

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRG ORODIJ ZA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI**

Ljubljana, avgust 2008

JOŽEF STRMŠEK

## **IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>Uvod</b> .....	1
<b>1 Management odnosov z odjemalci</b> .....	3
1.1 Opredelitev managementa odnosov z odjemalci.....	3
1.2 Cilji in koristi managementa odnosov z odjemalci .....	4
1.3 Umestitev in vloga managementa odnosov z odjemalci .....	7
1.4 Uvajanje managementa odnosov z odjemalci .....	9
1.4.1 Uspešna uvedba strategije managementa odnosov z odjemalci.....	9
1.4.2 Težave in napake pri uvajanju.....	10
1.5 Konkurenčne prednosti, ki jih prinaša uvedba managementa odnosov z odjemalci	10
1.6 Razvoj orodij za management odnosov z odjemalci.....	11
<b>2 Analiza trga</b> .....	12
2.1 Tipi rešitev.....	12
2.2 Največji ponudniki v svetu.....	12
2.3 Največji ponudniki v Sloveniji.....	15
2.4 Opis največjih ponudnikov v Sloveniji in njihovih rešitev .....	15
2.4.1 Avtenta.si.....	16
2.4.1.1 Microsoft Dynamics CRM.....	16
2.4.2 icesolutions.....	16
2.4.2.1 iceCRM .....	17
2.4.3 Intera.....	18
2.4.3.1 Intrix™ CRM .....	18
2.4.4 Oracle Slovenija .....	18
2.4.4.1 Oracle Corporation.....	18
2.4.4.2 Siebel CRM.....	19
2.4.5 SAP Slovenija .....	19
2.4.5.1 SAP AG.....	19
2.4.5.2 mySAP CRM.....	20
2.4.6 S&T Slovenija.....	20
2.4.6.1 Infor CRM Epiphany.....	20
2.5 Primernost orodij za slovenska podjetja in panoge.....	21
<b>Sklep</b> .....	22
<b>Literatura in viri</b> .....	24
<b>Priloga</b> .....	1

## **KAZALO SLIK**

Slika 1 - Vpliv CRM na dobičkonosnost organizacije.....	6
Slika 2 - Uporaba sistema managementa odnosov z odjemalci v okolju.....	8
Slika 3 - Nabor ponudb nekaterih proizvajalcev.....	13

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1 - Vpliv CRM na funkcije v podjetju.....	8
Tabela 2 - Ponudniki rešitev razdeljeni po namembnosti.....	13
Tabela 3 - Ponudniki tujih CRM rešitev.....	15
Tabela 4 - Ponudniki slovenskih CRM rešitev.....	15
Tabela 5 - Analiza rešitev.....	22

# UVOD

## Predmet obravnave

Danes, ko so trgi že zasičeni in se odvija močna konkurenca, ko se je trženjski model spremenil iz produktno usmerjenega v usmerjenega v stranko, je postal koncept managementa odnosov z odjemalci (Customer Relationship Management - CRM) eden najpomembnejših virov konkurenčne prednosti. Stranke postajajo vse bolj zahtevne in če podjetja ne uspejo zadovoljiti njihovih potreb oz. prilagoditi izdelkov ali storitev njihovim željam, ima to lahko za podjetje pogubne posledice. Ker živimo v visoko razvitem svetu, ima nezadovoljna stranka nešteto možnosti in kanalov, po katerih lahko ostalim ljudem sporoči svojo slabo izkušnjo. Podjetja se morajo zavedati pomembnosti vsake stranke, razumeti njihove potrebe, slediti, kaj je stranka storila v preteklosti, in predvidevati, kaj namerava storiti v prihodnosti. Cilj managementa odnosov z odjemalci je vzpostaviti odnos med podjetjem in stranko, ki temelji na zaupanju in zvestobi in prinaša koristi obema stranema. Stranka je zadovoljna, ker dobi več kot pričakuje, ker to dobi pravočasno in na način, ki ji najbolj ustreza. Zadovoljstvo stranka vrača z zvestobo, kar pomeni za podjetje konkurenčno prednost.

V Sloveniji, ki zaostaja za najrazvitejšim svetom, se koncept managementa odnosov z odjemalci še ni najbolje prijel. Razlogov za takšno stanje je več, predvsem jih gre iskati v velikosti naših podjetij v primerjavi s tujimi in trgi, ki jih naša podjetja oskrbujejo. Po evropskih in svetovnih kriterijih v Sloveniji nimamo velikih podjetij, imamo le nekaj srednjih. Ta podjetja oskrbujejo predvsem trge vzhodne in jugovzhodne Evrope, kjer kupci niso tako zahtevni kot v najrazvitejših državah. Pravzaprav gre za to, da so organizacije na teh trgih še zmeraj usmerjene v izdelke, namesto v stranke. Slovenija je nekaj bližje Zahodu, kar se kaže v tem, da so stranke že bolj zahtevne, a koncept managementa odnosov z odjemalci še vseeno ni zaživel. Kljub temu se pri nas ta trg razvija in pričakovati je, da se bodo v prihodnosti podjetja v večjem številu odločala za uvajanje te strategije.

## Namen in cilji

Namen diplomske naloge je na začetku opredelitev strategije managementa odnosov z odjemalci. Zaradi napačnega razumevanja koncepta so bili številni poskusi vpeljevanja strategije neuspešni. Veliko krivde lahko pripišemo dejstvu, da vodstvo organizacij slepo kupuje rešitve za management odnosov z odjemalci zato, ker jih ima tudi konkurenca, pri tem pa se ne zavedajo, da pomeni uvajanje strategije managementa odnosov z odjemalci spreminjanje poslovnih procesov organizacije, organizacijske kulture in strukture, sodelovanje in angažiranost vseh zaposlenih itd. Namen drugega dela je ugotoviti rešitve, ki se ponujajo na slovenskem trgu, jih na kratko opisati in opredeliti njihovo primernost za različne panoge.

Cilji, ki jih želim doseči z diplomsko nalogo so naslednji:

- predstaviti strategijo managementa odnosov z odjemalci,
- analizirati slovenski trg orodij za management odnosov z odjemalci,
- ugotoviti primernost posameznih orodij za različne panoge.

## **Raziskovalni pristop**

V diplomski nalogi preučujem koncept managementa odnosov z odjemalci. Tako v teoretičnem delu, kjer predstavljam sam koncept managementa odnosov z odjemalci, kot tudi v drugem delu, kjer analiziram stanje na slovenskem trgu in predstavljam nekatere rešitve, se opiram na preučevanje in analiziranje primarnih in sekundarnih virov s tega področja, ki jih najdemo v knjigah, revijah, člankih, razpravah, na spletu itd. Večinoma se opiram na tujo literaturo, saj je slovenske literature na tem področju bolj malo.

## **Strnjeni načrt vsebine poglavij**

Diplomska naloga je sestavljena iz uvoda, teoretičnega dela, analitičnega dela in sklepa. V teoretičnem delu razlagam sam koncept managementa odnosov z odjemalci. Vsebina je razdeljena na šest podpoglavij. V tem delu opisujem, kaj sploh je management odnosov z odjemalci, kar podkrepim z navajanjem definicij različnih avtorjev. Sledi predstavitev, čemu sploh uvajamo ta koncept in katere koristi prinaša za organizacijo in za same odjemalce. V nadaljevanju razlagam, kam v organizacijo spada strategija managementa odnosov z odjemalci. Podpoglavje uvajanje managementa odnosov z odjemalci se deli na dva dela. V prvem navajam, kaj je potrebno storiti za uspešno uvedbo strategije, v drugem opozarjam na napake, ki se pogosto pojavljajo in so krive za neuspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci. Podpoglavju uvajanja sledi podpoglavje konkurenčne prednosti, kjer opredeljujem nekaj konkurenčnih prednosti, ki jih podjetje pridobi, če uspešno uvede koncept managementa odnosov z odjemalci. V zadnjem podpoglavju na kratko opisujem zgodovinski razvoj strategije.

Teoretičnemu delu sledi analiza trga orodij za management odnosov z odjemalci. V začetnem podpoglavju predstavljam tipe samih rešitev, saj se med seboj razlikujejo po namembnosti. V naslednjih dveh podpoglavjih navajam pregled največjih ponudnikov rešitev v svetu in v Sloveniji. Sledi podpoglavje, kjer opisujem nekatere najpomembnejše ponudnike in njihove rešitve. V zadnjem podpoglavju analiziram primernost orodij za slovenski trg in različne panoge. Zadnji del diplomske naloge predstavljata sklep in seznam uporabljenih virov in literature.

# 1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

## 1.1 Opredelitev managementa odnosov z odjemalci

V poslovnem svetu se pojavlja mnogo opredelitev managementa odnosov z odjemalci. Poudarjata se predvsem dva vidika. Vidik informatikov pomeni informacijsko podprtje poslovanja, ki pomeni poenotenje komunikacijskih poti, večjo učinkovitost klicnih centrov, boljše ciljanje potencialnih strank, izgradnjo baze o strankah itd. Na drugi strani tržniki poudarjajo grajenje dolgoročnega odnosa s stranko, pomembnost strankinega zadovoljstva in zvestobe. S CRM tehnologijo lahko podjetje izboljša odnose z odjemalci, saj le-ta lahko predstavlja celoviti kanal za komuniciranje, obenem lahko CRM izboljša tudi poslovne procese, a pod pogojem, da je vpeljava te tehnologije podprta z v stranko usmerjeno poslovno strategijo in primerno organizacijsko strukturo in kulturo (Kunstelj & Indihar Štemberger, 2007, str. 126).

Vsem definicijam je skupno, da postavljajo stranke na prvo mesto. Paul Postma, eden izmed utemeljiteljev koncepta CRM, pravi, da le-ta pomeni strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je obdržati najdonosnejše odjemalce, povečati število donosnih odjemalcev, doseči visoko raven ponovnih nakupov in povečati njihovo vrednost in z odjemalci ustvariti pristen in doživljenjski odnos (Postma, 2001, str. 54). V nadaljevanju navajam nekaj definicij managementa odnosov z odjemalci različnih avtorjev.

Management odnosov s strankami je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem na nastalo potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju stranke (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 72).

CRM je poslovna strategija, ki je zasnovana tako, da prepozna vrednost kupca ter jo maksimira. Zahteva h kupcu usmerjeno filozofijo poslovanja in kulturo, ki omogoča učinkovite trženjske procese. Gre za ustvarjanje in vzpostavitev poslovne strategije in njej podporne tehnologije, ki podjetju omogoča izkoriščanje svojih potencialov in pripomore k uspešnemu pridobivanju in ohranjanju kupcev (Spilller & Baier, 2005, str. 232).

CRM je usklajevanje poslovne strategije, organizacije in kulture podjetja ter informacijske tehnologij, ki omogoča vzajemno sodelovanje med podjetjem in stranko ter krepí njun odnos in je v obojestransko korist (Login, 2000, str. 18).

CRM je poslovni pristop, ki poskuša ustvariti, razviti in izboljšati odnose z načrtno izbranimi strankami z namenom povečevanja njihove vrednosti za podjetje in večanja donosnosti organizacije ter posledično vrednosti za lastnike (Payne, 2005, str. 4).

Management odnosov s strankami je koncept, ki povezuje vrsto na stranko usmerjenih, z informacijsko tehnologijo podprtih aktivnosti, spremljanje strankinega obnašanja in

posledično delovanje podjetja s ciljem maksimizirati dobičkonosnost pri obstoječih in novih strankah (Pavlovčič, 2000, str. 19).

CRM ni le tehnologija, ampak nov način poslovanja. Opredelimo ga lahko kot poslovno strategijo, procese, kulturo in tehnologijo, ki podjetju omogoča optimizacijo prihodkov in povečanje vrednosti kupca zaradi razumevanja in zadovoljevanja potreb vsakega izmed njih (Reynolds, 2002, str. 2).

Xu, Yen, Lin in Chou (2002, str. 443, 444) so opredelili štiri lastnosti managementa odnosov z odjemalci. Prva lastnost je avtomatizacija prodaje. Vsi podatki o kupcih so shranjeni v bazi podatkov, kamor se stekajo preko avtomatiziranih aplikacij, ki beležijo vse korake kupčevega nakupa. S pomočjo teh podatkov lahko podjetje na različne načine analizira kupce in njihove navade. Produktivnost prodajalcev se še poveča z uporabo sodobnih komunikacijskih kanalov, na primer elektronske pošte in interneta. Drugo lastnost predstavlja pomoč in podporo strankam. CRM omogoča podjetju hitro in učinkovito reševanje problemov strank. Tretja lastnost je pomoč na terenu. Zaposleni na terenu lahko s pomočjo CRM-ja hitro in učinkovito komunicirajo z zaposlenimi v podjetju in ker hitro dobijo informacije, lahko učinkovito zadovoljijo individualne potrebe stranke. Zadnjo lastnost predstavlja avtomatizacija trženja. Z zbranimi podatki o strankah lahko podjetje predvideva potrebe strank in jih tudi zadovolji, še preden se na te potrebe odzove konkurenca.

Kot je razvidno, so si definicije med seboj vsebinsko zelo podobne. Management odnosov z odjemalci je poslovna strategija, ki omogoča organizacijam, da pridobijo stranke, jih spoznajo, zadovoljijo njihove potrebe in obdržijo. Pomeni tudi spremembe poslovnih procesov, organizacijske kulture in poslovne strategije organizacije. Če podjetje uspešno uvede strategijo CRM, ima lahko od tega velike koristi, ki se kažejo v povečani donosnosti posameznih strank in njihovi zvestobi.

## **1.2 Cilji in koristi managementa odnosov z odjemalci**

Poleg prednosti, ki jih prinaša CRM, se številni managerji ne zavedajo, kako lahko razočarana stranka posredno negativno vpliva na poslovanje njihovega podjetja. Navajam nekaj statističnih podatkov iz raziskave o zvestobi strank na ameriškem trgu (Customer Relationship Management, 2004):

- v povprečju podjetja ne dobijo odziva od 96% nezadovoljnih strank.
- Od tega jih 91% izgubijo za vedno.
- Ti ljudje povejo naprej najmanj štirim drugim ljudem.
- Šele pri vsaki enajsti stranki iz te skupine, bi imelo podjetje možnost vzpostaviti dolgotrajnejši odnos.
- Nezadovoljna stranka deli svojo izkušnjo z devetimi do desetimi ljudmi.



- Za vsako pozitivno izkušnjo pove štirim do petim ljudem.
- V povprečju za vsako pritožbo obstaja še 26 ljudi, ki imajo podoben problem.
- 70% strank, katerih pritožba je rešena učinkovito, bo zopet poslovalo s tem podjetjem. Ta odstotek naraste na 95, če je pritožba rešena hitro.
- Za 40% pritožb so krive stranke same zaradi njihovih napak oziroma prevelikih pričakovanj.
- Za podjetje je boljša učinkovito rešena pritožba, kot da sploh nima pritožb. Stranke, ki se pritožujejo in dobijo pozitiven odziv, so za 8% bolj zveste kot stranke, ki se sploh ne pritožujejo.

Pomembnosti strategije CRM se hitro zavemo, če se seznanimo in razumemo izzive, na katere skuša odgovoriti. Pri tem nam pomagajo naslednja dejstva (Kovačič et al., 2005, str. 72):

- za organizacije je veliko dražje pridobivati nove stranke kot poslovati z obstoječimi,
- veliko dražje je pridobiti stranko nazaj, kot poskrbeti, da jo obdržimo,
- razočarana stranka v povprečju slabo izkušnjo deli z drugimi,
- veliko lažje je prodati izdelek obstoječi stranki kot novi,
- nekatere stranke so bolj dobičkonosne kot druge, nekatere so trenutno nedonosne in druge bodo vedno nedonosne.

Uporaba CRM rešitev omogoča podjetju pridobivanje poglobljenega znanja o svojih strankah, na podlagi katere lahko potem načrtuje trženjske akcije, ki bodo usmerjene v stranke, ki jih podjetje želi obdržati. S tehnologijo CRM lahko podjetje avtomatizira poslovne procese in analizira pridobljene podatke, s čimer zmanjšuje uporabo človeških virov, ustvarja prihodke in razvija stalno, zanesljivo in uporabno sodelovanje s strankami preko različnih kanalov in skupnih točk (McAllister, 2004, str. 7).

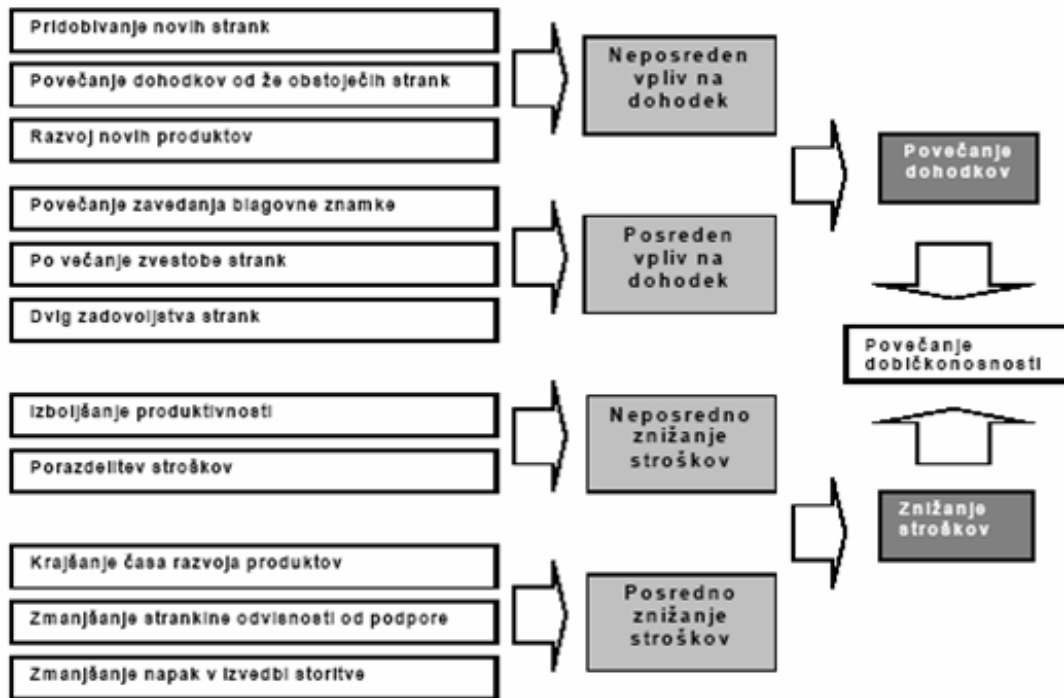
Za CRM je torej značilno, da si skozi maksimiranje vrednosti za podjetje prizadeva doseči konkurenčno prednost, ki v tem primeru pomeni maksimiranje nakupnih izkušenj. Strategija je usmerjena izrazito v stranke in njihove aktivnosti, glavna cilja, ki jih zasleduje sta povečanje prihodkov in zmanjševanje stroškov (Slika 1 na str. 6).

Povečanje prihodkov sloni na povečani zvestobi strank, saj so zveste za podjetje najbolj donosne. Ker podjetje pozna njihove preference in navade, jim lahko ponudi številne ugodnosti kot so popusti, ugodnejši plačilni in dobavni roki itd. Obstaja več prodajnih taktik, ki omogočajo povečevanje prihodkov. Podjetje lahko prodaja dražje in donosnejše proizvode, saj so zveste stranke pripravljene plačati več za dober izdelek. Ker podjetje pozna preference strank, se lahko odloči za prodajo sorodnih proizvodov. Za stranke z manjšo kupno močjo je primerna prodaja cenejših proizvodov.

Poleg tega lahko podjetje s strategijo managementa odnosov z odjemalci znižuje stroške trženja, prodaje in prodajnih storitev. Uporaba informacijske tehnologije omogoča uporabo

zbranih podatkov o strankah za namene maksimiranja nakupnih izkušenj in vzpostavitev komunikacijskih kanalov, ki omogočajo trženje z minimalnimi stroški. Stroški prodaje in prodajnih storitev se znižajo, saj se zmanjša obseg neposredne prodaje, pri kateri je uporaba človeških virov in poslovnih prostorov večja (Kovačič et al., 2005, str. 85).

Slika 1 - Vpliv CRM na dobičkonosnost organizacije



Vir: Cap Gemini Ernst&Young, 2005.

Koristi managementa odnosov z odjemalci lepo navaja Bergeron (2002, str. 11):

- večje zadovoljstvo strank zaradi boljših storitev,
- boljša poslovna skladnost, ki poslovne cilje povezuje z zadovoljstvom strank,
- povečanje števila strank in zagotovitev lojalnosti obstoječih strank na račun reorganizacije in informatizacije poslovnih procesov, ki obkrožajo življenjski cikel odnosov s strankami,
- izboljšanje in razširitev odnosov s strankami, kar posledično prinaša nove poslovne priložnosti,
- lažje segmentiranje strank, kar omogoča razlikovanje donosnih strank od manj donosnih ter posledično priprava ustreznih poslovnih načrtov za posamezne segmente,
- povečevanje učinkovitosti pri zagotavljanju storitev za stranke s pomočjo popolnih in enotnih informacij,
- znižanje stroškov trženja, prodaje, prodajnih storitev in
- prodajne in tržne informacije o potrebah, pričakovanjih in dojemanih strank v realnem času.

### 1.3 Umestitev in vloga managementa odnosov z odjemalci

Strategija managementa odnosov z odjemalci s tremi vrstami informacijskih rešitev podpira tri skupine različnih dejavnosti (Kovačič et al., 2005, str. 74):

- operativni CRM, ki podpira upravljanje poslovnih operacij;
- analitični CRM, ki podpira izvršni management;
- sodelovalni CRM, ki podpira upravljanje poslovnega sodelovanja.

Operativni CRM se nanaša na izvajanje procesov, v katerih se podjetje povezuje s strankami. Stične točke, kjer obstaja kontakt med odjemalcem in organizacijo, so lahko v smeri od odjemalca proti organizaciji, kot na primer telefonski klic ali v obratni smeri, kot na primer pošiljanje reklamnega materiala preko elektronske pošte. Operativni CRM zahteva postavitev aplikacij, preko katerih odjemalec komunicira s prodajalci, spletno stranjo ali drugimi stičnimi točkami. McAllister (2004, str. 10) operativni CRM razdeli na tri dele. Avtomatizacija prodaje vključuje sledenje, management priložnosti in kontaktni management. Pomoč in podpora strankam sestoji iz managementa klicnega centra, sistema managementa znanja, podporne pisarne in on-line pomoči. Zadnji del operativnega CRM predstavlja avtomatizacija trženja, v sklop katerega spadajo avtomatski odzivniki za elektronsko pošto, management orodij za trženje in management in razpošiljanje trženjskega materiala.

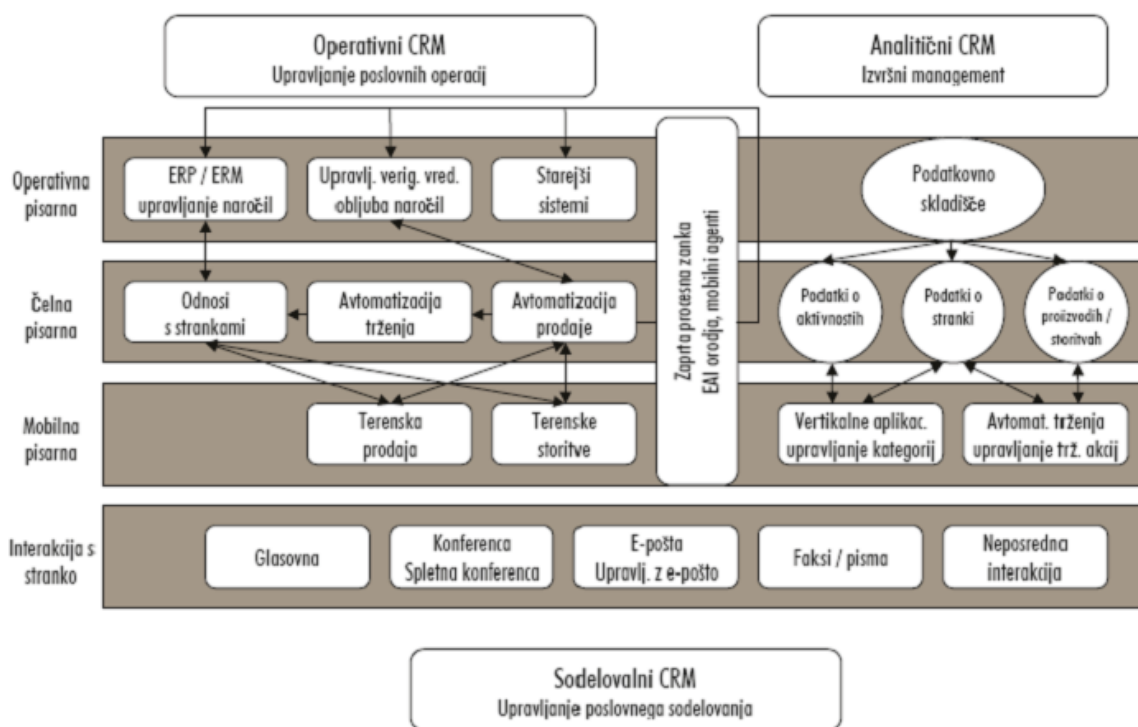
Analitični CRM obdeluje podatke, pridobljene v operativnem delu. S programskimi rešitvami lahko pridobljene podatke shranimo, jih analiziramo (podatkovno rudarjenje) in v obliki poročil ponudimo managementu, ki na tej podlagi sprejema odločitve.

Sodelovalni (kolaborativni) CRM omogoča podjetju vzpostavitev komunikacijskih kanalov, preko katerih sodeluje s strankami, zaposlenimi in poslovnimi partnerji.

Slika 2 (na str. 8) prikazuje povezanost teh treh delov med seboj. Bistvenega pomena za uspešen CRM sistem je integracija celotne programske opreme v podjetju in tudi s podjetji v njegovi oskrbovalni verigi.

Tehnologija managementa odnosov z odjemalci omogoča, da s pomočjo čelnih procesov in aplikacij, ki imajo neposreden stik z odjemalci in informacij, ki so pridobljene z različnimi CRM orodji in izboljšanimi poslovnimi procesi, personalizira odjemalčeve potrebe in zahteve. Da je to mogoče, morajo različne funkcije v podjetju sodelovati med seboj. V Tabeli 1 (na str. 8) navajam nekatere funkcije, na katere ima CRM vpliv oziroma jih podpira.

Slika 2 - Uporaba sistema managementa odnosov z odjemalci v okolju



Vir: A. Kovačič et al., *Temelji elektronskega poslovanja*, 2005, str. 75.

Tabela 1 - Vpliv CRM na funkcije v podjetju

Funkcija	Vpliv managementa odnosov z odjemalci
Funkcija trženja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poenostavitev dela zaradi uvajanja avtomatizacije pri sprejemanju odzivov odjemalcev, načrtovanju logistike itd.</li> <li>• avtomatizacija odzivov preko elektronske pošte</li> <li>• uvajanje trženja po želji</li> </ul>
Funkcija podpore strankam in zaračunavanja storitev	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avtomatizirane aplikacije, ki povečajo učinkovitost</li> <li>• omogočanje interakcij s stranko v realnem času (telefonski pogovori, tekstovni pogovori)</li> <li>• izboljšano usmerjanje elektronske pošte</li> <li>• možnost spletnega plačevanja</li> </ul>
Funkcija prodaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izboljšanje navzkrižne in vertikalne prodaje</li> <li>• olajšanje preverjanja naročil</li> <li>• lažje preverjanje zalog</li> <li>• omogočanje nadzora, časovnega usklajevanja in koordiniranja vseh interakcij stranke preko vseh komunikacijskih kanalov</li> </ul>
Funkcija zvestobe in ohranjanja strank	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učinkovito segmentiranje odjemalcev na podlagi njihovega odnosa z organizacijo in preteklih transakcij</li> <li>• zagotavljanje obširnega pogleda na stranko</li> <li>• omogočanje iskanja najbolj donosnih strank</li> <li>• pomoč pri napovedovanju obnašanja strank v prihodnosti</li> </ul>

Vir: T. McAllister, *Customer Relationship Management - A Case for e-Business Strategy*, 2004, str. 11.

Uspešna uvedba CRM strategije omogoča podjetju širok pogled na stranko in podpira spremljanje njenega življenjskega cikla. To omogoča organizacijam, da spoznajo in obdržijo njihove najpomembnejše stranke, da odkrijejo tržne priložnosti, se usmerijo na rastoče trge, vse z namenom pridobivanja tržnega deleža, povečanja prihodkov in doseganja konkurenčne prednosti.

## **1.4 Uvajanje managementa odnosov z odjemalci**

Uvajanje CRM strategije zahteva angažiranost celotne organizacije. Začne se s postavitvijo vizije in strategije, temu sledi sprememba poslovnih procesov in nato izbira in uvedba prave CRM rešitve. Po uspešni uvedbi je potrebno meriti rezultate in uspešnost implementirane strategije.

### **1.4.1 Uspešna uvedba strategije managementa odnosov z odjemalci**

Za uspešno uvedbo CRM strategije je zelo pomembno, da vodstvo preuči tako najboljše prakse, kot tudi zmožnost prilagajanja organizacije sami rešitvi. Crockett in Reed (2003) navajata pomembne korake uspešnega uvajanja CRM strategije:

- strateški vidik – organizacija mora preučiti, kako se strategija CRM vklaplja v celotno strategijo organizacije;
- preverjanje dosedanjih zmožnosti – ugotovitev, če je katere sestavine CRM strategije organizacija do sedaj že uporabljala;
- utemeljitev razlogov za uvajanje - zagotovitev razlogov, ki dokazujejo, da organizacija ne uvaja CRM strategije le zaradi tehnoloških razlogov ali ker tako narekuje trg;
- izdelava načrta uvedbe – izdelava in sledenje načrtu uvedbe, ki jasno prikazuje cilje in poti do tega cilja.

Organizacije delajo največjo napako, ko hočejo na hitro uvesti CRM, pri tem pa pozabijo na strateško načrtovanje uvedbe. Temu primeren je na koncu tudi rezultat, v najslabšem primeru neuspela uvedba strategije managementa odnosov z odjemalci, kar pomeni za organizacijo velike izgube denarja in časa. Da bi se izognili tem nevšečnostim, mora organizacija slediti naslednjim korakom (Xu et al., 2002, str. 450):

- opredeliti organizacijske potrebe, prepoznati probleme in poiskati rešitve zanje.
- Vzpostaviti tako organizacijsko kulturo, ki bo sprejemala spremembe in bila osredotočena na odjemalce.
- Vzpodbuditi komunikacijo med vsemi oddelki in zaposlenimi, sestaviti projektno ekipo za uvedbo CRM in nameniti finančna sredstva komponentam CRM, kot na primer podatkovno skladišče in analitična orodja.

- Izbrati takšno rešitev, ki omogoča podporo trženjskim akcijam in vsem sedanjim in prihodnjim prodajnim kanalom.
- Čelne in zaledne aplikacije morajo biti integrirane, da ponudijo celovito sliko o stranki. Zbrani podatki morajo biti uporabni.
- Vzpostaviti enotno podatkovno skladišče, kjer bodo shranjeni vsi podatki in pripravljene za analiziranje in rudarjenje. Shranjeni podatki naj bodo standardizirani, da se prepreči probleme pri njihovem zajemanju za analize.
- Sprejemanje odločitev naj bo avtomatizirano z naprednimi orodji, ki omogočajo napovedovanje obnašanja strank.
- Definirati jasne in merljive poslovne cilje. Splošni cilji naj se razdelijo v manjše naloge, da se lahko spremlja njihovo izvajanje.
- Določiti zadovoljstvo strank pred uvedbo. Napake ob izvedbi je potrebno analizirati in iz njih potegniti pozitivne stvari za izboljšave v prihodnosti.

#### **1.4.2 Težave in napake pri uvajanju**

Uspešna uvedba strategije managementa odnosov z odjemalci pomeni veliko več kot le nakup neke programske opreme. V veliko primerih se organizacije odločajo za nakup samo zato, ker je to popularno in naj bi prinašalo veliko koristi. Ne zavedajo se, da morajo biti v projekt uvedbe vključeni vsi v organizaciji, drugače bo projekt propadel. Raziskave podjetij Gartner Group in Meta Group za leto 2006 so pokazale, da veliko uvajanj tehnologije CRM ne uspe oz. ne doseže zelenih rezultatov. V letu 2006 naj bi torej bilo več kot 50% uvajanj CRM neuspešnih z vidika odjemalcev, 55 do 75% vseh uvajanj ni doseglo zadanih ciljev in večina uvajalcev je podcenila stroške projekta za približno 40 do 75% (Johnson, 2004). Takšne številke so lahko zaskrbljujoče, saj gre pri uvedbah za velike finančne in časovne vložke. Poleg zaletavega vodstva, ki želi uvesti management odnosov z odjemalci le zato, ker ga uporabljajo tudi konkurenti, in neizdelanega strateškega načrta vpeljave strategije, so razlogi za neuspeh uvedbe lahko tudi neprimerna organizacijska kultura, ki ni usmerjena v stranke, zaposleni, ki niso pripravljene spremeniti svojega načina dela in so tradicionalno nenaklonjeni spremembam, slaba ocena stroškov projekta, katerih velikost lahko bistveno naraste po sami uvedbi (vzdrževanje sistema, usposabljanje zaposlenih in druge poprodajne storitve), daljši čas uvajanja od predvidenega, neuporabni obstoječi podatki o odjemalcih itd.

#### **1.5 Konkurenčne prednosti, ki jih prinaša uvedba managementa odnosov z odjemalci**

Pravilna in uspešna uvedba strategije managementa odnosov z odjemalci pomeni za organizacijo nove zmožnosti razvijanja odnosov s strankami, kar se na koncu kaže kot povečanje prihodkov ali znižanje stroškov. Ob uspešni uvedbi strategije lahko organizacija

doseže konkurenčne prednosti, ki ji omogočajo učinkovitejše nastopanje na trgu. Daft (2003) s primeri opredeljuje nekaj konkurenčnih prednosti, ki jih prinaša CRM:

- povečanje zvestobe strank – ko stranka pokliče v organizacijo, ima prodajalec takoj na voljo vse informacije o njej.
- Izboljšane storitve – ponudba in storitve so personalizirane, glede na strankine pretekle nakupe.
- Izboljšano zbiranje informacij in izmenjava znanj – ob vsakem stiku stranke z organizacijo preko kateregakoli komunikacijskega kanala, se baza podatkov osveži, tako da imajo vsi zaposleni, ki imajo dostop do nje, na voljo ažurne podatke.

## **1.6 Razvoj orodij za management odnosov z odjemalci**

Prve CRM rešitve so se pojavile na trgu v poznih 80-ih in zgodnjih 90-ih letih. Prvi ponudniki so bili Clarify (danes spada pod podjetje Nortel Networks Corp.), Onyx Software, Oracle, Vantive (prevzet s strani PeopleSofta) in Siebel Systems (leta 2006 ga je prevzel Oracle). Glavni namen zgodnjih rešitev je bila avtomatizacija in standardizacija internih procesov, ki so se navezovali na pridobivanje in zadržanje strank. Bistvo teh rešitev je bilo narediti iz stranke sredstvo podjetja. Uvajanje in vzdrževanje teh rešitev je bilo izjemno drago. V sredini 90-ih let se je začel vzpon interneta, ki je močno vplival na trg CRM rešitev in samo usmeritev podjetij. Novi CRM sistemi so omogočali komunikacijo med organizacijo in stranko, podjetja so se preusmerila iz produktno usmerjenih v usmerjene v stranko. V zadnjem času trg CRM rešitev močno raste. V letu 2006 je bila vrednost trga 8,4 milijard ameriških dolarjev, kar je pomenilo 7 odstotnih točk več kot leto prej. Predvideno je, da bo rast v naslednjih letih v povprečju 7 odstotkov in leta 2010 naj bi vrednost trga dosegla 10,9 milijarde. CRM je že nekaj let v samem vrhu poslovnih strategij. Z rastjo trga imajo organizacije na voljo vedno večjo izbiro, saj se vedno znova pojavljajo novi ponudniki. Zaradi vedno večje konkurence tudi same rešitve pridobivajo na kompleksnosti, kar povzroča težave organizacijam, saj njihovi informatiki nimajo znanja za uvajanje in vzdrževanje sistemov. Tako poleg trga rešitev vzporedno raste tudi trg storitev za uvajanje, vzdrževanje in drugih poprodajnih storitev. Leta 1999 je SAP ponudil na trg CRM rešitev, ki je že vsebovala spletno aplikacijo, preko katere so odjemalci, distributerji in prodajalci izračunali cene in s predlogi sodelovali pri razvoju izdelka ali storitve. Z vpletanjem interneta v strategije managementa odnosov z odjemalci so rešitve postale bolj interaktivne, saj stranke dejansko poslujejo z organizacijo. Strankam prilagojeni izdelki in storitve so s pomočjo teh rešitev hitreje na voljo odjemalcem po vsem svetu.

## **2 ANALIZA TRGA**

### **2.1 Tipi rešitev**

Ker je sama uvedba managementa odnosov z odjemalci velik projekt za podjetje, kjer gre marsikaj lahko narobe, je dobro poznati vidike, po katerih se orodja in tehnologije CRM delijo. Ta delitev omogoča managerjem oziroma podjetjem lažje iskanje ustrezne rešitve za njihovo poslovanje. Orodja in tehnologije CRM se delijo na dva vidika.

Prvi vidik predstavlja delitev glede na poslovne funkcije, ki jih podpirajo v podjetju. Glavne poslovne funkcije, po katerih se delijo CRM rešitve so trženje, prodaja in podpora strankam. Podpora trženju predstavljajo orodja za management stikov, management oglaševanja, segmentacijo strank, elektronska sporočila itd. Za potrebe prodaje so na trgu orodja za predvidevanje in planiranje prodaje, management strank, management znanja, management prodajnih priložnosti itd. Teleprodaja in telemarketing, avtomatizacija servisa, samopomoč prek spleta in drugo so orodja za podporo strankam, ki jih podjetje že ima (O družbi Oracle Corporation, 2008).

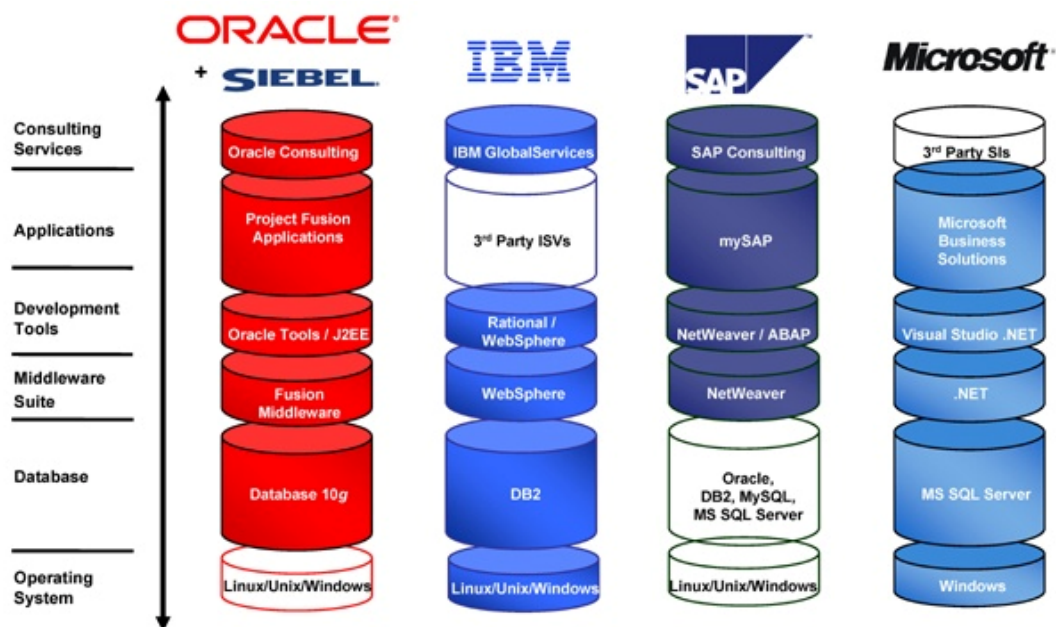
Drugi vidik opredeljuje delitev po tipu poslovanja, ki ga pokrivajo. Tipi poslovanja se delijo na operativni, analitični in sodelovalni del (glej podpoglavje Umestitev in vloga managementa odnosov z odjemalci).

### **2.2 Največji ponudniki v svetu**

Datamonitor je v letu 2007 izvedel neodvisno raziskavo (Report reveals top CRM vendors, 2007), v kateri je ocenjeval prednosti in slabosti posameznih ponudnikov CRM rešitev. Rezultati kažejo, da bo trg prodaje CRM licenc do konca leta 2012 dosegel vrednost 6,6 milijarde ameriških dolarjev (4,2 mrd €), kar predstavlja za konkurente velik izziv. Ocenjevanje ponudnikov temelji na kvantitativni oceni zadovoljstva končnih strank, zmožnosti rešitev poslovne inteligence in tehnoloških značilnostih. Čeprav je na trgu prisotnih zelo veliko ponudnikov, so pri Datamonitorju ugotovili, da sta Oracle in SAP korak pred ostalimi. Oba ponujata funkcionalne in prilagodljive rešitve, ki omogočajo povezovanje z najnovejšimi komunikacijskimi tehnologijami. V tem dvoboju je Oracle v prednosti, predvsem zaradi prevzema podjetij Siebel in PeopleSoft, s čimer je povečal nabor svojih izdelkov. Oracle s svojimi rešitvami narekuje tehnološke in izvajalske standarde, ki jim konkurenca težko sledi. Med največjimi ponudniki je tudi edini, ki lahko s svojimi izdelki zadovolji stranke na vseh ravneh, to je od zagotavljanja podatkovnih baz preko razvojnih orodij do svetovalnih storitev (Slika 3 na str. 13).



Slika 3 - Nabor ponudb nekaterih proizvajalcev



Vir: Oracle and Siebel Systems: Oracle Investor Presentation, 2005, str. 20.

Največji konkurenti obema vodilnima so med drugimi Chordiant, Infor in Salesforce.com, ki ponujajo dobre alternativne rešitve, a njihova ponudba ni tako celovita, da bi lahko stalno tekmovali z vodilno dvojico. Konkurenca se dodatno zastruje s krepitvijo položajev Microsofta, RightNow Technologies, Consone in drugih (Report reveals top CRM vendors, 2007).

Trg CRM rešitev je lahko zelo donosen, zato se odvija močna konkurenca. Vseeno ne gre vseh ponudnikov oziroma njihovih rešitev metati v isti koš, saj so nekatere namenjene velikim podjetjem, medtem ko druge zadovoljujejo potrebe majhnih podjetij. V Tabeli 2 navajam seznam rešitev za leto 2006, kakor jih je ocenil CRM Magazine. Rešitve so razdeljene po namembnosti in sicer v sedem razredov, v osmem so predstavljena najboljša svetovalna podjetja za management odnosov z odjemalci. Kriteriji za uvrstitev na lestvico so bili letna rast prihodkov, prihodki od prodaje samih CRM rešitev, zmožnost zadovoljevanja odjemalcev, prilagodljivost in funkcionalnost rešitev ter usmeritev podjetja v prihodnost (za dejanske ocene glej prilogo).

Tabela 2 - Ponudniki rešitev razdeljeni po namembnosti

Namembnost rešitve	Ponudniki
Rešitve za velika podjetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amdocs</li> <li>• Oracle</li> <li>• Salesforce.com</li> <li>• SAP</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZMAGOVALEC: Siebel Systems</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurent, ki največ obeta: Oracle</li> </ul>

se nadaljuje

nadaljevanje

Namembnost rešitve	Ponudniki
Rešitve za srednje velika podjetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft</li> <li>• NetSuite</li> <li>• RightNow Technologies</li> <li>• SAP</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ZMAGOVALEC: Salesforce.com</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenta, ki največ obetata: Siebel Systems in Sage Software</li> </ul>
Rešitve za majhna podjetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FrontRange Solutions</li> <li>• NetSuite</li> <li>• Sage Software (Sage CRM)</li> <li>• Salesforce.com</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ZMAGOVALEC: Maximizer Software</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurent, ki največ obeta: Microsoft</li> </ul>
Rešitve za avtomatizacijo prodaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entellium</li> <li>• Maximizer Software</li> <li>• Sage Software (ACT!)</li> <li>• RightNow Technologies (Salesnet)</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ZMAGOVALEC: Salesforce.com</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurent, ki največ obeta: Siebel Systems</li> </ul>
Rešitve za avtomatizacijo trženja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimo</li> <li>• SAP</li> <li>• SAS Institute</li> <li>• Siebel Systems</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ZMAGOVALEC: Unica</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurent, ki največ obeta: Teradata</li> </ul>
Analitična CRM orodja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Objects</li> <li>• Cognos</li> <li>• Hyperion</li> <li>• Oracle</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ZMAGOVALEC: SAS Institute</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurent, ki največ obeta: Teradata</li> </ul>
Rešitve za kakovost podatkov (Data Quality)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Objects (FirstLogic)</li> <li>• Trillium Software (Harte-Hanks)</li> <li>• IBM (Ascential Software)</li> <li>• Pitney Bowes</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ZMAGOVALEC: SAS Institute (DataFlux)</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurent, ki največ obeta: Informatica</li> </ul>
Svetovanje na področju CRM rešitev	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BearingPoint</li> <li>• Capgemini</li> <li>• Deloitte Consulting</li> <li>• IBM BCS</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ZMAGOVALEC: Accenture</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurent, ki največ obeta: Wipro Technologies</li> </ul>

Vir: The 2006 Market Leaders, 2006.

## 2.3 Največji ponudniki v Sloveniji

Kar nekaj v prejšnjem poglavju omenjenih rešitev je možno preko zastopnikov ali podružnic kupiti tudi v Sloveniji. Gre predvsem za rešitve, ki so v svetu najbolj prodajane in priznane. Nemogoče je pričakovati, da bi imeli na majhnem slovenskem trgu tolikšno izbiro, kakršno imajo na primer v najbolj razvitih državah sveta. V Tabeli 3 so naštetih pomembnejši ponudniki tujih rešitev.

Tabela 3 - Ponudniki tujih CRM rešitev

Ponudnik	CRM rešitev
Oracle Slovenija	Siebel PeopleSoft Enterprise
Stroka produkt d.o.o.	Maximizer Enterprise
SRC.si	update.seven
CRM Sistemi	Goldmine
CRM MIFS	Terrasoft CRM
SAP Slovenija	mySAP CRM
S&T Slovenija	Infor CRM
Avtenta.si ORG. TEND NPS d.o.o.	Microsoft Dynamics CRM
Agenda	Sugar CRM

Vir: Spletne strani ponudnikov.

Poleg tujih rešitev je v Sloveniji kar nekaj domačih izdelkov, ki lahko dosledno zadovoljijo potrebe slovenskih podjetij. Primerjava z globalnimi konkurenti, kot sta na primer Oracle in SAP ni mogoča, a vseeno ti izdelki predstavljajo dobrodošlo konkurenco. V Tabeli 4 je navedenih nekaj ponudnikov slovenskih CRM rešitev.

Tabela 4 - Ponudniki slovenskih CRM rešitev

Ponudnik	CRM rešitev
icesolutions	iceCRM
Intera	Intrix™CRM
Oblikovanje.com	CRM Mobile Systems
ADD	add CRM
Triglif	Triglif CRM

Vir: Spletne strani ponudnikov.

## 2.4 Opis največjih ponudnikov v Sloveniji in njihovih rešitev

V nadaljevanju opisujem nekatere ponudnike slovenskih in tujih CRM rešitev. Kriterija za izbiro sta bila priznanost tuje rešitve na globalnem trgu in reference podjetja, ki ponuja slovensko rešitev. Pri vsakem ponudniku bom predstavil njihovo CRM rešitev, ki jo ponuja na slovenskem trgu.

## 2.4.1 Avtenta.si

Podjetje Avtenta.si, d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1995 pod imenom Repro MS d.o.o. Leta 2003 so se preimenovali v Avtenta.si in danes zaposlujejo 120 ljudi. Spada med srednje velika podjetja in je član Skupine Telekom Slovenije. Uporabnikom zagotavljajo celovito paleto rešitev za obvladovanje najpomembnejših poslovnih procesov, primerno komunikacijsko infrastrukturo, IT-platfomo in ustrezno programsko opremo. Poslovno sodelujejo s strateškimi partnerskimi podjetji, ki so na trgu priznani ter tržno uspešni. Ti partnerji jim s svojimi storitvami in produkti zagotavljajo uspeh na trgu. Tako imajo med drugim statuse Cisco Premier Partner (Cisco Systems Slovenija), Microsoft Gold Certified Partner (Microsoft Slovenija), HP Preferred Partner (HP Slovenija), SAP Channel Partner (SAP AG) in druge (O Avtenti, 2008).

### 2.4.1.1 Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM 4.0 je integrirana rešitev za management odnosov z odjemalci, ki podjetjem omogoča ustvarjanje in vzdrževanje odnosov s svojimi strankami. Z moduli za prodajo, trženje in storitve za stranke je hitra in prilagodljiva rešitev, s katero lahko podjetje doseže stalne in merljive izboljšave v vseh poslovnih procesih. Na trgu je trenutno verzija 4.0, ki je naslednica verzije 3.0, pred tem pa je Microsoft ponujal ne preveč uspešno verzijo 1.2. Ravno zaradi neuspeha verzije 1.2 so v podjetju preskočili verzijo 2.0 in na trg lansirali prej omenjeno verzijo 3.0. Verziji 3.0 in sedaj 4.0 obetata izboljšanje tržnega položaja za Microsoft (Microsoft Dynamics CRM 4.0, 2008).

## 2.4.2 icesolutions

icesolutions, s sedežem v Ljubljani, je mednarodni ponudnik preizkušenih IT rešitev na področju telekomunikacij (OSS/BSS), CRM, poslovnih nadzornih sistemov in avtomatizacije poslovnih procesov. Ustanovljeno je bilo leta 2000. Prisotni so na trgih Evrope, Rusije, ZDA in Azije. Njihove glavne stranke so telekomunikacijski ponudniki, finančna in investicijska podjetja, logistična podjetja, storitvena podjetja, industrija zabave in posredniki storitev. Podjetje sodeluje s korporacijami Oracle in Microsoft.

Sistem za operativno podporo (operational support system - OSS) je skupina računalniških podpornih aplikacij, ki ponudniku zagotavlja spremljanje, nadzor, analizo in upravljanje telefonskega ali računalniškega omrežja. Ponudba vsebuje paket OSS produktov za podporo spremljanje in usmerjanje prometa v omrežju (icetraffic), upravljanje učinkovitosti (iceperformance), upravljanje težav v omrežju (icefault) in zbiranje podatkov o prometu v omrežju (icemediation).

Sistem za podporo poslovanja (business support system - BSS) je skupek aplikacij, ki omogoča ponudnikom telekomunikacijskih storitev spremljanje, nadzor, analiziranje in upravljanje poslovnih storitev. Icesolutions ponuja paleto BSS aplikacij za zaznavanje izgube prihodkov (iceRA), izvajanje marketinških kampanj (icecampaign), analizo podatkov poslovanja (icecontrol) in upravljanje podatkov poslovanja s strankami (iceCRM) (Podjetje, 2008).

#### *2.4.2.1 iceCRM*

iceCRM pomaga podjetjem bolje razumeti obstoječe in potencialne stranke in s tem zagotovi končnim uporabnikom aktualne in popolne informacije z različnih vidikov poslovnega sodelovanja. Bistvo aplikacije se skriva v t.i. CCR konceptu (Central Customer Registry), ki zbere in shranjuje informacije o strankah z različnih virov (ERP-ji, kontaktne podatkovne baze, eksterne podatkovne baze). S pomočjo ETL procesa (Extract, Transform, Load) in ostalih procedur za sinhronizacijo podatkov omogoča povezavo vseh dokumentov in dogodkov na en vnos stranke in ne izvede več vnosov osnovnih podatkov za isto stranko.

Uporabniški vmesnik je spletni odjemalec razdeljen na dva osnovna portala. Prvi, Portal agenta, je vstopna točka vsakega uporabnika in vsebuje naslednje funkcionalnosti: seznam zadnje odprtih strank, naloge, beležke, zgodovino klicev in administracijske nastavitve. Drugi portal se imenuje Portal stranke in omogoča uporabniku popoln pregled strankinih preteklih in aktualnih aktivnosti, kot tudi možnost podrobne analize posameznega dokumenta ali poročila. Podjetje ponuja tudi tri možnosti nadgradnje sistema iceCRM. Nadgradnja z integracijo klicnega centra. Pri tem gre za CTI (Computer Technology Integration) sistem, kjer posebna programska oprema komunicira s telefonsko centralo in beleži vhodne in izhodne klice. Sistem prepozna telefonske številke in v primeru, da le-ta v bazi strank že obstaja, uporabniku takoj prikaže portal klicoče stranke. Na takšen način je uporabnik bolj pripravljen na komunikacijo s stranko in ji lahko ponudi bolj personalizirane storitve. Druga možnost nadgradnje je sistem icereporting z namenom kontroliranja rezultatov poslovanja podjetja in analitično sestavljanje individualnih in skupinskih poročil. Za zagotavljanje kakovostnih, konsistentnih in pravočasnih informacij skrbi napreden sistem obveščanja o morebitnih odmikih od zastavljenih planov. Spremljanje ključnih kazalcev poslovanja na enem mestu zagotavlja hitrejšo, lažje in bolj učinkovito odločanje. Poleg tega sistem omogoča odkrivanje trendov in izjem. Kot tretjo možnost nadgradnje ponuja podjetje sistem iceCM (Campaign Management System), ki avtomatizira in presonalizira komunikacijo s strankami preko koncepta »povezane zanke«, ki vključuje izgradnjo, izvajanje, nadzor in ocenjevanje marketinških akcij. Združuje vodenje marketinških procesov z integriranim procesiranjem podatkov in poglobljeno analizo za obvladovanje personaliziranih in precizno zastavljenih akcij (BSS Produkti: iceCRM, 2008).

### **2.4.3 Intera**

Intera je specializirano podjetje za razvoj poslovnih spletnih aplikacij. Ustanovljeno je bilo v letu 2002 in danes zaposluje 12 ljudi. Njihova osnovna dejavnost je razvoj programske opreme v spletnem okolju. Vodi jih prepričanje, da prihaja čas, ko bo večina ključnih poslovnih aplikacij delovala na spletu. Zavzemajo se za to, da je njihova sodobna programska oprema preprosta in lahko dostopna, predvsem pa se mora hitro prilagajati nenehno spreminjajočim se poslovnim procesom. V ta namen razvijajo inovativno programsko platformo - Intrix™, s katero lahko svojim naročnikom zagotovijo kratek čas izdelave in veliko mero prilagodljivosti na spletu delujočih poslovnih programskih rešitev za različne namene. Intrix platforma zagotavlja tehnično osnovo posameznim programskim rešitvam, ki vsebujejo specifično poslovno logiko, prilagojeno poslovnim potrebam posameznega podjetja. Take programske rešitve so na primer Intrix CRM za upravljanje odnosov s strankami, Intrix Project za učinkovito vodenje projektov in Intrix CMS za upravljanje spletnih strani. Poleg izdelanih rešitev ponujajo tudi dodatne storitve svetovanja, prilagajanja Intrix aplikacij in integracijske rešitve. Pohvalijo se lahko tudi z inovativnostjo, saj je bila na Slovenskem forumu inovacij '08 njihov Intrix Project izbran med 10 najboljših slovenskih inovacij, v kategoriji malih in srednjih podjetij pa med 3 najboljše inovacije (O podjetju, 2008).

#### *2.4.3.1 Intrix™ CRM*

Intrix™ CRM je spletna rešitev za upravljanje odnosov s strankami. Podpira ključne poslovne procese v prodaji in marketingu, v malih in srednje velikih podjetjih. Ker je to spletna rešitev, podjetju ni potrebno dodatno investirati v strojno in programsko opremo, saj zadostuje le dostop do interneta in internetni brskalnik. Prav tako obstaja možnost najema rešitve, s čimer podjetje prihrani denar, ki bi ga porabilo za nakup licence (Intrix™ CRM, 2008).

### **2.4.4 Oracle Slovenija**

Podjetje Oracle Software, d.o.o. s sedežem v Ljubljani, je bilo ustanovljeno leta 1992 in je v 100% lasti družbe Oracle Corporation. Zaposluje 35 ljudi na štirih glavnih področjih poslovanja: prodaja in trženje, tehnična podpora, podpora uporabnikom in izobraževanje (Oracle University). Pomembno področje predstavlja tudi poslovanje Oracle partnerjev, kot pomemben prodajni kanal. Domala vsi Oracle-ovi partnerji uporabljajo in prodajajo svoje rešitve, v katere je vključena Oracle-ova podatkovna baza. Prodaja le-te danes predstavlja okoli 50% celotne prodaje licenc (O družbi Oracle Corporation, 2008).

#### *2.4.4.1 Oracle Corporation*

Oracle Corporation je ameriška korporacija, specializirana za razvoj podatkovnih baz. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1977 v Kaliforniji, danes ima predstavništva v več kot 145

državah sveta in zaposluje več kot 70.000 ljudi po vsem svetu. Poleg podatkovnih baz ima Oracle izjemno paleto aplikacij in orodij za poslovanje. Njegovi produkti segajo od podatkovnih baz, razvojnih orodij do poslovnih aplikacij in svetovalnih storitev. S številnimi prevzemi konkurentov je pridobil predvsem na področju orodij za management odnosov z odjemalci, kjer je pred tem precej zaostajal za konkurenti. S prevzemoma podjetij PeopleSoft (2005) in Siebel System (2006) je postal eden od dveh glavnih igralcev na tem trgu (drugi je SAP). Danes Oracle na CRM področju pokriva vseh 25 največjih farmacevtskih podjetij, 9 od 10-ih največjih telekomunikacijskih podjetij, 20 od 25-ih največjih bank in 19 od 20-ih največjih svetovnih visokotehnoloških podjetij (O družbi Oracle Corporation, 2008).

#### *2.4.4.2 Siebel CRM*

Siebel CRM je bil precej let v samem vrhu rešitev za management odnosov z odjemalci. Ena izmed najpomembnejših prednosti rešitve je fleksibilnost, ki omogoča, da si podjetje kakršnekoli velikosti prilagodi rešitev tako, kot to ustreza njegovemu poslovanju. Siebel CRM se lahko pohvali z izjemno funkcionalnostjo, podpora strankam in trženjskim aktivnostim. Poleg same prilagodljivosti rešitve pri Siebel-u ponujajo tudi integracijska orodja, ki še olajšajo samo vpeljavo rešitve v poslovanje. S tem, ko je podjetje prevzel Oracle, so pridobili na položaju, saj pred tem niso imeli svojega ERP sistema, ki jim ga sedaj zagotavlja Oracle (Siebel Customer Relationship Management Applications, 2008).

### **2.4.5 SAP Slovenija**

Podjetje SAP Slovenija je bilo ustanovljeno leta 1999 kot podružnica SAP Oesterreich GmbH. Na podlagi dobrih rezultatov v prvih treh poslovnih letih se je 2001 preoblikovalo v SAP, d.o.o. in je v 100% lasti SAP AG. Ob koncu leta 2005 je bilo v podjetju zaposlenih 27 sodelavcev. Dejavnosti zaposlenih obsegajo predvsem marketing, prodajo, svetovalne storitve in tehnično podporo. V Sloveniji je trenutno več kot 100 podjetij, ki uporabljajo (ali še uvajajo) SAP-ove rešitve. SAP-ovi partnerji na področjih prodaje in vpeljave so Actual IT, Avtenta, Comland, IBM Slovenija, S&T Hermes Plus, IDS Scheer, Itelligence in Saphir. SAP Slovenija spada v regijo SAP SEME (SAP South, East, Middle East) s sedežem na Dunaju (znotraj regije SAP EMEA NEWS), kamor spadajo še Hrvaška, Srbija, Črna Gora, Makedonija, Albanija, BIH, Grčija, Ciper, Izrael, Bolgarija, Romunija, Turčija, Bahrajn, Egipt, Irak, Iran, Jordanija, Katar, Kuvajt, Libanon, Nova Palestina, Oman, Jemen, Sudan, Sirija, Združeni Arabski Emirati, Libija in Saudska Arabija (SAP Slovenija, 2008).

#### *2.4.5.1 SAP AG*

Nemška korporacija SAP AG, ustanovljena leta 1972, je svetovno znana na trgu, ki ponuja informacijske poslovne rešitve za vse vrste in velikosti podjetij in organizacij. V letu 2005 je SAP AG dosegel več kot 8 milijard evrov prihodkov. Prihodek od prodaje licenc se je povečal za 18% oz. za nekaj več kot 2,8 milijarde evrov. Z več kot 33.200 strankami, 88.000 namestitvami in 1.500 partnerji je SAP največja svetovna korporacija, ki ponuja poslovne

rešitve in tretji največji neodvisni ponudnik programske opreme na svetu. Leta 2006 je število zaposlenih v več kot 50 državah preseglo 37.700 ljudi (SAP Slovenija, 2008).

#### *2.4.5.2 mySAP CRM*

mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM) je integrirana rešitev za management odnosov z odjemalci, ki poveže zaposlene, partnerje, procese in tehnologijo v zaključeno interaktivno celoto. Predstavlja del kompleta mySAP Business Suite in vsebuje centralni CRM strežnik, ki omogoča dostop do sistema iz različnih kanalov in se lahko poveže z drugimi sistemi. mySAP, ki ponuja vzpostavitev komunikacijskega centra, preko katerega uporabniki komunicirajo s podjetjem, omogoča uporabnikom, da preko mySAP-ovih internetnih aplikacij oblikujejo in naročajo izdelke. Istočasno nudi možnost sinhronizacije z mobilnimi telefoni in prenosnimi računalniki, s čimer lahko zaposleni izmenjujejo informacije preko centralnega CRM strežnika (mySAP Customer Relationship Management, 2008).

### **2.4.6 S&T Slovenija**

S&T Slovenija, Informacijske rešitve in storitve d.d., so vse od svoje ustanovitve leta 1991 eden vodilnih ponudnikov rešitev informacijskih tehnologij na trgih Slovenije, Hrvaške, Makedonije, Srbije, Črne gore ter Bosne in Hercegovine. V podjetju imajo preko 370 zaposlenih, skupno število zaposlenih v celotni S&T Skupini je več kot 3100. Njihova ponudba zajema poslovne informacijske sisteme, rešitve za bančništvo, rešitve za elektronsko poslovanje, rešitve za upravljanje in arhiviranje dokumentov, geografske informacijske sisteme, poslovno inteligenco in upravljanje odnosov s strankami, rešitve za varno poslovanje ter diskovne sisteme, strežnike in omrežja. Poleg tega za vse njihove rešitve in produkte nudijo svetovanje, vzdrževanje in izobraževanje. V S&T Slovenija postavljajo v ospredje kakovost storitev in zadovoljstvo strank. Na podlagi takšne usmeritve so leta 1995 kot prvo računalniško podjetje v Sloveniji pridobili certifikat o izpolnjevanju zahtev standarda ISO 9001. Sodelujejo s številnimi vodilnimi proizvajalci informacijske tehnologije, kot so Cisco Systems, Microsoft, IBM, Check Point, Microstrategy, Entrust, Hewlett-Packard, Hitachi, Lexmark, EMC2, Cognos, Oracle, SAP, Infor, Sun, Systematic, Temenos itd. Leta 1999 je večinski delež podjetja S&T Slovenija kupila dunajska družba S&T AG, kar je pripomoglo k širitvi poslovanja na nove trge Srednje in Vzhodne Evrope. Rezultat strateške združitve je družba z mrežo vrhunskih strokovnjakov, svetovalcev in prodajalcev, ki so sposobni ponuditi poslovnim partnerjem visoko kakovostne rešitve (Predstavitev podjetja, 2008).

#### *2.4.6.1 Infor CRM Epiphany*

Infor CRM Epiphany je rešitev, ki temelji na funkcionalnostih Epiphany-ja. Epiphany je leta 2005 prevzelo podjetje SSA Global, katerega je nato v letu 2006 prevzel Infor. Glavne prednosti Infor CRM Epiphany so trženjske aplikacije, ki jih lahko uporabljajo zaposleni brez dodatnega izobraževanja. Z njimi lahko enostavno in hitro izvajajo marketinške akcije. Rešitev ponuja tudi pestro izbiro funkcij na področju prodaje, podpore strankam in analize.



Slabosti so v preslabi podpori sodelovanju s partnerji, spletnemu trgovanju in upravljanju s podatki o strankah (Band, 2007).

## **2.5 Primernost orodij za slovenska podjetja in panoge**

Vsaka rešitev za management odnosov z odjemalci ni primerna za vsako vrsto podjetij oziroma za vse vrste panog. V ta namen sem analiziral primernost v prejšnjem poglavju opisanih rešitev. Pomagal sem si s podatki z uradnih spletnih strani ponudnikov in rešitev ter drugimi internetnimi viri. V tabeli 5 (na str. 22) so skupaj predstavljene glavne značilnosti vsake izmed rešitev.

Rešitev Microsoft Dynamics CRM 4.0 je primerna za mala in srednje velika podjetja, tudi z več kot 10.000 zaposlenimi. Za slovenske razmere to pomeni, da jo lahko uporabljajo vsa podjetja, od najmanjših do največjih. Prednost rešitve je v samem razvijalcu, saj je kompatibilna z vsemi ostalimi Microsoftovimi produkti, za katere se podjetja pogosto odločajo. Rešitev je uporabna v praktično vseh panogah, od rudarskih in lesnih industrij do proizvodnje hrane in pijače.

V podjetju icesolutions vedo, da je na trgu rešitev za management odnosov z odjemalci za srednja in velika podjetja težka konkurenca, zato so se bolj osredotočili na vzhodne države kot sta na primer Rusija in Ukrajina, kljub temu ponujajo rešitve tudi na trgih ZDA, Azije in Evrope. Rešitev iceCRM je primerna tako za velika kot srednja podjetja, po referencah sodeč se za to rešitev najpogosteje odločajo telekomunikacijska podjetja (telekomunikacijska podjetja, mobilni operaterji). Dokaz o primernosti rešitve za velika multinacionalna podjetja je letošnji podpis pogodbe o postavitvi in nakupu sistema z največjim ruskim mobilnim operaterjem MTS, ki ima preko 81 milijonov naročnikov, preko 2,2 milijarde ameriških dolarjev prihodkov in je po številu naročnikov na devetem mestu svetovne lestvice mobilnih operaterjev.

Zaradi enostavnosti in usmerjenosti le na prodajne in marketinške poslovne procese, Intrix™ CRM ni primeren za velika slovenska podjetja. Prav tako verjetno ne zmore zadovoljiti vseh potreb po managementu odnosov z odjemalci srednjih podjetij. Najbolj primeren je za manjša podjetja, z majhno bazo zvestih strank, za poslovanje in komunikacijo z njimi. Podjetniki, direktorji manjših podjetij načeloma nimajo časa iskati kompleksih rešitev, zato je možnost najema Intrix™ CRM za njih dobra rešitev. Najem predstavlja ugodno rešitev, saj je uvedba relativno hitra, ne zahteva dolgotrajnega dodatnega izobraževanja zaposlenih in tudi finančno ne izčrpa podjetja.

Prilagodljivost rešitve Siebel CRM omogoča, da jo lahko vpeljejo tako mala, srednje velika in velika podjetja, ne glede na panogo, v kateri delujejo. V slovenskem merilu je rešitev primerna za velika podjetja, ki iščejo celovito rešitev za svoje poslovanje.

Rešitev mySAP CRM je primerna za srednje velika in velika podjetja v svetovnem merilu. SAP se posveča predvsem funkcionalnosti, saj je na tem področju dobival precej negativnih ocen. Tudi pri zadovoljstvu strank niso bili najbolj uspešni. Kljub vsemu je mySAP CRM, kot del mySAP Business Suite, zelo dobra rešitev, saj komplet pokriva celoten spekter poslovnih rešitev, ki se med seboj dobro dopolnjujejo in je primerna za vse vrste industrijskih panog. V slovenskem prostoru je ta rešitev primerna za naša največja podjetja.

Infor CRM Epiphany je namenjen podjetjem v proizvodnih panogah, ki naj ne bi imela manj kot 500 zaposlenih. To pomeni, da je za slovenske razmere primerna rešitev za velika podjetja z večjo bazo strank.

Tabela 5 - Analiza rešitev

Rešitev	Primernost			Panoga	Prednosti
	Velikost podjetja				
	veliko	srednje	malo		
MS Dynamics CRM	x	x	x	zmožen pokriti potrebe praktično vseh panog	<ul style="list-style-type: none"> <li>kompatibilnost z ostalimi Microsoftovimi izdelki</li> </ul>
iceCRM	x			telekomunikacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>številne reference v svoji panogi</li> </ul>
Intrix™CRM			x	storitvene panoge	<ul style="list-style-type: none"> <li>enostavnost</li> <li>hitra uvedba</li> <li>ne zahteva dodatnega izobraževanja</li> </ul>
Siebel CRM	x			zmožen pokriti potrebe praktično vseh panog	<ul style="list-style-type: none"> <li>prilagodljivost</li> <li>ponudnik lahko ponudi tudi ostale rešitve za vse ravni poslovanja</li> </ul>
mySAP CRM	x			zmožen pokriti potrebe praktično vseh panog	<ul style="list-style-type: none"> <li>del kompleta mySAP Business Suite, ki pokriva celoten spekter poslovnih rešitev</li> </ul>
Infor CRM	x			zmožen pokriti potrebe praktično vseh panog	<ul style="list-style-type: none"> <li>celovita rešitev</li> </ul>

Vir: Lastna izdelava s pomočjo podatkov, pridobljenih z različnih internetnih virov.

## SKLEP

Rešitev za management odnosov z odjemalci lahko podjetju ali organizaciji pomaga na poti do večje prodajne učinkovitosti. Dandanes, ko se na trgih odvija huda konkurenca, predstavlja baza zvestih strank in poznavanje njihovih želja in potreb tisto konkurenčno prednost za podjetje, ki mu zagotavlja obstoj na trgu in nadaljnji razvoj. Pred tem morajo podjetja prehoditi težko pot vpeljave, ki jo ponavadi spremljajo preseženi ocenjeni stroški in terminski plan, razne ovire znotraj in zunaj podjetja ter nenazadnje tudi izbira prave rešitve. Velik odstotek podjetij na tej poti ne uspe, bodisi med vpeljavo bodisi kasneje, ko ugotovijo, da jim rešitev sploh ne ustreza. Zelo pomembno je, da so managerji, ki želijo uvesti sistem za

management odnosov z odjemalci, z njim do potankosti seznanjeni. Iz definicij, ki sem jih navedel v prvem delu naloge, je razvidno, da že med strokovnjaki prihaja do majhnih odstopanj pri pojmovanju managementa odnosov z odjemalci. V podjetju, ki želi uvesti CRM sistem, morajo najprej postaviti jasne cilje, hkrati pa mora ponudnik razumeti poslovne procese podjetja in rešitev tako prilagoditi, da bo prinašala čim več koristi.

Povečanje prihodkov in znižanje stroškov sta glavna cilja, ki jih podjetje zasleduje pri uvajanju strategije managementa odnosov. Strategija kot taka tega ne zagotavlja, ampak pomaga podjetju pri doseganju teh ciljev. Z uspešno uvedeno strategijo podjetje poveča zvestobo strank, izboljša storitve ter lažje in bolj učinkovito izmenjuje pridobljena znanja in informacije. Te in druge konkurenčne prednosti omogočajo podjetju bolj uspešno in učinkovito nastopanje na trgu.

Globalni trg orodij za management odnosov z odjemalci je zelo konkurenčen. Za vsak segment, po katerih se delijo orodja, obstaja veliko število ponudnikov, ki ponujajo bolj ali manj kakovostne rešitve. Kljub vsemu tudi ta trg ni izjema in ima najboljše rešitve, ki zavzemajo največji tržni delež. Če so res najboljše sicer težko ocenim, gotovo pa imena kot so Oracle, SAP in Microsoft prinašajo tudi kvaliteto. Oracle in SAP sta trenutno največja igralca na trgu, saj oba ponujata široko paleto izdelkov, ki se ne končajo le pri orodjih za management odnosov z odjemalci, ampak obsegajo rešitve na vseh nivojih poslovanja. Vseeno si oba vodilna igralca ne moreta privoščiti spodrseljaja, saj predstavljajo podjetja kot so Microsoft, Infor, Salesforce.com, Amdocs, NetSuite, FrontRange Solutions idr. dostojno konkurenco. Orodja omenjenih ponudnikov prav tako dobro zadovoljijo potrebe velikih in tudi manjših podjetij; kot rečeno, pomanjkljivost teh podjetij je ponudba na ostalih področjih poslovanja.

Slovenski trg orodij po zastopanosti orodij največjih ponudnikov ne zaostaja preveč za svetovnim trgom. Tako pri nas podjetje brez težav kupi Oracle-ov Siebel CRM ali SAP-ov mySAP Business Suite. Prav tako so preko posrednikov dostopna orodja Maximizer Enterprise, update.seven, Goldmine, Terrasoft CRM idr. Problem je v tem, da so naša največja podjetja v svetovnem merilu največ srednje velika in znajo biti nekatere rešitve preveč kompleksne in neprimerne za uvajanje. Tukaj vidim veliko priložnost za ponudnike domačih rešitev, saj precej bolje poznajo slovenski trg in njegove značilnosti ter lahko posledično razvijejo bolj primerne rešitve. Vseeno tudi naš trg ni imun na konkurenco, kar pomeni, da morajo domači ponudniki ponuditi dovolj kakovostne rešitve, če hočejo biti konkurenčni, čeprav le na slovenskem trgu.

## LITERATURA IN VIRI

1. The 2006 Market Leaders. (2006, oktober). *CRM Magazine*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=6336#responses>.
2. *add CRM*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.add.si/poslovne\\_resitve/add\\_crm/](http://www.add.si/poslovne_resitve/add_crm/).
3. Band, W. (2007, 5. februar). Infor CRM Epiphany Is A Strong Performer In The Enterprise CRM Suites Market. *The Forrester Wave™ Vendor Summary*. Najdeno 7. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,41046,00.html>.
4. Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management*. New York: John Wiley & Sons.
5. *BSS Produkti: iceCRM*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ice.si/>.
6. Cap Gemini Ernst&Young, (2005). *CRM*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu [www.uk.capgemini.com/services/crm/solutions/marketing.shtml](http://www.uk.capgemini.com/services/crm/solutions/marketing.shtml).
7. *CRM Maximizer Programska oprema za upravljanje odnosov s strankami*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.stroka.si/CRM.aspx>.
8. *CRM MIFS*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.mifs.si/index.php?topic=CRM>.
9. *CRM Mobile Systems - CRM Mobilne poslovne rešitve*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi/crm-mobile-system>.
10. *CRM rešitev Goldmine*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.crmsistemi.si/index.php?id=21>.
11. Crockett, B. & Reed, K. (2003). *The foundation of insight: three approaches to customer-centric understanding*. The Ultimate CRM Handbook, New York: McGraw-Hill.
12. *Customer Relationship Management (CRM)*. (2004). Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu [www.vdsys.com/ppt/crm2004.ppt](http://www.vdsys.com/ppt/crm2004.ppt).
13. Daft, R. (2003). *Management*. (6th ed.) Mason (Ohio): Thomson South-Western West.
14. *Intrix™ CRM, Upravljanje odnosov s strankami*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.intera.si/crm.php>.
15. Johnson, J. (2004, januar). Making CRM technology work. *The Manager, Journal of the Institute of Administrative Management*. Najdeno 6. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.paconsulting.com/news/by\\_pa/2004/by\\_pa\\_CRM+article+in+The+Manager+by+Julian+Johnson.htm](http://www.paconsulting.com/news/by_pa/2004/by_pa_CRM+article+in+The+Manager+by+Julian+Johnson.htm).
16. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kunstelj, R. & Indihar Štemberger, M. (2007). Uvedba informacijske rešitve za menedžment odnosov z odjemalci. *Uporabna informatika*, 3, 125-141.

18. Login, I. (2000). Upravljanje odnosov s strankami (CRM). *Sistem: nove tehnologije za poslovni svet*, 11, 18-20.
19. McAllister, T. (2004). *Customer Relationship Management - A Case for e-Business Strategy*. Maryland: University of Maryland.
20. *Microsoft CRM [ORG.TEND]*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.tend.org/index.php?id=101>.
21. *Microsoft Dynamics CRM [Avtenta.si]*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.avtenta.si/si/resitve/produkti/246/default.html>.
22. *Microsoft Dynamics CRM 4.0 by Microsoft*. Najdeno 7. julija 2008 na spletnem naslovu [http://vs.technologyevaluation.com/Frame\\_profileDB.asp?optionid=21179#Products](http://vs.technologyevaluation.com/Frame_profileDB.asp?optionid=21179#Products).
23. *mySAP Customer Relationship Management*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.sap.com/slovenia/solutions/business-suite/crm/index.epx>.
24. *O Avtenti*. Najdeno 4. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.avtenta.si/si/korporativne\\_strani/o\\_avtenti/](http://www.avtenta.si/si/korporativne_strani/o_avtenti/).
25. *O družbi Oracle Corporation*. Najdeno 4. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.oracle.com/global/si/corporate/index.html>.
26. *O podjetju [Intera]*. Najdeno 4. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.intera.si/podjetje.php>.
27. Oracle and Siebel Systems, (2005, 12. september). *Oracle Investor Presentation*. Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu [http://yahoo.brand.edgaronline.com/EFX\\_dll/EDGARpro.dll?FetchFilingHTML1?SessionID=2ghMIuNdQ\\_5czDm&ID=3909718](http://yahoo.brand.edgaronline.com/EFX_dll/EDGARpro.dll?FetchFilingHTML1?SessionID=2ghMIuNdQ_5czDm&ID=3909718).
28. Pavlovčič, T. (2000). Upravljanje odnosov s strankami – ali vemo kaj je to?. *Finance*, 115, 19.
29. Payne, A. (2005). *Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
30. *PeopleSoft Enterprise Customer Relationship Management (CRM)*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.oracle.com/applications/peoplesoft/crm/ent/index.html>.
31. *Podjetje [icesolutions]*. Najdeno 4. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ice.si/>.
32. *Poslovno-informacijski sistemi Infor*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.snt.si/Content.Node/solutions\\_services/software\\_solutions/INFOR.php](http://www.snt.si/Content.Node/solutions_services/software_solutions/INFOR.php).
33. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
34. *Predstavitev podjetja [S&T Slovenija]*. Najdeno 4. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.snt.si/Content.Node/about\\_us/company/predstavitev\\_podjetja.php](http://www.snt.si/Content.Node/about_us/company/predstavitev_podjetja.php).
35. *Report reveals top CRM vendors*. (2007, 23. avgust). Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.bizcommunity.com/Article/196/33/17396.html>.
36. Reynolds, J. (2002). *A Practical Guide to CRM*. New York: CMP Books.
37. *SAP Slovenija*. Najdeno 4. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.sap.com/slovenia/company/sapslovenija/index.epx>.
38. *Siebel Customer Relationship Management Applications*. Najdeno 30. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.oracle.com/applications/crm/siebel/index.html>.

39. Spiller, L. & Baier, M. (2005). *Contemporary Direct Marketing*. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson Education.
40. *SugarCRM: Agenda Open System*. Najdeno 4. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.agenda.si/poslovne-resitve/crm-upravljanje-odnosov-s-strankami/sugar-crm.html>.
41. *Triglif CRM – Modularna rešitev za upravljanje odnosov s strankami*. Najdeno 4. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.triglif.si/si/crm.wlgt>.
42. *update.seven. Živite odnose s svojimi strankami!* Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.src.si/izdelki/updateseven/default.asp>.
43. *Upravljanje odnosov (CRM): Microsoft Dynamics CRM*. Najdeno 2. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.nps.si/microsoft-dynamics-crm.html>.
44. Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B. & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102 (8), 442-452.

## PRILOGA - 40 glavnih ponudnikov rešitev za management odnosov z odjemalci, kot jih navaja CRM Magazine

WINNER LEADER	COMPANY	CATEGORY	REPUTATION FOR CUSTOMER SATISFACTION	REPUTATION FOR DEPTH OF FUNCTIONALITY	REPUTATION FOR COMPANY DIRECTION
			1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
●	AMDOCS	ENTERPRISE SUITE CRM	4	4	4
●	APRIMO	MARKETING AUTOMATION	3	3	3
●	BUSINESS OBJECTS	CRM ANALYTICS	3	3	3
●	COGNOS	CRM ANALYTICS	3	3	3
●	ENTELLIUM	SFA	3	3	3
●	FIRSTLOGIC (BUSINESS OBJECTS)	DATA QUALITY	4	3	3
●	FRONTRANGE SOLUTIONS (GOLDMINE)	SMALL BUSINESS SUITE CRM	3	3	2
●	HARTE-HANKS (TRILLIUM SOFTWARE)	DATA QUALITY	3	3	3
●	HYPERION	CRM ANALYTICS	3	3	3
●	IBM (ASCENTIAL SOFTWARE)	DATA QUALITY	3	3	4
●	MAXIMIZER SOFTWARE	SMALL BUSINESS SUITE CRM	4	4	4
●	MAXIMIZER SOFTWARE	SFA	4	4	4
●	MICROSOFT	MIDMARKET SUITE CRM	3	3	3
●	NETSUITE	MIDMARKET SUITE CRM	3	3	3
●	NETSUITE	SMALL BUSINESS SUITE CRM	3	3	3
●	ORACLE	CRM ANALYTICS	3	3	3
●	PEOPLESOFT	ENTERPRISE SUITE CRM	3	3	2
●	PITNEY BOWES (GROUP 1 SOFTWARE)	DATA QUALITY	3	3	3
●	RIGHTNOW TECHNOLOGIES	MIDMARKET SUITE CRM	4	3	4
●	SAGE CRM	SMALL BUSINESS SUITE CRM	3	3	3
●	SAGE CRM (ACT!)	SFA	3	3	3
●	SALESFORCE.COM	ENTERPRISE SUITE CRM	4	3	4
●	SALESFORCE.COM	MIDMARKET SUITE CRM	4	4	4
●	SALESFORCE.COM	SMALL BUSINESS SUITE CRM	3	3	3
●	SALESFORCE.COM	SFA	3	3	4
●	SALESNET (RIGHTNOW)	SFA	3	3	3
●	SAP	ENTERPRISE SUITE CRM	3	3	3
●	SAP	MIDMARKET SUITE CRM	3	3	3
●	SAP	MARKETING AUTOMATION	3	3	3
●	SAS INSTITUTE	MARKETING AUTOMATION	3	3	3
●	SAS INSTITUTE	CRM ANALYTICS	4	4	4
●	SAS INSTITUTE (DATAFLUX)	DATA QUALITY	3	3	4
●	SIEBEL SYSTEMS	ENTERPRISE SUITE CRM	3	4	3
●	SIEBEL SYSTEMS	MARKETING AUTOMATION	3	3	3
●	UNICA	MARKETING AUTOMATION	3	3	3

WINNER LEADER	COMPANY	CATEGORY	REPUTATION FOR CUSTOMER SATISFACTION	REPUTATION FOR SERVICES OFFERED	ABILITY TO EXECUTE
			1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
●	ACCENTURE	CONSULTANCIES	4	4	4
●	BEARINGPOINT	CONSULTANCIES	3	3	3
●	CAPGEMINI	CONSULTANCIES	3	3	3
●	DELOITTE CONSULTING	CONSULTANCIES	4	4	4
●	IBM BCS	CONSULTANCIES	3	3	3

CUSTOMER SATISFACTION, DEPTH OF FUNCTIONALITY, COMPANY DIRECTION, SERVICES OFFERED, AND ABILITY TO EXECUTE ARE BASED ON A 5-POINT SCALE, WITH 5 BEING THE HIGHEST RATING.

**CATEGORIES AND CRITERIA** CRM magazine's fifth annual Market Leader awards feature some enhancements over previous years. The biggest enhancement is in the consultancies category, where we exchanged the company direction criterion for the ability to execute criterion. As we've done in the past, we name one winner and four leaders (listed alphabetically) in each category, using a proprietary selection formula. The overall award rating is based on a composite score of CRM revenues, year-over-year revenue growth, and analyst ratings for customer satisfaction, depth of functionality, and company direction. We also cite companies in each category that are worth watching for their potential to appear on their respective market's leaderboard next year.

www.destinationCRM.com CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT | OCTOBER 2006 31

MARKET LEADERS

Vir: The 2006 Market Leaders. 2006.