

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**MOŽNOSTI UPORABE CRM V PODJETJU MEDICO DR. SENTOČNIK**

MAJA KARIČ



## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Maja Karič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Možnosti uporabe CRM v podjetju Medico dr. Sentočnik, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem dr. Petrom Trkmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 21.8.2012

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_



## **KAZALO**

UVOD .....	1
1 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI - CRM.....	2
2 OPIS PODJETJA .....	6
3 OBSTOJEČE STANJE .....	8
3.1 Delovni proces.....	8
3.2 Zbiranje in obdelava podatkov .....	9
3.3 Težave s komunikacijo.....	10
4 MOŽNOSTI UPORABE CRM.....	11
5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE .....	13
5.1 Vpeljava programa CRM .....	13
5.2 Izobraževanje zaposlenih .....	14
5.3 Seznanitev pacientov .....	15
5.4 Merjenje uspešnosti.....	15
6 ANALIZA PREDLOGOV .....	16
SKLEP.....	18
LITERATURA IN VIRI .....	20

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Osnovni koncept CRM-ja .....	5
---------------------------------------	---









## UVOD

Ob večanju konkurence se zaostri cenovna tekma in upade zvestoba potrošnikov. Musek Lešnik (2007, str. 15) pravi, da oba pojava silita podjetje k razvijanju vedno novih strategij, ki bi na eni strani povečale učinkovitost podjetja v konkurenčnem boju s tekmeci in na drugi strani povečale zvestobo potrošnikov. Eno od možnih rešitev predstavlja pristen in kakovosten odnos s strankami. K učinkovitemu vodenju teh odnosov znatno pripomore sistem CRM (Customer Relationship Management), ki pomeni stalen proces razvoja in uporabe tržnih informacij z namenom oblikovanja in ohranjanja dobičkonosnega portfelja odnosov s kupci (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, str. 280).

Dinamično in negotovo poslovno okolje, je z vse večjo konkurenco in živahnostjo globalizacije pripomoglo k temu, da se je v zdravstvenih organizacijah povečalo povpraševanje po informacijah o bolnikih. Alshawi, Missi & Eldabi (2003, str. 1) pojasnjujejo, da je za hitrejšo in učinkovitejšo analizo podatkov o bolnikih potrebno, da zdravstvene organizacije sprejmejo in vpeljejo sistem managementa odnosov s strankami – CRM. K lažjemu doseganju ciljev CRM-ja pripomoreta kakovost in integracija podatkov. Kakovost podatkov je sestavljena iz celovitosti, veljavnosti, konsistentnosti, pravočasnosti in točnosti podatkov (Tayi & Ballou, 1998, str. 55). Dobra strategija se prične z učinkovito študijo in zbiranjem podatkov, ki slonijo na kakovosti. Okviren CRM pristop je v zdravstvu še v zgodnji fazi razvoja, vendar rešitve za ocenjevanje podatkov in integracijo bolnikov že obstajajo.

Namen zaključne strokovne naloge je s pomočjo literature in virov ter lastnim delom v zdravstveni organizaciji Medico dr. Sentočnik d.o.o. ugotoviti, kakšne so možnosti za uvedbo CRM-ja ter raziskati kakšne prednosti takšen način poslovanja prinaša in kakšne nevarnosti za podjetje uvedba tovrstnega sistema predstavlja. Zanima me je predvsem, ali se uvedba CRM-ja splača, koliko je potrebno v uvedbo vložiti, kakšne so zahteve in koliko bi pripomogla k boljši bazi podatkov, hitrejši obdelavi in analizi podatkov ter poznavanju strank in posledično lažjemu, učinkovitejšemu in uspešnejšemu poslovanju.

Cilj zaključne strokovne naloge je spoznati CRM - management odnosov s strankami kot novodobni način ohranjanja strank, nepogrešljiv vir podatkov in osnovo za nadaljnji razvoj podjetja predvsem na področju trženja. Na podlagi teoretičnih izhodišč želim opredeliti pomembnost samega delovanja sistema, opredeliti obstoječe stanje v podjetju in podati predloge za možne izboljšave, za njihovo upoštevanje ter tako učinkovitejše delo zaposlenih, kar pripelje do uspešnejšega podjetja in povečanja dobičkonosnosti, kar predstavlja osnovni cilj vsakega podjetnika. Moj cilj je s pomočjo informatike poiskati ustrezen program za zbiranje ter obdelavo podatkov, identificiranje tistih strank, ki imajo največji potencial in vzdrževanje odnosov z najpomembnejšimi strankami.

Zaključna strokovna naloga je vsebinsko sestavljena iz dveh delov. V prvem delu so predstavljena teoretična izhodišča: definicija CRM-ja, pogledi različnih avtorjev, opredelitve CRM-ja, glavne značilnosti tega koncepta ter vidiki njegove delitve. Drugi del je namenjen ugotavljanju obstoječega stanja v podjetju Medico dr. Sentočnik d.o.o. Najprej je opisana sama organizacija – njen nastanek, glavne dejavnosti, njena vizija, cilji, poslanstvo in vrednote.. Nato so podani predlogi za izboljšave poslovanja na področju zbiranja, urejanja in obdelovanja podatkov.

## **1 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI - CRM**

CRM ali “customer relationship management” pomeni upravljanje odnosov s strankami. Gre za sistem, ki povezuje vse tiste podatke, ki smo jih doslej o svojih strankah in njihovih aktivnostih pisali v Excelove tabele, na papir ali kam drugam. Povezanost različnih orodij kot so e-pošta, sezname strank in ostala sporočila nam omogoča tudi reševanje zahtevnejših nalog kot so ugotavljanje navad kupcev, načrtovanje poslovnih trendov v prihodnosti, poslovno obveščanje in podobno (Frodex d.o.o., 2012, str. 16).

Dober odnos s strankami je ključnega pomena za celotno delovanje podjetja, saj samo s poznavanjem želja naših kupcev lahko svoje izdelke in storitve popolnoma prilagodimo potrebam tržišča. Z vodenjem evidence podatkov o strankah lahko razberemo, kdo so naše ciljne skupine, na kakšne načine uporabljajo naše produkte in poiščemo nove poslovne priložnosti s predvidevanjem njihovega obnašanja v prihodnosti. Če strankam ponudimo osebni pristop k njihovim željam in pričakovanjem, si zagotovimo zveste uporabnike, ki se bodo na kontaktne osebe iz podjetja obračali tudi v bodoče. Zato je ključnega pomena, da zaposleni vodijo in redno ažurirajo profil tega kupcev in beležijo vsebino vseh svojih stikov z njimi. Ti podatki so preko sistema CRM dostopni vsem ostalim zaposlenim, ki so na kakršen koli način vpleteni v proces prodaje in razvoja izdelkov. Ti lahko do podatkov dostopajo iz svojih delovnih postaj (računalnikov), prenosnikov, mobilnih telefonov in dlančnikov, ki so povezani v informacijsko mrežo podjetja in se ne glede na lokacijo odzovejo na klic stranke (Upravljanje odnosov s strankami, 2012).

Najpogostejše aktivnosti, ki sestavljajo CRM v organizacijah, so (Upravljanje odnosov s strankami, 2011):

- iskanje novih strank,
- izgrajevanje baz podatkov o obstoječih strankah,
- spremljanje dobičkonosnosti posameznih strank,
- spremljanje vedenja in zadovoljstva strank,
- merjenje kakovosti odnosov s strankami.

Informacijska tehnologija je pomemben podporni steber CRM-ja, saj koncept CRM-ja temelji na centraliziranju informacij o strankah, povečevanju kakovosti in raznovrstnosti teh informacij s ciljem globljega vpogleda v značilnosti in vedenje strank in izboljšanja kakovosti

transakcij s strankami. Trkman (2012, str. 18) navaja štiri dejavnike, ki vplivajo na razvoj CRM-ja: tehnološki razvoj, spreminjanje obnašanje strank, neučinkovitost in visoki stroški masovnega trženja ter težnja po konkurenčnih prednostih.

Osnova koncepta CRM je ugotovitev, da je za organizacijo ključnega pomena, da vzpostavi kakovostne odnose s svojimi strankami, ki so osnova za obojestransko koristno in dolgoročno poslovno sodelovanje (Frodex d.o.o., 2012, str. 6). Kovačič, Groznik & Ribič, (2009, str. 97) ugotavljajo, da stranka vidi svoje koristi v izpolnjenih pričakovanjih in uživanju njej prilagojenih storitev, ki se kažejo v sposobnosti organizacij, da ob pravem času in na pravi način. Organizacije pa vidijo svoje koristi v večji donosnosti kot posledici identificiranja donosnih strank ter grajenju trdnega odnosa z njimi.

Ugotovitve, ki govorijo v prid tej trditvi (Kovačič, et al., 2009, str. 81):

- za organizacijo je veliko dražje pridobivati nove stranke, kot ponovno poslovati z obstoječimi,
- veliko dražje je pridobiti stranko nazaj, kot poskrbeti, da stranko obdržimo,
- razočarana stranka slabo izkušnjo pogosto 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.

Opredelitve CRM:

- Dyche (2002, str. 17) ga pojmuje kot infrastrukturo, ki omogoča in povečuje vrednost stranke za organizacijo z uporabo primernih sredstev, ki motivirajo stranke, da le-te postanejo lojalne.
- CRM je potrebno razumeti kot koncept, ki omogoča kreiranje konkurenčne prednosti podjetja s povečevanjem stopnje lojalnosti strank in temelji najprej na temu prilagojeni miselnosti organizacije, poslovnih ciljih in strategijah ter šele nato tudi na udejanjanju primerne informacijske tehnologije kot orodja za doseganje ciljev CRM razlagata Bligh in Turk (2004, str. 9).
- Kotler & Keller (2006, str. 21) opredeljujeta CRM kot proces upravljanja natančnih informacij o posameznih (individualnih) strankah ter tudi kot proces natančnega upravljanja vseh stikov med organizacijo in stranko s ciljem maksimiziranja lojalnosti teh strank. S "stikom med organizacijo in stranko" razume kakršnokoli povezanost med organizacijo, njenim imenom, znamko izdelkov na eni strani ter potencialno oziroma dejansko stranko na drugi strani. Ta povezanost je lahko naključna (npr. prvi stik potencialne stranke z logotipom in imenom organizacije) ali pa formalizirana (vse oblike marketinškega komuniciranja organizacije na trgu).
- CRM je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem nastalo potrebo po celovitejšem in bolj načrtnem spoznavanju stranke navajajo Kovačič, et al. (2009, str. 78). Njeno poznavanje omogoča organizaciji graditi dolgoročne odnose s strankami, temelječe na zaupanju in uživanju njej prilagojenih storitev, ki se

kažejo v sposobnosti organizacij, da ponudijo pravi izdelek ob pravem času in na pravi način. Organizacije svoje koristi vidijo v večji dobičkonosnosti kot posledici sposobnosti identificiranja donosnih strank in grajenju trdnega odnosa z njimi.

- Van Slyke in Belanger (2003, str. 231) pravita, da je CRM organiziran splet aktivnosti in tehnologij, ki razumejo trenutne in prihodnje potrebe strank. Glavni cilj tega koncepta je v povezovanju s stranko do te mere, da jo obdržimo in dosežemo njeno maksimalno zadovoljstvo, posledično pa posegamo po maksimiziranju dobička.

Opazimo lahko, da je vsem definicijam skupno, da CRM razumejo kot v stranko usmerjen strateški koncept z namenom po eni strani dolgoročnega povečevanja zadovoljstva strank in po drugi strani dobičkonosnosti podjetja.

Za sistem CRM je značilno (CRM sistemi, 2012):

- enotna in stalno osvežena baza podatkov,
- možno je določati nivoje dostopa in privilegije posameznega uporabnika,
- večuporabniška zasnova,
- standardizirani podatki, ki omogočajo izvoz za druge namene (za MS Outlook, Access, Excel, ipd)
- modularnost: dodatni module in funkcionalnosti, ki se lahko dodajajo sistemu,
- velika preglednost in nadzor nad poslovanjem,
- vzpostavitev in upravljanje dobičkonosnega portfelja strank in ne le portfelja izdelkov,
- prepoznavanje strank, ki prinašajo največ dobička, povečevanje truda, da bi pridobili in ohranili prav te stranke in zadovoljili njihove potrebe in želje,
- osredotočenje virov (resursov, premoženja organizacije) na dobičkonosne poslovne odnose,
- uporaba razvitih marketinških pristopov s ciljem zadovoljevanja različnih potreb in preferenc strank,
- prepoznavanje novih možnosti za ustvarjanje novih vrednosti za stranko,
- nenehno zbiranje podatkov o stranki z namenom lažjega predvidevanja njenega vedenja ter s tem usmerjanje aktivnosti in vzpostavitev osebnega odnosa s stranko.

Musek Lešnik (2008b) ugotavlja, da je usoda podjetja odvisna od potrošnikov, njihovega vedenja in njihovih navad. Zato je potrebno potrošnikom zagotoviti tisto "dodano vrednost", zaradi katere se bodo vračali. Pri tem je ključnega pomena pravilna uporaba koncepta CRM. Ključni dejavniki uspeha za uvajanje CRM so predvsem dober sponzor projekta, procesi odobravanja, ki omogočajo fleksibilnost, zavedanje strateškega pomena CRM-ja, vključitev uporabnikov v razvoj CRM sistema ter možnost hitrih sprememb ob spremembah v okolju ali znotraj organizacije (Wilson, Daniel & McDonald, 2002, str. 207).

CRM je koncept, ki se osredotoča na stranko iz štirih različnih vidikov (Slika 1): vidika trženja, vidika prodaje, vidika informacijske tehnologije in vidika storitev oziroma odnosov s stranko. Za učinkovito udejanjanje koncepta CRM je ključna uporaba sodobne informacijske

tehnologije (IT). IT omogoča, da so vsi storitveni procesi v odnosu med organizacijo in stranko odlični, pravočasni, zanesljivi, edinstveni, prvovrstni, dovolj učinkoviti, saj omogočajo učinkovito izrabo individualne informacije o stranki. Je torej potreben pogoj, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešnost CRM. Musek Lešnik (2008a, str. 14) ugotavlja, da tehnologija ne ustvarja zvestih strank, ustvarja le pogoje za izkušnje, ki spodbujajo razvoj naklonjenosti in zvestobe. Dejstvo potrjujejo raziskave, ki kažejo, da od 55 do 70 odstotkov podjetij pri uvajanju CRM-ja naleti na ovire, ki povzročijo neuspeh vpeljave koncepta (Van Slyke & Belanger, 2003, str. 84).

CRM je torej mogoče opredeliti tridelno (Upravljanje odnosov s strankami, 2011):

- kot filozofijo poslovanja, ki temelji na nadgradnji marketinškega koncepta poslovanja,
- kot skupek medsebojno povezanih procesov (procesnih sestavin) v okviru celovitega procesa upravljanja,
- kot skupek za to primernih informacijskih tehnologij.

*Slika 1: Osnovni koncept CRM-ja*



Vir: *Basic principles of crm*, 2012

Strategija CRM spreminja vse aktivnosti v zvezi s strankami in za njih, kar pomeni, da vpliva na vse poslovne procese v podjetju. Sestavljena je iz treh skupin različnih dejavnosti in treh vrst informacijskih rešitev, ki te dejavnosti podpirajo (Kovačič, et al., 2009, str. 87):

- analitični CRM predstavlja aktivnosti CRM, povezane s pridobivanjem podatkov o stranki in upravljanje baz podatkov. Vsebuje programske rešitve za management poslovne učinkovitosti in skrbi za vzdrževanje agregatnih podatkov o analizah prodajnih kampanj, tržnih segmentov, ključnih strank in skupin proizvodov. Zanj je značilna uporaba podatkovnega rudarjenja (angl. data mining).
- operativni CRM se nanaša na aktivnosti v zvezi z neposrednimi stiki s stranko. Podpira operativno raven, kamor štejemo podporo prodaji, trženjskim in storitvenim dejavnostim, sprejemanje naročil, itd. Gre za raziskovalno aktivnost pridobivanja, obdelave in analize relevantnih informacij o stranki, za kar je potrebna ustrezna informacijska tehnologija.
- sodelovalni CRM omogoča podjetju uporabo kombinacije novih in 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 našteve sestavine se med seboj prepletajo, za uspešen sistem se je potrebno povezati tudi z drugimi programskimi rešitvami in procesi v podjetju ter z zunanjimi partnerji, dobavitelji in distributerji.

## **2 OPIS PODJETJA**

Center Medico dr. Sentočnik je zasebni medicinsko - estetski center, ki deluje od leta 1992. Vodilo centra je implementacija in izvajanje storitev s področja hujšanja, preprečevanja kroničnih bolezni, prakticiranja zdravega življenjskega sloga ter ohranjanja zdravja telesa in duha, vitalnosti in lepote. Posameznika in njegovo zdravje obravnavajo celostno (Medico dr. Sentočnik d.o.o., 2012, str. 2).

Center Medico je znan kot center za integrativno obravnavo prekomerne teže in debelosti odraslih in mladostnikov. Je edini center v Sloveniji, ki nudi tako programe hujšanja kot tudi vzdrževanja teže (Medico dr. Sentočnik d.o.o., 2012, str. 2).

Ustanoviteljica in voditeljica centra dr. Tina Sentočnik, specialistka interne medicine in psihoterapije, se z obravnavo povečane teže poglobljeno in uspešno ukvarja več kot dvajset let. Prva v slovenskem prostoru je opozorila na problem debelosti kot bolezni, ki prizadene telo, njeni vzroki pa so tako telesni kot psihični (Sentočnik, 2012). Prav zato so inovativni programi centra strokovno podprti, varni in učinkoviti. Pomembne dopolnilne usmeritve centra v programih za hujšanje so skrb za doseg optimalnega estetskega izgleda telesa po hujšanju, pomoč pri obvladovanju povečanega apetita, raznolika in individualnim potrebam prilagojena dietoterapija, fizioterapija in kineziterapija. V podjetju so poleg direktorice, ki opravlja vse glavne funkcije, zaposleni še psihologinja, profesorica športne vzgoje, glavna receptorka, kozmetičarka, medicinska sestra in dietetičarka ter prokurist, ki med drugim skrbi tudi za trženje, vendar se ne posveča le trženju. Delo opravljajo tudi študenti iz področja zdravstva, športa in dietetike (Medico dr. Sentočnik d.o.o., 2012, str. 4).

Pri bolezensko povišani teži potekajo programi hujšanja in ohranjanja teže pod zdravniškim nadzorom, vse programe pa izvaja ekipa visoko usposobljenih terapevtov s področja interne medicine in diagnostike, kineziterapije, dietetike, psihoterapije, estetske medicine s kozmetologijo in masaže. Center je opremljen z vrhunsko opremo za medicinsko - internistično diagnostiko, fizioterapijo, kineziterapijo ter estetske storitve za obraz in telo (Medico dr. Sentočnik d.o.o., 2012, str. 4).

V centru Medico dr. Sentočnik potekajo številne dejavnosti, namenjene varovanju zdravja, povečanju vitalnosti ter ohranjanju lepote, obravnavi bolezni modernega časa in zaščiti pred njimi ter za obvladovanje stresa, področja delovanja pa delimo na (Medico dr. Sentočnik d.o.o., 2012, str. 5):

1. Medico Medicina,
2. Medico Estetika,
3. Medico Wellness – SPA center za ugodje telesa in duha.

Dejavnosti Medico centra (Medico dr. Sentočnik d.o.o., 2012, str. 6):

1. Individualni coaching za hujšanje in izboljšanje telesne kondicije
2. Kabinet za kontrolo apetita z elektrostimulacijo akupunkturnih točk za zmanjšanje apetita po Ryodoraku metodi,
3. Psihološke obravnave in psihoterapija za kvalitetnejše medsebojne odnose, boljše spoprijemanje s stresom in pri izgorelosti – individualne in skupinske obravnave,
4. Psihoterapija pri kompulzivnem (prisilnem) in čustvenem prenajedanju,
5. Svetovanje za zdrav življenjski slog pri povečanem krvnem tlaku, sladkorni bolezni, povečani količini maščob v krvi, itd,
6. Dietetična posvetovalnica - izdelava učinkovitih diet po meri posameznika (za hujšanje in pri drugih boleznih),
7. Postopki za oblikovanje postave in odpravo celulita,
8. Nege obraza in telesa z naravnimi preparati,
9. Medicinska in klasična pedikura in manikura,
10. Bioelektrostimulacija mišic obraza in telesa za pomladitev videza, proti ohlapnosti in za glajenje gub,
11. Individualne in skupinske vadbe v moderno opremljeni, svetli in zračni telovadnici in v naravi pod vodstvom terapevtov,
12. Storitve s področja wellnessa, namenjene ugodju telesa in duha, za vse, ki si želijo kvalitetnih, butičnih storitev s področja masaže, aromaterapije, savne in solarija
13. Svetovanje, prodaja in izposoja športnih pripomočkov in pripomočkov za spremljanje učinkovitosti telesne aktivnosti,
14. Svetovanje in prodaja dietetičnih pripomočkov in prehranskih dodatkov,
15. Plesna vadba, shujševalne počitnice, kulinarčne delavnice, jogging, pohodi in šola rekreativnega teka ter priprave za tekaške podvige.

Poslanstvo podjetja Medico dr. Sentočnik je s strokovnim pristopom omogočiti zdravljenje debelosti, spremeniti življenjski slog posameznika in pomagati pri razvijanju spremenjenih življenjskih navad. Z vrsto storitev, ki se zadevajo problema debelosti, estetike, wellnesa, kozmetike, gibanja, prehrane in psihoterapije želimo kar najbolj zadovoljiti stranke, ugoditi njihovim zahtevam in postati del njihovega vsakdana (Medico dr. Sentočnik d.o.o., 2012, str. 3).

Vizija podjetja je ustvarjati nove smernice v integrativni obravnavi prekomerne teže in debelosti pri odraslih in mladostnikih in ostati uspešen gospodarski subjekt, ki se s pomočjo znanja, kakovostnega dela in strokovno usposobljenega kadra učinkovito spoprijema z izzivi sodobnega časa (Medico dr. Sentočnik d.o.o., 2012, str. 3).

Prihodnost pripada sodobnim, podjetniško naravnanim podjetjem, ki skrbno načrtujejo in strateško upravljajo s svojo blagovno znamko, pri tem pa ostajajo zvesti tradiciji, ki jih je vodila do poslovne odličnosti. Cilj podjetja je utrditev podjetja na že obstoječih tržiščih in pridobitev večjega števila pacientov, prav tako pa razvoj in večja obiskanost drugih storitev, ki niso povezane z debelostjo. Dolgoročni cilj je ostati eden najuglednejših centrov za zdravljenje debelosti, z wellness in ostalimi storitve za dobro počutje in aktiven življenjski slog, ki temelji na strokovni in individualni obravnavi in učinkovito ter stalno in kakovostno zadovoljuje potrebe, želja in pričakovanja strank (Medico dr. Sentočnik d.o.o., 2012, str. 3).

### **3 OBSTOJEČE STANJE**

Za uspešno in učinkovito vpeljavo CRM sistema je ključnega pomena dobro poznati obstoječe stanje organizacije, ga čim bolj realno analizirati ter poiskati možnosti za izboljšavo poslovanja. V nadaljevanju je zato najprej opredeljen sam delovni proces, načini zbiranja in analiziranja podatkov ter trenutne težave s komunikacijo, tako med zaposlenimi, kot z pacienti oziroma strankami.

#### **3.1 Delovni proces**

Za opredelitev obstoječega stanja moram najprej opisati najpogostejši delovni proces oziroma potek dogajanja s pacientom, v času, ko pride na terapijo in ko odide iz centra. Počutje pacienta je pomembno celoten čas pacientovega obiska, poleg tega je izrednega pomena, da vsi zaposleni razumejo zahteve pacientov in drugih strank. Po sprejemu na recepciji, kjer pacienta seznanimo z okvirnim potekom tekočih obravnav, ga napotimo v čakalnico in od tam naprej na posamezne obravnave. Terapije so po navadi čim bolj strnjene, kar pomeni, da je čakanja malo. Večji premor imajo pacienti, ki so v centru več kot tri ure in imajo med storitvami tudi malico - le ti preživijo več časa v našem centru, se pogovarjajo tudi z drugimi pacienti in zaposlenimi, zato je možnosti za komunikacijo in spoznavanje več. Vsakega posebej ob določeni uri pokliče receptorka in ga usmeri k terapiji. Pri posameznem terapevtu opravijo določene obravnave, ki se jih zapiše v kartoteke in tako se vodi program hujšanja.



Poleg pacientov, ki so v programu hujšanja, pa imamo tudi stranke, ki obiskujejo samo telovadbo, kozmetiko, tajske masaže ali določene druge storitve in predstavljajo poseben segment. Ne hodijo k terapevtom in v ambulanto, zato predstavlja recepcija, ki ima največ kontakta z njimi, največjo bazo podatkov o teh strankah in hkrati tudi možnost trženja ostalih storitev.

### **3.2 Zbiranje in obdelava podatkov**

Trenutno v podjetju za zbiranje podatkov uporabljamo Excelove tabele, ki so sicer konstruktivna rešitev, vendar ob množici podatkov ne ponujajo najboljših rešitev. Tabele vsebujejo osnovne podatke o pacientih (priimek in ime, naslov, telefonska številka, redkeje e-pošta, osebni zdravnik, datum prvega pregleda), nekatere kategorizirajo paciente po storitvah, vendar v tistih ni navedenih vseh pacientov - skratka, v vsaki so določeni podatki, vendar ne vsi, ki bi jih potrebovali. Tabele je preveč, niso povezane in podatki niso urejeni tako, da bi bili v veliko pomoč in bi se iz njih lahko kaj izvleklo za potrebe trženja, temveč so le kot tabele, ki niso bile preveč sistematično zgrajene. Če potrebuješ kakšen podatek, je potrebno odpreti več tabel in iskati, kar je zelo zamudno in omejuje delovne pogoje. Podatki, ki jih imamo niso pravi oziroma ne pripomorejo kaj dosti k poznavanju pacientov in izboljšanju poslovanja. Zaradi naše široke ponudbe raznovrstnih storitev bi morali segmentirati paciente po določenih kategorijah, vsaj osnovnih (hujšanje, kozmetika, masaža, vadba, spa), vendar tega ni. Tako ne moremo pristopiti na učinkovit način in ponuditi določenemu pacientu zanj zanimivih storitev. Pristop je tako splošen in v večji meri neučinkovit. Uporaba tabel v skupni rabi povzroča, da se podatki prepisujejo ali izgubijo, kar predstavlja veliko tveganje. V izogib takšnim tveganjem je potrebno stalno skrbeti za varnostne kopije, kar povzroča dodatno delo in jemlje čas.

Poleg tega, da informacije niso na enem mestu, je problem tudi v tem, da vsi zaposleni ne vedo, kje bi lahko našli določene podatke in jim tako izdelane tabele nič ne pomagajo. Nekateri od njih tudi ne vedo, kako kakšen podatek prebrati oziroma ga razumejo napačno, kar privede do napačnih presoj in s tem napačnega pristopa ter zdravljenja, kar vodi do katastrofalnih posledic. Vsak od njih vodi neko svojo evidenco pacientov, kar vodi do nepovezanosti, omejenosti in poznavanja le tistih pacientov, s katerimi se soočiš in tudi samo o stvareh, katere delijo s teboj. Tako v primeru zamenjave zaposlenih, novi zaposleni nima sistematičnega vpogleda v pacienta in si mora sliko o njem ustvariti sam, brez kakršnihkoli osnovnih lastnosti in ugotovitev. To je lahko velika težava, saj je spoznavanje pacientov dolgotrajno, poleg tega pa lahko menjava zaposlenega vpliva tudi na pacienta, zmanjša njegovo zaupanje ter motivacijo in onemogoči učinkovito zdravljenje. Pri tovrstnih problemih je zaupanje pacienta terapevtu ključnega pomena ter največkrat dolgotrajen proces.

### 3.3 Težave s komunikacijo

Velik problem predstavljajo komunikacija - tako s pacienti kot med zaposlenimi. Pacienti v programu hujšanja obiskujejo posamezne terapevte, s katerimi delijo določene informacije. Pri psihološki obravnavi utemeljujejo psihološke probleme, z dietetičarko se posvetujejo o dieti, pri telovadbi o sami vadbi in motivaciji, v ambulanti o vseh stvareh, ki se zadevajo hujšanja, njihovega življenja in povezanosti le teh. Tako pride do situacije, ko posamezen terapevt pozna le določeno stran pacienta - tisto, ki jo obravnava - ne ve pa, kako je pri ostalih problemih in terapijah. Ljudje se odprejo vsakomur na različen način in zaupajo različne probleme. Sicer vsi terapevti delujejo na strokoven način, vendar se ljudje še vedno na podlagi lastnega mnenja in presoje odločajo komu kaj povedati in komu ne. Z nekaterimi imajo bolj osebni in tesnejši odnos, zaradi tega jim tudi več zaupajo. Z drugimi ne želijo deliti določenih informacij. Problem nastane, ko zamolčijo pomembne stvari, ki bi sicer izredno pripomogle k posamezni obravnavi, pa jih terapevt ne pozna. Ker je zelo pomembno poznati pacienta zelo dobro na vseh področjih, da ga lahko pravilno usmerjaš na svojem področju, bi bilo potrebno vedeti o njem čim več in o njem ustvariti široko sliko, ki omogoča kvalitetnejšo in predvsem uspešnejšo obravnavo. Pri tem je potrebno paziti v kolikšni meri uporabiš in izdaš podatke, ki jih pridobiš iz programa, saj je pacient določene stvari zaupal samo enemu terapevtu in se njegovega zaupanja ne sme izrabljati ali izgubiti. Poskrbeti je potrebno za ustrezno zaščito določenih podatkov in omejitev dostopa s strani drugih terapevtov in recepcije. Terapevt mora presoditi, kateri podatki so podatki, ki jih lahko deli z drugimi zaposlenimi, ne da bi pri tem ogrozil zaupanje pacienta ali napačen pristop zdravljenja. Pri tem je treba paziti na ustrezno podajanje informacij samemu pacientu.

Na drugi strani komunikacija med zaposlenimi ne poteka tako, kot bi mogla. Uporabljamo interne telefonske linije, preko katerih komuniciramo. Slabost tega je, da ob zasedeni liniji ne moreš priklicati terapevta, ki ga potrebuješ. Poleg tega ne moreš govoriti o vseh stvareh, saj je vedno nekdo zraven. Če potrebuješ informacijo o čem, medtem ko imaš obravnavo in je pacient v ordinaciji, je s takšnim načinom komunikacije ogrožena tudi sama obravnavo. Pogovor lahko vpliva na pacientovo stanje in odnos do terapevta, zmoti obravnavo in onemogoči nadaljnje delo.

Moje mnenje je, da je v podjetju prisotna nepotrebna stalna kontrola v smislu zapisovanja svojih opravil in preverjanja opravljenega dela, kar pomeni veliko število neuporabnih podatkov ter porabljen čas in navsezadnje podvajanje dela. Poleg tega negativno vpliva na zaposlene ter jih prisili v stalno nadzorovanje samega sebe, ki se kaže v pomanjkanju časa za učinkovitejša opravila in ostalo delo. Vpliva pa tudi na samozavest zaposlenega, njegovo odločanje v ključnih trenutkih in s tem vplivanje na odločitev pacienta ali potencialne stranke o obiskovanju našega centra. Za učinkovito delo je s strani zaposlenih potrebna pripadnost podjetju in motivacija.

Preveč je vodenja pisnih evidenc, birokracije in seznamov, ki ne pomenijo nič. Elektronsko poslovanje se uporablja v redkejših primerih, čeprav čedalje bolj. Uporabljamo mrežo, kjer se shranjujejo vsi pomembni dokumenti o pacientih in njihovem zdravljenju, ki je dostopna vsem. Velika pomanjkljivost je, da nima vsak zaposleni svoje e-pošte in je tako edina možna komunikacija med nami v obliki internega telefona, pisnih obvestil ali pa elektronskih obvestil v dokumentih, ki so v skupni rabi. Zadnji omenjeni način je sporen iz vidika zasebnosti, saj tovrstno sporočanje lahko vidijo vsi, kar povzroča frustracije na obeh straneh. Sporočevalec morda ne izrazi vsega, kar je hotel, prejemnik pa lahko zaradi takšnih obvestil občuti nelagodje. Interni telefon se lahko uporablja le, ko je zaposleni v službi, pisna obvestila pa zahtevajo dragoceni čas poleg materiala, katerega za njih porabimo. Poleg tega e-pošta omogoča tudi komunikacijo z zunanjimi poslovnimi in partnerji in pacienti. Komunikacija mora potekati tudi elektronsko, saj je to sodoben način komuniciranja in poleg konkurenčnih prednosti prinaša zadovoljstvo strank in kaže na fleksibilnost podjetja.

Če povzamem obstoječe stanje v podjetju Medico dr. Sentočnik, lahko ugotovim, da zaposleni porabijo preveč časa za izpolnjevanje različnih poročil ter evidenc ter se zato ne posvečajo dovolj pacientom oziroma ugotovitvam o njihovem zdravljenju, željah in potrebah. Podatki se zbirajo v različnih Excelovih tabelah in trženjskim prijmom ne zadostujejo, saj so neurejeni in za tovrstne rešitve pomanjkljivi. Komunikacija med zaposlenimi - predvsem glede pacientov, njihovih potreb, želja in zdravljenja je neustrezna in jo je potrebno nadgraditi. Prav tako komunikacija s pacienti, katera se preveč osredotoča na stvari, ki so jasne in s katero se pacientu ne poskuša približati na pravi način. Manjka povezanost med podjetjem in pacienti, več lojalnosti in poznavanje pacientov z različnih življenjskih vidikov, ne samo z vidika zdravljenja. Za vzpostavitev tesnejšega odnosa s pacienti je potrebno razumeti njihove zahteve.

#### **4 MOŽNOSTI UPORABE CRM**

Uvedba CRM se priporoča, ko večina aplikacij pokriva samo potrebe obstoječih oddelkov, ko aplikacije ne omogočajo identifikacije in osredotočanja na najbolj dobičkonosne kupce, ko ne omogočajo posebitev zveze s kupcem, ko ne vodijo zgodovine zveze s kupcem in ko ne omogočajo konsistentne komunikacije z uporabo različnih kanalov (Trkman, 2012, str. 16).

Za vpeljavo sistema so ključni naslednji dejavniki (Kovačič, et al., 2009, str. 78):

- jasna opredelitev in široka podpora v stranko usmerjeni poslovni strategiji,
- postavitve merljivih ciljev,
- jasno razumevanje zahtev naših strank,
- primerna organizacijska struktura in kultura,
- CRM-ju prijazno informacijsko okolje,
- povezano delovanje množice tržnih poti,
- zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti,
- podpora in sodelovanje vodstva organizacije,

- strokovni način uvajanja rešitev CRM in
- obravnavanje CRM-ja kot neprekinjen proces uvajanja sprememb.

Poleg upoštevanja zgoraj navedenih dejavnikov, mora podjetje na podlagi poznavanja lastnega okolja in virov izoblikovati svoj način uvajanja. V podjetju Medico dr. Sentočnik so možnosti za uvedbo sistema CRM velike in zelo ugodne. Jasno opredeljeni cilji o poslovanju, dolgoročni uspešnosti in širitvam so ključnega pomena, dobro razumljeni in sprejeti na ravni celotnega podjetja. Posvečanje pacientom in jasno razumevanje njihovih zahtev se začne optimizirati v smeri doseganja obojestranskih koristi, kar bo izboljšalo tako odnose s pacienti, kot odnose med zaposlenimi. Majhnost podjetja omogoča večjo stopnjo povezanosti in sodelovanja med različnimi funkcijskimi področji. Za izvajanje CRM strategije je potrebna napredna informatika, zato težimo k izboljšanju tega sistema in izgradnji ustreznega informacijskega okolja. Iz tega sledi komuniciranje in izvajanje poslovnih operacij preko različnih komunikacijskih kanalov, ki predstavlja naš naslednji cilj. Imamo vodstvo, ki se zaveda pomembnosti vpeljave sistema, sodeluje pri projektu in ga podpira. K temu pripomorejo tudi zaposleni, njihova motivacija in široko sprejetje izboljšav v podjetju, ki bodo vplivala tudi na njihovo delo in uspešnost.

Možnost uporabe CRM-ja vidim kot segmentiranje strank po določenih kategorijah, ugotavljanje njihovih dodatnih interesov in povpraševanja po storitvah ter na podlagi teh podatkov nadaljnja ponudba, dvig njihove zvestobe in dolgoročno koriščenje vedno večjega števila storitev - donosnost strank. Osredotočenost na pacienta, individualna obravnava, spremljanje njegovega zdravljenja, zavedanje in upoštevanje njegovih zahtev, potreb in želja predstavljajo osnovo za razvoj in uspešnost tega koncepta. Za dodano vrednost poskrbijo motivirani zaposleni, ki iščejo trdnejše povezave med podjetjem in pacienti. Ker se mora vodja podjetja strinjati z vpeljavo sistema CRM in ga podpirati, je v podjetju Medico dr. Sentočnik za začetek razmišljanja o vpeljavi sistema ključno mnenje direktorice dr. med. Tine Sentočnik: „Sentočnik Tina, dr. med., lastnica in vodja podjetja Medico dr. Sentočnik d.o.o., menim, da bi imela uvedba CRM sistema pozitiven učinek na naše poslovanje v smislu ohranjanja obstoječih klientov, povečane uporabe naših storitev in s tem na povečanje prepoznavnosti firme. S slednjim bi pritegnili tudi večje število novih strank.”

Časovni potek uvedbe je precej nepredvidljiv. Zmotno je mišljenje, da lahko uvedemo sistem CRM v podjetje čez noč. Temelj vsake uspešne uvedbe je podrobno načrtovanje in natančna tehnična izvedba, kar pa vsekakor zahteva čas. Medtem ko je čas analize stanja in tehnične izvedbe mogoče dokaj natančno predvideti, pa je čas adaptacije praktično nemogoče napovedati. Glavni dejavniki, ki vplivajo na to, so računalniška pismenost uporabnikov, njihova pripadnost organizaciji, način dela z aplikacijo, občutek nadzora, motivacija uporabnikov in pravilno delovanje aplikacije (Ladič, 2006).

## **5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE**

Predlagam, da se v podjetje uvede sistem CRM, ki bo predstavljal poslovno strategijo, ki zadeva celotno poslovanje in je oblikovana tako, da omogoča optimizacijo dobičkonosnosti, prihodkov in zadovoljstva strank. Menim, da bi bilo potrebno vpeljati program, ki bi omogočal vse to in se izkazal za učinkovito rešitev pri strukturiranosti podatkov.

### **5.1 Vpeljava programa CRM**

Program bi omogočal pregled nad vsemi pacienti in drugimi strankami, njihovimi osnovnimi podatki, interesi, aktivnostmi, ostalimi za podjetje zanimivimi podatki ter pacientovo komunikacijo - ustvarili bi profile pacientov. Program bi uporabljali vsi terapevti ter receptorji, vendar z omejenim dostopom. Naloga receptorja bi bila, da vnese pacientove osnove podatke: ime in priimek, rojstni datum, naslov, telefonsko številko in e-naslov, oddaljenost od centra, njihov službeni čas ter morebitne interese za dejavnosti izven njegovega programa zdravljenja (npr. masaža, želja po telovadbi dvakrat tedensko, savna, kozmetika). Poleg tega bi recepcija beležila klice ali druge načine komunikacije s pacienti, ter vodila zgodovino dogodkov oziroma obiskov. Ostali terapevti bi ob koncu obravnave oziroma terapije (po potrebi vsake - odvisno od aktualnosti podatkov) vnašali podatke, ki se zadevajo zdravljenja pacientov in pripomorejo k boljšemu poznavanju ter ne predstavljajo takšnega vdiranja v pacientovo zasebnost. Takšni podatki so recimo zakonski stan, alergije in druge bolezni, bolezni v družini. Bolj zasebni podatki pa so že število otrok, kakšne tegobe in problemi jih pestijo, finančni problemi in pa njihove odsotnosti, ki bi jih zbirali in uporabljali v analizah samo pri tistih pacientih, ki bi se z njihovo uporabo strinjali. Vsak zaposleni bi vpisoval tudi svoje mnenje in dožemanje pacienta in njegovega problema. Program bi uporabljali v delovnem času in pri obravnavi določenega pacienta zraven sledili dosedanjim ugotovitvam ter dodajali posodobitve. Program bi poleg profilov pacientov in strank ter dnevne evidence klicev, omogočal tako eksterno komunikacijo preko elektronske pošte, kot interno komunikacijo z zaposlenimi.

V program bi vnesli najprej vse sedanje paciente in stranke. Poskusili bi jih čim bolj spoznati in poskrbeti za maksimiziranje zvestobe. Za obstoječe paciente in stranke bi pripravili različne akcije. Menim, da bi bila dobra poteza rojstnodnevni popust na določeno storitev, ki je za njih interesantna (podatek je v naši bazi) ter jim bon izročiti ob obisku ali pa jim ga poslati na elektronski naslov (spet odvisno od načina komunikacije s pacientom, podatek je v naši bazi). Poleg tovrstnega popusta, bi pripravili različne akcije za družine, otroke - morebitne skupinske terapije. V primeru prostih terminov pri določenem terapevtu bi pacientom, ki so takrat v našem centru ponudili brezplačne za njih zanimive storitve kot predstavitev, z namenom njihovega nadaljnjega koriščenja. Trudili bi se biti v stalnem stiku z njimi, spodbuditi občutek pomembnosti in pripadnosti in jim zato ob praznikih poslali elektronska voščila. Poleg takšnega načina izkazovanja pozornosti in pridobivanja naklonjenosti pa bi se poglobili v pristen stik s strankami - odnos, ki bi temeljil na njihovem poznavanju in

individualnem obravnavanju. Pozornost bi izkazovali s pošiljanjem točno določenih posebej za pacienta prirejenih elektronskih sporočil o novostih na področju prehrane, športnih aktivnosti in ostalih zanj zanimivih storitvah z vsebino, v kateri bi se pacient našel oziroma prepoznal.

Kasneje bi dodali tudi kategorijo potencialnih strank, kamor bi beležili vse klice in vprašanja ter gradili bazo novih strank. Segmentirali bi jih po kategorijah in sledili njihovim obiskom v našem centru. Skrbeli bi za to, da postanejo naše redne stranke, zato bi jih po daljši odsotnosti opozorili nase z majhno pozornostjo v obliki darilnega bona za njim zanimivo storitev. Sledili bi njihovim obiskom in storitvam ter jim ponudili dodatne storitve ob naslednjem obisku ali prostem terminu. Za te stranke bi lahko v prihodnosti kartice zvestobe, ki bi omogočile lažje zbiranje podatkov, nagrajevanje strank, mnogostransko uporabo predvsem pa spodbudile občutek pripadnosti, pomembnosti in zadovoljstva ter s tem zvestobo. Kot ugotavljata Seth in Seth (2005) bo zadovoljna stranka dobro storitev priporočila od trem do petim ljudem in z širjenjem svojih izkušenj širila dobro ime podjetja ter vplivala na povečanje prodaje. Kartice bi bile prav tako povezane s CRM programom. Tako bi lahko spremljali strankine obiske, sledili storitvam, ki jih stranka uporablja in poenostavili poslovanje - sedaj imajo stranke papirnate kartončke, kamor se jim beležijo obiski različnih storitev. Vpeljava kartic bi nadomestila kartončke in izboljšala samo storitev.

## **5.2 Izobraževanje zaposlenih**

V primeru uvedbe programa, je potrebno seveda o samem programu poučiti zaposlene in jih seznaniti s strokovnim načinom dela, ter vsemi prednostmi in slabostmi uporabe CRM sistema. Najbolj učinkovita rešitev bi bila, da nas v sistem uvede strokovna ekipa in se prav vsi, ki bi bili del sistema udeležimo strokovnih izobraževanj. Dober izobraževalni program zaposlenim pomaga razumeti ne samo ciljev CRM, ampak tudi, kako bo pomagal bolje služiti strankam. Medtem ko se zdi izobraževanje zaposlenih razumljivo (Ladič, 2006), je prav tako pomembno celovito izobraževanje vodje, ki bo CRM uporabljala kot pomoč pri sprejemanju za podjetje pomembnih odločitev. Najprej je potrebno razjasniti osnovno delovanje programa, nato pa natančno opredeliti pristojnosti in jasno določiti naloge zaposlenih. Po uvedbi s strani skupine zunanjih usposobljenih strokovnjakov, predlagam, da se določi vodjo CRM-ja, ki bi se udeležila dodatnih izobraževanj, skrbi za pravilno in učinkovito uporabo ter je vedno na voljo za morebitna vprašanja. Sicer bi lahko zaposleni med seboj komunicirali kar v programu, ki omogoča pogovore vseh prijavljenih v sistem, vendar pa bi bilo vsaj na začetku potrebno organizirati tedenske sestanke, na katerih bi reševali probleme samega sistema in njegova uvedbe ter seznanili vse zaposlene z novimi pacienti in opravili kratek pregled njihovih podatkov. Menim, da bi tedensko sestajanje pripomoglo k večji povezanosti zaposlenih in skladnem sodelovanju. Analize so pokazale, da je za končnega uporabnika pomembno, da je sistem CRM preprost za uporabo. Takšen sistem bodo uporabniki lažje sprejeli za svojega in ga vsakodnevno uporabljali

### **5.3 Seznanitev pacientov**

Pri vpeljavi takšnega sistema je potrebno seveda na primeren način o novem načinu poslovanja seznaniti tudi stranke in paciente. Smiselno bi jim bilo predstaviti nov koncept na preprost način, ki v ospredje postavlja koristi sistema, ki pripomorejo k boljši obravnavi pacienta. Koristi za pacienta so predvsem v poznavanju njegovega zdravstvenega stanja in načina življenja, sledenje obiskov, terapij, diet ter uspešnosti zdravljenja. Na podlagi teh podatkov lahko pacientu preko elektronske pošte posredujemo določene posebej zanj interesantne novosti ter ponudbe. Ker je zbiranje podatkov o pacientih zakonsko omejeno, je potrebno pridobiti njihovo dovoljenje za pridobivanje in obdelavo podatkov. Program CRM mora biti izdelan tako, da omogoča tudi funkcijo omejitve podatkov določenega pacienta oziroma možnost neupoštevanja pri tovrstnem trženju in nadaljnjih analizah. Vsakemu pacientu naj podjetje Medico dr. Sentočnik ponudi možnost nesodelovanja v CRM programu.

### **5.4 Merjenje uspešnosti**

Vzdrževanje je pomembna stopnja, saj mora podjetje nenehno iskati priložnosti za podrobnejše učenje o kupcu. Zaradi dinamičnosti trga zahteva CRM nepretrgano ocenjevanje delovanja sistema ter količine in kakovosti podatkov. Adaptacija je ključnega pomena, saj je CRM na tej točki še vedno v nastajanju (Ladič, 2006). Ko se bo podjetje sčasoma več naučilo o svojih pacientih, se bodo stvari spremenile. Če podjetje ne uspe izvesti sprememb, hitro izgubi konkurenčno prednost pri osredotočenosti na kupce. Sistem CRM omogoča, da lahko učinkovito spremljamo uspešnost našega podjetja in ekipe. Uspešnost se lahko meri skozi različne načine. V večini primerov so vodstvu podjetja za spremljanje uspešnosti prodajne ekipe najpomembnejši finančni podatki, kot so tedenska in mesečna realizacija, skupna vrednost poslanih ponudb, vsota realiziranih ponudb itd.

V podjetju Medico dr. Sentočnik bi analizirali obstoječe stanje - število strank in število storitev, ki jih uporabljajo, zasedenost terapevtov, pogostost izvajanja storitev, najboljše in najslabše prodajane storitve. Po določenem času od uvedbe sistema bi ponovno analizirali stanje in tako s primerjavo merili uspešnost. Za lažje spremljanje vseh omenjenih podatkov ima sistem CRM vgrajena statistična poročila, prek katerih zelo preprosto merimo uspešnost. Določeni sistemi CRM omogočajo prilagojena statistična poročila, ki jih lahko administrator sistema vnaprej definira. V podjetju Medico dr. Sentočnik bi začeli z analizo obstoječega stanja. Za začetek bi izmerili število pacientov, ki obiskujejo program hujšanja in število storitev, ki jih imajo ter se trudili, da bi bil koeficient čim višji. Pri strankah, ki redno obiskujejo recimo masažo, bi sledili pogostosti storitve. Za merjenje uspešnosti ekipe skozi sistem CRM so izjemno pomembni kvalitetni podatki. Da se v sistem vnesejo kvalitetni podatki, pa je veliko odvisno od uporabnikov in nekaj tudi od kakovosti uporabniške izkušnje samega sistema CRM. Zato bi po začetnem izobraževanju določili vodjo CRM sistema, ki bi koordinirala zbiranje podatkov in ob koncu obravnavanega obdobja pripravila analizo. Uspešnost uvedbe sistema CRM je v veliki meri še vedno odvisna od ljudi. Zaposleni so tisti,

ki bodo z uporabo dali jasno vedeti, ali je uvedba uspešna. V praksi se želi ljudi velikokrat prisiliti v uporabo sistema CRM. V ta namen se naredijo posebna poročila, s katerimi se uporabnike spremlja in se jih v skladu z uspešnostjo nagrajuje - Ker bi v sistemu sodelovala večina zaposlenih, bi bile nagrade na začetku za vse v obliki mesečne stimulacije. S časom bi uvedli nagrajevanje posameznikov po uspešnosti glede na analize in poročila za obravnavana obdobja, da bi se čim bolj izognili nepravičnim stimulacijam. Ker lahko pride do problema, ko se zaposleni ne trudijo dovolj, saj vedo, da jim bodo stimulacijo priskrbeli drugi ali do problema, ko se nekateri trudijo samo na svojem področju, misleč, da ne bodo delali namesto drugih in jim tako olajševali dela, je odločitev o načinu stimuliranja ključnega pomena za nadaljnjo motivacijo zaposlenih. Zato bi po določenem uvajalnem času in skupni stimulaciji vsak zaposleni prejel stimulacijo v skladu z doseženim ciljem in povečanjem prodaje v obravnavanem obdobju. Terapevti bi dobili odstotek od povečanja števila storitev, ki jih opravljajo, receptorji pa odstotek od števila novo pridobljenih strank (odziv na klice in osebna povpraševanja ljudi, ki našega centra še ne poznajo) oziroma pacientov (evidenco novih naročil glede na datum in naročnika vodimo že sedaj).

Uporabniki pogosto uporabljajo samo tisti del sistema CRM, ki ga morajo, in ne izkoristijo vseh funkcionalnosti, ki bi jim pomagale pri končnem cilju (na primer večji prodaji) - zato bi v prihodnosti težili k temu, da bi za CRM skrbela najmanj ena zaposlena oseba in izpolnjevala končni cilj v sodelovanju z drugimi. Takšen pristop velikokrat ni uspešen, saj uporabniki v sistemu ne vidijo koristi za njih, pač pa imajo sistem CRM za nujno zlo, s katerim vodstvo izvaja nadzor nad njimi. Bolje je, da se uporabnike pred uvedbo prepriča o koristih, ki jih bodo s sistemom CRM pridobili. Če bodo končni uporabniki s pomočjo sistema CRM bolj uspešni pri svojem delu, je rezultat uvedbe znan. In to naj bo glavni cilj uvedbe. Zaradi takšnega tveganja bomo imeli poleg začetnega izobraževanja kasneje tudi dodatna izobraževanja po potrebi. Ob koncu meseca bi vodja CRM sistema analizirala delne rezultate uspešnosti in jih predstavila, opomnila na cilje in razloge uvedbe sistema ter z pohvalami, spodbudo in dejstvi o uspešnosti poskrbela za nadaljnjo motivacijo zaposlenih ter zmanjšanje morebitnega odpora.

## **6 ANALIZA PREDLOGOV**

Ker uvedba CRM sistema ni enostavna in predstavlja strošek, je pred vpeljavo potrebno dobro pretehtati o nujnosti uporabe tega koncepta v podjetju in presoditi ali bodo koristi dovolj velike, da se bo investicija v prihodnosti obrestovala. Poleg finančnih sredstev vpeljava zahteva veliko časa, potrpežljivosti, volje ter sodelovanja tako vodje kot vseh zaposlenih, saj predstavlja nov cilj v podjetju.

Podjetje Medico dr. Sentočnik je podjetje z večletno tradicijo, široko ponudbo storitev, veliko potenciali, naprednim mišljenjem in visoko usposobljenim kadrom, zato je ideja o vpeljavi sistema CRM prvi korak k uresničitvi zastavljenih ciljev. Podjetje je pri uravnavanju odnosov s strankami toliko bolj uspešno, kolikor bolje jih razume. Glede na to, da podjetje prodaja v



večini storitve in ne izdelkov, ima veliko vlogo odnos s strankami – imamo možnost, da dobro spoznamo pacienta - , zato menim, da bi vpeljava sistema CRM bistveno izboljšala sam delovni proces, povečala prodajo storitev in zvestobo strank ter zmanjšala stroške neuspešnih akcij, ki nimajo pravih temeljev. Boljše poznavanje strank vpliva na povečanje prihodkov, kar ob hkratnem nižanju stroškov pozitivno vpliva na dobičkonosnost (Kovačič, et al., 2009, str. 129).

V podjetju sicer sedaj uporabljamo Excelove tabele, ki ne služijo popolnoma svojemu namenu, zato bi bilo potrebno uvesti CRM program, ki bi vključeval vse za podjetje pomembne podatke in funkcije. Potrebovali bi prilagojen CRM program (naprimer Intrix), ki bi poleg ustvarjanja profilov pacientov (vsi osnovni podatki in ostali že zgoraj omenjeni) sledil njihovim obiskom in zgodovini ter se povezoval z dnevnimi klici in omogočal tako interno kot eksterno komunikacijo. Predlog je zanimiv in ponuja možnost sodobnega načina poslovanja, vendar je potrebno poudariti, da sama uvedba sistem še ne pomeni uspeha in doseženih ciljev. Raziskave kažejo, da odstotek neuspešnosti uvedbe CRM sistema ni več tako visok kot pred desetletjem, pa vendar vpeljava sistema nemalo podjetjem povzroča težave. Največje ovire so neosredotočenost na stranko, precej draga tehnologija in pa odpor do sprememb v organizacijah. Potreben je resen in strokoven pristop, saj je tveganje povezano z vpeljavo zaradi razsežnosti sistema, ki nadgrajuje tehnološke izboljšave, precej visoko (Van Slyke & Belanger, 2003, str. 273). Program mora biti primeren za zbiranje in obdelavo podatkov o strankah in trgu, pa tudi povezanih trženjskih aktivnosti, ki vodijo do stalnega povečevanja dodane vrednosti.

Velik problem predstavlja odpor zaposlenih in strank do vpeljave sistema. Na eni strani so zaposleni – visoko usposobljen kader, vsak v svojo strokovno smer – ki se lahko z vpeljavo sistema CRM ne strinjajo. Bodisi se niso poistovetili z podjetjem, ali pa preprosto ne vidijo smisla v možnosti trženja s takšnim konceptom in jim vpeljava sistema predstavlja dodatno obremenitev. Zato je potrebno zaposlenim jasno predstaviti najprej cilje podjetja in nato sistem CRM ter poudariti prednosti in koristi, ki se navezujejo na kader. Zaposleni v podjetju Medico dr. Sentočnik predstavljajo mlad, hitro se učeč kader in nepogrešljiv del podjetja. Njihova motiviranost, usmerjenost v doseganje ciljev podjetja in stalno rast tako na izobraževalno-službenem kot zasebnem področju so odlična zasnova za uvedbo sistema CRM. Trud, natančnost, komunikativnost in občutek za ljudi opisujejo zaposlene, ki so pripravljeni na spremembe in novosti pri delu ter so jih z ustreznim nadzorom in vodenjem ter pomočjo pripravljani uspešno uvesti.

Na drugi strani imamo paciente, ki imajo vrh glave vseh oglaševalskih prijemov in akcij ter velik odpor do odkritega trženja. Problem je tudi v njihovem zaupanju podjetju ter občutljivosti do izdajanja podatkov in odkrivanja svojega zasebnega življenja. Težave, ki se lahko pojavijo pri pacientih so občutki frustriranosti - izguba zasebnosti, izguba nadzora nad osebnimi podatki (neustrezno pojasnilo o načinu shranjevanja podatkov in ravnanju z njimi), občutek, da jih program sili k večji potrošnji. Menim, da bi ustrezna, ne preveč vsiljiva

predstavitev sistema, spretno načrtovan program in stalna možnost opustitve vzpodbudila zanimanje pacientov in željo po vključitvi v sistem.

Ker se program CRM uvede z določenim namenom, je potrebno stalno spremljati njegovo uspešnost, pravočasno odkriti morebitne napake in probleme in jih učinkovito odpraviti. Zaradi tega je merjenje uspešnosti nepogrešljiv del samega koncepta. Smiselno si je zadati določene merljive cilje in jih spremljati v določenem času - potrebno je meriti zvestobo strank in njen vpliv na obseg prodaje ter dobička v prihodnosti. Kazalnik je opredeljen kot razmerje med razliko v številu strank ob koncu obravnavanega obdobja in številu novih strank, pridobljenih v tem obdobju, ter številom strank na začetku obravnavanega obdobja (Kovačič, et al., 2009, str. 128). Glede na rezultate, se vodstvo odloči za nadaljnjo uporabo strategije in strategije za izboljšanje ali ohranjanje stanja v podjetju.

## **SKLEP**

Uvedba sistema CRM v organizacijo je dolgotrajen postopek, ki se začne z odločitvijo v vodstvu organizacije. Najpomembnejši del izvedbe je natančno definiranje ciljev in priprava optimalnega načrta uvedbe. Ne glede na odločitev in brezhibnost tehnične uvedbe sistema CRM v organizacijo pa so glavni razlog za njegov uspeh ali neuspeh ljudje – uporabniki. Proces uvedbe sistema CRM je zaključen šele takrat, ko celotna organizacija v celoti sprejeme novo filozofijo in nov način razmišljanja postane glavno orodje na vseh ravneh odločanja.

Ideja o možnosti uvedbe CRM sistema v podjetje Medico dr. Sentočnik se mi je porodila ob delu z ogromno količino podatkov, njihovim urejanjem in nezmožnostjo njihove obdelave na podjetju uporaben način. Poleg neurejenih tabel, sem v podjetju opazila pomanjkanje dnevne komunikacije med zaposlenimi in konstruktivnega reševanja problemov. Strokovne naloge sem se lotila iz vidika zaposlenega v podjetju - notranjega opazovalca. Najprej sem opredelila obstoječe stanje v podjetju, navedla pomanjkljivosti in se soočila s problemi, nato poizvedela o možnostih uporabe CRM-ja v podjetju in na koncu podala predloge za izboljšave ter njihovo analizo na podlagi teoretičnih izhodišč.

Uvedba sistema CRM v podjetje Medico dr. Sentočnik bi po mojem mnenju bistveno izboljšala tako poslovanje podjetja, način dela vseh zaposlenih kot povečala zadovoljstvo pacientov in posledično povečala dobičkonosnost. Menim, da imamo strokovno usposobljen kader z naprednim mišljenjem in pripravljenostjo na spremembe, tehnološko dovršeno delovno okolje, možnost izboljšanja tako notranje kot zunanje komunikacije in vodjo, ki s svojo podporo in vsestranskostjo omogoča stalni razvoj podjetja in tako izpolnjujemo vse pogoje za uspešno vpeljavo sistema ter, da se morebitnih ovir ne bi ustrašili, temveč jih uspešno prestali in pri tem pridobili dragocene izkušnje za nadaljnji razvoj sistema. Ker je cilj podjetja utrditev podjetja na že obstoječih tržiščih in pridobitev večjega števila pacientov, prav tako pa razvoj in večja obiskanost drugih storitev je vpeljava sistema CRM edinstvena rešitev, ki bo ob pravilni uporabi sistema in usposobljenih uporabnikih, uresničila zastavljeni

cilj in poleg tega izboljšala še marsikateri ne tako opazni problem. Uvedba sistema bi po določenem uvajalnem obdobju povzročila dodaten zagon podjetja, kar bi pozitivno vplivale na zaposlene, jih motiviralo in omogočilo pridobitev predlogov za dodatne izboljšave, kar pripelje do nadaljnega razvoja, sledenja viziji in uspešnosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alshawi, S., Missi, F., & Eldabi, T. (2003). Healthcare information management: the integration of patients' data. *Logistics Information Management*, 16(3), 286-295.
2. *Basic principles of CRM*. Najdeno 8. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.hendrasan.com/articles/basic-principles-of-crm-customer-relationship-management>
3. Bligh, P., & Turk, D. (2004). *CRM unplugged : releasing CRM's strategic value*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
4. *CRM sistemi*. Najdeno 13. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi>
5. Dyche, J. (2002). *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. Boston: Addison Wesley.
6. Frodex d.o.o. (2012). *Kaj je crm in kako z njim upravljamo odnose s strankami* (interno gradivo). Ljubljana: Frodex d.o.o.
7. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
8. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, T. (2009) *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Ladič, P. (2006). Kako uvesti CRM v organizacijo. Najdeno 10. avgusta 2012 na spletnem naslovu [http://www.mojmikro.si/mreza/za\\_mala\\_podjetja/kako\\_ustesti\\_crm\\_v\\_organizacijo](http://www.mojmikro.si/mreza/za_mala_podjetja/kako_ustesti_crm_v_organizacijo)
10. Medico dr. Sentočnik d.o.o. (2012). *Opis podjetja in vseh storitev Medico* (interno gradivo). Ljubljana: Medico dr. Sentočnik d.o.o.
11. Musek Lešnik, K. (2007). *Zvestoba potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
12. Musek Lešnik, K. (2008a). *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Fakulteta za management.
13. Musek Lešnik, K. (2008b). *Programi zvestobe in sorodne crm strategije*. Ljubljana: IPSOS.
14. Sentočnik, T. (2012, 26. april). Debelost je bolezen. *Viva*. Najdeno 31. julija 2012 na spletnem naslovu: <http://www.viva.si/Mnenja/8978/Debelost-je-bolezen>
15. Seth, R., & Seth, K. (2005). *Creating customer delight*. New Delhi: Response books.
16. Tayi G. K., & Ballou, D. P. (1998). Examining data quality. *Communications of the ACM*, 41(2), 54-57.
17. Trkman, P. (2012) *E-poslovanje* (interno gradivo za predmet). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. *Upravljanje odnosov s strankami*. Najdeno 13. julija 2012 na spletnem naslovu: [http://www.avtenta.si/si/podpora-poslovanju-in-poslovnemu\\_odlocanju/upravljanje-odnosov-s-strankami/](http://www.avtenta.si/si/podpora-poslovanju-in-poslovnemu_odlocanju/upravljanje-odnosov-s-strankami/)
19. *Upravljanje odnosov s strankami*. (2011) V *Wikipedia*. Najdeno 13. julija 2012 na spletnem naslovu [http://sl.wikipedia.org/wiki/Upravljanje\\_odnosov\\_s\\_strankami](http://sl.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_odnosov_s_strankami)
20. Van Slyke, C., & Belanger, F. (2003). *E-business technologies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

21. Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1-2), 193-219.
22. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). Customer relationship management implementation gaps. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 279-295.