofitabilnih odjemalcev. Razlika v ciljanju bolj kvalitetnih potencialov je očitna in je prikazana v tabeli 4:

Tabela 4: Vpliv bolj učinkovitega targetiranja odjemalcev

Segment dobičkonosnosti	Povp. dobiček na odjemalca	% prodaje ob nesp. pogojih	Dobiček pri nesp. pogojih v €	% prodaje ob targetiranju	Dobiček ob targetirani prodaji v €
1	5750	10	4312500	20	8625000
2	1250	10	937500	15	1406250
3	500	10	375000	15	562500
4	250	10	187500	15	281250
5	0	10	0	10	0
6	-100	10	-75000	5	-37500
7	-250	10	-187500	5	-93750
8	-400	10	-300000	5	-150000
9	-500	10	-375000	5	-187500
10	-1500	10	-1125000	5	-562500
Skupaj	500	100	3.750.000	100	9.843.750

Brez targetiranja bi naše podjetje dodalo 7500 odjemalcev s povprečno dobičkonosnostjo 500€ kar je vredno 3,75milijona €. Če bi bili pri iskanju svojih odjemalcev izbirčni in bi izbrali samo tiste odjemalce, za katere menimo, da so tisti pravi, torej bi izbrali pravi segment. S tem bi pridobili prav tako 7500 odjemalcev, ki pa so bolj dobičkonosni od povprečnega obstoječega odjemalca. Ti novi odjemalci prinesejo v povprečju 1312,5€, kar je skupno več kot 9,84milijona €. Rezultat je jasen, razlika je več kot 6,09 milijona € ali 162,5%.

S kvalitetno bazo je mogoče s pomočjo tehnik segmentiranja optimizirati nabor strank, na katere ciljamo in tako povišati naše dobičke.

6.4.3 Obdržanje že obstoječih odjemalcev

Vir izboljšav je tudi napredek pri obdržanju že obstoječih in kvalitetnih strank. Vsako podjetje izgublja svoje stranke. Predvidevamo, da naše podjetje izgubi približno 10% vseh strank na leto zaradi različnih vzrokov. Te stranke so v različnih segmentih in so predvidoma enakomerno porazdeljeni. Torej, če izgubijo 10% strank, ki povprečno prinašajo 500€ dobička, izgubijo 2,5 milijona € dobička.

Enaka tehnika kot pri targetiranju je možna tudi pri osredotočanju na obdržanje strank. Podjetje ne more popolnoma preprečiti odhoda svojih strank, lahko zmanjša odhode tistih bolj dobičkonosnih strank tako, da se osredotoči na njih, manj energije pa vложи v zadržanje manj dobičkonosnih strank. V tem primeru se zgodi naslednje:

Tabela 5: Vpliv fokusiranja na zadržanje dobrih odjemalcev

Segment dobičkonosnosti	Povp. dobiček na odjemalca	% prodaje ob nesp. pogojih	Izguba ob nespem. pogojih	Fokusirano zadržanje strank	Izguba ob fokusiranem zadržanju
1	5750	10	-2875000	5	-1437500
2	1250	10	-625000	5	-312500
3	500	10	-250000	5	-125000
4	250	10	-125000	5	-62500
5	0	10	0	5	0
6	-100	10	50000	15	75000
7	-250	10	125000	15	187500
8	-400	10	200000	15	300000
9	-500	10	250000	15	375000
10	-1500	10	750000	15	1125000
Skupaj	500	100	-2500000	100	125000

Brez fokusiranja na zadrževanje strank bi podjetje izgubilo 10% odjemalcev, enakomerno razporejenih po vseh segmentih. Vpliv bi bil enak izgubi 2,5 milijonov evrov. Ta izguba je lahko obrnjena v dobiček, če se osredotočimo na dobičkonosne odjemalce in jih poskusimo obdržati, na za nas nepomembne odjemalce ne dajemo poudarka in jih pustimo da odidejo.

Če pogledamo vse zgoraj analizirane pobude za povečanje donosnosti in jih združimo, vidimo, da bo podjetje brez sprememb rastlo približno 5% na leto, saj je 5% letna rast njihove baze odjemalcev, delež donosnosti bo ostal nespremenjen. Na drugi strani bo z upravljanjem odnosov, prodajo in obdržanjem dobičkonosnih strank, število odjemalcev raslo z enako hitrostjo (5%), toda dobičkonosnost bo zrasla tudi do 10-krat, ta številka je definitivno vredna investicije v razvoj CRM sistema. Tudi, če bi podjetje doseglo le 50% zelenih ciljev, je prirastek več kot zadovoljiv.

Čeprav je ta primer močno poenostavljen, poudari nekaj pomembnih točk:

- vsako podjetje ima možnost povečanja dobičkonosnosti strank in celotne vrednosti podjetja,
- donosnost stranke je kritični faktor generiranja dobičkonosnosti podjetja in CRM sistema,
- majhni prirastki in majhne spremembe na področju strank imajo lahko za posledice velike prirastke dobičkonosnosti podjetja.

Kako lahko podjetja dosegajo take dobičke? Zgraditi mora dobro bazo svojih strank in imeti močno oporo v CRM sistemu, ki mora omogočati pregled detajlnih podatkov o stranki, njeni dobičkonosnosti, omogočati analize in napovedovati (ang. Forecast) prihodnjo prodajo, vsebovati močno orodje za trženje in kampanje. Seveda mora tako podjetje imeti tudi primerne zaposlene, ki znajo ves potencial izkoristiti, znajo analitično razmišljati, da lahko učinkovito vključijo tudi prodajo in znajo na pravilen način zadržati pomembne stranke. Znati morajo upravljati in deliti znanje o strankah tistim, ki so odgovorni, da v praksi izvedejo vse za nadaljnjo rast kritične aktivnosti.

7 SKLEP

Spoznanje podjetij, da so stranke ključnega pomena za uspešno poslovanje, je pripeljalo do uvedbe novih poslovnih usmeritev, predvsem razvijanje in ohranjanje odnosov z odjemalci. Prehod iz produktno usmerjenega podjetja v moderno, k strankam usmerjeno podjetje je vse prej kot preprost. Cilj ni več pridobiti čim več strank, ne glede na ceno, temveč doseči napredovanje v obstoječih odnosih, pridobitev naklonjenosti, zaupanja in doseči, da ta odnos postane dolgoročen in koristen za vse udeležence.

V diplomskem delu sem želel poudariti prednosti managementa odnosov z odjemalci. Hkrati pa izpostaviti, da tega ni mogoče doseči po bližnjici. CRM namreč ni tehnologija ali programska oprema, ki jo je mogoče kupiti. Veliko podjetij ob načrtovanju rešitve zanemarja pomen spremembe procesov in miselnosti zaposlenih, ter se osredotočajo na razvoj aplikacije same. Odnose je potrebno ustvarjati in graditi s človeškimi napor, informatizacija odnosov pa nam nudi ustrezno oporo na tistih področjih, kjer smo sami običajno šibki, to je v obvladovanju množice podatkov, obdelovanju in analizi le-teh.

V drugem delu sem se osredotočil na avtomobilsko panogo in v analizi jasno prikazal, da je v avtomobilski panogi kljub množici podatkov, učinkovitost upravljanja s stiki na razmeroma nizki ravni. Sprememba miselnosti in zavedanje pomena managementa odnosov v kombinaciji z vložkom v razvoj CRM sistema bi omogočila učinkovitejše vodenje odnosov na vseh ravneh, tako v prodaji, trženju kot poprodajno-servisnih aktivnostih.

Informacijsko gledano so podjetja v avtomobilski panogi razvita. Uporabljajo različne aplikacije in baze podatkov, na različnih področjih – trženje, prodaja, servis. Težave so

predvsem v nepovezanih in nezdružljivih sistemih, ki niso namenjeni enovitemu managementu odnosov. Prihodnost vidim predvsem v združitvi samostojnih orodij, ki spremljajo aktivnosti stranke v enotno rešitev. Povezava CRM rešitve z že obstoječimi aplikacijami predstavlja velik izziv s katerim se bodo morala soočiti podjetja.

Kot primer uspešne CRM rešitve je predstavljen primer podjetja Toyota, ki je uvedla sistem na evropskem trgu. Temelji rešitve so bili jasno opredeljeni cilji, pravilna izbira orodja, navdušeni zaposleni in postopna vpeljava po korakih. Podjetje Toyota se je zavedalo, da bistvo ni tehnološka rešitev temveč kultura podjetja, poznavanje strank, razvijanje odnosa ter dolgoročni, jasni cilji.

Skozi celotno delo sem prikazal, da je za upravljanje odnosov z odjemalci bistveno prepoznavanje njihovih navad, razumevanje vedenja, pri čemer se izpostavlja vzajemno sodelovanje med podjetjem in odjemalcem. Razumevanje obnašanja podjetju pomaga pri prihodnjih odločitvah, tako na področju trženja, oblikovanju ponudb, komuniciranju in tudi optimizaciji zalog. Na ta način podjetje iz urejenih baz podatkov, ki jih zna analizirati, interpretirati in uporabiti, ustvarja zanj pomembne informacije in znanje o svojih strankah, kar predstavlja vir pomembne konkurenčne prednosti. Kljub jasnim prednostim želijo nekateri vodstveni delavci rezultate videti le skozi številke, zato sem na poenostavljenem primeru pokazal, kako lahko investicija v izboljšanje odnosa oz. poznavanje stranke prinese na videz drobne, a za podjetje bistvene, pozitivne rezultate.

8 LITERATURA IN VIRI

1. Berkowitz, J. 5 Steps to Increasing Profitability and Reducing Costs with "Lean" CRM. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://crmweblog.crm mastery.com/2009/03/5-steps-to-increasing-profitability-and-reducing-costs-with-lean-crm/>
2. Bünger, D.M., Leaver, S., Yuen, E. & Meyer, S. (2004). Trends 2005: Automotive Retail Technology. Cambridge USA: Forrester Research, Inc.
3. Cap Gemini (2009). Order-to-delivery transformation. Cap Gemini. Najdeno 12. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.capgemini.com/industries/automotive/solutions/otd/>
4. Flynn, S.M, Belzowski M.B. & Haas S. (2002). E-CRM and the Automotive Industry Focusing on Customers. Michigan: University of Michigan Transportation Research Institute.
5. Freeman, P. & Seddon, B.P. (2003): Benefits form CRM-based work systems. Melbourne: The University of Melbourne.
6. Hill, G. (2006). The Lean CRM-Toyota Story: You Can Have a Strategy That Works in Manufacturing and Marketing Environments. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.customerthink.com/article/-lean_crm_toyota_strategy_that_works
7. Hill, G. (2007). Make Change Stick: How Toyota Implemented Lean CRM. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.customerthink.com/article/make_change_stick_toyota_lean_crm
8. Hill, G. (2007). How Toyota became the leader of the pack. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.customerthink.com/blog/how_toyota_became_leader_of_pack
9. Imhoff, C., Loftis, L. & Geiger, G.J. (2001). Building the Customer-Centric Enterprise. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
10. Kinkin, E., Merriman, D. & Bartels, A. (2002). Doing CRM Right: A CRM Effectiveness Model. Cambridge: Giga Information Group.
11. Radcliffe, J., Kirkby & J., Thompson, E. (2001). The Eight building Blocks of CRM. Najdeno 1. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.gartner.com/2_events/conferences/crmawards/building.pdf
12. Kmetec, S. (2002). Vloga trženja in uporabnost informacijskih tehnologij pri ravnanju odnosov s strankami (CRM). Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

13. Kotler, P., Jain, C.D. & Maesincee, S. (2002). *Marketing Moves*. Boston: Harvard Business School Press.
14. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Kralj K. (2004). *Zasnova sistema za ravnanje odnosov s strankami na primeru Gospodarske zbornice Slovenije (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lee, D. (2000). *The CRM Survival Guide*. St. Paul: HYM Press.
17. Meta Group: *CRM for Decision-Makers (2001)*, skripta za seminar.
18. Nikolić, M. (2003). *Celovito upravljanje odnosov s strankami (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
20. Peppers, D. & Rogers, M. (2005). *Return on customer: Creating Maximum Value From Your Scarcest Resource*. USA: Doubleday – Random House, Inc.
21. Peynot, R. (2002). *CRM Projects at Risk in European Automotive Industry*. Cambridge: Giga Information Group.
22. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
23. Reynolds, A. (2000). *Bringing Customer Intelligence to Your CRM Projects*. Zbornik prispevkov 5. marketinške konference. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
24. Reynolds, J. (2002). *A Practical Guide to CRM*. New York: CMP books.
25. Shetty, B., Howe, D.C. & Shuman R. (2001). *Auto's CRM Payoff*. Cambridge USA: Forrester Research, Inc.
26. Siebel Systems Inc. (2004). *Becoming a Customer-Driven Automotive Enterprise*. Predstavitvena publikacija.
27. Swift, S.R. (2001). *Accelerating customer relationships*. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.
28. Šmid, M. (2005). *CRM – od poslovne strategije do uresničitve*. Ljubljana: Interno gradivo podjetja SRC d.o.o.
29. Verbič, M. (1994). *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gopodarski Vestnik.