

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA UVEDBE UPRAVLJANJA ODNOSOV Z
ODJEMALCI V PODJETJU**

Ljubljana, maj 2013

IRMA ŠIFRER

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Irma Šifrer, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Analiza uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci v podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Alešem Groznikom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela 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 diplomskem delu, 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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 UPRAVLJANJE ODNOSOV Z ODJEMALCI.....	2
1.1 Osredotočenost podjetji na odjemalce	2
1.2 Zadovoljstvo odjemalcev	3
1.3 Opredelitev upravljanja odnosov z odjemalci	3
1.4 Arhitektura upravljanja odnosov z odjemalci.....	4
1.5 Prednosti in cilji uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje	5
1.6 Uvedba upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje.....	6
1.6.1 Analiza stanja podjetja	7
1.6.2 Izvedba	8
1.6.3 Adaptacija.....	8
1.7 Informatika in upravljanje odnosov z odjemalci	9
2 PRAKTIČNI PRIMER UPRAVLJANJA ODNOSOV Z ODJEMALCI	9
2.1 Predstavitev podjetja.....	10
2.2 Vizija in poslanstvo podjetja	10
2.3 Strategija podjetja	10
2.4 Odjemalci v podjetju	11
2.2 Razlogi za uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje	11
2.3 Pričakovani cilji uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci	12
2.4 Analiza stanja pred uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci	13
2.4.1 Prednosti	13
2.4.2 Priložnosti.....	13
2.4.3 Slabosti	14
2.4.4 Nevarnosti.....	14
2.5 Izvedba.....	14
2.5.1 Prenova poslovnih procesov	15
2.5.2 Integracija s poslovnim sistemom	16
2.6 Adaptacija.....	17
2.7 Povezava sistema upravljanja odnosov z odjemalci s celotnim poslovnim sistemom.....	18
2.7.1 Microsoft Dynamics CRM 4.0	18
2.7.2 Microsoft Outlook odjemalec	18
2.7.3 Sistem za obračunavanje storitev	18
2.7.4 Dokumentni sistem Meridio	19
2.7.5 Microsoft Business Navision Solution	19
2.7.6 Posredniški portal	20
2.8 Zadovoljstvo odjemalcev po uvedbi.....	20
2.8.1 Trženjske kampanje.....	20
2.8.2 Hitre kampanje	20
2.9 SWOT-analiza po uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci	22

2.9.1 Prednosti.....	23
2.9.2 Priložnosti.....	24
2.9.3 Slabosti.....	26
2.9.4 Nevarnosti	27
2.10 Ugotovitve	28
SKLEP.....	28
LITERATURA IN VIRI.....	29
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Arhitektura upravljanja odnosov z odjemalci	5
Slika 2: Število uporabnikov po letih.....	11
Slika 3:Projekt CRM povezuje vse sisteme v podjetju	17
Slika 4: Kakovost centra za pomoč uporabnikom.....	18
Slika 5: Rezultati ankete.....	21
Slika 6: Rezultati ankete.....	21
Slika 7: Rezultati ankete.....	21
Slika 8: Tržni deleži podjetja po letih	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT-analiza pred uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci	13
Tabela 2: SWOT-analiza po uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci	22
Tabela 3: Poslovni prihodki po letih	25
Tabela 4: Število zaposlenih po letih	27

UVOD

Če želimo v podjetju uspešno poslovati, ohranjati obstoječe in pridobivati nove odjemalce, moramo najprej ugotoviti, kaj si odjemalec v resnici želi. Minili so časi, ko so podjetja sama vsiljevala izdelke in izbirala prodajne kanale, ne ozirajoč se na potrebe in želje odjemalcev. Uspevala bodo tista podjetja, ki bodo ugotovila, kaj si odjemalci v resnici želijo in potrebujejo in preko katerih kanalov bi odjemalci radi komunicirali z njimi. Dobri in trdni odnosi z odjemalci so ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti. Ker so odjemalci bistvenega pomena, jim moramo nameniti večjo pozornost, jih opazovati pri vedenju in o njih imeti čim več urejenih informacij. Ko podjetje začne hitro rasti, pomeni, da imamo več novih odjemalcev, stari pa ostajajo zvesti. Pri tem pa je takemu podjetju lahko v veliko pomoč napredna miselnost v poslovanju, torej poslovna strategija, ki zadržuje in pridobiva nove odjemalce. Imenuje se upravljanje odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationship Management, CRM*). V podjetju moramo razviti poslovno strategijo, ki nam bo omogočala izboljšanje odnosov z odjemalci, informacijska tehnologija pa nam mora služiti le kot sredstvo za doseganje zadanih ciljev. Uvajanje take strategije je zahtevno, zato morajo sodelovati vsi zaposleni. Najpomembnejše pa je vodstvo, ki pozna poslovanje in najboljše ve, kakšne so potrebe podjetja (Skrut, 2001).

Podjetje, ki ga predstavim v diplomskem delu, je zelo kmalu po svoji ustanovitvi začelo dobivati nove odjemalce, kar je preraslo zmogljivost obstoječega informacijskega sistema in privedlo do odločitve o uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci, ki bi jim pomagalo pri obvladovanju hitre rasti odjemalcev in zagotavljanju kakovostnih storitev. Namen diplomskega dela je prikazati uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci in pomagati novim zaposlenim v podjetju razumeti, kakšno je bilo stanje pred uvedbo in kakšno je stanje po uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci, hkrati pa v njih vzbuditi zavest, kako pomemben del upravljanja odnosov z odjemalci so tudi zaposleni sami.

Cilj diplomske naloge je prikazati stanje v podjetju pred uvedbo in po uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci s pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, SWOT*). Za doseg tega cilja v nalogi analiziram prednosti in priložnosti, ki jih je uvedba v podjetje prinesla, proučim slabosti in nevarnosti, na katere morajo biti pozorni, in ugotavljam, kako so po uvedbi zadovoljni odjemalci.

Vprašanje, na katerega poskušam odgovoriti, je, ali so koristi uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje večje od slabosti in nevarnosti.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na dva dela. V teoretičnem delu predstavim pojem upravljanja odnosov z odjemalci, v praktičnem delu pa s pomočjo SWOT-analize proučim uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci in predstavim ugotovitve.

1 UPRAVLJANJE ODNOSOV Z ODJEMALCI

Svet prodaje je postal bolj zapleten. Včasih je bilo veliko teže narediti in ponuditi dobre storitve in izdelke kot jih potem zaradi manjše izbire in konkurence prodati. Danes pa proizvodnja in ponudba nista težava, zaplete se pri prodaji. S širjenjem interneta in njegovih možnosti je še toliko teže obdržati odjemalce, ki jim le nekaj klikov na miško omogoča v nekaj trenutkih primerjati katero koli ponudbo s konkurenco. Že pred začetkom druge polovice 20. stoletja so se podjetja postopoma odmikala od odjemalcev. V iskanju možnosti za izboljšanje storitev, izdelkov in procesov se je skrb za odjemalca umaknila v ozadje. Večjo pozornost pa so namenili zagotavljanju vse boljših in cenejših izdelkov in storitev. Šele v 1980. letih so podjetja znova začela namenjati več pozornosti odjemalcem, predvsem ohranjanju odjemalcev kot enemu od osrednjih strateških ciljev. Začeli so se novi pristopi in eden izmed njih je upravljanje odnosov z odjemalci. Dodaten pospešek razvoju in širjenju je prispeval hiter razvoj informacijske tehnologije, ki je omogočil zbiranje ogromnega števila podatkov od odjemalcev v realnem času (Musek Lešnik, 2008, str. 8, 22).

1.1 Osredotočenost podjetij na odjemalce

V daljnih začetkih so trgovci in prodajalci poznali vse svoje odjemalce, njihove navade, potrebe, obenem pa tudi njihovo družino in celo prijatelje. To je bila oblika osebnega in pristnega odnosa, ki je med ponudnikom in odjemalcem pomenila bistveno več kot odnos prodati-kupiti. Z razvojem množične proizvodnje, trgovine in množične maloprodaje pa se je ta osebni odnos v drugi polovici 20. stoletja izgubil (Možina, Zupančič & Postružnik, 2010, str. 68).

Kotler in Armstrong (2004, str. 16) pravita, da so se v preteklosti podjetja soočila s hitro naraščajočimi trgi, kar je pomenilo več novih odjemalcev, in so si lahko privoščila izgubo nekaterih obstoječih odjemalcev. Danes pa se podjetja soočajo z novimi tržnimi razmerami. Demografske spremembe, upočasnjena rast gospodarstev, izkušeni konkurenti in presežne zmogljivosti – vse to pomeni, da je na razpolago manj odjemalcev.

Geffroy (1996, str. 34) ugotavlja, da odjemalci postajajo vse zahtevnejši. Ne marajo manipuliranja, so občutljivi, izkušeni in predvsem že velikokrat prevarani, zato na obljube ne dajo nič. Z odjemalci se je treba držati temeljnih pravil, tako da se jim ne sme samo jemati, ampak jim je treba tudi dajati. Z njimi je treba vzpostaviti odnos, ustanoviti klub, zanje je treba redno skrbeti. Vsekakor jih je treba ves čas opazovati, ker svojo naklonjenost, poglede in navade hitro menjajo.

Osredotočenost na odjemalce predpostavlja drugačen odnos med vlogami ključnih skupin v podjetju in odjemalci. Pri tem ne gre le za postavljanje odjemalcev v vlogo pomembnih partnerjev, ampak za resno odločitev podjetja, da v strateške načrte sistematično vključuje

njihov prispevek. Osredotočenost na odjemalce lahko sproži spremembe v hierarhiji vlog na temelju zaupanja med posameznimi ključnimi skupinami. Tradicionalna hierarhija vlog na vrh postavlja vodstvo, hierarhija v podjetju, ki je osredotočena na odjemalce, pa na vrh postavlja odjemalce (Musek Lešnik, 2008, str. 19).

1.2 Zadovoljstvo odjemalcev

Kotler (1998, str. 40–42) razlaga, da si odjemalec ustvari oceno vrednosti in ravna skladno s to oceno. Zadovoljstvo odjemalca po nakupu je odvisno od ustreznosti ponudbe glede na odjemalčevo pričakovanje. Pričakovanja nastanejo na osnovi odjemalčevih preteklih izkušenj, ugotovitev prijateljev in znancev, sporočil in obljub ponudnikov. Če podjetja dvignejo odjemalčeva pričakovanja previsoko, bodo odjemalci zagotovo razočarani. Podjetja se osredotočajo na odjemalca in težijo k temu, da ustvarijo visoko stopnjo zadovoljstva pri svojih odjemalcih. Vendar pa to še ne pomeni, da je cilj podjetja maksimizacija odjemalčevega zadovoljstva. Podjetje lahko ustvari večjo stopnjo zadovoljstva pri odjemalcih z znižanjem cen in izboljšanjem storitev, vendar na ta način zmanjša dobiček. Svojo donosnost lahko poveča tudi z izboljšanjem proizvodnje ali pa vlaga več v raziskave in razvoj. Pri merjenju zadovoljstva odjemalcev podjetja uporabljajo naslednje metode:

- sistem pritožb in predlogov. K odjemalcu usmerjeno podjetje poenostavi sistem, po katerem lahko odjemalci dajejo pripombe ali pa se pritožijo;
- ankete o zadovoljstvu odjemalcev. Podjetja merijo stopnjo odjemalčevega zadovoljstva neposredno z občasnimi anketami. Pošljejo vprašalnike ali telefonirajo naključno izbranim odjemalcem, da vidijo, kaj si mislijo o različnih vidikih delovanja podjetja;
- namišljeno nakupovanje. Podjetja najamejo ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni odjemalci, in nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah;
- analiza izgubljenih kupcev. Podjetja vzpostavijo stik z odjemalcem in ugotovijo, zakaj so prenehali kupovati pri njih.

1.3 Opredelitev upravljanja odnosov z odjemalci

Veliko avtorjev v svojih delih opredeljuje pojem upravljanja odnosov z odjemalci, razlike med opredelitvami pa so zelo majhne.

Upravljanje odnosov z odjemalci si Kovačič in Bosij Vukšić (2005, str. 163) razlagata kot novo poslovno strategijo, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju, in s tem nastalo potrebo po celovitejšem in bolj načrtnem spoznavanju odjemalcev. Obravnavamo jo lahko tudi kot poslovno filozofijo ali nov način vodenja podjetij, ki temelji na pridobivanju in uporabi znanja o odjemalcih.

1.4 Arhitektura upravljanja odnosov z odjemalci

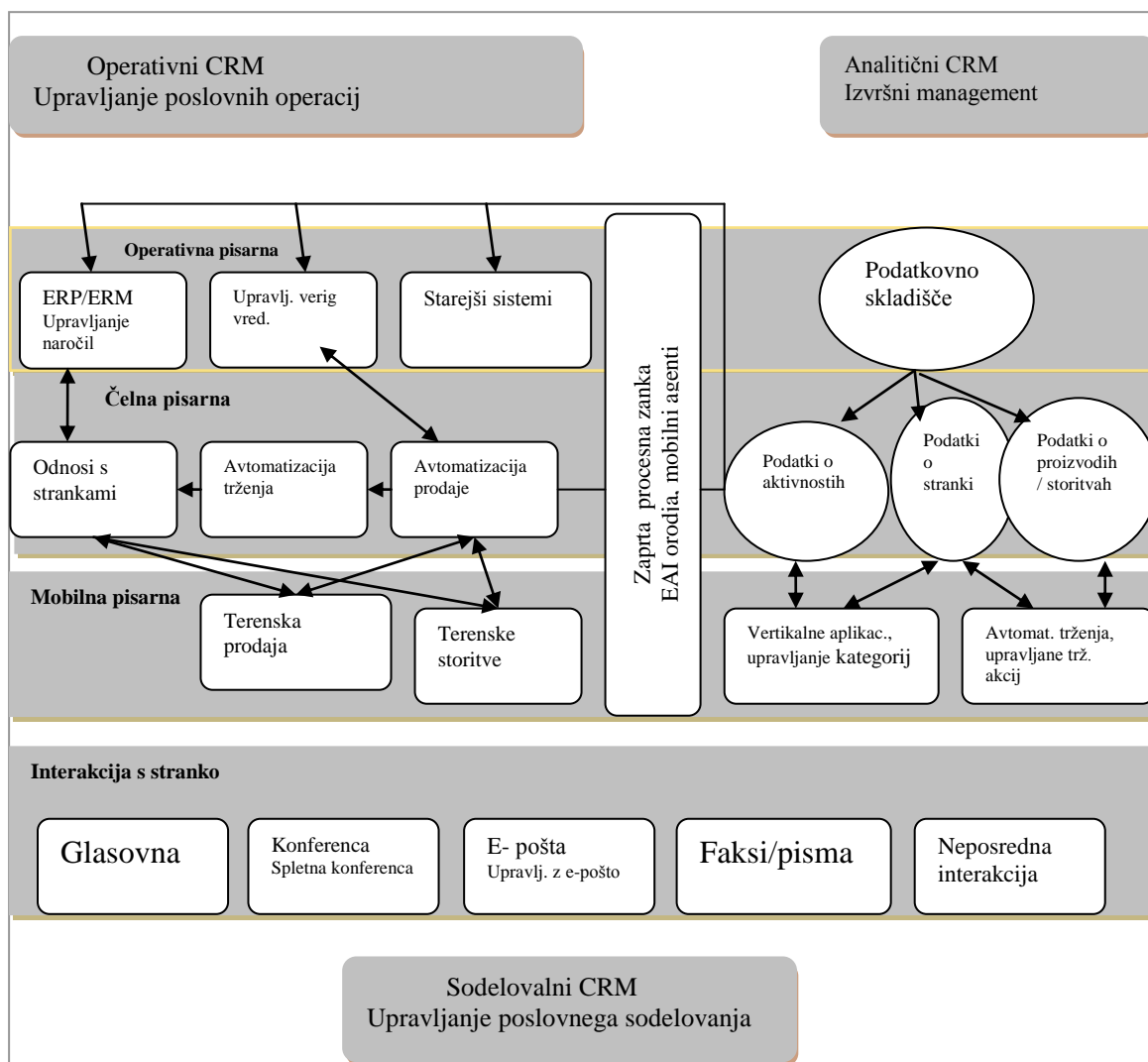
Strategija upravljanja odnosov z odjemalci je sestavljena iz treh skupin različnih dejavnosti in treh informacijskih rešitev, ki te dejavnosti podpirajo, to pa so (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004, str. 285):

- analitični sistem upravljanja odnosov z odjemalci,
- operativni sistem upravljanja odnosov z odjemalci,
- sodelovalni ali kolaborativni sistem upravljanja odnosov z odjemalci.

V vseh naštetih skupinah je naloga sistemov upravljanja odnosov z odjemalci informacijsko podpreti procese, ki jih že izvajamo. Izjema je analitični sistem upravljanja odnosov z odjemalci, ki je že neposredno povezan s tehnologijami in ki pomaga pri razumevanju prihodnjega vedenja odjemalcev (Perko, 2011, str 143).

Sestavine sistema upravljanja odnosov z odjemalci s strankami v okolju se prepletajo med seboj. Slika 1 prikazuje prepletanje sestavin upravljanja odnosov z odjemalci med seboj. Operativni sistem upravljanja odnosov z odjemalci podpira procese, kjer je prisotna komunikacija z odjemalci. Zanj je značilna avtomatizacija procesov, podpora prodaji ter trženjskim in storitvenim dejavnostim, sprejemanje naročil itd. Omogoča komuniciranje s strankami po telefonu, na internetu ali preko posrednikov. Analitični sistem upravljanja odnosov z odjemalci ima nalogo, da analizira podatke, ki jih pridobi od operativnega sistema upravljanja odnosov z odjemalci. Znotraj analitičnega upravljanja odnosov z odjemalci najdemo več analitičnih orodij, kot je podatkovno rudarjenje, in različne možnosti predstavitev zbranih podatkov o aktivnostih, podatkov o odjemalcih in proizvodih ali storitvah, kot so analiza povpraševanja, dobičkonosnost proizvodov in analize trženjskih orodij. Ta orodja iščejo napovedi in vzorce v obstoječih podatkih. Ko sta uvedena operativni in analitični sistem, uvedejo še sodelovalni ali kolaborativni sistem za upravljanje odnosov z odjemalci. Ta sistem poenostavlja načine komunikacije s strankami med uslužbenci in poslovnimi partnerji podjetja s pomočjo elektronske pošte, spletne strani, klicnih centrov in osebne komunikacije (Kovačič et al., 2004, str. 286).

Slika 1: Arhitektura upravljanja odnosov z odjemalci



Vir: A. Kovačič, A. Groznik & M. Ribič, *Temelji elektronskega poslovanja*, 2005, str. 75.

1.5 Prednosti in cilji uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje

Musek Lešnik (2008, str. 23) vidi, da je na močno nasičenih trgih z veliko konkurenco, kjer so stroški pridobivanja novih odjemalcev višji od stroškov ohranjanja starih, postalo upravljanje odnosov z odjemalci orodje za širjenje tržnega deleža. Podjetja so prepoznala priložnost za doseganje odločilnih ciljev:

- zmanjšanje pobegov odjemalcev h konkurenci,
- spodbujanje dolgotrajnih odnosov z odjemalci,
- zvečanje vrednosti posameznih nakupov odjemalcev,
- zvečanje frekvence nakupov odjemalcev,
- povečanje prihodkov in dobička.

Uvedba upravljanja odnosov z odjemalci vpliva na dobičkonosnost podjetja. Boljše poznavanje odjemalcev vpliva na povečanje prihodkov, kar ob hkratnem znižanju stroškov pozitivno vpliva na dobičkonosnost. Namen vpeljave upravljanja odnosov z odjemalci se torej nič ne razlikuje od prvotnega namena poslovanja. V tem smislu je upravljanje odnosov z odjemalci strategija, ki omogoča doseganje temeljnega namena in cilja poslovanja v novem poslovnem okolju (Kovačič et al., 2004, str. 284).

Upravljanje odnosov z odjemalci omogoča, da podjetje bolje prepozna svoje odjemalce in mu prinaša naslednje prednosti (Dolinar, 2009, str. 57):

- želeno analizo odjemalcev,
- njihovo razumevanje,
- individualno komuniciranje z njimi,
- zagotavlja, da odjemalci dobijo od podjetja to, kar pričakujejo,
- omogoča preverjanje, ali so želeno storitev dejansko prejeli,
- omogoča oblikovanje podatkovnih baz in segmentiranje odjemalcev,
- omogoča oblikovanje celotne zgodovine stikov z odjemalci s ciljem, da podjetje ohranja dolgoročno poslovanje z njimi in zmanjša stopnjo nihanja odjemalcev, tako da poveča njihovo vpletenost, poveča pa tudi zadovoljstvo odjemalcev in učinkovitost zaposlenih.

Z vidika informatizacije je upravljanje odnosov z odjemalci skupinska aplikacija za vodenje podjetja, kar pomeni, da je namenjena delu v skupini. Pripomore k izboljšavam delovnih rezultatov v podjetju predvsem pri tistih zaposlenih, ki so neposredno v stiku z odjemalcem in potrebujejo informacije o vseh preteklih in načrtovanih aktivnostih, ki se na določenega odjemalca nanašajo. Podjetje se lahko na ta način izogne tudi nesporazumom z odjemalcem zaradi slabe komunikacije znotraj podjetja. Vsak zaposleni ima možnost beleženja vseh interakcij z odjemalcem, to pa pripomore razumeti tudi trenutno stanje morebitnih težav in prodajnih priložnosti. Upravljanje odnosov z odjemalci zajema dejanske in potencialne odjemalce, ki kažejo interes za morebitno poslovno sodelovanje. Skupek ključnih informacij, kot so opredeljen pričakovani datum sklenitve z odjemalcem, trenutno stanje prodajnega cikla, poslovne priložnosti in koliko odstotna je verjetnost za sklenitev posla, daje jasn pregled nad prodajnimi aktivnostmi, ki so zaokrožene v celoto, in omogoča vpogled v globino do posameznih delov te celote (Možina et al., 2010, str. 72).

1.6 Uvedba upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje

Podjetja se vse premalo zavedajo, da upravljanje odnosov z odjemalci ni izdelek, ampak poslovna strategija, ki zahteva obstoj integriranega pogleda na odjemalca. Udejanjanje upravljanja odnosov z odjemalci zahteva razvoj vrste integriranih rešitev, ki se vežejo na področje avtomatizacije storitev, dela na terenu, prodaje in trženja. Tehnologija je le en dejavnik uspešnega pretvarjanja upravljanja odnosov z odjemalci v prakso. Uvedba upravljanja odnosov z odjemalci vključuje tudi preoblikovanje funkcijskih vlog v

organizaciji, prenavo poslovnih procesov, motiviranje zaposlenih in šele na koncu dejansko implementacijo potrebnih tehnologij (Kovačič et al., 2004, str. 287).

Ladič (2006, str. 2) v svojem članku z naslovom »Kako uvesti CRM v organizacijo« pravi, da izbira tehnologije ni najpomembnejši del uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci, ampak se uvedba prične s spoznavanjem trenutnih težav, definiranjem poslovnih procesov, določitvijo ciljev in z najpomembnejšo sprejeto odločitvijo o uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje. Življenjski cikel razvoja sistema za upravljanje odnosov z odjemalci obsega spodnje:

1. analizo stanja podjetja,
2. izvedbo,
3. adaptacijo.

1.6.1 Analiza stanja podjetja

Naloga vodstva podjetja je, da jasno definira svoje poslovne procese in težave, identificira izgube in oceni trenutno zgradbo celotnega podjetja. Nato je treba določiti cilje in pričakovane koristi, ki bi jih podjetje želelo pridobiti. Šele na koncu poiščemo informacije o različnih tehnologijah in informacijskih podporah. Ves čas je treba misliti na to, da je uspešnost uvedbe odvisna od sprejetja informacijske podpore pri zaposlenih in odjemalcih, saj bo uvedba uspešna samo v primeru da upravljanje odnosov z odjemalci sprejmejo vse ravni v podjetju (Ladič, 2006, str. 2).

Pučko (1999, str. 133–143) pravi, da je bistvo celovite ocene podjetja analiza preteklih in sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za proces strateškega planiranja. Ocenjevanje je lahko usmerjeno na podjetje kot celoto ali na posamezne strateške poslovne enote podjetja. Celovito ocenjevanje podjetja lahko opravimo z analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, SWOT*). Osnovni namen take analize je:

- na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti podjetja in nevarnosti zanj, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno;
- ugotoviti osnovne razvojne težave podjetja, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti;
- ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

1.6.2 Izvedba

Izvedba zajema udejanjenje načrta uvedbe sistema za upravljanje odnosov z odjemalci v podjetje. Na tej točki je pomembno dobro sodelovanje ponudnikov sistema za upravljanje odnosov z odjemalci in informatikov. Ključno na tej točki je izobraževanje, saj izvedba lahko vključuje velike spremembe v informacijski tehnologiji in poslovnih procesih, ki jih morajo zaposleni razumeti (Ladič, 2006, str. 2).

Na tej točki bo na osnovi zahtev podjetja izbrani izvajalec uvedel sistem za upravljanje odnosov z odjemalci. Če so procesi v skladu s procesi, ki jih podpira upravljanje odnosov z odjemalci izvajalca, je uvedba lahko zelo hitra, v nasprotnem primeru, ko se v podjetju odločijo za kompleksno izvedbo rešitve za upravljanje odnosov z odjemalci, kot je na primer povezava s celovitim poslovnim sistemom, pa je za uvedbo potrebnih več tednov ali mesecev. Pri osnovni uvedbi je največ časa potrebnega za pripravo in uvoz podatkov iz obstoječih sistemov v nov sistem za upravljanje odnosov z odjemalci (Bauman, 2012).

Avtorici Boudreau (2011), ki je napisala članek »*What is CRM training: Help employees adopt your CRM*« se zdi pomembno, da morajo zaposleni razumeti, kako sistem za upravljanje odnosov z odjemalci deluje, prav tako pa je pomembno, da razumejo odjemalce in njihove potrebe. Izobraževanje mora zajemati relacijska znanja, kjer morajo zaposleni razumeti vizijo, strategijo, vrednote podjetja, procese, ki se odvijajo v podjetju, in kako ti vplivajo na upravljanje odnosov z odjemalci in tehnološka znanja, kjer se zaposleni naučijo uporabljati programsko rešitev za upravljanje odnosov z odjemalci.

Treven (1998, str. 213) pravi, da usposabljanje lahko vodijo različni strokovnjaki iz podjetja ali iz njegovega okolja. Pri usposabljanju na delovnem mestu navadno sodelujejo managerji, vodje timov, mentorji ali sodelavci, ki so odgovorni za usmerjanje, svetovanje in nadzor zaposlenih.

1.6.3 Adaptacija

Zaradi dinamičnosti trga zahteva upravljanje odnosov z odjemalci nepretrgano ocenjevanje delovanja sistema in količine kakovosti podatkov. Oddelek informacijske tehnologije mora nenehno sodelovati z ostalimi funkcionalnimi področji, kot so marketing, management in proizvodnja. Na tej točki je upravljanje odnosov z odjemalci še vedno v nastajanju. Podjetje se ves čas uči o svojih odjemalcih; ko se sčasoma naučijo več, se stvari spremenijo. V preteklosti je dodajanje novih izdelkov ali prodajnih kanalov pomenilo le manjše spremembe oddelkov za informacijsko tehnologijo, čeprav lahko novi prodajni kanali ali izdelki spremenijo interakcijske točke s kupci ali potrebne podatke. Če oddelku za informacijsko tehnologijo ne uspe izvesti sprememb, podjetje hitro izgubi konkurenčno prednost pri osredotočenosti na odjemalce (Ladič, 2006, str. 2).

1.7 Informatika in upravljanje odnosov z odjemalci

Kovačič et al. (2004, str. 289–290) pravijo, da je za uspešno strategijo upravljanja odnosov z odjemalci treba informatiko v organizaciji pravilno umestiti. Zavedati pa se moramo, da uvajanje informacijske tehnologije brez podlage v poslovnih strategijah ter brez upoštevanja ljudi in poslovnih procesov, ki jih podpira, nima prave vrednosti. Uvajanje mora izhajati iz pobude vodstva podjetja, izvajati pa ga mora za to usposobljena skupina, sestavljena iz predstavnikov z različnih področij, med katerimi mora nujno svoje mesto najti informatik. Z vidika informatike so najpomembnejša izhodišča uvajanja upravljanja odnosov z odjemalci naslednja:

- enkratni zajem podatkov in sočasen, sproti nadzor podatkov v procesu;
- zajem in kontrolo podatkov v posameznem delu procesa prevzame uporabnik, ki vsebinsko v celoti obvladuje obravnavano problematiko;
- čim več podatkov o posamezni zadevi se zajame in preveri na začetku procesa;
- uporabniki, ki sodelujejo v kasnejših aktivnostih procesa, zajete podatke le dopolnjujejo;
- zagotovi se avtomatizacija pretoka in izvajanja posameznih aktivnosti poslovnega procesa ter sproti nadzor izvajanja.

Podjetja se zavedajo, da so poslovni procesi bistveni za uspešno poslovanje, zato je izboljšanje oziroma prenova poslovnih procesov odgovornost najvišjega managementa podjetja. Danes je nujno treba prenoviti poslovne procese, in sicer z reševanjem težav, odpravljanjem nepotrebnih aktivnosti v poslovnih procesih, prilagajanjem organizacijske strukture ter z upoštevanjem časa, stroškov in kakovosti kot najpomembnejše zahteve konkurenčnosti (Gradišar, Jaklič, Damij & Baloh, 2005, str. 247).

Velikega pomena je tudi uvajanje tehnologije in kot razlagajo Možina et al. (2010, str. 79) tehnologija zelo stopnjuje procese upravljanja odnosov z odjemalci. Za spremljanje odjemalca skozi njegov življenjski cikel lahko uporabljamo sredstva, kot so brezplačne vhodne telefonske številke, elektronski kioski, faksi na zahtevo, govorna pošta in avtomatizirano telefoniranje. Informacije o vedenju odjemalcev pomagajo zbirati piškotki, in druga orodja. Baze podatkov in skladišča skladiščijo in distribuirajo te podatke iz spletnih in nespletnih stičnih točk ter tako omogočajo zaposlenim, da razvijejo trženjske spletne, ki bolje zadovoljujejo potrebe odjemalcev.

2 PRAKTIČNI PRIMER UPRAVLJANJA ODNOSOV Z ODJEMLACI

V praktičnem delu predstavljam podjetje, ki se je zaradi sprememb v poslovnem okolju odločilo za vpeljavo upravljanja odnosov z odjemalci. Najprej mora biti jasno, kakšni so razlogi za uvedbo in katera pričakovanja in cilje imajo glede uvedbe, šele nato se lahko odločijo za uvedbo.

2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje, ki ga predstavljam, je bilo ustanovljeno leta 2007 in je trenutno tretji največji mobilni operater na slovenskem trgu. Glavna dejavnost podjetja po kvalifikaciji SKD je registrirana kot brezžične telekomunikacijske dejavnosti, ki jih ponuja svojim fizičnim in poslovnim uporabnikom. Zastavili so si ambiciozne cilje, ki jih lahko dosežemo le s kakovostjo, inovativnostjo in postavitvijo uporabnika v središče njihovega delovanja. Na trgu ponujajo najsodobnejše oblike storitev, ki jih omogoča mobilna telefonija, podatkovna in spletna izmenjava podatkov ter vstop v virtualni svet. Uporabnikom zagotavljajo tudi različne inovativne in zanimive oblike dopolnilnih paketov in njihove nadgradnje, ki jim jih omogoča tudi povezava z drugim podjetjem. Doživljalo je neverjetno hitro rast na trgu in se leta 2008 uvrstilo med vodilne tri.

Podjetje beleži okoli 300 zaposlenih, ki delajo v devetih oddelkih, to pa so: oddelek informacijske tehnologije, oddelek sistemske administracije, oddelek za pravne, splošne in kadrovske zadeve, center za pomoč uporabnikom, oddelek za marketing, naročniški oddelek, oddelek za računovodstvo in finance in oddelek maloprodaje.

2.2 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija podjetja je zagotavljanje naprednih storitev, ki jih njihovi uporabniki lahko uporabljajo kjer koli in kadar koli in ki poenostavijo vsakdanjo komunikacijo, hkrati pa s tem želi pridobiti in ohraniti uporabnike storitev (O nas, 2012).

Poslanstvo podjetja je, da uporabnikom ponujajo napredne in uporabnikom prijazne storitve, pri tem pa slediti kakovosti, inovativnosti in zanesljivosti. Uporabnike postavljajo v središče in zadovoljujejo njihove potrebe, tako da naredijo komunikacijo z njihovimi najbližjimi in poslovnimi partnerji enostavno in prijazno, kmalu pa bodo njihovim uporabnikom zagotavljali tudi različne inovativne in zanimive oblike dopolnilnih paketov in njihove nadgradnje, ki jih omogoča tudi povezava z vodilnim telekomunikacijskim podjetjem. Zavedajo se vrednosti naročnikov in zanje razvijajo napredne in konvergenčne storitve, ki bodo izbrisale mejo med fiksnimi in mobilnimi komunikacijami.

2.3 Strategija podjetja

Podjetje že od vsega začetka poslovanja beleži rast, zato so že zelo zgodaj ugotovili potrebo po vpeljavi enotne informacijske podpore. Izredno hitra rast je podjetje vodila v iskanje novih načinov, s katerimi bi izboljšali do tedaj vzpostavljene sisteme odnosov z uporabniki ter odgovorili na potrebe velikega števila uporabnikov. Kot ena od rešitev se je pokazalo poenotenje informacijske podpore poslovanja, ki bi jim omogočalo avtomatizirano iskanje potencialnih uporabnikov in lažje določanje njihove vrednosti,

uspešnejše odkrivanje potreb, obnašanja uporabnikov in prilagajanje ponudb določenim segmentom, s čimer bi poskušali pridobiti nove uporabnike in stare obdržati (Microsoft, 2010, str. 1).

2.4 Odjemalci v podjetju

Odjemalci v obravnavanem podjetju so uporabniki storitev, ki jih telekomunikacijsko podjetje ponuja. Razdeljeni pa so na:

1. fizične osebe ter
2. pravne osebe in podjetja.

Uporabnikom ponujajo fiksno in mobilno telefonijo in velik razpon naročniških paketov, ki so prilagojeni tako mladim, poslovnim uporabnikom kot starejšim ljudem. Ponujajo veliko paketov, s katerimi zadovoljijo najpreprostejše kot tudi zahtevnejše uporabnike, saj se zavedajo, da je za njihov obstoj na trgu pomemben vsak uporabnik.

Mobilne telekomunikacije zaznamujejo hitri tehnološki napredek, konkurenčno okolje in precejšna vlaganja v razvoj in trženje storitev. Slovenski trg ni prav nobena izjema. Zasedajo ga trije večji mobilni operaterji in ponudniki storitev. Boj za odjemalce je trd, k temu pa pripomorejo tudi ozaveščeni uporabniki, vajeni vrhunskih storitev po primernih cenah, prilagojenih slovenskim razmeram (Potočnik, 2004, str. 23).

2.2 Razlogi za uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje

Podjetje že od vsega začetka beleži hitro rast. Slika 2 prikazuje, kako je število uporabnikov hitro raslo. Novembra 2007 je imelo podjetje 22.000 uporabnikov, nato se je število do maja 2008 potrojilo in tako decembra 2008 doseglo število 120.000 uporabnikov. Kasneje se je rast umirila in v letu 2011 dosegla število 218.501 uporabnik.

Slika 2: Število uporabnikov po letih



Vir: Tušmobil d.o.o., Letno poročilo podjetja Tušmobil, 2011, str. 34.

Hitra rast je preobremenila obstoječi informacijski sistem, uporabniki so zahtevali hitro odzivnost in ažurnost, kar so ob takem številu uporabnikov težko izvedli, saj so ob določenih dnevih dosegli tudi 900 novih uporabnikov, vsi pa so glede na podpisano pogodbo pričakovali, da bo storitev delovala v roku treh dni. Poleg hitre rasti so bili drugi razlogi za uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje tudi:

- posodobitev dela poslovanja, ki je temeljil na papirni dokumentaciji in pogodbah;
- vse dokumente so želeli imeti strnjene in urejene na enem mestu;
- posodobitev celotnega informacijskega sistema, kar jim bi olajšalo celotno poslovanje;
- iskali so tudi rešitev, ki bi jim omogočila celovito podporo poslovnim procesom, povezanih s pridobivanjem in aktivacijo uporabnikov, ki vključujejo tudi avtorizacijo uporabnikov in preprečevanje zlorab, zaradi katerih bi lahko izgubili prihodke.

Na osnovi dinamike odzivnosti, ki jo je od njih zahteval mobilni trg, so se odločili za uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci.

2.3 Pričakovani cilji uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci

V Sloveniji imamo veliko izbiro mobilnih operaterjev in uporabniki lahko zaradi velike ponudbe hitro zamenjajo ponudnika, zato je eden izmed pričakovanih ciljev zadovoljstvo uporabnikov. Želijo si, da bi bili sposobni bolje zadovoljiti potrebe svojih uporabnikov in dobičkonosne uporabnike s tem obdržati pri sebi.

Eden izmed pomembnejših pričakovanih ciljev je enovit pogled na uporabnika, ki bi omogočal hitrejšo izpolnitev uporabnikovih zahtev. V podjetju bodo poskušali vzpostaviti tako rešitev, ki bi uporabnikom omogočila nemoteno in celovito spremljanje medsebojnega sodelovanja, hkrati pa bi v klicnem centru in naročniški službi uporabnikom lažje odgovarjali na njihova vprašanja.

Naslednji pričakovani cilj je izboljšati procese za pridobivanje novih dobičkonosnih uporabnikov. S tem želijo pospešiti procese od trenutka, ko uporabnik podpiše pogodbo, do vključitve zelene storitve.

Pričakujejo tudi, da bodo imeli boljši pregled nad prodajnimi aktivnostmi in tržnimi akcijami in s tem uporabnikom zagotovili pravo ponudbo v pravem času. Ponudba podjetja mora ostati zanimiva ves čas, zato se morajo truditi in oglaševati akcije, ki pritegnejo bodočega uporabnika, zato je zanje pomembno, da lahko sledijo ponujeni akciji in opazujejo odzivnost nanjo ter tako sami lažje ugotovijo potrebe uporabnikov.

Eden izmed ciljev je tudi zmanjšati obseg papirne dokumentacije in povečati odgovornost do okolja. S tem bi razbremenili zaposlene in jim olajšali delo, kar bi povečalo ažurnost in hitrejšo odzivnost, hkrati pa bi zmanjšali količine porabljenega papirja, kar kaže na odgovoren odnos do okolja.

2.4 Analiza stanja pred uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci

Analizo stanja sem naredila s pomočjo SWOT-analize, s katero prikažem prednosti in slabosti v podjetju ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo iz zunanjega okolja in na katere nimamo vpliva. Tabela 1 prikazuje SWOT-analizo pred uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci.

Tabela 1: SWOT-analiza pred uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci

PREDNOSTI <ul style="list-style-type: none">• urejena domača spletna stran• Microosft Dynamics Navision• Microsoft Dynamics CRM 3.0	SLABOSTI <ul style="list-style-type: none">• poslovni procesi niso celovito podprti• ročno vnašanje podatkov v bazo• veliko papirne dokumentacije• nezaželene reklamacije• neurejenost arhiva• slabo sodelovanje med oddelki
PRILOŽNOSTI <ul style="list-style-type: none">• izboljšanje odnosa s strankami• pridobitev novih naročnikov• zmanjšanje zlorab• izgradnja bolj osebnih odnosov z naročniki, s katerim se poveča lojalnost• povečanje konkurenčnosti	NEVARNOSTI <ul style="list-style-type: none">• veliki stroški uvedbe• nezadovoljstvo zaposlenih zaradi neznanja

2.4.1 Prednosti

Podjetje ima urejeno domačo spletno stran, kjer so predstavljeni izdelki podjetja in vse aktualne akcije. Na spletni strani je tudi portal za uporabnike, kjer si lahko sami preverijo osnovne naročniške podatke, imajo pregled nad računi, lahko se naročijo na elektronski račun, sami si lahko aktivirajo dodatne storitve, vklapljujejo in izklapljujejo si blokade, imajo informativen pregled nad klici in drugimi opravljenimi storitvami, predplačniki pa si lahko napolnijo račun z vrednostnimi karticami. Informacijski sistem Microsoft Dynamics Navision, ki jim je pomagal pri poslovanju, so uporabljali za bazo podatkov o uporabnikih. Na oddelku za prodajo poslovnim uporabnikom so upravljali programsko rešitev Microsoft Dynamics 3.0 za spremljanje prodajnih možnosti in vodenje zgodovine stikov s poslovnimi uporabniki.

2.4.2 Priložnosti

Nov sistem upravljanja odnosov z odjemalci bi pomagal podjetju pridobiti nove uporabnike in ohranjati stare ter z njimi ustvariti bolj osebni odnos, tako da bi vsakega ali

pa skupino uporabnikov obravnavali posebej, kar bi povečalo njihovo lojalnost. Dokumenti o uporabnikih niso bili dobro urejeni in na enem mestu, zato ni bilo mogoče videti preteklih odnosov z uporabniki. Prihajalo je do zlorab, ko je uporabnik imel več naročniških razmerij, čeprav jih glede na podpisano pogodbo v določenem času ne bi smeli imeti. Z vpeljavo sistema odnosov z odjemalci bi lahko zmanjšali take zlorabe. Priložnost bi imeli postati bolj konkurenčni, saj je mobilnih operaterjev v Sloveniji kar nekaj.

2.4.3 Slabosti

Poslovni procesi, povezani s pridobivanjem in vključitvijo uporabnikov, niso bili celovito podprti, zato je večkrat prihajalo do zaustavitve procesa. Velik problem takrat je bil tudi ta, da so večino podatkov o uporabnikih v bazo vnašali ročno, zaradi česar je prihajalo do napak, kot je napačno zapisan priimek uporabnika, napačna poštna številka, zamenjane črke, vse to pa pripelje do nezadovoljstva uporabnika. Delo zaposlenih je slonelo na papirni dokumentaciji, kar je ob velikem številu naročnikov zmanjšalo odzivnost in prilagodljivost in posledično se je povečalo število nezaželenih reklamacij. Veliko je bilo papirne dokumentacije, ki so jo urejali v arhivu po številki pogodbe in po uporabniku. Urejanje je vzelo veliko časa, ker pa zaposleni tega niso počeli sprosti, so se pogodbe samo nabirale, kar je povzročilo zmedo in neurejenost arhiva. Med oddelki ni bilo pravega komuniciranja in sodelovanja, velikokrat, ko se je pojavila reklamacija, se niso znali dogovoriti, kdo je zanjo odgovoren in kdo jo bo rešil.

2.4.4 Nevarnosti

Vpeljava odnosov z odjemalci je velik strošek za podjetje. Treba je dobiti pravega izvajalca, narediti načrt uvedbe in različna testiranja. Vse to pa stane, zato je pomembno take investicije dobro načrtovati, ker že med izvedbo lahko pride še do dodatnih stroškov, ki jih je treba upoštevati. Strošek pa predstavlja tudi izobraževanje zaposlenih, hkrati pa nevarnost predstavlja tudi nezanimanje in nezadovoljstvo zaposlenih zaradi neznanja upravljati s programom.

2.5 Izvedba

Na oddelku za prodajo poslovnim uporabnikom so uporabljali programsko rešitev Microsoft Dynamics 3.0 za spremljanje prodajnih možnosti in vodenje zgodovine stikov z uporabniki, vendar pa so z njo spremljali samo poslovne stranke, fizičnih pa ne. Zaradi poznavanja orodij in zadovoljstva z obstoječim izdelkom je podjetje začelo načrtovati uvedbo sistema Microsoft Dynamics CRM 4.0, ki bi zagotavljal boljšo podporo večjemu številu zaposlenih.

Projekt je izvajal Microsoft Services, razvoj rešitve upravljanja odnosov z odjemalci pa podjetje NPS Group. Uvedba se je začela novembra 2007, trajala 11 mesecev in zahtevala več korakov, da bi zagotovili integracijo z obstoječo infrastrukturo.

Velik pomen ima sodelovanje ponudnika sistema in informatikov v podjetju, saj morajo skupaj reševati težave, ki nastajajo pri vpeljavi. Prva težava je nastala že takoj na začetku. Podjetje se je takrat na novo združilo še z enim telekomunikacijskim podjetjem. V vsakem podjetju so uporabljali vsak svoj poslovno-informacijski sistem Microsoft Dynamics NAV. Opraviti so morali migracijo vseh podatkov iz obeh sistemov, ker so nekateri uporabniki uporabljali fiksne in mobilne storitve. Vse podatke so izvozili v Microsoft Dynamics, ki so ga postavili za osrednjo točko združevanja in urejanja podatkov.

2.5.1 Prenova poslovnih procesov

V podjetju so se zavedali, da morajo preoblikovati procese, ki se tičejo uporabnikov. Pred uvedbo so veliko podatkov v baze vnašali ročno, kar je povzročilo nepotrebne napake. Ko so posredniki prek obstoječega portala ustvarili novo naročilo, je bilo treba podatke o naročilu v poslovno-informacijski sistem Dynamics NAV prenašati ročno.

Prenovljeni sistem vključuje mehanizem potrjevanja podatkov, ki jih vnašajo posredniki, zmanjšuje število napak in zagotavlja, da so storitve telefonije uporabnikom na voljo v kratkem času. Sistem od posrednika zahteva, da so vpisani vsi podatki, in obenem preverja, ali so pravilni. Ko so vsi potrebni podatki vključeni v pogodbo, jo lahko posrednik natisne in po pošti pošlje podjetju. S tem so zmanjšali število morebitnih nepravčasnih odkritih zaustavitev procesov. Že ko tiskajo pogodbo, je ta opremljena s črtno kodo iz sistema za upravljanje z dokumenti, kar olajša njeno potrjevanje, ko je prejme podjetje. Ob vpeljavi so zagotovili tudi integracijo med sistemom za upravljanje odnosov z odjemalci in sistemom za upravljanje dokumentov, ki omogoča preprost dostop do dokumentov, povezanih s posameznimi uporabniki. Delo z vlogami je zaposlenim čim bolj poenostavljeno, tako da ga ves čas vodijo tokovi, ki v odvisnosti od statusov dodeljujejo naloge posameznim skupinam zaposlenim, ki so odgovorne za dokončanje naslednje naloge.

2.6.3 Izobraževanje in motiviranje zaposlenih

Zaposleni v podjetju so večinoma mlajši od trideset let, kar pomeni, da je bila to za večino prva zaposlitev in niso imeli od prej veliko izkušenj, kar je za podjetje dobro, saj niso prinesli navad z drugih delovnih mest. Uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci so sprejeli pozitivno in s podjetjem postali še bolj poistoveteni, sledijo njegovim ciljem, viziji in poslanstvu.

Deležni so internega izobraževanja, predvsem s področja uvedbe sistemov, aplikacij in tržnih akcij. V podjetju so uvedli tudi interna izobraževanja s svojimi zunanji

strokovnjaki. Interna izobraževanja so koristna, ker so prilagojena procesom, kulturi in potrebam podjetja. Zaposleni se udeležujejo tudi zunanjih izobraževanj, kot so seminarji in konference.

Pri praktičnem usposabljanju jim je pomagala tudi podporna skupina za upravljanje odnosov z odjemalci. Naloga skupine za podporo upravljanja odnosov z odjemalci je, da pomaga reševati težave, ki nastanejo pri delu. Večino težav lahko rešijo, a včasih se pojavijo tudi take, ki ostanejo nerešene predvsem zato, ker bi za rešitev potrebovali nadgradnjo, ki pa zahteva veliko denarnih sredstev, a jih podjetje nima namena investirati. Vsak novozaposleni je deležen uvajanja v delo ob mentorstvu zaposlenega s strokovnim znanjem, ki mu pomaga tudi, da spozna delovno okolje in delovne navade.

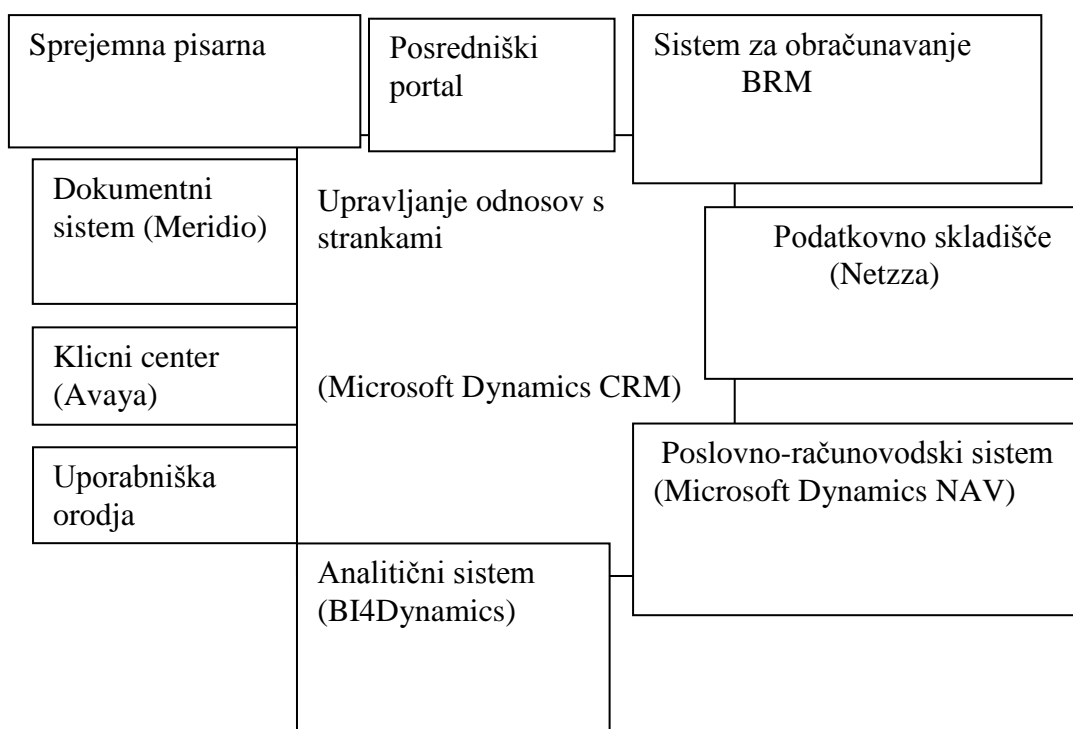
Posamezen oddelek lahko enostavno sodeluje z drugimi oddelki samo z dodelitvijo naloge v njihovo mapo v sistemu za upravljanje odnosov z odjemalci. Če oddelek ne ve točno, kaj je treba urediti, se sporazumevajo preko elektronske pošte, tako da ni več iskanja in klicanja zaposlenih po podjetju. Vsak vodja oddelka ima zdaj vpogled v stanje v svoji skupini. Preveri lahko, koliko nalog še imajo in katere lahko počakajo, tiste naloge, ki jih je treba narediti nujno, pa posreduje naprej, da jih člani skupine dokončajo.

Na osnovi sistema za upravljanje odnosov z odjemalci lahko vsak zaposleni s pomočjo posebnega filtra pogleda, koliko je naredil določen dan. Vse naloge, ki jih opravi, si zapisuje v posebno tabelo v excelu. Ti podatki so vsak mesec osnova za dodelitev stimulacije. Stimulacija je odvisna od narejenega dela, kar pomeni, da jo dobijo v primeru, ko naredijo več kot za 100 % dela, odvisna pa je tudi od števila napak, ki jih zaposleni naredi – to lahko stimulacijo zniža.

2.5.2 Integracija s poslovnim sistemom

Pri celotni prenovi informacijskega sistema in vpeljavi sistema za upravljanje odnosov z odjemalci, ki sloni na podatkovnem skladišču Microsoft SQL, so sistem za upravljanje odnosov z odjemalci integrirali še s celovito programsko rešitvijo Microsoft Dynamics NAV, sistemom za obračunavanje mobilnih storitev BRM in fiksnih storitev DCP ter dokumentnim sistemom Meridio. Slika 3 prikazuje, da mora projekt upravljanja odnosov z odjemalci povezovati vse sisteme v podjetju.

Slika 3: Projekt CRM povezuje vse sisteme v podjetju



Vir: M. Sušnik, *Upravljanje eksplozijo*, 2010.

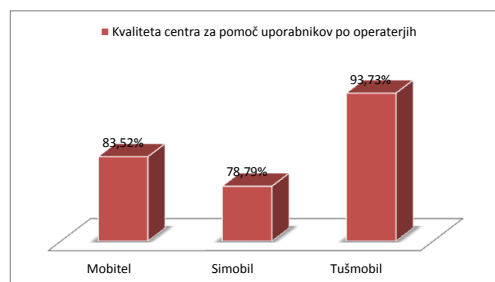
2.6 Adaptacija

Visoka konkurenčnost na mobilnem trgu zahteva dražji način pridobivanja novih uporabnikov in vse več aktivnosti z obstoječimi, zato so v oddelku za informacijsko tehnologijo oblikovali procesno-projektno pisarno, namenjeno zajemu in popisu uporabniških zahtev in optimizaciji obstoječih delovnih procesov ter omogočili sledenje in nadzor nad aktivnostmi.

Sprotno nadgrajevanje sistema za upravljanje odnosov z odjemalci je velikega pomena za konkurenčno prednost podjetja, zato so že zelo kmalu sistem nadgradili. Omogočili so obveščanje uporabnikov o fazi njihovih zahtevkov in vklop dodatnih storitev preko kratkega tekstovnega sporočila. Centralizirali pa so tudi sistem za poročanje in uvedli dinamičen način dostopa do podatkov.

Sproti preverjajo kakovost klicnega centra z metodo »skrivni nakup«. Ocenjujejo dva kanala, ki povezujeta uporabnika s centrom za pomoč uporabnikom, to pa sta elektronska pošta in telefonski klic. Na osnovi primerjave z drugimi operaterji, ki jo prikazuje Slika 4, so ugotovili, da je kakovost centra za pomoč uporabnikov na visoki ravni, saj so dosegli najvišji rezultat. To pa pripisujejo dobremu prodajnemu pristopu, hitri odzivnosti, kakovosti odgovorov in osebni odnos do stranke.

Slika 4: Kakovost centra za pomoč uporabnikom



Vir: Tušmobil d.o.o., Letno poročilo podjetja Tušmobil, 2009, str. 37.

2.7 Povezava sistema upravljanja odnosov z odjemalci s celotnim poslovnim sistemom

2.7.1 Microsoft Dynamics CRM 4.0

Microsoft Dynamics CRM 4.0 je programska oprema za upravljanje odnosov s strankami. S pomočjo te programske opreme lahko ustvarimo centralizirano bazo uporabnikov, ki je dostopna preko poštnega odjemalca Microsoft Outlook ali preko spletnega brskalnika Internet Explorer. Zaposleni lahko tako dostopajo do modulov za prodajo, trženje in storitve, kar jim olajša sprejemanje prodajnih odločitev in lažje tržijo izdelke. Poenostavlja delovne naloge, hkrati pa jim omogoča še: enostaven dostop do informacij o poslovnih evidencah iz ene baze, načrtovati in slediti aktivnostim in pošiljanje elektronske pošte, ustvariti poročila, izdelati trženjske akcije ter spremljati odzive strank na trženjske akcije.

2.7.2 Microsoft Outlook odjemalec

Microsoft Dynamics CRM in Microsoft Outlook odjemalec sta med sabo tesno povezana. Zaposleni lahko načrtujejo opravila v Outlookovem koledarju, hkrati pa se vsa ta opravila beležijo tudi v sistem CRM, tako da ne prihaja do dvojnih opravil. Vedno, ko se priklopimo na internet, se vsi podatki sinhronizirajo med Outlook odjemalcem in sistemom CRM.

2.7.3 Sistem za obračunavanje storitev

Sistem za obračunavanje storitev (angl. *Billing and Revenue Management, BRM*) je sistem za obračunavanje mobilnih storitev v dejanskem času, s pomočjo katerega naročnikom vsak mesec izdajo račun za opravljene storitve ali pa opomin v primeru neplačila, lahko pa tudi izključijo uporabo storitve, dokler uporabnik ne plača računa. V sistemu za obračunavanje storitev aktivirajo tudi uporabnika. S tem dobi vsak uporabnik BRM ID-

številko. S to številko pa potem zaključijo aktivacijo v sistemu za upravljanje odnosov z odjemalci in s to številko je naročnik povezan preko obeh sistemov.

Ko aktivirajo uporabnika, so v sistemu BRM vsi njegovi osebni podatki in podatki o naročniškem paketu, vanj se zabeležijo tudi posebne ugodnosti, ki jih ima uporabnik, vidno je tudi stanje, koliko naročnin ima, kako plačuje račune, s kartico ali s položnicami. Vsi ti podatki se vnesejo ob aktivaciji.

Vsi podatki, ki so vneseni v sistem BRM, so potem vidni v sistemu za upravljanje odnosov z odjemalci, tako da lahko celotno stanje v BRM-ju vidimo v sistemu za upravljanje odnosov z odjemalci. Ti podatki pa so:

- podatki o BRM-stiku: številka računa, datum odprtja računa, status, ime, priimek, naslov, podjetje, pošta, država, davčna številka, datum rojstva in informacije o storitvah;
- stanje na računu: številka računa, stanje zapadlih računov, vsota računov v letu;
- zgodovina klicev: datum, kličoča številka, klicana številka, vrednost, trajanje.

Podoben prikaz imamo tudi pri sistemu za obračunavanje fiksnih storitev, kjer lahko v sistemu CRM vidijo podatke o:

- izdelkih: za vsak izdelek naziv, status, parametre komercialne storitve;
- spremembi statusa izdelka.

2.7.4 Dokumentni sistem Meridio

Meridio je sistem za upravljanje z dokumenti, ki omogoča hranjenje vseh vrst dokumentov, ki jih poseduje neka organizacija, kar omogoča standardizacijo in poenostavljenje poslovanja, s čimer pridobimo cenejše poslovanje, manjši čas uvajanja novih sodelavcev in hitrejše delo (ADD prisoten na Microsoftovem srečanju Sodelovanje in komunikacije, 2007).

Že ob tiskanju je pogodba opremljena s črtno kodo iz dokumentnega sistema, kar olajša njeno potrjevanje, ko jo podjetje prejme. S tem so zmanjšali količino papirja, potrebnega za poslovanje. Vsi podatki so zdaj shranjeni v dokumentnem sistemu, kar omogoča hitro iskanje. Do dokumentnega sistema dostopajo preko Outlook odjemalca ali preko spletnega odjemalca. Omogoča revizijsko sledenje, kar pomeni, da lahko sledijo vsem spremembam, ki se zgodijo v dokumentnem sistemu.

2.7.5 Microsoft Business Navision Solution

Microsoft Business Navision Solution je program, v katerem vodijo račune, uporabljajo ga v vseh oddelkih, najbolj pa na oddelku za finance za finančne analize in izdajo računov. Na

naročniškem oddelku ga uporabljajo za vnos vseh sprememb o naročniku, kot so priimek, naslov ter skupni ali ločen račun.

Ob aktivaciji uporabnika se vsak zapis iz sistema za upravljanje odnosov z odjemalci preslika v Navision. Poteka avtomatska sinhronizacija, ki je ni mogoče urejati ročno. Ko v sistemu za upravljanje odnosov z odjemalci zaključijo aktivacijo z BRM ID-številko, se ustvari še NAV ID-številka, s katero potem iščejo uporabnika po Navisnu.

Zaposleni imajo tako v sistemu za upravljanje odnosov z odjemalci vpogled v stanje v Navisnu, kot so računi, opomini, plačila, če je uporabnik redni plačnik ali neplačnik.

2.7.6 Posredniški portal

Prodajna mesta, kjer sklepajo naročniška razmerja, so povezana s centralnim informacijskim sistemom. Posredniki uporabljajo lastno razvito aplikacijo Posredniški portal, ki je del sistema za upravljanje odnosov z odjemalci. Sistem od posrednika zahteva, da so vpisani vsi podatki, in ob tem preverja, ali so podatki pravilni, saj tako zmanjšajo število napak. Ko so vsi podatki zbrani v pogodbi, jo lahko posrednik natisne in odda naprej v proces aktivacije.

2.8 Zadovoljstvo odjemalcev po uvedbi

Po uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci lahko ustvarjajo trženjske in hitre kampanje, s katerimi razdelijo uporabnike na segmente, kar jim olajša njihovo obravnavanje in boljše poznavanje. Z boljšim poznavanjem uporabnikov lažje zadovoljijo njihove potrebe in povečujejo zadovoljstvo.

2.8.1 Trženjske kampanje

S pomočjo sistema upravljanja odnosov z odjemalci lažje razdelijo uporabnike na posamezne segmente in potem samo določene obveščajo o novostih in akcijah. Primer je akcija Upokojenci, kjer imajo upokojenci zastojj priključnico. Z naprednim iskalnikom bodo v sistemu CRM poiskali vse že obstoječe uporabnike, ustvarili in jim razposlali pošto, letake, elektronsko pošto za novo akcijo, ostali, ki jih ta akcija ne zadeva, pa tega ne bodo prejeli po nepotrebnem.

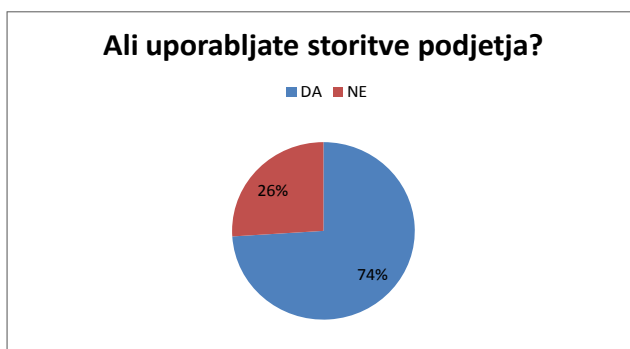
2.8.2 Hitre kampanje

Hitre kampanje uporabijo, kadar želijo skupini uporabnikov predstaviti promocijsko ponudbo (po telefonu, e-pošti, klasični pošti itd.) in zabeležiti njihove odzive, ne da bi planirali vse aktivnosti kot pri celoviti trženjski kampanji. Hitra kampanja torej zahteva manj napora za pripravo, vseeno pa omogoča sledenje odzivov na enak način kot

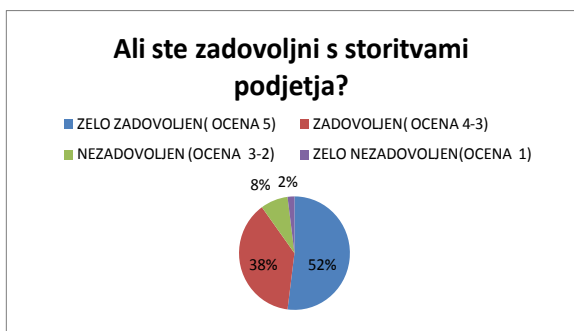
kampanja. S tem, ko vodijo trženjske akcije in kampanje v sistemu upravljanja odnosov z odjemalci, jih lahko enostavno analizirajo in uporabijo rezultate za boljše načrtovanje novih.

S pomočjo kratkega anketnega vprašalnika sem ugotovila, kako so uporabniki na splošno zadovoljni s storitvami in kakšne izboljšave predlagajo.

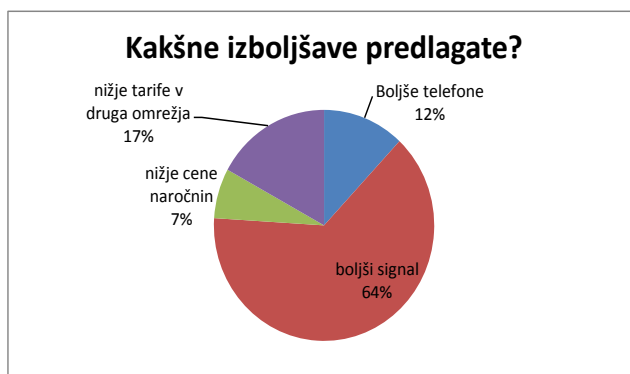
Slika 5: Rezultati ankete



Slika 6: Rezultati ankete



Slika 7: Rezultati ankete



Očitno je, da uporabniki lahko izbirajo med različnimi operaterji, lahko pa uporabljajo tudi več operaterjev hkrati, saj 38 % vprašanih uporablja storitve podjetja, kar 62 % pa jih uporablja storitve pri drugem mobilnem operaterju. V splošnem so uporabniki s storitvami podjetja zadovoljni, saj je kar 52 % anketirancev s storitvami zelo zadovoljnih, 38 % je

zadovoljnih, 8 % jih misli, da bi bile storitve lahko boljše, 2 % anketirancev pa je zelo nezadovoljnih, kar pomeni, da se po njihovem mnenju v podjetju niso dovolj potrudili ali pa so uporabniki imeli prevelika pričakovanja. Največ, kar 64 %, bi si od podjetja želelo boljši signal, 17 % si želi nižjih tarif v druga omrežja, ker je še vedno veliko njihovih prijateljev pri drugih operaterjih, to pa pomeni dražje komuniciranje z njimi, 12 % si jih želi boljše telefone in 7 % nižje cene naročnin, kar bi se podjetju verjetno poznalo pri dobičku, če bi cene naročnine zmanjšale.

2.9 SWOT-analiza po uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci

S SWOT-analizo, bomo ugotovili dejavnike, ki podjetju prinašajo koristi, in tiste dejavnike, na katere morajo biti bolj pozorni, ker predstavljajo še slabosti oziroma nevarnosti. Tabela 2 prikazuje vse te dejavnike po uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje.

Tabela 2: SWOT-analiza po uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci

<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • preglednost poslovanja • prečiščeni, kakovostni podatki o uporabnikih, celovit pogled na uporabnike • boljša podpora poslovnim procesom • integriranost obstoječih rešitev • boljši nadzor nad prodajo • zmanjšanje administrativnih del • enostavnost uporabe • prilagodljivost sistema željam podjetja • boljše sodelovanje med oddelki 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • na začetku integracija podatkov iz dveh sistemov • zmanjšanje zaposlenosti • na začetku večja obremenjenost zaposlenih z izobraževanjem • izobraževanje po oddelkih povečuje porabo časa in prinaša večje stroške • zaposleni ne poznajo vseh prednosti sistema upravljanja odnosov z odjemalci • visoki stroški uvedbe in vzdrževanja
<p>PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • povečanje zadovoljstva strank • povečanje prodaje • povečanje tržnega deleža • hitrejša kontaktiranje strank • pridobivanje novih strank • pridobivanje novih podatkov o strankah • možnost povečanja donosnosti strank 	<p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • trenutna recesija • velika konkurenca • različne stranke zahtevajo različne pristope in tehnologijo

2.9.1 Prednosti

Prenovljeni sistem omogoča preverjanje podatkov, ki jih posredniki vnašajo v sistem, zmanjšuje število napak in zagotavlja, da so storitve telefonije uporabnikom na voljo v kratkem času. Vsak vodja lahko pregleda stanje v svoji skupini in stanje aktivnosti. Pri tem ima tudi vpogled v stanje aktivnosti, ki jim je potekel rok. Take aktivnosti lahko posreduje naprej v razrešitev. S tem so v podjetju izboljšali prilagodljivost in uspešnost pri vključevanju novih uporabnikov.

Boljša podpora poslovnim procesom pospešuje poslovne procese. Največji rezultat je bil viden v naročniški službi, kjer se je pospešilo izpolnjevanje poprodajnih zahtev in vključevanje novih uporabnikov. V enem letu po uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci se je hitrost procesov v naročniški službi pospešila za 11 %, v naslednjem letu pa za 28 % glede na leto pred uvedbo. Največje pospešitve procesa v naročniškem oddelku so bili deležni v službi za skeniranje, kjer se je hitrost procesa pospešila za več kot 60 %. Ta se odraža v prepolovitvi časa, potrebnega za dostavo strankinega izvoda pogodbe.

Zmanjšali so število zlorab s strani uporabnikov. To je podjetje doseglo z novimi procesi avtorizacije novih uporabnikov. Gre za pomembno orodje, ki podjetju preprečuje zlorabe s strani uporabnikov, ki poskušajo skleniti več pogodb, kot je dovoljeno v pogojih uporabe storitev. V procesu avtorizacije pregledajo okoli 30 pravil, ki omogočajo, da ne pride do zlorab. Za povečano zaščito je mogoče stalno dodajati nova pravila v skladu s spreminjajočimi se razmerami na trgu.

Izboljšali so pregled nad prodajo, prodajnimi in tržnimi aktivnostmi. Uvedba omogoča oddelku za trženje pomembno orodje za segmentacijo uporabnikov in spremljanje učinkovitosti finančnih učinkov akcij. Osrednje zbrani podatki o naročnikih jim omogočajo razvrščanje v različne skupine ter s tem prilagajanje ponudbe in storitev potrebam uporabnikov.

Zmanjšali so število papirne dokumentacije in povečali odgovoren odnos do okolja. Glede na to, da je delo pred uvedbo sistema za upravljanje odnosov z odjemalci večinoma slonelo na papirni dokumentaciji, kar jim je zmanjševalo odzivnost in prilagodljivost, jim jo je uspelo delno odpraviti. Pogodbe so opremljene s črtno kodo, kar olajša njeno potrjevanje, ko jo podjetje prejme. Veliko dela s papirno dokumentacijo pa imajo še vedno, saj je treba vse pogodbe opremiti še s številko pogodbe, ki jo zaposleni najde v sistemu za upravljanje odnosov z odjemalci, kjer so številke urejene po naročnikih. Kasneje je treba vse pogodbe še urediti po številkah in zložiti v arhiv, kjer prihaja do mešanja pogodb in velikih kupov papirja. Veliko papirne dokumentacije še pošiljajo priporočeno po pošti.

Sistem upravljanja odnosov z odjemalci povezuje vse sisteme v podjetju. Tako ni več dvojnega vnašanja, saj se z enim vnosom naredi neposredna povezava. Najpomembnejši rezultat je 360-stopinjski vpogled v podatke o naročniku. To je bil tudi glavni cilj vpeljave

sistema za upravljanje odnosov z odjemalci. Na enem mestu imajo zdaj vse podatke o naročniku, vse podatke o preteklih interakcijah z njim, vse sklenjene pogodbe, vse prekinjene pogodbe in vse njegove račune. Na področju integracije so zagotovili tudi povezavo s sistemom za obračunavanje fiksnih in mobilnih storitev. Ko naročnik pokliče v klicni center, imajo agenti na voljo zaslon s celovitim pogledom na podatke o stranki in dostop do določenih podatkov iz sistema za obračunavanje. Tako lahko uporabnika obvestijo o trenutni porabi ali pa preverijo stanje storitev.

2.9.2 Priložnosti

Nov sistem upravljanja odnosov z odjemalci prinaša nove priložnosti zadovoljiti obstoječe uporabnike s hitreje opravljenimi storitvami in merjenjem uporabnikovega zadovoljstva. Glede na posamezne skupine lažje spremljajo obnašanje strank, pridobivajo nove informacije o strankah in hitreje opazijo priložnosti za pridobivanje novih strank.

Ločijo informacije o pravnih osebah (angl. *Account*) in informacije o fizičnih osebah (angl. *Contact*). Pravne osebe so segmentirane še glede na kriterije, ki pa so:

- glede na velikost podjetja (do 50 zaposlenih, od 51 do 100 zaposlenih, od 101 do 250 zaposlenih, nad 250 zaposlenih);
- glede na industrijo, iz katere prihaja (gospodarstvo, projektiva, finančne ustanove, javna uprava, ostalo);
- glede na odnos (naročnik, potencialni naročnik, investitor, svetovalec, partner, medij, dobavitelj, podružnica, posrednik, operater, konkurent, ostalo).

Kontaktne osebe pa so segmentirane glede na:

- rezidenta (fizična oseba, naročnik telekomunikacijskih storitev),
- kontaktne osebe pri pravni osebi,
- spol, izobrazbo, status, regijo, porabo ...,
- glede na vlogo v matičnem podjetju.

To je zelo pomembno zaradi celovitega vpogleda v podatke o obravnavani osebi. Omogočeno je prepoznavanje pomembnih subjektov (direktor v večjem podjetju), kljub temu da kliče kot rezident. Tu se v eni osebi prepletajo sklopi informacij, relevantnih za eno ali drugo vlogo.

Z boljšim poznavanjem strank lahko še bolj povečajo prodajo in poslovne prihodke. Kot kaže Tabela 3, so poslovni prihodki rasli do leta 2011. Prihodke lahko povečajo tako, da v podjetju zmanjšujejo stroške. Tako so v naročniški službi na povprečni mesečni ravni zmanjšali stroške poslovanja v letu 2010 glede na leto 2009 za 20,72 %. Druga možnost povečanja prihodkov je boljše poznavanje in ohranjanje uporabnikov.

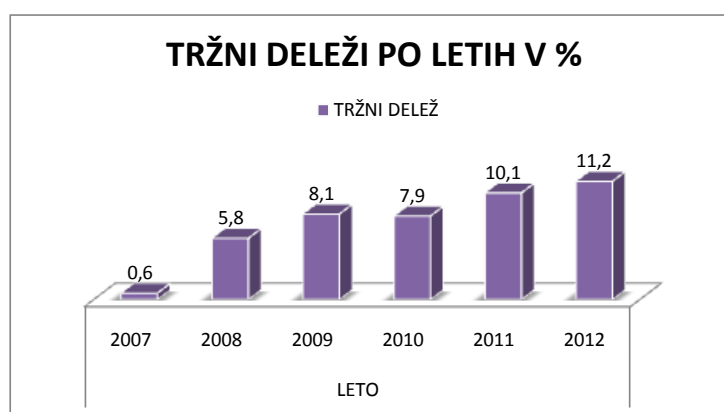
Tabela 3: Poslovni prihodki po letih

Leto	Prihodek
2007	1.485.238
2008	36.973.615
2009	73.120.679
2010	74.046.201
2011	66.708.577

Vir: Tušmobil d.o.o., Letno poročilo podjetja Tušmobil 2011, str. 17; Tušmobil d.o.o., letno poročilo podjetja Tušmobil, 2009, str. 11.

Poleg povečanja prihodkov imajo priložnost povečati tudi tržni delež na trgu. Slika 8 prikazuje rast tržnih deležev po letih in razvidno je, da tržni delež že od začetka raste. Na trgu so bili med vodilnimi tremi že v enem letu od ustanovitve, kar pomeni, da so bili dovolj zanimivi za uporabnike in so jih znali privabiti k sebi.

Slika 8: Tržni deleži podjetja po letih



Vir: Tržni deleži (Q3 2012): Mobitel, Simobil, Tušmobil, 2013.

V prihodnosti načrtujejo še razširitev sistema, kjer se bodo osredotočili na analize podatkov, s katerimi bodo poskušali pridobiti zvestobo uporabnikov in povečati njihovo zadovoljstvo. Najboljšim strankam bi tako ponudili večje ugodnosti, dodatne storitve in prednostno obravnavo. V podjetju imajo oddelek za razvoj zvestobe in ohranjanja strank, zadolženi so za obstoj in upravljanje odnosov z obstoječimi uporabniki. Njihova glavna naloga je skrb za obstoječe uporabnike.

Agenti v klicnem centru imajo na voljo enotno nadzorno ploščo s celovitim pogledom na odnos z odjemalcem, ki vključuje zgodovino pogodb, interakcij in tudi dostop do določenih podatkov iz sistema za obračunavanje. Tako lahko uporabnika obvestijo o trenutni porabi ali pa preverijo stanje storitev. Pred uvedbo rešitve upravljanja odnosov z odjemalci so za delo z naročniki uporabljali tri različna orodja, kar je v določenih procesih zmanjševalo učinkovitost zaposlenih. Sistem upravljanja odnosov z odjemalci pa prepozna uporabnika že ob klicu in mu ponudi vse informacije. V klicnem centru preverjajo

zadovoljstvo novih uporabnikov v roku enega meseca po aktivaciji. Za ohranitev obstoječih uporabnikov skrbijo tako, da uporabnike pred iztekom njegove vezave pokličejo in predstavijo nove akcije, ki bi jih utegnile pritegniti, da bi ostali uporabniki storitev podjetja. V letu 2010 jim je uspelo obdržati 11.022 uporabnikov. V prihodnosti razmišljajo o razširitvi klicnega centra, kjer bi tam zaposlenim pripravili vnaprej pripravljena vprašanja. To bi delovalo tako, da bi se zaposlenim v klicnem centru na zaslonu prikazovala vprašanja, ki jih morajo zastaviti uporabniku, kar bi skrajšalo čas usposabljanja, in novi zaposleni bi lahko hitreje začeli z delom.

Pridobivanje novih uporabnikov jim olajšujejo namigi. To so potencialne poslovne priložnosti, ki jih morajo čim prej pretvoriti v nove posle. Nastajajo z marketinškimi aktivnostmi podjetja – iz različnih virov in s pomočjo različnih metod, na primer preko spletne strani, referenčnih priporočil, kot odziv na različne trženjske kampanje, na osnovi kupljenih seznamov.

Ko potencialni uporabniki izrazijo željo po naročilu, jih pretvorijo v kontakt in naročilo. Njihov cilj mora biti, da imajo vedno dovolj veliko količino kakovostnih namigov, ki jih takoj ustrezno obdelajo. Namigi so potencialne poslovne priložnosti, ki jih morajo čim prej pretvoriti v nove posle.

Kadar je količina namigov prevelika, morajo poskrbeti, da so opremljeni z ustreznimi lastnostmi. Tako lahko čas posvetimo tistim, ki so kakovostnejši. Kakovostnejša je informacija o namigu, večja je verjetnost, da bodo namig spremenili v priložnost in pridobili novega uporabnika. Sistem upravljanja odnosov z odjemalci zagotavlja sledenje vseh aktivnosti, ki so jih imeli s prodajnim namigom: komunikacija preko elektronske pošte, sestanki, telefonski stik itd.

2.9.3 Slabosti

Največji zaplet se je zgodil že takoj na začetku, saj so iz dveh ločenih informacijskih sistemov Microsoft Dynamic NAV morali prenesti podatke. Microsoft Dynamics CRM so postavili za osrednjo točko za urejanje in združevanje podatkov.

Uvedba je bila za podjetje velik strošek, vendar se investicije v informacijsko tehnologijo kasneje povrnejo, če so pravilno izpeljane. Ves čas pa je treba načrtovati tudi stroške, ki jih prinese vzdrževanje in morebitna nadgradnja.

Zaradi združitve podjetij in optimizacije del in delovnih procesov so morali v podjetju zmanjšati tudi število zaposlenih. Tabela 4 prikazuje zmanjšanje števila zaposlenih po letih, razvidno iz nje pa je tudi, da se je v letu 2010 zmanjšanje števila zaposlenih umirilo. Največje zmanjšanje zaposlenih se je zgodilo v letu 2009, kar za 8 % v pol leta.

Tabela 4: Število zaposlenih po letih

Leto	Število zaposlenih
2008	289
2009	252
2010	220
2011	220

Vir: Tušmobil d.o.o., Letno poročilo podjetja Tušmobil 2001, str. 17; Tušmobil d.o.o., Letno poročilo podjetja Tušmobil 2009, str. 11.

Zaposleni so se morali poleg rednega dela, ki je zahtevalo natančnost, še na novo učiti. Pri učenju jim je pomagala za to usposobljena podporna skupina. Največja težava glede izobraževanja je ta, da se izobražujejo po skupinah, ni celotnega izobraževanja, to pa pomeni, da zaposleni ne poznajo vseh prednosti sistema upravljanja odnosov z odjemalci, ampak samo prednosti za svoj oddelek. Tako izobraževanje pa vzame veliko časa in povečuje stroške. Ker so zaposleni osredotočeni samo na svoje področje dela, nimajo novih zahtev glede upravljanja odnosov z odjemalci, ampak večinoma samo sprejemajo navodila.

2.9.4 Nevarnosti

Največja nevarnost je trenutna recesija, ko podjetja varčujejo in zmanjšujejo izdatke, kjer je le mogoče. To pomeni, da obstaja možnost, da ne bodo vlagali v nadgradnjo sistema za upravljanje odnosov z odjemalci niti ne bo velikih investicij v informacijsko tehnologijo. Veliko podjetij je propadlo, kar pomeni veliko naročniških odpovedi pravnih in tudi fizičnih uporabnikov zaradi nezmožnosti plačevanja obveznosti.

Nevarnost pa je tudi velika konkurenca, čeprav je podjetje med vodilnimi tremi. Poleg treh glavnih operaterjev obstajajo tudi manjši operaterji, ki se borijo za tržni delež na trgu.

Število uporabnikov mobilne telefonije na dan 30. 9. 2012 je bilo 2.198.144, penetracija mobilne telefonije pa 106,9 %, kar pomeni, da je uporabnikov več, kot je ljudi v Sloveniji. Uporabnik ima lahko več naročniških razmerji, zato je penetracija mobilne telefonije lahko večja od 100 % (Tržni deleži (Q3 2012): Mobitel, Simobil, Tušmobil, 2013).

Različne stranke so različno tehnološko zahtevne. Portal, ki ga najdemo na spletni strani podjetja stranke, uporabljajo za različne storitve, vendar tega portala ne znajo vsi uporabljati, tako da je še vedno treba imeti alternativne možnosti poslovanja. V podjetju se morajo zavedati, da imajo starejši drugačno mnenje o tehnologiji kot mlajše generacije, katerim se upravljanje s portalom ne zdi nič težjega in bi si mogoče želeli, da bi lahko naredili še več sami kot zdaj.

2.10 Ugotovitve

Iz rezultatov SWOT-analize je razvidno, da je bila uvedba uspešna in je podjetju prinesla več koristi kot pa slabosti in nevarnosti. Največje opazne spremembe so nastale na področju procesov, kjer se je zmanjšalo delo s papirno dokumentacijo, procesi pa so se pospešili. Na področju zbiranja informacij o strankah se je spremenila predvsem baza podatkov, ker je postala bolj urejena in ni prihajalo več do podvajanja podatkov. Spremembe so bile opazne tudi v večjem zadovoljstvu uporabnikov, saj so v klicnem centru hitreje dobili odgovore. Zaposleni so se morali z uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje naučiti novih stvari, kar jim je vzelo precej časa, hkrati pa so potem, ko so pridobili znanje, postali manj obremenjeni z delom. Pomembno se mi zdi, da bi vodstvo moralo biti tisto, ki bi znalo usmerjati zaposlene, da bi bili bolj motivirani za izobraževanje in bi znali podajati in predlagati mnenja o novih spremembah, ugotovitvah, izboljšavah, tako bi tudi zaposleni bili bolj vključeni v upravljanje odnosov z odjemalci. Zaposleni morajo čutiti, da so tudi oni pomembni pri vpeljavi in nadgradnji, saj le tako dobijo motivacijo za izobraževanje.

SKLEP

V diplomskem delu sem predstavila uvedbo upravljanja odnosov z odjemalci v podjetje z namenom, da bi si novozaposleni lažje predstavljali, kakšno je bilo stanje pred uvedbo in kakšno po uvedbi upravljanja odnosov z odjemalci. Podjetje je eno izmed hitro rastočih podjetij, ki se je zelo hitro odločilo za uvedbo sistema upravljanja odnosov z odjemalci. Pri uvajanju so sodelovali s partnerjema Microsoft in NPS Group. Ustvarili so bazo naročnikov in tako pridobili vse naročnike na enem mestu, tudi tiste, ki so naročniško razmerje prekinili. Pri uvajanju so v začetku podcenjevali kompleksnost uvedbe sistema za upravljanje odnosov z odjemalci. Največ težav so imeli z integracijo z drugimi sistemi v podjetju. Kljub začetnim težavam pa sedaj nihče v podjetju ne bi bil pripravljen znova uporabljati starega sistema.

Dolgoročni cilj podjetja je povečati zvestobo naročnikov, zagotoviti čim hitrejšo odzivnost na njihove potrebe in vzpostaviti celovito informacijsko podporo, ki vsem zaposlenim nudi orodja za učinkovito delo z naročniki, to pa so dosegli prav s sistemom za upravljanje odnosov z odjemalci.

S pomočjo SWOT-analize sem ugotovila, da so uporabniki in zaposleni po uvedbi sistema za upravljanje odnosov z odjemalci bolj zadovoljni. Kar se meni zdi pomembno, je to, da lahko vodje bolj nadzirajo delo zaposlenih in jih v primeru nedela opomnijo. Edino, kar menim, da je treba še izboljšati, je izobraževanje in znanje zaposlenih o programski rešitvi. Večina zna izvajati naloge s svojega področja dela, drugih pa ne, tako da jim v primeru povečanega dela zaposleni v drugih oddelkih ne morejo pomagati.

LITERATURA IN VIRI

1. *ADD prisoten na Microsoftovem srečanju Sodelovanje in komunikacije.* (2007, 28. marec. Najdeno 8. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.add.si/o_podjetju/novice/57/add_prisoten_na_microsoftovemu_srecanju_s_odelovanje_in_komunikacije.html
2. Bauman, M. (2012, 25. januar). Postopek uvedbe CRM v vaše podjetje. *Intera.si*. Najdeno 3. marca 2013 na spletnem naslovu <http://blog.intera.si/postopek-uedbe-crm-v-vase-podjetje>
3. Boudreau, C. (2011, 22. julij). What is CRM Training: Help Employees Adopt Your CRM Software. *Harvestsolutions*. Najdeno 3. marca. 2013 na spletnem naslovu <http://www.harvestsolutions.net/crm-insights-blog/bid/64631/What-is-CRM-Training-Help-Employees-Adopt-Your-CRM-Software>
4. Dolinar, K.V. (2009, februar). Odnosi z odjemalci. *Glas gospodarstva*. Najdeno 7. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/pripone/22084>
5. Geffroy, E. K. (1996). *Kupec – nepotrebno zlo*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
7. Gradišar, M., Jaklič, J., Damij, T., & Baloh, P. (2005). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Kotler, P. (1998). *Marketing. Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
9. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing* (10th ed.). Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall.
10. Kovačič, A., & Bosij Vukšič, V. (2005). *Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
11. Kovačič A., Groznik A., & Ribič M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Kovačič A., Jaklič J., Indihar Štemberger M., & Groznik A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Ladič, P. (2006, 4. september). Kako uvesti CRM v organizacijo. *Mojmikro*. Najdeno 2. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.mojmikro.si/mreza/za_mala_podjetja/kako_uesti_crm_v_organizacijo
14. Microsoft. (2010, februar). Microsoft Dynamics CRM študija primera. Najdeno 28. marca 2012 na spletnem naslovu http://download.microsoft.com/download/7/D/3/7D340E23-0916-48BA-AED3-660427F058E5/Tusmobil-Dynamics_CRM_Case_study.pdf
15. Možina, S., Zupančič V., & Postružnik, N. (2010). *Trg, trgovina in potrošnik*. Maribor: Založba Prevc.
16. Musek Lešnik, K. (2008). *Programi zvestobe in sorodne CRM strategije*. Ljubljana: IPOS.
17. *O nas*. Najdeno 2. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.tustelekom.si/index.php?Itemid=98&id=5&option=com_content&task=view

18. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Perko, I. (2011). *Poslovni obveščevalni sistemi: primeri slovenski podjetij*. Ljubljana: GV Založba.
20. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
21. Skrt, R. (2001). CRM upravljanje odnosov s strankami. *Nasvet*. Najdeno 1. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.nasvet.com/crm/>
22. Sušnik, M. (2010, 23. februar). Upravljati eksplozijo. *Monitorpro*. Najdeno 1. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.monitorpro.si/41200/praksa/upravljati-eksplozijo/>
23. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. *Tržni deleži: Mobitel, Simobil, Tušmobil*. Najdeno 2. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.svetidej.com/informacije/mobilna-telefonija/73-trzni-delezi.html>
25. Tušmobil, d. o. o. (2009). Letno poročilo podjetja Tušmobil. Ljubljana: Tušmobil, d. o. o.
26. Tušmobil, d. o. o. (2010). Letno poročilo podjetja Tušmobil. Ljubljana: Tušmobil, d. o. o.
27. Tušmobil, d. o. o. (2011). Letno poročilo podjetja Tušmobil. Ljubljana: Tušmobil, d. o. o.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Q1 - Ali ste uporabnik storitev podjetja Tušmobil?

- Da.
 Ne.

Q2 - Kdaj ste začeli uporabljati storitve?

- Leta 2007.
 Leta 2008.
 Leta 2009.
 Leta 2010.
 Leta 2011.
 Leta 2012.

Q3 - Katere izboljšave predlagate?

Možnih je več odgovorov.

- Nižje tarife.
 Nižje cene naročnin.
 Boljši signal.
 Boljšo reklamo.
 Več ponudbe.
 Hitrejše reševanje reklamacij.
 Drugo:

Q4 - Kako ste zadovoljni s storitvami podjetja?

	Zelo zadovoljen ocena 5	Zadovoljen ocena 4–3	Nezadovoljen ocena 3–2	Zelo nezadovoljen ocena 1	Vpišite besedilo
Stopnja zadovoljstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SPOL:

- Moški.
 Ženski.