

CRM V STORITVENIH ORGANIZACIJAH

Leon Šikovec

leon_sikovec@hotmail.com

Povzetek

V današnjem času se podjetja srečujejo s čedalje bolj zahtevnimi načini trženja. Klasične marketinške poteze ne zadoščajo več, hkrati pa so kupci bolj zahtevni. Poznavanje strank ter grajenje dolgoročnih odnosov s kupci bo podjetjem omogočilo obstanek, iskanje novih kupcev, ki se bodo odločali na podlagi priporočil obstoječih, pa bo podjetjem prineslo rast. Storitvene organizacije so pri tem še nekoliko bolj na udaru. Te namreč ne morejo pokazati snovnosti izdelka, temveč lahko pokažejo le odnos do kupca in poznavanje njegovih želja ter potreb.

V pričujočem delu predstavljamo novejši način trženja – CRM (upravljanje s kupci), ki podjetjem dodaja novo temeljno zmožnost.

Ključne besede: CRM, trženje, kupci,

1 Uvod

V preteklosti, ko je bilo povpraševanje večje od ponudbe, so se podjetja ukvarjala z vprašanjem, kako čim več proizvesti. Trg je kupil skoraj vse, kar se je proizvedlo. Kupcev ni bilo treba iskati, saj so ti sami poiskali proizvajalca. Zaradi takšnih tržnih razmer se podjetja niso dosti posvečala kupcem, saj je bilo teh dovolj. S pojavom konkurence so se razmere na trgu spremenile. Proizvodi so postajali cenejši, podjetja so začela izgubljati tržne deleže. Proizvajalci so ugotovili, da je postala njihova glavna naloga najti odgovor na vprašanje, kako proizvod prodati, in ne, kako ga proizvesti. Proizvodnja se je morala podrediti prodaji. Podjetja so prišla do spoznanja, da morajo začeti proizvajati, kar kupci želijo, saj prepričevanje, naj kupijo ponujeno, ni bilo več učinkovito (Postma 2001, 54).

21. stoletje in z njim razvoj sta prinesla precej sprememb in novih izzivov. Nove tehnologije, novi prodajni pristopi z Internetom na čelu kupcu dajejo nove možnosti. Pri tem nimamo v mislih samo novih možnosti znanja, pač pa poleg vsega ostalega še ogromno novih možnosti nakupov. Tako ima danes kupec enostaven in hiter dostop do osnovnih informacij o izdelku, njegovi konkurenci, **substitutih** in cenah le teh.

Posledično se podjetja in kupci soočajo z večjo konkurenco izdelkov in storitev, ki že zdavnaj ni več omejena le na domač trg, pač pa ima kupec danes na voljo vstop na svetovni trg, saj je razvoj Interneta že zdavnaj podrl večino **tabujev**, ki so jih predstavljale časovne omejitve in omejitve v razdalji.

Prav tako ne moremo mimo agresivnih oglaševalskih akcij, ki so pripeljale do tega, da je zvestoba blagovni znamki začela pešati, kupec pa se tudi na podlagi prej omenjenega odloča za izdelek ali storitev, ki ima poleg visoke kakovosti hkrati tudi nižjo ceno.

Tako so podjetja zaradi visokih stroškov pridobivanja novih kupcev (rast cen medijev, rast cen storitev oglaševalskih agencij ...) že dodobra spoznala, da morajo, če želijo obstoječe kupce obdržati v svoji poslovni filozofiji in strategiji, pripraviti kar nekaj popravkov, ki bodo šli v smer spoznavanja in poznavanja svojih obstoječih kupcev/strank.

V primeru storitvenih podjetij je to še toliko bolj očitno. Storitvene organizacije se danes ukvarjajo predvsem s tem, kako obstoječe kupce zadržati in nove pridobiti. Čas pridobivanja novih strank, ko je bodisi storitvena bodisi izdelčna organizacija pripravila večjo marketinško akcijo, ki je bila sestavljena iz masovnega oglaševanja, podprtega s članki ter nagradno igro, je mimo. Ravno gospodarska kriza je najbolj očitno pokazala, da bodo zmagovala podjetja, ki imajo lojalne stranke, in podjetja, ki imajo številčno bazo strank, ki jim lahko neposredno ponudijo proizvod ali storitev brez dragega oglaševanja.

2 CRM

Če želimo spoznati, kaj kupci potrebujejo, moramo razpolagati s čim več podatki o njih. Bolj ko poznamo kupca, bolje razumemo njegove potrebe in želje. Na osnovi teh informacij mu lahko ponudimo prav tisti proizvod ali storitev, ki bo v kar največji meri zadovoljila njegove potrebe.

In prav poznavanje kupca je najpomembnejše. To niso zgolj splošni demografski podatki o starosti, kraju bivanja, izobrazbi, spolu, premoženjskem statusu, zaposlitvi ..., ki jih lahko imenujemo tudi »trdi« dejavniki, pač pa bi morali poznati tudi tako imenovane mehke dejavnike, kot so hobiji, število otrok, ime partnerja, število in vrsta domačih živali, pomembni datumi v življenju strank (rojstni dnevi otrok, partnerja ...). Če ima podjetje vse te podatke (demografske in mehke) o strankah, potem dejansko lahko rečemo, da pozna svoje stranke.

In prav ti podatki omogočajo ne samo, da lahko kupcu ponudimo pravi izdelek ali storitev, temveč tudi lažjo prodajo, saj na podlagi omenjenih podatkov lahko kupce razvrščamo v različne ciljne skupine, ki jim prilagajamo tudi način in čas prodaje.

Če podjetje obvladuje odnose s kupci, nekoliko zmanjšuje odvisnost od ostalih zunanjih ekonomskih dejavnikov.

Informacijska tehnologija podjetjem omogoča, da svoje »neznane« kupce spremenijo v imena ter jim dodajo različne lastnosti, npr. demografske in geografske značilnosti, ter podatke, ki sicer podjetjem niso na voljo, lahko pa jih pridobivajo v sklopu sodelovanja s stranko, npr. hobiji, ime partnerja, pa tudi zgodovina nakupov ter nakupne namere.

Tovrstne baze podatkov o kupcih podjetja ustvarijo z namenom poznavanja in spoznavanja obstoječih in potencialnih kupcev. Posledično lahko s tem oblikujejo lasten trg oziroma izdelek ali storitev prilagodijo že obstoječim kupcem, hkrati pa o novostih hitreje in ceneje informirajo potencialne kupce.

Tako oblikovanje lastnega trga oziroma baze kupcev zmanjšuje odvisnost podjetja od zunanjih ekonomskih dejavnikov.

Glede na to, da se spopadamo z izredno dinamičnim in konkurenčnim trgom (skoraj v vseh segmentih), ne glede na to, ali prodajamo izdelek ali storitev, morajo podjetja biti korak pred konkurenco. Podjetja, ki so to že spoznala, so ugotovila, da je to mogoče le v primeru, da si

ustvarijo lasten trg in le tega tudi ustrezno obvladujejo. To pomeni, da strategija teh podjetij postavlja ravno kupce na čelo svojih strategij. Se pravi, da ta podjetja svoje kupce naredijo za lojalne kupce ter jih »privežejo« nase dolgoročno.

Predvsem je to značilno za storitvene organizacije, kjer ni dovolj upoštevati 7P oziroma bi morali še posebno izpostaviti enega od P-jev, in sicer People – ljudje. Ljudje (zaposleni) so tisti, ki storitev v storitveni organizaciji predstavljajo, in ljudje so tisti, ki to storitev prodajajo. Vendar pa še zdaleč ni dovolj, da imamo prodajalca storitev, ki samo storitev dobro pozna in zna tudi predstaviti njene prednosti, pač pa moramo imeti prodajalca storitev, ki pozna tako kupca kot samo storitev. Le v tej kombinaciji je lahko pri svoji prodaji uspešen. Poznavanje strank, njihovih želja, potreb in dejavnikov, ki vplivajo na njihovo nakupno odločitev, bo privedlo do pravih prodajnih uspehov.

Poznavanje strank, njihovih želja, potreb ter ostalih demografskih dejavnikov lahko poimenujemo CRM (Customer Relationship Management) ali upravljanje odnosov s strankami.

Če pogledamo teoretičen vidik različnih avtorjev, lahko ugotovimo, da je definicij za CRM mnogo in da so si po eni strani precej različne, saj CRM zaposluje tako tržnike in ekonomiste kot informatike in mnoge druge, hkrati pa so si edine v tem, da gre za model trženja izdelkov in storitev, ki omogoča podjetjem, da svoje stranke bolj spoznajo in posledično »prisesajo« nase.

CRM je eden izmed pristopov managementa, ki spada med najhitreje rastoče trende v managementu, ki ga vse bolj vpeljujejo številne organizacije (Adebanjo 2003, 570).

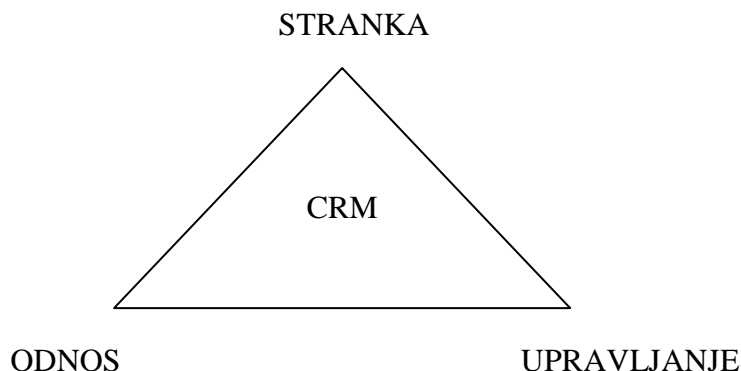
CRM je celostni pristop, ki omogoča popolno koordinacijo med vsemi funkcijami, ki operirajo s strankami (Goldenberg 2002, 7).

CRM je poslovna strategija, ki vključuje segmente prodaje, marketinga in servisa, da bi se tako optimizirali **profitabilnost**, prihodek in zadovoljstvo strank (Shaw, 2002).

CRM je vpeljava k strankam usmerjene poslovne strategije, ki povzroči preoblikovanje funkcionalnih aktivnosti in zahteva ponovno načrtovanje poslovnih procesov; strategija, ki je podprta, ne vodena, s CRM tehnologijo (Lee 2000, 1).

Koncept CRM je sestavljen iz treh komponent, kot jih prikazuje Slika 1 (Gray et al. 2001, 8):

- stranka
- odnos
- upravljanje



Slika 1: Komponente koncepta CRM (Gray et al. 2001, 8).

2.1 CRM kot del filozofije podjetja

CRM bi moral postati del filozofije podjetja. Podjetja, ki bodo načrtovala svojo rast zgolj s tem, da bodo pridobivala nove stranke, dolgoročno ne bodo uspešna. Problem se pokaže predvsem v tem, da bodo podjetja, ki se ne bodo ukvarjala z obstoječimi strankami in gradila na njihovi lojalnosti, izgubljala že pridobljene stranke, saj se bodo te hitreje in lažje odločale za nove izdelke, storitve. Še posebno je to pomembno v storitvenih organizacijah, saj so te v večini odvisne od obstoječih strank. Veliko težje je pridobiti nove stranke in jim prodati storitev, kot pa obstoječim strankam, ki že imajo neko zaupanje do podjetja in se tako lažje odločajo za nakup njihovih storitev.

CRM je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem nastalo potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju stranke. Njeno poznavanje nam omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in 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 donosnosti kot posledici sposobnosti identificiranja donosnih kupcev in grajenja trdnega odnosa z njimi. (Kovačič et al. 2004, 283)

Podjetja, ki bodo v svoji filozofiji in strategiji posvečala sistemu CRM del svoje pozornosti, bodo dolgoročno bolj uspešna, saj bodo z obstoječimi strankami zagotavljala obstoj, z novimi strankami pa rast podjetja. Če ima podjetje v svojem portfelju strank že kritično maso strank, se mu ni treba bati za preživetje, pač pa svoje sile na eni strani vlaga v obstoječe stranke, na drugi strani pa se posveča pridobivanju novih strank.

Pri tem pa ne smemo zanemariti zadovoljstva obstoječih strank, saj se morajo podjetja zavedati, da danes ni več dovolj zgolj oglaševanje, ki pripelje nove stranke, pač pa tudi priporočila obstoječih zadovoljnih strank.

2.2 Stranke

Zbiranje informacij o kupcu oziroma poznavanje kupcev je težka naloga. Pri večjih poslih ali poslih, ki trajajo dalj časa, zahteva poznavanje kupcev temeljite priprave. Mnogi prodajalci in podjetniki se ne posvetijo dovolj spoznavanju kupcev. Posledice nepoznavanja kupcev so lahko za podjetje usodne. Tako težje sklepajo posle, enemu kupcu težje prodajajo več storitev

ali izdelkov ter s tem ne samo zvišujejo stroške, temveč tudi slabšajo poslovni rezultat glede na stranko in posledično tudi dobiček. V današnjem času je pridobivanje rednih strank bistveno težje kot v času pred gospodarsko krizo, ki se je začela leta 2008. Trženje je bilo usmerjeno navzven, v pridobivanje novih kupcev, ki so se lažje in hitreje odločali za spremembo dobaviteljev.

Kot primer lahko navedemo trženje bank, ki so pred gospodarsko krizo vidno oglaševale svoje storitve, ki so bile namenjene pridobivanju novih strank (stanovanjski krediti in z njimi povezana zamenjava banke). Res je, da se je vmes spremenil tudi trg nepremičnin (močno uplahnil) ter da je prišlo do spremembe glede virov denarja (primanjkuje dolgoročnih virov), vendar je posojanje denarja za nakup nepremičnin izredno pomembna storitev za banko, saj ravno na podlagi ene »osnovne« storitve banka lahko proda celo paleto drugih storitev, hkrati pa širi svojo bazo strank.

Danes, ko je gospodarska kriza skoraj prebrodena, so banke (večina) veliko manj oglaševalsko aktivne, vendar je to moč opaziti le s stališča zunanjega opazovalca. Banke so spremenile svojo strategijo in se začele ukvarjati s svojimi obstoječimi strankami, torej so se obrnile »navznoter«.

Podobno situacijo vidimo na trgu mobilnih operaterjev. Oglaševalskih blokov na televiziji ne polnijo več toliko s ponudbami novih telefonov in novih naročniških razmerij, pač pa se veliko bolj osredotočajo na obstoječe odjemalce. In prav mobilni operaterji so eni izmed tistih, ki že uporabljajo in dobro poznajo pomen poznavanja svojih obstoječih strank. Podoben primer lahko opazimo pri izdajateljih plačilnih kartic (Diners, American Express ...). V primeru, da stranka kartice ne uporablja, izdajatelji pokličejo in povprašajo, ali je kaj narobe z njihovo storitvijo oziroma ali stranka potrebuje kakšno pomoč. S tem ne le tržijo obstoječe storitve, pač pa zvišujejo zadovoljstvo pri strankah. Tako lahko v primeru neuporabe plačilnih kartic ponudnik le teh odkrije, da je stranka bodisi izgubila kartico bodisi sama onemogočila njeno uporabo, ker je na primer izgubila številko PIN.

3 Zaključek

Ko govorimo o CRM, govorimo o upravljanju odnosov s strankami. SSKJ besedo *upravljati* pojasnjuje kot: *odločati o uporabi, izkoriščanju, vzdrževanju česa*. Če temu dodamo še razlago besede *odnos* po SSKJ: *kar se izraža, kaže v ravnanju s kom, vedenju do koga*, pa lahko interpretiramo, da gre za vzdrževanje ravnanja/delanja s strankami.

Glede na to, da smo že z enostavnim pogledom v SSKJ dokazali, da gre pri upravljanju odnosov s strankami za nekakšno vzdrževanje odnosov, lahko to prenesemo v dolgoročno sodelovanje s strankami. Dolgoročnega sodelovanja s strankami pa ne moremo zagotavljati, če ne poznamo svojih strank.

Tako podjetja, ki proizvajajo izdelke, kot storitvene organizacije se zavedajo, da je poznavanje strank pomembno. Kljub temu pa si nekatera podjetja še vedno zatiskajo oči pred tem, da bi strankam pripisale pomembnejšo vlogo. Posledica slabega poznavanja ali nepoznavanja strank vodi v izgubo stranke. Časi, ko so stranke same prihajale k podjetjem, so minili. Ravno nasprotno – podjetje se mora pošteno potruditi, da privabi nove kupce.

Tako bi morala biti poslovna strategija podjetij razdeljena na dva dela. Prvi del strategije bi moral obravnavati obstoječe stranke, drug del poslovne strategije pa bi se ukvarjal s pridobivanjem novih strank. Le na tak način bodo podjetja lahko zagotavljala svojo rast, saj se bodo obstoječe stranke manj ozirale po konkurenčnih izdelkih ali storitvah, hkrati pa bodo s svojim zadovoljstvom privabliale nove. Vse to pa pod pogojem, da se bodo podjetja ukvarjala z obstoječimi strankami, kar pomeni, da jih bodo poznala in nadgrajevala odnos podjetje – stranka.

4 Literatura in viri:

- Adebanjo D. 2003. *Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal*. Management Decisions Volume 41 Number 6. [online], str.570-577. Dostopno na: <http://www.emeraldinsight.com>
- Postma P. 2001. Nova doba trženja. Ljubljana: GV Založba
- Gray P. in Jongbok B. 2001. Customer relationship management, Irvine: University of California,
- Goldenberg Barton J. 2002. CRM Automation. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR
- Shaw R. 2002. Customer Relationship Management (CRM): Overview. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DPRO-90679, Oktober 2002
- Lee Dick: The CRM Survival Guide. St. Paul (MN): HYM Press, 2000. 222 str.
- Kovačič, Andrej, Jurij Jaklič, Mojca Indihar Štemberger in Aleš Grozdnik. 2004. Prenova in informatizacija poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.