

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVEDBA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA
UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI V PODJETJU
AVTOTEHNA**

LJUBLJANA, JUNIJ 2006

ANDREJ ČERNETIČ

IZJAVA

Študent Andrej Černetič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Mira Gradišarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA	1
1.2. NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA	2
1.3. METODE DELA	2
1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	3
2. TEORETIČNA IZHODIŠČA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI	4
2.1. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI – CRM	4
2.2. PREDPOSTAVKE CRM	9
2.3. KORISTI CRM.....	10
2.4. GRADNIKI SISTEMA CRM.....	12
2.4.1. CRM VIZIJA.....	13
2.4.2. CRM STRATEGIJA	13
2.4.3. ZADOVOLJSTVO STRANK.....	14
2.4.4. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	15
2.4.5. PROCESI.....	17
2.4.6. CRM INFORMACIJE.....	19
2.4.7. CRM TEHNOLOGIJA.....	20
2.4.8. CRM METRIKE.....	21
2.5. PRISTOPI K IMPLEMENTACIJI SISTEMA CRM.....	22
2.6. ROI PROBLEM.....	26
2.7. MITI UVEDBE CRM.....	29
2.8. ŽIVLJENJSKA VREDNOST STRANKE	31
3. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTOTEHNA D.D.	32
3.1. PREDSTAVITEV DELNIŠKE DRUŽBE AVTOTEHNA D.D.	32
3.2. PREDSTAVITEV HČERINSKEGA PODJETJA AVTOTEHNA OPREMA D.O.O. .	38
4. ANALIZA STANJA.....	41
4.1. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI V PODJETJU AVTOTEHNA D.D. ..	41
4.2. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI V HČERINSKIH PODJETJIH AVTOTEHNE D.D.	42
4.2.1. ANALIZA STANJA V PODJETJU AVTOTEHNA OPREMA D.O.O.	43
4.2.2. ANALIZA STANJA V PODJETJU AVTERA D.O.O.....	45
4.2.3. ANALIZA STANJA V PODJETJU AVTENTA SERVIS D.O.O.....	46
4.2.4 ANALIZA STANJA V PODJETJU AVTOTEHNA VIS D.O.O.....	46
4.3. INFORMACIJSKI SISTEM SKUPINE AVTOTEHNA	47
5. ANALIZA ZAHTEV ZA IMPLEMENTACIJO SISTEMA CRM V AVTOTEHNI..	49
6. UVEDBA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI.....	51

6.1. UVOD.....	51
6.2. CRM VIZIJA	51
6.3. CRM STRATEGIJA.....	52
6.4. ZADOVOLJSTVO STRANK.....	55
6.5. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	56
6.6. CRM PROCESI.....	57
6.7. CRM INFORMACIJE.....	63
6.8. CRM TEHNOLOGIJA.....	67
6.9. CRM METRIKE.....	69
6.10. PREGLED PRIORITET PRI UVEDBI CRM KONCEPTA	71
7. SWOT ANALIZA PREDLAGANE INFORMACIJSKE REŠITVE ZA CRM.....	71
8. SKLEP.....	74
LITERATURA:	76
VIRI:.....	78
SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV.....	80

KAZALO SLIK:

Slika 1: Komponente koncepta CRM.....	6
Slika 2: Dialog je zamenjal enostransko obstreljevanje.....	7
Slika 3: Naraščanje vrednosti stranke z naraščanjem informacijskih in tehnoloških zmožnosti.	8
Slika 4: Načini za povečanje dobičkonosnosti podjetja.....	10
Slika 5: Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po uvedbi CRM.	11
Slika 6: Osem gradnikov CRM.....	13
Slika 7: Integracija celotne vrednostne verige s CRM filozofijo.	16
Slika 8: Razširjen Leavittov diamant.	17
Slika 9: Tehnološke enote CRM sistema.	21
Slika 10: Implementacija CRM.....	24
Slika 11: Lastniška struktura Avtotehne d.d. na dan 31.12.2004.....	33
Slika 12: Finančni podatki skupine Avtotehna.	34
Slika 13: Organizacijska struktura podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.....	39
Slika 14: Finančni podatki poslovanja podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.....	41
Slika 15: Zasnova informacijskega omrežja.	48
Slika 16: Osem gradnikov CRM v podjetju Avtotehna d.d.	50
Slika 17: Življenjski cikel stranke.....	54
Slika 18: Izkušnja stranke.	56
Slika 19: Prodajni proces pred uvedbo CRM.....	59
Slika 20: Prodajni proces po uvedbi CRM.....	60
Slika 21: Proces izterjave zapadlih terjatev pred uvedbo CRM.....	61
Slika 22: Proces izterjave zapadlih terjatev po uvedbi CRM.....	62
Slika 23: Arhitektura CRM tehnologije podjetja Avtotehna.....	69
Slika 24: Hierarhična razdelitev metrik CRM sistema.....	70

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Strategija marketinga in strategija odnosov do strank.	14
Tabela 2: Primerjava prenove poslovnih procesov in prenove k strankam usmerjenih procesov.	18
Tabela 3: Tipi informacij o strankah.	19
Tabela 4: Primerjava klasične direktne pošte in CRM podprte kampanje v podjetju UK Business Direct.	27
Tabela 5: Kvantitativne koristi CRM.	30
Tabela 6: Kvalitativne koristi CRM.	30
Tabela 7: Finančni podatki in število zaposlenih skupine Avtotehna.	33
Tabela 8: Organigram Avtotehne d.d.	35
Tabela 9: Finančni podatki poslovanja podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.	40
Tabela 10: Opisni podatki za CRM aplikacijo podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.	64
Tabela 11: Vedenjski podatki za CRM aplikacijo podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.	65
Tabela 12: Namenski podatki za CRM aplikacijo podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.	67

1. UVOD

1.1. PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA

Pomembnost informacijske in komunikacijske tehnologije za konkurenčnost evropskih podjetij je izpostavil že Bangemann v svojem poročilu Svetu Evrope (Bangemannovo poročilo, 1994, str. 6): »Informacijska in komunikacijska tehnologija spodbujata po vsem svetu novo industrijsko revolucijo, ki je že zdaj tako pomembna, kot pretekle revolucije.« Za podjetja, ki želijo v tej revoluciji delovati in obstati, je zelo pomembno, da vso to tehnologijo vključujejo tudi v svoje poslovne procese. Prav ta tehnologija je v zadnjih letih omogočila tehnološko podporo za upravljanje odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management – v nadaljevanju tudi CRM). Definicij za CRM je sicer več, za Paula Postmo »je CRM strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je:

- povečati število strank,
- doseči visoko raven ponovnih nakupov,
- obdržati najdonosnejše kupce,
- povečati vrednost nakupov,
- odzivati se proaktivno v očeh kupca in izdelka,
- skozi pristne odnose graditi zvestobo kupcev,
- s kupci ustvariti doživljenjske odnose« (Postma, 2001).

Podjetja svojo pozornost vse bolj usmerjajo od izdelkov h kupcem. Kot pravi Jaka Žorž, poslovni odnosi se spreminjajo: »Odnos do strank zdaj zahteva drugačne rešitve, in upravljanje odnosov s strankami je ena od teh« (Žorž, 2000). Podobno razmišlja tudi Judy Strauss: Trženje se obrača od masovnega k individualnemu. Ni toliko pomembna količina novo pridobljenih strank, ampak donosno poslovanje z obstoječimi. Četudi jih je manj, je pomembno, da so lojalne in visoko donosne (Strauss, 2003). Martha Rogers o poosebljenih storitvah in izdelkih pravi: »Več ko vem o tebi, lažje izpolnim tvoje potrebe, predvsem pa bolje kot nekdo, ki te ne pozna. Dejstvo je, da je prednost za oba, če stvar naredim prav.« (Jerman Blažič, 2001, str. 81). Tak premik v pristopu do strank omogoča uvedba koncepta upravljanja odnosov s strankami, ki pa mora biti ustrezno informacijsko podprt. Koncept CRM ima 4 stopnje (Sharp, 2003, str. 9):

1. interakcijo - serijo prodajnih aktivnosti med strankami in podjetjem,
2. analizo serije prodajnih aktivnosti,
3. učenje - iz serije prodajnih aktivnosti lahko ugotovimo obnašanje posamezne stranke,
4. planiranje trženjskih aktivnosti, prilagojeno navadam posamezne stranke.

Ker gre pri upravljanju odnosov s strankami za zbiranje in analiziranje velike količine podatkov, je pri uvedbi koncepta CRM nujna ustrezna in specifičnim potrebam določene panoge prilagojena programska in tehnična oprema. Ob tem ne smemo pozabiti, da gre pri uvedbi koncepta CRM predvsem za spremembo poslovnih procesov in poslovne kulture podjetja. Programska in strojna oprema je pri tem samo orodje za upravljanje odnosov s

strankami (Baumeister, 2002). Zato se je potrebno lotiti uvedbe upravljanja odnosov s strankami kot dela prenove poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering – BPR) in nalogo uvedbe CRM zastaviti kot celosten projekt.

Uspešno upravljanje odnosov s strankami je zagotovljeno samo ob kvalitetni prenovi poslovnih procesov, učinkoviti tehnologiji in zaposlenih, ki pri projektu aktivno sodelujejo. Če katerikoli člen manjka, je uspešnost upravljanja odnosov s strankami vprašljiva. Podjetje Customer Communications Group pri uvedbi CRM predlaga 6 stopenj (Building the case for CRM, 2005):

1. analizo situacije,
2. identifikacijo priložnosti in koristi,
3. kvantifikacijo priložnosti in koristi,
4. oceno stroškov,
5. oceno tveganja,
6. priporočilo za uvedbo CRM.

1.2. NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je:

- analizirati stanje na področju odnosov s strankami v podjetju Avtotehna,
- analizirati potrebe,
- proučiti vsebinsko in tehnično izvedljivost informacijskega sistema za CRM,
- predlagati način uvedbe CRM in opozoriti na spremembe, ki jih bo nov način dela prinesel zaposlenim in strankam,
- predlagati spremembo poslovnih procesov,
- določiti prioritete,
- definirati merljive cilje za oceno uspešnosti uvedbe informacijskega sistema za CRM.

Cilj magistrskega dela je analiza stanja in potreb na področju CRM v Avtotehni ter strokovno utemeljen predlog uvedbe informacijskega sistema za CRM.

1.3. METODE DELA

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabil znanje pridobljeno na dodiplomskem in podiplomskem študiju. Z vsebino obravnavane problematike sem se seznanil na naslednje načine:

- študij domače in tuje literature s področja upravljanja odnosov s strankami, marketinga in informacijskih sistemov,
- študij domačih in tujih strokovnih člankov v revijah in na internetu,

- obisk seminarjev s področja upravljanja odnosov s strankami.

Analizo stanja v podjetju Avtotehna in predlog uvedbe informacijskega sistema za upravljanje odnosov s strankami sem naredil na podlagi:

- študije primerov,
- študije dokumentov in izkušenj vodilnih proizvajalcev informacijskih rešitev za upravljanje odnosov s strankami,
- intervjujev zaposlenih v skupini Avtotehna: vodilnih delavcev, ključnih ljudi za vzdrževanje informacijskega sistema, zaposlenih v komerciali in marketingu.

1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo je razdeljeno na osem poglavij. Na začetku bom predstavil koncept in teoretične osnove upravljanja odnosov s strankami. CRM ni samo tehnologija ali določena aplikacija, ampak je strategija podjetja. CRM vpliva na vsa področja v podjetju, s ciljem povečati donosnost in zadovoljstvo strank. CRM je torej koristen tako za podjetje, kot za stranke. Tehnologija je pri konceptu ključna, saj je sistematično upravljanje odnosov s strankami postalo možno šele z dozorelo tehnologijo, ki omogoča zajem in analizo velikih količin podatkov. V tem poglavju je poudarek na predstavitvi osmih gradnikov CRM, to je koncept CRM, ki ga predlaga podjetje Gartner Group (Radcliffe, 2001a).

Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja Avtotehna d.d. ter njenega hčerinskega podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. Načeloma je magistrsko delo namenjeno analizi uvedbe CRM v celotno podjetje Avtotehna d.d., vendar sem se moral zaradi velike raznolikosti hčerinskih podjetij pri določenih podrobnostih analize omejiti na hčerinsko podjetje Avtotehna Oprema d.o.o. Koncept, ki je bil uporabljen pri hčerinskem podjetju Avtotehna Oprema d.o.o., pa se lahko razširi tudi na ostala hčerinska podjetja.

Četrto poglavje je namenjeno analizi stanja CRM v podjetju Avtotehna d.d. Analizo sem naredil tako za Avtotehno d.d., kot tudi za izbrana hčerinska podjetja. V analizo stanja sem vključil še analizo strukture informacijskega sistema Avtotehne d.d., ker je le ta zelo pomembna za uvedbo CRM koncepta v podjetje.

V petem poglavju bom predstavil analizo zahtev, ki jih struktura Avtotehne d.d. postavlja konceptu CRM. Avtotehna d.d. je namreč tako razvejano podjetje, da sem moral splošni koncept osmih gradnikov za CRM, kot ga predlaga podjetje Gartner Group, nekoliko prilagoditi strukturi podjetja Avtotehna d.d.

Osrednji del magistrskega dela predstavlja šesto poglavje - analiza uvedbe CRM koncepta v podjetje Avtotehna d.d. Podrobno bom predstavil vseh osem gradnikov CRM sistema. Kjer bo to možno, bom pripravil splošen koncept, veljaven za celotno podjetje Avtotehna d.d.,

nekateri gradniki pa morajo biti prilagojeni posameznim hčerinskim podjetjem. V teh primerih bom naredil analizo uvedbe za hčerinsko podjetje Avtotehna Oprema d.o.o.

Pred sklepom bom v sedmem poglavju predstavil še SWOT analizo predlagane rešitve za uvedbo informacijskega sistema za upravljanje odnosov s strankami v podjetju Avtotehna. Ker mora biti CRM strategija del splošne strategije podjetja in na njo tudi pomembno vpliva, se mi zdi uporaba SWOT analize upravičena.

Na koncu bom s sklepom povzel glavne ugotovitve magistrskega dela.

2. TEORETIČNA IZHODIŠČA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

2.1. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI – CRM

Upravljanje odnosov s strankami se ni začelo s pojavom informacijske tehnologije, niti s pojavom dovolj razvite informacijske tehnologije. Zgodovina odnosov s strankami sega v čas, ko so trgi šele nastajali in so številni prodajalci oblikovali svoje izdelke za vsakega posameznega porabnika. Krojači in čevljarji so izdelovali oblačila in čevlje za določeno osebo. Niso izdelovali na zalogo, ampak po naročilu, ker niso vedeli vnaprej, kakšno obliko in velikost izdelkov bodo potrebovali njihovi kupci. Na splošno je sicer nastanek množične proizvodnje prisilil proizvajalce, da izdelujejo standardne oblike izdelkov na zalogo, vendar se trženje po meri porabnika ponovno vrača na način, ki mu Stanley Davis pravi množično trženje po meri porabnikov. Množično trženje po meri porabnika je sposobnost pripraviti množico individualno oblikovanih izdelkov, da bi zadovoljili zahteve vsakega posameznega kupca (Kotler, 1996, str. 266).

Znan je tudi primer veletrgovca z vijaki Bossarda iz sredine osemdesetih let prejšnjega stoletja. Dobil je idejo, da bi sedem centimetrov debel katalog vijakov prenesel v elektronsko obliko. Trгоvec Bossard ni začel uresničevati svoje ideje z iskanjem programske opreme, a tudi, kot je znano, interneta še ni bilo. Imel pa je cilje, ki bi jih danes označili kot cilje CRM: pomembnim strankam ponuditi dodatne koristi pri vodenju naročil. S tem je hotel doseči prednost pred konkurenti in povezavo s strankami. Nastala je t. i. »fastoteka«. Glavne stranke so dobile neposredni dostop do baze podatkov, ki jim je dajala tudi možnost dialoga. Stranka je v bazi podatkov poiskala pravi vijak, izbrala datum dostave, ... in hitro opravila naročilo (Jakopič, 2005).

V času, ko so trgi šele nastajali, seveda ni bilo govora o informacijski tehnologiji, vendar le ta tudi ni bila potrebna. Število strank posameznega npr. krojača je bilo zelo omejeno in krojač je vse potrebne informacije o svojih strankah in njihovem obnašanju lahko spremljal na

pamet, iz glave. Kasneje, ko je prišlo do industrijske revolucije in izdelkov množične proizvodnje, je koncept CRM na nek način zamrl. Paul Postma vidi vračanje h koreninam CRM na naslednji način (Hrovat, 2001):

- Petdeseta so bila čas produkcijske ekonomije. Kmalu po vojni kupci niso bili posebno izbirčni in znana izjava Henryja Forda "Dobite lahko kakršnokoli barvo avtomobila, samo da je ta črna" ni prav nič vplivala na prodajo njegovih avtomobilov. Kupci so potrebovali le informacijo, da je izdelek dosegljiv.
- Šestdeseta je zaznamovala ekonomija spodbujanja prodaje in distribucije. Ponudba je bila dovolj velika, da je zadostila povpraševanju in se je še povečevala. Napor podjetij so bili usmerjeni v razvoj distribucije in izobraževanje prodajalcev.
- Sedemdeseta je zaznamovala ekonomija kakovosti in množičnega trženja. Ponudba je prvič presegla povpraševanje in kupec je postal kralj, ki je lahko izbral med množico izdelkov. Prišel je čas oddelkov trženja, ki so morali identificirati ciljne trge, opredeliti izdelke, ki naj zadovoljijo izbrane trge, in poiskati pravo promocijo, distribucijo in ceno.
- Osemdeseta so bila čas tržnih niš in oskrbovanja strank. Kupci so postali zahtevnejši in prilagoditi jim je bilo treba ponudbo. Podjetja so se branila konkurence in povečevala prihodke z iskanjem tržnih niš. Tržniki so se znašli pred izzivom, kako kupca, ki so ga že pridobili za nakup, prepričati, da ostane zvest njihovi blagovni znamki.
- V devetdesetih se je upravljalo podatke o strankah. Na trgu je bila poplava izdelkov in storitev tako rekoč enake kakovosti, torej kakovost ni mogla več zagotavljati večje prodaje. Tudi tržne niše so postajale čedalje ožje. S podatkovnimi bazami so tržniki ponudili model upravljanja ključnih kupcev. Nanje so se obračali s posebej naslovljeno pošto, s telefonskimi klici ... in jih prepričevali o prednosti svojega izdelka oziroma storitve.
- Zdaj smo vstopili v obdobje upravljanja odnosov s strankami.

Definicij CRM je veliko. Skoraj vsak avtor ima svojo, vendar je vsem skupno to, da postavljajo stranko v središče. Poleg v uvodu navedene Postmove definicije CRM, jih lahko omenim še nekaj:

- Merlin Stone pravi, da je CRM termin, ki označuje metodologije, tehnologije in zmožnosti elektronskega poslovanja (v nadaljevanju: e-poslovanje), ki jih podjetja uporabljajo za obvladovanje upravljanja odnosov s strankami (Foss, Stone, 2001, str. 3).
- Marko Šmid pravi, da je CRM uskladitev poslovnih strategij, organizacijske strukture in kulture podjetja ter informacij o strankah in informacijske tehnologije tako, da so vsi kontakti s strankami upravljani s ciljem zadovoljevanja potreb strank ter doseganja koristi in dobička za podjetja (Šmid, 2005a).
- CRM je poslovna strategija, ki z integracijo notranjih procesov in funkcij ter zunanjih poslovnih omrežij kreira ciljnim strankam dodatno vrednost, podjetju pa dodaten

dobiček. Bazira na visokokvalitetnih podatkih o strankah, kar omogoča sodobna informacijska tehnologija (Ang, 2002).

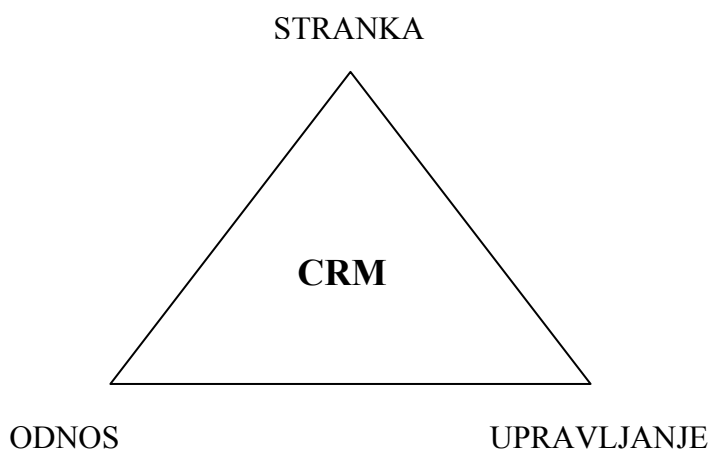
Koncept CRM je sestavljen iz treh komponent, kot jih prikazuje slika 1 (Gray et al, 2001, str. 8):

- stranka
- odnos
- upravljanje

CRM poskuša doseči integriran pogled na kupca in uveljaviti pristop z odnosom do kupca v središču pozornosti.

Stranka je edini vir dobička podjetja v sedanosti ter rasti podjetja v prihodnosti. Stranke, ki zagotavljajo več dobička z manjšim angažiranjem virov, so vedno bolj redke. Stranke so čedalje bolj informirane, konkurenca pa vedno večja. Informacijska tehnologija lahko zagotavlja zmožnost razlikovanja in upravljanja strank. CRM koncept bazira na informacijah o strankah.

Slika 1: Komponente koncepta CRM.



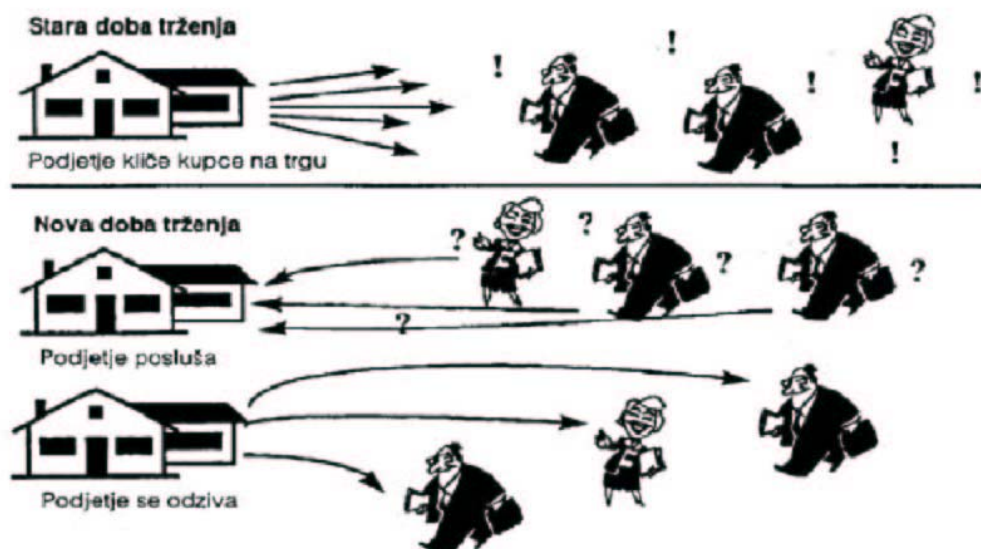
Vir: Gray et al, 2001, str. 8

Odnos med podjetjem in njegovimi strankami vključuje nenehno obojestransko komunikacijo in medsebojno vplivanje. Odnos je lahko kratkotrajen ali dolgotrajen, stalen ali občasen, ponavljajoč ali enkrat. Odnos je lahko odvisen od navad ali situacij. Tudi pri tistih strankah, ki so naklonjene podjetju in njegovim izdelkom, je lahko nakup odvisen od situacije. Tako je npr. nakupni vzorec za nakup letalske vozovnice odvisen od tega, ali kupec kupuje letalsko vozovnico za družinski izlet ali za službeno potovanje. CRM vključuje upravljanje odnosa s stranko tako, da je odnos dobičkonosen ter vzajemno donosen. Orodje za merjenje odnosa je življenjska vrednost stranke (angl. Customer Lifetime Value - CLV).

Upravljanje. CRM ni aktivnost samo v oddelku za trženje. Običajno vključuje nenehne spremembe v kulturi podjetja in poslovnih procesih. Informacije o strankah so zbrane in prenesene v znanje podjetja tako, da podjetje z njimi izkorišča konkurenčno prednost. CRM zahteva obsežne spremembe tako v podjetju, kot pri zaposlenih.

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

Slika 2: Dialog je zamenjal enostransko obstreljevanje.



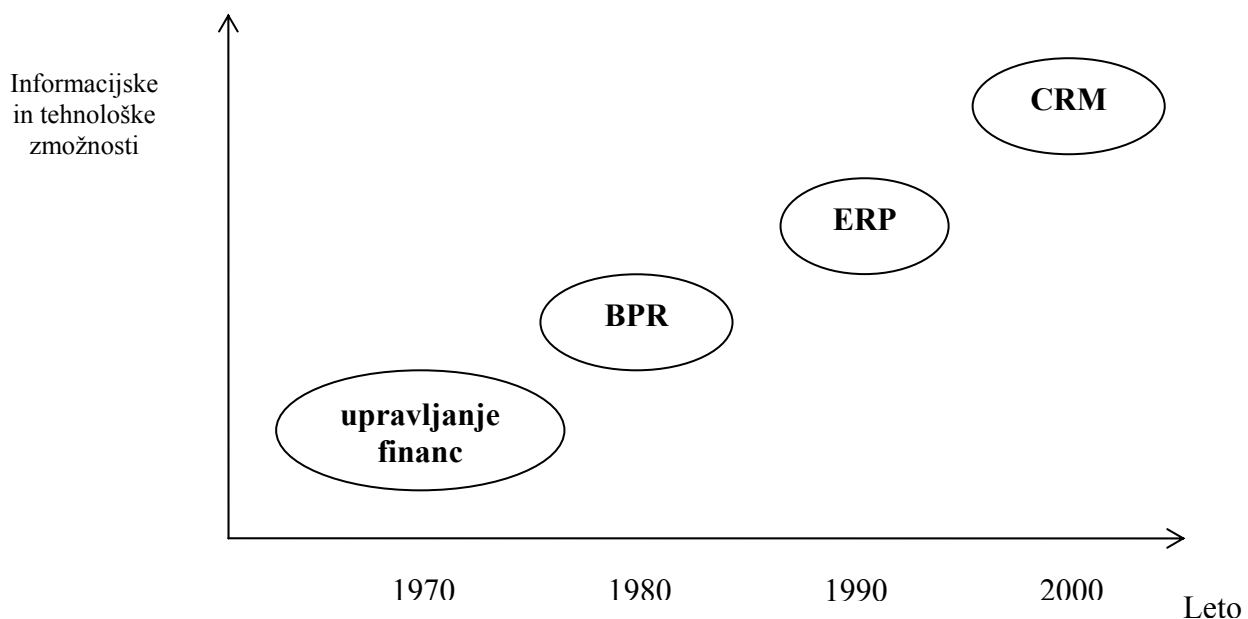
Vir: Postma, 2001, str. 17

V nobenem primeru torej pri konceptu CRM ne gre za programski paket ali nabor tehnologij, ampak za strategijo podjetja, da bo v središče svojih dejavnosti postavilo želje strank. Dandanes imajo podjetja toliko strank, da je postalo njihovo sistematsko spremljanje in analiziranje praktično nemogoče brez ustrezne podpore informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija torej omogoča sodobno upravljanje odnosov s strankami. Ena od ključnih napak pri razumevanju upravljanja odnosov s strankami je ravno v tem, da je CRM razumljen kot eden od programskih paketov, ki se ga kupi na trgu in ki sam po sebi izboljša ali celo ustvari odnos s strankami podjetja. Investicija v informacijsko tehnologijo za podporo CRM strategije pomeni manj kot tretjino celotne investicije uvedbe koncepta CRM. Podcenjenost stroškov uvedbe CRM, ki niso povezani z informacijsko tehnologijo, je eden glavnih razlogov, da veliko število CRM projektov propade (CRM is a business philosophy, not a set of technologies, 2001).

V smislu tehnološke in informacijske podpore, ki je spremljala način razvoja poslovanja podjetij, vidita Naras Eechambadi in Melissa Ortiz naslednji razvoj miselnosti (prikazuje ga tudi slika 3) (Eechambadi, Ortiz, 2005):

- V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so se podjetja osredotočala na upravljanje financ.
- V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je bila glavna sprememba na področju prenove poslovnih procesov (Business Process Reengineering - BPR).
- V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je bila ključna vpeljava sistemov za upravljanje z viri (ERP - Enterprise Resource Planning).
- Danes pa se podjetja obračajo k strategiji upravljanja odnosov s strankami - CRM. Ta strategija omogoča podjetjem maksimiziranje vrednosti stranke. Podjetja so bila sicer vedno obrnjena k strankam, vendar danes tehnologija omogoča, da podjetje sistematično analizira in maksimizira vrednost stranke za podjetje s pomočjo tehnologije in analize sistematično pridobljenih informacij o strankah.

Slika 3: Naraščanje vrednosti stranke z naraščanjem informacijskih in tehnoloških zmognosti.



Vir: Eechambadi, 2005

Dejstvo je, da je tehnološki razvoj CRM koncepta na nek način pogojen z razvojem dovolj zmogljive tehnologije, ki omogoča obdelavo in zajem velikih količin podatkov. Šele v zadnjih letih je informacijska tehnologija tako napredovala, da si CRM sisteme lahko privoščijo tudi manjša podjetja (Wilkerson, 2005).

Če se osredotočimo, kako je razvoj informacijske tehnologije vplival na razvoj samih CRM sistemov in CRM strategije, Marko Šmid vidi evolucijo CRM na naslednji način (Šmid, 2005a):

- Prva generacija: samostojne rešitve za pomoč zaposlenim.
- Druga generacija: rešitve za integriran 360° pogled na stranko, vendar je integracija aplikacij za delo s strankami zelo šibka.
- Tretja generacija: rešitve, ki omogočijo strankam, da servisirajo same sebe preko interneta. Pojavijo se po letu 1998, ko pridejo v uporabo prve prave rešitve za elektronsko poslovanje. Uporabnik lahko dela na samopostrežni način. Glavni problem slabe integracije med aplikacijami in posameznimi komunikacijskimi kanali pa še vedno ostaja.
- Četrta generacija: rešitve, ki temeljijo na internetni arhitekturi in podpirajo različne komunikacijske kanale ter so integrirane z ERP sistemi. Povezujejo in vključujejo zaposlene, partnerje, kupce, dobavitelje ...
- Peta generacija: CRM rešitve, ki temeljijo na redefiniciji poslovanja z vidika pogleda stranke. Sistemi se gradijo iz vprašanja: »Kaj je najbolj pomembno za moje stranke?«.

2.2. PREDPOSTAVKE CRM

Celoten koncept upravljanja odnosov s strankami temelji na treh predpostavkah (Gray, 2001, str. 41):

Obnašanje strank

Prihodnje obnašanje in reakcije strank temeljijo na preteklih reakcijah in obnašanju. Ta predpostavka je resnična le delno, saj se vzorci obnašanja strank spreminjajo. Zato je ključnega pomena, kako dobro zna podjetje napovedati spremembe v vzorcu obnašanja.

Pravilnost podatkov

Za pravilnost rezultatov analize podatkov in s tem povezane poslovne odločitve je ključnega pomena pravilnost osnovnih podatkov. Zagotoviti je potrebno 100% pravilnost podatkov v podatkovnih bazah in skrbeti za nevprašljivo aktualnost teh podatkov z rednim posodabljanjem.

Preference strank

CRM koncept predvideva, da stranke vedno želijo individualizirane proizvode in storitve. Temu ni vedno zadoščeno, ker podjetja ne morejo vedno zagotoviti individualiziranih proizvodov in storitev. Še vedno pa lahko individualizirajo obravnavo stranke. Nakupne odločitve strank pa tudi ne sledijo vedno individualnosti, ampak tudi trendom, modi tehnološkemu razvoju ... Včasih je pravi izdelek ob pravem času pomembnejši od individualiziranosti.

»Praksa je pokazala, da je verjetnost nakupa v veliki korelaciji s stopnjo personalizacije, ki jo ponuja spletna trgovina. Bolj kot je spletna trgovina personalizirana, bolj je privlačna za

kupce in oglaševalce, dlje se kupci zadržujejo na takšnih straneh in večja verjetnost je, da bodo kaj kupili» (Skrtn, 2001).

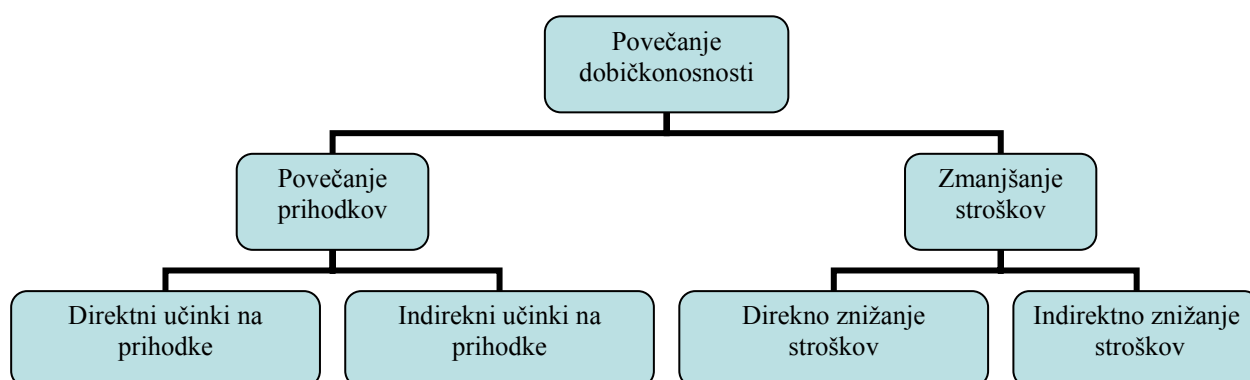
2.3. KORISTI CRM

V ozadju koristi CRM sistemov je nekaj preprostih, že neštokrat citiranih resnic (Gray et al, 2001, str. 10):

- Po Paretovem principu, 20% strank podjetja generira 80% dobička podjetja.
- Pri prodaji industrijskih proizvodov velja, da je potrebnih približno 8 do 10 telefonskih klicev, da se proizvod proda povsem novi stranki in le 2 do 3 telefonske klice, da se proizvod proda že obstoječi stranki.
- Boston Consulting Group ocenjuje stroške ohranitve (internetne) stranke na 6,80 ameriških dolarjev, pridobitev nove (internetne) stranke pa na 34 ameriških dolarjev.
- Tipični nezadovoljni kupec pove o svoji slabi izkušnji povprečno 8 do 10 drugim ljudem.
- 5% povečana stopnja ohranitve strank se kaže v 25% večjem dobičku podjetja.
- Povprečna odzivnost oglaševanja je 2%.

Smisel obstoja vsakega podjetja je dobiček, ki ga podjetje prinaša lastnikom. In generalna korist vpeljave koncepta CRM v podjetje je prav povečanje dobičkonosnosti. To pa se kaže tako z večanjem prihodkov, kot tudi z zmanjšanjem stroškov (Šmid, 2005a).

Slika 4: Načini za povečanje dobičkonosnosti podjetja.



Vir: Šmid, 2005a

Direktni učinek na prihodke se kaže v:

- Pridobitvi novih strank.
- Povečanju prihodkov od obstoječih strank.
- Razvoju novih izdelkov in storitev, ki jih omogoča boljše poznavanje strank.

Indirektni učinek na prihodke je mogoč na naslednje načine:

- Povečanje poznavanja blagovne znamke.
- Povečanje zvestobe strank.
- Povečanje zadovoljstva strank.

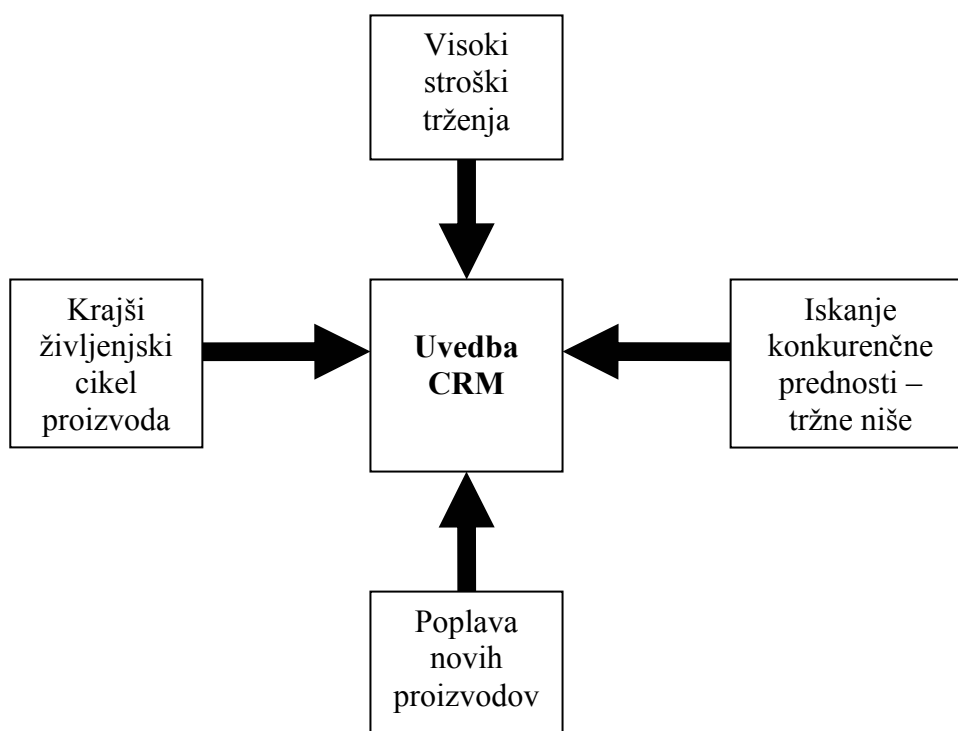
Načini za direktno znižanje stroškov s pomočjo CRM koncepta:

- Povečanje produktivnosti.
- Nižji stroški pridobitve nove stranke.
- Možnost samopostrežnega načina dela.

Indirektno znižanje stroškov s pomočjo CRM koncepta:

- Krajši čas za lansiranje novega produkta zaradi boljših informacij o pričakovanjih strank o novem produktu.
- Zmanjšanje količine dela v podpori.
- Zmanjšanje napak.

Slika 5: Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po uvedbi CRM.



Vir: Vittori, 2002, str. 9

Miha Vittori govori o štirih dejavnikih, ki spodbujajo potrebo po uvajanju CRM koncepta (Vittori, 2002, str. 8):

- **Krajši življenjski cikel proizvodov.** Pozornost, ki jo stranke posvečajo posamezni novosti na trgu je vse bolj kratkotrajna, pripadnost kupcev na podlagi proizvoda je

stvar preteklosti. Zato so podjetja prisiljena skrajševati čas med zamisljivo in prihodom novega proizvoda na trg.

- **Visoki stroški trženja.** Poleg cene pridobivanja podatkov za množične trženjske akcije je problem tudi njihova vse manjša učinkovitost. Zaradi nepoznavanja vedenja strank je odzivnost na zastavljene reklamne akcije relativno majhna.
- **Poplava novih proizvodov na trgu.** Kupci želijo vse bolj individualizirane proizvode in storitve, zaradi globalizacije pa so le ti vse bolj homogeni. Podjetja morajo svoje poslovne strategije osredotočiti na stranko in ne več na proizvode kot doslej.
- **Iskanje konkurenčne prednosti – tržne niše.** Pozornost je usmerjena na manjše, bolj donosne tržne segmente. CRM omogoča odkrivanje in nego takšnih dobrih strank.

Z vidika sodobnih načinov poslovanja, kot je poslovanje preko interneta, le ti zahtevajo mnogo več kot samo sisteme za prenos in hranjenje podatkov o strankah, kot jih ponujajo ERP aplikacije. CRM koncept ponuja mnogo naprednejši sistem zajemanja, hranjenja in obdelave podatkov o strankah. Omogoča, da vemo o strankah mnogo več, kot kdajkoli prej (Chorafas, 2001).

2.4. GRADNIKI SISTEMA CRM

Vpeljava CRM koncepta v podjetje zahteva strategijo, ki vključuje celotno poslovanje podjetja in se mora začeti na najvišji organizacijski ravni. Žal se velika večina podjetij še vedno loteva CRM projektov znotraj oddelkov oziroma v poskusih integracije takšnih nepovezanih projektov. Vendar je postavitve sistema na ravni celotnega podjetja zelo kompleksna, saj zahteva močno podporo vodstva, k strankam usmerjeno vizijo podjetja, potencialno zelo problematično prenovo poslovnih procesov, spremembo kulture in organizacije podjetja, uvajanje zapletenih novih tehnologij, sistemsko integracijo in obvladovanje podatkov. Zaradi omenjene kompleksnosti je Gartner na podlagi obsežnih raziskav predstavil Osem gradnikov za CRM – ogrodje za uspešno uvedbo, ki podjetjem omogoča celovit pogled, pripravo poslovnega načrta in načrta vpeljave CRM koncepta v podjetje (Radcliffe, 2001). Osem gradnikov prikazuje slika 6.

Poseben poudarek je na osrednjih elementih (Zadovoljstvo strank in Organizacijska kultura), saj gre tu za stično točko med podjetjem in njegovimi strankami. Na tej točki se srečujejo ljudje, vzpostavljajo odnose in gradijo vrednost, tako za podjetje, kot za stranke. Ta povezanost je predstavljena z jin in jang simbolom. Večina uspešnih CRM projektov ima ta del uravnotežen, tako da ima od odnosa korist tako podjetje oz. njegovi delničarji, kot tudi stranke. Pogosto pa se zgodi, da podjetje preferira svojo organizacijsko kulturo, ki je ne uskladi z željami strank.

Slika 6: Osem gradnikov CRM

1. CRM vizija	
2. CRM strategija	
3. Zadovoljstvo strank	4. Organizacijska kultura
5. CRM procesi	
6. CRM informacije	
7. CRM tehnologija	
8. CRM metrike	

Vir: Radcliffe, 2001

2.4.1. CRM VIZIJA

»Vizija je zamisel nove in zaželeno podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje (Možina et al, 1994, str 300).«

Tako kot je za podjetje jasno določena vizija osrednjega pomena, je podobno tudi pri CRM viziji. Ob tem pa je potrebno poudariti, da se morata obe viziji skladati. Podjetje mora biti že v osnovi naravnano k strankam. CRM vizija je temelj za motivacijo zaposlenih, lojalnost strank in povečanje tržnega deleža podjetja, zato jo morajo vsi zelo dobro poznati in vsakodnevno delovati po njej.

Vizijo mora definirati vodstvo podjetja glede na poznavanje trga in strank. Obenem pa mora zelo dobro poznati tudi filozofijo CRM, njene prednosti in slabosti, načine vpeljave in potrebne spremembe v podjetju. Žal se velika večina vodstev tega ne zaveda in pri izvedbi CRM projektov teh ne podpira na ustrezen način. Pomanjkanje podpore vodstva je zato eden najpogostejših vzrokov propada takšnih projektov (Nikolić, 2003).

2.4.2. CRM STRATEGIJA

CRM strategija mora izhajati iz strategije podjetja in je tesno povezana z marketinško strategijo, ki gradi položaj podjetja na trgu. Nadalje daje osnovo za operativne strategije, kot je npr. strategija za informacijsko tehnologijo, človeške vire in podobno. Naloga CRM strategije je, da oblikuje in vzdržuje bazo strank, ki so premoženje podjetja (Kirkby, 2001).

Postopek določanja CRM strategije je naslednji (Nikolić, 2003):

- Analiza lastnega položaja in položaja strank podjetja na trgu.
- Segmentacija strank ter identifikacija ciljnega segmenta.
- Določitev ciljev za posamezni segment strank glede na življenjski cikel strank.
- Določitev metrik za nadzor nad izvajanjem strategije.
- Oris strategije za prilagoditev ponudbe (cene, produkti, storitve in servis)
- Določitev človeških in tehničnih virov, potrebnih za izvedbo.

Tabela 1: Strategija marketinga in strategija odnosov do strank.

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

Vir: Nikolić, 2003

CRM strategija je sinteza strategije marketinga in strategije odnosov do strank. Cilj strategije marketinga je predvsem tržna pozicija, cilj strategije odnosov do strank pa vzpostavitev teh odnosov, ki prinesejo dodano vrednost obema, podjetju in stranki. Za CRM strategijo je potrebno razumeti stranke, graditi zvestobo, kar pa ne gre brez poznavanja trga, tržnih segmentov in njegovih specifičnosti. Razlike med strategijo marketinga in strategijo odnosov do strank prikazuje tabela 1.

2.4.3. ZADOVOLJSTVO STRANK

Strankina izkušnja kontakta s podjetjem igra ključno vlogo pri oblikovanju strankinega zaznavanja podjetja. Dobra, pozitivna izkušnja povečuje zadovoljstvo, zaupanje in

dolgoročno lojalnost, medtem ko negativna izkušnja povzroči ravno obratno. Na žalost je hitrost širjenja informacij o slabih izkušnjah bistveno večja in lahko škodi podjetju tudi pri navezavi povsem novih odnosov z novimi strankami (Radcliffe, 2001).

Ključno je, da podjetja kontinuirano merijo zadovoljstvo strank in da so z rezultati seznanjene vse ravni v podjetju, vključno z najvišjimi. Na podlagi teh rezultatov se potem prilagajajo poslovni procesi, o spremembi katerih pa morajo stranke biti obveščene. Na konkretnem primeru je potrebno strankam pokazati, da so bile njihove pripombe upoštevane in pomanjkljivosti odpravljene.

2.4.4. ORGANIZACIJSKA KULTURA

CRM strategija zahteva nenehno spreminjanje in izboljševanje poslovnih procesov, organizacijske strukture in veščin zaposlenih, kar pa nikakor ni lahka naloga. Najvišje vodstvo je odgovorno in mora začeti in vzpodbujati vpeljavo potrebnih sprememb. Pri tem je sicer podjetje včasih omejeno z zunanjimi partnerji, vendar mora biti optimizacija izvedena v sodelovanju z njimi (Radcliffe et al, 2001b).

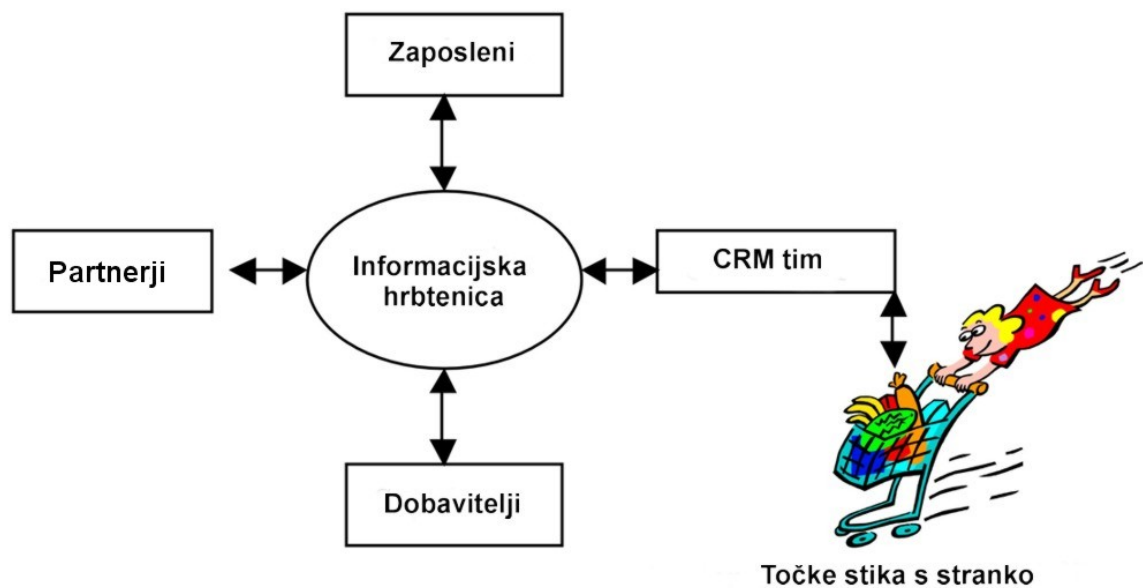
CRM se večkrat razume le kot aplikacija podjetja za zbiranje informacij, vendar je bistveno več kot to. Izziv predstavlja združitev CRM filozofije s celotno vrednostno verigo. Celotna vrednostna veriga lahko sodeluje in zbira informacije o strankah. Od tega imajo potem korist tako vsa podjetja v vrednostni verigi, kot tudi stranke (Strauss et al, 2003).

Za doseg sprememb v organizacijski kulturi podjetja Gartner predlaga naslednje (Nikolić 2003):

- **Sprememba organizacijske strukture.** Večina podjetij je organizirana bodisi na produktni osnovi, kar pomeni, da se organizacijsko delijo na oddelke, ki proizvajajo določen izdelek, ali na funkcijski osnovi, kjer obstajajo oddelki za finance, informatiko, kadrovske oddelke in drugi. Takšne organizacijske oblike niso primerne za podjetje, usmerjeno k strankam. Če se hoče spremeniti, se mora organizirati na osnovi segmentov strank (npr. visokodonosni ali nizkodonosni ...) in njihovega življenjskega cikla.
- **Sprememba celotnega podjetja.** Celotno podjetje se mora obnašati kot podjetje, usmerjeno k strankam. To pomeni, da ni dovolj uvajati spremembe samo v določenih delih podjetja.
- **Vključitev poslovnih partnerjev.** Če podjetje ponuja izdelke oziroma storitve v sodelovanju s poslovnimi partnerji ali podizvajalci, morajo biti tudi ti vključeni v CRM projekt.
- **Ne prehitro izvajanje sprememb.** Ena največjih težav je spreminjanje kulture in navad ljudi. Zato je priporočeno v enem letu spremeniti največ eno do dve ravni organizacijske strukture.

- **Upravljanje sprememb** Neprekinjeno upravljanje sprememb in izobraževanje zaposlenih je ključnega pomena za uspeh CRM projekta, saj za sabo potegne velike organizacijske spremembe, ki se jim morajo zaposleni prilagoditi.
- **Seznanjanje zaposlenih s cilji, nalogami, njihovo vlogo in potekom projekta.**
- **Ustrezno nagrajevanje in spodbujanje zaposlenih za delo na projektu.**
- **Spremljanje in povečevanje zadovoljstva zaposlenih.**

Slika 7: Integracija celotne vrednostne verige s CRM filozofijo.



Vir: Strauss et al, 2003

Uvedba CRM pomeni za ljudi spremembo. Sprememb pa ljudje ne marajo. Odpor do sprememb sam po sebi ni slab, temveč je povsem običajen odziv ljudi. Ko pa ljudje razumejo, kako bo sprememba nanje vplivala in kaj bodo od nje imeli, spremembo ne le sprejmejo, ampak začnejo pri uresničevanju spremembe tudi aktivno sodelovati. Maja Golob priporoča deset korakov, kako zaposlene pridobiti za uvajanje CRM strategije in jih prepričati, da bodo s tem povezane spremembe koristile tudi njim (Golob, 2002):

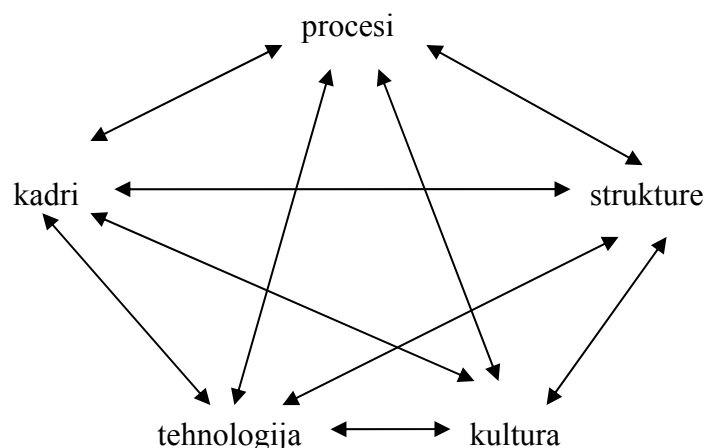
1. Ugotovite, kdo so "vplivneži"; v posameznih oddelkih najдите ljudi, ki so že zagovorniki nove strategije.
2. Predstavite negativne posledice za posamezen oddelek oziroma zaposlene, če podjetje ne uvede nove strategije.
3. Zagotovite krožni tok povratnih informacij: če ste zaposlene prosili za njihova mnenja, ocene ali ideje, te ovrednotite in jim sporočite svoje mnenje.
4. Nagradite pravo vedenje. Kultura vašega podjetja bo določila vrsto nagrade, ki jo bo dobil zaposleni, ki je svoje vedenje prilagodil zahtevam nove poslovne strategije.
5. Predstavite "novi svet". Začnite s pogledom z vrha na celotno podjetje (t. i. "big picture") ter ga razčlenite na posamezne poslovne funkcije in oddelke.

6. Z novostmi seznajte zaposlene dovolj zgodaj, komunicirajte z njimi kar se da pogosto in redno.
7. Zelo pomembno: ljudje potrebujejo stabilnost. Povejte zaposlenim, kaj bo ostalo tako, kot je bilo, kaj se ne bo spremenilo in kaj se bo na drugi strani nenehno spreminjalo.
8. Seznajte zaposlene z dejstvi; ob pomanjkanju dejstev so možne najrazličnejše interpretacije o tem, kaj se dogaja, to pa lahko negativno vpliva na uresničevanje strategije.
9. Ne skrivajte, da bodo na poti ovire. Skupaj z zaposlenimi skušajte predvideti čim več možnih problemov, ki lahko nastanejo.
10. Prepričajte se, da imate celoten postopek uvajanja nove strategije na papirju (t. i. bela knjiga CRM) in da so z njim seznanjeni vsi v projekt vključeni sodelavci.

2.4.5. PROCESI

»Poslovni proces opredeljujemo kot takšno sestavo logično med seboj povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oziroma izid je načrtovani proizvod ali storitev« (Kovačič, 1998, str. 86). Pri prenovi poslovnih procesov ne gre le za tehnološko problematiko. Povezave med različnimi vidiki prenove poslovnih procesov prikazuje razširjen Leavittov diamant na sliki 8.

Slika 8: Razširjen Leavittov diamant.



Vir: Kovačič, 1998, str. 87

Prenova poslovnih procesov pogosto izhaja iz želje po večji učinkovitosti podjetja in zmanjšanju stroškov. Koristi od takšne spremembe poslovnih procesov pa ima predvsem podjetje in ne stranke. CRM strategija pa zahteva, da imajo od prenove poslovnih procesov korist tudi stranke. Podjetja se pogosto ne zavedajo, da so njihovi procesi fragmentirani in jih stranke vidijo kot zelo razdrobljene, kar pri strankah ne pušča pozitivnega vtisa. Stranka dobi manjšo vrednost od pričakovane (Radcliffe, 2001).

Tabela 2: Primerjava prenove poslovnih procesov in prenove k strankam usmerjenih procesov.

PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	PRENOVA K STRANKAM USMERJENIH PROCESOV
Glavi cilj je izboljšanje učinkovitosti	Glavni cilj je zadovoljstvo in zvestoba strank
Načrtovan v skladu s svetovalci	Načrtovan v sodelovanju s strankami
Glavno merilo je zmanjšanje stroškov	Glavno merilo je zadovoljstvo strank
Vpeljava v podjetju	Vpeljava skupaj s strankami v korist vseh

Vir: Nikolić, 2003

Jim Dickie iz podjetja CSO Insights je definiral 4 stopnje, na katerih se nahajajo podjetja glede na sistematizacijo poslovnih procesov (Dickie, Trailer, 2005):

1. stopnja: Podjetje nima standardiziranih poslovnih procesov, vsak zaposleni si razvije svoje »ad hoc« poslovne procese.
2. stopnja: Podjetje ima definirane poslovne procese, vendar so procesi slabo implementirani: podjetje ne spremlja, ali se jih zaposleni tudi držijo.
3. stopnja: Podjetje ima jasno definirane poslovne procese in tudi zahteva in kontrolira, da se aktivnosti izvajajo točno tako, kot je definirano. Manjka pa redno prilagajanje poslovnih procesov novim ali spremenjenim zahtevam tržišča ali zaposlenih.
4. stopnja: Podjetje ima jasno definirane poslovne procese, ki se tudi dejansko izvajajo. Obenem pa je zagotovljeno sistematično spremljanje, ali poslovni procesi še ustrezajo zahtevam trga ali zaposlenih in njihovo redno nadgrajevanje.

Tudi David Woodhead poudarja pomembnost fleksibilnosti pri poslovnih procesih. Na dinamične spremembe na trgu je potrebno reagirati dovolj hitro. Poslovni procesi morajo biti zasnovani tako, da omogočajo hitro prilagoditev novim zahtevam (Woodhead, 2004).

Poskus avtomatizacije slabo definiranih poslovnih procesov je tudi eden od pomembnejših razlogov za neuspeh CRM projektov (Turban, 2002).

2.4.6. CRM INFORMACIJE

Informacije o strankah so ključ upravljanja odnosov s strankami. Podjetje jih mora zbrati, shraniti, analizirati, distribuirati in uporabiti v celotnem podjetju oziroma včasih tudi deliti med podjetji. CRM sistem potrebuje pretok podatkov o strankah po vsem podjetju in tesno integracijo med analitičnim in operativnim sistemom. Omogočati mora dostop do pravih informacij v pravem trenutku.

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

Slaba kvaliteta podatkov je eden najpogostejše citiranih razlogov za neuspeh CRM koncepta. Vendar je to eden od razlogov za neuspeh, kateremu se je sorazmerno lahko izogniti (Norgarb, 2005)

Tabela 3: Tipi informacij o strankah.

	Opisne informacije	Vedenjske informacije	Namenske informacije
NAMEN	Poznavanje stranke	Poznavanje obnašanja	Poznavanje vzvodov obnašanja
PRIMER	Ime, naslov ...	Nakupi, uporaba, življenjski stil ...	Zadovoljstvo, dogodki, akcije konkurence
IZVOR	Operativni sistemi, zunanji viri	Interni sistemi, sheme zvestobe, zunanji viri	Tržne analize
PREDNOSTI	Lahek dostop	Personalizacija	Pomembne za stranko
SLABOSTI	Slaba diferenciacija, varstvo osebnih podatkov	Veliko podatkov, kompleksna integracija	Težko jih je dobiti in strukturirati
KLJUČ DO USPEHA	Zanesljivost	Popolnost	Kreativnost

Vir: Radcliffe et al, 2001a

Enotna baza podatkov bi sicer bila idealna rešitev, vendar pogosto v praksi ni izvedljiva. Integrirati je potrebno več baz podatkov, pri čemer je potrebno paziti, da integriramo vse sisteme, ki hranijo uporabne podatke. »Nepovezanost programske opreme pomeni pretrganje poslovnih procesov« (Žorž, 2002).

Določiti je potrebno, katere podatke potrebujemo in kje bomo te podatke dobili. Podatki za CRM vsebujejo tri tipe informacij, podrobno jih razlaga tabela 3 (Radcliffe et al, 2001a):

- Opisne informacije.
- Vedenjske informacije.
- Namenske informacije.

2.4.7. CRM TEHNOLOGIJA

Ob besedi CRM se ponavadi najprej pomisli na tehnološki del CRM sistema. Pogosto je to sinonim za programski paket, ponavadi celo samo programski paket za vnos in zajem podatkov o strankah. Vendar pa je to samo en del CRM sistema. Kot sem v magistrskem delu že večkrat omenil, gre pri upravljanju odnosov s strankami predvsem za strategijo podjetja, ki je usmerjena k strankam. Za učinkovito izvedbo takšne strategije mora podjetje sistematsko zbirati in analizirati podatke o svojih strankah. Ta del omogoča sodobna tehnologija.

Po vsebinski plati lahko tehnološki del CRM sistema ločimo na tri področja (Radcliffe et al, 2001b):

- **CRM aplikacije.** Praviloma tehnološki del CRM sistema ni ena sama aplikacija, ampak več aplikacij, pogosto tudi od različnih ponudnikov. Določiti je potrebno, katere aplikacije potrebujemo za podporo določenih nalog CRM sistema.
- **CRM arhitekturo.** Praktično vse CRM aplikacije uporabljajo arhitekturo odjemalec-strežnik.
- **Integracija CRM sistema.** Integracija CRM sistema je ključna. Integracija mora biti izvedena tako med posameznimi CRM aplikacijami, kot tudi z zunanjimi aplikacijami (npr. ERP sistemi) in bazami podatkov. Brez integracije CRM sistem nima uporabne vrednosti.

Pogosto ima ob vpeljavi CRM-ja v podjetje integracija CRM sistema najnižjo prioriteto, ki pa potem z uporabo sistema narašča.

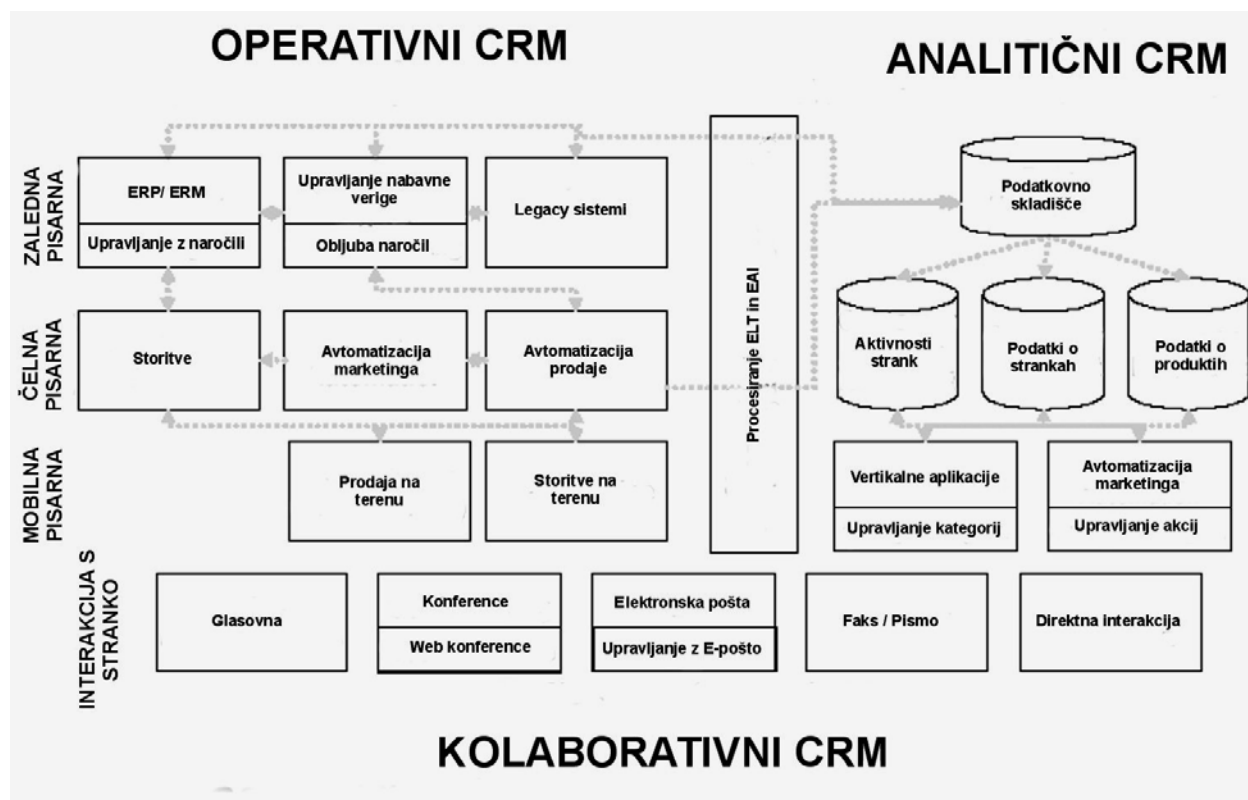
Po tehnološki plati CRM sistem sestavljajo tri zaključene celote, ki morajo biti med seboj tesno povezane. Gre za (Foss, 2001):

- Kolaborativni del.
- Operativni del.
- Analitični del.

Kolaborativni del sestavljajo aplikacije, s katerimi stranke neposredno komunicirajo s podjetjem (npr. portali).

Operativni del so transakcijske aplikacije za učinkovite notranje procese, ki podpirajo različne poslovne funkcije podjetja: prodajni proces, marketinški proces, sistem za upravljanje z viri (npr. ERP sistemi, klicni centri, avtomatizacija prodaje ...).

Slika 9: Tehnološke enote CRM sistema.



Vir: Shahnam, 1999

Analitični del zajema podatkovno skladišče z aplikacijami za analizo in rudarjenje podatkov. S pomočjo rudarjenja podatkov lahko iz obstoječih podatkovnih zbirk odkrijemo v njih skrite zakonitosti in tako pridemo do novih znanj o določenem področju (Rapaić Boštjančič, 2004). Rudarjenje podatkov je s CRM aplikacijami preraslo iz specializirane tehnologije v splošno prakso. CRM aplikacijam daje pravo vrednost (Breur, 2005).

2.4.8. CRM METRIKE

Že takoj ob začetku načrtovanja vpeljave CRM sistema mora podjetje določiti tudi merila, na podlagi katerih bo podjetje spremljalo uspeh in rezultate CRM koncepta. Metrike dajejo podjetju povratno informacijo, na podlagi katere lahko kontinuirano izboljšuje in nadgrajuje CRM sistem. Metrike pa so tudi osnova za izračun donosnosti CRM naložbe (angl. Return On Investment - ROI). Izračunu ROI je posvečeno posebno poglavje v nadaljevanju magistrskega dela.

Glede na organizacijske ravni v podjetju lahko metrike hierarhično razdelimo na naslednja področja (Nikolić, 2003):

- **Korporativne metrike.** Te metrike, kot tudi cilje, postavlja uprava podjetja. Morajo biti jasne in preprosto merljive in niso nujno specifične za CRM. Namenjene so predvsem zunanjemu svetu (npr. investicijskim analizam). Primeri: tržni delež, rast, dobiček, rast dohodkov ...
- **Strateške metrike.** Prek teh metrik v glavnem ocenjujemo uspešnost strategije CRM. Določajo se na izvršilni ravni organizacije. V splošnem analizirajo odnos strank do podjetja. Primeri: dobičkonosnost strank, zvestoba, strošek pridobitve nove stranke ...
- **Operativne metrike.** To so metrike na taktični ravni in z njimi ocenjujemo uspešnost vpeljave strategije CRM. Primeri: dobiček pri prodaji, delež navzkrižne prodaje, stroški prodaje in servisnih storitev, tveganost prodaje ...
- **Infrastrukturalne metrike.** Te metrike merijo učinkovitost določenih procesov in omogočajo podatke za operativne in strateške metrike. Primeri: število klicev v klicni center, odzivni čas na klice, razpoložljivost spletnega strežnika ...

2.5. PRISTOPI K IMPLEMENTACIJI SISTEMA CRM

CRM sistema ni mogoče kupiti. CRM sistem mora podjetje izgraditi samo, tako da postavi stranke v središče (Lee, 2006).

Pristopov k implementaciji CRM sistema v podjetje je veliko, vsako podjetje izvede implementacijo na svoj lasten način. Obstaja pa nekaj splošnih napotkov, ki bi jih moralo upoštevati vsako podjetje, ki želi implementirati CRM sistem. Duane E. Sharp govori o pristopu k implementaciji CRM sistema, ki vsebuje dvanajst točk. Nekatera podjetja imajo določene točke implementirane že pred uvedbo CRM sistema, nekatera pa morajo začeti povsem na začetku. (Sharp, 2003):

1. Določitev jasnih in konzistentnih ciljev.
2. Priprava podrobnega akcijskega načrta.
3. Načrt naj bo oblikovan po stopnjah, začenši z najbolj kritičnimi.
4. Izbira projektnega vodje in tima.
5. Pri implementaciji se držite akcijskega načrta.
6. Zagotovite si močno podporo najvišjega vodstva.
7. CRM naj bo integriran v poslovno kulturo podjetja.
8. Procesi naj izhajajo iz potreb strank in ne iz produktov.
9. Sprotno učenje.
10. Prehod med fazami naj bo pogojen z dosego ciljev predhodne faze.
11. Poudarek naj bo na aktivnostih, ki dajejo ekonomsko vrednost.
12. Komunikacija naj bo dvosmerna.

Določitev jasnih in konzistentnih ciljev

Določitev jasnih ciljev je samoumeven prvi korak vsakega projekta ne glede na velikost in pomembnost. CRM projekt zato tu ni izjema. Določiti je potrebno cilje, ki bodo kreirali konkurenčne prednosti za podjetje. Ker je za vsak CRM projekt potrebna močna podpora najvišjega vodstva, morajo biti cilji skladni tudi s splošnimi poslovnimi cilji podjetja, oziroma z njegovim poslanstvom, kadar je to jasno definirano. Poslovni model CRM mora vsebovati informacijo o konkurenci, način, kako podpira poslovno strategijo podjetja in pričakovane kvalitativne in kvantitativne koristi. ROI (angl. Return On Investment – donosnost investicije) pri tem ni najbolj pomembna, ker finančne in kvantitativne koristi še niso vse koristi CRM projekta za podjetje.

Priprava podrobnega akcijskega načrta

Akcijski načrt podrobno določa iniciative, ki podjetju omogočajo osredotočenje na stranke, organizacijske zmožnosti, postopke in potrebno tehnologijo. Tehnološki in implementacijski del naj bo načrtovan vzporedno z načrtovanjem CRM poslovnega modela. Tako se lahko oba dela sproti dopolnjujeta. CRM poslovni model določa tehnološke zahteve, katerih zmožnosti se takoj preverijo pri tehnološkem načrtovanju, saj le to poteka vzporedno. Če tehnologija katere od zahtevanih funkcij ne podpira, je možen takojšnji popravek zahtev, ki izhajajo iz CRM poslovnega modela.

Načrt naj bo oblikovan po stopnjah, začenši z najbolj kritičnimi

Stopenjski pristop, kjer je vsaka stopnja zaključena celota in ima kratkoročno uresničljive cilje, je boljši od načrta, v katerem so v eni stopnji pokriti vsi cilji in zahteve za naslednjih 20 let. Tak projekt težko doseže stopnjo, ko je zrel za uporabo, ker nikoli ni dokončan in ne vsebuje posameznih zaključenih delov, ki bi se jih dalo implementirati ločeno. Načrt naj bo torej kratkoročen, z jasno določenimi merili. Pri izvedbi naj se ne odstopa od posamezne stopnje načrta.

Izbira projektnega vodje in tima

Pri sestavi tima za CRM projekt je potrebno uravnotežiti znanja s področja poslovanja ter marketinga in s področja tehnologije. Tim ne sme biti sestavljen samo iz predstavnikov ene vrste, vodja pa mora imeti znanja z vseh področij. Usklajevati je potrebno dve skupini ljudi, ki imata včasih diametralno nasproten način razmišljanja. Kelly O'Brien govori o vojni zvezd; marketing prihaja z Venere, IT (angl. Information Technology – informacijska tehnologija) pa z Marsa (O'Brien, 2005).

Pri implementaciji se držite akcijskega načrta

Poudarek prve stopnje projekta, ki je lahko zaključena v dveh do štirih mesecih, je na postopkih in tehnologijah, ki omogočajo izpolnitev najpomembnejših ciljev CRM projekta. Podjetja to stopnjo izkoriščajo tudi za dokaz vodstvu, da CRM koncept deluje. Nato pa se v naslednjih stopnjah področje delovanja CRM koncepta širi z novimi postopki in dodatnimi tehnološkimi rešitvami.

Zagotovite si močno podporo najvišjega vodstva

Ta je ključnega pomena za uspeh. Predstavniki najvišjega vodstva naj bo vključeni v CRM tim, v katerem naj aktivno sodeluje.

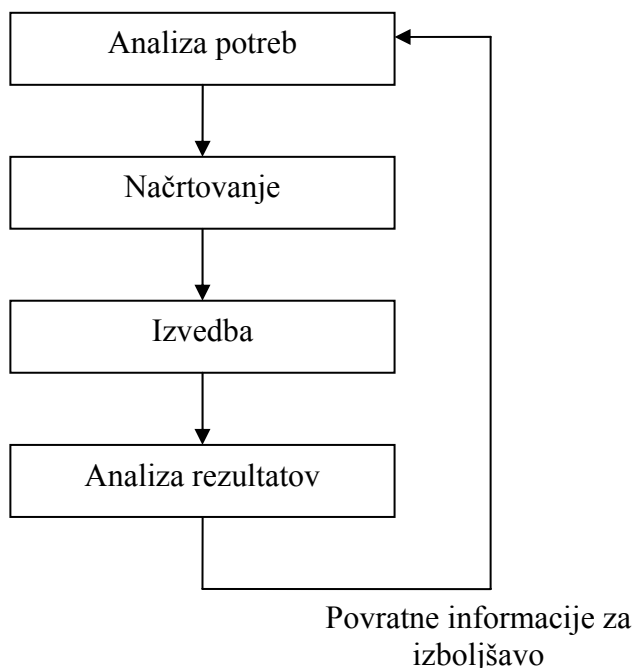
CRM naj bo integriran v poslovno kulturo podjetja

CRM ni programski paket, ampak način razmišljanja vseh v podjetju. Podjetje ne bo doseglo ciljev in koristi upravljanja odnosov s strankami samo z uporabo določenega programskega paketa, ampak s spremembo kulture podjetja, kjer vsak zaposleni prispeva k temu, da so stranke res postavljene v središče podjetja.

Procesi naj izhajajo iz potreb strank in ne iz produktov

Za to pa potrebujemo informacijo, kaj stranke želijo, nato pa je potrebno to informacijo tudi uporabiti. Obnašanje strank je potrebno sistematsko meriti in zgraditi sistem za hitro vpeljavo sprememb v poslovne procese in izdelke podjetja ob spremembi navad strank. Cilj je, da se podjetje prilagaja na spremembe enako hitro, kot te spremembe na trgu nastajajo.

Slika 10: Implementacija CRM.



Vir: CRM is a business philosophy, not a set of technologies, 2005

Sprotno učenje

Uvedba CRM strategije pogosto zahteva od zaposlenih nova znanja ter spremembo organizacijske strukture in poslovnih procesov. Sharp predlaga učenje iz prakse pod mentorstvom izkušenega vodje. Srce CRM strategije je v spremembi odločitvenega procesa. Instinktivno odločanje je zamenjano z odločanjem na podlagi podatkov: tako pri vsakodnevnih odločitvah, kot tudi pri dolgoročnih strateških odločitvah. Pomembno je, da se uveljavi sistem nenehnega nadgrajevanja in izboljševanja. Znanje, pridobljeno iz preteklih odločitev in sprememb naj se uporabi pri novih izboljšavah CRM strategije. Za to je seveda potrebno zagotoviti kvalitetne povratne informacije, tako zunanje, od strank, kot tudi interne iz podjetja. Krog uveljavljanja sprememb, preverjanja rezultatov in odločanja o novih izboljšavah na podlagi pretekle izkušnje se ne sme nikoli končati.

Prehod med fazami naj bo pogojen z dosego ciljev predhodne faze

Ni potrebno, da traja več let, da se pokažejo prvi rezultati uvedbe CRM strategije. Strategija naj bo uvedena v več fazah, od katerih naj vsaka posamezna faza da merljive rezultate. Šele uspešna implementacija posamezne faze naj bo osnova za začetek naslednje. Uvedba naj poteka po načelu »od zmage do zmage«. To daje na eni strani potrebno motivacijo in samozavest za izvajalce posameznih faz, obenem pa se projekt lahko začne že zelo zgodaj samofinancirati. Učinki (prihranki, dodana vrednost) preteklih faz so lahko osnova za financiranje nadaljnjih faz, ki so financirane iz teh učinkov.

Poudarek naj bo na aktivnostih, ki dajejo ekonomsko vrednost

Uvedba CRM strategije pogosto pomeni spremembo ciljev podjetja. Prioritete podjetja se sistematično obračajo v smer, ki pomeni rast dobička. CRM strategija podjetju jasno pokaže, katere stranke so za podjetje najbolj pomembne – podjetje ima od njih največjo korist - in katere so manj pomembne. V skrajnem primeru ima lahko podjetje z določenimi strankami izgubo. S CRM strategijo podjetje to sistematično meri. Ponavadi rezultati potrjujejo pravilo 80/20. Npr. 80% dohodka podjetja prinaša 20% njegovih strank. V skladu z ekonomsko vrednostjo strank, podjetje potem tudi alocira svoje vire. Večino virov usmeri v segment najbolj dobičkonosnih strank. S tem se poveča učinkovitost alokacije virov. To sicer počne vsako podjetje že intuitivno, vendar je intuicija pogosto zavajajoča. »Podjetja pogosto ugotavljajo, da 20 do 40 odstotkov kupcev ni donosnih in da najdonosnejši kupci niso tudi največji kupci, ampak srednje veliki kupci« (Potočnik, 2002). S CRM konceptom dobi podjetje resnično informacijo o segmentih strank, v katere se splača najbolj vlagati, ker ima podjetje od njih največjo korist.

Komunikacija naj bo dvosmerna

Informacije o strankah postanejo z uvedbo CRM koncepta strateško premoženje podjetja, zato jih je potrebno v skladu s to pomembnostjo tudi upravljati. V današnjem svetu občasni »monitoring« dogajanja na trgu ni več zadosten. Spremembe na trgih se dogajajo vsakodnevno, pričakovanja strank se spreminjajo hitro in korenito, pogosto pod vplivom velike konkurence. Kontinuiran in sistematičen način zajemanja, hranjenja in analize informacij o strankah je osrednja aktivnost vsakega CRM sistema. Programski paketi danes

podpirajo večkanalno izmenjavo informacij s strankami, obenem pa vsak kontakt tudi ostane zabeležen za nadaljno analizo.

Shawn P. Stockman je združil posamezne člene uvedbe CRM strategije v štiri korake, poudarek katerih je na sami tehnološki izvedbi CRM sistema: (Stockman, 2003):

- Prvi korak: Celovita, iz poslovnih ciljev izhajajoča ocena potrebnosti CRM sistema za podjetje. Najprej je potrebno zelo dobro poznati organizacijsko strukturo in poslovne procese podjetja, ki se odloča za uvedbo CRM sistema. Iz tega naj se specificira zahteve za CRM sistem.
- Drugi korak: Primerjava zahtevanih potreb in procesov s tehnično funkcionalnostjo in možnostjo izvedbe.
- Tretji korak: Določitev kriterijev za izbiro rešitev po posameznih funkcijah CRM sistema.
- Četrty korak: Kriteriji za izbiro partnerja za tehnološko izvedbo sistema.

O korakih govori tudi Chris Selland, ko predlaga pozornost pri uvedbi CRM koncepta pri desetih točkah oz. korakih (Selland, 2005):

- Prepoznavanje vloge stranke.
- Izdelava poslovnega načrta.
- Prepoznavanje notranjih potreb podjetja po CRM konceptu.
- Uporaba in integracija vseh podatkov o strankah.
- Povečanje učinkovitosti prodaje z integracijo opravil.
- Merjenje učinka in prilagajanje CRM koncepta glede na rezultat.
- Učinki lojalnosti strank.
- Izbira pravega pristopa in pravega orodja.
- Oblikovanja projektne skupine za CRM.
- Izmenjava izkušenj s področja CRM – lokalnih in globalnih.

2.6. ROI PROBLEM

Načeloma gre pri izračunu donosnosti naložbe (v nadaljevanju tudi ROI – Return On Investment) za enostaven izračun kvocienta, kjer delimo dobiček, ki ga generira posamezna naložba z višino te naložbe. Vendar pa se pri CRM projektih pri oceni in kasneje izračunu ROI v CRM strategijo pojavljajo določene težave. Lawrence Ang težave deli na štiri področja (Ang, 2002):

- Težko je najti meje, do kje seže vpliv CRM strategije.
- Ugotoviti je potrebno, kaj vse predstavlja investicijo v CRM koncept.
- Kaj predstavlja donos te investicije?
- Problematičen pa je tudi časovni okvir, v katerem želimo določiti ROI.

Definicija mej CRM projekta

Definicija upravljanja odnosov s strankami ponuja izredno široko področje vplivanja CRM strategije. Za kvantitativni izračun pa potrebujemo jasno določene meje. Lawrence Ang v pomoč ponuja koncept treh nivojev CRM strategije: strateški, operativni in analitični.

- Na strateškem nivoju je CRM ena od možnih poslovnih strategij podjetja.
- Na operativnem nivoju pomeni CRM avtomatizacijo poslovnih procesov in integracijo komunikacijskih kanalov. Obenem pa zagotavlja avtomatiziran zajem podatkov iz vseh teh komunikacijskih kanalov.
- Na analitičnem nivoju pa pomeni, da podjetje na osnovi zbranih in analiziranih podatkov o strankah lahko fokusira svoje delovanje na področja oz. stranke, ki so najbolj donosne in s tem poveča svojo učinkovitost.

Obseg investicije v CRM

Pri CRM projektih je najlažje oceniti investicijo v tehnologijo, vendar ta predstavlja med eno tretjino in eno petino celotne investicije. Ostali del investicije se nanaša na ljudi in procese. Ljudi je potrebno dodatno izobraziti, procese pa včasih na novo definirati ali vsaj optimizirati.

Tabela 4: Primerjava klasične direktne pošte in CRM podprte kampanje v podjetju UK Business Direct.

	CRM kampanja	Klasična direktna pošta
Število poslanih katalogov	1000	5000
Stroški pošiljanja	3.000€	15.000€
Št. novih strank v letu 1998	65	45
Odzivnost	6,5%	0,09%
Začetna prodaja novi stranki	180€	120€
Skupni dohodek novih strank	11.700€	5.400€
Stroški pridobitve nove stranke	46,15€	333,33€
Povprečna prodaja 1998 - 2001	7.500€	2.200€
3 letna marža	3.000€	880€
% v letu 1998 pridobljenih strank, ki so v letu 2001 še vedno aktivne	80%	35%

Vir: Ang, 2002

Donos investicije v CRM

Načeloma je to povečan dobiček, vendar pa je tega na strateškem nivoju praktično nemogoče oceniti. Lažje je to definirati na operativnem nivoju, kjer lahko jasno določimo metrike. Primer podjetja za kataloško prodajo UK Business Direct prikazuje tabela 4. Na analitičnem nivoju CRM koncept ponuja neskončno možnosti za primerjavo različnih kampanj.

Izbira časovnega okvirja za določitev ROI

Implementacija CRM projektov v podjetjih lahko traja tudi pet let in več. V tem času pa se lahko zgodijo pomembne spremembe tako v podjetju, kot tudi zunaj njega. Velik časovni okvir v primeru podjetja, na katerega ima turbulentno okolje velik vpliv, zato ni smiseln. Raziskave kažejo, da se pozitivni učinki CRM projektov v podjetjih začnejo kazati med 18 meseci in 3 leti po implementaciji. To bi bilo lahko dobro izhodišče za določitev časovnega okvirja, vendar CRM projekti vsebujejo tudi spremembe na področju ljudi in procesov. To pa so področja, ki se najpočasneje spreminjajo. Za te je pogosto ta časovni okvir prekratek.

Časovno dimenzijo pri analizi stroškov in koristi informacijskega sistema poudarja tudi Miro Gradišar. V fazi izgradnje in uvajanja nastajajo samo stroški. Koristi so šele v fazi poskusnega in rednega obratovanja. Analiza mora zato obsegati daljše obdobje, v katerem pričakujemo povrnitev stroškov. Ocenjevanje koristi je težavno, ker gre večinoma za posredne koristi. (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 439)

Lawrence Ang in Francis A. Buttle vidita rešitev v t.i. customer-journey¹ oziroma aktivnostnem pristopu, ki mora biti podprt z merjenjem stroškov in prihodkov po stopnji aktivnosti stranke. Gre za napredovanje stranke glede na vrednost stranke za podjetje, ki ima sedem stopenj (Ang, 2002):

SUM	Stranka ustreza ciljnemu marketinškemu profilu stranke.
PRIČAKOVANJE	Stranka ustreza ciljnemu profilu in je bila tudi že nagovorjena s strani podjetja.
PRVIČ STRANKA	Stranka izvrši prvi nakup.
PONAVLJAJOČA STRANKA	Stranka izvrši več nakupov.
OPCIJSKA STRANKA	Za stranko postane podjetje eno od podjetij v naboru, med katerimi se redno odloča za nakupe.
ZVESTA STRANKA	Stranka je privržena podjetju in se zamenjavi podjetja upira.
PRIVRŽENA STRANKA	Stranka s svojim vplivom generira dodatne transakcije.

Christoph Auer in Otto Petrovic sta težave pri vrednotenju CRM koncepta strnila na dve področji (Auer, Petrovic, 2005):

¹ Customer-journey pristop sem prevedel kot aktivnostni pristop, ker gre za stranke, katerih stopnja aktivnosti za podjetje je različna. V literaturi se pojavljajo tudi nazivi kot customer staircase (angl. stopnišče) in ladder (angl. lestev).

1. CRM koncept združuje dve strani: podjetja in njihove stranke. Zato je pri merjenju uspeha CRM koncepta potrebno CRM koncept ovrednotiti tako z notranjega vidika (s strani podjetja), kot tudi z zunanjega vidika (s strani strank).
2. Za ovrednotenje CRM koncepta je pomembna množica kvalitativnih parametrov, ki jih je zelo težko kvantitativno ovrednotiti: zadovoljstvo strank, podoba, kvaliteta storitve...

2.7. MITI UVEDBE CRM

Stanley A. Brown govori o štirih mitih, ki spremljajo upravljanje odnosov s strankami (Brown, 2002):

Mit št. 1: CRM koncept se je pokazal kot neuspešen, ne deluje

Pogosto se je uvedba CRM koncepta v podjetjih res pokazala kot neuspešna, vendar razlog za neuspeh ni v konceptu CRM, ampak v neuspešni izvedbi. V večini teh primerov podjetja niso razumela, zakaj v resnici gre pri CRM konceptu. Podjetje Meta Group je z raziskavo na 2000 globalnih podjetjih opozorilo na veliko verjetnost neuspeha uvedbe CRM strategije v teh podjetjih:

- ker so njihovi načrti uvedbe nepopolni,
- poleg tega pa je za investicijo v implementacijo CRM strategije namenjenega premalo denarja.

Ostale ugotovitve so še:

- CRM projekti so preveč fragmentirani,
- brez skupne vizije,
- iniciative so si nasprotujoče,
- podjetje ni usmerjeno proti strankam,
- podjetja podcenjujejo vrednost informacij o strankah,
- podjetja kupujejo nezdružljive CRM aplikacije,
- podjetja se preveč osredotočijo zgolj na tehnološki del uvedbe CRM koncepta in
- si ne postavljajo jasnih meril, s katerimi bi spremljali in nadzorovali učinke CRM koncepta.

64% podjetij primanjkuje jasnih meril, ROI jih je sposobnih meriti manj kot 10% in manj kot 30% jih je začelo s postopkom integracije analitičnega in operativnega dela CRM.

Mit št. 2: CRM je samo stvar tehnologije

Za precej podjetij gre pri CRM konceptu za nakup strojne in programske opreme. V resnici pa gre za precej več kot to. Najprej gre za strategijo in usmerjenost podjetja k strankam.

Tehnologija samo omogoča tako natančno spremljanje strank, kot ga koncept CRM predvideva.

Mit št. 3: CRM je igrača za tiste, ki si jo lahko privoščijo

CRM strategija prinaša podjetju tako kvantitativne, kot tudi kvalitativne koristi, kar povzemata tabeli 5 in 6.

Tabela 5: Kvantitativne koristi CRM.

Kvantitativna korist	Potencialna stopnja izboljšanja
Vračanje strank	25% - 33%
Pridobitev novih strank	27% - 45%
Zmanjšanje potrebnega časa za pripravo kampanje	50% - 70%
Izboljšanje navzkrižne prodaje	3% - 25%
Zmanjšanje marketinških stroškov	8% - 10%

Vir: Brown, 2002

Tabela 6: Kvalitativne koristi CRM.

Kvalitativna korist
Večja operativna učinkovitost
Sposobnost modeliranja obnašanja strank
Večja učinkovitost marketinga

Vir: Brown, 2002

Mit št. 4: CRM naj bi izboljšal zadovoljstvo strank, vendar ni dokazano, da bi večje zadovoljstvo strank povečevalo koristi

Večje zadovoljstvo strank prinaša koristi, saj predstavlja nov način diferenciacije podjetja, kar podjetje lahko izkoristi kot konkurenčno prednost. Lastnosti, ceno in način distribucije konkurenca z lahkoto kopira, težje pa je to z načini, ki povečujejo zadovoljstvo strank. Te stvari ima podjetje vgrajene v svojo kulturo, strukturo in procese. Raziskava ameriškega Ministrstva za trgovino je pokazala naslednje (Brown, 2002):

- Podjetja z večjim zadovoljstvom strank lahko računajo z 12% donosnostjo prodaje, nasproti ostalim podjetjem, katerih donosnost prodaje je 1%.

- Podjetja z večjim zadovoljstvom svojih strank imajo v splošnem večji tržni delež, stranke pa so pripravljene plačevati določeno premijo v primerjavi s podjetji z nižjim zadovoljstvom svojih strank.
- Podjetja z večjim zadovoljstvom svojih zaposlenih (»notranje stranke« podjetja) imajo manj fluktuacij zaposlenih in lažje pritegnejo nove kvalitetne kadre.
- Podjetja z večjim zadovoljstvom svojih strank imajo bolj lojalne stranke. Odstotek rednih nakupov je kar 70%.

Raziskava University of Michigan pa je pokazala, da povečanje zadovoljstva strank za 1% poveča tržno kapitalizacijo podjetja za 3%.

2.8. ŽIVLJENJSKA VREDNOST STRANKE

Življenjska vrednost stranke je pojem, tesno povezan z upravljanjem odnosov s strankami. Osnovna ideja je v tem, da je stranko potrebno presojati glede na celotno obdobje, ko kupuje pri podjetju (življenjsko obdobje stranke). Najenostavnejši način izračuna življenjske vrednosti stranke je naslednji:

$$\mathit{ŽVS} = (\mathit{PVP} * \mathit{ŠN} * \mathit{PŠL} * \mathit{PM}) - \mathit{SPS} - (\mathit{SVS} * \mathit{ŠN})$$

ŽVS - življenjska vrednost stranke

PVP - povprečna vrednost prodaje

ŠN - povprečno število nakupov v letu

PŠL - pričakovano število let, ko stranka kupuje

PM - povprečna marža

SPS - stroški pridobitve stranke

SVS - stroški vzdrževanja stranke

Fiksni stroški podjetja v izračunu niso zajeti, ker se razume, da bi bili prisotni z ali brez posamezne stranke. Življenjsko vrednost stranke je možno povečati na tri načine:

- Povečati vrednost povprečne prodaje.
- Povečati število prodaj.
- Povečati povprečno maržo.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTOTEHNA D.D.

3.1. PREDSTAVITEV DELNIŠKE DRUŽBE AVTOTEHNA D.D.

Za razumevanje izhodišč pri uvedbi CRM v podjetje Avtotehna je potrebno poznati osnovno strukturo in poslovno okolje, v katerem Avtotehna d.d. deluje.

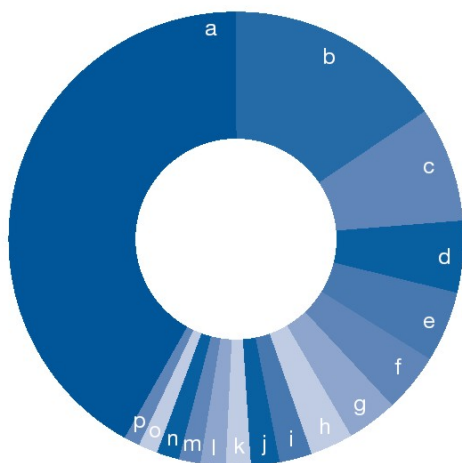
Skupina Avtotehna je organizirana kot dejanski koncern, ki pa po svoji vsebini deluje na holdinški način. Skupina Avtotehna je sestavljena iz krovne družbe Avtotehna d.d. in 25-ih odvisnih hčerinskih družb, povezanih v štiri poslovna področja: področje Avtomobilizem, področje Informacijska tehnologija in telekomunikacije, področje Trgovina in področje Proizvodnja.

Avtotehna se je v 50-ih letih svojega obstoja iz zastopniške družbe z 22 zaposlenimi razvila v sodoben koncern, ki prehaja v holdinški tip organizacije in ima danes približno 550 zaposlenih. Na začetku je Avtotehna zastopala blagovne znamke General Motors, OM, Robert Bosch, Ceat, Wirth. Danes svojim uporabnikom zagotavlja vrhunsko tehnologijo uveljavljenih blagovnih znamk Opel, Nissan, Iveco, Valvoline, Canon, Epson, Bosch, Yamaha, Hewlett Packard, PCX in še mnogih drugih. Bila je med prvimi družbami, ki so v letu 1990 izvedle popolno privatizacijo. Z reorganizacijo leta 1996 se je preoblikovala v moderen koncern s krovno družbo Avtotehna d.d. in 20 odvisnimi družbami, katerih število s širitvijo programov stalno narašča. Zadnja reorganizacija je v letu 2002 močno preoblikovala zlasti področje informacijske tehnologije, kjer štiri družbe znotraj skupine specializirano skrbijo za razvoj dejavnosti.

Avtotehna predstavlja močno in ugledno skupino, ki svojim porabnikom zagotavlja stik z najsodobnejšo svetovno tehnologijo. So med največjimi trgovskimi družbami v Sloveniji. Uvrščajo se v prostor, kjer je ves svet njihov kupec, njihov partner in njihov konkurent. S svojo inovativnostjo, znanjem, bogatimi izkušnjami in profesionalnim odnosom do posla so pridobili zaupanje proizvajalcev preko 40 največjih svetovnih blagovnih znamk iz vseh področij človekovega udejstvovanja. Razvijajo tudi lastne blagovne znamke, s katerimi želijo svojim potrošnikom omogočiti še večjo izbiro ter ponudbo, ki presega konkurenco.

Začeli so z avtomobilizmom in tehniko, odkoder tudi ime. Nadaljujejo z informacijsko tehnologijo, biro opremo, s poudarkom na storitvah, pri tem pa ostajajo zvesti tudi svojim začetkom. Iz zastopniškega zunanjetrgovinskega podjetja so se preoblikovali v samostojnega ponudnika blaga, vedno bolj pa tudi storitev in celovitih informacijskih rešitev.

Slika 11: Lastniška struktura Avtotehne d.d. na dan 31.12.2004.



- a. manjši delničarji 42 %
- b. Probanka d.d. 15,6 %
- c. Gorenjski tisk d.d. 8,1 %
- d. RMS Invest d.o.o. 5,3 %
- e. Abanka d.d. 4,8 %
- f. Zlata Moneta II d.d. 4,3 %
- g. Juteks d.d. 3,8 %
- h. Avtotehna d.d. 3,0 %
- i. Fraktal - Consulting 2,2 %
- j. Euroin Fond Management d.o.o. 1,9 %
- k. Povše d.o.o. 1,8 %
- l. Portofin d.o.o. 1,7 %
- m. Emploidium d.o.o. 1,6 %
- n. Zlata Moneta I d.d. 1,4 %
- o. Fortis 3000 d.o.o. 1,3 %
- p. Medaljon d.d. 1,2 %

Vir: Letno poročilo Avtotehna d.d. 2004

Lastniška struktura

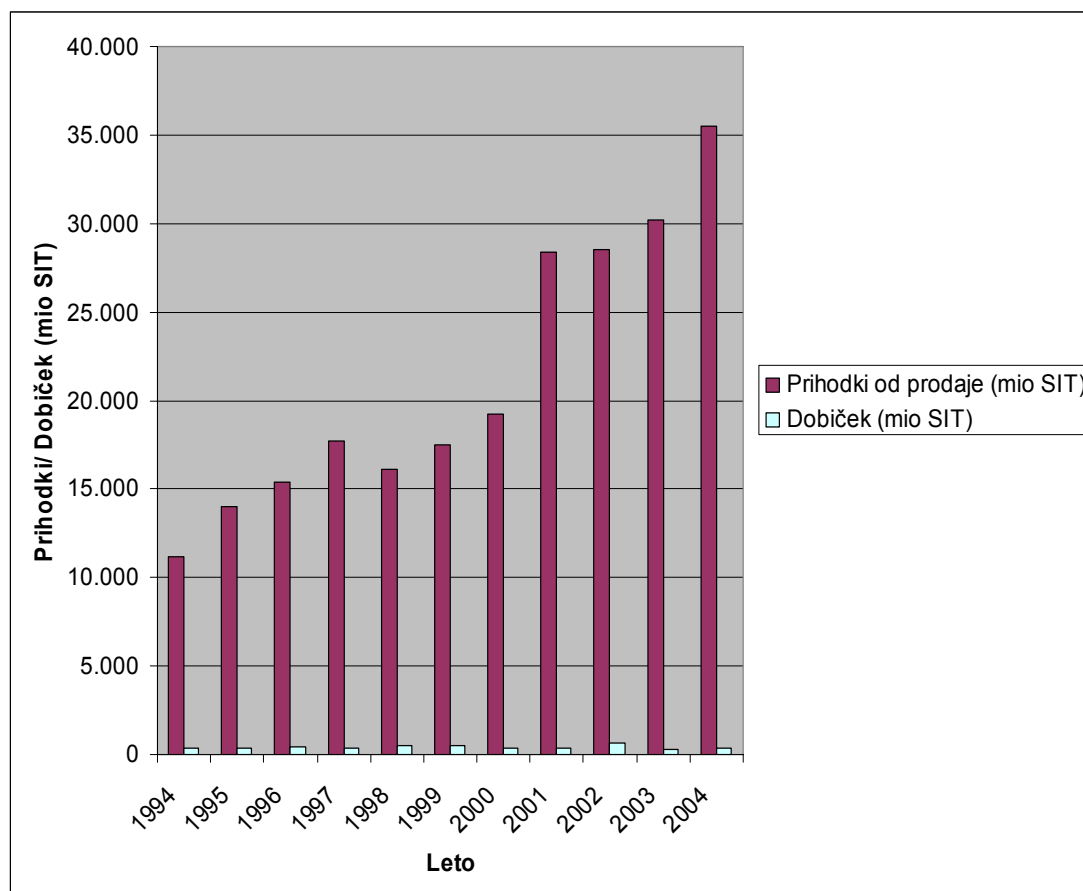
Registrirani osnovni kapital družbe, ki znaša 2.683.210.000 SIT je razdeljen na 268.321 navadnih delnic z nominalno vrednostjo 10.000 SIT in oznako AVOR. Na dan 31.12.2004 so bile razporejene med 498 delničarjev. Lastniško strukturo družbe na dan 31.12.2004 prikazuje slika 11.

Tabela 7: Finančni podatki in število zaposlenih skupine Avtotehna.

Leto	Prihodki od prodaje (mio SIT)	Sredstva (mio SIT)	Kapital (mio SIT)	Dobiček (mio SIT)	Št. zaposlenih
2004	35.488	14.242	9.774	393	553
2003	30.219	13.455	9.541	281	536
2002	28.553	14.201	9.387	655	538
2001	28.369	14.634	8.843	395	501
2000	19.227	12.466	8.005	341	535
1999	17.491	11.849	6.954	475	515
1998	16.137	8.747	6.206	476	505
1997	17.691	8.748	5.512	356	523
1996	15.421	7.734	4.928	469	484
1995	14.041	7.356	4.001	379	464
1994	11.183	6.454	3.474	342	455

Vir: IPIS, 2005 in razgovor z vodstvom

Slika 12: Finančni podatki skupine Avtotehna.



Vir: Lastni izračun

Poslovni rezultati

Poslovne rezultate celotne skupine Avtotehna prikazujeta tabela 7 in slika 12:

Dejavnosti podjetja

Glavna dejavnost družbe Avtotehna d.d. je trgovina na debelo z računalniško opremo, med pomembnejše dejavnosti Avtotehne d.d. pa med drugim sodijo še:

- upravljanje družb,
- trgovina na debelo in drobno,
- uvoz in izvoz blaga,
- zastopanje tujih in domačih podjetij v različnih oblikah,
- servis in druge tehnične storitve,
- leasing,
- špedicija in transport,
- skladiščenje,
- oddajanje v najem,
- proizvodnja,
- fotokopiranje, razmnoževanje, tisk,
- finančne, tehnične, pravne in poslovne storitve,
- izobraževanje.

Tabela 8: Organigram Avtotehne d.d.

Avtotehna d.d.					
	Področje Avtomobilizem	Področje informacijska tehnologija	Področje trgovina	Področje Proizvodnja	Ostale družbe
Slovenija	AH Zalar d.o.o.	ADVERTUS d.o.o.	AVTOTEHNA GLASBILA d.o.o.	ATRIK d.o.o.	AVTOTEHNA GVTO d.o.o.
	AT VIS d.o.o.	ALSTORE d.o.o.	AVTOTEHNA OPREMA d.o.o.		AVTOTEHNA TRGOVINA d.o.o.
	ATOS VIS d.o.o.	AT ADRIA d.o.o.			PCX COMPUTERS d.o.o.
	AVTONISS d.o.o.	AVTENTA SERVIS d.o.o.			RICOPY d.o.o.
	AVTOTEHNA LEASING d.o.o.	AVTENTA.SI d.o.o.			
	AVTOTEHNA VIS d.o.o.	AVTERA d.o.o.			
	AVTOTEHNA VIS in Kosec d.o.o.	HPC d.o.o.			
	AVTOTEHNA VIS in Mahkovic d.o.o.	REPRO MS 03 d.o.o.			
	AVTOTEHNA VIS in Omahen d.o.o.				
	AVTOTEHNA VIS in Sever d.o.o.				
	AVTOTEHNA VIS in Urbas d.o.o.				
	ISTRA AVTO d.o.o.				
	ISTRA AVTO in Kalister d.o.o.				
tujina	AVTOTEHNA SARAJEVO d.o.o.	AT ADRIA d.o.o.			AUTOTEHNA CROATIA d.o.o.
					AVTOTEHNA BEOGRAD d.o.o.
					AVTOTEHNA VARAŽDIN d.o.o.
					AVTOTEHNA ZAGREB d.o.o.
					OTI TEHNA sh.p.k.

Vir: Letno poročilo Avtotehna d.d. 2004

Organigram družbe

Skupina Avtotehna predstavlja skupino družb, povezanih v koncern. Avtotehna d.d. je obvladujoča družba koncerna, ki s svojo dejavnostjo predvsem zagotavlja aktivno upravljanje premoženja družbe ter strateško usmerja razvoj skupine. V tem smislu Avtotehna d.d. upravlja z nepremičninami, nalaga sredstva v obliki kapitalskih naložb, skrbi za financiranje skupine, strateško usmerja in nadzira odvisne družbe ter v manjši meri sama izvaja nekatere komercialne dejavnosti. Poleg matične družbe skupino sestavlja še 25 odvisnih hčerinskih družb ter 10 družb vnukinj. Organigram družbe predstavlja tabela 8.

Organi upravljanja

Organi upravljanja družbe delujejo na podlagi zakona, statuta družbe in poslovnika, ki ga sprejmejo. Organi upravljanja družbe so:

- skupščina delničarjev,
- nadzorni svet,
- generalni direktor.

Vizija in poslanstvo

Pri uvedbi upravljanja odnosov s strankami je ključnega pomena, da je podjetje že v osnovi naravnano k strankam (Radcliffe, 2001). To mora biti jasno razvidno iz vizije podjetja in strateških usmeritev. Avtotehna d.d. je definirala svojo vizijo in poslanstvo na naslednji način (Spletna stran podjetja Avtotehna d.d., 2006):

»Lastnikom zagotavljamo varno in zanesljivo naložbo. Smo družba, ki kot dober gospodar skrbi za dolgoročno in stabilno povečevanje premoženja lastnikov. S kupcem želimo zgraditi dolgoročen odnos, od katerega bosta imela korist oba partnerja. Kupec dobi poleg vrhunskega izdelka tudi kakovostno storitev, mi pa prijatelja, ki se bo rad vračal k nam. Zaposleni naredijo podjetje uspešno. V Avtotehni jim ponujamo privlačno delovno okolje, možnost osebnega in poklicnega napredovanja ter priložnost, da v celoti izkoristijo svoj potencial.

Dolgoletni razvoj skupine Avtotehna tesno prepletajo odnosi z dobavitelji. Dobaviteljem predstavljamo zanesljivega partnerja, ki mu zaupajo in s katerim dolgoročno delijo uspeh. Zavedamo se, da lahko vsako posamezno podjetje veliko prispeva k izboljšanju življenja v poslovnem okolju. Zato na vseh področjih svojega delovanja uporabljamo okolju prijazne tehnologije.

Z informatizacijo družbe poskušamo prispevati k hitrejšemu gospodarskemu razvoju Slovenije. Del našega uspeha namenimo tistim, ki so pomoči najbolj potrebni.

Ne obstajamo le zaradi sebe, temveč prav tako zaradi lastnikov, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, družbe in okolja. Zato se zavedamo:

- da smo lahko uspešni le, če poslujemo etično in pošteno - da bomo zmagovali le, če zaposlenim dopustimo, da izkoristijo svoj potencial
- da sta odprtost in medsebojno spoštovanje ključni sestavini našega uspeha

- da moramo kupcu ponuditi odličnost
- da so spremembe edina stalnica v današnjem poslovnem svetu in da moramo biti nanje pripravljeni.

In predvsem se zavedamo, da nismo brez razloga ponosni na svoje dosežke in da lahko optimistično in samozavestno pričakujemo izzive v prihodnosti.«

Strateške usmeritve Avtotehne d.d.

V podjetju Avtotehna d.d. so si zastavili naslednje strateške usmeritve (Spletna stran podjetja Avtotehna d.d., 2006):

- **Dolgoročna stabilna in netvegana rast**

Strategija Avtotehne je usmerjena v dolgoročno in stabilno rast skupine z obvladovanjem tveganjem. Avtotehnine odvisne družbe poslujejo na več tržnih segmentih, kar zagotavlja stabilnost in več priložnosti za razvoj in rast skupine.

- **Rast z nakupi, pridružitvami uspešnih družb s sorodnih področij**

Pomembna prednost Avtotehne je njena finančna moč. Kot takšna izkorišča priložnosti za rast z nakupi in s pridružitvami uspešnih družb. Poslovanje širi na sorodno povezana področja, s čimer pridobiva koncentracijo znanja, tehnologije in poznavanja trga.

- **Razporejanje kapitala na način, ki prinaša največjo vrednost skupini**

Odločitve, ki se sprejemajo v Avtotehni, optimizirajo vrednost celotne skupine. Kriteriji pri sprejemanju odločitev temeljijo predvsem na povečanju vrednosti skupine.

- **Trženje vodilnih blagovnih znamk**

Avtotehna je družba, ki zastopa vodilne svetovne blagovne znamke in jih (z nekaj izjemami) trži preko posrednikov. Strateško gledano je takšen način nastopa na trgu ključna dejavnost Avtotehne.

- **Rast prodaje z dodatnimi storitvami**

Sama prodaja izdelkov ni več dovolj za dobičkonosno poslovanje. Zaradi padanja cen prodajnih produktov in posledično zaradi nižanja dosežene razlike v ceni dopolnjujejo prodajo izdelkov s ponudbo dodatnih storitev.

- **Ponudba celovitih rešitev za znanega kupca**

Kupcu zagotavljajo delujočo rešitev. S ciljem, da v celoti rešijo kupčev problem, povezujejo različne tehnologije, produkte in storitve, saj njihovo konkurenčno prednost predstavlja široka ponudba programov, izdelkov in ostalih storitev z možnostjo financiranja.

- **Izkoriščanje sinergij**

Portfelj skupine Avtotehna je zelo razpršen. Družbe nastopajo na popolnoma različnih trgih, so na različnih stopnjah razvoja in delujejo v različnih panogah. Posledično ne morejo pričakovati velikih sinergijskih učinkov na področju skupnega razvoja, nabave, nastopov na trgu ali dopolnjevanja ponudbe preko nivoja področja.

Obenem pa je v tako raznoliki skupini zbranih ogromno informacij, znanja, izkušenj in tehnologij. Prav izkoriščanje teh potencialov pa vedno bolj ustvarja konkurenčno prednost podjetij, ki se pomena intelektualnega kapitala zavedajo.

- **Dolgoročen razvoj kadrov**

Zavedajo se, da prav zaposleni v družbah s svojimi sposobnostmi in znanji ustvarjajo uspešno skupino Avtotehna. Zato bodo s široko zastavljenimi razvojnimi programi skrb za dolgoročen razvoj zaposlenih po vseh družbah še dodatno vzpodbujali.

- **Obvladovanje stroškov, zalog in terjatev**

V trgovinski panogi je racionalno poslovanje osnovni predpogoj za preživetje. Posebno pozornost bodo posvetili načinom, kako narediti poslovanje bolj učinkovito, materialno in storitveno infrastrukturo pa bolj racionalno.

- **Dvig organizacijske in kadrovske razvitosti družb**

Skupino Avtotehna sestavljajo družbe na različnih stopnjah razvoja. Z znanjem in izkušnjami razvitejših družb želijo opremiti tudi manj razvite in jih po principu najboljše prakse približati najboljšim v skupini.

3.2. PREDSTAVITEV HČERINSKEGA PODJETJA AVTOTEHNA OPREMA D.O.O.

Konkretni predlog uvedbe upravljanja odnosov s strankami bom pripravil na primeru podjetja Avtotehna Oprema d.o.o., zato bom to podjetje na kratko podrobneje predstavil.

Avtotehna Oprema d.o.o. je hčerinska družba podjetja Avtotehna d.d., v njeni 100% lasti. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1995 in se v nekaj letih znašlo med najuspešnejšimi podjetji v skupini. Skupaj s podjetjem Avtotehna Glasbila d.o.o. sodi v področje Trgovina skupine Avtotehna.

Podjetje se ukvarja z uvozom, distribucijo in zastopanjem svetovno znanih blagovnih znamk tehničnega blaga. Zaposluje 29 ljudi in je organizirano v štiri profitne centre. Prvi profitni center (PC1) se ukvarja s prodajo motornih olj Valvoline in avtomobilskih akumulatorjev Varta, drugi profitni center (PC2) se ukvarja s prodajo opreme za spajkanje Cooper Tools - Weller, spajkalnih materialov Stannol ter ročnih električnih orodij in pribora blagovnih znamk Makita in Bosch. Tretji profitni center (PC3) prodaja in zastopa viličarje OM Pimespo in skladiščno opremo SSI Schaefer, četrti profitni center (PC4) pa klimatske naprave Klimatehna in Argo. Organizacijska struktura podjetja je hibrid med funkcijsko in divizijsko strukturo. Predstavlja jo slika 13.

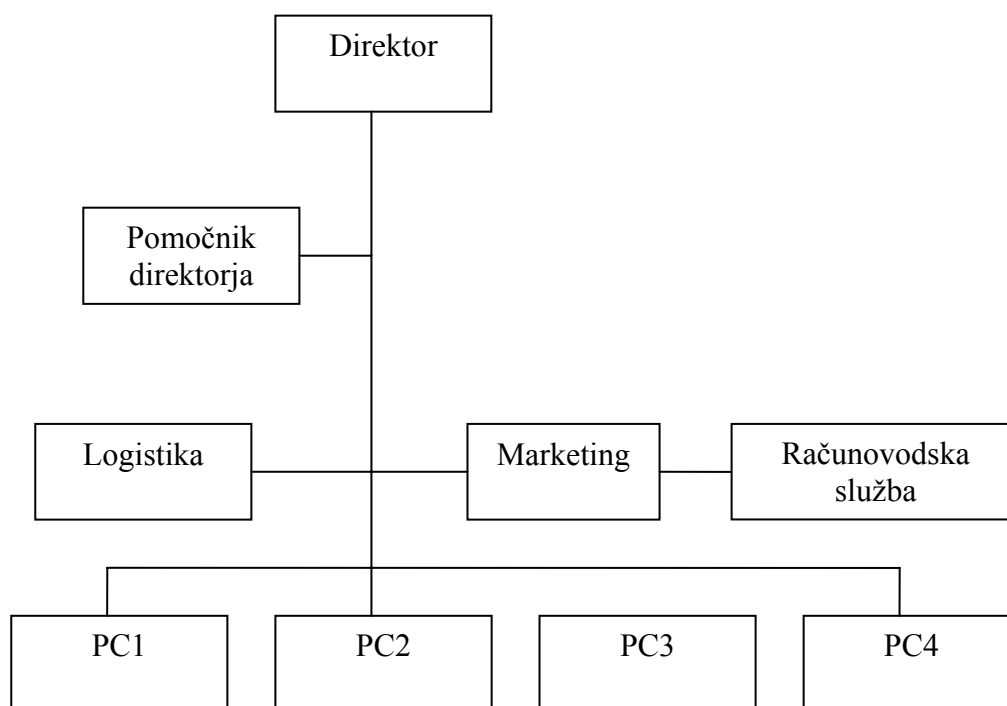
Poslovanje podjetja v letu 2004, kot ga predstavlja Letno poročilo Avtotehne d.d. za leto 2004:

»Poslovanje PC1 je bilo v letu 2004 zelo dinamično, saj je v tem obdobju principal Valvoline začel uvajati novo prodajno strategijo, s katero je močno posegel v obstoječo prodajno mrežo. Dodatno so se na oljarskem trgu zaostрили pogoji poslovanja in podaljšali servisni intervali. Na segmentu prodaje akumulatorjev so mile vremenske razmere precej neugodno vplivale na prodajne rezultate. Ta je po obsegu zaostajala za načrtovano, posledice izpada prodaje pa smo uspeli ublažiti z dobro nabavno politiko in uspešnimi marketinškimi akcijami.

Poslovanje PC2, ki trži električna orodja, je bilo v letu 2004 izredno uspešno. Najuspešneje je posloval program električnih orodij Makita. K uspešnosti sta prispevala odprava carin in boljše nabavne cene, ki so jih dosegli pri dobavitelju.

Poslovanje PC3 je bilo uspešno na področju skladiščne opreme, kjer smo zaključili tri večje projekte. Rezultate pod pričakovanji smo dosegli le pri prodaji viličarjev, kjer se pozna izpad prihodkov s Hrvaške.

Slika 13: Organizacijska struktura podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.



Vir: Pogovor z vodstvom podjetja, 2005

Poslovanje PC4 je bilo v letu 2004 dokaj uspešno. Tudi slabo vreme, ki je negativno vplivalo na prodajo klimatskih naprav ob koncu prvega polletja, ni pokvarilo odličnega rezultata konec leta. K dobremu rezultatu so prispevali uspešen začetek trženja lastne blagovne znamke Klimatehna (večji hladilni sistemi na hladno vodo), nekaj večjih, uspešno realiziranih

projektov, pridobitev naročil na nekaj javnih razpisih in pričetek prodaje klima naprav na Hrvaškem.«

Investicije so bile v veliki meri namenjene skladiščni opreми, ki jo dajejo v dolgoročni najem, nabavili pa so tudi kombinirano vozilo za promocijo in prodajo ročnih orodij. Družba je veliko časa in sredstev namenila izobraževanju in ciljnemu vodenju kadrov. Nadaljevali so s spremljanjem stroškov na vseh segmentih, kar se je odrazilo v večji dobičkonosnosti. Družba je v letu 2004 dobro poslovala in presegla plan dobička za 11% (Letno poročilo Avtotehna d.d. 2004).

V podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. kot svoje prednosti naštevajo konkurenčne cene, tehnično podporo, sposoben kadroviski potencial, prizadevnost, stalno prisotnost na trgu in dosegljivost ter skrb za okolje.

Finančni podatki poslovanja so predstavljeni v tabeli 9 in sliki 14.

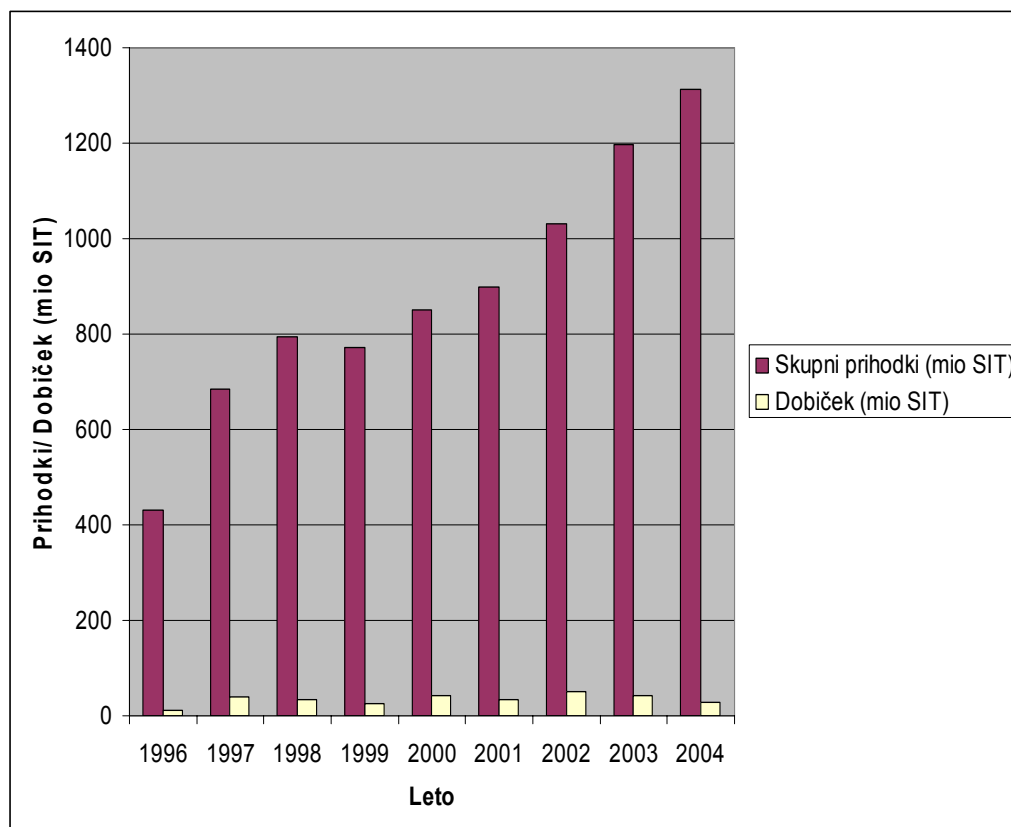
Tabela 9: Finančni podatki poslovanja podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.

Leto	Skupni prihodki (mio SIT)	Prihodki od prodaje (mio SIT)	Sredstva (mio SIT)	Kapital (mio SIT)	Dobiček (mio SIT)
2004	1.313	1.307	704	88	27
2003	1.197	1.191	458	102	41
2002	1.032	1.026	340	106	51
2001	899	890	303	89	33
2000	852	843	349	93	41
1999	772	767	224	28	26
1998	794	786	208	36	34
1997	685	678	190	2	40
1996	431	431	184	2	12

Vir: IPIS, 2005

Kar se tiče segmenta strank je podjetje orientirano predvsem na B2B (ang.: Business to Business) segment trga. To ne pomeni, da ima podjetje samo to vrsto strank, ampak ta vrsta strank je za podjetje strateškega pomena.

Slika 14: Finančni podatki poslovanja podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.



Vir: Lastni izračun

4. ANALIZA STANJA

4.1. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI V PODJETJU AVTOTEHNA D.D.

Avtotehna d.d. nima uvedenega CRM sistema, vendar pa vseeno lahko trdim, da je podjetje obrnjeno k strankam, kar je dobro izhodišče za uvedbo CRM sistema. Čeprav je osnovna naloga Avtotehne d.d. predvsem strateško vodenje skupine, nadzor in upravljanje njenega premoženja in se le v manjši meri ukvarja s komercialnimi dejavnostmi, je vseeno zelo pomembno, da skrbi za pozitiven odnos do strank v vseh svojih hčerinskih podjetjih. Že v viziji se zato »podjetje zavezuje, da ponudi kupcu odličnost« (Spletna stran podjetja Avtotehna d.d., 2006).

Svojo naravnost k strankam pa Avtotehna d.d. izkazuje tudi v Strateškem planu Avtotehne d.d. za obdobje do leta 2008. Med svoje korporacijske vrednote je podjetje vključilo tudi zadovoljstvo strank, ki so porok za dolgoročno uspešnost:

»Z različnimi aktivnostmi (treningi, informacijami, vzgledi...) bomo usmerjali in vzpodbujali sodelavce k jasnemu, nedvoumnemu, ne-pretiranemu in ne-preskopemu komuniciranju s kupci. Odnos do kupca mora izražati zaupanje v naše delo in proizvode, ki jih kupec kupuje v družbi.

Pomembno je, da so kupci z našim delom, storitvami, izdelki in na splošno z Avtotehno zadovoljni. Zato bomo v vseh družbah v skupini implementirali sistem merjenja zadovoljstva kupcev, s katerim bomo spremljali rezultate našega dela na tem področju in jih iz leta v leto izboljševali.« (Strateški plan Avtotehne d.d. za obdobje do leta 2008)

Redno merjenje zadovoljstva kupcev v posameznih hčerinskih podjetjih je v Strateškem planu Avtotehne d.d. za obdobje do leta 2008 določeno kot eden od strateških projektov, za katerega so odgovorni posamezni izvršni direktorji. Cilji tega projekta so naslednji (Strateški plan Avtotehne d.d. za obdobje do leta 2008):

- Izdelava primerljivih anket za merjenje zadovoljstva kupcev v vseh družbah v skupini na reprezentativnem vzorcu.
- Jasna povezava med rezultati anket, cilji in motivacijo zaposlenih.
- Vključitev ciljne ocene v letne plane družb in nagrajevanje.
- Analiza rezultatov anket.
- Predstavitev in izvedba ukrepov za izboljšanje na najslabše ocenjenih področjih.

Iz vsega naštetega lahko sklepam, da je Avtotehna d.d. podjetje, ki je usmerjeno k strankam. Kaže tudi na to, da se najvišje vodstvo skupine Avtotehna zaveda pomembnosti strank, saj je skrb za zadovoljne stranke vključilo tudi v dolgoročne strateške usmeritve skupine Avtotehna. Sklepam lahko, da zato ne bi smelo biti načelnega odpora pri vključevanju najvišjega vodstva v projektni tim za uvedbo CRM sistema v skupino Avtotehna. Kot sem v magistrskem delu že omenil, je namreč eden ključnih elementov za uspešno uvedbo CRM strategije ravno podpora najvišjega vodstva CRM strategiji (Sharp, 2003).

4.2. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI V HČERINSKIH PODJETJIH AVTOTEHNE D.D.

V prejšnjem poglavju sem analiziral odnos korporacije do strank, v tem poglavju pa bom konkretno predstavil, na kakšne načine se korporacijska strategija odnosa do strank kaže v hčerinskih podjetjih in na kakšen način hčerinska podjetja »upravljajo odnose s strankami«. Nobeno hčerinsko podjetje namreč ne upravlja odnosov s strankami na sistematičen način kot je npr. CRM strategija, vendar vseeno vsa na svoj način skrbijo za zadovoljstvo strank. Analizirajo, katere stranke so najdonosnejše, oblikujejo marketinške akcije in podobno. Predstavil bom »upravljanje odnosov s strankami« v podjetjih Avtotehna Oprema d.o.o.,

Avtenta Servis d.o.o., Avtera d.o.o. in Avtotehna VIS d.o.o. Za primer Avtotehne Opreme d.o.o. bom v nadaljevanju tudi podrobneje razvil koncept uvedbe CRM v podjetje.

4.2.1. ANALIZA STANJA V PODJETJU AVTOTEHNA OPREMA D.O.O.

V podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. je čut za pomembnost strank zelo razvit. Kaže se na najrazličnejših področjih, vendar pa že v samem podjetju ne obstajajo enotni načini skrbi za stranke. Podjetje je razdeljeno na štiri profitne centre in šele na tem nivoju lahko najdemo enoten sistem skrbi za stranke, ki ga upoštevajo vsi zaposleni v posameznem profitnem centru. Na nivoju podjetja se pomembnost strank kaže v zanimivem internem pravilu, ki ga direktor predstavi vsakemu zaposlenemu že takoj prvi dan nastopa službe in kasneje redno skrbi za njegovo uveljavljanje: »*Noben telefon v podjetju v delovnem času ne sme nikoli zvoniti v prazno.*« Pravilo implicitno nakazuje poudarjanje skrbi za zadovoljstvo strank in zavedanje, da brez strank podjetje ne more obstajati.

Kot že rečeno, Avtotehna Oprema d.o.o. nima uvedenega koncepta CRM, se pa v zadnjih letih vedno bolj kaže potreba po sistematičnem pristopu k upravljanju odnosov s strankami. Stranke podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. so predvsem podjetja in samostojni podjetniki, torej B2B (angl. Business to Business – poslovanje med podjetji) segment trga. Odnose s strankami se vodi na nivoju profitnega centra s pomočjo različnih baz podatkov. Podjetje uporablja ERP sistem Navision Financials, komercialne baze podatkov i-BON, IPIS in PIRS ter množico internih baz v obliki Microsoft Excel (v nadaljevanju Excel) datotek. Baze med seboj niso povezane. Zaradi nepovezanosti baz podatkov, se baze ročno kombinirajo samo ob izvedbah določenih marketinških akcij in v primeru potrebe po tovrstnem poročanju. Podatki o strankah se vodijo delno v ERP sistemu (predvsem grobi kontaktni podatki, podatki o prodaji, zamujanju s plačili, stečajih, prisilnih poravnava in vloženih tožbah za poravnavo terjatev), delno v bazah podatkov, ki jih vodi vsak posamezni komercialist. Velika večina podatkov, predvsem povratnih informacij o odzivu strank ostaja nezabeleženih v glavah zaposlenih ali v obliki internih zabeležk zaposlenih. Z odhodom zaposlenega iz podjetja so zato te informacije ponavadi izgubljene. Korist od teh informacij ima samo vsak posamezni zaposleni, pa še to le nekaj zadnjih informacij, dokler se le te ne pozabijo ali izgubijo.

Potreba po sistematičnejšemu pristopu k upravljanju strank je v profitnem centru PC2 vodila k oblikovanju enotnejše baze podatkov. Vodja tega profitnega centra pravi, da je to zametek njihove CRM aplikacije. Gre za Excel datoteko, ki je locirana v dogovorjeni mapi na strežniku, kamor imajo dostop vsi zaposleni tega profitnega centra. V Excel datoteki so na enem mestu zbrani najpomembnejši podatki iz vseh prej omenjenih podjetju dostopnih baz podatkov, to so:

- Kontaktni podatki stranke: naziv, naslov, pošta, imena in priimki, telefonske številke, naslovi elektronske pošte in podobno.
- Davčna številka, ki služi kot identifikacija stranke pri izmenjavi podatkov o stranki med različnimi bazami podatkov.

- Osnovni podatki o podjetju, kot so npr.: število zaposlenih, osnovna dejavnost, s katero se podjetje ukvarja po Standardni klasifikaciji dejavnosti, vrsta organizacije (d.o.o., d.d., s.p. ...), število poslovnih enot, datum ustanovitve, podatki o zastopnikih in podobno.
- Osnovni finančni podatki o stranki za preteklo leto: skupni prihodki, prihodki od prodaje, sredstva, kapital in dobiček podjetja.
- Nekaj zadnjih podatkov o letnem realiziranem prometu profitnega centra s posamezno stranko.
- Podatki o marketinških akcijah, v katere je bila stranka vključena in o odzivih na marketinške akcije.

Poleg zgoraj naštetih podatkov vsebuje datoteka tudi podatke o strankah, ki so pomembni za posameznega komercialista. To so informacije, ki jih je o določeni stranki komercialist pridobil na terenu in so pomembni pri odločanju o načinu pristopa k stranki, o posebnostih, konkurenčnih izdelkih in podobno. To niso strukturirani podatki, gre zgolj za opažanja posameznih komercialistov o določeni stranki. Ti podatki se vpisujejo mesečno.

Na ta način so »mehki« podatki, ki jih sicer komercialist nosi zgolj v svoji glavi in koristijo samo njemu pri njegovem odločanju, dostopni vsem zaposlenim v profitnem centru. Zaposleni na ta način vedno vedo, kaj se s posamezno stranko dogaja, obenem pa so jim vsi pomembni podatki za izvedbo posla na voljo na enem mestu in jih pred izvedbo posla ni potrebno preverjati v različnih bazah podatkov.

Hkrati pa te »mehke« informacije služijo vodji profitnega centra tudi pri ciljnem vodenju, saj vodja natančno ve, kako pogosto in katere stranke obdeluje posamezni komercialist. Tudi od tega je namreč odvisen variabilni del osebnega dohodka zaposlenih.

Velika pomanjkljivost tovrstne baze podatkov je v tem, da ni povezana z ostalimi bazami. Osveževanje vseh podatkov v bazi poteka ročno ali s pomočjo Excelove funkcije vlookup², kar je zamudno, zato se baza osvežuje le nekajkrat letno.

Velikost drugega problema pa narašča s časom. »Mehki« podatki, ki se vpisujejo v bazo podatkov, se namreč kopičijo in ker niso strukturirani, po več letih postanejo nepregledni. Ker niso strukturirani, jih tudi ni mogoče uporabiti pri rudarjenju podatkov (angl. Datamining) in zato niso koristni za dolgoročneje analize strank, z rezultati katerih bi lahko npr. učinkoviteje usmerjali marketinške akcije.

² Excelovo funkcijo vlookup uporabljajo v podjetju Avtotehna Oprema predvsem za sestavljanje podatkov posamezne stranke iz različnih baz podatkov v eno bazo podatkov.

4.2.2. ANALIZA STANJA V PODJETJU AVTERA D.O.O.

Podjetje Avtera d.o.o. je nastalo leta 2003 z združitvijo Avtotehninih podjetij Repro d.o.o., Alstore d.o.o., Avtotehna Biro d.o.o., HPC d.o.o. in PCX Computers. Vsa so se ukvarjala s prodajo in distribucijo različnih blagovnih znamk s področja računalništva in informacijske tehnologije, zato je bila združitev v enotno podjetje smiselna in razumljiva. Danes ima podjetje Avtera d.o.o. 118 zaposlenih in se ukvarja izključno z distribucijo izdelkov najrazličnejših blagovnih znamk s področja računalništva in informacijske tehnologije.

Kljub izraziti distributerski naravnosti podjetja še nimajo uvedenega CRM sistema. Priznavajo pa, da bi bil koristen. Ker je podjetje nastalo z združitvijo več podobnih podjetij, so se prva leta po združitvi ukvarjali predvsem z združevanjem baz podatkov o strankah posameznih podjetij. Tako so prišli do prečiščene in enotne baze podatkov, za katero je odgovorna samo ena oseba in jo uporabljajo pri marketinških akcijah. Ta prečiščena baza pa se uporablja samo pri marketinških akcijah, za vse ostale aktivnosti uporabljajo drugo bazo podatkov, ki je vgrajena v ERP sistem Navision. Tu se vodijo podatki o realizirani prodaji, odprtih terjatvah in podobno. Bazi tudi v primeru podjetja Avtera d.o.o. nista povezani in osveževanje obeh baz poteka priložnostno na iniciativo posameznega zaposlenega. Sistematičen pregled te baze se opravi enkrat letno, ko se pošlje podatke o posamezni stranki tej stranki v potrditev. V primeru marketinške baze je osveževanje pogojeno z dovoljenjem odgovornega skrbnika baze.

»Upravljanje odnosov s strankami« je prepuščeno odgovornim skrbnikom ključnih strank (angl. Account Managerjem), ki so odgovorni za določeno število strank. Ni sistematično, ampak je odvisno od pristopa posameznega skrbnika ključnih strank. Korist in količina zbranih »mehkih« podatkov je zato odvisna izključno od posameznega skrbnika ključnih strank, ki ima od teh podatkov tudi izključno korist. Ti podatki se prenašajo med zaposlenimi zgolj naključno preko neformalnih pogovorov. Tudi usoda povratnih informacij od strank je zato prepuščena posameznim skrbnikom ključnih strank, ki na podlagi teh informacij potem izboljšujejo poslovni proces.

Marketinške akcije naslavljaajo ponavadi na celotno marketinško bazo in niso usmerjene samo določenemu segmentu, kar je včasih problematično. V primeru izrecne potrebe po segmentaciji strank morajo ročno pregledati bazo in jo segmentirati, kar poteka vsakič sproti.

Konec leta načrtujejo uvedbo sistematičnejšega pristopa do strank s pomočjo B2B portala, kjer bi si vsaka njihova stranka lahko sama nastavljala, katere informacije jo zanimajo in jih želi prejemati, obenem pa bi stranka preko portala tudi na elektronski način naročala blago ter pregledovala trenutni status naročenega blaga.

4.2.3. ANALIZA STANJA V PODJETJU AVTENTA SERVIS D.O.O.

Podjetje Avtenta Servis d.o.o. se prvenstveno ukvarja s servisiranjem tehnične pisarniške opreme, to je računalnikov, telefaksov, tiskalnikov, fotokopirnih strojev in podobno. S svojo dejavnostjo podpira dejavnost podjetja Avtera d.o.o., ki se ukvarja z distribucijo zgoraj omenjene opreme. Podjetje je prisotno tako na B2B, kot tudi na B2C (angl. Business to Customer) segmentu trga.

Tudi v podjetju Avtenta Servis d.o.o. ne obstaja enotnega CRM sistema. Uporabljajo več baz podatkov, eno v ERP sistemu Navision in druge, namenjene marketinškim akcijam. Za vsak segment produktov imajo ločeno marketinško bazo.

Velik del njihove dejavnosti predstavljajo storitve, še posebej so pomembne storitve, ki se izvajajo pogodbeno. Na tem segmentu pogrešajo sistematičnejši pristop v obliki CRM sistema, vendar bi moral biti sistem popolnoma integriran in povezan z aplikacijami, ki jih trenutno uporabljajo, predvsem z ERP sistemom in aplikacijo SMS Poštar, ki jo uporabljajo za obveščanje strank o servisih in je integrirana v ERP sistem Navision.

Podjetje svojo zavezanost zadovoljstvu strank izkazuje z vsakoletnim merjenjem zadovoljstva strank, ki jo izvajajo s telefonsko anketo in sistematično analizo odgovorov.

4.2.4 ANALIZA STANJA V PODJETJU AVTOTEHNA VIS D.O.O.

Primarna dejavnost podjetja Avtotehna VIS d.o.o. je prodaja osebnih vozil. V začetku so bila to predvsem nova vozila blagovne znamke Opel, v zadnjih letih pa so nabor blagovnih znamk razširili še na vozila Fiat, Chevrolet in Lancia ter se začeli ukvarjati tudi s prodajo rabljenih vozil. V letu 2005 je bilo razmerje med prodanimi novimi vozili blagovne znamke Opel in prodanimi rabljenimi vozili različnih blagovnih znamk približno 2:1 v korist novih vozil blagovne znamke Opel.

Podjetje Avtotehna VIS d.o.o. je za razliko od prej naštetih izrazito usmerjeno v B2C segment trga. Večina strank je fizičnih oseb. To dejstvo določa specifičen marketinški pristop.

Podjetje nima enotnega CRM sistema. Osnova za marketinške akcije, ki so vedno usmerjene na določen segment trga, je baza strank v formatu MS Acces. Izvorov podatkov za to bazo je več:

- Prodaja novih vozil: vsak kupec je zabeležen v bazi z imenom, naslovom, telefonom, tipom vozila in letom nakupa.
- Marketinške akcije, kot so npr. nagradne igre in podobno, kjer potencialne stranke podjetju zaupajo svoje podatke.
- Poprodajne storitve, npr. servis vozila.

Pri tem podjetje uporablja več različnih, povsem samostojnih baz podatkov o strankah. Strogo ločijo baze podatkov o kupcih in potencialnih kupcih novih vozil po različnih blagovnih znamkah, poleg tega pa še bazo strank, ki koristijo storitve podjetja (servis). Vse te baze so popolnoma ločene, z različnimi ljudmi, ki baze upravljajo, zato je tudi struktura teh baz zelo različna. Prav tako te baze strank niso integrirane z ERP sistemom.

Komunikacija s stranko je sicer ciljno usmerjena, vendar izrazito enosmerna. Povratnih podatkov o odzivih strank ne beležijo, prav tako ne beležijo nobenih drugih aktivnosti s stranko razen nakupa vozila. Izjema je vprašalnik, ki ga dobi vsak kupec novega vozila en mesec po nakupu vozila. Pravi CRM sistem bi si sicer želeli, vendar konkretne uvedbe zaenkrat ne planirajo, kljub temu, da konkurenca CRM sistem že ima in uspešno uporablja (npr. podjetje Porsche Slovenija z blagovnimi znamkama vozil Audi in Volkswagen).

4.3. INFORMACIJSKI SISTEM SKUPINE AVTOTEHNA

Informacijski sistem skupine Avtotehna vzdržuje in razvija Služba za informatiko v okviru Avtotehne d.d., ki jo sestavljajo štirje zaposleni. Zagotavljajo nemoteno delovanje in razvoj informacijskega sistema v Avtotehni d.d. in povezanih družbah, s katerimi je to dogovorjeno, skladno s strategijo razvoja informacijskega sistema v skupini Avtotehna. Poslovanje Avtotehne d.d. je podprto z rešitvijo Navision. Poleg tega se na posameznih segmentih uporabljajo še druge, z Navision-om bolj ali manj povezljive aplikacije

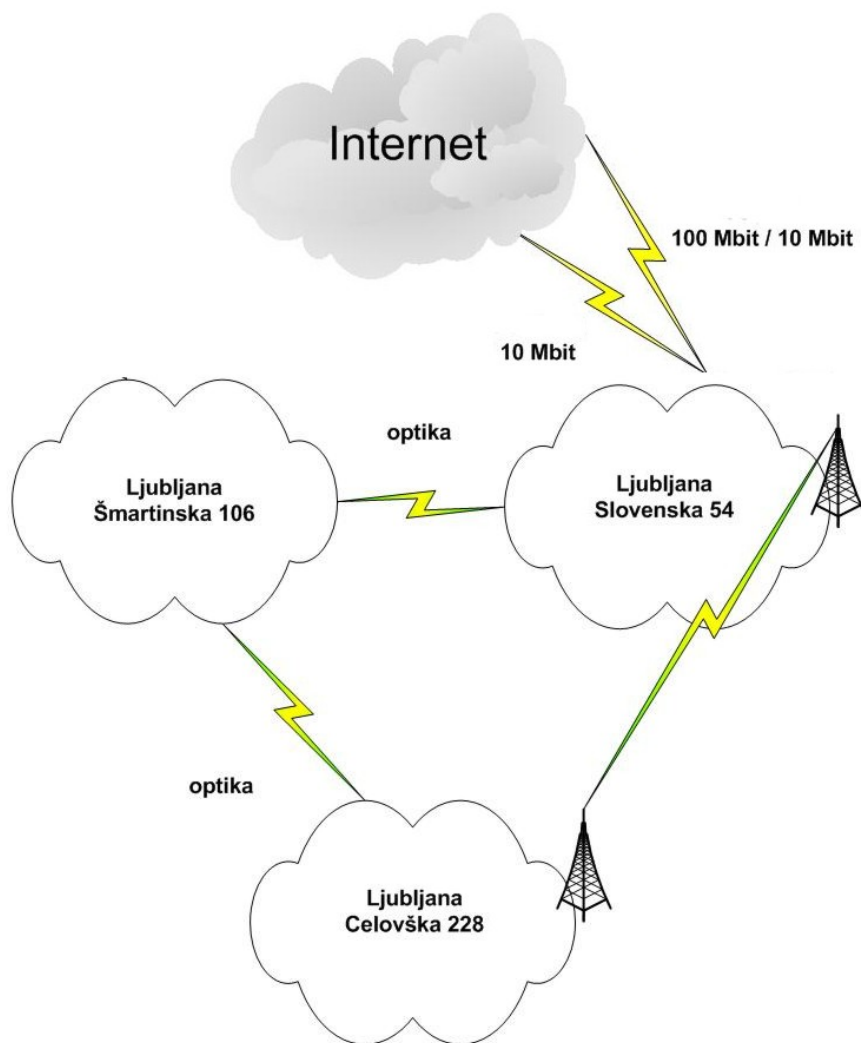
Družbe v skupini Avtotehna so si po stopnji organiziranosti, zmožnosti investiranja in zahtevah po informacijski podpori zelo različne, zato Avtotehna ne vztraja na zahtevi po enotni informacijski platformi (Navision) za vse družbe, kar so potrdili tudi rezultati analize informacijskih sistemov, ki jo je po naročilu Avtotehne d.d. izvedlo podjetje Avtenta.SI d.o.o.

V skupini Avtotehna so določeni minimalni IT standardi, ki jih morajo spoštovati vse družbe v skupini. Namen standardov je v zmanjšanju tveganja in dolgoročnejši skrbi za razvoj informatike v družbah v skupini. Standardi so usmerjeni predvsem v:

- zagotavljanje delovanja sistemov,
- zagotavljanje varnosti pred vdori,
- zmanjšanje stroškov vzdrževanja računalniške infrastrukture.

Za vzpostavitev in vzdrževanje teh standardov v Avtotehni d.d. skrbi Služba za informatiko. Služba za informatiko deluje za potrebe odvisnih družb v skupini na stroškovnem principu.

Slika 15: Zasnova informacijskega omrežja.



Vir: Pogovor z vodstvom Službe za informatiko, 2006

Za približno orientacijo velikosti in kompleksnosti informacijskega sistema skupine Avtotehna navajam nekaj podatkov in oris zasnove sistema. V omrežje je stalno vključenih približno 550 osebnih računalnikov, od tega približno 150 prenosnih, ostali so namizni. Delovanje informacijskega sistema podpira približno 30 strežnikov, lociranih na treh lokacijah in medsebojno povezanih z optičnimi vodi in/ali brezžičnimi povezavami.

Zasnovo informacijskega sistema prikazuje slika 15. Skupina Avtotehna deluje s treh glavnih lokacij, vse so v Ljubljani. To so Šmartinska cesta 106, Celovška cesta 228 in Slovenska cesta 54. Na Šmartinski cesti je locirano področje informacijske tehnologije, na Celovski cesti področje avtomobilizem, uprava in podporne službe pa so na Slovenski cesti. Dva kraka trikotnika sta med seboj povezana z optičnim vodom, en krak pa z brezžično povezavo. Izpad

enega kraka tako ne ogroža delovanja sistema. Navzven je omrežje povezano na Slovenski cesti. Povezava podružnic v Sloveniji in tujini je izvedena preko ISDN ali ADSL linij.

Po besedah vodje Službe za informatiko je omrežje varno, zanesljivo in omogoča vpeljavo najnovejših tehnologij. Tako je možno dostopati v omrežje od praktično koderkoli na kakršenkoli način (ADSL, GPRS ...). Omrežje je varovano pred vdori, za vstop vsakega uporabnika pa je mogoče definirati točno določene pravice.

5. ANALIZA ZAHTEV ZA IMPLEMENTACIJO SISTEMA CRM V AVTOTEHNI

Pred uvedbo CRM koncepta v podjetje mora podjetje analizirati potrebe in opredeliti pričakovanja. Za podjetje Avtotehna bom takšno analizo predstavil v tem poglavju.

Kot sem pokazal z analizo stanja v četrtem poglavju, podjetje Avtotehna nima CRM strategije niti na nivoju krovne delniške družbe, niti na nivoju posameznih hčerinskih podjetij. Kljub temu se v hčerinskih podjetjih ugotavlja potreba oz. želja po sistematičnem upravljanju odnosov s strankami.

Prvo vprašanje je zato, na kateri nivo postaviti CRM strategijo. Zaradi velike raznolikosti dejavnosti hčerinskih družb in sorazmerno majhnega vpliva krovnega podjetja na hčerinske družbe pri tekočem poslovanju, je ena od rešitev ta, da posamezno hčerinsko podjetje vzpostavi povsem svojo, neodvisno CRM strategijo z v okviru posameznih hčerinskih podjetij povsem samostojnimi CRM aplikacijami. Take CRM sisteme bi bilo po posameznih hčerinskih podjetjih lažje implementirati, vendar pa bi s tem kršili eno od osnovnih pravil CRM koncepta, ki se poskuša izogibati informacijskim otokom. Prav tako takšna rešitev ne omogoča izkoriščanja sinergijskih učinkov skupine Avtotehna. Namen obstoja skupine sicer ni izkoriščanje sinergijskih učinkov, vendar bi bilo v primeru uvedbe CRM koncepta škoda te učinke zanemariti. Strateški plan skupine Avtotehna za obdobje do leta 2008 ne predvideva sinergijskih učinkov zaradi prevelike različnosti hčerinskih podjetij, tako z vidika trgov, prodajnih kanalov, nabav pri principalih, prodajnih programov, ... (Strateški plan Avtotehne d.d. za obdobje do leta 2008). Kljub temu pa Avtotehna d.d. v svojem strateškem planu ugotavlja, da prihaja do določenih učinkov poslovanja v skupini. Ti se kažejo predvsem na naslednjih področjih:

- financiranje hčerinskih podjetij,
- uporaba nekaterih strokovnih storitev (pravne, kadrovske, ...),
- saniranje/ zapiranje družb,
- korporacijski viri (sistem poročanja, skupni informacijski sistem, poenoteni računovodski in davčni postopki, enoten sistem planiranja, ...).

Uvedba CRM koncepta bi zato morala biti uvedena na nivoju celotne skupine, začenši z močno podporo uprave Avtotehne d.d. Skupina že ima skupni informacijski sistem, enoten sistem planiranja in poročanja, prav tako bi tudi lahko imela enoten koncept upravljanja odnosov s strankami.

Slika 16: Osem gradnikov CRM v podjetju Avtotehna d.d.

1. CRM vizija Skupen gradnik za celotno podjetje.	
2. CRM strategija Struktura gradnika je različna glede na posamezno področje.	
3. Zadovoljstvo strank Skupen gradnik za celotno podjetje.	4. Organizacijska kultura Struktura gradnika je različna glede na posamezno področje.
	
5. CRM procesi Struktura gradnika je različna glede na posamezno področje.	
6. CRM informacije Struktura gradnika je različna glede na posamezno področje.	
7. CRM tehnologija Skupen gradnik za celotno podjetje. Tehnologija mora biti enaka v celotnem podjetju, dopuščene pa so različne aplikacije.	
7. CRM metrike Skupen gradnik za celotno podjetje.	

To je tudi že prva zahteva CRM sistema v skupini Avtotehna. Avtotehna mora imeti enoten CRM koncept. Kar pa ne pomeni nujno tudi enakih CRM aplikacij. Podjetja v skupini so preveč različna, da bi lahko celotna skupina uporabljala isto CRM aplikacijo (tu mislim predvsem na kolaborativni in operativni del CRM), morala pa bi si deliti enak odnos do strank in enako kulturo obravnavanja strank. CRM vizija bi torej morala biti enotna, podprta pa je lahko z različnimi aplikacijami, informacijskimi kanali, ... Ob tem bi bilo smiselno, da je analitični del CRM tudi skupen. Izvedba tega bi bila enostavna, ker si skupina Avtotehna že deli skupni informacijski sistem, ki je nadzorovan in upravljan z enega mesta. Enotno CRM aplikacijo, strategijo in procese bi si lahko delila edino podjetja v posameznem področju: Avtomobilizem, Informacijska tehnologija, Trgovina, Proizvodnja. Osem gradnikov za CRM (Radcliffe, 2001), ki sem jih priredil specifičnim zahtevam v skupini Avtotehna, prikazuje slika 16.

Slika 16 predstavlja osnovo, na kateri bom zgradil predlog za uvedbo CRM sistema v podjetju Avtotehna. Zaradi raznolikosti hčerinskih podjetij je nemogoče oblikovati popolnoma isti CRM koncept v vseh hčerinskih podjetjih, vsekakor pa mora biti koncept povezan in usklajen, z isto vizijo in istimi metrikami. Tako bi lahko skupina Avtotehna tudi pri CRM konceptu

ohranila isto kulturo v vseh podjetjih, enoten sistem poročanja in primerljivost, hkrati pa je dopuščeno prilagajanje CRM koncepta posameznim hčerinskim podjetjem, specifičnosti trgov, strankam in odnosom.

6. UVEDBA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

6.1. UVOD

Predlog za uvedbo informacijskega sistema za upravljanje odnosov s strankami v podjetju Avtotehna bom pripravil na osnovi slike 16. Osnova bo široko uveljavljen Gartnerjev sistem Osmih gradnikov za CRM, ki je dandanes postal ključ za uspešno implementacijo CRM koncepta: tako s stališča implementacije tehnologije, kot tudi prenove poslovnih procesov (Eisenfeld, Marcus, 2002). Koncept bom dopolnil tako, da bom lahko upošteval posebnosti podjetja, kakršno je Avtotehna. Razvil ga bom za celotno skupino Avtotehna d.d., nekateri praktični predlogi uvedbe pa se bodo nanašali na hčerinsko podjetje Avtotehna Oprema d.o.o., ki spada v področje Trgovina. Vsako področje v skupini Avtotehna, če že ne vsako hčerinsko podjetje, ima določene posebnosti, ki jih ni smiselno vgraditi v splošen CRM koncept, primeren za podjetja kot je Avtotehna. CRM sistem bi bil preobsežen in nepregleden, zato sem dopustil, da so določeni gradniki CRM sistema oblikovani po specifičnih zahtevah posameznega hčerinskega podjetja. Seveda pa mora biti osnova skupna.

6.2. CRM VIZIJA

Osnova uvedbe CRM sistema je CRM vizija podjetja, ki jo mora oblikovati najvišje vodstvo. V Avtotehni je to uprava podjetja z izvršnimi direktorji. Odlično izhodišče za oblikovanje CRM vizije je že v sami viziji podjetja Avtotehna d.d. »S kupcem želimo zgraditi dolgoročen odnos, od katerega bosta imela korist oba partnerja.« (Spletna stran podjetja Avtotehna d.d., 2006). Avtotehna se s tako oblikovano vizijo na nek način že zavezuje k upravljanju odnosov s strankami. CRM vizija mora še izražati željo po sistematičnem, z informacijsko tehnologijo podprtem prizadevanju pri skrbi za stranko. Na ta način postane zaveza po skrbi za stranko oprijemljivejša za zaposlene in kot taka daje jasnejše usmeritve zaposlenim na kakšen način naj bo skrb za kupca uvedena v vsakdanjo prakso. V CRM vizijo je lahko vključena tudi konkurenčna prednost, ki jo podjetje s CRM konceptom pridobi.

Jasno oblikovana CRM vizija je tudi obljuba strankam podjetja Avtotehna d.d.:

- da bodo obravnavani individualno,
- da bodo njihova mnenja in predlogi upoštevani,
- da jim bodo v podjetju znali prisluhniti,
- da bo ponudba podjetja prilagojena potrebam posameznih strank in podobno.

Vse to lahko pomeni za stranke ključen argument za zvestobo podjetju Avtotehna d.d. Na ta način se tudi uresničuje del vizije podjetja Avtotehne, citirane na začetku poglavja.

Naloga uprave je, da s CRM vizijo »prepoji« celotno podjetje. CRM vizijo morajo poznati in razumeti prav vsi zaposleni na vseh nivojih. Prav tako so vsi zaposleni zavezani k njenemu uresničevanju.

CRM vizija podjetja Avtotehna d.d. je enaka za celotno skupino Avtotehna, saj predstavlja okvir, ki ni vezan na specifično hčerinsko podjetje. Način, kako CRM koncept uveljaviti, določa CRM strategija, kar opisujem v naslednjem poglavju.

6.3. CRM STRATEGIJA

CRM strategija določa konkretne cilje CRM koncepta. Pove, kako bo podjetje svoje stranke spremenilo v svoje premoženje (Kirkby, 2002). Odvisna je od položaja na trgu (tako podjetja, kot strank), segmentacije strank in ciljnih segmentov... Zaradi različnosti hčerinskih podjetij v skupini Avtotehna ni smiselno oblikovati enotne strategije za celotno skupino, ker bi bila ta preobsežna in presplošna. Zato predlagam oblikovanje CRM strategij za posamezno področje oz. posamezno hčerinsko podjetje skupine Avtotehna.

Hčerinsko podjetje Avtotehna Oprema d.o.o. deluje predvsem na segmentu trga B2B, zato mora biti tudi CRM strategija prilagojena specifikam tega trga. Nikolič predlaga naslednje korake pri določanju CRM strategije (Nikolič, 2003):

- Analiza lastnega položaja in položaja strank podjetja na trgu.
- Segmentacija strank ter identifikacija ciljnega segmenta.
- Določitev ciljev za posamezni segment strank glede na življenjski cikel strank.
- Določitev metrik za nadzor nad izvajanjem strategije.
- Oris strategije za prilagoditev ponudbe (cene, produkti, storitve in servis).
- Določitev človeških in tehničnih virov, potrebnih za izvedbo.

Analiza lastnega položaja in položaja strank podjetja na trgu.

Kot že rečeno, Avtotehna Oprema d.o.o. deluje pretežno na B2B segmentu trga. Prodaja in zastopa uveljavljene blagovne znamke s področja ročnega orodja, klimatizacije in ogrevanja

ter motornega olja. Tržni deleži so od blagovne znamke do blagovne znamke zelo različni, od 80% pa do nekaj % pri blagovnih znamkah, ki se šele uvajajo.

Stranke podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. so večinoma podjetja in samostojni podjetniki. Razdeli se jih lahko na stranke, ki kupujejo blago od podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. za lastne potrebe in na stranke, ki kupujejo blago za nadaljnjo prodajo.

Čeprav podjetje zastopa uveljavljene blagovne znamke, je pri vseh blagovnih znamkah soočeno z močno konkurenco. Večinoma v obliki konkurenčnih blagovnih znamk, v nekaj primerih pa tudi pri isti blagovni znamki, za katero je v Sloveniji več uvoznikov oz. zastopnikov (primer blagovne znamke Makita).

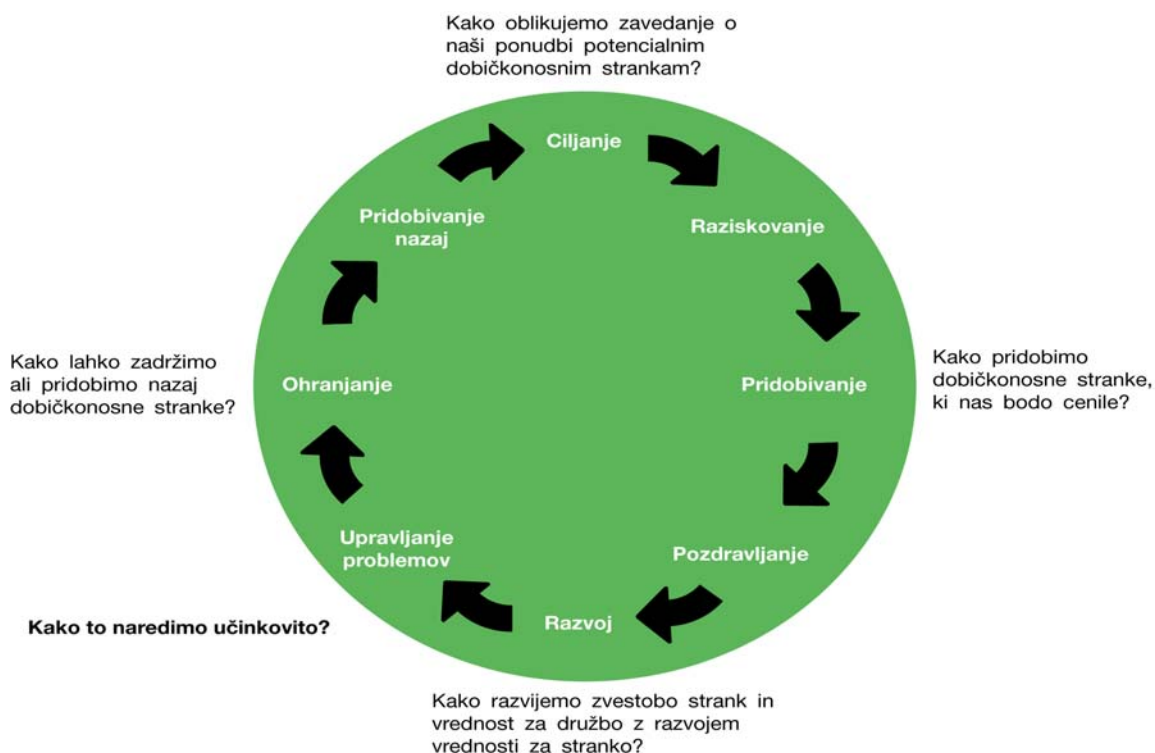
Segmentacija strank ter identifikacija ciljnega segmenta.

Avtotehna Oprema d.o.o. segmentira stranke najprej po namenu nakupa: končni kupec in kupec blaga za nadaljnjo prodajo. Ker je podjetje organizirano po profitnih centrih, si stranke deli še po blagovnih znamkah izdelkov, ki jih te stranke kupujejo. Seveda se lahko zgodi, da je stranka pri eni blagovni znamki končni potrošnik, pri drugi pa kupec blaga za nadaljnjo prodajo. Marketinške strategije se po segmentih blagovnih znamk precej razlikujejo, ker so posamezne blagovne znamke v zelo različnih razvojnih stopnjah. Nekatere se šele uvajajo, druge so na stopnji zrelosti in tretje so v ugašanju, temu pa je prilagojena tudi marketinška strategija. Ker vse aktivnosti v podjetju temeljijo na posameznih blagovnih znamkah, predlagam tudi segmentiranje strank po tem načelu. Šele potem se lahko oblikuje podsegmente strank, glede na njihovo vrednost ali na življenjski cikel stranke. Segment strank končni potrošniki – fizične osebe je za podjetje manj pomemben.

Določitev ciljev za posamezni segment strank glede na življenjski cikel strank.

V celotnem življenjskem ciklu strank je pomembno, da so stranke za podjetje donosne. Pri predstavitvi ponudbe podjetja potencialnim strankam je pomembno, da so cilji oblikovani tako, da ponudba pritegne za podjetje donosne stranke. Pri pridobivanju strank naj bo poudarek na za podjetje donosnih strankah. Donosnost pa je ključna tudi pri oblikovanju zvestobe obstoječih strank in pridobivanju že izgubljenih strank. Življenjski cikel strank prikazuje slika 17. Donosnost strank je potrebno analizirati relativno, glede na druge stranke pri isti blagovni znamki. Lahko se namreč precej razlikuje glede na blagovno znamko. Donosnosti strank v posamezni življenjski stopnji stranke naj ustreza tudi alokacija virov podjetja.

Slika 17: Življenjski cikel stranke.



Vir: Pleterski, 2005

Določitev metrik za nadzor nad izvajanjem strategije.

Ključna merila za nadzor nad izvajanjem strategije CRM so:

- zadovoljstvo strank,
- zvestoba strank,
- stroški vzdrževanja odnosov,
- vrednost stranke,
- zadovoljstvo zaposlenih.

Oris strategije za prilagoditev ponudbe (cene, produkti, storitve in servis)

Strategija pri prilagoditvi ponudbe mora biti usmerjena proti strankam. Potrebno je vedeti, kaj stranke želijo in temu prilagoditi ponudbo. V primeru strank podjetja Avtotehna Oprema d.o.o. je ponudbo potrebno prilagoditi glede na segment strank po blagovnih znamkah, saj so želje in pričakovanja različnih segmentov strank zelo različna. Segment strank, ki npr. kupujejo motorno olje (predvsem serviserji) ceni osebna darila in pogoste, tudi neformalne stike. Na drugi strani pa npr. stranke, ki kupujejo spajkalno opremo (tehnologi v proizvodnih podjetjih), bolj cenijo dobro tehnično podporo, točne dobave in podobno. Določene blagovne znamke so nišni izdelki, pri katerih cena ni najbolj pomembna, spet pri drugih blagovnih

znamkah gre za splošne izdelke, pri katerih igra cena, oziroma razmerje med ceno in kvaliteto ključno vlogo v očeh strank.

Določitev človeških in tehničnih virov, potrebnih za izvedbo.

Pri uvedbi informacijskega sistema za upravljanje odnosov s strankami v Avtotehni je nujna ustanovitev interdisciplinarnega tima. V timu bi morali biti strokovnjaki z IT področja ter predstavniki posameznih hčerinskih podjetij. Zaradi različnosti programov in dejavnosti posameznih hčerinskih podjetij predlagam predstavnike vseh glavnih hčerinskih podjetij. Ker je močna podpora uprave nujna pri uvedbi CRM koncepta, bi moral biti član tima tudi iz vrst najvišjega vodstva. Skupaj bi tako tim za uvedbo CRM v Avtotehno štel 9 do 12 ljudi.

Kar se tiče tehničnih virov, v primeru Avtotehne niso potrebna večja vlaganja, saj je skupna IT infrastruktura že zgrajena. Potrebne bi bilo le nekaj dodatne strojne opreme (predvsem CRM strežnik) ter seveda programska oprema za operativni in analitični del CRM.

6.4. ZADOVOLJSTVO STRANK

Zadovoljstvo strank je gradnik CRM koncepta, ki mora biti skupen za celotno skupino Avtotehna d.d. Celotno podjetje mora sistematično zagotavljati pozitivno izkušnjo strank pri poslovanju z Avtotehno. Ključno pri tem je merjenje zadovoljstva strank. Merjenje zadovoljstva strank se v nekaterih podjetjih že izvaja, razširiti in poenotiti ga je potrebno na celotno skupino. Obenem pa je potrebno zagotoviti tudi sistematično izboljšavo poslovnih procesov na podlagi informacij pri merjenju zadovoljstva strank.

Izkušnja strank je pomembna v celotnem procesu prodaje:

- Pred nakupom v oblikovanju pričakovanj,
- med nakupom v fokusu na želje strank,
- po nakupu v zbiranju odziva in pri vplivanju na ponovitev nakupa z delovanjem glede na odziv strank.

Pomembno je, da je izkušnja stranke pozitivna v vseh segmentih tega cikla in do določene mere enotna v celotni skupini Avtotehna. To je potem tudi del splošnega ugleda podjetja pri strankah. Avtotehna ima zaradi svoje dolžine obstoja in pazljive izbire pri selekciji blagovnih znamk, ki jih zastopa, velik ugled med strankami. Vendar pa se časi hitro spreminjajo, poslovni modeli se menjajo in staviti na pretekli ugled ni primerna strategija. Tudi na tem področju mora celotna skupina Avtotehna slediti razvoju in se prilagajati novim potrebam.

Slika 18: Izkušnja stranke.



Vir: Pleterski, 2005

6.5. ORGANIZACIJSKA KULTURA

V magistrskem delu sem že večkrat omenil raznolikost skupine Avtotehna. Ta raznolikost se kaže tudi v organizacijski kulturi posameznih hčerinskih podjetij, ki je prilagojena trgu, na katerem posamezno hčerinsko podjetje deluje ter zgodovinskemu razvoju. Uvedba CRM koncepta zato tudi ne bo imela enakega vpliva na organizacijsko kulturo posameznih hčerinskih podjetij. Skupno je edino dejstvo, da bodo morala vsa hčerinska podjetja svojo kulturo prilagoditi CRM konceptu. Vsako na svoj način, v skladu s potrebami. Prilagoditev pa ne sme biti enkratna, ampak kontinuirana, v sodelovanju z vsemi, ki sodelujejo v vrednostni verigi posameznega hčerinskega podjetja. Dejansko gre za proces, ki se nikoli ne konča. Dolga zgodovina skupine Avtotehna bo imela v tem primeru za posledico nekoliko težje in daljše prilagajanje. Na splošno je fluktuacija zaposlenih v skupini relativno majhna, kar ima za posledico dolg staž zaposlenih v podjetjih in s tem močno ukoreninjene navade. Ker je te najtežje spreminjati, bi bilo potrebno spremembe izvajati dovolj počasi. Podprte pa bi morale biti s kvalitetnim izobraževanjem in nagrajevanjem.

Na srečo so v podjetjih v skupini vsa leta načrtno gojili usmerjenost k strankam, kar je razvidno tudi iz vizije podjetja. To močno olajša uvedbo koncepta CRM, saj so temelji že postavljeni.

Pomemben del sprememb organizacijske kulture je tudi spremljanje in povečevanje zadovoljstva zaposlenih. V hčerinskih podjetjih v skupini se že zdaj sistematično meri zadovoljstvo zaposlenih, kar je pomembno tudi pri uvedbi CRM koncepta.

Vseeno pa je pet sprememb, ki jih izpostavlja Scott Nelson, še kako pomembnih tudi za skupino Avtotehna (Nelson, 2003):

- Organizacijska struktura naj bo čim manj hierarhična, vodstvo mora točno vedeti, kako motivirati zaposlene.
- Veliki preskoki v tehnologiji zahtevajo učinkovito izobraževanje in razvoj veščin zaposlenih.
- Sodelovanje in izmenjava izkušenj in znanj je nujna, pri tem so lahko v precejšnjo pomoč orodja in tehnike za upravljanje znanja.
- Odločitveni nivo je potrebno spustiti čim bliže stranki in omogočiti primerno hitrost odločitev.
- Cilji morajo biti prilagojeni strankam, odkriti in spodbujati pa je potrebno ljudi, ki tvorno prispevajo k tem ciljem. To je eden močnejših motivatorjev.

Oba gradnika, Zadovoljstvo strank in Organizacijska kultura sta ključna gradnika CRM koncepta. Predstavljata pogled od zunaj, s strani strank in pogled od znotraj, s strani zaposlenih. Zato je pomembna usklajenost obeh gradnikov, kljub temu da se gradnik Organizacijska kultura izvaja v različnih hčerinskih podjetjih različno.

6.6. CRM PROCESI

Prenova poslovnih procesov se začne s posnetkom obstoječih poslovnih procesov (Johnston, 2004). Smisel prenove poslovnih procesov pri uvedbi CRM koncepta v podjetje je v prilagoditvi vseh poslovnih procesov, ki jih stranka občuti, v smislu njihove poenostavitve in večje učinkovitosti s stališča stranke. Obenem pa si podjetje s prenovo poslovnih procesov zagotovi zbiranje vseh potrebnih podatkov za CRM sistem in njihovo uporabo, kar načeloma poveča učinkovitost in donosnost podjetja. V skupini Avtotehna mora ta gradnik prilagoditi vsako hčerinsko podjetje popolnoma samostojno, saj so poslovni procesi v posameznih hčerinskih podjetjih zelo različni. Prav tako so zelo različni podatki, ki jih morajo zbirati posamezna hčerinska podjetja za delovanje CRM sistema. Podrobneje bom opisal trenutne poslovne procese in poslovne procese po prenovi, kot jih zahteva uvedba CRM koncepta v hčerinskem podjetju Avtotehna Oprema d.o.o.

Za CRM koncept so ključni procesi, ki zadevajo stranke. Te je potrebno identificirati in uskladiti s strategijo CRM. Usklajevanje poteka na dveh nivojih:

- na nivoju stranke: optimizirati proces s stališča stranke,
- na nivoju podjetja: zagotoviti zajem in uporabo podatkov o strankah.

Pri podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. je poslovni proces, kjer stranke prihajajo v stik s podjetjem predvsem prodajni proces in proces izterjave zapadlih terjatev. Za oba poslovna procesa bom predstavil stanje pred uvedbo CRM rešitve in predlog stanja po uvedbi CRM rešitve. Pri analizi bom upošteval naslednje prodajne kanale, preko katerih stranke komunicirajo s podjetjem:

- telefon
- elektronska pošta
- faks
- osebni stik v pisarni
- osebni stik na terenu

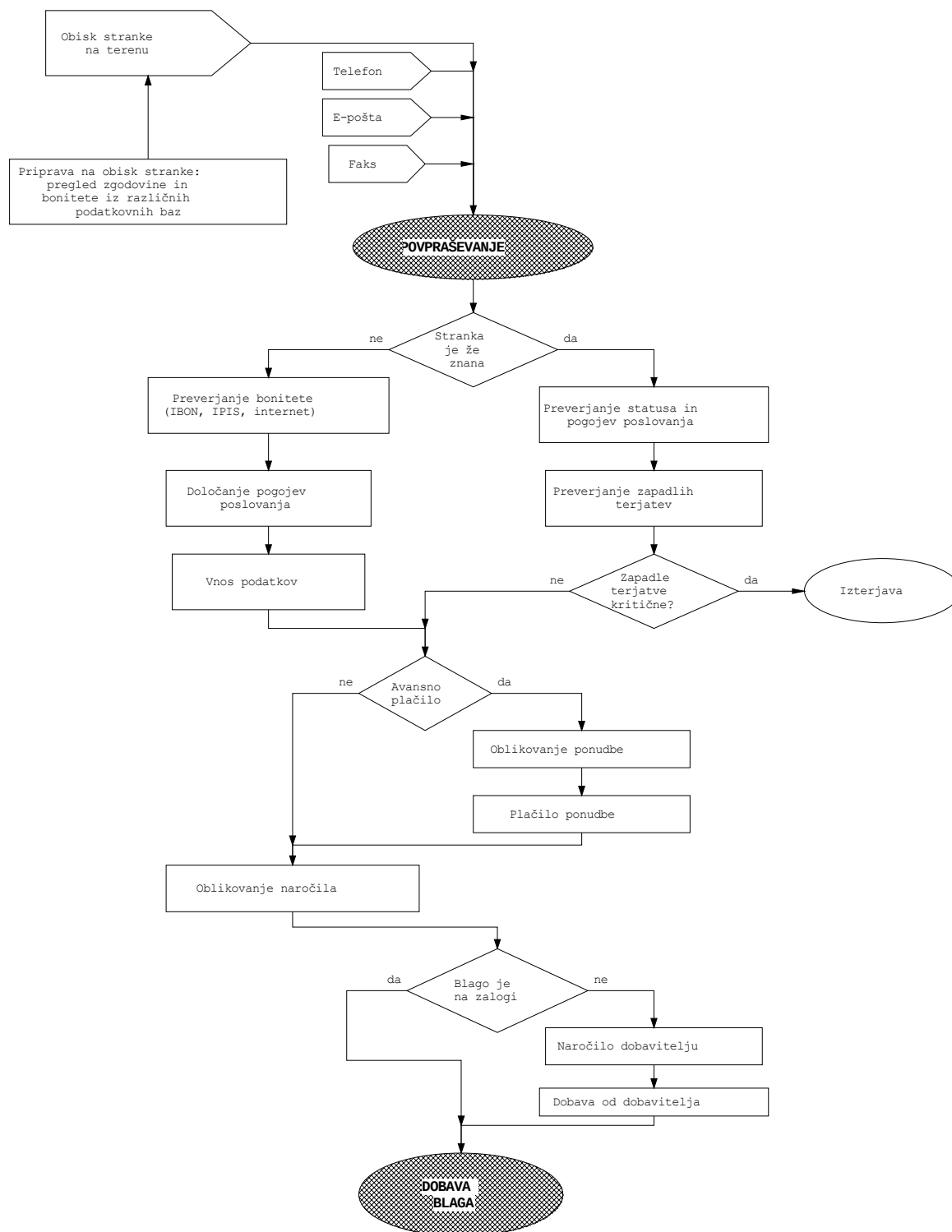
Sprememba poslovnih procesov v podjetju Avtotehna Oprema d.o.o. bo imela naslednje cilje:

- Skrajšanje in poenostavitev poslovnih procesov, gledano s stališča stranke.
- Zajem podatkov o obnašanju strank.
- Enostavnejše in hitrejšo delo zaposlenih na terenu, ker bodo vse relevantne informacije o stranki zbrane na enem mestu. Zamudno pregledovanje več baz podatkov ne bi bilo več potrebno in odločanje bi bilo bistveno hitrejšo. Korist od tega ima tako podjetje, kot tudi stranke.
- Manjša odvisnost podjetja od zaposlenih in njihovih lastnih informacij o strankah. Informacije o strankah postanejo premoženje podjetja in ne premoženje posameznega zaposlenega. Tudi ob odhodu zaposlenega iz podjetja informacije o strankah ostanejo v podjetju.
- Povečanje učinkovitosti marketinških akcij s prilagoditvijo ponudbe željam stranke - premik od masovnih marketinških akcij proti trženju ena na ena.
- Zbrane informacije o strankah posameznega zaposlenega bi omogočale tudi ciljno vodenje zaposlenih in oblikovanje stimulacije glede na učinkovitost.

O informacijah o strankah, ki so premoženje posameznika, je na prireditvi v Ljubljani govoril tudi Paul Postma: »Prodajni oddelek ima veliko moč, ponekod celo mislijo, da so stranke njihova zasebna last. S CRM pa zaposleni izgubijo primat nad posameznimi podatki o strankah. Najboljše je, da že na začetku projekta CRM vanj vključite nekaj ključnih prodajalcev, jih navdušite za idejo in pustite, da jo oni sami prodajo preostalim v prodajnem oddelku. Ko ugotovijo, da prodaja ni upadla, ob tem, da so zanjo porabili manj časa in energije, ni več nobenih težav« (Marcon, Šmuc, 2001).

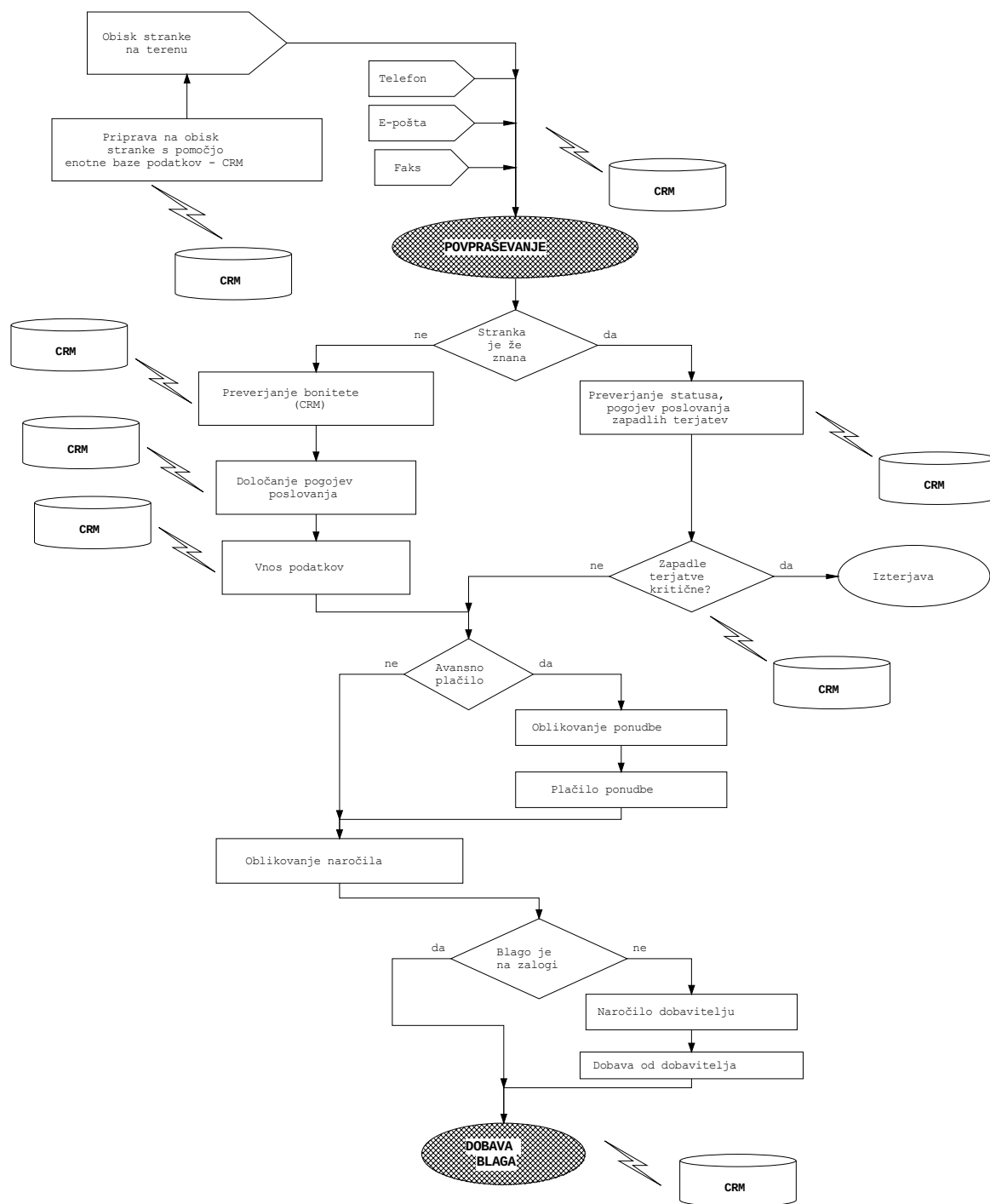
Obstoječe poslovne procese in njihovo prilagoditev CRM konceptu prikazujejo slike 19 do 22.

Slika 19: Prodajni proces pred uvedbo CRM

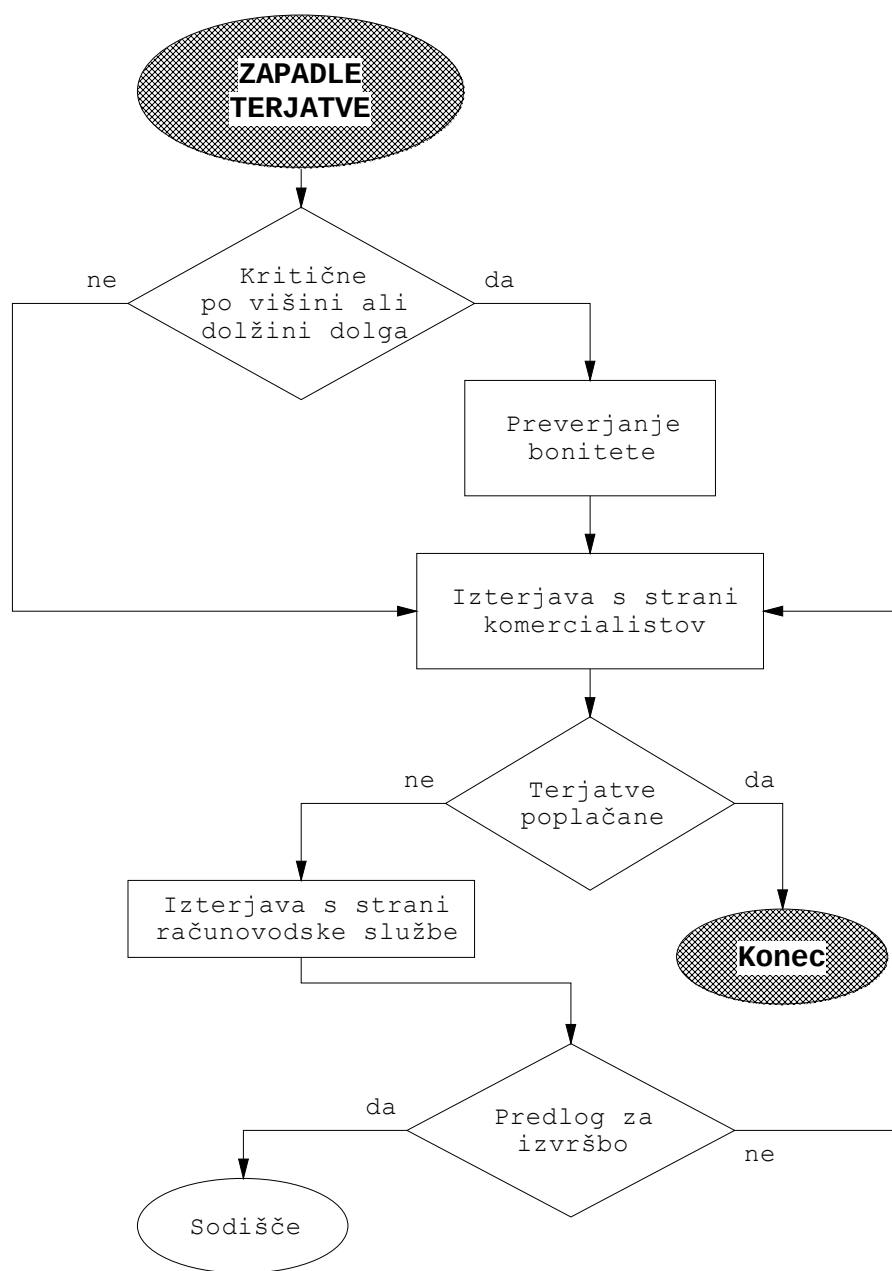


Vir: pogovor z vodstvom podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.

Slika 20: Prodajni proces po uvedbi CRM

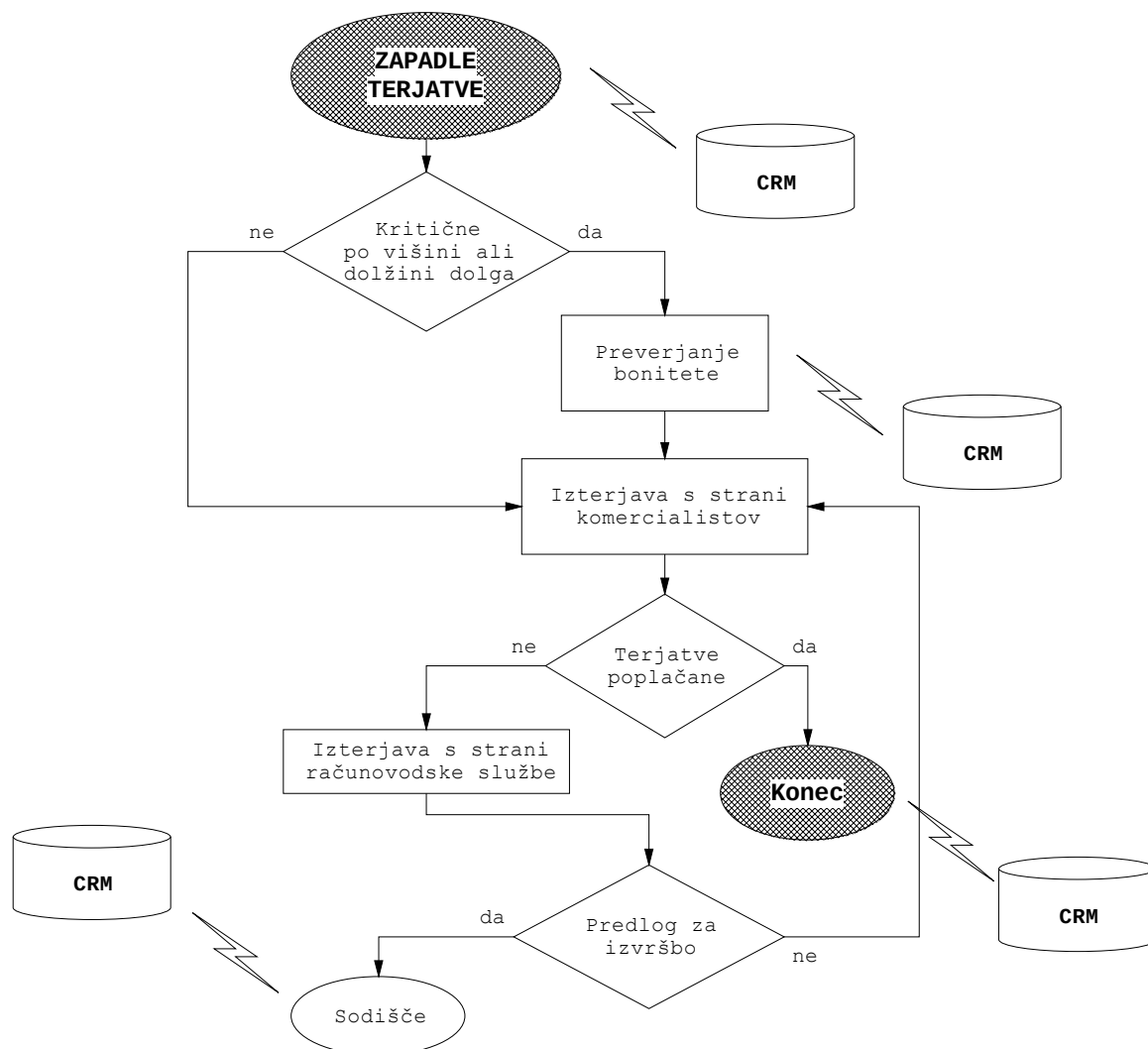


Slika 21: Proces izterjave zapadlih terjatev pred uvedbo CRM.



Vir: Pogovor z vodstvom podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.

Slika 22: Proces izterjave zapadlih terjatev po uvedbi CRM.



Na sliki 20 so vidne točke interakcije (poizvedba ali vpis podatkov) poslovnega procesa s CRM aplikacijo. Izboljšava poslovnega procesa je predvsem v smeri:

- ENOTNOSTI PODATKOV – podatki so zbrani na enem mestu v eni aplikaciji iz več podatkovnih baz.
- ZAGOTAVLJANJA ZAJEMA PODATKOV za CRM aplikacijo.
- UPORABE PODATKOV pri poslovnem odločanju.
- HITROSTI PRODAJNEGA PROCESA, zaradi enotnih podatkov, zbranih na enem mestu. Za stranko je prodajni proces hitrejši, ker se komercialist lahko hitreje odloča. Podatkov ni potrebno iskati po različnih bazah, ampak so vsi potrebni podatki za poslovno odločitev zbrani na enem mestu. To pride do izraza še posebej pri obisku

stranke na terenu, saj lahko komercialist sprejme poslovno odločitev na terenu na osnovi podatkov iz CRM aplikacije.

Poslovni proces izterjave, podprt s CRM aplikacijo, zagotavlja enoten pregled nad aktivnostmi izterjave v samem poslovnem procesu izterjave in tudi po zaključku tega procesa, ne glede na to, kdo izvaja proces izterjave: komercialisti ali računovodska služba. V CRM sistemu namreč ostane zapis o poteku izterjave, ki pomaga pri odločanju med samim procesom izterjave in tudi v naslednjih prodajnih procesih.

6.7. CRM INFORMACIJE

V analizi stanja v četrtem poglavju sem ugotovil, da v podjetju Avtotehna ni sistematičnega načina obravnave informacij o strankah. Podatki se nahajajo v različnih podatkovnih bazah, ki niso med seboj niti usklajene, niti povezane. Različna hčerinska podjetja tudi zbirajo zelo različne podatke. Zaradi velike raznolikosti hčerinskih podjetij in različnih potreb po informacijah bom analizo informacij, potrebnih za uvedbo CRM rešitve predstavil samo za hčerinsko podjetje Avtotehna Oprema d.o.o.

Kot predlaga Radcliffe, bom informacije razdelil v tri skupine: opisne informacije, vedenjske informacije in namenske informacije (Radcliffe et al, 2001a). Informacije, potrebne za CRM sistem hčerinskega podjetja Avtotehna Oprema d.o.o., prikazujejo tabele 10, 11 in 12. Ker podjetje deluje pretežno na B2B segmentu trga, se podatki nanašajo na pravne osebe in samostojne podjetnike in zato podatki ne zapadejo pod Zakon o varstvu osebnih podatkov. »Institut varovanja osebnih podatkov je vezan izključno na fizične osebe« (Zorman, 2001).

Tabela 10: Opisni podatki za CRM aplikacijo podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.

Podatek	Podatek vezan na podjetje/kontaktno osebo podjetja	Podatek, skupen za Avtotehno/specifičen za določeno podjetje v skupini	Izvor	Obvezen podatek	Vrsta/ namen podatka
OPISNI					
ID številka	podjetje	skupen	samostojna dodelitev	da	Splošni podatek
Naziv podjetja	podjetje	skupen	vnos	da	Splošni podatek
Naslov	podjetje	skupen	vnos	da	Splošni podatek
Pošta in kraj	podjetje	skupen	vnos	da	Splošni podatek
Država	podjetje	skupen	vnos	da	Splošni podatek
Davčna številka	podjetje	skupen	vnos	da	Splošni podatek
ID številka za povezavo z ERP sistemom	podjetje	skupen	vnos	da	Splošni podatek
Internet naslov	podjetje	skupen	vnos	da	Splošni podatek
Ime in priimek	kont. oseba	specifičen	vnos	da	Splošni podatek
Funkcija v podjetju	kont. oseba	specifičen	vnos	da	Splošni podatek
Telefon	kont. oseba	specifičen	vnos	da	Splošni podatek
Faks	kont. oseba	specifičen	vnos	da	Splošni podatek
E-pošta	kont. oseba	specifičen	vnos	da	Splošni podatek
Naslov	kont. oseba	specifičen	vnos	da	Splošni podatek
Pošta in kraj	kont. oseba	specifičen	vnos	da	Splošni podatek
Končni potrošnik/posrednik	kont. oseba	specifičen	vnos	da	Splošni podatek

Tabela 11: Vedenjski podatki za CRM aplikacijo podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.

Podatek	Podatek vezan na podjetje/kontaktno osebo podjetja	Podatek, skupen za Avtotehno/specifičen za določeno podjetje v skupini	Izvor	Obvezen podatek	Vrsta/ namen podatka
VEDENJSKI					
Plačilni pogoji	podjetje	specifičen	ERP	/	Splošni podatek, različen glede na blagovno znamko/skupino izdelkov
Popusti	podjetje	specifičen	ERP	/	Splošni podatek, različen glede na blagovno znamko/skupino izdelkov
Promet po mesecih v zadnjem letu na prodajnem programu, za katerega je zadolžen komercialist, ki je prijavljen v CRM aplikacijo.	podjetje	specifičen	ERP	/	Preverjanje poslovanja na določenem prodajnem programu
Promet po letih (zgodovina za 4 leta) na prodajnem programu, za katerega je zadolžen komercialist, ki je prijavljen v CRM aplikacijo	podjetje	specifičen	ERP	/	Preverjanje poslovanja na določenem prodajnem programu
Promet po letih (zgodovina za 4 leta) skupaj za podjetje	podjetje	specifičen	ERP	/	Preverjanje poslovanja s podjetjem
Datum zadnjega nakupa	podjetje	specifičen	ERP	/	Preverjanje stikov
Odpрте terjatve	podjetje	specifičen	ERP	/	Preverjanje poslovanja
Zapadle terjatve	podjetje	specifičen	ERP	/	Preverjanje poslovanja
Št. dni zapadlih terjatev	podjetje	specifičen	ERP	/	Preverjanje poslovanja
Težave pri izterjavi v preteklosti	podjetje	skupen	vnos	da	Seznam aktivnosti pri izterjavi terjatev.
Prihodki po letih	podjetje	skupen	IPIS	/	Preverjanje bonitete
Dobiček po letih	podjetje	skupen	IPIS	/	Preverjanje bonitete
Blokada računa	podjetje	skupen	IPIS	/	Preverjanje bonitete
Stečaj, prisilna poravnava ...	podjetje	skupen	IPIS	/	Preverjanje bonitete
Št. zaposlenih	podjetje	skupen	IPIS	/	Preverjanje bonitete
Kapital	podjetje	skupen	IPIS	/	Preverjanje bonitete
Sredstva	podjetje	skupen	IPIS	/	Preverjanje bonitete
Dejavnost	podjetje	skupen	IPIS	/	

Tabela 11: nadaljevanje

Podatek	Podatek vezan na podjetje/kontaktno osebo podjetja	Podatek, skupen za Avtotehno/specifičen za določeno podjetje v skupini	Izvor	Obvezen podatek	Vrsta/ namen podatka
Stranka posluje s skupino Avtotehna	podjetje	skupen	ERP	/	Seznam vseh stikov stranke s podjetjem glede na komunikacijski kanal: telefon, E-pošta, faks ...
Pogostost stika s podjetjem (obe smeri komunikacije)	kont. oseba	specifičen	IP tefonija, poštni odjemalec	/	
Datum zadnje komunikacije s podjetjem	kont. oseba	specifičen	IP tefonija, poštni odjemalec, vnos	/	

Podatki so izbrani tako, da omogočajo komercialistu celovit pregled nad stranko. Ker ima vse relevantne podatke o stranki oz. potencialni stranki zbrane na enem mestu, se lahko odziva neprimerno hitreje. Predvsem to velja za sprejemanje odločitev na terenu. Za stranko pomeni hiter odziv ugodnost, za podjetje pa konkurenčno prednost. Obenem pa nabor podatkov, zbranih v tabelah 10, 11 in 12 omogoča analizo obnašanja strank in prilagoditev ponudbe po meri stranke s pomočjo rudarjenja podatkov.

Tabela 12: Namenski podatki za CRM aplikacijo podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.

Podatek	Podatek vezan na podjetje/kontaktno osebo podjetja	Podatek, skupen za Avtotehno/specifičen za določeno podjetje v skupini	Izvor	Obvezen podatek	Vrsta/ namen podatka
NAMENSKI					
Sodelovanje v marketinških akcijah	kont. oseba	specifičen	vnos	ne	Seznam vseh marketinških akcij podjetja, v katerih je stranka sodelovala
Darila, posebna obravnava	kont. oseba	specifičen	vnos	ne	Seznam posebnosti stranke
Obiski komercialistov	kont. oseba	specifičen	vnos	ne	Seznam vseh obiskov komercialista pri stranki. Podatek vsebuje zabeležko obiska, vsebine pogovora, datum, čas in ime komercialista, ki je stranko obiskal.
Zabeležke komercialistov	kont. oseba	specifičen	vnos	ne	Seznam pomembnih zabeležk o stranki, ki so pomembne pri poslovanju s stranko. Seznam vsebuje zabeležko, datum, čas, in ime komercialista, ki je zabeležko vnesel.
Skrbnik stranke	kont. oseba	specifičen	vnos	da	Ime komercialista, ki je odgovoren za stranko.
Datum vnosa stranke	podjetje	specifičen	avtomatsko	da	
Datum zadnje spremembe podatkov na stranki	kont. oseba	specifičen	avtomatsko	da	
Ime osebe, ki je stranko vnesla	kont. oseba	specifičen	avtomatsko	da	
Ime osebe, ki je zadnja spreminjala podatke o stranki	kont. oseba	specifičen	avtomatsko	da	

6.8. CRM TEHNOLOGIJA

Tehnološki napredek informacijske tehnologije je bil ključen pri razvoju sistemov za upravljanje odnosov s strankami. Vendar pa, kot sem v magistrskem delu že večkrat poudaril, uvedba CRM ni samo tehnološki projekt ali projekt uvedbe programske rešitve za upravljanje

z bazami podatkov. Uvedba CRM v podjetje je projekt, ki zadeva vsa področja podjetja, od tehnološkega področja, kulture podjetja, marketinga, poslovnih procesov ... Zato tudi nisem postavil tehnološki del projekta uvedbe CRM v Avtotehno v središče magistrskega dela, ampak je to samo eden od 8 enakovrednih gradnikov CRM sistema v podjetju. Tehnologija je sicer pri CRM konceptu ključna, vendar le v smislu omogočevalca CRM koncepta.

Gradnik CRM tehnologije je pri uvedbi CRM v Avtotehno skupen za celotno skupino. Enotna IT infrastruktura je odlično izhodišče za tehnološko uvedbo CRM sistema. Celotna skupina uporablja Microsoftovo platformo IT infrastrukture, vključno s poštnimi odjemalci. Strežniki so sicer na več lokacijah, vendar so na zanesljiv, varen in hiter način povezani med seboj. Omrežje je upravljanje centralno, z enega mesta.

Vsa podjetja v skupini uporabljajo tudi soroden ERP sistem, na bazi Microsoft Navision. ERP sistemi posameznih hčerinskih podjetij sicer v tem trenutku niso med seboj povezani, vendar to ne predstavlja problema. Po besedah vzdrževalcev Navision-a, se celo že razmišlja tudi o enotni ERP Navision bazi podatkov, segmentirani po posameznih hčerinskih podjetjih.

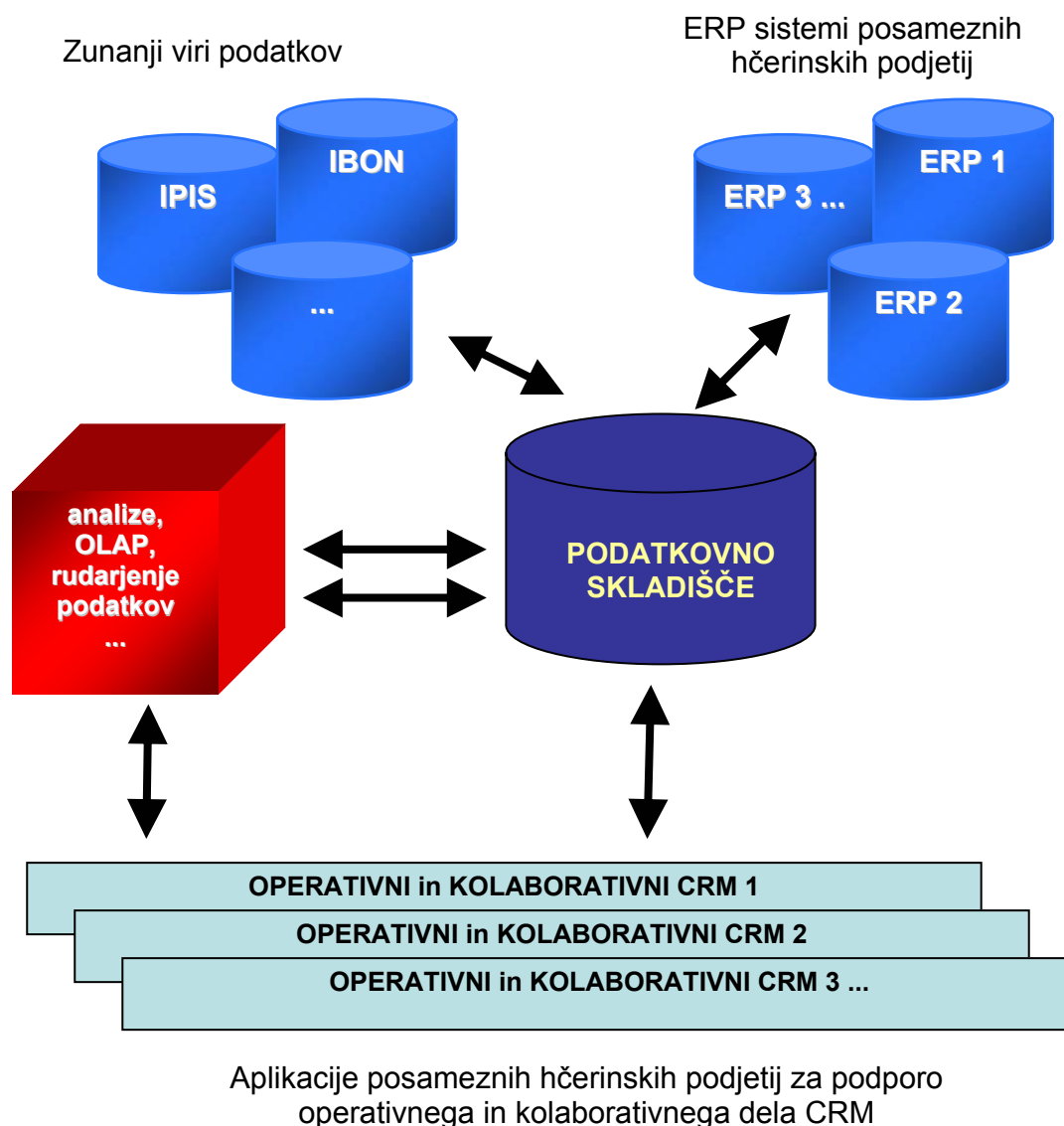
IP telefonija še ni uvedena, vendar se o njej v skupini razmišlja in bi lahko bila uvedena skupaj z uvedbo CRM sistema. Z uvedbo IP telefonije bi bil zagotovljen enostaven zajem podatkov o telefonski komunikaciji s stranko in avtomatski pogled nad podatki o trenutni stranki na telefonski liniji. Ročno iskanje stranke, ki je poklicala določenega komercialista v podjetje tako ne bi bilo potrebno. Kar se tiče IT infrastrukture, je le ta zrela tudi za uvedbo IP telefonije.

Osnovno vodilo za tehnološki del CRM sistema je povezanost vseh baz podatkov podjetja. ERP sistemi imajo lahko še naprej vsak svojo bazo podatkov, CRM aplikacija pa naj izhaja iz enotne baze podatkov – podatkovnega skladišča. Celotni analitični del CRM, skupaj s podatkovnim skladiščem, je lahko skupen za celotno skupino Avtotehna. Aplikacije za operativni in kolaborativni del CRM pa so lahko različne za posamezno hčerinsko podjetje, čeprav bi bilo učinkoviteje, če bi podjetja uporabljala enotne aplikacije za podporo operativnega in kolaborativnega dela CRM. Učinkoviteje bi bilo predvsem v smislu enostavnostnega izobraževanja zaposlenih, vzdrževanja in določenih ugodnosti zaradi nakupa večjega števila licenc. Tehnološko pa hčerinska podjetja pri izbiri aplikacij za operativni in kolaborativni del CRM niso omejena. SQL baze podatkov, na katerih danes temelji vse več podatkovnih baz namreč ne predstavljajo več nobene ovire pri povezovanju in komunikaciji med posameznimi podatkovnimi bazami. Primer take komunikacije je npr. XML (angl. eXtensible Markup Language) standard. »XML standard omogoča povezavo različnih informacijskih sistemov in baz podatkov« (Turban, 2003).

Z enotnim podatkovnim skladiščem bi se precej povečala učinkovitost rudarjenja podatkov, hkrati pa bi hčerinska podjetja lahko izkoristila tudi določene sinergijske učinke. Določeni podatki v podatkovnem skladišču bi bili namreč skupni in bi jih lahko uporabljala vsa hčerinska podjetja, določeni pa bi imeli omejen dostop in bi jih lahko uporabljalo samo

posamezno hčerinsko podjetje in/ ali posamezni zaposleni za svoje potrebe. Delitev podatkov na skupne podatke in podatke z omejenim dostopom je prikazana v tabelah 10, 11 in 12 v poglavju 6.7. Arhitekturo CRM tehnologije prikazuje slika 23.

Slika 23: Arhitektura CRM tehnologije podjetja Avtotehna.



6.9. CRM METRIKE

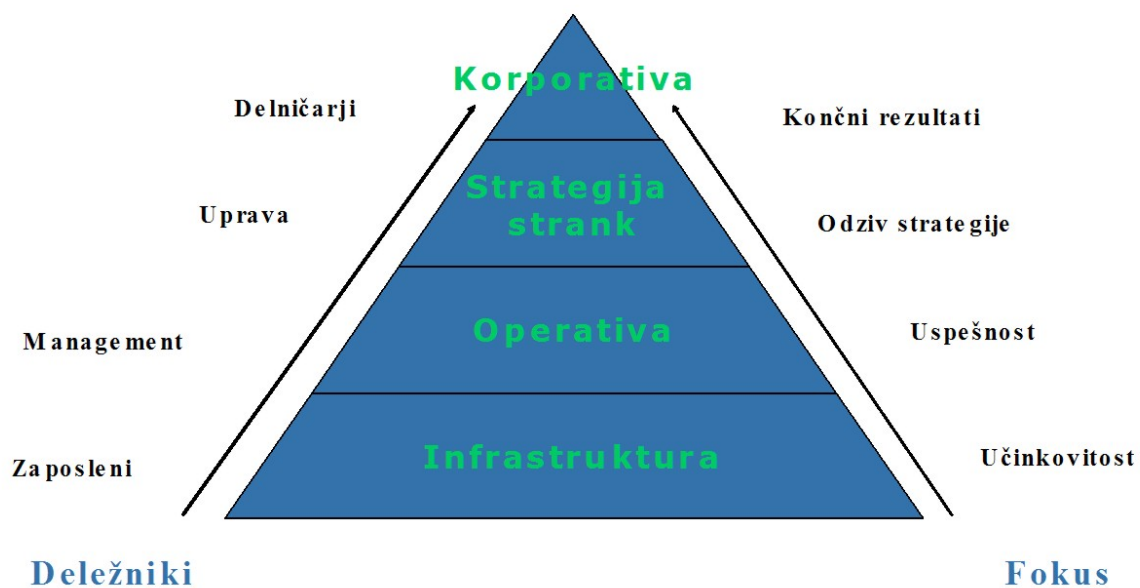
Gradnik CRM metrike mora biti skupen za celotno skupino Avtotehna. Na ta način se lahko na enoten način meri in primerja uspešnost implementacije CRM strategije v posameznih hčerinskih podjetjih in v skupini kot celota. Vsak kazalnik se v posameznem podjetju sicer lahko izračunava iz različnih parametrov, vendar tako, da so kazalniki med seboj primerljivi. S CRM metrikami (oz. CRM kazalniki) spremljamo (Pleterski, 2005):

- oblikovanje in spremljanje ravni uspešnosti pri doseganju ciljev strategije CRM,
- posredovanje odziva z namenom prilagajanja strategije CRM in implementacije,
- »monitoriranje« nakupne – uporabniške izkušnje strank,
- delovanje kot orodje za management sprememb,
- uporabo kazalnikov uspešnosti kot osnovo za stimulatívno nagrajevanje zaposlenih,
- komuniciranje, kako želi biti podjetje ovrednoteno v primerjavi s konkurenco.

S CRM metrikami se preverja uspešnost CRM koncepta na vseh nivojih v podjetju, kot prikazuje slika 24:

- na nivoju zaposlenih v smislu njihove učinkovitosti,
- na nivoju vodstva v smislu uspešnosti,
- na nivoju uprave v smislu odziva strategije,
- na nivoju delničarjev v smislu končnega rezultata, kateremu prispeva CRM strategija.

Slika 24: Hierarhična razdelitev metrik CRM sistema.



Vir: Pleterski, 2005

CRM metrike morajo biti oblikovane tako, da lahko spremljamo vseh šest v prejšnjem odstavku navedenih ključnih parametrov uspešnosti CRM implementacije in tudi kasnejšega delovanja CRM sistema. Uvedba CRM koncepta namreč ni enkraten projekt, ampak dolgotrajen proces. Koncept CRM je potrebno stalno dopolnjevati in izboljševati. Dopolnitve in izboljšave pa delamo ravno na osnovi CRM metrik.

6.10. PREGLED PRIORITET PRI UVEDBI CRM KONCEPTA

Kot je bilo že rečeno v prejšnjem odstavku, uvedba CRM koncepta v podjetje ni enkraten korak, ampak je proces, sestavljen iz več korakov. Jim Zigarelli poudarja, da je uvedba CRM za podjetje dejansko evolucija in ne revolucija, kot se pogosto razglša v javnosti (Zigarelli, 2005). Prednostni koraki pri uvedbi so gotovo definiranje jasne vizije in strategije. Takoj za tem je jasna usmerjenost podjetja k strankam. S tem je povezana prenova poslovnih procesov, ki morajo biti usmerjeni k strankam in morajo omogočati zajem vseh potrebnih podatkov, ki jih podjetje potrebuje za implementacijo CRM aplikacije. Pri tem ne smemo pozabiti, da podjetje za učinkovito upravljanje odnosov s strankami najprej potrebuje kvalitetne notranje odnose med samimi zaposlenimi, katere mora vodstvo prav tako upravljati. (Grönros, 2000, str. 330). Šele ko je CRM »baza« postavljena, se pristopi najprej k iskanju aplikacij za operativni in kolaborativni del CRM rešitev. Hkrati s temi aplikacijami se oblikuje tudi podatkovno skladišče in določi osnovne metrike za spremljanje uspešnosti CRM koncepta. Ko je podatkovno skladišče definirano in ko že poteka zajem podatkov, se lahko pristopi še k iskanju aplikacij za analitični del, predvsem so tukaj mišljene aplikacije za rudarjenje podatkov. Osnovna poročila in analize je sicer potrebno definirati že z aplikacijami za operativni in kolaborativni del CRM, v trenutku ko definiramo CRM metrike.

Uspešno implementiran CRM koncept podjetju kmalu pokaže nove možnosti za izboljšavo in prilagoditev podjetja, poslovnih procesov, strategije ... in to je osnova za novo iteracijo CRM koncepta v podjetju.

Nenazadnje pa za učinkovito upravljanje odnosov s strankami podjetje potrebuje dobre notranje odnose med samimi zaposlenimi.

7. SWOT ANALIZA PREDLAGANE INFORMACIJSKE REŠITVE ZA CRM

Pred sklepom magistrskega dela bom predstavil še SWOT analizo predlagane informacijske rešitve za uvedbo upravljanja odnosov s strankami v podjetju Avtotehna d.d. SWOT analiza se sicer običajno uporablja pri analizi in določitvi celotne strategije podjetja, vendar jo bom v tem primeru uporabil za analizo CRM strategije, ki sem jo predlagal v tem magistrskem delu. CRM strategija mora biti namreč del strategije podjetja, nanjo pa tudi odločilno vpliva.

Beseda SWOT predstavlja okrajšavo za štiri začetne črke angleških besed:

Strengths	=	Prednosti
Weaknesses	=	Slabosti
Opportunities	=	Priložnosti
Threats	=	Nevarnosti

V literaturi se uporablja tudi slovenska različica imena PSPN analiza ali SPIN analiza (Slabosti, Prednosti, Izzivi, Nevarnosti). SWOT analiza sistematično identificira dejavnike prednosti in slabosti, ki se nanašajo na podjetje, ter priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja. Namen analize je, da opredeli potencialne vire konkurenčnih prednosti podjetja. Uporabnost analize pa se pokaže šele s prenosom spoznanj v strategijo, ki mora odstraniti slabosti in izkoristiti prednosti. Prednosti pa razvijemo tako, da izrabimo priložnosti in se izognemo nevarnostim iz okolja (Turnšek, 2005).

Priložnosti in nevarnosti

Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na dejavnike, ki so izven nadzora podjetja. To so dejavniki iz okolja, kot npr. ekonomski faktorji, državna regulativa, obnašanje konkurence, tehnološke spremembe, socialni faktorji, faktorji oskrbe ... Podjetje naj bi oblikovalo strategijo tako, da izkoristi priložnosti in se izogne nevarnostim (Bubola, 2003).

Vprašanja, povezana z iskanjem priložnosti in nevarnosti so naslednja (Bubola, 2003):

PRILOŽNOSTI

- Pojav novih tržišč in tržnih segmentov?
- Hitrejša tržna rast?
- Vstop novih konkurentov?
- Naraščanje prodaje substitutnih proizvodov?

NEVARNOSTI

- Počasnejša tržna rast?
- Neugodna politika države?
- Rast pritiska konkurence?
- Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev?
- Spreminjanje potreb želja kupcev ali dobaviteljev?

Prednosti in slabosti

Prednosti in slabosti predstavljajo aktivnosti, nad katerimi ima podjetje nadzor in ki se lahko izvajajo dobro ali slabo. Nanašajo se na vsa poslovno-funkcijska področja podjetja: marketing, finance, proizvodnja, raziskave, razvoj ... Identificiranje in vrednotenje prednosti in slabosti podjetja je osnovna aktivnost strateškega upravljanja in poslovanja. Podjetja naj bi sledila strategijam, ki gradijo na prednostih in ki zmanjšujejo slabosti. Prednosti in slabosti so določene glede na konkurenco. Relativno pomanjkanje ali superiornost v določeni stvari je za podjetje pomembna informacija. Prednosti in slabosti so torej povezane z viri, veščinami ali sposobnostmi podjetja glede na konkurenco. Ti dejavniki lahko izvirajo iz finančnih virov, podobe podjetja, blagovne znamke, tržnega položaja, odnosa s kupci ali dobavitelji ... (Turnšek, 2005).

Vprašanja, povezana z iskanjem prednosti in slabosti so (Bubola, 2003):

PREDNOSTI:

- Dobro mnenje kupcev?
- Ustrezni finančni resursi?
- Vodilni položaj na tržišču?
- Lastnik tehnologije?
- Stroškovna prednost?

SLABOSTI

- Upadanje donosnosti?
- Neprimeren način izvajanja strategije?
- Pomanjkanje ključnih veščin?
- Slaba podoba v očeh kupcev?

SWOT analiza predlagane uvedbe informacijske rešitve za upravljanje odnosov s strankami v podjetju Avtotehna je predstavljena v nadaljevanju:

PREDNOSTI

- Avtotehna ima ustrezne finančne in kadrovske resurse za uspešno implementacijo CRM koncepta.
- Večina kupcev ima dobro mnenje o Avtotehni, z uvedbo CRM koncepta bi to mnenje še dodatno okrepili in upravičili.
- CRM koncept bi pokazal vrednost posamezne stranke. Z diferenciranim pristopom k strankam bi zmanjšali prebeg najvrednejših strank, v skrajnem primeru bi prebeg hitreje identificirali. V skladu z vrednostjo stranke bi tudi realocirali vire in s tem povečali učinkovitost alokacije virov.
- Konkurenca v večini primerov nima uvedenih CRM strategij.
- Z uvedbo CRM koncepta bi na sorazmerno preprost način lahko optimizirali poslovne procese, ne da bi optimizacija poslovnih procesov naletela na odpor pri zaposlenih.

SLABOSTI

- Avtotehna je za slovenske razmere veliko podjetje z bogato zgodovino. S tem je delno povezana tudi manjša fleksibilnost organizacije, ljudi in poslovnih procesov, kar predstavlja grožnjo uspešni uvedbi CRM koncepta.
- Potreba po uvedbi CRM koncepta je nastala na nivoju srednjega managementa, uprava podjetja k CRM ideji še ni aktivno pristopila.

PRILOŽNOSTI

- Stranke pričakujejo v splošnem vedno bolj personalizirane izdelke in storitve, CRM je strategija, ki takšno personalizacijo izdelkov in storitev omogoča.

- Koncept upravljanja odnosov s strankami je moderna tema in uvedba CRM rešitev lahko ugodno vpliva na image podjetja in zaupanje v očeh strank.

NEVARNOSTI

- Koncept CRM je sorazmerno nov in ni preizkušen v daljšem obdobju. Glede na to, da ustvarja ogromno podatkov, je vprašanje ali tehnologija že dovolj podpira tudi ustrezne načine rudarjenja podatkov, saj šele rudarjenje podatkov v polni meri izkoristi CRM koncept. Tu je vprašljiva tudi dovoljšnja strukturiranost podatkov.
- Kljub potencialnim velikim koristim CRM koncepta, je v praksi sorazmerno visok odstotek CRM projektov, ki propadejo, oz. ne dajo željenih učinkov. Andrew Derrer govori o kar 20 odstotkih podjetij, ki menijo, da jim je uvedba CRM koncepta poslabšala njihove odnose s strankami (Derrer, 2002). Turban sicer navaja optimističnejši trend, vendar je odstotek neuspešnih CRM projektov še vedno zelo visok: od leta 1998 do leta 2000 se je odstotek neuspešnih CRM projektov zmanjšal iz 80% na 50% (Turban, 2002).

8. SKLEP

Upravljanje odnosov s strankami je strategija, kako postaviti stranko v središče podjetniškega delovanja. Od strategije upravljanja odnosov s strankami imata korist obe vpleteni strani: stranke in podjetje. Stranke od podjetja dobijo bolj individualizirane, sebi na kožo pisane proizvode in storitve. Korist podjetja se kaže v večji dobičkonosnosti, ki izvira iz večje vrednosti posameznih strank. Osnova za večjo vrednost pa je večje zadovoljstvo strank, večja lojalnost in višja vrednost nakupov.

Uvedba upravljanja odnosov s strankami v podjetje je kompleksna naloga, predvsem zato, ker zahteva prilagoditev celotnega podjetja. Prilagoditve se začnejo pri viziji in strategiji podjetja. Uvedba zahteva natančno analizo strank in poslovne kulture podjetja ter temu primerno prilagoditev poslovnih procesov. Sistematično upravljanje odnosov s strankami omogoča sodobna tehnologija. Gre za obdelavo velikih količin podatkov o strankah, ki jih je potrebno na smiseln način zajeti in analizirati. Uvedba upravljanja odnosov s strankami je za podjetje proces, ki ga usmerjajo in vodijo učinki upravljanja odnosov s strankami. Zato je pri tem ključno merjenje učinkov le teh na stranke in na podjetje. Na podlagi učinkov in kritične analize le teh podjetje prilagaja svojo strategijo upravljanja odnosov s strankami.

V magistrskem delu sem samostojno razvil koncept uvedbe upravljanja odnosov s strankami za podjetja s specifičnim tipom organizacije, ki imajo zelo razvejano strukturo. Osnovni koncept uvedbe upravljanja odnosov s strankami s pomočjo osmih gradnikov, ki jih je razvilo podjetje Gartner Group, sem nadgradil tako, da je primeren tudi za podjetja z zelo razvejano strukturo.

Razlika v pristopu, ki je primeren za podjetja z razvežano organizacijsko strukturo, je v razlikovanju med gradniki, ki so skupni za celotno podjetje in gradniki, ki so specifični za določen zaključen organizacijski del. Pomembno je, da ima podjetje enotno vizijo upravljanja odnosov s strankami in da je strankina izkušnja »upravljanja« z njimi enaka v celotnem podjetju. Prav tako je smiselno, da podjetje uporablja enotno tehnologijo (enotna tehnologija ne pomeni nujno tudi istih aplikacij) in da meri učinke upravljanja odnosov s strankami na enoten način.

Strategija upravljanja odnosov s strankami se v zelo razvejanem podjetju lahko razlikuje po posameznih zaključenih organizacijskih enotah. Prav tako vsaka zaključena organizacijska enota organizacijsko kulturo in poslovne procese na svoj način prilagodi specifičnim potrebam, ki jih ima. Enako velja za informacije o strankah, ki jih posamezna zaključena organizacijska enota želi zbirati in analizirati.

Koncept upravljanja odnosov s strankami v razvejanem podjetju sem predstavil na primeru podjetja Avtotehna. Podjetje Avtotehna je organizirano kot delniška družba, s 25 odvisnimi hčerinskimi podjetji. Podjetja se večinoma ukvarjajo s trgovino (razen enega, katerega osnovna dejavnost je proizvodnja), vendar z zelo različnimi izdelki na zelo različnih trgih. Gre za podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo vozil, IT opreme in tehničnih izdelkov splošne potrošnje. Zaradi razvejanosti ni mogoče uvesti koncepta upravljanja odnosov s strankami v celotno podjetje na isti način, ampak je potrebno upoštevati posebnosti posameznih zaključenih organizacijskih enot, v tem primeru podjetij. Posebnosti sem upošteval z gradniki, različnimi za posamezno podjetje, obenem pa sem z delom enakih gradnikov za celotno podjetje ohranil enotnost in konsistentnost upravljanja odnosov s strankami v podjetju Avtotehna.

Zaključim lahko tam, kjer sem začel, z Bangemannovim poročilom Svetu Evrope (Bangemannovo poročilo, 1994): »Informacijska in komunikacijska tehnologija spodbujata po vsem svetu novo industrijsko revolucijo, ki je že zdaj tako pomembna, kot pretekle revolucije.« Koncept upravljanja odnosov s strankami - CRM je gotovo del te revolucije.

LITERATURA:

1. Ang Lawrence, Buttle A. Francis: ROI on CRM: a customer-journey approach. Macquarie Graduate School of Management, North Ryde, 2002
2. Auer Christoph, Petrovic Otto: Evaluation of CRM system Success. Graz: Evolaris eBusiness Competence Center, 2003 [URL: <http://ecom.fov.uni-mb.si/merkurday2003/presentations/Christoph%20Auer.pdf>], 19.05.2005
3. Bangemannovo poročilo: Evropa in globalna informacijska družba. Priporočila Svetu Evrope, Uporabna informatika, Ljubljana, št. 4, letnik II, 1994
4. Baumeister Hubert: Customer Relationship Management for SMEs. Institut für Informatik, LMU, München, 2002 [URL: <http://www.ebusinessforum.gr/content/downloads/ap0045.pdf>], 24.05.2005
5. Breur Tom: Integration of Analytical CRM in business Processes: An Application. ING Bank, Nederland [URL: <http://www.crm2day.com/>], 19.05.2005
6. Brown Stanley A.: Performance driven CRM : how to make your customer relationship management vision a reality. Etobicoke (Ont.) : J. Wiley, 2002. 272 str.
7. Bubola Denis: PSPN (SWOT) analiza in strateške usmeritve podjetja 00Net d.o.o. za obdobje 2003-2005. Diplomsko delo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2003, 44 str.
8. Chorafas Dimitris N.: Integrating ERP, CRM, supply chain management, and smart materials. Raton (Fla.): Auerbach, 2001. 384 str.
9. Derrer Andrew: At a crossroads. The banker Supplement: Targeting customers, London, Financial Times Business Publishing Limited, 2002. 22 str.
10. Dickie Jim, Trailer Barry: The Impact of Sales Process and CRM on Optimizing Sales Effectiveness, CSO Insights Summary Report, 2005 [URL: http://wp.bitpipe.com/resource/org_938652273_953/SummaryWhitePaperCRMandProcess_Final_In_Network.pdf?site_cd=scrm&src=bpde_scrm_topics], 22.04.2006
11. Eechambadi Naras, Ortiz Melissa: Creating a CRM Business Case. New York: Quaero [URL: <http://www.crm2day.com/>], 19.05.2005
12. Eisenfeld, Beth L., Marcus Claudio: People, Process, Technology: In Search of CRM Excellence. Gartner Group, AV-17-3365, 2002
13. Foss Bryan, Stone Merlin: Successful Customer Relationship Marketing. Kogan Page, London, 2001, 522 str.
14. Golob Maja: Ko uvajate CRM, mislite na zaposlene. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 09.09.2002
15. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 508 str.
16. Gray Paul, Byun Jongbok: Customer relationship management, Irvine, University of California, 2001
17. Grönroos Christian: Service Management and Marketing, a Customer Relationship Management Approach. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd, 2000. 394 str.
18. Hrovat Metka: Nova doba trženja – upravljanje odnosov s strankami ali CRM. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, št. 29, str. 50.

19. Jakopič Tina: CRM - dejavnik dolgoročne rasti z načrtno osredotočenostjo na najpomembnejše stranke podjetja lahko veliko pridobijo: Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2005, št. 54, str. 53-54
20. Jerman-Blažič Borka et al: Elektronsko poslovanje na Internetu. Ljubljana: GV založba, 2001, 206 str.
21. Johnston Paul: CRM Without Workflow is not CRM: How to Maximize Sales and Service Productivity. Entellium, Seattle, 2004, 14 str.
22. Kirkby Jennifer: What Is a Customer Relationship Management Strategy? Gartner Research, TU-18-6121, 2001
23. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
24. Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 214 str.
25. Lee Dick: Good-Bye Yellow Brick Road: CRM's Fairytale Start Fades Into a Pragmatic Finish [URL: http://www.crmguru.com/editor/top_10/1635.php], 03.01.2006
26. Marcon Petra, Šmuc Sonja: Recept CRM za boljše, hitrejše, odzivnejše podjetje: Ne poslušajte stranke. Opazujte kaj dela. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 20.09.2001
27. Možina et al: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
28. Nelson Scott: The Eight Building Blocks of CRM. Gartner Group, 2003
29. Nikolić Miran: Celovito upravljanje odnosov s strankami v Telekomu Slovenije. Magistrsko delo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2003, 83 str.
30. Norgarb Perry: Is your CRM system doomed to fail?, 2004 [URL: <http://www.crm-articles.com/crm11.html>], 21.05.2005
31. O'Brien Kelly: CRM Star Wars: When Marketing is from Venus and IT is from Mars. TurningPointe Marketing, 2004 [URL: <http://www.crm-articles.com/crm7.html>], 21.05.2005
32. Pleterski Bojana: Priprava in uvajanje strategije CRM, 2005 [URL: www.add.si/uploads/dokumenti/ADD_Lasko_Bojana_Pletrski_Trivium.ppt], 27.03.2006
33. Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana: GV Založba, 2001, 174 str.
34. Potočnik Vekoslav.: Temelji trženja s primeri iz prakse, Ljubljana: GV Založba, 2002. 531 str.
35. Radcliffe John et al: Customer Information Is the Lifeblood of CRM. Gartner Group, DF-14-9264, 2001
36. Radcliffe John et al: Eight Building Blocks of CRM. Gartner Research, DF-14-2111, 2001
37. Radcliffe John: Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. Gartner Research, AV-14-9265, 2001
38. Rapaič Boštjančič Urška: Analitično upravljanje odnosov s strankami za ponudnike telekomunikacijskih storitev. Magistrsko delo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2004, 80 str.
39. Selland Chris: Customer Relationship Management: 10 steps to Success. Reservoir Partners, Needham, 2005. 18str.

40. Shahnam Elizabeth: The Customer Relationship Management Ecosystem. META Group, Stamford, Note Number: Delta 724, 2000
41. Sharp Duane E.: Customer relationship management systems handbook. Auerbach, Boca Raton, 2003. 242 str.
42. Skrt Radoš: Crm - upravljanje odnosov s kupci. Finance, Ljubljana, 15.03.2001
43. Stockman P. Shawn: Secrets of CRM Success across a network. Network World, 2003, 11 str.
44. Strauss Judy et al: E-Marketing. Prentice Hall. Upper Saddle River (New Jersey): 2003
45. Šmid Marko: CRM - od poslovne strategije do uresničitve. Gradivo za seminar podjetja SRC.SI, Ljubljana, 2005. 28 str.
46. Turban Efraim et al: Information Technology for Management: transforming bussiness in the digital economy, 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002. 771 str.
47. Turban Efraim, King David: Introduction to e-commerce, Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall, 2003. 537 str.
48. Turnšek Tina: S pomočjo SWOT analize do oblikovanja ustrezne poslovne strategije podjetja Amortizer. Diplomsko delo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2005, 44 str.
49. Vittori Miha: Zasnova informacijskega sistema za podporo dela s strankami. Magistrsko delo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2002, 84 str.
50. Wilkerson Lori: The history of CRM - Moving Beyond the Customer Database. Evaluseek Publishing, 2004. [URL: <http://www.crm-articles.com/crm5.html>], 19.05.2005
51. Woodhead David: CRM Will Not Transform Sales Productivity. SalesCentric, Hampshire, 2004
52. Zigarelli Jim: Nine Steps for Building an Effective CRM Database. Marketing News, [URL:http://www.ladara.com/9_steps_to_effective_crm.htm], 21.05.2005
53. Zorman Marijana: Vas skrbi zloraba osebnih podatkov? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, št. 51, str. 64-65.
54. Žorž Jaka: Novi poslovni odnosi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, št. 35, str. 6.
55. Žorž Jaka: Tehnologija za CRM. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 11.03.2002

VIRI:

1. Accelerate Sales, Marketing, and Service Success with Best Practices. SIEBEL Best Practice Brief, San Mateo, 2005
2. Analytical CRM. SAP White Paper, Walldorf: SAP AG, 2001
3. Avtotehna, Letno poročilo 2003 [URL: <http://www.avtotehna.si>], 20.05.2005
4. Avtotehna, Letno poročilo 2004 [URL: <http://www.avtotehna.si>], 08.06.2005
5. Building the Case for CRM. Customer CommunicationsGroup, Inc. 2005 [URL: <http://www.crm2day.com/>], 19.05.2005

6. CRM is a business philosophy, not a set of technologies. [URL: <http://www.crm2day.com/>], 19.05.2005
7. CRM is a business philosophy, not a set of technologies. [URL: <http://www.crm2day.com/>], 19.05.2005
8. CRM Today. [URL: <http://www.crm2day.com/>], 21.05.2005
9. CRM tutorial [URL: <http://crmtutorial.com/CRM/CRM.aspx?ref=aw>], 19.05.2005
10. CRM: The Essential Guide. A Pivot Corporation business Paper. Vancouver, 2004, [URL: <http://www.crm2day.com/>], 19.05.2005
11. Customer Relationship Management (CRM) - Beyond the "buzz" [URL: [http://www.mastek.com/content/whitepapers/detail.asp?header=A^White^Paper^on^CRM^\(^Customer^Relationship^Management\)&item=whitepapers_134.xml](http://www.mastek.com/content/whitepapers/detail.asp?header=A^White^Paper^on^CRM^(^Customer^Relationship^Management)&item=whitepapers_134.xml)], 23.05.2005
12. Cutting Edge Total Customer Relationship Management. Touchstone Corporation, New Generation Software, Inc, 2004. [URL: <http://www.crm2day.com/>], 19.05.2005
13. E-commerce: impacts and policy challenges, Economics Department Working Papers No. 252, OECD , June 2000
14. eEurope 2005: An information society for all, Commission of European Communities, Brussels, 2002
15. Gradivo s seminarja "Poslovne informacijske rešitve za mala in srednja podjetja", Gospodarska zbornica , 6.7.2005
16. Itelligence / mySAP CRM. [URL: <http://www.itelligence.de/>], 09.06.2005
17. Microsoft .NET: A Foundation for Connected Business, An Executive White Paper, Aberdeen Group, Boston. 2003
18. Microsoft Business Solutions - Navision, Vedbaek, 2003
19. Modra knjiga - Slovenija kot informacijska družba. [URL: <http://www.drustvo-informatika.si/publikacije/modraknjiga.pdf>]. 23.05.2005
20. Norgarb Perry: Is your CRM (Customer Relationship Management) system doomed to fail? [URL: <http://www.crm-articles.com/crm11.html>], TurningPointe Marketing, Inc, 19.05.2005
21. O'Brien Kelly: CRM Star Wars: When Marketing is from Venus and IT is from Mars. [URL: <http://www.crm-articles.com/crm7.html>], TurningPointe Marketing, Inc, 19.05.2005
22. Poxen eCRM White Paper v1.0, Poxen Corporation USA, 2002
23. Siebel; CRM On Demand, Siebel, 2005. [URL: www.crmondemand.com/], 23.05.2005
24. Sistema, kot ga ima Belinka ni mogoče kupiti na ključ, Finance, Ljubljana, 19.05.2004
25. Spletna stran podjetja ADD d.o.o.: [URL: <http://www.add.si>], 23.05.2005
26. Spletna stran podjetja AVTENTA.SI d.o.o.: [URL: <http://www.avtenta.si>], 23.05.2005
27. Spletna stran podjetja CRM sistemi d.o.o.: [URL: <http://www.crmsistemi.si>], 29.12.2005
28. Spletna stran podjetja ITS d.o.o.: [URL: <http://www.its.si>], 23.05.2005
29. Spletna stran podjetja SRC.SI: [URL: <http://www.src.si>], 21.05.2005
30. Spletna stran podjetja TEND d.o.o.: [URL: <http://www.tend.org>], 23.05.2005
31. Spletna stran podjetja TRIVIUM d.o.o. [URL: <http://www.snt.si>], 09.06.2005

32. Spletna stran podjetja TRIVIUM d.o.o.: [URL: <http://www.trivium.si>], 23.05.2005
33. Useful CRM Glossary [URL: http://www.crma-northwest.org/crm_glossary.html], 19.05.2005
34. Večina podjetij čuti potrebo po učinkovitem operativnem okolju. Finance, Ljubljana, 19.05.2004
35. What is CRM? [URL: <http://www.crmondemand.com/crm/what-is-crm.jsp>], 19.05.2005
36. Zapiski s sestanka s predstavniki podjetja ADD d.o.o., 7.7.20005
37. Zapiski s sestanka s predstavniki podjetja CRM sistemi d.o.o., 12.1.20006

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

B2B (business to business)	Poslovanje med podjetji
B2C (business to customer)	Poslovanje med podjetjem in stranko
Back Office	Zaledna pisarna
Business Process Reengineering (BPR)	Prenova poslovnih procesov
Customer Relationship Management (CRM)	Upravljanje odnosov s strankami
Data mart	Podatkovna tržnica
Data Mining	Rudarjenje podatkov
Data Visualisation	Grafični prikaz podatkov
Electronic Data Interchange (EDI)	Elektronska izmenjava podatkov
Front Office	Čelna pisarna
Information Warehouse	Podatkovno skladišče
Customer Lifetime Value (CLV)	Življenjska vrednost stranke
One - to - One	Trženje po principu eden-proti-enemu/drugemu
On-line Analytical Processing (OLAP)	Sprotno analitično procesiranje
Querying & Reporting	Povpraševanje in poročanje
Relationship Marketing	Trženje, ki temelji na odnosih
Retention Activity Programs	Programi ohranjanja/zadržanja strank
Return On Investment (ROI)	Donosnost investicije