

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**UVEDBA KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V
PODJETJE INFORMACIJSKE DEJAVNOSTI**

LJUBLJANA, AVGUST 2007

VLADO GOBEC

IZJAVA

Študent Vlado Gobec izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Andreja Kovačiča in somentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne, 27.08.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1 Opredelitev problema, namen in cilji dela	1
1.2 Metoda preučevanja in zasnova dela	3
1.3 Vprašanja in hipoteze	4
2. OPREDELITEV UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI – KONCEPT CRM 4	
2.1 Trženje in CRM	4
2.2 Poslovni izzivi v digitalni ekonomiji	9
2.3 Pomembnost podatkov v trženju	11
2.4 Globalni CRM	12
2.5 Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe	16
2.6 Zgodovinski razvoj koncepta CRM	18
2.7 Poročila o neuspešnih uvedbah koncepta CRM	20
3. IZHODIŠČA ZA UVEDBO KONCEPTA CRM	23
3.1 Osem gradnikov uvedbe koncepta CRM po Gartnerju	23
3.1.1 Vizija CRM	24
3.1.2 Strategija CRM	25
3.1.3 Izkušnja stranke	27
3.1.4 Organizacijska kultura	29
3.1.5 Procesi	33
3.1.6 Podatki CRM	35
3.1.7 Tehnologija CRM	36
3.1.8 Metrike CRM	39
3.2 Pristopi ponudnikov aplikacij CRM	41
4. PREDSTAVITEV PANOGE IN PODJETJA	42
4.1. Značilnosti ponudnikov celovitih rešitev v Sloveniji	42
4.2. SPIN analiza obravnavanega podjetja	46
5. UVEDBA KONCEPTA CRM V PODJETJE INFORMACIJSKE DEJAVNOSTI ... 50	
5.1 Vizija CRM obravnavanega podjetja	51
5.2 Strategija CRM obravnavanega podjetja	53
5.3 Izkušnja stranke v obravnavanem podjetju	54
5.4 Organizacijska kultura v obravnavanem podjetju	55
5.4.1 Spreminjanje organizacijske kulture za uspešno uvedbo koncepta CRM	57
5.5 Procesi	60
5.5.1 Proces vzdrževanja programske opreme pred prenovo	60
5.5.2 Analiziranje procesa vzdrževanja programske opreme in postavljanje ciljev prenove	62
5.5.3 Proces vzdrževanja programske opreme po prenovi	64
5.5.4 Posledice spremembe procesa vzdrževanja programske opreme za večjo usmerjenost h kupcu	66
5.6 Podatki CRM v obravnavanem podjetju	66
5.7 Tehnologija CRM v obravnavanem podjetju	70
5.8 Metrike v obravnavanem podjetju	73
6. UGOTOVITVE	75

7. SKLEP	77
8. LITERATURA	80
9. VIRI	83
10. PRILOGA 1: Opis postopkov, povezanih s procesom vzdrževanja	

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvoj pogledov na vlogo trženja v podjetju	7
Slika 2: Koncept GCRM	14
Slika 3: Okolje GCRM	15
Slika 4: Konceptualni model za ugotavljanje vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe	17
Slika 5: Gradniki uvedbe koncepta CRM v podjetje	23
Slika 6: Trženjska strategija in strategija CRM	26
Slika 7: Postavitve podatkovnega skladišča	38
Slika 8: Podatkovno skladišče	39
Slika 9: Povezave pri ustvarjanju vrednosti zaradi uvedbe koncepta CRM	40
Slika 10: Shema novega procesa vzdrževanja programske opreme	67
Slika 11: Struktura PRO.3 celovite rešitve	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obdobja razvoja koncepta CRM	19
Tabela 2: Področja zahtev akterjev	28
Tabela 3: SPIN analiza programa (dejavnosti) in snovanja strategij v obravnavanem podjetju	47
Tabela 4: Načini zbiranja podatkov o kupcih	68
Tabela 5: Sistem uravnoteženih kazalnikov za obravnavano podjetje	74

1. UVOD

1.1 Opredelitev problema, namen in cilji dela

V nalogi obravnavam koncept upravljanja odnosov s strankami (angl. CRM – customer relationship management). Namesto dolge slovenske besedne zveze v nadaljevanju večinoma uporabljam angleško kratico CRM. Pogosto uporabljam tudi pojma stranka in kupec. Pojem stranka po definiciji iz Slovarja slovenskega knjižnega jezika pomeni osebo, skupino ali organizacijo, ki je v pravnem odnosu z drugo osebo (podjetjem), kupec pa je nekdo, ki kaj kupi. Ko govorimo o upravljanju odnosov s strankami, seveda pravni odnos ni najbolj v ospredju, v prvi vrsti gre namreč za upravljanje odnosov s kupci in pa tudi ostalimi deležniki organizacije oziroma podjetja.

Kot podjetje informacijske dejavnosti v tej nalogi obravnavam podjetje, ki na trgu ponuja poslovno programsko opremo. Bistvene okoliščine pri takem podjetju so:

- da gre za programsko opremo, ki vsebuje funkcionalnosti, ki podpirajo določene poslovne procese, ki so od kupca do kupca lahko zelo različni,
- da je uvedba programske podpore poslovnim procesom zahteven projekt, ki pogosto zahteva od ponudnika tudi zmožnost zagotoviti dodatne storitve kot so: pomoč pri prenovi poslovnih procesov, izdelava posnetka stanja, uvedba informacijskih rešitev, izdelava nadgradenj in vodenje projektov,
- da se lahko poslovni procesi pri stranki v času zelo hitro spreminjajo, kar narekuje stalno potrebo po vzdrževanju programske opreme.

Poslovni procesi se nenehno spreminjajo. Če so bila podjetja v preteklosti pretežno orientirana k izdelku in čim višji kakovosti, morajo danes pozornost usmeriti h kupcem in k čim kakovostnejšemu zadovoljevanju njihovih potreb. »To je izdelek, ki ga znamo narediti. Kdo ga želi kupiti?« je gledanje, ki je že končalo na smetišču trženjske zgodovine. V podjetjih se morajo zaposleni spraševati, kaj kupci želijo in kaj potrebujejo ter kako morajo delovati, da bi lahko zadovoljili potrebe vedno bolj zahtevnih kupcev.

Vedno zahtevnejši kupci in vedno agresivnejša konkurenca pa zahtevajo od podjetij nenehno prilagajanje, kar pomeni spreminjanje obstoječih poslovnih procesov in organizacijske kulture. Kupci čedalje več znajo in na voljo jim je vedno več podatkov o vseh ponudnikih, ki ponujajo tisto, kar jih zanima. Zavedajo se svojih pravic in svoje moči. Če niso zadovoljni z obstoječim ponudnikom, se lahko hitro odločijo za njegovo zamenjavo.

Zvestoba kupca je vse manj odvisna od izdelka in cene ter vse bolj od prilagojenosti celotne ponudbe, načina komunikacije, dostopnosti in storitev po prodaji, prilagojenih posameznemu kupcu. Zaradi spremenjenih tržnih pogojev poslovanja je pomembno predvsem ohraniti obstoječe kupce, jim ponuditi dodatne in prilagojene izdelke in storitve ter s prilagojeno ponudbo pritegniti nove kupce. Poznavanje kupcev in njihovih specifičnih potreb je nujen

predpogoj za uspešno prodajo, podprto z ozko prilagojenimi tržnimi aktivnostmi v času celotnega življenjskega cikla kupca (Sigem, 2007).

Podjetja so se začela resno spraševati, kaj kupci želijo in potrebujejo, kako mora podjetje delovati, da jih lahko zadovolji, kako se kupci obnašajo, kako se lahko poveča priliv novih kupcev, kako obdržati obstoječe kupce in jih prepričati, da bi kupovali več, in podobno.

Odgovor na ta vprašanja je vse prej kot enostaven. Neizpodbitno pa je, da se je treba bistveno več kot v preteklosti posvetiti zbiranju, organiziranju in analiziranju podatkov o kupcih. Potrebno je pridobiti resnične informacije o njihovih potrebah, željah, navadah. Kupcem je treba prilagoditi tako izdelke in storitve kot tudi vso interakcijo z njimi. S tem se morajo ukvarjati praktično vsi v podjetju, tudi tisti, ki ne komunicirajo neposredno s kupcem. Iz tega sledi, da je sistem CRM vgrajen v osnovo delovanja in kulturo podjetja in da to ni ali pa naj ne bi bila samo neka parcialna programska rešitev.

V magistrski nalogi bom izhajal iz teze, da gre pri uvedbi koncepta CRM predvsem za spremembo poslovnih procesov in organizacijske kulture podjetja. Programska in strojna oprema sta pri tem samo orodje za delovanje koncepta CRM (Baumeister, 2002).

V podjetju, kjer sem zaposlen, se zavedamo, da sta prenova poslovnih procesov in sprememba poslovne kulture izredno zahtevni nalogi. Hkrati pa vemo, da uvedba koncepta CRM v nasprotnem primeru ne bo prinesla želenih rezultatov. Prepričani smo, da je uvedba koncepta CRM primerna priložnost za izvedbo velikih pozitivnih sprememb v podjetju.

Glede na to, da izhajam iz teze, da gre pri uvedbi koncepta CRM predvsem za spremembo poslovnih procesov in poslovne kulture podjetja, bom posvetil večino raziskovalnega dela tema dvema področjema.

»Proces je strukturiran merjen nabor aktivnosti, ki so oblikovane tako, da proizvedejo specifičen output za posameznega kupca ali trg. Proces so specifične delovne aktivnosti skozi čas in prostor, z začetkom in koncem in z jasno definiranimi inputi in outputi – je struktura delovanja« (Davenport, 1993, str. 5).

»Spreminjanje procesov oziroma reinženiring poslovanja pa je ponovno oblikovanje in uveljavljanje procesov ali glavnih delov procesa, da bi lahko zadovoljili nove zahteve kupcev ali za doseganje pomembnih izboljšav v učinkovitosti izvajanja procesa« (Poh in Chew, 1995, str.137).

Zavedam se, da je vsaka sprememba težka. Ustaljene navade se globoko zakoreninijo v zaposlene, ki zato težko sprejmejo radikalne in hitre spremembe. Na drugi strani pa ne vidim smisla v uvajanju koncepta CRM brez temeljite prenove procesov v podjetju, saj bi to lahko pomenilo, da še naprej delamo stvari narobe, tokrat le na bolj učinkovit način.

Učinkovitost podjetja pri uresničevanju koncepta CRM je odvisna od vključenosti in sodelovanja vseh članov organizacije. Moč kulture organizacije se izraža v soglasju temeljnih norm in vrednot ter odločenosti njihovega uresničevanja s strani vseh članov organizacije.

»Podjetje je instrument za doseganje smotrov in ciljev ter izid interesov notranjih in zunanjih udeležencev. Ti se odražajo v kulturi organizacije in kulturah okolij, kjer podjetje deluje. Zato je poznavanje kulture odločilno za uspešno delovanje vodstva in podjetja« (Tavčar, 2002, str. 27).

Namen dela

Zaradi želje po večji uspešnosti matičnega podjetja želim opredeliti, kako bi najučinkoviteje uvedli koncept CRM v podjetje informacijske dejavnosti. Koncept bo temeljil predvsem na spremembi obstoječih poslovnih procesov in organizacijske kulture organizacije v podjetju, kjer sem zaposlen kot direktor.

Cilji dela

Cilj naloge je uvedba koncepta CRM v podjetje informacijske dejavnosti, ki bo temeljil na prenovi poslovnih procesov in organizacijske kulture. Kot primer bom uporabil podjetje, iz katerega izhajam. Za uspešen sistem CRM je treba določiti cilje, ki jih z uvedbo koncepta CRM želimo doseči, načrtati strategije za uvedbo ter določiti kritične dejavnike in metrike, s katerimi bomo lahko merili spremembe.

Pristopi k uvedbi, ki jih lahko zasledimo v svetu, so različni. Veliko se poudarja, da CRM brez vzpostavitve vizije CRM in prenove podjetja ni smiseln, po drugi strani pa prodajalci programskih rešitev zasipavajo organizacije s ponudbami, kako bodo ravno z uvedbo njihovih programov, ki vsebujejo ravno »prave« funkcionalnosti, izboljšali odnose s strankami ter povečali učinkovitost in dobičkonosnost.

Obstaja mnogo poročil, da le malo projektov za uvedbo koncepta CRM, kljub veliki količini potrošenih virov, v resnici uspe.

1.2 Metoda preučevanja in zasnova dela

Najprej sem predvidel študij obstoječe in dosegljive literature ter predstavitev principov CRM. Njihov poglavitni namen je podrobnejše seznanjenje s preučevanim problemom in iskanje zamisli za nadaljevanje raziskovanja. Pri tem sem predvidel naslednje metode:

- analiza virov (knjige, revije, članki, poročila, seminarji ipd.),
- študij vsebin strokovnih člankov na spletu,
- študije primerov.

V nadaljevanju želim razširiti teoretičen model na podjetje, v katerem sem zaposlen. Uporabiti nameravam naslednje metode:

- definirati in redefinirati kulturo organizacije.
- analizirati obstoječe procese, ki zadevajo kupce,
- modelirati nove izboljšane procese,
- določiti model za uvajanje koncepta CRM,

Metode, ki jih bom uporabil, bodo za razliko od metod avtorjev, ki CRM obravnavajo kot teoretičen model, temeljile predvsem na aplikativnem modelu koncepta CRM in vzročno-posledičnem razmišljanju.

1.3 Vprašanja in hipoteze

V nalogi obravnavam dve hipotezi, ki ju bom skušal utemeljiti v zaključnem delu:

- CRM je poslovna strategija,
- uvedba koncepta CRM v podjetje temelji na spremembi poslovnih procesov in organizacijske kulture.

2. OPREDELITEV UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI – KONCEPT CRM

Trženje se ukvarja s prepoznavanjem in zadovoljevanjem človekovih in družbenih potreb. Koncept CRM je usmerjenost k čim boljšemu zadovoljevanju potreb strank povezal z danes dostopno računalniško in informacijsko tehnologijo. Da pa je koncept CRM lahko dobil svoj prostor v sodobnem podjetju, se moramo zavedati sprememb, ki so se zgodile v novi ekonomiji.

2.1 Trženje in CRM

Kot se spreminjajo trgi, se spreminja tudi trženje. Trženje ni več oddelek v podjetju z omejenim številom nalog: oglaševanje, pošiljanje neposredne pošte in iskanje imen kupcev, ki bi jih nek izdelek lahko zanimal. S trženjem se mora ukvarjati celotno podjetje. Biti mora gibalo vizije podjetja, poslanstva in strateškega načrtovanja. Trženje zahteva odločanje o tem, koga želi podjetje za svoje kupce in katere koristi jim želi nuditi.

»Trženje se ukvarja s celotnim procesom vstopa na trg, utrjevanja dobičkonosnih položajev in razvijanja odnosov z zvestimi kupci. To se lahko zgodi samo, če sodelujejo vsi oddelki: razvoj oblikuje prave izdelke, finance priskrbijo potrebna sredstva, nabava kupi kakovostne materiale, proizvodnja pravočasno izdela kakovostne izdelke, računovodstvo pa meri dobičkonosnost različnih kupcev, izdelkov in območij« (Kotler, 2004, str. XXIII).

V 21. stoletju je digitalna revolucija že dodobra vstopila v podjetja. Podjetja imajo danes nov niz sposobnosti (Kotler, 2004, str. 2–3):

- S splošno razširjenostjo interneta je prišlo do nove možnosti, preko katere lahko podjetja informirajo svoje kupce ter promovirajo svoje poslovanje in izdelke. Na spletnem mestu lahko objavijo skoraj neomejeno količino informacij, lahko pa tudi dvosmerno komunicirajo s kupci: zbirajo povpraševanja in naročila, pripombe in pritožbe, odgovarjajo na vprašanja in izvajajo trženjske akcije. Pri vsem tem pa niso krajevno omejeni, saj je vse to dosegljivo z vsega sveta.
- Podjetja lahko olajšajo in pospešijo notranje komuniciranje med zaposlenimi. Še posebej je to pomembno, kadar je podjetje locirano na različnih lokacijah, zaposleni pa so lahko v stiku z dogajanjem v podjetju tudi, kadar so doma ali na terenu.
- Podjetja lahko s pomočjo spleta lažje prilagajajo svojo ponudbo posameznim kupcem. Lahko spremljajo, kateri deli spletnega mesta so bolj obiskani, za katere izdelke iz spletnega kataloga je med kupci večje zanimanje in podobno. Če te podatke povežejo s transakcijsko bazo podatkov o kupcih, lahko izvajajo različne analize, kot npr. ugotavljanje značilnih vzorcev obnašanja kupcev, in tako dobijo pomembne podatke za povečevanje navzkrižne prodaje (angl. cross-selling) in prodaje navzgor (angl. up-selling).
- Podjetja lahko izboljšajo nabavo, zaposlovanje in usposabljanje. Preko spleta so jim dostopni tudi podatki dobaviteljev in konkurentov.
- Podjetja lahko znatno izboljšajo logistiko in proizvodnjo ter dosežejo precejšnje prihranke stroškov, hkrati pa izboljšajo točnost in kakovost postrežbe kupcev.

Z digitalno revolucijo so mnogo pridobili tudi končni uporabniki. Kupci imajo danes z uporabo spleta možnost, da z lahkoto primerjajo prodajne pogoje in lastnosti izdelkov različnih ponudnikov z vsega sveta. Dostopna jim je velika količina informacij o čemer koli, lahko izmenjujejo izkušnje z drugimi uporabniki izdelkov, ki jih zanimajo, lahko sprašujejo strokovnjake za nasvete. Z vso to količino informacij pa se pojavi nov problem, kako najti točno tiste informacije, ki kupca v nekem trenutku zanimajo, in kako preveriti verodostojnost teh informacij (Kotler, 2004, str. 2).

Zdaj lahko z gotovostjo rečemo, da trg ni več, kar je bil nekoč. Poleg tehnološkega napredka se trg spreminja tudi zaradi družbenih silnic, globalizacije in deregulacije. Slika 1 prikazuje razvoj pogledov na vlogo trženja.

Podjetja so bila skozi zgodovino različno usmerjena. Danes poznamo šest konceptov, med katerimi lahko organizacije izbirajo, kako bodo vodile svoje poslovanje. To so koncept proizvodnje, koncept izdelka, prodajni koncept, trženjski koncept, koncept kupca in koncept družbeno odgovornega trženja (Kotler, 2004, str. 17–27). Prvi trije imajo danes omejeno uporabo in so gledano z vidika sodobnega trženja zastareli.

Koncept proizvodnje

Koncept proizvodnje trdi, da so kupcem bolj pri srcu poceni, vsesplošno dosegljivi izdelki. Vodilnim delavcem v proizvodnih organizacijah je najpomembnejše, da dosežejo visoko

produktivnost, nizke stroške in razvijejo široko distribucijsko mrežo. Temelji na predvidevanju, da porabnike najbolj zanimata razpoložljivost izdelka in nizka cena.

Koncept izdelka

Ta koncept trdi, da se uporabniki odločajo za tiste izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost in so inovativni. Managerji, usmerjeni k izdelku, porabijo vso svojo energijo predvsem za to, da že v osnovi izdelajo visoko kakovosten izdelek in ga potem nenehno izboljšujejo. Domnevajo torej, da kupci cenijo dobro izdelane izdelke in da znajo ovrednotiti kakovost.

Koncept prodaje

Prodajni koncept pravi, da kupci, če jih pustimo pri miru, ne bodo kupili dovolj izdelkov. Organizacija se mora odločiti za agresivno promocijo in prodajo. Koncept predvideva, da porabniki praviloma kažejo odpor do nakupovanja, in jih je zato treba zvabiti k nakupu.

Koncept trženja

Koncept trženja pravi, da je ključ uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri posredovanju želenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev. Kristaliziral se je sredi 50. let prejšnjega stoletja in je izražen na številne slikovite načine:

- Dobičkonosno zadovoljevanje potreb.
- Spoznajmo želje in jih izpolnimo.
- Imejmo radi kupca, ne izdelka.
- Naj bo po vaše (Have it your way – Burger King).
- Vi ste šef (You are the boss – United Airlines).
- Postavite ljudi na prvo mesto (Putting people first – British Airways).
- Partnerji za dobiček (Partners for profit – Millken & Company).

Koncept družbeno odgovornega trženja

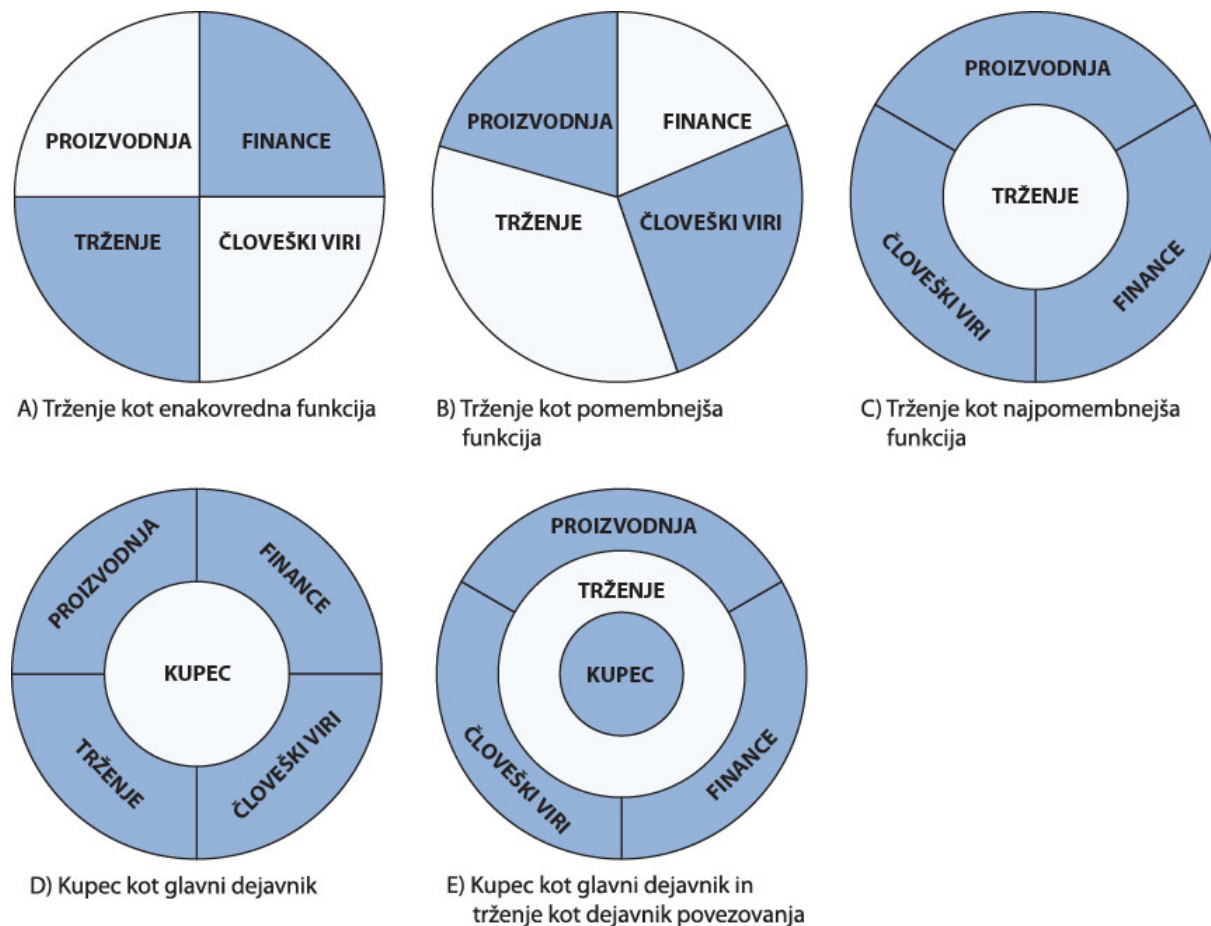
Družbeno odgovoren trženjski koncept trdi, da je naloga organizacije ugotoviti, kakšne so želje, potrebe in interesi ciljnega trga. Njen cilj je posredovati željeno zadovoljstvo bolje in učinkoviteje kot konkurenca, in sicer na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo in družbeno blaginjo. Od tržnikov zahteva, da pri svojem delovanju upoštevajo družbene in etične vidike.

Koncept kupca

Medtem ko podjetja, ki uporabljajo trženjski koncept, delujejo na ravni segmentov kupcev, narašča število podjetij, ki oblikujejo ločene ponudbe, storitve in sporočila za posamične kupce. Ta podjetja zbirajo informacije o minulih transakcijah, demografskih in psihografskih značilnostih ter preferencah glede medijev in distribucije za vsakega kupca. Ta podjetja želijo doseči rast dobičkonosnosti na podlagi doseganja večjega deleža v prihodkih vsakega kupca s pomočjo gradnje zvestobe kupcev in osredotočenosti na vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe. Ta koncept je postal izvedljiv zaradi napredka pri prilagajanju proizvodnje,

napredka pri razvoju računalnikov, interneta in programske opreme. Slika 1 prikazuje razvoj pogledov na trženje v podjetju. Pomenljivo je, da se v zadnjih dveh pogledih nahaja stranka v središčni vlogi.

SLIKA 1: Razvoj pogledov na vlogo trženja v podjetju



Vir: Kotler, 2004, str. 25

Sama zamisel o vzdrževanju dobrih odnosov s kupci ni nekaj novega. Danes je splošno znano, da način, kako obravnavaš svoje kupce, opredeljuje tvojo uspešnost v prihodnosti. To je tudi razlog, zakaj podjetja vedno več investirajo v tržne raziskave. Kupci so postali vedno bolj zahtevni, svojo naklonjenost pa izkazujejo s ponovnimi nakupi na podlagi preteklih izkušenj.

Koncept upravljanja odnosov s strankami torej ni novost, samo ime CRM pa se je pojavilo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Definicij CRM je veliko in razlike med njimi so večinoma lepotne. Vsem je namreč skupno eno: najpomembnejše so stranke.

Postma pravi, da je koncept CRM odgovor na spremembe, ki nastopajo v okolju in jim tradicionalni način trženja ne more slediti. Kaže, da trženjski koncepti, uveljavljeni v novi dobi trženja, dobivajo povsem nov pomen, načini dojemanja trga in možnosti vplivanja nanj

pa povsem nove razsežnosti (Postma, 2001, str. 13). Je strateško razvijanje odnosov do donosnih strank, katerega namen je:

- povečati število strank,
- doseči visoko raven ponovnih nakupov,
- obdržati najdonosnejše kupce,
- povečati vrednost nakupov,
- odzivati se proaktivno v očeh kupca in ne izdelka,
- s pristnimi odnosi graditi zvestobo kupcev,
- s kupci ustvariti trajne odnose.

Kotler v delu Management trženja opisuje spreminjanje trga in trženja ter navaja odzive in prilagoditve tržnikov – vse skupaj pa imenuje kot teme v novi ekonomiji (Kotler, 2004, str. 28–29):

- Trženje s poudarkom na odnosih s kupci: od osredotočanja na transakcije do graditve dolgoročnih in dobičkonosnih odnosov s kupci. Podjetja pri načrtovanju strategij upoštevajo podatke o najbolj dobičkonosnih kupcih, izdelkih in tržnih poteh.
- Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe: od ustvarjanja dobička pri vsaki prodaji do ustvarjanja dobičkov z upravljanjem prodaje v celotni življenjski dobi kupčeve zvestobe. Nekatera podjetja ponujajo stalnim kupcem določene ugodnosti, ker želijo tako pridobiti kupca za daljše časovno obdobje.
- Delež v izdatkih kupca: od osredotočenosti na pridobivanje tržnega deleža do osredotočenosti na gradnjo deleža v izdatkih kupca. Podjetja povečujejo svoj delež v izdatkih kupca z navzkrižno prodajo in prodajo navzgor.
- Ciljno trženje: od prodaje vsakomur do poskušanja biti najboljše podjetje pri oskrbi dobro opredeljenih ciljnih trgov. Ciljno trženje spodbuja naraščanje števila specializiranih revij, televizijskih programov in spletnih, t. i. novičarskih skupin (angl. news groups).
- Prilagajanje posamezni stranki: od prodaje enake ponudbe na enak način vsakomur na ciljnim trgu do prilagajanja sporočil in ponudbe za vsako stranko posebej.
- Baza podatkov o kupcih: od zbiranja podatkov o prodaji do vzpostavljanja bogatega skladišča podatkov o nakupih, dobičkonosnosti, preferencah in demografskih značilnostih posameznih kupcev. Podjetja lahko nato uporabijo tehnike rudarjenja podatkov za odkrivanje novih segmentov in trendov, ki se skrivajo v podatkih.
- Povezano tržno komuniciranje: od opiranja izključno na eno komunikacijsko orodje, kot sta oglaševanje ali osebna prodaja, do kombiniranja številnih orodij za posredovanje usklajene podobe blagovne znamke pri vsakem stiku kupca z blagovno znamko.
- Členi na tržni poti kot partnerji: od razmišljanja o posrednikih kot kupcih do obravnave posrednikov kot partnerjev pri posredovanju vrednosti končnim kupcem.
- Vsak zaposleni je tržnik: od razmišljanja, da trženje izvajajo le določeni zaposleni na oddelku za trženje, prodajo in podporo kupcem, do spoznanja, da mora biti vsak zaposleni osredotočen na kupca.

- Odločanje na podlagi modelov: od sprejemanja odločitev na podlagi intuicije ali pomanjkljivih podatkov do sprejemanja odločitev na podlagi modelov in dejstev o delovanju in zakonitostih trga.

CRM – upravljanje odnosov s strankami – je torej koncept in način poslovanja. Povezuje nove, drugačnim potrebam strank prilagojene trženjske aktivnosti, povezane z uporabo vseh pridobitev sodobne informacijske tehnologije. Je nadgradnja koncepta devetdesetih, ki je temeljil na upravljanju podatkov o strankah. Ponuja odgovor na vprašanje, kako učinkovito uporabljati (sedanje ali nove) podatkovne baze o strankah in tako v različnih življenjskih obdobjih zadovoljiti spreminjajoče se potrebe kupcev.

V zvezi s trženjskimi odnosi in njihovim upravljanjem govorimo tudi o poslovni filozofiji, ki postavlja v središče aktivnosti podjetja njegove stranke. Kupec je postal središče poslovne dejavnosti, skrb za ustvarjanje dolgoročnih odnosov z njim pa osnovni vir ustvarjanja konkurenčnih prednosti podjetja. Koncept CRM izrinja tradicionalno trženje, ki v času trdega boja za kupce ni več v skladu z izzivi današnjega turbulentnega poslovnega okolja.

2.2 Poslovni izzivi v digitalni ekonomiji

Živimo v svetu, kjer je sprememba edina konstanta. Strategije, ki so bile nekoč jedro uspeha, so lahko danes popolnoma neprimerne. Informacijska tehnologija postaja v globalnem trgu eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Informacije in znanje so danes pogoj za uspešnost. Obdobje digitalne revolucije vpliva na kupce, proizvajalce, investitorje, trgovce, javni sektor, šolstvo itn., skratka na vse, ki so posredno ali neposredno vezani na procese v novi ekonomiji (Kehal et al., 2005, str. VII).

Ključna sprememba, ki jo je povzročila digitalna ekonomija, je premik iz industrijske ekonomije k informacijski ekonomiji. Digitalna ekonomija pomeni zблиževanje komuniciranja, računalniške tehnologije in informacij (Kehal et al., 2005, str. 3). Kombinacija mrežnih računalniških tehnologij in spremenjenih poslovnih strategij je ustvarila nove trge, industrije in novo delovno prakso.

Ključne sestavine digitalne ekonomije so (Kehal et al., 2005, str. 3):

- digitalizacija in povečana intenzivnost uporabe informacij in komunikacijskih tehnologij,
- kodificiranje znanja,
- preoblikovanje informacij v izdelke,
- novi načini organiziranja dela in proizvodnje.

Prehod v digitalno ekonomijo je trenutno eden največjih managerskih izzivov, saj dramatično spreminja poslovno okolje in veljavne managerske paradigme. Rojstvo digitalne ekonomije in prehod v informacijsko družbo sta se izkazala za veliko bolj nepredvidljiva, kot se nam

običajno dozdeva, zato so E-izzivi le del veliko širše množice izzivov, pred katerimi so se znašli sodobni managerji. Čeprav se ob izjemno hitrem tehnološkem razvoju veliko managerjev počuti nekoliko neprijetno, praksa kaže, da je večina njihovih težav izrazito netehnoloških, še vedno povezanih s strategijo poslovanja, organizacijo, kadrovskim managementom in z drugimi tradicionalnimi managerskimi področji. Edina novost je, da se teh izzivov ne moremo več lotiti s tradicionalnimi prijemi, zato je inovativnost zopet postala ena najpomembnejših managerskih vrlin (Bavec, 2007).

Filozofija, ki se skriva za pojmom CRM v digitalni ekonomiji, se nanaša na zadovoljstvo kupca, ki presega njegova pričakovanja. Odzivnost na povečano zahtevnost kupca zahteva zajemanje podatkov iz različnih oddelkov v podjetju in njihovo združevanje, da bi lahko razvili obširno znanje o kupčevih potrebah.

V sodobnem poslovanju je veliko bolj izražen odnos do strank, predvsem pa upravljanje odnosa s strankami in njihovimi potrebami, kar zahteva drugačne rešitve. Sklepamo lahko, da organizacija ne bo preživela, če ne bo resnično pozorna na strankine zahteve in potrebe. Neupoštevanje diferenciacije strank glede na njihovo zmogljivost bo zvišalo stroške poslovanja in zmanjšalo konkurenčnost.

Managerji se brez dvoma zavedajo, da sta obsežna uporaba informacijske tehnologije in prehod na elektronsko poslovanje resen izziv, ki se mu ne morejo izogniti. Vendar se večinoma odzivajo nanj zelo intuitivno. Veliko se jih zaradi izjemno hitrega tehnološkega razvoja počuti nekoliko neprijetno, saj se ne morejo zanašati na utečene napotke in pravila, kot so se še pred leti. Po drugi strani pa vidimo izjemno uspešne managerje, ki so informacijskim tehnologijam zelo naklonjeni in se jih lotevajo dejavno, v digitalni ekonomiji in elektronskem poslovanju pa ne vidijo le težav, temveč izzive in priložnosti, ki jih kaže čim bolj izkoristiti.

Prehod v digitalno ekonomijo korenito spreminja poslovno okolje z uvajanjem novih poslovnih in managerskih paradig, od inovativnih storitev do novih organizacijskih oblik, kot so mrežne in virtualne organizacije. Nekatera izjemno uspešna podjetja v ZDA in tudi v Evropi potrjujejo, da nove paradigme niso konstrukti akademikov, temveč operativno uspešen koncept. Z radikalnimi ukrepi na področju organizacije je mogoče, vsaj v nekaterih dejavnostih, bistveno izboljšati poslovni uspeh. Še pred desetimi leti je veljalo nenapisano managersko pravilo, da z izboljšanjem organizacije in vodenja dosežemo le nekaj odstotno izboljšanje, vse drugo je odvisno od investicij, tehnologije in podobnega. Zato E-izzivi ne morejo mimo vodilnega managementa kot pobudnika splošnih sprememb v organizaciji. Nekoliko anekdotična je izjava Petra Druckerja, češ da še ni slišal za podjetje, v katerem bi delavci prišli v ponedeljek v službo in glasovali za preobrazbo podjetja. Vsaj na začetku jo mora voditi najvišji management (Bavec, 2007).

2.3 Pomembnost podatkov v trženju

Danes je konkurenca neizprosna. Ni dovolj, da svoje delo opravljamo dobro. Biti moramo odlični, če želimo uspjeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu. Trženje je tista poslovna funkcija, ki mora opredeliti ciljne kupce in predlagati, kako bi kar najbolje zadovoljili njihove potrebe. Pojavile so se nove usmeritve, kot je zahteva po popolnem dostopu do informacij in storitev ob vsakem času, možnost samopostrežbe za posamezne storitve, oskrba z individualiziranimi informacijami ali nasveti in rešitvami posameznih individualnih problemov. Kupci čedalje bolj zahtevajo individualizirane rešitve za svoje probleme. Prav tako kupci sami določajo, kateri komunikacijski kanal bodo uporabljali za povezavo s podjetjem. Tehnika množičnega trženja je draga tudi zato, ker podjetja podatkov o svojih strankah ne zbirajo sama, temveč kupujejo različne demografske, socioekonomske in zgodovinske baze podatkov od specializiranih podjetij, ki se ukvarjajo z zbiranjem podatkov. Del trženja, ki se ukvarja z bazami podatkov o kupcih in partnerjih, se imenuje trženje na podlagi podatkovnih baz. To ni substitut za tradicionalne trženjske aktivnosti, pomeni pa način za izboljšanje trženjskih aktivnosti, ki temeljijo na podatkih o kupcih (Linton, 1995, str. 2).

Eno izmed izredno močnih konkurenčnih orodij predstavljajo trženjske baze podatkov. Zgodovina trženjskih baz izvira iz filozofije osredotočanja na nakupne želje in specifične potrebe kupcev. Pojavijo se v sredini 80. let 20. stoletja, ko so računalniki in programska oprema postali dovolj napredni in ekonomični. Možno je bilo shranjevati informacije o strankah in jih uporabiti za graditev dolgoročnih odnosov z njimi.

Trženje na podlagi baz podatkov omogoča interaktiven pristop k trženjskemu komuniciranju, ki uporablja različne komunikacijske medije (pošto, telefon, telefaks, prodajno osebje ...), z namenom povečati tržni delež, spodbuditi povpraševanje in ostati v tesnem stiku s kupci. Cilj je zbirati podatke o kupcih, jih analizirati in uporabiti pri izboljšanju prihodnjih stikov in ponudb.

Korak naprej je uporaba trženjskih baz podatkov za trženje en na enega (angl. One to One). Problem je v tem, da je le malo podjetij uspelo doseči to raven. Gre za uporabo modelov pri oblikovanju posameznega profila uporabnika. Kupce razdelimo v skupine in razvijemo različno strategijo za vsako skupino. Toda razviti različno strategijo za vsakega kupca posebej terja veliko časa in dela. V tem primeru je treba tehtati stroške in koristi.

Minilo je nekaj let, preden so se tržniki zavedali, kakšen je potencial podatkov. Ugotovili so, da uporaba interneta omogoča stvari, o katerih so v času starih baz lahko le sanjali. Na primer uporaba »piškotov« (angl. cookies) omogoča prepoznavanje uporabnika, kadar koli se vrne na spletno stran. Pozdravimo ga lahko z njegovim imenom. Takšno prepoznavanje strank omogoča oblikovanje pozitivnih odnosov med stranko in prodajalcem.

Baze podatkov in orodja za upravljanje z bazami podatkov so dosegli v zadnjih letih zelo velik napredek. Če pogledamo na tematiko nekoliko bolj celostno, ugotovimo, da gre za trženjski informacijski sistem, ki temelji na trženjskih bazah podatkov. Poleg tega gre za interdisciplinarni pristop, kjer sodelujejo ljudje iz informatike in trženja. Po navadi učijo drug drugega in udeleženi pogosto pozabijo na tradicionalne načine delitve dela v podjetju.

Kotler (2004, str. 124) pravi, da vsebuje dobro zasnovan trženjski informacijski sistem štiri podsisteme:

- Sistem notranjih podatkov. Njegova naloga je zagotavljanje svežih podatkov o prodaji, stroških, zalogah, denarnih tokovih, terjatvah in obveznostih.
- Sistem trženjskega obveščanja. Sistem, ki tržnike redno oskrbuje z informacijami o dogajanju v zunanjem trženjskem okolju.
- Sistem trženjskega raziskovanja. Skrbi za zbiranje informacij o posameznih trženjskih problemih. Opredelimo problem, načrtujemo raziskavo, zbiramo in nato analiziramo informacije.
- Sistem za podporo trženjskim odločitvam. Vsebuje statistične metode in modele za odločanje, ki managerjem pomagajo pri odločanju.

Za Slovenijo lahko trdimo, da se stvari pri podatkovno podprtem trženju obračajo na bolje, a smo kljub temu še vedno daleč v primerjavi s tujimi konkurenti. V tujini podjetja usmerjajo precejšnje napore v modeliranje življenjskega cikla potrošnika. Z njim spremljajo in napovedujejo obnašanje znanih porabnikov ali porabniških segmentov na vseh stopnjah – od prvega do zadnjega nakupa, vključno z analizo razlogov za prenehanje sodelovanja. Za tako analizo uporabljajo demografske, socioekonomske, transakcijske in anketne spremenljivke.

Trženje na osnovi baz podatkov predstavlja za management velik izziv. Baze zahtevajo natančno vzdrževanje velikih količin podrobnih informacij o kupcih. Uporaba informacij za pomoč pri trženjskem odločanju zahteva dolgoročno načrtovanje in razvijanje trženjskega sistema in politike podjetja.

2.4 Globalni CRM

Iskanje konkurenčnih prednosti je v času, ko so izdelki zaradi globalizacije trga vedno bolj homogeni in imajo podjetja vedno manj možnosti za diferenciacijo, vedno težje. Posledica tega je, da morajo podjetja, ki želijo uspeti, osredotočiti lastne poslovne strategije bolj na kupce kot na izdelke.

Čeprav se organizacije spreminjajo v vseh pogledih, povzročajo globalizacija trgov, notranji pritisk za prevlado nad konkurenti in hitro spreminjajoč se tržni prostor visoko stopnjo sprememb za uporabnike sistemov CRM (Corner in Hinton, 2002, str. 242). CRM postane globalni CRM (GCRM), ko začnejo podjetja ali njegove stranke poslovati v mednarodnem okolju.

Dejavniki, ki vplivajo na uspeh koncepta CRM v podjetjih, ki poslujejo tudi v tujini, so (Ramaseshan et al., 2006, str. 2):

1. Osredotočanje na razlike v kupcih, in sicer na:
 - razlike, vezane na pričakovanja posameznih kupcev,
 - razlike, vezane na gonilnike, ki vodijo v zadovoljstvo kupca,
 - lojalnost,
 - dobičkonosnost in
 - življenjsko vrednost kupca.

2. Osredotočanje na razlike, ki se nanašajo na:
 - tekmovalnost v posameznem okolju,
 - tehnologijo,
 - politični sistem in
 - zakonodajo.

3. Zadnja skupina dejavnikov se nanaša neposredno na podjetja in izhaja iz razlik, ki obstajajo med podjetji, ki so oblikovala koncept usmerjenosti h kupcu.

Podjetja, ki želijo ustvariti vrednost za kupca v različnih kulturah, morajo upoštevati: (Ramaseshan et al., 2006, str. 2):

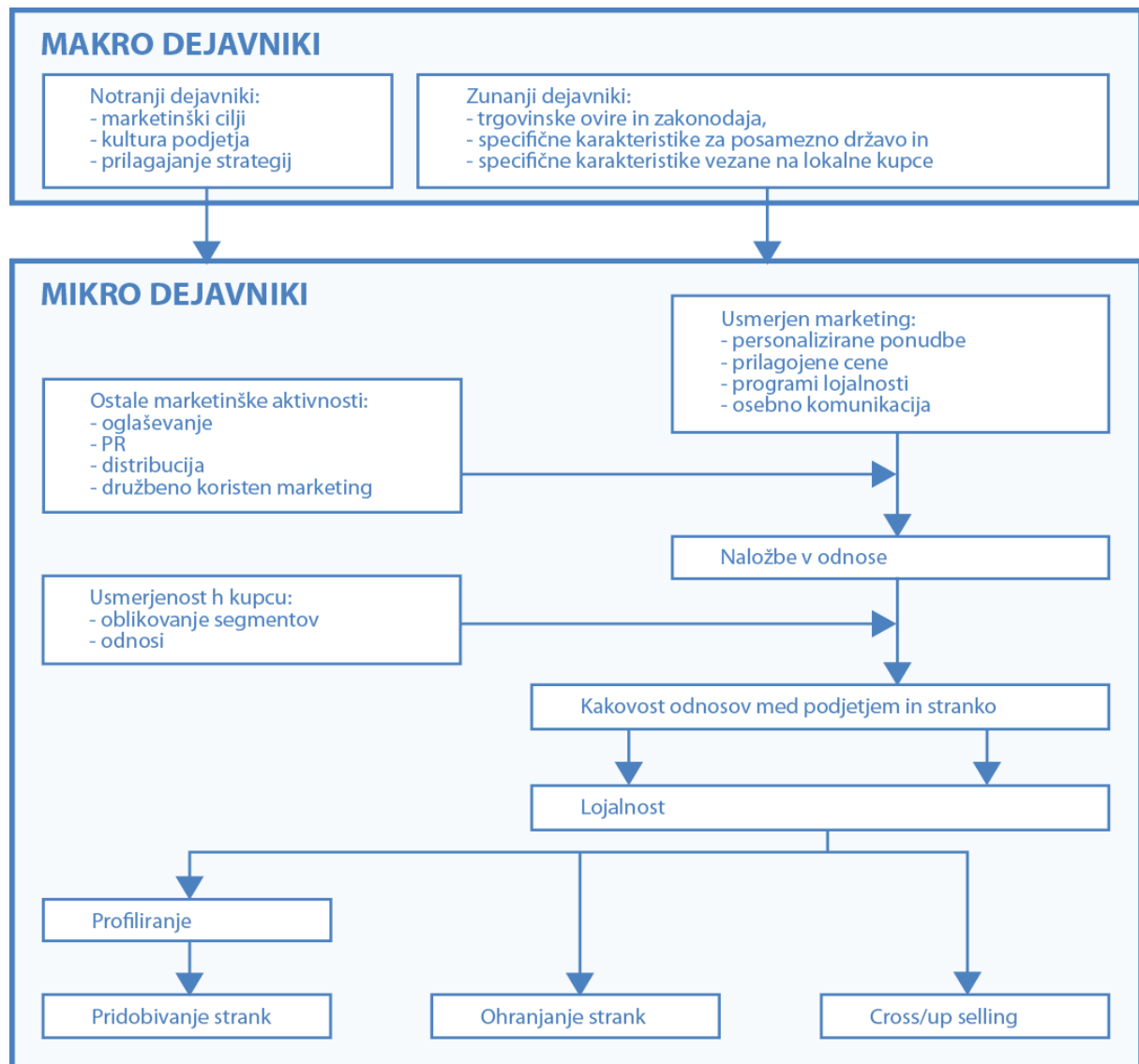
- zunanje in
- notranje dejavnike, kot prikazuje slika 2.

Makro dejavnike razdelimo na notranje in zunanje. Med notranje dejavnike štejemo trženjske cilje, kulturo podjetja in specifične strategije za posamezno državo. Zunanji dejavniki pa so: trgovinske ovire, zakonodaja, specifične karakteristike za posamezno državo in specifične karakteristike, vezane na lokalne kupce.

Mikro dejavniki obsegajo taktičen nivo v trženju. Podjetja, ki želijo zgraditi odnos s posameznim kupcem, povezujejo v usmerjeno trženje različne aktivnosti, npr. usmerjene ponudbe, poslane preko direktne ali elektronske pošte, personalizirane cene, programi lojalnosti in promocije ter osebni razgovori s kupci. Navedene aktivnosti naj bi neposredno vodile v izboljšanje odnosov s kupci.

Smoter GCRM je učinkovito pridobivanje, ohranjanje in razvoj kupcev preko navzkrižne prodaje in prodaje navzgor v mednarodnem okolju. Podjetja, ki želijo vpeljati GCRM, bodo morala previdno upravljati odnose med zunanjimi in notranjimi dejavniki, da bodo lahko uspešno poslovali s strankami, ki se v poslovnih transakcijah običajno vedejo drugače kot domače stranke.

SLIKA 2: Koncept GCRM



Vir: Ramaseshan et al., 2006, str. 4

Podjetja, ki vpeljujejo koncept GCRM, pa se soočajo z izzivi, ki jih lahko razdelimo na štiri skupine (Ramaseshan et al., 2006, str. 5–6) in so prikazani na sliki 3:

- tehnologija,
- ekonomija in trg,
- kultura,
- politika,
- pravni sistem in
- regulativa.

SLIKA 3: Okolje GCRM



Vir: Ramaseshan et al., 2006, str. 6

Tehnologija

Tehnološki razvoj je v zadnjih letih spremenil ekonomijo informacij. Tradicionalna ekonomija informacij je sestavljena iz razmerja med obsegom informacij in stopnjo doseganja sporočil. Nova tehnologija, kot sta internet in mobilna telefonija, omogoča med podjetji in strankami nove vrste povezav. Orientiranost h kupcu ni pogojena z velikimi investicijami v tehnologijo, kljub temu pa stopnja razvitosti IT-tehnologije vpliva na količino in kakovost podatkov o kupcih. S tehnološkimi orodji si podjetje torej ustvari znanje, ki mu pri nadaljnjem poslovanju služi za oblikovanje pravih oz. učinkovitih odločitev in zanj predstavlja močno konkurenčno prednost.

Ekonomija in trg

Danes so kupci zelo dobro informirani o razpoložljivosti proizvodov in storitev, tako na lokalnem kot svetovnem trgu. Postajajo tisti, ki postavljajo pogoje za boljše storitve, nižje cene in hitrejšo odzivne čase.

Uvedba globalnega koncepta, usmerjenega h kupcu, lahko predstavlja različno stopnjo prioritete za podjetje, odvisno od ekonomskih in tržnih dejavnikov na posameznem trgu. Danes je koncept CRM prisoten večinoma v razvitih gospodarstvih, kot npr. v ZDA in zahodni Evropi. Kljub temu pa svetovno podjetje Gartner Group napoveduje, da bodo investicije v koncept CRM naraščale tudi na drugih (vzhodnih) trgih, od katerih še posebej izpostavlja Kitajsko, Indijo in Tajsko (Ramaseshan et al., 2006, str. 7).

Kultura

Večina obstoječe literature na temo CRM je napisana po meri zahodnih kultur. Kulturne značilnosti zahodne poslovne kulture pa se razlikujejo od npr. azijske. Če smo zahodnjaki

usmerjeni v zadovoljevanje lastnih interesov in stvari zapišemo v obliki pogodbe, so v Aziji pomembnejši guanxi, medsebojni odnosi, medsebojni dogovori, zaupanje, ki so ga dosegli pri poslovanju z nasprotno stranko, kot pa formalni dogovor. Tudi njihovo obnašanje se razlikuje od obnašanja »zahodnjakov«. Da bi lahko bili čim uspešnejši pri poslovanju z drugimi državami, je treba razumeti njihovo kulturo, obnašanje, navade. Spoznati in sprejeti moramo drugačnost, da bi lahko pridobili in obdržali kupca iz druge kulture.

Politika, pravni sistem in regulativa

Zbiranje podatkov o kupcih poganja koncept CRM, a hkrati globoko posega v kupčevo zasebnost. Ameriška podjetja so razvila specifičen odnos do podatkov in njihova navada je, da zbirajo, shranjujejo, prodajajo in kupujejo podatke o kupcih. V Evropski uniji imajo potrošniki višje zahteve glede zasebnosti. Tudi direktiva o varovanju podatkov v EU strožje obravnava tematiko zasebnosti kot podobni zakoni v ZDA. Eden izmed možnih odgovorov (rešitev) za podjetja je prakticiranje trženja z dovoljenjem. Kupce je treba vprašati, katere informacije želijo sami posredovati, katera sporočila so pripravljene sprejeti in preko katerega komunikacijskega medija bi jim bilo bližje komunicirati (Kotler, 2003, str. 46).

2.5 Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe

Življenjska vrednost kupčeve zvestobe nam pove, koliko je v povprečju na dolgi rok za podjetje vreden posamezen kupec. Dobičkonosnost kupcev so pred približno desetimi leti začele ugotavljati različne finančne institucije in druga podjetja, ki prodajajo neposredno kupcem. Želeli so nuditi boljše storitve tistim, ki podjetju prinašajo več dobička, in slabše storitve tistim, ki so za podjetje manj dobičkonosni, ali pa se teh celo znebiti. Kljub temu da jih je to storila le manjšina, pa ta pristop postaja vse pomembnejši. Mnoga podjetja so namreč ugotovila, da je strošek, ki ga ima podjetje s tem, ko želi obdržati obstoječega kupca, mnogo manjši od stroška, ki ga ima podjetje s tem, če želi pritegniti novega kupca, zato je smiselno, da podjetja poskušajo identificirati svoje kupce in čim boljše zadovoljiti njihove potrebe. Za ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev pa je potrebnih veliko informacij o njih samih. Slika 4 ponazarja konceptualni model za ugotavljanje življenjske vrednosti kupca, pod njo pa je formula za sam izračun.

Model prikazuje, da trženjske aktivnosti vplivajo na vedenje kupcev (pridobivanje, ohranjanje, povečanje vrednosti nakupov), kar posledično vpliva na vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe in na vrednost podjetja.

Izračun vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe je zelo podoben izračunu neto sedanje vrednosti v financah in jo je mogoče izračunati na več načinov. Načini se razlikujejo le v tem, koliko podrobno upoštevajo obrestno mero denarja oziroma stroške izvedenih akcij za pospeševanje nakupov, kot so oglaševanje, posebni popusti ali posredovanje brezplačnih vzorcev.

SLIKA 4: Konceptualni model za ugotavljanje vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe



Vir: Gupta et al., 2006, str. 2

Formula izračuna življenjske vrednosti kupčeve zvestobe (Gupta et al., 2006, str. 3):

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1 + i)^t} - AC$$

CLV = ŽIVLJENJSKA VREDNOST KUPČEVE ZVESTOBE

p_t = CENA POVPREČNEGA NAKUPA

c_t = NEPOSREDNI STROŠKI UKVARJANJA S KUPCEM

i = DISKONTNA STOPNJA

r_t = VERJETNOST PONOVRNEGA NAKUPA

AC = STROŠEK PRIDOBITVE KUPCA

T = ČASOVNO OBDOBJE

Odnos med življenjsko dobo kupčeve zvestobe in diskontno stopnjo je obratno sorazmeren, kar pomeni, da višja, kot je diskontna stopnja, nižja je življenjska vrednost kupca. Ravno obratno velja za stopnjo nagnjenosti k ponovnemu nakupu kupca in višino povprečnega dobička kupca v obdobju (p-c). Višja, kot sta ta dva dejavnika, višja je življenjska doba kupčeve zvestobe.

Nekateri avtorji, ki so raziskovali življenjsko dobo kupcev, pravijo, da bi moralo biti vzdrževanje dolgoročnih odnosov s kupci v središču pozornosti, ko podjetje izdeluje svojo strategijo. Pomen teh trditev so dokazale tudi empirične raziskave, na podlagi katerih je bilo ugotovljeno, da je vzdrževanje dolgoročnih odnosov s kupci mnogo bolj dobičkonosna strategija od strategije povečevanja tržnega deleža ali strategije zniževanja stroškov.

Kupec mora biti z izdelki in storitvami podjetja tako zadovoljen, da si ne premisli in ne odide h konkurentu. To pomeni, da je nezadovoljen kupec za podjetje dobičkonosen le kratek čas, saj prej ali slej odide h konkurentu in je za podjetje izgubljen. Stroški izgubljenega kupca se različno intenzivno pokažejo v različnih položajih. Največjo izgubo utрпи podjetje, če ga kupci zapustijo v času, ko so izdelki podjetja še na stopnji uvajanja, saj se s tem ostali potencialni kupci začnejo spraševati, kaj je z izdelki narobe, namesto da bi se širile pozitivne govornice in povečale zanimanje za nove izdelke podjetja. Najmanjša pa je vrednost izgubljenega kupca v primeru visoke diskontne stopnje, saj so v tem primeru največ vredni trenutni kupci, ki prinašajo denarne tokove danes (Hogan in Lemon, 2003, str. 4). Za uspešno upravljanje odnosov s strankami je treba slediti načelu življenjske dobe kupčeve zvestobe. Podjetja morajo nenehno izboljševati in večati obseg komunikacije s strankami in se usmeriti k izboljšanju poslovnih procesov, ki upravljajo odnose s strankami (prodaja, marketing, servis, podpora), ter na tak način večati število in znesek nakupov in to početi čim dlje.

2.6 Zgodovinski razvoj koncepta CRM

Koncept CRM je nastal sredi devetdesetih let. V tistem času so poskušali izboljšati delo klicnih centrov z integracijo podatkov o kupcih iz prodajnega procesa. Hitro so se pojavili ponudniki aplikacij, ki so nudili programske pakete, ki so pokrivali tovrstno funkcionalnost, ki je postala znana kot sistem za upravljanje odnosov s strankami. Vzporedno s tem so se začela pojavljati internetna orodja, kot so spletna prodaja (angl. E-commerce), spletno trženje, personalizacija obiskovalcev spletnih strani, samopostrežbe podatkov na spletu. Sčasoma so tudi vsa ta orodja postala sestavni del sistema za upravljanje odnosov s strankami (Petersen, 2004).

Tehnološko gledano je sistem CRM skupek aplikacij, ki naslavlja funkcionalnosti, ki so orientirane k stranki, in shranjuje te podatke v skupno bazo, ki je podprta s poslovno inteligenco. Seveda pa imajo različni ponudniki aplikacij tudi zelo različne pristope, ki pa se s časom spreminjajo (Petersen, 2004a).

Učinkovitih poslovnih procesov v resnem poslovnem okolju praktično ni mogoče uresničiti brez informacijske podpore. Za programsko podporo poslovnih procesov uporabljamo ime celovite rešitve (angl. ERP – Enterprise resource planning). Celovito rešitev lahko opredelimo kot celovito povezano in na poslovnem modelu organizacije temelječo sestavo uporabniških programov, ki ob uporabi sodobne informacijske tehnologije zagotavlja vsem poslovnim procesom tako organizacije kot tudi z njo povezanih poslovnih partnerjev optimalne možnosti načrtovanja, razporejanja virov in ustvarjanja dodatne vrednosti. Uvajanje celovitih rešitev je eden izmed pomembnih pristopov k poslovni prenovi in informatizaciji poslovanja, ki vodi zlasti k učinkovitejšemu obvladovanju poslovnih procesov in podatkov ter k natančnejšemu napovedovanju poslovnih dogodkov in odločanju. Uvajanje temelji na konceptu prenove poslovanja, ta pa na prenosu najboljše prakse, zajete v teh rešitvah v posamezno organizacijo

in njeno neposredno okolje. Gre torej za strateško pomemben, pogosto tudi nujen projekt, ki ima dolgoročno bodisi zelo pozitivne bodisi pogubne posledice (Kovačič, 2002, stran 189).

Celovite rešitve so nastale v času, ko potrebe po upravljanju odnosov s strankami še niso bile tako izrazite. V tistem času praktično še ni bilo klicnih centrov in spleta, prav tako niso obstajali sistemi za podporo poslovne inteligence, večinoma ni bilo individualne obravnave strank v trženju in personaliziranih poprodajnih aktivnosti. Celovite rešitve sicer podpirajo nekatere segmente operativnega upravljanja odnosov s strankami, predvsem samo prodajo, običajno pa se ne spuščajo v podrobnosti, ki jih zahteva sodobni koncept CRM. Tako ugotavljam, da aplikacije za podporo koncepta CRM pokrivajo poglobljene procese, ki se ukvarjajo s strankami, iz česar sklepam, da so aplikacije CRM neke vrste nadaljevanje celovitih rešitev in skupaj z njimi predstavljajo celoto za obvladovanje ključnih poslovnih procesov organizacije.

Aplikacije CRM se po priporočilih velikih svetovalnih hiš Meta Group, Datamonitor, Bloor delijo na (Foss et al., 2000, povzemam po Rapaić Boštjančič 2004, str. 4):

- Kolaborativno upravljanje odnosov s strankami – zajema aplikacije, ki podpirajo komunikacijo zunanjih akterjev s podjetjem (klicni center, spletni portal).
- Operacijsko upravljanje odnosov s strankami – sem štejemo aplikacije, ki podpirajo poslovne funkcije in procese, ki so povezani s strankami (vodenje trženja, vodenje prodaje, vodenje storitev po prodaji).
- Analitično upravljanje odnosov s strankami – zajema integracijo in analizo vseh podatkov iz vseh aplikacij, ki vsebujejo podatke o strankah. Te aplikacije so del sistemov poslovne inteligence (angl. BI – Business Intelligence).

Najprej je koncept CRM zrasel v akademskih sferah, v katerih je prišlo do širitve teorij, kako lahko upravljanje s strankami omogoči boljše odnose s strankami, večjo prodajo in večjo lojalnost strank. V naslednji fazi so se na tehnološki ravni pojavile programske aplikacije, ki so bile namenjene bodisi celotni organizaciji ali pa posameznemu distribucijskemu kanalu. V obeh primerih je imel poslovni svet velika pričakovanja, ki pa so se kmalu spremenila v razočaranje, ker se je izkazalo, da tako teorija kot programski paketi ne morejo prinesiti prave vrednosti sami zase (IBM, 2004). Obdobja v razvoju koncepta CRM so prikazana v tabeli 1.

TABELA 1: Obdobja razvoja koncepta CRM

	obdobje teoretikov	obdobje tehnologije	operativno obdobje
opredelitev	vizionarska / akademska	razvoj tehnologije	definirane glavne operacije
poslovna aktivnost	postavljanje konceptov	nakup in integracija	delovanje in merjenje
veda	širjenje	eksperimentiranje	dokazovanje
časovno obdobje	zgodnja devetdeseta	srednja devetdeseta	2000 +

Vir: IBM, 2004

V današnjem poslovnem svetu postaja vedno težje urejati odnose s strankami na dobičkonosen način, ker (Brown, 2002, str. 8):

- so kupci vedno bolj obveščeni, imajo vedno več možnosti in so vedno manj lojalni,
- novi distribucijski in komunikacijski kanali povzročajo, da je komunikacija s kupci bolj kompleksna, težja za integriranje in potencialno dražja,
- so na voljo mnoge nove tehnologije, vendar so drage za uvedbo, vračilo investicije pa je negotovo,
- elektronske tržnice in izmenjava informacij pretijo posrednikom, ker so proizvajalci vedno bližje kupcem.

Te usmeritve so splošno prepoznavne, zato se organizacije temu prilagajajo s spektrom iniciativ, od avtomatizacije prodaje do spletnih kontaktnih centrov za kupce. Vse to pa še ne zagotavlja učinkovitega sistema za upravljanje odnosov s kupci. Mnoge iniciative so po svojem značaju taktične (omogočajo hitro spremembo na nekem področju) in ne strateške oziroma dolgoročne (Brown, 2002, str. 8).

2.7 Poročila o neuspešnih uvedbah koncepta CRM

Imamo poslovno filozofijo CRM, ki je kot znanstvena disciplina na zreli stopnji (tabela 1). Imamo obširno ponudbo aplikacij CRM z bogatimi funkcionalnostmi, ki podpirajo veliko množico najboljših praks. Problematika CRM je zelo pomembna, saj se dotika samega bistva obstoja vsake organizacije, česar bi se naj zavedali vsi v podjetju, še posebej pa najvišji managerji. Pa vendar imamo tudi veliko poročil o slabem uspehu uvedb koncepta CRM.

Nekatere raziskave ugotavljajo, da približno 70 % vseh tovrstnih projektov ne prinese merljivih koristi (IBM, 2004). Po raziskavah »Blueprint for CRM Success« (Lee et al., 2003) je uvedba CRM uspešna v 45 % primerov, v 35 % je neuspešna in v 20 % primerov je nekje v mejnem področju.

Raziskava z imenom »CRM Global Study by IBM Business Consulting Service«, ki je raziskovala izkušnje podjetij z uvedbo koncepta CRM, je pokazala, da (IBM, 2004):

- imajo organizacije v različnih dejavnostih kar zadeva upravljanje odnosov s strankami zelo različne potrebe,
- je potrebno znotraj posamezne dejavnosti zelo različno pristopiti k zadovoljitvi njihovih potreb,
- organizacije, ki več napora vložijo v zadovoljevanje pomembnejših potreb, dosežejo višjo stopnjo uspešnosti.

Projekt uvedbe koncepta CRM mora biti prilagojen konkretni organizaciji v konkretni situaciji, kar pomeni, da je za podporo teh procesov potrebna prilagojena programska oprema. Podobno kot pri celovitih rešitvah je tudi pri podpori CRM izdelava prilagojene programske opreme velika izjema, velika večina organizacij pa se mora zadovoljiti s programsko opremo,

ki je na voljo, in določeno manjšo ali večjo mero prilagoditev, ki jih je pri neki programski opremi mogoče narediti. Na tistih področjih, kjer se funkcionalnost programske rešitve ne prilagodi, pa je treba prilagoditi poslovni proces.

Pri uvedbi koncepta CRM prihaja do nekaterih značilnih nevarnosti (Lee, 2007):

- Uvedba se izvrši prehitro (strategije niso dobro in dokončno izvedene, ljudje niso dobro seznanjeni z namenom sprememb in njihovo novo vlogo).
- Ponudniki rešitev CRM želijo prodati svoj program, še preden je stranka v resnici ugotovila, katere funkcionalnosti potrebuje. Veliko ponudnikov aplikacij CRM v nasprotju z osnovno zamisljo CRM obravnava prodajo programa CRM kot enkratni dogodek.
- Svetovalci za uvedbo koncepta CRM se ukvarjajo predvsem s prenovno poslovnega procesa in izborom (prodajo) »prave« programske rešitve, ne upoštevajo pa, da stranka potrebuje celovito pomoč pri načrtovanju strategij, organizacijskih spremembah, spremembah kulture ...

K temu dodajam še dve nevarnosti:

- Projekt uvedbe koncepta CRM je lahko zelo obsežen, zato je pogosto težko ali sploh nemogoče zagotoviti dovolj virov oziroma se podcenijo potrebna količina virov.
- Projekt uvedbe koncepta CRM lahko traja dlje časa, v tem času pa se lahko spremenita tako notranje kot zunanje okolje, tako da prvotno načrtan koncept ni več ustrezen.

Skrbna analiza funkcionalnosti, ki jih želimo imeti, in primerjava s tistimi, ki jih ponuja programska oprema, lahko privede do t. i. paralize od analize (angl. Paralysis by analysis). Takšen pristop sicer lahko res izbere najboljšo rešitev za trenutne potrebe, vendar je lahko rešitev zastarela že pred začetkom uporabe (Onyx, 2007).

Iz navedenega sklepam, da koncept uvedbe CRM ne more biti uspešen, če ne upošteva omejitve virov, ki so na razpolago, in če ne upošteva najboljših praks, ki že obstajajo v programskih paketih, ki so na voljo.

Lee (Lee, 2007) in Jopling (Jopling, 2007) navajata najpogostejše razloge za neuspeh uvedbe koncepta CRM:

- mnoge organizacije ne vedo točno, kaj bi z investicijo v uvedbo koncepta CRM v resnici rade,
- ignoriranje razvoja k stranki usmerjenih strategij,
- neupoštevanje človeške strani koncepta CRM (angl. »people« side of CRM),
- izogibanje organizacijskim spremembam,
- ignoriranje statističnega spremljanja in metrik,
- ne postavljajo si konkretnih in merljivih ciljev,
- ne izgradi se dovolj natančen poslovni primer,
- preveč se pričakuje od tehnologije,

- organiziranost in procesi se ne spremenijo dovolj korenito,
- ni poskrbljeno za to, da bi bili ljudje seznanjeni s spremembami, da bi razumeli svojo novo vlogo in pridobili manjkajoče znanje.

K temu dodajam še spoznanja, ki sem jih pridobil iz primerov iz lastne prakse. Nekajkrat so v našem podjetju povpraševali po aplikaciji CRM. Ker te aplikacije nimamo, smo vedno ponudili strankam storitve svetovanja, in sicer pomoč pri izdelavi strateškega načrta informatike, ki nam pomeni osnovo za uvedbo katere koli aplikacije. S tem pristopom nismo dobili niti enega posla. Ugotovil sem, da je v večini primerov pobudnik uvedbe koncepta CRM najvišje vodstvo, ki je nekje slišalo, da je dobro imeti sistem CRM, vendar se ne zaveda, kaj to v resnici pomeni, ne želi pri tem sodelovati in nalogo delegira vodji informatike. Ta dobi nalogo izbrati ponudnika, ki ponuja največ funkcionalnosti za najbolj ugodno ceno. O kaki izkušnji kupca, organizacijski kulturi in procesih pa seveda ni govora.

Raziskava »Blueprint for CRM Success« (Lee et al., 2003) je pokazala tudi veliko razliko med ponudniki in uporabniki aplikacij CRM:

- 25 % organizacij, ki uvajajo koncept CRM, ne izbira med ponudniki aplikacij CRM na trgu, ampak realizira IT-podporo drugače. To pomeni, da se poslužujejo alternativnih orodij, kot so informacijski portali za kupce, uporaba podatkovnih skladišč in uporaba interno razvite programske opreme.
- Podatki kažejo, da ni povezave med blagovno znamko izbrane programske opreme in uspešnostjo uvedbe koncepta CRM.
- Tudi tehnologija ne vpliva na uspešnost uvedbe koncepta CRM. Čeprav je večina uvedb koncepta CRM odvisna od tehnologije, pa je uspešnost uvedbe koncepta CRM odvisna predvsem od poslovnih dejavnikov, kot so vizija, strategija, organizacijske spremembe, izobraževanje ljudi in uvedba metrik. Na žalost se večina industrije CRM osredotoča na procese in tehnologijo, kar ni tisto, kar organizacije najbolj potrebujejo.

Mnogi svetovalci, ponudniki in analitiki, ki živijo od te tehnologije, so seveda polni zvenceh besed o poslovni strategiji, usmerjeni k stranki (angl. customer-centric business strategy), ki je omogočena z množico k stranki orientiranih funkcionalnosti in kompleksno poslovno inteligenco. Zastopajo stališče, da je takojšnja prenova poslovnih procesov k večji orientiranosti k strankam nujna, da je na vsak način treba zagotoviti večjo lojalnost strank ter da je treba to narediti na vsak način in za vsako ceno. Vodstva organizacij so v zadregi. Strokovna javnost jih sili, da čim prej investirajo veliko sredstev v prenavo sistema CRM. Sistemi CRM so predstavljeni kot velika znanost, ki stane veliko denarja. Kako naj vodstva odgovorijo na to? Naj rečejo, da so proti temu, da organizacija postavlja v ospredje kupca (Petersen, 2004)?

Sama uporaba tehnologije sistemov CRM še ne pomeni, da je organizacija res orientirana k strankam in da je s tem lojalnost kupcev povečana. Brez spremembe procesov in ravnanja je uvedba sistemov CRM samo zapravljanje denarja in drugih sredstev. Treba je zavrniti

miselnost, da je sistem CRM nujnost, nekaj, kar organizacija enostavno mora uvesti in kjer se ne da meriti rezultatov. Čeprav je trg zelo dinamičen in je težko definirati razmerja med vzroki in posledicami, to še ne pomeni, da učinka uvedbe sistemov CRM ni mogoče meriti (Petersen, 2004).

Kako točno gradi organizacija svojo k stranki usmerjeno filozofijo in kulturo? S programskim paketom zagotovo ne! Projekti, ki so usmerjeni predvsem v tehnologijo, so po vseh raziskavah obsojeni na propad. Medtem ko lahko posel, usmerjen k stranki, požanje s tehnologijo CRM velike koristi (Thompson, 2005).

Zanimivo je, da je IBM-ova raziskava ugotovila, da je uspešnost teh projektov v organizacijah, ki se osredotočijo na kritične aktivnosti z najvišjo prioriteto, povečana za več kot 70 % glede na tiste, kjer posebnih prioritet ne postavljajo (IBM, 2004).

3. IZHODIŠČA ZA UVEDBO KONCEPTA CRM

3.1 Osem gradnikov uvedbe koncepta CRM po Gartnerju

Uvedba koncepta CRM je kompleksen proces. Zaradi omenjene kompleksnosti je svetovalno podjetje Gartner Group na podlagi obsežnih raziskav predstavilo osem gradnikov za CRM (slika 5) – ogrodje za uspešno uvedbo, ki podjetjem omogoča celovit pogled, pripravo poslovnega načrta in načrta vpeljave koncepta CRM v podjetje (Radcliffe et al., 2001, str. 2).

SLIKA 5: Gradniki uvedbe koncepta CRM v podjetje



Vir: Radcliffe et al., 2001, str. 2

3.1.1 Vizija CRM

Vizija podjetja smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Dobra vizija zraste izmed pomembnih udeležencev, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo. Vizija je konkretna podoba prihodnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost. Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Prežemajoči sestavini vizije sta (Tavčar, 2002, str. 80–81):

- temeljna zamisel obsega ključne vrednote, ki prevladujejo v organizaciji, in temeljni namen,
- videnje v prihodnosti naj v prepričljivi obliki vsebuje vizionarski smoter ali maloštevilne smotre organizacije za daljše obdobje.

Za mnoge organizacije je izredno težko, če ne nemogoče, vzpostaviti vzajemno koristne odnose s kupci, ker (Brown, 2002, str. 8):

- ne znajo izmeriti vrednosti svojih kupcev,
- obstaja razkorak med tistim, kaj mislijo, da potrebujejo njihovi kupci, in tem, kaj v resnici njihovi kupci potrebujejo,
- nimajo strateškega pristopa, kako obravnavati različne kupce na različen način.

Zato obstaja velika potreba po viziji sistema za upravljanje odnosov s kupci, s pomočjo katere bi naj odgovoril na naslednja vprašanja (Brown, 2002, str. 9):

- Katere kupce naslavljamo?
- Kako lahko v naraščajoči fragmentaciji komunikacijskih kanalov in kompleksnosti medijev uspešno komuniciramo s kupci?
- Kako lahko uravnorežimo kakovost storitve, strošek storitve in dobičkonosnost kupca?
- Kaj je primerna raven integriranosti sistema za upravljanje odnosov s kupci v našem poslu?
- Kakšna je izkušnja kupca s podjetjem?
- Kaj naj naredimo z nedobičkonosnimi kupci?

Vizija CRM definira želeno končno stanje in nas usmerja po poti doseganja tega stanja. Prilagojena mora biti trenutnim zmožnostim, zahtevam trga in zelenim koristim, ki opravičujejo investicijo (Brown, 2002, str. 15).

Če hočemo torej uvesti koncept CRM, nam mora biti najprej popolnoma jasno, kaj v zvezi s tem sploh želimo, ali smo res pripravljeni to narediti in kako bomo to naredili. Vizija CRM mora vsebovati nekaj osnovnih komponent (Brown, 2002, str. 9):

- vizijo (angl. Vision statement) o prihodnosti našega posla v bližnji in srednji prihodnosti (npr. 18 mesecev, 5 let),
- misijo (angl. Mission statement), ki opisuje, kako bo organizacija po pričakovanju delovala v poslu,

- navedbo glavnih vrednot organizacije (vodečih principov),
- opis metrik, po katerih bomo merili uspešnost.

Organizacije, ki so uspešne v upravljanju odnosov s strankami, imajo jasno definirano, katere koristi nudijo svojim strankam na določenem trgu in po čem se razlikujejo od konkurence. Kreiranje vizije CRM poteka v petih korakih (Close, 2007):

- Opredelitev bistva ponudbe strankam.
- Ugotoviti je treba, ali se z obstoječo ponudbo zadovoljujejo potrebe stranke. Če ne, je treba ponovno preučiti zahteve strank in popraviti ponudbo.
- Poiskati je treba konkurenčne prednosti in ugotoviti, kaj je tisto, zaradi česar bi stranke sodelovale s podjetjem.
- Poskrbeti je treba, da bodo zaposleni dobro poznali, kakšna je želena izkušnja stranke, in da jo bodo želeli uresničevati.
- Zagotoviti je treba podporo najvišjega vodstva, ki bo vizijo CRM širilo med zaposlene in stranke.

3.1.2 Strategija CRM

Strategija je vsaka poslovna usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje (Možina et al., 1994, str. 312). Strategija CRM pa je načrt, kako preoblikovati stranke v premoženje. Vsebuje smer in finančne cilje poslovne strategije ter zahteva ponovno preučitev trženjske strategije in prilagoditev le-te. Strategija CRM daje pregled aktivnosti, s katerimi bo podjetje ustvarjalo vredne odnose s strankami in zvestobo strank. Brez aktivne povezave s poslovno strategijo bo strategija CRM kmalu dobila prizvok akademske naloge in bo kot taka neuporabna.

Cilj trženjske strategije je predvsem ustvariti si položaj na trgu, cilj strategije CRM pa je vzpostavitev odnosov, ki prinesejo dodano vrednost podjetju in stranki. Razlike med trženjsko strategijo in strategijo CRM prikazuje slika 6.

Strategija CRM je najpomembnejša strategija, ki jo mora razviti podjetje, ki želi obstati na trgu. Organizacije, ki so se dolga leta ukvarjale predvsem same s sabo, z notranjimi poslovnimi procesi, se morajo sedaj usmeriti k stranki. Konkurenčne prednosti v zadnjem času ležijo v tem, kako pridobiti, ohraniti in povečati dobičkonosnost stranke bolj kot konkurenca (Jopling, 2007).

Da bi lahko uresničili vizijo CRM, moramo izdelati primerno strategijo CRM. Vse komponente strategije CRM morajo biti usmerjene v isto smer in med sabo kompatibilne, da se lahko doseže vizija CRM. Prav tako morajo vse komponente/oddelki organizacije delovati v isti smeri. Ta smer mora biti tako jasna, da vsi posamezniki natančno vedo, kam gredo in kakšna je njihova vloga (Brown, 2002, str. XVII).

SLIKA 6: Trženjska strategija in strategija CRM



Vir: Kirkby, 2007

Potrebno je narediti naslednje (Brown, 2002, str. 21–22):

1. Identificirati, potrditi in dodeliti prioritete projektom, ki bodo povzročili spremembe v smeri vizije CRM.
 - a) vzpostaviti projekte, ki podpirajo predviden koncept CRM,
 - b) določiti in uvesti prioritete aktivnosti.
2. Začeti z aktivnostmi, ki lahko hitro prinesejo odmevne rezultate (npr. v 3 mesecih).
3. Definirati zaokrožen program sprememb, sestavljen iz projektov, ki deluje kot celota:
 - a) umestiti projekte v program,
 - b) vzpostaviti strukturo vodenja in poročanja,
 - c) definirati sponzorja in zagotoviti sodelovanje najvišjega vodstva,
 - d) izdelati načrt izvedbe (angl. road map),
 - e) izdelati načrt merjenja koristi in stroškov.
4. Kreirati dokument transformacije, ki vsebuje :
 - a) prioriteto listo projektov,

- b) načrt uvedbe,
- c) projektni in programski načrt (načrt kontrolnih tok z načrtom aktivnosti),
- d) zahteve po virih,
- e) ocenjene stroške,
- f) ocenjeni časovni okvir za izvedbo,
- g) pričakovane koristi,
- h) usklajenost z vizijo CRM,
- i) usklajenost s poslovnimi cilji .

Iz strategije CRM oblikujemo akcijski načrt, ki mora biti zelo podroben. Če celoten projekt traja dlje časa (npr. 2 do 3 leta), mora biti akcijski načrt razdeljen v več posameznih stopenj, od katerih ne sme nobena trajati več kot 6 mesecev. Za vsako stopnjo mora biti natančno jasno, kaj naj bi bil njen rezultat in kako bomo izmerili uspešnost stopnje (Nykamp, 2007).

Stranke morajo imeti jasno sliko, kaj lahko pričakujejo v komunikaciji z organizacijo in kaj jim lahko organizacija nudi v primerjavi s konkurenco. Vizija CRM mora jasno sporočati tudi želeno izkušnjo stranke (Close, 2007).

3.1.3 Izkušnja stranke

Izkušnje, ki jih imajo stranke s podjetjem, imajo ključno vlogo pri ustvarjanju njihove podobe o podjetju. Pozitivna izkušnja jih navdaja z zadovoljstvom, zaupanjem in takšne stranke postanejo lojalne. Povprečne ali celo negativne izkušnje imajo seveda nasproten učinek, slabe novice se širijo hitreje od dobrih.

Glavni cilji in zahteve za razvoj programske opreme so običajno pogodbeno dogovorjeni. Težava pa je v tem, da se cilji in zahteve ter neformalna pričakovanja naročnika in uporabnikov s časom spreminjajo. Pogodbeni odnos med naročnikom in izvajalcem informacijskega razvojnega projekta mora upoštevati to dejstvo. Prav tako mora biti razvojni proces dovolj prilagodljiv, da spremembe zahtev ne povzročajo velikih dodatnih stroškov.

Stranke nastopajo v vlogi naročnikov in uporabnikov. Za naročnika je pomembno doseganje poslovnih ciljev, ki jih želi doseči z informacijskim projektom. Za uporabnike pa so pomembnejše druge zahteve, ki so vezane bolj na kakovost in uporabnost programske opreme. Tabela 2 prikazuje področja zahtev posameznih akterjev.

Zahteve iz tabele 2 so običajno predmet pogodbe. Vsak dovolj strokoven ponudnik informacijskih rešitev jih zna identificirati in zadovoljiti. Vprašanje pa je, ali zna vsak zadovoljiti tudi pričakovanja, ki so vezana na način izvedbe storitve oziroma odnosa do naročnika in uporabnikov. Spodaj naštetá pričakovanja glede poslovnih odnosov običajno niso predmet pogodbenih zahtev, za naročnika in uporabnike so samoumevna.

TABELA 2: Področja zahtev akterjev

Skupina	Zahteve
Naročnik	<ul style="list-style-type: none"> • roki izvedbe, • finančni obseg, • izvedljivost, • stopnja tveganja, • izpolnitev poslovnih zahtev, • napredovanje projekta, • združljivost z drugimi elementi sistema.
Uporabnik	<ul style="list-style-type: none"> • skladnost s poslovnimi zahtevami, • prilagojenost poslovnim procesom, • enostaven, prijazen in razumljiv uporabniški vmesnik, • kakovost in uporabnost.
Sistemski arhitekt	<ul style="list-style-type: none"> • združljivost z drugimi elementi sistema, • možnost spreminjanja zahtev, • celovitost in skladnost, • izogibanje tveganju, • kakovost in uporabnost.
Vzdrževalci	<ul style="list-style-type: none"> • zadostna, popolna in razumljiva dokumentacija, • združljivost z drugimi elementi sistema, • primerna podpora vzdrževanju.

Vir: Mišmaš, 2001, str. 5

Naročnik od izvajalca pričakuje dobre poslovne odnose (Mišmaš, 2001, str. 5):

- da dobro razume naročnikovo poslovanje, še posebej njihove posebnosti in značilnosti,
- da zna dobro prisluhniti, kaj naročnik želi, in ne vsiljuje lastnega pogleda na rešitev problema,
- da zna jasno in razumljivo razložiti, kako se bo problema lotil in zakaj na tak način,
- da naročniku vedno vnaprej pove, kaj bo storil,
- da stalno zadovoljivo obvešča o delu na projektu,
- da svoje aktivnosti na projektu dovolj dobro in jasno dokumentira,
- da pri razgovorih z naročnikom ali uporabniki ne uporablja nerazumljivega 'žargona' stroke,
- da je naročniku in uporabnikom na voljo in dosegljiv, kadar ga potrebujejo,
- da se drži svojih obljub o dogovorjenem času izvedbe,
- da pri vseh pomembnih odločitvah sodeluje tudi naročnik,
- da v primeru, ko zazna potrebo po spremembi dogovorjenih zahtev, pravočasno in korektno obvesti naročnika in pridobi njegovo soglasje.

Če želimo nuditi popolno in kakovostno storitev, moramo poleg izpolnitve zahtev in pričakovanj poskrbeti tudi za dobre poslovne in medosebne odnose. Doseči moramo, da nam lahko naročnik popolnoma zaupa, zato ne smemo dopuščati nobenih dvomov glede strokovnosti in kakovosti opravljenega dela. Naročniku in uporabnikom moramo pokazati, da so pomembni in da jih spoštujemo. Pokazati moramo zanimanje za področja, ki presegajo obseg dodeljene naloge, in biti naročniku koristni tudi na področjih, ki niso specifična za projekt.

Zaradi pomena, ki ga ima poslovna informacijska tehnologija, in zaradi tehnične zahtevnosti področja lahko prihaja do nedopustnih zlorab in zablod. Naročniki in uporabniki jih prej ali slej spregledajo in jih ne odpuščajo. Navajam nekaj primerov izjav, ki jih lahko srečamo v stroki in kažejo na omenjene primere (Mišmaš, 2001, str. 6):

- »Najnovejša tehnologija vam bo prinesla konkurenčno prednost.« Tehnološko napredne rešitve so za nas izvajalce izziv, zato radi zapademo v skušnjava, da naročnika prepričujemo v novosti, čeprav mu te ne prinesejo dodane vrednosti, temveč le dodatne stroške.
- »Kaj vse bi lahko naredili, če nam naročnik ne bi preprečil.« Kot izvajalci pogosto na lastno pest razvijamo in vgrajujemo rešitve, ki se nam zdijo tehnično zanimive in nam služijo za dokazovanje svoje sposobnosti, naročniku pa nič ne pomenijo.
- »Naredili smo enkratno rešitev, vendar naročnik tega ni bil sposoben razumeti.« Tehnična superiornost izvajalcem daje lažen občutek, da obvladujemo tudi poslovno področje, zato se včasih ponujajo strokovne odločitve, ki so lahko tehnološko odlične, poslovno pa zgrešene.
- »Še miške ne znajo držati, pa bodo odločali, kako naj deluje program.« Izvajalci sami presoјamo in odločamo, kaj naročnik potrebuje in kaj ne.
- »Samo nastavitev je bilo treba spremeniti ...« Zaradi nepoznavanja tehničnega področja naročnik in uporabniki niso sposobni oceniti dejanske vrednosti opravljene storitve in lahko prihaja do zlorabe njihovega zaupanja.

3.1.4 Organizacijska kultura

O tem, kaj je organizacijska kultura, je menda več kot sto petdeset opredelitev. Najpreprostejše med njimi so najbrž tudi najboljše (Tavčar, 2002, str. 17):

- način, kako pri nas delamo,
- kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo.

Globlje sega opredelitev: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spoprijeti s problemi prilagajanja navzven in povezovanja navznoter.« S kulturami se srečujemo povsod, kjer živijo in delujejo ljudje; managerji se srečujejo s kulturami v organizacijah in okoljih, kjer delujejo organizacije. Kulture temeljijo na vrednotah, ki prevladujejo med ljudmi. Zato se kultura organizacije

začenja pri posamezniku – pa tudi v ozadju, od koder izvira: to je najprej družina, pa narod, družbeni razred, stroka, druge povezave in pripadnosti. Nadaljuje se v skupinah v organizaciji – tako v formalnih (v enotah organizacije) kot v neformalnih, interesnih (Tavčar, 2002, str. 17).

Eden od najbolj skrivnostnih vidikov organizacijske kulture je njen izvor. Kako lahko dve organizaciji s podobnimi zunanjimi okolji in podobnimi porekli ustanovitvenih managerjev skozi čas razvijeta različne načine delovanja? Schein (1997, str. 211) nadaljuje z mislijo, da kultura v osnovi izhaja iz treh virov:

- prepričanj, vrednot in predpostavk ustanoviteljev (ustanovitvenega managerja, podjetnika),
- pridobljenih izkušenj članov pri razvoju organizacije,
- novih vrednot, prepričanj, predpostavk, ki jih v organizacijo prinesejo novi managerji ali drugi novi člani.

Najpomembnejšo vlogo pri ustvarjanju oziroma oblikovanju kulture imajo ustanovitelji (ustanovitveni managerji, podjetniki), ki ne določijo le osnovnega namena delovanja organizacije, ampak tudi izberejo člane skupine in usmerjajo skupino pri njihovem delovanju in naporih, da bi uspeli v zunanjem okolju in pri medsebojnem povezovanju.

Organizacije ne nastajajo naključno ali spontano. Organizacije so ciljno usmerjene, imajo določen namen delovanja in so ustvarjene zato, ker eden ali več posameznikov opazi, da lahko koordinirana in skupna dejanja nekega števila ljudi dosežejo nekaj, kar dejanje posameznika ne zmore.

V poslovnih organizacijah poteka proces oblikovanja kulture po naslednjih korakih (prilagojeno po Tavčarju, 2002, str. 21):

- ustanovitelji zasnujejo temeljno vizijo in poslanstvo organizacije ter izberejo okolje, kjer bo delovala,
- ustanovitelj povabi k sodelovanju enega ali več ključnih posameznikov in tako formira osnovno skupino, ki verjame v namen in vizijo ustanovitelja,
- osnovna skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanovitve organizacije,
- organizacija zaposli nove ljudi in skupna zgodovina se začne.

Ustanovitelji imajo najpomembnejši vpliv na to, kako skupina na začetku definira in rešuje probleme zunanjega okolja in notranjega povezovanja. Managerji imajo močne predpostavke in prepričanja o delovanju sveta, o vlogi organizacije v svetu, o naravi človeških odnosov ter znajo upravljati čas in prostor, zato bodo prenašali te poglede na svoje partnerje in druge zaposlene (Schein, 1997, str. 212–213).

Kultura pa se lahko prenaša na zaposlene na različne načine, to so (prilagojeno po Tavčarju, 2002, str. 31–33):

1. Sistem posvečanja pozornosti managementa najrazličnejšim vidikom organizacijskega življenja: najpomembnejši mehanizem, s katerim management sporoča svoje vrednote, prepričanja, predpostavke oziroma kaj je njegova najpomembnejša skrb, je mehanizem njegove pozornosti. Tisto, po čemer management vpraša, kar opazi, pohvali, komentira ali nagradi, je izjemnega pomena. Pri tem gre za reakcijo managementa na nekatere stvari, kar formira in prenaša sporočilne signale podrejenim, ti pa jih interpretirajo kot dokaz prepričanj, predpostavk managementa, na katere se potem tudi odzivajo.
2. Reakcija managementa na krizne dogodke: v času krize je emocionalna napetost vseh članov v organizaciji večja, zato so reakcije managerjev na krizo zelo pomembne in izpostavljene visoki stopnji posnemanja in učenja s strani drugih zaposlenih. Zato je pomembno, kako management obvladuje konflikte, alocira sredstva, saj se zaposleni takrat kolektivno učijo in intenzivno pomnijo.
3. Sistem nagrajevanja, napredovanja in sankcioniranja: visoko stopnjo sporočilnosti organizacijske kulture izraža nagrajevanje ali sankcioniranje določenih obnašanj, delovanj posameznikov v organizaciji. Pri tem je pomembno, da management oblikuje sistem nagrajevanja in napredovanja, ki bo konsistenten oziroma skladen z vrednotami, predpostavkami, ki jih je oblikoval in za katere želi, da se ohranijo. Če ti sistemi ne prepoznajo in ne nagradijo primerne obnašanja, ki vključuje vrednote, predpostavke organizacije, imamo opravka s konfliktno kulturo.
4. Zgodbe: osnovane so na resničnih dogodkih in pogosto pripovedujejo o ustanoviteljih organizacije ali o odločitvah posameznikov, ki so vplivale na prihodnost organizacije (Luthans, 1995, str. 522). Ko se organizacija razvije, se določen del njene zgodovine prelije v zgodbe, ki pospešujejo prenos kulture in socializirajo nove člane ter postanejo ena od socializacijskih praks v organizaciji (Andolšek, 1995, str. 96). Zgodbe poskušajo razložiti, zakaj organizacija dela stvari na določen način. Pogosto sporočajo moralo, ki jo organizacija želi okrepiti (Luthans, 1995, str. 508).
5. Simboli: so besede, gibi, slike ali objekti, ki nosijo nek pomen, ki je prepoznan pripadnikom iste kulture.
6. Heroji: so žive ali pokojne osebe, ki imajo lastnosti oziroma karakteristike, ki so visoko cenjene v kulturi organizacije in ki tako služijo kot vzor za obnašanje.
7. Ritualni: predstavljajo ponavljajoče zaporedje aktivnosti, ki izražajo in krepijo kulturo organizacije – ključne zamisli, vrednote, prepričanja in norme (Luthans, 1995, str. 523).

8. Formalna izobraževanja zaposlenih, organizacijske brošure in izjave managementa o organizacijski kulturi: so pomembni mehanizmi v socializacijskem procesu, saj naj bi ti mehanizmi podpirali socializacijski proces, ki temelji na človeškem opazovanju delovanja drugih v organizaciji. V nekaterih organizacijah je kultura, ki je zapisana v organizacijskih brošurah in predstavljena na formalnih izobraževanjih, seminarjih, v nasprotju z vrednotami organizacije, ki se kažejo v dejanjih, obnašanju ljudi (Moorhead, 2001, str. 500). S spoznanjem neskladnosti oziroma nezdržljivosti med očitnim obnašanjem, pravili, postopki, politikami (vidnimi elementi kulture) in sprejetimi vrednotami, ki so izražene v politiki, viziji, izjavah in poročilih managementa, lahko pridemo do globlje ravni kulture – temeljnih predpostavk, ki resnično vodijo, usmerjajo naše obnašanje in druge vidne elemente kulture (Schein, 1999, str. 66–67). Na primer organizacije lahko rečejo, da so njihovi zaposleni največje bogastvo, po drugi strani pa ravnajo z njimi slabo. Na podlagi tega bodo novo zaposleni člani organizacije kmalu spoznali, da imajo formalna izobraževanja in brošure o kulturi malo skupnega z dejansko kulturo v organizaciji. Zato navadno novo zaposleni člani sprejmejo dejanske kulturne vrednote rajši kot tiste, ki so uradno sprejete (Moorhead, 2001, str. 500).
9. Običaji in obredi: gre za proslave pomembnih obletnic organizacije, način proslavljanja posameznih večjih uspehov organizacije in vrsto dogodkov, ki so deležni posebne obravnave. Organizacije oblikujejo različen odnos do pomembnih dogodkov in tudi do uspehov njenih članov. Ponekod nagradijo uspehe svojih članov, drugod to prezirajo oziroma ignorirajo.
10. Norme: so pričakovani načini obnašanja, ki temeljijo na organizacijskih vrednotah in prepričanjih ter zagotavljajo smernice za individualno in skupinsko obnašanje.
11. Strukture in procesi: ti mehanizmi pridejo bolj do izraza v zrelih organizacijah, ko je nova generacija managerjev pod močnim vplivom le-teh. V ekstremnih primerih strukture in procesi celo določajo, kakšna oseba je primerna za managerja (Schein, 1999, str. 98).
12. Fizična oblika delovnega okolja: je tihi jezik, ki izraža kulturo prostora, norme obnašanja in zgradbo za vzpostavljanje odnosov. Managerji, ki imajo jasno filozofijo in stil, pogosto utelesijo ta stil v vidne manifestacije v svojih organizacijah (Schein 1997, str. 250).
13. Sistem kadrovanja: je najpomembnejši proces utrjevanja in ohranjanja organizacijske kulture in zajema pridobivanje novih »ustreznih« članov ter ohranjanje zaposlenih, ki ustrezajo obstoječi kulturi organizacije. Atraktivni kadri za organizacijo so namreč tisti, ki imajo zaposlenim podobne lastnosti v stilu, predpostavkah, vrednotah in prepričanjih.

Podjetje, ki uvaja koncept CRM, mora imeti drugačne značilnosti, kot jih je imelo pred tem. Se pravi, da se mora spremeniti, kajti razmere v sodobni ekonomiji terjajo popolnoma drugačno podjetje, če naj bo sposobno preživeti.

3.1.5 Procesi

Če želimo uveljaviti ali izboljšati koncept CRM v podjetju, moramo prenoviti poslovne procese, še posebej tiste, ki so povezani s strankami. To moramo narediti tako, da se približamo strankam, njihovim željam in potrebam, znižamo stroške ter izboljšamo kazalnike učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Spremenjeni poslovni procesi prinesejo v podjetje številne spremembe in imajo velik pomen za delovanje in obnašanje podjetja (Hammer in Champy, 1995, str. 73–89):

1. Funkcijske oddelke zamenjajo procesni timi. Ta premik je izredno pomemben za podjetje. V ospredje pridejo procesi in procesni timi, ki izvajajo aktivnosti v celotnem procesu. Izbrišejo se meje med oddelki in številne hierarhične ravni.
2. Dela oziroma nalog ne drobimo in poenostavljamo, temveč jih združujemo. Zaposlenim je treba razširiti delovne naloge, kolikor je le mogoče. Oblikujejo se procesni timi, ki celovito obvladujejo proces. V ospredju so stranke, njihove potrebe in želje.
3. Vloge ljudi se zamenjajo od nadzora k pooblastilom. Procesni timi pridobijo pooblastilo za odločanje, ki je potrebno za izpeljavo procesa.
4. Zaposlenih ne urimo več, temveč jih izobražujemo. Namesto da zaposlene poučujemo, kako naj opravljajo določene naloge in kako naj ukrepajo v določenih primerih, napravimo s prenovo procesov premik od urjenja k izobraževanju. Z izobraževanjem želimo doseči novo miselnost in razumevanje celotnega procesa ter dela, ki je po novem usmerjeno k dodajanju vrednosti in predvsem k zadovoljevanju želja in potreb strank.
5. Pomembna je dodana vrednost ne samo delo. S spremembo procesov moramo vpeljati merila, s katerimi bomo lahko izmerili dodano vrednost posameznih aktivnosti in seveda celotnega procesa. Tako dobimo osnovo, da nagradimo rezultate dela in ne zgolj čas, ki ga zaposleni preživi v podjetju. Z novim načinom želimo povečati tudi boljšo motiviranost zaposlenih in ustvarjalnost.
6. Merilo za napredovanje je sposobnost in ne več učinek oziroma rezultat dela. Zaposlenim je treba pokazati, da je za dobro opravljeno delo nagrada v obliki bonusa, ne pa napredovanje na višji položaj. Napredovanje je sprememba, ne pa nagrada.

Zaposleni logično napredujejo na podlagi svojih sposobnosti, po katerih bodo tudi ocenjeni in nameščeni na ustrezno delovno mesto.

7. Zaposleni so usmerjeni k strankam in ne k šefom. Zaposlene bomo ozavestili, da je vir njihovega dohodka zadovoljna stranka, ki kupi njihov izdelek.
8. Managerji postanejo mentorji in ne več nadzorniki. Procesni tim ne potrebuje več nadzornikov, temveč mentorje. Mentorji jim bodo svetovali in jih usmerjali, ostalo naj procesni tim opravi sam. Mentorji morajo zagotavljati sredstva in motivirati člane tima.
9. Zmanjša se število hierarhičnih ravni, organizacijska struktura postane bolj ploščata. Vodenje in nadzor naj postaneta delo procesnega tima, v okviru katerega se sprejemajo tudi odločitve. Zmanjša se število srednjih managerjev in hierarhičnih ravni v podjetju.
10. Managerji postanejo vodje in ne zapisnikarji. Managerji se morajo približati odjemalcem in zaposlenim. Njihov pristop naj bo mehak, z verbalnim in dejavnim spodbujanjem.

Naslednji korak oziroma vprašanje, ki se nam ponuja, pa je, kako izpeljati prenovo. Pojavi pa se tudi vprašanje, kaj prenavljati, in sicer v smislu ali celotno poslovanje podjetja, kritične procese ali kaj drugega.

Natančno predpisana metoda za izvedbo prenove poslovnih procesov ne more obstajati, saj je vsaka sprememba edinstvena in jo je treba kot tako tudi obravnavati. Vsako podjetje je drugačno, tudi procesi znotraj podjetja so različni, tako da se vseh ne moremo lotiti povsem enako (Peppard in Preece, 1995, str. 176, povzemam po Halas, 2007, str. 15).

Koraki prenove poslovnih procesov (Kovačič et al., 2004, str. 86–87):

- izdelava modela obstoječih procesov,
- analiza poslovnih procesov in ugotavljanje njihovih pomanjkljivosti,
- izdelava predloga prenove,
- preizkušanje sprememb na izdelanih modelih predlogov prenove,
- vpeljava najprimernejše rešitve v prakso.

Same tehnike za modeliranje procesov so lahko zelo različne. Prva možnost je tekstovni opis procesa, druga možnost je uporaba različnih tabelaričnih zapisov poslovnih procesov oz. preglednic odvisnosti, najpogosteje pa uporabimo grafične zapise, ki so tudi najučinkovitejši. Tako med klasične metode poslovnega modeliranja prištevamo diagrame tokov podatkov in diagrame poteka, ki jih lahko dopolnimo z diagrami prehajanja stanj in z diagrami vlog udeležencev.

Med najbolj razširjene tehnike poslovnega modeliranja pa spada tehnika diagramov poslovnih procesov eEPC, ki uvaja naslednje temeljne koncepte (Kovačič in Peček, 2004, str. 54–57) modeliranja procesov:

- dogodek (je rezultat neke aktivnosti oz. impulz, ki sproži neko aktivnost),
- aktivnost (aktivna sestavina procesa, lahko ustvarja dodano vrednost),
- kontrolni tok (prikazuje potek procesa oz. zaporedje izvajanja aktivnosti),
- točke razvejanja in združevanja (točke, kjer se kontrolni tokovi razvejijo ali združijo, so opisani z logičnimi operatorji),
- vloga ali izvajalec (subjekt, ki aktivnost izvaja oz. je zanjo odgovoren),
- informacijski objekt (sporočilo ali zbirka podatkov).

Analiza poslovnega procesa nam mora odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Zakaj (s kakšnim namenom) izvajamo nek proces?
- Kako izgledajo poslovni procesi?
- Kdo je odgovoren za pravilno izvajanje?
- Kateri dogodki aktivirajo posamezne aktivnosti?
- Kdo mora priskrbeti podatke?
- Kako lahko izboljšamo učinkovitost procesa?
- Ali so procesi primerni za doseg strateških ciljev?
- Kje so ozka grla in kje možnosti za izboljšave?
- Katere organizacijske strukture so najbolj kritične?

Ključni poslovni procesi v smislu uvedbe koncepta CRM v podjetje so:

- procesi, ki vključujejo kupca (trženje, prodaja, servis),
- procesi, ki podpirajo uvajanje novih izdelkov,
- procesi, ki služijo nadaljnjemu razvoju sodelavcev.

3.1.6 Podatki CRM

Temeljni podatek sistema CRM je poslovni stik – podjetje ali oseba. Poslovni stik tako predstavlja katero koli zunanjo entiteto, s katero podjetje ima ali pričakuje poslovni odnos, kot na primer kupec, potencialni kupec, konkurent, svetovalec, znanec itn.

Temelj aplikacije CRM je zato enotna oziroma osrednja baza podatkov, v kateri so shranjeni pomembni podatki o kupcih. Kakovostna baza podatkov mora vsebovati:

- Transakcijske podatke, iz katerih so razvidni pretekli nakupi izdelkov, vključno z vsebinskimi opisi, kot so cene, dobavni roki in podobno.
- Stike s strankami, vodene skozi različne komunikacijske kanale. Njihovo beleženje in analiziranje ne sme vključevati zgolj prodaje in zahteve po strokovni pomoči ali npr. reklamacijske zahtevke, temveč vsakršno pobudo s strani stranke ali naših zaposlenih.

- Opisne informacije, ki oblikujejo podlago za nadaljnjo segmentacijo in druge podatkovne analize.
- Ustrezno podlago za hitre reakcije na tržno dogajanje in tržne pobude podjetja, ki mora vsebovati podatke o tem, ali se je posamezni kupec odzval neposredni tržni pobudi.

Prvotni sistemi CRM so bili osredotočeni samo na prodajo in servis. V zadnjih nekaj letih lahko z aplikacijami CRM pokrijemo tudi proces trženja. Danes pa je bistveno, da pridobimo z aplikacijo CRM podatke o kupcih iz vseh oddelkov, ki imajo opravka s kupci (Shaw, 2001, str. 2). Na enem mestu morajo biti zbrani podatki o:

- osnovnih značilnostih stikov,
- njihovih vzorcih vedenja,
- projektih,
- zadovoljstvu,
- razvoju partnerskega odnosa,
- povpraševanju in spremembah potreb,
- zgodovini interakcij,
- medsebojnih povezavah,
- sklenjenih pogodbah,
- dosedanjih nakupih,
- trženjskih akcijah,
- časovnih okvirih načrtovanih aktivnosti.

3.1.7 Tehnologija CRM

Koncept CRM ni nujno vezan na uporabo informacijske tehnologije, vseeno pa ključni procesi CRM temeljijo na informacijski tehnologiji, pri kateri je treba:

Izbrati aplikacijo CRM

Pri izboru aplikacije CRM moramo odgovoriti na šest ključnih vprašanj (prirejeno po Simonič, 2001):

1. Koliko bo stala?

Pretehtati je treba vse stroške, povezane z vsako rešitvijo CRM, ne le cene aplikacije. Pomembno je tudi, ali bo aplikacija delovala na sedanji opremi ali bo treba vlagati v dodatno opremo, koliko svetovalcev in osebja bo potrebnih za namestitev, koliko bodo stali prenos podatkov, prilagajanje podjetju, usposabljanje in nadgradnje.

2. Koliko časa bo treba za vpeljavo in začetek delovanja?

Treba je vedeti, koliko časa bo potrebnega za zagon in rezultate. Nekateri sistemi delujejo že v nekaj urah, pri drugih namestitev traja mesece. Kompleksni sistemi zahtevajo več časa za namestitev, svetovanje in uvajanje.

3. Bomo aplikacijo CRM v prodaji, trženju in podpori dejansko uporabljali?
V določenem okolju ni mogoče uporabiti vsake rešitve. Celotno najboljše rešitve niso uporabne, če jih ne moremo izkoristiti. Primerne so preproste, a dobro oblikovane rešitve, ki se jih lahko hitro naučimo in jih je lahko uporabljati. Kompleksne rešitve zahtevajo več usposabljanja in so lahko za zaposlene tudi stresne ter hkrati ostanejo neizrabljene.
4. Katere druge koristne in časovno krajše storitve še omogoča aplikacija?
Dobre rešitve CRM omogočajo hiter dostop do najbolj uporabnih informacij. Splet je na primer poln orodij, storitev in informacij. Pred obiskom stranke je zelo koristen zemljevid, prikaz smeri do pisarn itn.
5. Bo rešitev pripomogla k večji produktivnosti podjetja in boljšim storitvam za stranke?
Pogosto se prave priložnosti zamudijo, ker v podjetju ne moremo ugotoviti, kje je prišlo do stika z morebitno stranko. Najnovejša rešitve vključujejo sledi strank iz različnih virov in jih lahko celo razpošljejo pravi osebam v podjetju na podlagi različnih podatkov.
6. Ali lahko koncept CRM pomaga razumeti poslovanje in bolj učinkovito poročati o njem?
Pomembno je, da so podatki lahko dostopni in je iz njih mogoče ugotoviti, kako podjetje posluje. Aplikacija CRM mora prodajalcem v podjetju olajšati pregled nad sklenjenimi posli in jim poenostaviti načrtovanje novih, vodji vzdrževanja v podpori omogočiti pregled nad storitvami, pri trženju pa nuditi načrtovanje in spremljanje učinkovitosti trženjskih kampanj.

Podjetja morajo narediti več kot le združiti podatke, ki bodo podpirali aplikacijo CRM. Treba je narediti tudi integracijo aplikacij in arhitekture, ki bo optimizirala njihov celotni sistem CRM (Adrian, 2001, str. 1).

Načrtovati arhitekturo CRM

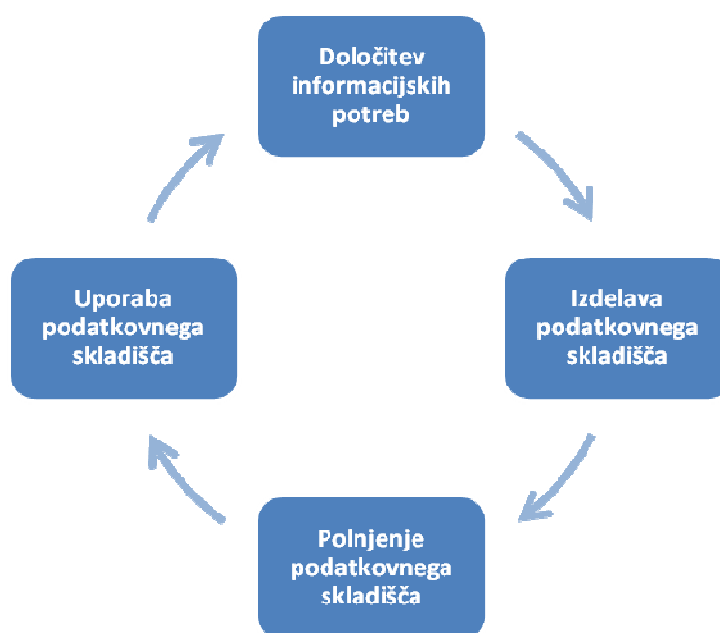
Razvoj ustrezne arhitekture zahteva več kot le izbiro ustreznega dobavitelja in tehnologije. Ključen element je tudi usposobljenost razvijalcev, ki morajo pri razvoju upoštevati vrsto korakov. Če se koraki in njihov vrstni red ustrezno upoštevajo, bo usklajenost arhitekture optimalna in se bo izražala v večji sposobnosti nove programske opreme (Rosser, 2002, str. 3).

Koncept podatkovnih skladišč se je razvil ob koncu osemdesetih let prejšnjega stoletja z namenom, da bi vodjem pomagal pri poslovnih odločitvah. Tudi takratni informacijski sistemi so bili polni koristnih podatkov, ki pa vodjem niso posredovali ustreznih informacij za izboljšanje poslovanja. Tako so podatkovna skladišča zbirka podatkov iz obstoječih

informatijskih sistemov, ki so posebej prirejena za uporabnike s poslovnega področja, ki imajo običajno manj znanja s področja informatike (Silvon Software, Inc. 2000).

Izgradnja podatkovnega skladišča je vzajemen proces, ki se začne z analizo dodatnih informacijskih potreb v podjetju, zaradi uvedbe nove aplikacije. Iz teh analiz lahko določimo, katere informacije potrebujemo iz obstoječih podatkovnih baz in zunanjih virov podatkov (Freeze, 2000, str. 26–27). Proces izgradnje podatkovnega skladišča (slika 7) poteka postopno po korakih. Po navadi je najpogostejši vzrok napake pri projektu gradnje podatkovnega skladišča agresiven prijem, s katerim hočemo narediti čim več v prvem koraku.

SLIKA 7: Postavitev podatkovnega skladišča



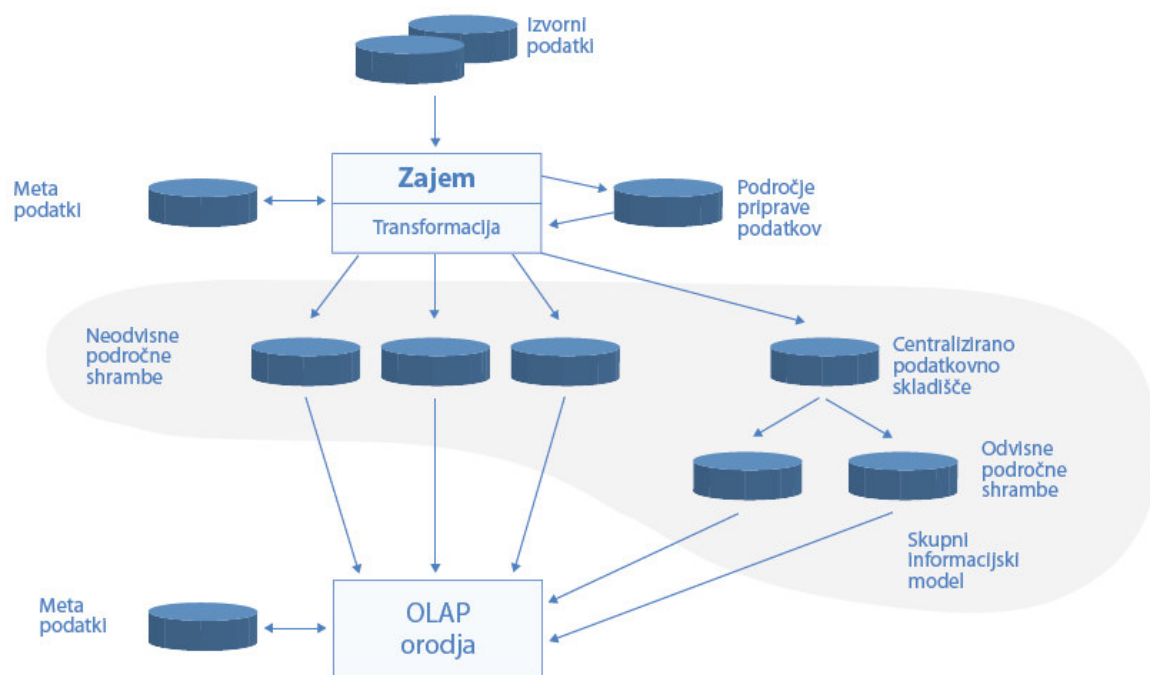
Vir: Freeze, 2000, str. 27

Ključni element podatkovne integracije je skupni informacijski (poslovni) model, ki je hranjen in upravljan s strani podatkovnega skladišča. Izdelava skupnega poslovnega modela zagotavlja konsistenco pri uporabi imen atributov in poslovnih definicij v vseh procesih podatkovnega skladišča (Golob, 2001, str. 114). Slika 8 ponazarja logično shemo podatkovnega skladišča.

Integrirati aplikacijo CRM z drugimi aplikacijami

Najučinkovitejši sistemi CRM omogočajo integracijo z obstoječimi sistemi ERP v organizaciji. Tako povezana sistema omogočata dostop do vseh ključnih informacij v trenutku, ko so te informacije najpotrebnejše. Integracija s sistemom ERP tudi izniči podvajanje podatkov in časovne izgube. To je tehnično najzahtevnejši del izvedbe.

SLIKA 8: Podatkovno skladišče



Vir: Golob, 2001, str. 113

3.1.8 Metrike CRM

Sistemi CRM niso nekaj skrivnostnega, česar se ne da meriti. Uporaba sistemov CRM brez jasno definirane procesa sprememb in nedefiniranih pričakovanj je zanesljiva pot v neuspeh. Če strnemo navedbe o merilih uspešnosti sistemov CRM, lahko ugotovimo naslednje (Petersen, 2004):

- Sistemi CRM lahko merijo učinkovitost organizacije oziroma posameznih procesov.
- Pozitivni učinki sistemov CRM izhajajo iz boljšega prepoznavanja priložnosti in napredka pri uresničevanju poslovnih procesov.
- Napredek je merljiv in opazen. Ni skrit v nejasnih zamislih in konceptih.

Metrike CRM ne smejo biti neka splošna ocena, ampak morajo:

- biti kvantificirane,
- časovno opredeljene,
- imeti nosilca odgovornosti.

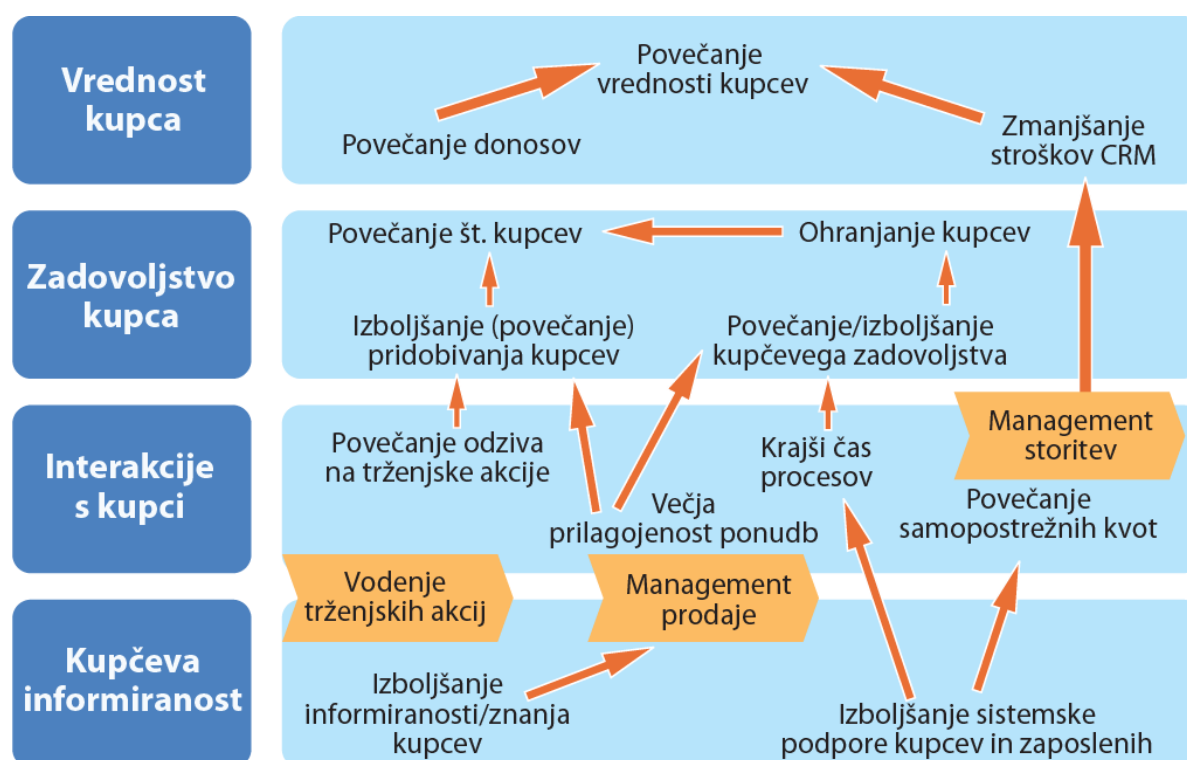
Pri merjenju učinkovitosti sistema CRM se lahko osredotočimo na:

- izračunavanje monetarnih prednosti investicij v sistem CRM,
- merjenje in obvladovanje uspehov aktivnosti in procesov CRM.

Za merjenje in obvladovanje uspešnosti lahko uporabimo merjenja, ki vključujejo finančne in nefinančne meritve. Z njimi je mogoče prikazati celotno sliko položaja. Eden izmed okvirov za merjenje slednjega je BSC (Balanced Scorecard) oziroma uravnotežen sistem kazalnikov, ki meri uspešnost s štirih vidikov (Reichold et al., 2004, str. 3):

- s finančnega vidika, s katerim lahko merimo finančne cilje,
- s procesnega vidika, s katerim se osredotočamo na notranjo učinkovitost,
- z vidika kupcev, ki nam kaže razvoj, povezan z bazo kupcev,
- z vidika inovativnosti, ki odseva inovativnost in učenje podjetja.

SLIKA 9: Povezave pri ustvarjanju vrednosti zaradi uvedbe koncepta CRM



Vir: Prilagojeno po Reichold et al., 2004, str. 3

Slika 9 predstavlja nekatere splošne povezave med ustvarjanjem vrednosti z uporabo znanj o kupcih in IT ter zajema vse štiri vidike kazalnikov BSC, prilagojene za koncept CRM.

Koncept CRM torej ne prinaša neposrednih monetarnih učinkov po uvedbi, zahteva pa ogromne vsote začetnih investicij v strojno in programsko opremo brez kakršnega koli takojšnjega zmanjšanja stroškov ali izboljšanja dobička. Prednosti koncepta CRM moremo meriti dolgoročno. Oblikovan je tako, da gradi dolgoročne odnose s kupci in zagotavlja dolgoročne koristi skozi povečanja zadovoljstva kupcev in njihovega zadržanja (Gray in Byun, 2001, str. 28). Kakor koli že, če smo se uvedbe projekta CRM lotili na pravi način, so lahko prednosti iz naslova sistema CRM zelo pomembne in zlahka opravičijo investicijo (Eisenfeld, 2001, str. 1).

3.2 Pristopi ponudnikov aplikacij CRM

V dosedanjem delu je bilo ugotovljeno, da je koncept CRM predvsem poslovna strategija. Po drugi strani pa koncept CRM zahteva določeno delovanje, ki ga je treba podpreti z ustrežno namensko programsko opremo, se pravi z aplikacijami CRM. Ponudnikov za to programsko opremo je zelo veliko. Zanimivo je pogledati, kaj predlagajo posamezni ponudniki glede koncepta uvedbe. Izbral sem tri ponudnike, in sicer Siebel kot verjetno najbolj priznanega specializiranega ponudnika za to področje za večje sisteme, IBM kot priznanega in uglednega ponudnika za večje sisteme, kjer je ponudba aplikacij CRM samo en majhen del celotne ponudbe, ter Accpac kot predstavnika ponudnikov aplikacij CRM nižjega cenovnega razreda, ki naslavlja srednja in mala podjetja.

Cena aplikacij CRM lahko zelo niha, običajno pa velja, da kolikor plačaš, toliko tudi dobiš. Potrebe majhnega podjetja z desetimi zaposlenimi so seveda drugačne od neke multinacionalke, kjer ima velik pomen tudi prilagodljivost, zanesljivost in zmogljivost programske opreme. Cene torej nihajo od nekaj ameriških dolarjev za enostavne rešitve do več milijonov za kompleksnejše. Zato pa danes obstajajo na trgu ponudniki, ki lahko zadovoljijo različne ciljne skupine, gledano na kupno moč (Davies, 2001, str. 9).

Pri primerjavi pristopov k uvedbi koncepta CRM med tremi različnimi ponudniki programske opreme (Siebel, IBM in Accpac) in svetovalnega podjetja Gartner ugotavljam, da so razlike v pristopu minimalne. Ugotavljam, da Siebllov pristop upošteva vseh osem gradnikov koncepta CRM po Gartnerju:

- prva in druga stopnja (razumeti in vizija) ustreza gradniku vizija,
- tretja stopnja (definiraj) ustreza gradniku strategija,
- četrta stopnja (izdelava) zahteva spremembe v organizacijski kulturi, procesih in tehnologiji,
- peta stopnja (potrdi) vsebuje oceno doseženega,
- šesta stopnja (uporabljaljaj in optimiziraj) pa spodbuja k temu, da je zaradi sprememb notranjega in zunanjega okolja treba koncept CRM ciklično prenavljati in prilagajati,
- gradnik metrike CRM se načrtuje že v drugi stopnji (definiraj).

Če si ogledamo IBM-ovo ogrodje za uvedbo koncepta CRM, prav tako ugotovimo, da tudi ta vsebuje vse temeljne usmeritve osmih gradnikov svetovalnega podjetja Gartner.

Pri pristopu ponudnika Accpac pogrešam obširnejšo obravnavo gradnika vizije in strategije. Pristop sicer govori o postavitvi ciljev, pa tudi o prenovi poslovnih procesov, izpušča pa izkušnjo stranke, organizacijsko kulturo in metrike CRM. Vidi se, da za tem pristopom ne stoji kompleksnejša metodologija kot v primeru ponudnikov Siebel in IBM, bolj so v ospredju najboljše prakse, vključitev pravih ljudi, podatki in tehnologija. Vse to pa je razumljivo, saj gre za ponudnika v nižjem cenovnem razredu, ki ponuja predvsem rešitve z omejenim naborom funkcionalnosti in omejenimi možnostmi prilagajanja.

Pri pregledu dosegljive literature nisem našel, da bi kdo nasprotoval ogrožju Gartnerjevih gradnikov. To pomeni, da tudi ponudniki programske opreme priznavajo, da gre pri konceptu CRM manj za tehnologijo in bolj za uveljavljeno prakso ključnih poslovnih procesov, ki imajo opraviti s strankami. Gre za realni svet delovanja akcij tržnega komuniciranja, prodaje, servisa in zadovoljevanja potreb strank.

4. PREDSTAVITEV PANOGE IN PODJETJA

Kot primer podjetja informacijske tehnologije sem izbral podjetje Pro-bit programska oprema d. o. o.

Osnovna dejavnost podjetja je izdelava, uvedba in vzdrževanje celovitih rešitev. Sredi leta 2007 je v matičnem podjetju 58 zaposlenih, skupaj z odvisnimi podjetji v Zagrebu in Beogradu pa 72 zaposlenih. 54 % zaposlenih ima visokošolsko izobrazbo. Organizacija sodi po lastni oceni med pet vodilnih slovenskih proizvajalcev celovitih rešitev za srednja podjetja. Osrednji del ponudbe je celovita rešitev – PRO.3 (proizvodnja, veleprodaja, maloprodaja, finance, človeški viri, direktorski informacijski sistem). Poleg celovitih rešitev pa ponuja še nekaj vertikalnih rešitev za posamezne tržne niše in izdelavo projektov po naročilu.

4.1. Značilnosti ponudnikov celovitih rešitev v Sloveniji

Na področju poslovne informatike oziroma celovitih rešitev je danes v Sloveniji mogoče zaslediti naslednje tipe podjetij:

- Globalni ponudniki celovitih rešitev za velika podjetja (SAP, Oracle ...). Njihove programske rešitve podpirajo množico najboljših praks, ki v veliki meri predpisujejo tudi potek poslovnih procesov. Kupec z uvedbo teh rešitev večino svojih poslovnih procesov prilagodi izbrani različici najboljše prakse. V fazi uvedbe obvezno sodelujejo tudi svetovalci, katerih glavna naloga je, da pomagajo kupcu prilagoditi poslovne procese. Če pridejo do kakega ključnega procesa, ki ga kupec ne želi ali ne more spremeniti, se pristopi k prilagoditvi ustreznega programskega modula, kadar pa to ni mogoče, se izbere ali naredi vertikalna rešitev tretjega proizvajalca, ki se integrira v celoten sistem.
- Globalni ponudniki celovitih rešitev za srednja in mala podjetja (Microsoft Dynamics, Scala ...). Za njih je značilno, da njihova ponudba ni čisto celovita, saj večinoma sami ne podpirajo proizvodnih informacijskih sistemov in vertikalnih rešitev za posamezne specifične industrije (npr. prodajo avtomobilov, zaključnih del v gradbeništvu ...). Kupec lahko od njih pričakuje korektno ponudbo z manjšim številom najboljših praks na področju računovodstva in komerciale, medtem ko je za proizvodnjo in druge vertikalne rešitve treba poiskati tretjega proizvajalca, običajno partnerja osnovnega dobavitelja, ki svojo aplikacijo integrira v celovito rešitev.

- Domači ponudniki celovitih rešitev, ki vključujejo tudi proizvodne informacijske sisteme (Kopa, Perftech ...). Za te rešitve je značilno, da korektno podpirajo poslovanje podjetij, ki so za slovenske razmeroma velika (npr. od 500 do nekaj tisoč delavcev), v svetovnem merilu pa jih obravnavajo kot srednja ali celo majhna podjetja. Nudijo nekaj najboljših praks; na področjih, kjer jih nimajo, so se v večini primerov pripravljene prilagoditi oziroma dodelati zahtevane funkcionalnosti. V to kategorijo se uvršča tudi obravnavano podjetje.
- Domači ponudniki za srednja, mala in mikro podjetja (Datalab, Vasco, Saop ...). Za njih je značilno, da ponujajo korektne programske rešitve; njihova ponudba je lahko tudi zelo profesionalna, vendar ne ponujajo večjega števila najboljših praks in pogosto odpovejo pri večjem številu uporabnikov (recimo nad 50). So zelo dobra izbira za manj zahtevna srednja in seveda mala ter mikro podjetja.

Obravnavano podjetje išče svoje kupce predvsem med bolj zahtevnimi kupci celovitih rešitev, ki jim najboljše prakse drugih ponudnikov (svetovnih in domačih) ne ustrezajo ali pa bi projekt prilagoditev programske opreme zahteval preveč virov. Take kupce lahko zadovolji zato, ker ima v svoji rešitvi vgrajene določene mehanizme, ki omogočajo fleksibilne prilagoditve, in ker razpolaga z določenim številom svetovalcev, ki dobro poznajo problematiko informacijske tehnologije.

Bistvena značilnost obravnavanega podjetja je v tem, da ponuja celovito rešitev, ki se sestoji iz programske rešitve in spremljajočih storitev, ki lahko obsegajo:

- izdelavo posnetka stanja,
- izdelavo dodatnih funkcionalnosti,
- vodenje in izvajanje projekta uvedbe informacijskega sistema,
- izobraževanje uporabnikov,
- vzdrževanje informacijskega sistema,
- strateško načrtovanje informacijskega sistema,
- pomoč pri prenovi poslovnih procesov.

Potencialni kupci celovitih rešitev so vsa podjetja. Čeprav velja za vse enaka zakonodaja in enaki računovodski standardi, pa so lahko njihove potrebe po informacijski podpori zaradi različnih dejavnosti, velikosti, organizacijske kulture, procesov in zmožnosti zelo različne. Ponudniki se temu prilagajajo tako, da se specializirajo za posamezne tržne segmente. Z vidika CRM to pomeni, da morajo ponudniki nuditi različne koristi za različne kupce. V praksi lahko zasledimo različne pristope:

- Nekateri ponudniki ponujajo programske rešitve, ki jih na poziv posamezne stranke niso pripravljene spreminjati. Običajno tako programsko opremo kupujejo manjša in manj zahtevna podjetja.
- Nekateri ponudniki ponujajo programske rešitve, ki so jih pripravljene v okviru tehničnih možnosti smiselno prilagoditi vsakemu kupcu, ki je pripravljen to plačati.
- Ponudnik se lahko odloči tudi za kakršen koli vmesni pristop.

Strativity group (Strativity, 2007) je izvedel raziskavo o tem, kako vplivajo potreba po vedno večji hitrosti časa dostave izdelkov in storitev ter naraščajoče potrebe kupcev na delo ponudnikov. Raziskava je bila opravljena na vzorcu 385 direktorjev podjetij iz različnih industrij. Rezultati so naslednji:

- 85 % vprašanih je odgovorilo, da so zahteve za hitrost interakcije izjemno velike ali velike.
- 88 % vprašanih je odgovorilo, da so zahteve za kupcem prilagojene storitve izjemno velike ali velike.
- 26 % vprašanih pričakuje, da bodo njihove organizacije prenovile poslovne procese, da bi lažje zadovoljile potrebe po večji hitrosti in kakovosti, 24 % jih pričakuje, da bodo njihove organizacije nadgradile obstoječo tehnologijo, samo 4 % jih pričakuje izboljšavo izdelka.
- 65 % jih meni, da zahteve po povečani hitrosti in kakovosti prihaja predvsem od kupcev, 15 % jih meni, da je glavni spodbujevalec teh zahtev konkurenca, samo 5 % jih meni, da je glavni vir teh zahtev njihova poslovna usmerjenost.
- 94 % vprašanih meni, da bodo zahteve kupcev po hitrosti in kakovosti storitev v naslednjih treh letih še narasle, s tem da jih 52 % pričakuje, da se bodo te zahteve bistveno povečale.

Iz navedenega sklepam, da so danes, ko s primernimi viri ni težko narediti kakršenkoli kakovosten izdelek, za kupca pomembne predvsem storitve dobave izdelka in storitve po prodaji. V primeru obravnavanega podjetja in panoge so bolj kot funkcionalnosti rešitev, ki seveda morajo biti na primerni ravni, za kupce pomembne:

- zmožnost in hitrost dodelav in prilagoditev,
- kakovost procesa uvedbe in vzdrževanja,
- zmožnost nudenja dodatnih storitev oziroma dodatnih koristi za kupce.

V svetu so v devetdesetih letih ponudniki celovitih rešitev, ki so predhodno ciljali predvsem na proizvodna podjetja, počasi razširili funkcionalnosti svojih rešitev tako, da so zadovoljevali tudi potrebe neproizvodnih podjetij. Do leta 2000 je mnogo ponudnikov celovitih rešitev za proizvodna podjetja izginilo, glavni dobavitelji, kot npr. SAP in Oracle, pa so usmerili svojo pozornost tudi na neproizvodne dejavnosti, na npr. zdravstvo, državno upravo, šolstvo, bankirstvo, zavarovalništvo. Danes ponudniki celovitih rešitev agresivno ponujajo specifične rešitve za posamezne tržne niše in projektno organizirana podjetja (Novitsky, 2006).

Tudi v Sloveniji se je panoga v devetdesetih letih zelo hitro razvijala. Ker je bilo povpraševanje večje od ponudbe, je to omogočalo zagon mnogih novih podjetij, ki niso čutila prave konkurence. Kupci se v primeru neuspešnih projektov pogosto niso znali postaviti zase in niso terjali povrnitve škode od nesposobnih ponudnikov. Danes je stanje na trgu bistveno drugačno, kupci se jasno zavedajo svojih pravic, ki izhajajo iz pogodbenih določil. Zaradi

povečanja konkurence je mnogo ponudnikov celovitih rešitev propadlo, ali pa so se prestrukturirali, nekateri pa so postali partnerji globalnih ponudnikov.

V svetu obstaja sorazmerno malo globalnih ponudnikov. To je razumljivo, saj je za izdelavo in globalno trženje celovitih rešitev potrebno zelo veliko virov. Ker imajo lokalni trgi svoje posebnosti, globalni ponudniki praviloma poslujejo na njih v sodelovanju z lokalnimi partnerji, ki jih zastopajo. Z vidika CRM prihaja tako do novih izzivov, kot je graditev partnerske mreže, prenos vrednot in vizije CRM na partnerje, skrb, da partnerji zagotavljajo koristi za kupce v okviru vnaprej določenih standardov itn. Zanimivo pa je, da se je po vsem svetu obdržalo tudi veliko lokalnih ponudnikov, ki z vidika virov, kompleksnosti ponudbe in metodologij uvedbe nikakor ne morejo tekmovati z globalnimi ponudniki, pa vseeno vztrajajo z razvojem lastnih rešitev in so pri tem še naprej uspešni. Obstaja ena pomembna stvar, v kateri imajo možnosti v konkurenčnem boju z globalnimi ponudniki. To je izkušnja kupca.

Lokalni ponudniki so vsekakor v dilemi. Z vidika razpoložljivih virov ne morejo tekmovati z globalnimi ponudniki. Postati partner svetovne blagovne znamke, pridobiti prvovrstno znanje, povzeti uveljavljene metode dela, postati del velikega sistema, ukiniti stroške razvoja, vse to se kaže kot vabljiva in varna alternativa vsakemu samostojnemu ponudniku celovitih rešitev. Ne smemo zanemariti tudi dejstva, da so zaradi kupcev, ki jih imajo, zanimiva prevzemna tarča.

Na osnovi preučitve dostopnih podatkov o lokalnih ponudnikih celovitih rešitev v Sloveniji ugotavljam da se soočajo s podobnimi problemi:

- Premajhna ekonomija obsega kot posledica majhnosti slovenskega tržišča.
- Pomanjkanje strokovnjakov (programerjev, vodij projektov, izkušenih svetovalcev).
- Večina današnjih ponudnikov se je pojavila na trgu konec osemdesetih ali na začetku devetdesetih let kot nova podjetja in so v zadnjih letih hitro rasli. Velika organska rast je prinesla nove probleme, kot so organizacijski problemi, pomanjkanje podjetniškega znanja, večna prezasedenost resursov itn.
- Večina podjetij v preteklosti ni imela jasne vizije CRM in so nekritično sprejemala nove kupce in vstopala v nove tržne niše, ne da bi se vprašala, ali res želijo delati za vse te kupce in ali je vstop na neko tržni nišo dobičkonosen. Kot primer navajam, da so mnogi ponudniki celovitih rešitev izdelali tudi rešitev za komunalna podjetja. Z leti so bili mnogi, ki niso pridobili dovolj velikega tržnega deleža, primorani odstopiti od nadaljnje razvoja te rešitve.

Leta 2005 je trg celovitih rešitev v Sloveniji zrasel za dobrih 41 % in naj bi dosegel skupno 36 milijonov USD, medtem ko je v letu 2004 ta številka znašala 25,5 milijona (IDC, 2006). Večina povečanja na strani ponudbe in povpraševanja je odpadla na manjša in srednja podjetja. IDC ocenjuje, da bo slovenski trg celovitih rešitev v naslednjih petih letih zrasel za 9,5 % na leto, v skladu s tem se za leto 2010 ocenjuje, da naj bi presegel 56 milijonov USD.

Menim, da so navedenih podatki o predvideni rasti trga ohrabrujoči za vse ponudnike celovitih rešitev.

4.2. SPIN analiza obravnavanega podjetja

Vodstvo obravnavanega podjetja je že dlje časa dobivalo namige s trga, da kupci niso več tako zadovoljni kot pred leti. Nekateri projekti so bili neuspešni, tudi zato, ker trženjski in prodajni oddelek nista bila jasno usmerjena in nista vedela, za katere kupce si naj prizadevata. Tako je prišlo tudi do prodaje kupcem, za katere prodana programska oprema ni bila primerna ali optimalna, kar je povzročalo dodatne stroške. Vodstvo podjetja je brez trženjskih raziskav investiralo v izdelavo rešitev za nekatere tržne niše, kjer pa podjetju ni uspelo doseči dovolj velik tržni delež, ki bi zagotavljal dolgoročno dobičkonosnost vlaganj v te tržne niše. Podjetje je začelo izvajati tudi večje projekte, za katere pa ni imelo dovolj ustrezno usposobljenih kadrov, posebej s področja vodenja projektov, kar je zopet povzročalo slabo voljo kupcev in nepredvidene dodatne stroške. Poslovni rezultati so se slabšali, naraščalo je nezadovoljstvo delavcev, o podjetju se je začel širiti slab glas, kupci mu niso več zaupali. Po drugi strani pa je podjetje bilo na nekaterih tržnih nišah zelo uspešno (npr. tržna niša podjetij, ki se ukvarjajo z zaključnimi deli v gradbeništvu) in se je pokazala potreba po dodatnih investicijah v ta področja, kar bi zagotovilo primerno rast in primeren tržni delež tudi v prihodnje.

Vodstvo je spoznalo, da je prišel čas, ko je treba podjetje prenoviti. Ugotovilo je, da je jedro problemov v tem, da podjetje nima izdelane dolgoročne vizije, kaj sploh želi. Temeljno vprašanje obstoja vsakega podjetja pa je ravno v tem, da ve, za katere kupce želi delati, katere koristi želi prinašati tem kupcem in kakšna naj bo izkušnja teh kupcev. Ker pa gre za podjetje, ki je na trgu že uveljavljeno, je bil potreben premislek o temeljnih zmožnostih, ki jih podjetje ima ali lahko razvije, ter o zunanjem in notranjem okolju. Ena izmed najbolj učinkovitih metod za to je analiza SPIN (tabela 3).

a) Strategije PI1, SI1 in SN1 so zaradi sorodnosti združili v eno

Opredelitev strategije:

Strategija zagotavljanja kakovostnih proizvodov in storitev, širjenja ponudbe storitev ter prodor na trg višjega cenovnega razreda, predvsem na izbranih tržnih nišah.

Temeljne zmožnosti za udejanjanje strategije

- kakovostne (vsebinsko in tehnično izpopolnjene) programske rešitve,
- inovativna platforma informacijskega sistema, ki omogoča učinkovito prilagajanje programa posebnostim v poslovnih procesih,
- znanje, sposobnost in izkušnje svetovalcev in programerjev,
- kakovostna metodologija vodenja projektov,
- zelo dobro poznavanje nekaterih tržnih niš.

TABELA 3: SPIN analiza programa (dejavnosti) in snovanja strategij v obravnavanem podjetju

<p style="text-align: center;">NOTRANJI DEJAVNIKI – konkurenčnost programa</p> <p>ZUNANJI DEJAVNIKI – privlačnost tržišča</p>	<p>PREDNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Funkcionalno zelo široka zasnova informacijskega sistema z možnostjo hitrih prilagoditev – Tehnično inovativna platforma informacijskega sistema – Poznavanje lokalnih posebnosti na delu trgov JV Evrope 	<p>SLABOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Široka zasnova informacijskega sistema potrebuje veliko dobro usposobljenih virov pri uvedbi, uvedba je zahtevnejša kot pri tisti konkurenci, ki ponuja manj funkcionalnosti – Procesi uvedbe in vzdrževanja so slabši kot pri konkurenci – Slabosti v zvezi z obstoječimi poslovnimi procesi in organizacijsko kulturo
<p>IZZIVI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Trg se ne zadovoljuje več samo s programskimi rešitvami, ampak zahteva celostne rešitve, vključno s svetovanjem – Kot dopolnilo celovitim rešitvam se vse bolj povečuje povpraševanje po dodatnih rešitvah rešitvah (Bilančni kontroling, CRM, direktorski informacijski sistem, dokumentacijski sistem) – Izjemna rast trgov v JV Evropi 	<p>PI STRATEGIJE, ki uporabljajo prednosti, da izrabljajo izzive:</p> <ul style="list-style-type: none"> – (PI1) Zagotavljati kakovostne proizvode in storitve, širiti ponudbo storitev ter prodirati na trg višjega cenovnega razreda – (PI2) Ponudba dodatnih modulov k standardnim celovitim (PI3) Hitrejši prodor na trge JV Evrope 	<p>SI STRATEGIJE, ki premagujejo slabosti, da lahko izrabljajo izzive:</p> <ul style="list-style-type: none"> – (SI1) Usmeriti se k srednjim in večjim podjetjem, kjer se zahtevajo široke funkcionalnosti z zahtevnejšo uvedbo in drugimi dodatnimi storitvami
<p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vse močnejša konkurenca globalnih ponudnikov na trgih JV Evrope – Pomanjkanje kapitala za nadaljnji intenziven razvoj v dosedanji širini – Globalni ponudniki razpolagajo s celovitimi metodologijami za potek procesov prodaje, vodenja projektov in vzdrževanja 	<p>PN STRATEGIJE, ki uporabljajo prednosti, da obvladajo nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – (PN1) Z uporabo obstoječe inovativne platforme pristopiti k razvoju novih modulov, ki so bolj prilagojeni trgov JV Evrope kot rešitve, ki jih ponujajo globalni ponudniki 	<p>SN STRATEGIJE, ki premagujejo slabosti, da obvladajo nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – (SN1) Omejiti se na ožje segmente, na primer prekiniti prodajo nezahtevnim kupcem, kjer dosegamo manj dodane vrednosti, opustiti nerentabilne tržne niše, delovati na izbranih tržnih nišah, kjer imajo globalni ponudniki težave – (SN2) Z izboljšanimi procesi povečati odzivnost in zadovoljstvo vseh udeležencev v menjalnem procesu

Vir: Lasten

Utemeljitev strategije

Podjetje je že sedaj zaradi ponudbe, ki vsebuje široke funkcionalnosti in inovativno platformo informacijskega sistema, kar omogoča, da se program sorazmerno enostavno prilagodi kupcem, bolj uspešno na segmentu zahtevnejših strank z nekaterimi posebnostmi kot pa na segmentu manj zahtevnih strank, kjer se od programov zahtevajo le nekatere izbrane funkcionalnosti. Programska oprema podjetja preprosto ni primerna za manjša podjetja, ker je preobsežna, kar povečuje potrebne vire pri uvedbi in vzdrževanju ter zmanjšuje cenovno konkurenčnost.

Seveda pa za uspeh na področju zahtevnejših strank ni dovolj kompleksen program, ampak je treba profesionalno izvesti projekt tudi v storitvenem delu. Ta strategija narekuje iniciative v smeri:

- izboljšanja procesa razvoja,
- izboljšanja metodologije posnetkov stanja,
- izboljšanja metodologije vodenja projektov,
- povečanja znanja, sposobnosti in izkušenj svetovalcev, ki sodelujejo v projektih,
- specializacije na posamezne tržne niše,
- zaznavanja in poudarjanja konkurenčnih prednosti pred globalno konkurenco,
- uvedbe dodatnih svetovalnih storitev s področja prenove procesov in računovodstva.

Z navedeno strategijo se opušča prodaja nezahtevnim uporabnikov v nižjem cenovnem razredu. Še bolj kot do sedaj se osredotoča na srednja in predvsem večja podjetja, tista, ki so za kakovosten informacijski sistem in ustrezne storitve pripravljena plačati pošteno ceno in ki prepoznajo prednosti podjetja v primerjavi z globalnimi ponudniki.

b) Strategije PN1, PI2 in PI3 so zaradi sorodnosti združili v eno

Opredelitev strategije: Za izbrane tržne niše razviti dodatne module, ki so bolj prilagojeni trgom JV Evrope, kot so rešitve globalnih ponudnikov.

Temeljne zmožnosti za udejanjanje strategije

- inovativna platforma informacijskega sistema,
- že narejeni dodatni moduli (dokumentacijski sistem, direktorski informacijski sistem, kontroling ...),
- podjetji v Zagrebu in Beogradu z usposobljenimi sodelavci,
- že lokaliziran informacijski sistem za Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo in Črno goro,
- rešitve za posamezne tržne niše v Sloveniji, ki jih je mogoče hitro prilagoditi za ostale trge JV Evrope (projektna proizvodnja, zaključna dela v gradbeništvu, založniška podjetja itn.),
- velikost podjetja v primerjavi z manjšimi ponudniki (na razpolago je več znanja, ljudi in kapitala) in majhnost v primerjavi z večjimi ponudniki (večja prilagodljivost).

Utemeljitev strategije

Ponudnikov dobrih poslovnih informacijskih sistemov je vedno več, podjetij, ki jih potrebujejo, pa vedno manj. Zato je potrebno prodati nekaj novega in bolj prilagojenega potrebam kupca. Poleg standardnih celovitih rešitev podjetja vse bolj potrebujejo dodatne aplikacije, gre za direktorske informacijske sisteme, aplikacije za podporo kontrolingu, sistem za arhiviranje dokumentov in vse bolj popularen sistem CRM.

Globalni ponudniki pogosto ne razumejo lokalnih uporabnikov in njihovih potreb. Njihovi razvojni oddelki so oddaljeni od lokalnih uporabnikov tako fizično kot organizacijsko. Globalni ponudniki se težko prilagajajo potrebam JV Evrope. Praviloma delujejo preko lokalnih partnerjev, ki so le izjemoma usposobljeni za izvedbo sprememb posameznih funkcionalnosti v programski opremi.

Zaradi relativne velikosti je obravnavano podjetje sposobno več časa in energije posvetiti enemu projektu in realizirati tudi dodatne nestandardne rešitve, da bi le zadovoljilo naročnikove potrebe. Tega pa manjša podjetja zaradi manjše koncentracije znanja, ljudi in tudi kapitala ne zmorejo.

Ker pa niso preveliki, so precej bolj prilagodljivi od globalne konkurence. Večji ponudniki večinoma ponujajo standardne rešitve z veliko predvidenimi situacijam po načelu najboljše prakse (angl. best practise). Podjetja v nekaterih panogah zahtevajo posebnosti v svojem informacijskem sistemu, ki so za njih bodisi konkurenčna prednost ali pa celo nujnost, da lahko podjetje posluje na določen način. Zato zahtevajo od ponudnikov informacijskih sistemov izvedbo množice posebnosti, ki jih sicer v splošnih rešitvah, ki se dobijo na trgu, ni zaslediti. Veliki ponudniki imajo svoje programerje daleč od tega trga, pot od ideje do izvedbe je zelo dolga, posledično pa tudi precej draga. Ker ima obravnavano podjetje svetovalce in programerje tukaj, se lahko odzove precej hitreje in tudi ceneje. To je ena izmed večjih konkurenčnih prednosti pred tujo konkurenco in glavna temeljna zmožnost te strategije.

Dodatna prednost pa je zakonodajna in jezikovna lokalizacija v državah JV Evrope. Večji ponudniki imajo težave z lokalizacijo nekaterih modulov, ki so bolj odvisni od lokalne zakonodaje (modul za plače, modul za obračun davka na dodano vrednost, osnovna sredstva ...). Pogosto se večjim ponudnikom ne izplača razvoj vseh lokalnih posebnosti, zato v svojo ponudbo vključujejo tudi nekatere rešitve lokalnih partnerjev, kar pa prinese težave pri integraciji obeh sistemov.

Ta strategija narekuje naslednje iniciative:

- nov trženjski in prodajni pristop k posameznim tržnim nišam,
- prenos znanja med podjetji,
- izdelava dodatnih modulov in rešitev za dodatne tržne niše (CRM ...),

- raziskovanje ponudbe globalnih ponudnikov in lokalne konkurence,
- prilagajanje ponudbe lokalnim razmeram,
- reorganizacija v smeri korporacije,
- izgradnja mreže partnerjev s pristopom, ki je za partnerje bolj privlačen kot pristop globalnih ponudnikov.

c) Strategija SN2

Oprelitev strategije: Z izboljšanimi procesi povečati odzivnost in zadovoljstvo vseh udeležencev v menjalnem procesu.

Temeljne zmožnosti za udejanjanje strategije:

- velike izkušnje pri prenovi procesov tako v lastnem podjetju kot pri strankah,
- sodelovanje z zunanjimi svetovalci.

Utemeljitev strategije

Čeprav lahko najdemo v podjetju veliko izkušenj in se lahko ponaša z množico predanih sodelavcev, pa z obstoječimi poslovnimi procesi in organizacijsko kulturo ni najbolj zadovoljno. V dosedanem občasnem sodelovanju z zunanjimi svetovalci je bilo ugotovljeno, da je v podjetju veliko znanja, ki pa je razpršeno oziroma se ne posreduje načrtno novim zaposlenim.

Ta strategija narekuje naslednje iniciative:

- prenova vseh procesov,
- spremembe v organizacijski kulturi,
- prenova motivacijskega sistema,
- uveljavitev stalnega izobraževanja,
- boljše informiranje zaposlenih.

Stično točko za doseganje omenjenih trženjskih strategij vidi podjetje v uvedbi koncepta CRM. Koncept CRM predstavlja uskladitev poslovnih strategij, procesov in kulture podjetja tako, da je končni cilj uspešno zadovoljevati kupčeve potrebe in dosegati poslovne uspehe, ki bodo temeljili na obojestranskem zadovoljstvu, torej podjetja in kupcev.

5. UVEDBA KONCEPTA CRM V PODJETJE INFORMACIJSKE DEJAVNOSTI

V tem poglavju obravnavam uvedbo osmih gradnikov koncepta CRM na primeru obravnavanega podjetja. Zaradi obsežnosti projekta se pri posameznem gradniku omejujem na najbolj pomembno vsebino posameznega gradnika z vidika obravnavanega podjetja.

5.1 Vizija CRM obravnavanega podjetja

Za oblikovanje vizije CRM moramo biti pripravljeni. Brown predlaga, da pred začetkom oblikovanja vizije CRM čim bolj zadovoljivo odgovorimo na dvajset vprašanj (Brown, 2002, str. 4–6). Izpostavil bom le nekatera:

- Ali se vodilni management zaveda pomembnosti izboljševanja izkušnje s kupci?
- Ali se kakovost odnosov s kupci meri?
- Ali so vrednote podjetja jasno zapisane in znane vsem zaposlenim? Ali vodstvo s svojim zgledom potrjuje veljavnost teh vrednot?
- Ali organizacija prepoznava in nagraduje prizadevanja sodelavcev, ki povečujejo zadovoljstvo kupcev?
- Ali so pritožbe kupcev korektno sprejete in učinkovito rešene?
- Ali se proces strateškega in poslovnega načrtovanja osredotoča na izboljševanje odnosov s kupci?

Brown predlaga sistem točkovanja odgovorov na prej navedena vprašanja in na koncu glede na dosežene točke uvršča organizacijo v nek razred pripravljenosti za izvedbo vizije CRM. Sam razumem vprašanja bolj kot smernice, s katerimi področji se moramo ukvarjati. Če smo namreč zbrali »premalo« točk, to ne pomeni, da ne moremo narediti vizije CRM, ampak pomeni, da bo treba za dosego vizije CRM vložiti več truda.

Samo oblikovanje vizije CRM je v obravnavanem podjetju potekalo po točkah:

1. V fazi oblikovanja vizije CRM so najprej opredelili, kaj je njihova konkurenčna prednost. Ugotovili so, da so najbolj uspešni pri tistih kupcih, ki zahtevajo določene posebnosti, ki jih drugi ponudniki ne morejo ali nočejo uresničiti. Ti kupci so dobro seznanjeni s ponudbo drugih ponudnikov, večinoma imajo neprijetne izkušnje s ponudniki iz preteklosti in ne zaupajo ponudnikom zgolj na podlagi ugleda in referenc, ampak se hočejo sami prepričati, ali bodo z rešitvijo res pridobili pričakovane koristi. Pripravljeni so naročiti in plačati posnetek stanja poslovnih procesov, nekateri pa so celo pripravljeni investirati v izdelavo strateškega načrta informatike. Na podlagi teh dognanj so sprejeli tudi izločilno merilo za njihove kupce. Njihov kupec ne more biti nekdo, ki ne potrebuje oziroma ne želi naročiti in plačati posnetka stanja bodočega informacijskega sistema.
2. V naslednji fazi so ugotovili, da njihova ponudba zadovoljuje zahteve ciljnih strank v fazi prodaje. Zaplete pa se v fazi implementacije, saj včasih ne izvajajo storitev dovolj kakovostno in pogosto niso dovolj suvereni pri odkrivanju in opozarjanju na slabosti kupcev. Se pravi, da kupcem ponujajo ustrezno programsko rešitev, imajo pa težave z izvedbo pripadajočih storitev.
3. V nadaljevanju so zapisali konkurenčne prednosti, ki so jih uporabili pri analizi SPIN (tabela 4).

4. Poznavanje želene izkušnje kupca je bistveni del organizacijske kulture. Odločili so se, da bodo pri pripravi strategije temu posvetili veliko pozornost.
5. Podpora in zaveza najvišjega vodstva je bila vseskozi zagotovljena, saj je vodstvo dalo iniciativo o prenovi in se tudi zaveda, da zgled najvišjih managerjev zelo pomembno vpliva na organizacijsko kulturo udeležencev.

Sprejete so bile vrednote podjetja, ki so:

- kakovost izdelkov in storitev,
- celovitost ponudbe (po potrebi se vključi rešitve drugih ponudnikov),
- zadovoljni kupci,
- enovit nastop zaposlenih,
- korekten odnos do kupcev,
- profesionalnost,
- želja po znanju zaposlenih,
- zadovoljni partnerji,
- zadovoljni sodelavci,
- zadovoljni lastniki,
- informiranost in odprta komunikacija.
- timsko delo.

Sprejete so bile naslednje strateške smernice:

- rast prihodkov, dodane vrednosti in dobička,
- izboljšati procese, poslovno kulturo in zaupanje strank,
- povečati zadovoljstvo obstoječih strank in jim ponuditi nove izdelke in storitve ter iskati nove tržne niše,
- najti in izkoristiti konkurenčne prednosti pred globalnimi ponudniki in lokalnimi konkurenti,
- širitev v smeri JZ Evrope,
- izdelava nove generacije celovite rešitve.

Definirali so poslanstvo podjetja: »Uporabnike poslovne informatike na območju JV Evrope oskrbujemo s celovitimi rešitvami«.

Sprejeli so vizijo, ki je postavljena v leto 2010: «Postati želimo eden najpomembnejših ponudnikov poslovne programske opreme in storitev na področju poslovne informatike v Sloveniji in trgu jugovzhodne Evrope. Poslovne partnerje želimo podpirati pri njihovi uspešnosti in z njimi graditi dolgoročen odnos, ki bo temeljil na obojestranskem zadovoljstvu«.

Z vidika CMR je bila postavljena naslednja vizijo CRM: »V podjetju se želimo približati odjemalcem, njihovim željam in potrebam, znižati stroške ter izboljšati kazalnike učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Izrednega pomena za podjetje je sprememba kulture in

vrednot, ki jih morajo sprejeti zaposleni. Spoznanje, da gre za miselni premik oziroma za novo filozofsko dojemanje bistva obstoja podjetja, nam mora postati gonilna sila pri samih spremembah«.

5.2 Strategija CRM obravnavanega podjetja

Pri strategiji CRM je treba:

1. Segmentirati stranke in določili cilje ter kazalnike uspešnosti za vsak segment. Prva segmentacija pomeni delitev na nove in obstoječe stranke. Oboje pa lahko razdelijo glede na tipe strank, ki jih oskrbujejo z rešitvami, in sicer:

- proizvodna podjetja,
- trgovska podjetja, ki se ukvarjajo z maloprodajo ali veleprodajo,
- računovodski servisi,
- storitvena podjetja,
- domovi upokojencev,
- komunalna podjetja in upravljavci stanovanj,
- podjetja, ki vlagajo v upravljanje s človeškimi viri,
- javni zavodi, ki jim uredbe o upravnem poslovanju določajo način ureditve pisarniškega poslovanja.

Seveda je tudi znotraj teh segmentov treba določiti merila, ki bodo osnova za trženjski pristop k novim strankam, kot npr. letni prihodek, kapital, število zaposlenih.

2. Določiti strategijo za posamezen segment.

Glede na to, da so si segmenti zelo različni, so za vsak segment oblikovali svojo strategijo. Rdeča nit koncepta CRM izhaja iz zadovoljstva strank, zato je smiselno prilagajati trženjske aktivnosti posameznemu tipu strank. Prav tako morajo biti same rešitve in storitve prilagojene specifičnim potrebam strank v posameznem segmentu. Le tako je možno doseči konkurenčno prednost na trgu, hkrati pa tudi prepoznavnost med strankami. Strategija mora biti merljiva z metrikami CRM. Pri tem ni glavni poudarek na izdelku, temveč na zadovoljevanju potreb strank, s čimer podjetje pridobi zadovoljne in zveste stranke. Samo to lahko dolgoročno prinese uspešnost na trgu.

3. Določiti cilje za posamezen segment.

Pri oblikovanju ciljev je pomembno, da so nastavljeni tako, da s svojo ponudbo pritegnemo najbolj donosne stranke, nedonosnim pa se skušamo izogniti. V podjetju so izračunali, da jim približno 20 % strank prinese 80 % letnega prometa. Gre za praktičen primer Paretovega načela. Na podlagi tega so se odločili izvesti dodatno segmentacijo strank. Mnoga podjetja so namreč ugotovila, da je strošek zadržanja obstoječega kupca mnogo manjši od stroška pritegnitve novega kupca, zato je smiselno, da podjetja poskušajo identificirati svoje kupce in čim bolj zadovoljiti

njihove potrebe. Za ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev pa je potrebnih veliko informacij o njih samih.

Z ABC-segmentiranjem strank želijo:

- osredotočiti se na najbolj donosne stranke (segment A),
- graditi na strankah, ki bi lahko postale donosne v prihodnosti (segment B),
- izogibati se nedonosnim strankam (segment C).

5.3 Izkušnja stranke v obravnavanem podjetju

Raziskava o najpomembnejših merilih za izbor programske opreme za računovodstvo (Blyteco, 2007) je primerjala merila za prvi nakup programske opreme in merila za drugi nakup programske opreme. Izkazalo se je, da so bila merila za prvi nakup po pomembnosti razvrščena takole:

1. cena programa,
2. enostavnost uvedbe,
3. enostavnost uporabe,
4. ustreznost programa glede na potrebe organizacije,
5. funkcionalnosti programa,
6. program deluje na obstoječi strojni opremi,
7. potencial programa za rast,
8. raven podpore lokalnih svetovalcev,
9. kakovost dokumentacije,
10. ugled ponudnika.

Pravzaprav je razvrstitev meril razumljiva. Na trgu je množica programov za računovodstvo, ki jih je pogosto težko primerjati med sabo. Seveda pa tudi nihče ne želi plačati za program več, kot je treba, zato je cena na prvem mestu. Prav tako je uporabnikom pomembna enostavnost uvedbe in uporabe programa. Med najmanj pomembnima meriloma pa sta raven podpore lokalnih svetovalcev in ugled ponudnika.

Ob raziskavi meril za ponoven nakup pa je bila razporeditev naslednja:

1. raven podpore lokalnih svetovalcev,
2. ugled ponudnika,
3. ustreznost programa glede na potrebe organizacije,
4. potencial programa za rast,
5. cena programa,
6. kakovost dokumentacije,
7. funkcionalnosti programa,
8. enostavnost uvedbe,
9. enostavnost uporabe,
10. program deluje na obstoječi strojni opremi.

Pri drugem nakupu sta na prvih dveh mestih merili raven podpore lokalnih svetovalcev in ugled ponudnika, ki sta bili ob prvem nakupu šele na osmem oziroma desetem mestu. Merilo cena pa je izgubilo na pomembnosti in je ob drugem nakupu šele na petem mestu. Lahko sklepamo, da so kupci, ki kupujejo drugač, »pametnejši«, saj imajo več izkušenj, ki so si jih pridobili s postopkom izbora, uvedbo, uporabo in vzdrževanjem programske opreme. Izkušnja stranke je torej zelo pomembna pri izboru programske opreme za računovodstvo. Ta programska oprema je sestavni in bistveni del celovitih rešitev, zato lahko to trditev splošimo na celovite rešitve.

Pred uvedbo koncepta CRM so v obravnavanem podjetju izvedli tudi anketo o zadovoljstvu strank. Anketa je vsebovala 12 vprašanj. Navajam statistiko odgovorov na 3 izbrana vprašanja:

- Ali poteka vzdrževanje programske opreme v skladu z vašimi vprašanji? Samo 28 % vprašanih se je v popolnosti strinjalo s to trditvijo.
- Ali bi obravnavano podjetje priporočali tudi drugim? Samo 30 % vprašanih bi brez zadržkov priporočalo podjetje drugim.
- Ali ste zadovoljni z aplikacijo PRO.3? Kar 88 % je odgovorilo z da.

Anketa je opozorila, da razpolaga podjetje z ustrežno programsko rešitvijo, treba pa je dvigniti raven storitev in tako izboljšati celovito izkušnjo stranke s podjetjem. Kaže nam tudi, da je pomen storitev pri poslovanju vedno večji in da so storitve tiste, ki zaradi standardizacije izdelkov in transparentnosti trga danes pomenijo konkurenčno prednost.

5.4 Organizacijska kultura v obravnavanem podjetju

Organizacijska kultura predstavlja močno silo, ki vpliva na vedenje posameznika in skupine v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Je neoprijemljiva, toda prisotna v delovnem okolju. Tako kot zrak nas obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Nekatere organizacije so dinamične, delujejo v večjem ritmu, druge so počasne. Za nekatere organizacije lahko rečemo, da so tople in prijetne, za druge, da so sterilne in hladne. Sčasoma postane organizacijska klima poznana delavcem in tudi javnosti zunaj organizacije. Organizacija se vzdržuje, ker privlači in zadržuje ljudi, ki se prilagodijo njenim vrednotam in pričakovanjem.

Raziskava o organizacijski kulturi v slovenskih organizacijah, ki je zajemala 62 podjetij, je pokazala, da je največ težav z nagrajevanjem zaposlenih, razvijanjem njihove kariere ter z notranjim komuniciranjem in informiranjem. Zaposleni visoko cenijo odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost ter pripadnost organizaciji. Obenem se zavedajo nujnosti sprememb, ponosni so na svojo zaposlitev, imajo dokaj jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje in kakšne so njihove odgovornosti. Po drugi strani, pa ugotavljajo, da primanjkuje informacij o dogajanju pri drugih organizacijskih enotah, da management premalo upošteva želje zaposlenih pri usposabljanju, da je premalo medsebojnega zaupanja, da vodje redkeje

vzgajajo svoje naslednike, kar se odraža v najnižje ocenjenih kategorijah organizacijske kulture, in sicer pri nagrajevanju, razvoju kariere ter notranjem komuniciranju in informiranju (Stanković, 2004, str. 15).

Kot vsaka druga organizacija je tudi obravnavano podjetje edinstveno. Ima svojo zgodovino, lastne vzorce komunikacije, sisteme in postopke, filozofijo, zgodbe in mite, kar vse opredeljuje njeno kulturo. V organizaciji lahko zavestno oblikujejo in upravljajo svojo kulturo. Pri tem pa jo morajo tudi posredovati oziroma sporočati zaposlenim, še posebej tistim, ki se na novo zaposlijo. Ugotovili so, da se je posameznik na splošno bolj pripravljen prilagajati v prvih mesecih zaposlitve, ko želi ugajati novim sodelavcem, biti sprejet in ko želi spoznati svoje novo delovno okolje. Trenutna kultura je bolj kot h kupcem usmerjena k sami aplikaciji. V podjetju je vedno bil poudarek na razvoju in programerji kot glavni nosilci razvoja so veliko vlagali v aplikacijo, pri tem pa zanemarjali danes najpomembnejši dejavnik – kupca. Sledi ocena stanja na področju organizacijske kulture pred prenovo, pridobljena z metodo poglobljenega intervjuja z zaposlenimi:

Odnos do kakovosti

Naravnost zaposlenih do kakovosti je na načelni ravni solidna. Opazili pa so, da se vsi zaposleni ne zavedajo, da se podjetje preživlja od svojih strank. Večina misli, da je kakovost problem nekoga drugega. Količina in kakovost dela za zaposlene nista enako pomembni, prav tako posamezni oddelki nimajo jasno zastavljenih standardov in ciljev kakovosti.

Inovativnost

Zaposleni se ne zavedajo nujnosti sprememb. Predloge za izboljšave dajejo le vodje, ostalim uslužbencem se to ne zdi pomembno. Ne obstaja sistem zbiranja inovativnih predlogov. Zaposleni se sicer načelno strinjajo, da je treba izdelke in storitve v podjetju izboljševati, ne zavedajo pa se, da smernice za spremembe narekuje trg.

Pripadnost organizaciji

Zaposlenim se zaposlitev zdi varna. Posebne pripadnosti organizaciji pa ni opaziti.

Poznavanje poslanstva in vizije

Nekateri zaposleni menijo, da so cilji postavljeni previsoko. Za svoje jih zato sprejemajo le delno in ne sodelujejo pri njihovem postavljanju. Prav tako tudi politika podjetja ni povsem jasna vsem zaposlenim.

Motivacija in zavzetost

Zaposleni so za svoje delo zavzeti in so pripravljeni vložiti dodaten napor, kadar je to potrebno. Vendar pa je dober delovni rezultat redkeje opazen in pohvaljen. V položaju, ko ni dobrega motivacijskega sistema, naredi vsak zaposleni natanko tisto, kar sam meni, da je dovolj, pogosto pa je to manj kot pričakuje vodstvo podjetja.

Strokovna usposobljenost in učenje

Več kot polovica zaposlenih ima vsaj visoko šolsko izobrazbo. Zaposleni se veliko učijo drug od drugega. Izobraževanja se organizirajo stihijsko, niso napovedana dovolj zgodaj, da bi se jih vsi vabljeni lahko udeležili, pogosto so preveč teoretična, rezultati izobraževanj se ne preverjajo. Večkrat pridejo od zaposlenih pobude po dodatnem izobraževanju, ki pa ga zaradi natrpanega urnika v podjetju ne morejo redno organizirati. Prav tako nimajo načrta letnega izobraževanja za zaposlene.

Organiziranost

Pogosto se zgodi, da zaposleni ne razumejo svojega položaja v organizacijski shemi podjetja. Dodatni zaplet povzročajo nezadostno definirane vloge v različnih projektih, zadolžitve zaposlenih niso dovolj jasno opredeljene.

Notranji odnosi

Odnosi med sodelavci so dobri, med seboj bolj sodelujejo kot pa tekmujejo ter cenijo delo svojih sodelavcev. Med seboj si tudi zaupajo, vendar pa konfliktov ne rešujejo v skupno korist.

Vodenje

Zaposleni so sorazmerno samostojni pri svojem delu, vodje se ne pogovarjajo dovolj s podrejenimi o rezultatih njihovega dela in ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo.

Notranje komuniciranje

Zaposleni imajo dokaj redne sestanke in se z vodji in sodelavci pogovarjajo sproščeno in enakopravno, ne dobijo pa dovolj informacij o stanju v celotnem podjetju. Prav tako vodstvo ne posreduje dovolj povratnih informacij za dobro opravljeno delo.

Razvoj kariere

Dejstvo je, da vodje ne vzgajajo svojih naslednikov ter da na vseh ravneh ostali zaposleni nimajo realne možnosti za napredovanje.

Nagrajevanje

Zaposleni prejemajo plače, ki so enakovredne ravni plač na trgu. Uspešnost posameznikov ni ustrezno ovrednotena, zato se plače različno uspešnih posameznikov premalo razlikujejo.

5.4.1 Spreminjanje organizacijske kulture za uspešno uvedbo koncepta CRM

Preureditev v kulturi organizacije pomeni velik premik tudi v njeni strukturi konfiguraciji. Preurejanje zahteva, da se zaposleni globoko zavedajo, da delajo za stranke in ne za svoje šefe (Hammer in Champy, 1995, str. 82).

V obravnavanem podjetju ocenjujejo, da se kulture zaposlenih ne da spremeniti z oblikovanjem visokoletečih vrednot in dnevnim predavanjem o njih. Lahko se zgodi, da bodo delavci izjavo o vrednotah le zasmehovali.

Nove vrednote je treba podkrepiti z ustreznim sistemom vodenja. Izjava opredeljuje vrednote, vodstvo pa tem vrednotam vdahne življenje in jih spremeni v realnost znotraj podjetja (Hammer in Champy, 1995, str. 83). Jasno je, da obstaja povezava med kulturo in uspešnostjo, vendar pa je treba poudariti, da je ta zveza zanesljiva le v okviru daljšega časovnega obdobja in ne v obdobju, krajšem od enega leta. Sprememba organizacijske kulture je zelo težka naloga. Je pa to enostavneje storiti v okoliščinah, v katerih se trenutno nahaja naše podjetje, torej znotraj projekta uvedbe CRM.

Problem, ki se pojavi pri procesu spreminjanja kulture, ni samo poiskati nove koncepte delovanja in doseči nove sposobnosti, ampak tudi pozabiti naučene stvari, ki več ne koristijo organizaciji. Pozabiti in odvaditi se naučenih stvari je v celoti drugačen proces, ki vključuje strah, obrambo in odpor pred spremembami (Schein, 1997, str. 63–64).

V podjetju so se osredotočili na naslednje ukrepe in prijeme pri spreminjanju kulture:

1. Kadrovske spremembe

Dotok novih ljudi predstavlja tudi največjo možnost uvajanja kulturnih sprememb – novih stališč, prepričanj, načinov obnašanja v organizaciji, še posebej, če gre za ljudi na ključnih položajih (Andolšek 1995, str. 138–139). Nov management z drugačnimi kulturnimi predpostavkami lahko pomaga odpraviti pomanjkljivost obstoječe kulture in oblikuje nove predpostavke skozi proces skupnega učenja, spremenjenih struktur in postopkov. Vendar je lahko dejanski izid takšnih sprememb kompleksna interakcija tako zaželenih kot tudi nenačrtovanih oziroma nenačrtovanih posledic teh dejanj, saj lahko novi managerji, ki bodo prišli iz organizacij z drugačnimi kulturami, napačno predvidijo posledice svojih dejanj. V situaciji, ko želi nov management spreminjati vrednote in predpostavke zaposlenih, pogostokrat ne zna pravilno oceniti, kako bodo drugi razumeli njegovo ravnanje, kar se odraža v novih vzorcih ravnanj, ki jih nihče ni niti želel niti predvidel (Ibid., str. 101). Zato je kadrovanje izredno pomemben del procesa kulturnega spreminjanja. Stanje na trgu delovne sile je tako, da težko računajo na zunanji pritok dobrega strokovnega in vodstvenega kadra. Zato v podjetju stavijo bolj na izboljševanje kompetenc obstoječega kadra. Načrtno iščejo potencialne vodje in jim omogočajo pridobivanje manjkajočega managerskega znanja, izdelan pa je tudi pravilnik o napredovanju na strokovnem področju, s katerim so vsakemu zaposlenemu omogočili, da lahko napreduje. Izvršni direktor se z vsakim delavcem dogovori, katera funkcionalna znanja mora še osvojiti in v katerem obdobju, da bo napredoval na zahtevnejše delovno mesto ali pa v višji plačilni razred.

2. Oblikovanje vlog

Managerjevo obnašanje je osnovni model oblikovanja, prenosa kulture, ki ga podrejeni opazujejo in ki jih spodbuja, da se z njim identificirajo, na način sprejemanja managerjevih vrednot, prepričanj, predpostavk (Schein 1997, str. 61–62). Zaposleni se tako učijo z opazovanjem in so nagnjeni k posnemanju tistih oblik vedenja, za katere so prepričani, da vodijo k pozitivnim rezultatom. Vse se začne pri najvišjem vodstvu, ki mora biti prvo, ki zastopa dogovorjene vrednote in ki odgovorno izvršuje svoje naloge. Uveden je bil proces vodenja, ki predpisuje, kako se vodi podjetje, kako, kdaj in kdo oblikuje najpomembnejše dokumente podjetja (strateški 3-letni načrt, letni načrt, mesečna strateška izhodišča izvršnemu direktorju, mesečna poročila izvršnega direktorja, poročila nosilcev poslovnih funkcij itn.).

3. Participacija

V procesu spreminjanja kulture lahko uporabljamo formalne skupinske razgovore, skupinsko dajanje napotkov itn. Namen uvedbe teh oblik je v tem, da naj bi zaposlenim omogočile večjo privrženost in identifikacijo z nalogo, skupino in organizacijo, izboljšale naj bi komunikacijo, pretok informacij in omogočile kolektivno izkušnjo pri reševanju organizacijskih problemov. Ko skupina rešuje neko problemsko nalogo, pridejo na površje temeljne, nezavedne predpostavke. Katera predpostavka se bo spremenila ali potrdila, je odvisno od narave in vsebine razprave, sestave skupine, klime in sposobnosti managerja. V prenavo so vključili praktično vse zaposlene. Projektna skupina za prenavo posameznega procesa je najprej pripravila izhodišča za prenavo, potem pa je z izhodišči seznanila vse vpletene, ki so imeli na skupnem sestanku možnost posredovanja svojih pripomb, predvsem pa so dobili občutek, da soustvarjajo potek novega procesa.

4. Formalno komuniciranje

V managementu organizacije lahko uporabimo različne načine komuniciranja, ki bodo zaposlene usmerili h kupcu. Uvedli so redno mesečno obveščanje o stanju v podjetju, ko vodstvo objavi na internem portalu poročilo o finančnih in drugih kazalnikih poslovanja ter opozarja na uspehe in težave v zvezi s strankami. Uspehi posameznikov in primeri dobre prakse so prikazani kot vzor.

5. Izobraževanje

Izobraževanje pomeni pridobivanje novih spretnosti in znanj. Proces izobraževanja so formalizirali, zadolžili lastnika procesa, ki pripravlja načrte izobraževanj in spremlja udeležbo posameznikov na izobraževanjih. V okviru procesa izobraževanja obstajajo tudi postopki za preverjanje osvojenega znanja in postopki za praktično utrditev novega znanja z organiziranim mentorstvom. Uspešno izobraževanje je postalo eden izmed pogojev za napredovanje.

6. Spremljanje in ocenjevanje dela posameznikov

Izdelali so sistem spremljanja in ocenjevanja posameznikov. Vsi zaposleni morajo vse svoje aktivnosti zapisovati v spletno aplikacijo. Uvedli so termin obračunljiva ura, ki pomeni opravljeno uro, ki jo lahko uvrstimo v eno od naslednjih kategorij:

- a. Opravljena ura dela za stranko, ki jo stranka posebej naroči in plača.
- b. Opravljena ura dela za stranko, ki je opravljena v okviru projekta.
- c. Opravljena ura dela, ki jo naroči in potrdi vodja.
- d. Opravljena ura reklamacije, ki pa ni posledica lastne napake, ampak napake nekoga drugega ali programske napake.

Definirana je bila norma – pričakovano število obračunljivih ur, ki bi jih naj posameznik v mesecu opravil. Če opravi več obračunljivih ur, dobi nagrado, če pa opravi manj ur, ni sankcij, vodja pa ugotavlja razloge in po potrebi ukrepa. Vsi delavci so mesečno ocenjeni; nadpovprečna ocena poveča finančno stimulacijo in je pogoj za napredovanje, ponavljajoča podpovprečna ocena je podlaga za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi zaradi nesposobnosti.

7. Stimulacija

Poleg redne mesečne stimulacije, ki je odvisna od količine obračunljivih ur in ocene dela, je uvedena še letna nagrada v obliki trinajste plače in deleža pri delitvi dobička.

Vsem projektom za izboljšanje organizacijske kulture je skupno to, da jih načrtuje in zavestno, s primerno prioriteto upravlja management podjetja.

5.5 Procesi

V podjetju so prenovili vse pomembne poslovne procese. Ti so trženje, razvoj, prodaja, vzdrževanje programske opreme in proces vodenja. V nadaljevanju obravnavam proces vzdrževanja programske opreme.

5.5.1 Proces vzdrževanja programske opreme pred prenovno

V procesu vzdrževanja programske opreme gre za obravnavo različnih zahtev strank. Lahko gre za:

- Odpravo napak:
 - uporabniških (naključne ali zaradi nezadostnega poznavanja procesa ali programa),
 - programskih,
 - sistemskih (uporabniki imajo različne potrebe, pogosto se šele po določenem času uporabe ugotovi, da del programskih rešitev, ki so sicer lahko narejene korektno, ne ustreza potrebam nekega konkretnega uporabnika),
 - infrastrukturnih (napake strojne opreme, operacijskih sistemov, telekomunikacijske opreme).

- Nova naročila (stranke stalno generirajo nove zahteve, ki jih je treba najprej strokovno pregledati, preveriti pomen zahteve za stranko, oceniti stroške in sprejeti dogovor ali odločitev o realizaciji).
- Izvedbo svetovanja (glede uporabe programov, v zvezi z informacijsko tehnologijo, stranke pa od ponudnikov programske opreme upravičeno pričakujejo tudi to, da razumejo njihov poslovni proces in da jim znajo svetovati tudi pri prenovi poslovnih procesov, izvedbi poslovnih analiz ...).

Do začetka leta 2005 je vzdrževanje programske opreme v podjetju potekalo dokaj neorganizirano. Zahteve strank je sprejemalo več oseb, ki so po svoji vesti posredovale zahtevke vzdrževalcem in programerjem. Ker sam potek procesa vzdrževanja in pristojnosti posameznih akterjev niso bile natančno opredeljene, so stranke v primeru težav neposredno klicale vzdrževalce, svetovalce, programerje ali vodje profitnih centrov. Posledica je bila, da so vzdrževalci »bolj vztrajnim« strankam probleme rešili prej in bolj kakovostno kot drugim, saj je za vse zmanjkalo časa.

Vsi zahtevki za vzdrževanje in opravljeni posegi so se zapisovali v skupno podatkovno bazo, na podlagi katere so se strankam konec meseca pošiljala poročila oziroma računi. Nihče pa se ni načrtno ukvarjal z nerešenimi zahtevki. Zato se je pogosto dogajalo, da so nekatere stranke morale za rešitev svojega problema poklicati večkrat. Ker se je vse to odražalo na manjšem zadovoljstvu strank, so v začetku leta 2005 prenovili organiziranost na področju vzdrževanja in sprejeli naslednje ukrepe:

- Uvedli so vodjo vzdrževanja programske opreme, ki je edini razporejal vzdrževalce in svetovalce ter skrbel za rešitve zahtevkov.
- Poskrbeli so za ustrezno zamenjavo v primeru odsotnosti vodje vzdrževanja programske opreme.
- Uvedli so dežurne vzdrževalce za posamezna funkcijska področja (na primer za proizvodnjo in trgovino, finance, plače ...). Vsak dan je za vsako področje bil na voljo en dežurni vzdrževalec, ki se je trudil reševati zahtevke sproti.
- Stranke so obvestili, da se vzdrževalci, svetovalci in programerji niso več dolžni javljati na svoj telefon, temveč je treba poklicati vodjo vzdrževanja in prijaviti zahtevek. Na podlagi te prijave je vodja vzdrževanja razporedil zahtevek določenemu vzdrževalcu in hkrati dodelil prioriteto. Vzdrževalci so reševali zahtevke na podlagi vrstnega reda, ki ga je sproti določal vodja vzdrževanja.
- Vzporedno z organizacijsko spremembo so uvedli tudi spletno aplikacijo, namenjeno različnim potrebam:
 - Uporabniki oddajajo zahtevke kar preko spleta.
 - Vodja vzdrževanja sprejema zapisane zahtevke in jih razporeja ustreznim vzdrževalcem. Tako polni urnik, ki je na vpogled vsem in ob vsakem času.
 - Urnik je namenjen vsem zaposlenim, tudi za beleženje sestankov, odsotnosti, rezervacije službenih avtomobilov, tehnične opreme ...

- Ko vzdrževalec zahtevke zaključi, zraven pripiše tudi svoj komentar, vzrok težave, označi status (odprt, v delu, zaključen) ter plačnika (uporabnik ali v primeru reklamacije delodajalec). Tako nastanejo beležke posameznih zahtevkov, stranka pa lahko opis in status svojih zahtevkov kadar koli pogleda preko spleta.
- Evidenca zahtevkov služi kot poročilo o delu in hkrati kot osnova za obračun storitev.
- Spletna aplikacija služi tudi kot evidenca opravljenega dela in porabljenega časa. V njo morajo namreč vsi zaposleni zapisovati vsa opravila, tudi tista, ki niso namenjena neposredno strankam.

5.5.2 Analiziranje procesa vzdrževanja programske opreme in postavljanje ciljev prenove

S prenovo procesa vzdrževanja programske opreme v letu 2005 so želeli doseči naslednje cilje:

- stranke vedno dobijo nekoga na telefon,
- del klicev so preusmerili na prijavo zahtevkov preko spleta,
- stranka je sproti obveščena o statusu zahtevka,
- z dežurnimi vzdrževalci je vzdrževanje bolj ažurno,
- rešitve zahtevkov so hitrejše,
- zahtevki se lažje spremljajo,
- vzdrževalce ne motijo več nenehni klici strank.

Teh ciljev pa niso dosegli v celoti. Analiza je pokazala:

- Nekaterne stranke so vztrajale pri neposrednem klicanju vzdrževalcev in svetovalcev na stacionarne in mobilne telefone. Največkrat zato, ker so imele z dežurnim vzdrževalcem slabe izkušnje, saj pogosto ni poznal njihove problematike tako dobro kot njihov običajni vzdrževalec.
- Kljub prizadevanjem so le okrog 3 % zahtevkov preusmerili na spletno aplikacijo. Je pa res, da so sami vzdrževalci to aplikacijo intenzivno uporabljali in so tako sami pridobili kakovostno evidenco o opravljenem delu za posamezne zahtevke.
- Ker so pridobili popolnejšo in preglednejšo evidenco, so se lažje pogovarjali s stranko, če je poklicala in se zanimala, kako daleč je reševanje njenega zahtevka. Niso pa uspeli doseči, da bi stranke v večji meri uporabljale spletno aplikacijo, če pa so jo, so bile razočarane, ker podatki niso bili popolni ali ažurni.
- Težko bi trdili, da so se problemi bistveno hitreje reševali. Je pa res, da se je vzpostavila evidenca, zaradi katere se je manj stvari pozabilo.
- Evidenca zahtevkov v smislu evidentiranja vseh aktivnosti v zvezi s posameznim zahtevkom je bila zelo dobra. Manjkal pa je procesni del, saj ni bilo natančno določeno, kdo je odgovoren za izvedbo zahtevka do konca oziroma kako ravnati, če vzdrževalec naleti na problem, ki ga sam ne zna zadovoljivo rešiti. Pogosto je

reševalec problem pustil v reševanje naslednjemu dežurnemu vzdrževalcu ali pa preprosto ni naredil nič.

- Vzdrževalci so res dobivali manj neposrednih klicev strank, še vedno pa so jih dobivali, in to pogosto v zelo neprimernih trenutkih, npr. sredi dela pri kaki drugi stranki. Ker so dežurni vzdrževalci običajno zaposleni z manj izkušnjami in ker niso razpolagali s primerno dokumentacijo o stanju nastavitve programske opreme pri stranki, so svoje delo opravljali slabše in stranke pogosto z njihovimi storitvami niso bile zadovoljne, zato so v svoji stiski neposredno klicale svoje običajne vzdrževalce, ki so jim bolj zaupale, pa čeprav so vedele, da to ni zaželeno. V hujših primerih pa so klicale tudi najvišje vodstvo podjetja in zahtevale urgentne rešitve.
- Največja pomanjkljivost obstoječega sistema je bila, da so bile sicer vloge kolikor toliko razdeljene, ni pa bil natančno definiran sam proces vzdrževanja, zato je raven storitev zaradi različnih motenj zelo nihala, kar je vplivalo na nelagodje pri strankah, ki so potem klicale najvišje vodstvo, ki je skušalo urediti problem z nestandardnimi postopki (v žargonu so jih imenovali kar gasilske akcije), ki so razpoložljive vire v kriznem položaju porazdelili glede na vztrajnost in pomembnost posameznih strank. Vse to je povzročalo splošno nezadovoljstvo pri drugih strankah in tudi delavcih. Poleg tega ni bilo praktično nobene evidence o kakovosti dela posameznih vzdrževalcev in svetovalcev, kar je povzročalo težave pri nagrajevanju.
- Sami niso spoštovali pravil o odzivu in ravni storitev, kot so jih zapisali in podpisali v različnih tipih vzdrževalnih pogodb.
- Ni bilo določeno, kdo je odgovoren za kakovostno izvedbo vzdrževanja. Pogosto se je zgodilo, da je zahtevnik, ki ga vzdrževalec iz kakršnega koli vzroka ni naredil do konca, ostal preprosto nedokončan. Delo se je po navadi nadaljevalo šele po urgenci stranke pri najvišjem vodstvu.

Ker torej izvedeni ukrepi niso prinesli zelenih rezultatov in so stranke bile v precejšnji meri nezadovoljne z vzdrževanjem, je bilo treba proces ponovno prenoviti. Pred začetkom prenove procesa vzdrževanja so definirali svojo vizijo CRM in si v ta namen med drugim zastavili vprašanja, kot so:

- Katere so vrednote podjetja ?
- Za katere segmente kupcev želi podjetje delati?
- Kakšna naj bo izkušnja kupcev s podjetjem?
- Ali se zadovoljstvo kupcev meri in kako?
- Ali so na voljo ustrezno usposobljeni strokovnjaki, ki so zmožni zadovoljiti pričakovanja kupcev, in kako bo podjetje do teh strokovnjakov prišli? Kako se bo ravnalo v vmesnem obdobju?

Tako so prišli do naslednjih ciljev prenove:

- Natančno definirati odgovornosti vseh, ki sodelujejo v procesu vzdrževanja programske opreme.
- Dosledno spoštovati obveznosti, ki izhajajo iz vzdrževalnih pogodb.

- Preprečiti, da bi strankam z različno dogovorjenimi ravni vzdrževalnih storitev nudili enako storitev.
- Dodatno izboljšati komunikacijo s stranko, ki mora dobiti več natančnih in hitrejših informacij.
- Meriti čas, ki mine od prijave zahtevka do rešitve in ga periodično analizirati.
- Preveriti in zabeležiti zadovoljstvo stranke za vsak zahtevek.
- Meriti odzivnost in kakovost dela vzdrževalcev in svetovalcev.
- Uveljaviti nov sistem nagrajevanja vzdrževalcev in svetovalcev.
- Izboljšati znanje vzdrževalcev in svetovalcev z dodatnimi izobraževanji in skupno bazo znanja.
- Uvesti proces stalnega izboljševanja procesa vzdrževanja.

5.5.3 Proces vzdrževanja programske opreme po prenovi

Da bi sploh lahko načrtali nov proces vzdrževanja, so morali najprej razmisliti o vlogah, ki v tem procesu nastopajo, določiti dela, naloge in odgovornosti posameznih vlog ter razporediti ljudi po teh vlogah. Ugotovili so, da lahko isti ljudje nastopajo v različnih vlogah, prav tako pa tudi, da obstaja naravni razvoj kariere posameznika med posameznimi vlogami.

Seznam najpomembnejših vlog, ki nastopajo v procesu vzdrževanja:

- vodja vzdrževanja,
- vzdrževalec,
- svetovalac.

Vodja vzdrževanja

Vsebina del in nalog:

- sprejem telefonskih klicev in zahtevkov, ki pridejo po pošti, faksu, elektronski pošti in preko spletne aplikacije,
- razporejanje zahtevkov,
- kontrola in ocenjevanje vzdrževalcev,
- evidentiranje zadovoljstva strank,
- ukrepanje v primeru odstopanj.

Odgovornosti:

- pravilen potek procesa vzdrževanja,
- zagotavljanje dokončanja vseh zahtevkov,
- zagotavljanje čim bolj enakomerne obremenitve sodelavcev,
- angažiranje pravih ljudi za posamezne probleme.

Znanja in veščine:

- potrpežljivost, prijaznost in korektnost.

- komunikativnost,
- poznavanje zmožnosti sodelavcev,
- razumevanje vsebine aplikacij.

Vzdrževalec

Vsebina del in nalog:

- instalacija programskih paketov,
- vzdrževanje programskih paketov,
- reševanje zahtevkov.

Odgovornosti:

- izvedba uvedbe in vzdrževanje programov v skladu s predpisano tehnično dokumentacijo,
- obravnava zahtevkov v skladu s pravili.

Znanja in veščine:

- poznavanje tehničnih navodil za uvedbo in vzdrževanje,
- podrobno poznavanje nastavitve programskih rešitev,
- tehnična znanja (poznavanje sql jezika, operacijskih sistemov, orodij za obdelavo podatkov).

Svetovalec

Vsebina del in nalog:

- svetovanje strankam na terenu,
- izvedba posnetkov stanja poslovnih procesov,
- izdelava sistemskih analiz,
- spremljanje dodeljenih ključnih strank.

Odgovornosti:

- zagotavljanje ustrezne ravni kakovosti storitev.

Znanja in veščine:

- podrobno poznavanje vsebine programa,
- znanja s področja sistemske analize in vodenja projektov.

Vseh zahtevkov pa ni možno dokončati znotraj procesa vzdrževanja. Če gre za programsko napako, jo je treba posredovati razvojnemu oddelku, če pa za sistemsko napako pa produktnemu managerju. V primeru da gre za novo naročilo, je potrebno zahtevek predati v oddelek prodaje.

Slika 10 prikazuje procesni model vzdrževanja programske opreme, v prilogi 1 pa je tabela z opisi postopkov znotraj procesa vzdrževanja.

5.5.4 Posledice spremembe procesa vzdrževanja programske opreme za večjo usmerjenost h kupcu

Značilnosti novega procesa vzdrževanja, ki so nastale neposredno z upoštevanjem zahtev po izboljšanju izkušnje strankami z obravnavanim podjetjem, so:

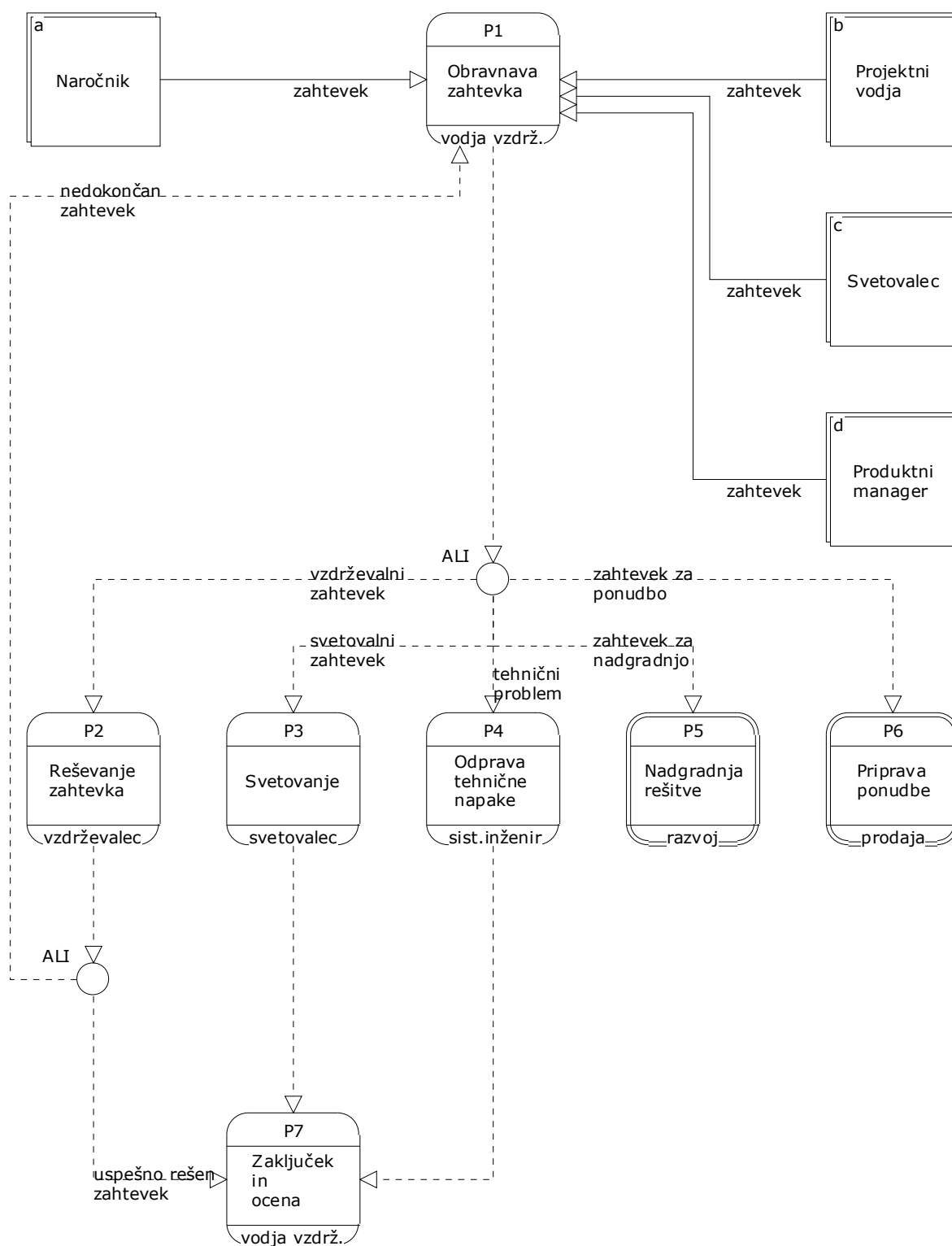
- vsi zahtevki in posegi so dosledno evidentirani, evidentirane so tudi vse faze v poteku posameznega zahtevka, odgovornosti posameznih akterjev so definirane,
- evidentirajo se ocene zadovoljstva strank in ocene uspešnosti vzdrževalcev, svetovalcev in sistemskih inženirjev pri posameznih zahtevkih,
- zagotovljeno je, da stranke dobijo storitev, kot je dogovorjena v vzdrževalni pogodbi, storitev ne sme biti slabša, kot je dogovorjeno, odzivni čas pa tudi ne sme biti boljši, kot je dogovorjeno,
- kontinuirano se zbirajo predlogi strank, vzdrževalcev in svetovalcev za izboljšave programov,
- produktni manager dobiva verodostojne informacije o stanju programa s terena,
- kontinuirano se merita zadovoljstvo strank in uspešnost vzdrževalcev, svetovalcev in sistemskih inženirjev,
- mesečno se analizira stanje in sprejemajo ukrepi za nadaljnji razvoj sistema.

V podjetju se zavedajo, da zgolj dober model procesa vzdrževanja programske opreme ne pomeni veliko, če se ne izvaja dosledno. Zato je potrebno uspešnost meriti. Zagotoviti je treba izvajanje različnih metrik nad izvajanjem procesa vzdrževanja. Vse to pa je tesno povezano tudi s kulturo v organizaciji in drugimi temeljnimi procesi, kot so razvoj, prodaja, izobraževanje, in procesom vodenja.

5.6 Podatki CRM v obravnavanem podjetju

Množično trženje ima manjše zahteve po podatkih o strankah, ker ni potrebe po razlikovanju in diferenciranju, po interakcijah in prilagajanju potrebam strank, tako kot je to potrebno pri konceptu CRM. Razvoj informacijskih tehnologij je omogočil skladiščenje velikih količin podatkov, hiter in uporabniku prilagojen dostop do podatkov ter analiziranje le-teh. Skladišča podatkov so lahko interna – znotraj podjetja, hiter razvoj komunikacijskih poti, kot sta internet in elektronska pošta, pa omogoča enakovredno uporabo zunanjih baz podatkov in učinkovite komunikacije z odjemalci.

SLIKA 10: Shema novega procesa vzdrževanja programske opreme



Vir: Lasten

V organizacijah se vedno odločamo na osnovi podatkov. Brez podatkov ne bi bilo niti poslovnih procesov niti podjetij. Podatki in informacijski procesi so nujen pogoj za dobro upravljanje in vodenje podjetja, znotraj tega pa tudi za dobro odločanje. Raziskava, ki so jo izvedli v ZDA, je pokazala, da 73 % podjetij zbira podatke o svojih kupcih (Dyche, 2002, str. 122). Iz tabele 4 je razvidno, da podatke zbirajo na različne načine.

TABELA 4: Načini zbiranja podatkov o kupcih

Način zbiranja	Odstotek podjetij
Neposredne prodajne interakcije	60 %
E-pošta	50 %
Klicni center	43 %
Obiski spletne strani	40 %
Raziskave	28 %
Usmerjene skupine	28 %
Sejmi	27 %

Vir: Dyche, 2002, str. 122

Da bi v podjetjih ustvarili boljše pogoje za svoje stranke in tako povečali lojalnost in življenjsko dobo kupcev, so mnoga podjetja investirala veliko sredstev in truda v uvedbo koncepta CRM. Kljub temu pa velik delež teh podjetij še danes ne razume, da je kakovost sistema CRM lahko samo toliko dobra, kot je kakovostna baza podatkov CRM (Nelson et al., 2001, str. 1).

Za obravnavano podjetje so v okviru koncepta CRM ključnega pomena naslednji podatki:

Splošni

Namenjeni so splošnemu in demografskemu pregledu nad stikom:

- vrsta stika (oseba ali podjetje),
- ime,
- naslov,
- poštna številka,
- mesto,
- država,
- odgovorni prodajalec oziroma referent za posamezen stik znotraj podjetja,
- datumi zadnjih sprememb,
- interakcije s stikom itn.

Komunikacijski

Služijo osebni komunikaciji s stikom:

- telefon,

- mobilni telefon,
- faks,
- elektronski naslov,
- naslov spletne strani,
- komunikacijski kanal, ki stiku najbolj ustreza za medsebojno komuniciranje, itn.

Segmentacijski

Namenjeni so segmentiranju stikov v skupine s podobnimi značilnostmi, kot na primer:

- Poštne skupine. Namenjene so opredelitvi skupin stikov, ki jim želijo pošiljati informacije, kot so novi katalogi, ceniki, različne voščilnice itn. Z uporabo poštnih skupin mora biti v rešitvi CRM zagotovljena tudi celovita podpora obveščanju stikov, to je: pošiljanje elektronske pošte, tiskanje nalepk, tiskanje predpripravljenih dopisov z naslovi za kuvertiranje ...
- Poslovni odnosi. Opredeljujejo vrsto poslovnega odnosa s stikom (kupec, priložnost, konkurent, kupec z vzdrževalno pogodbo, dobavitelj ...).
- Panožne skupine. Z njihovo pomočjo lahko stike (podjetja) razvrščajo po dejavnostih (maloprodaja, domovi za ostarele, proizvodna podjetja, hoteli, veleprodaja, računovodska podjetja ...). Ustvarjanje segmenta je še posebej smiselno za poznejše določanje ciljne skupine pri načrtovanju trženjskih akcij.
- Področje odgovornosti v podjetju. Stikom (osebam) lahko dodelijo podatek glede področja, za katerega so odgovorni v matičnem podjetju (trženje, prodaja, nabava, finance itn.). Tudi ta podatek je koristen pri poznejši segmentaciji stikov.
- Organizacijska raven v podjetju. Podatek se navezuje na vrsto stika. Osebi se lahko tako označi funkcij (položaj), ki ga predstavlja v matičnem podjetju (izvršni direktor, finančni direktor, pomočnik direktorja, vodja programa, tajnica itn.).

Glede na bazo podatkov morajo na podlagi vnosov v aplikacijo CRM imeti možnost izpisa različnih analiz ali poročil. Smiselna poročila za podjetje so:

- velikost segmenta za posamezno trženjsko akcijo,
- število prodajnih priložnosti, pridobljenih iz akcije,
- realizirana prodaja, vezana na akcijo,
- donosnost posamezne akcije (prihodki iz akcije/stroški akcije),
- vzroki za nezainteresiranost potencialnih kupcev,
- odprte prodajne priložnosti. Spremljanje odprtih priložnosti mora biti podprto tudi preko grafičnega prikaza prodajnega lijaka,
- razmerje prodajnih priložnosti z načrtovanim številom priložnosti pri trženjski akciji,
- število prodajnih priložnosti na prodajalca,
- prodajne priložnosti, vezane na segmentacijske podatke: vezano na območje, področje odgovornosti v podjetju, dejavnost, organizacijsko raven v podjetju,
- zaprte prodajne priložnosti: uspešne, neuspešne,
- odprte aktivnosti, vezane na odprte priložnosti ali projekt,

- primerjava med velikostjo segmenta in odprtimi priložnostmi,
- število aktivnosti po prodajalcu,
- načrtovane aktivnosti,
- zapadle aktivnosti.

5.7 Tehnologija CRM v obravnavanem podjetju

Z vidika organizacije je sistem CRM skupek funkcionalnosti, ki so usmerjene k strankam in ki skušajo zadovoljevati njihove potrebe. Da bi to dosegli, je na voljo veliko sofisticiranih orodij, ki podpirajo te funkcije. Zdi se, da tehnologija prehiteva organizacijske potrebe. Uvedba kompleksnih orodij je zelo draga in ne prinaša nujno najboljših rezultatov. Organizacija mora dobro premisliti, ali naj vztraja pri uvedbi sofisticiranih aplikacij, ali pa se naj zadovolji z manj zahtevnimi aplikacijami (Petersen, 2004a).

Dobre odločitve na področju tehnologije CRM nam omogočijo čvrsto osnovo za izgradnjo ter vzdrževanje dolgoročnih in lojalnih odnosov s strankami. S slabimi odločitvami se zastavljenim ciljem oddaljujemo. To se kaže predvsem v težavah, ki jih povzročajo na novo vpeljan sistem, ki ne more dohajati funkcionalnih ali tehničnih zahtev, ki so potrebne za učinkovito izvajanje koncepta CRM (Radcliffe in Comport, 2001, str. 1).

Aplikacija CRM

Izbira prave rešitve CRM lahko pomeni dobro naložbo v povečanje učinkovitosti prodaje, trženja in podpore. Aplikacijo CRM ne smemo enačiti z upravljavcem kontaktov (angl. contact manager). Aplikacija mora podpirati:

- interakcije (nadgradnja upravljavca kontaktov s podatki o partnerjevi zgodovini, s finančnimi podatki, segmentacijskimi podatki ...),
- prodajo,
- upravljanje trženjskih akcij,
- upravljanje servisnih zahtevkov,
- načrtovanje aktivnosti, koledar in opomnik,
- poročila

Pred prenovno so že imeli delno pokrite nekatere procese CRM, kot so:

- vodili so dosjeje strank, kamor so beležili vse kontakte, poročila in dogovore s stranko,
- prav tako so v spletni aplikaciji evidentirali vse opravljeno delo,
- znotraj direktorskega informacijskega sistema so že imeli nekaj analiz, s katerimi so merili učinkovitost prodaje.

V času pisanja te naloge so sredi prvega cikla uvedbe koncepta CRM. Izkazalo se je, da je najpomembnejše prenoviti organizacijsko kulturo in poslovne procese in da aplikacija CRM v tem trenutku ni v ospredju, kar pomeni, da bodo dosegli bistvene izboljšave sistema CRM brez resnega posega v obstoječo programsko opremo. V tej fazi je bilo treba spremeniti samo

nekaj funkcionalnosti znotraj spletne aplikacije za podporo procesa vzdrževanja programske opreme, predvsem v smeri podpore novega procesa in v smeri ocenjevanja opravljenega dela, narediti nekaj popravkov v celoviti rešitvi in uvesti nekaj dodatnih evidenc v obliki preglednic.

Funkcionalnosti, ki jih lahko podpira sistem za upravljanje odnosov s strankami, ponudniki aplikacij še dopolnjujejo, zato so zelo raznolike. Katere funkcionalnosti pa konkretno podjetje v resnici potrebuje ali, še boljše, katera kombinacija funkcionalnosti je potrebna v nekem podjetju, pa je seveda odvisno od konkretne situacije v kateri se podjetje nahaja.

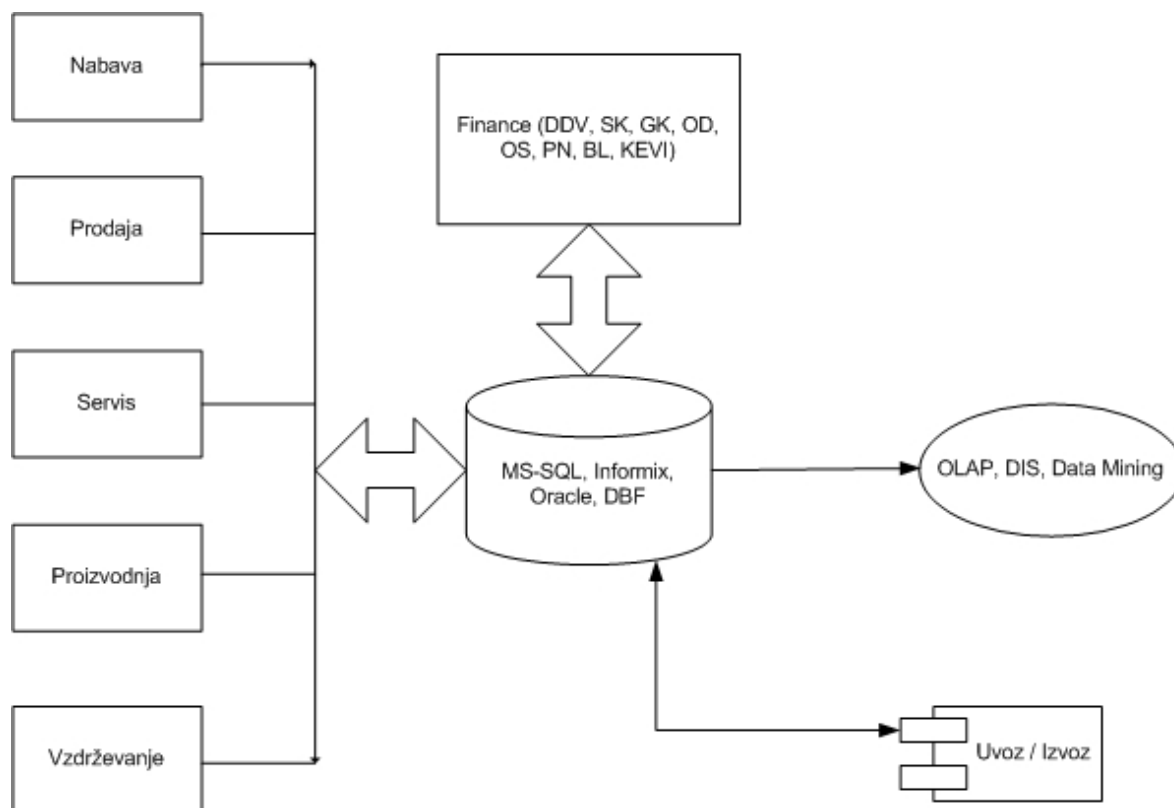
Načrtovanje arhitekture CRM

Zaradi povečanega obsega podatkov o kupcih, ki jih bodo zbirali z aplikacijo CRM, je nastala tudi potreba po vzpostavitvi ustreznega podatkovnega skladišča. Za vzpostavitev so uporabili teoretičen model s slike 8.

Integriranje aplikacije CRM z drugimi aplikacijami

V podjetju uporabljajo lastno celovito rešitev, ki je sestavljena iz različnih modulov, kot prikazuje slika 11.

SLIKA 11: Struktura PRO.3 celovite rešitve



Vir: Lasten

Pri samem integriranju aplikacije CRM in celovite rešitve lahko pride do negativnih pojavov, kot so:

- podvojeni vnosi,
- nekonsistentni podatki,
- večkratni vnosi v različne aplikacije.

Zato je treba v integriran sistem združiti različne podsisteme informacijskega sistema. Integracija ni samo izmenjava nekaterih podatkov, ki so v vsebinsko podobnih šifrantih (partnerji, izdelki, naročila ...), ampak taka podpora poslovnim procesom, da delo zaradi dejstva, da gre za dve ali več aplikacij, ni oteženo.

Problematika, ki se pri takih integracijah pojavi, zahteva veliko angažiranost vodstva in informatikov v podjetju ter ponudnikov posameznih osnovnih orodij, ki gradijo različne informacijske podsisteme. V podjetju je treba narediti integracijo dveh podsistemov, in sicer celovite rešitve in aplikacije CRM. Integracije se lahko lotimo na naslednji način:

1. Določitev ciljev integracije

Cilji, ki so si jih v obravnavanem podjetju zastavili pri integraciji celovite rešitve in aplikacije CRM:

- a. poenoten šifrant partnerjev,
- b. poenoten šifrant izdelkov,
- c. enkraten vnos podatkov iz obeh podsistemov (sprememba v enem sistemu se mora takoj pokazati tudi v drugem),
- d. pregled ključnih podatkov iz celovite rešitve v sistemu CRM (uporabnik mora v standardnem uporabniškem vmesniku iz sistema CRM videti podatke, ki so v celoviti rešitvi).

2. Določitev tehničnega načina integracije

Zelo dobro je, če podsistema temeljita na sorodni ali celo isti platformi. Tehnično enotnost pa se doseže tako, da se vzpostavijo stikala, ki samodejno sinhronizirajo posamezne podatke med sistemoma.

3. Določitev vsebinskih zmožnosti in načina integracije

Pri vsebinski integraciji je težav oziroma vprašanj nekaj več. Vse skupne podatke je treba analizirati in upoštevati vplive sprememb. Brisanje poslovnega partnerja iz sistema CRM ima lahko v celoviti rešitvi velike posledice, če pri tem ne upoštevamo referenčne integritete.

4. Določitev integracije avtorizacij

Tudi pri integraciji avtorizacij gre za vsebinsko težavo, ki se je moramo lotiti z odgovornostjo. Če se te integracije lotimo površno, nam lahko zelo hitro brez nadzora podatki uhajajo iz enega podsistema v drug podsistem. To pomeni, da lahko

uporabnik, ki nima pravic v enem podsistemu, iz drugega podsistema hote ali nehote vpliva na podatke ali jih dobi. Spremembe avtorizacije obeh podsistemov je zelo težko narediti. V obravnavanem podjetju so se odločili, da je preprosteje, da integracijski modul prilagodijo obstoječi avtorizaciji.

5. Določitev potrebnih začetnih stanj za integracijo

Začetno stanje pred integracijo mora biti vzpostavljeno v obeh podsistemih, podatki morajo biti povezani, vsebine konsistentno zapisane, manjkajoča polja, ki so potrebna v obeh podsistemih, se morajo dopolniti. Presečne množice podatkov je treba preverjati in izluščiti pravilne podatke glede na zahteve posameznega podsistema.

6. Določitev meril testiranja za potrditev uspešnosti integracije

Integracija različnih podsistemov je v raznolikem informacijskem sistemu zelo zahteven projekt. Večja je zahtevnost projekta, večje so razlike podsistemov na vseh ravneh integracije (tehnične, vsebinske ...). Zahtevnost teh projektov nas prisili, da dobro razmislimo, ali je naš sistem ustrezen ali bi bilo treba kateri podsistem ustrezno zamenjati in ga nadomestiti z drugim, ki se bolje vklopi v okolje našega informacijskega sistema.

Integracije različnih podsistemov zahtevajo tudi več vzdrževanja, saj moramo pri integracijskih orodjih paziti na spremembe na vseh podsistemih, ki so v integriranem podsistemu. Učinki dobro integriranih podsistemov so lahko zelo dobri in lahko podjetju zelo koristijo (konsistentnost posameznih podatkov, enkratni vnosi, dostop do strateških podatkov iz različnih podsistemov in podobno).

5.8 Metrike v obravnavanem podjetju

V podjetju morajo postaviti merljive cilje in s tem meriti, ali postaja podjetje bolj usmerjeno h kupcu. Z metrikami v podjetju ne želijo meriti samo stopnje uspeha, ampak si poleg tega zagotoviti povratne informacije, ki bodo koristne za nadaljnji razvoj strategij in taktik. Razen tega so lahko koristen pripomoček za prepoznavanje sprememb in so vitalnega pomena za spodbudo zaposlenih.

Res pa je, da je merjenje učinkovitosti sistemov CRM pravi izziv, saj je težko definirati splošne povezave med aktivnostmi CRM in ekonomskimi rezultati podjetja. Dodatno otežitev pa še predstavlja dejstvo, da je mnogo koristi CRM kvalitativne narave. Zato je še težje dokazati njihov vpliv na finančne rezultate (Reichold et al., 2004, str. 2). Tabela 5 prikazuje sistem uravnoteženih kazalnikov za obravnavano podjetje.

S tako prilagojenimi kazalniki BSC želijo pokriti različna merila CRM in jih uporabiti kot okvir za merjenje rezultatov CRM.

TABELA 5: Sistem uravnoteženih kazalnikov za obravnavano podjetje

VIDIK IN KAZALEC	KAZALNIK	ČASOVNO SPREMLJANJE
FINANČNI VIDIK		
Dobičkonosnost	Vsota čistega dobička in danih obresti v poslovnem letu / povprečna sredstva	Letno
Kazalnik rasti prihodkov	Vsota čistega dobička in danih obresti v poslovnem letu / povprečna sredstva	Letno
Gospodarnost	Prihodki / odhodki	Letno
PROCESNI VIDIK		
Vrednost realiziranih ponudb	Skupna vrednost ponudb, ki smo jih poslali strankam / vrednost realiziranih ponudb	Mesečno
Prodaja na zaposlenega	Skupna vrednost prodaje / št. zaposlenih	Mesečno
Obračanje terjatev do kupcev	Fakturirana vrednost prodaje / plačila ob zapadlosti	Četrtno
VIDIK KUPCEV		
Delež prihodkov po posameznih ključnih kupcih	Prihodki ključnega kupca / vsi prihodki	Četrtno
Kazalnik zvestobe kupcev	Št. stalnih kupcev v začetku preteklega leta / št. stalnih kupcev v začetku tekočega leta	Letno
Kazalnik zadovoljstva kupca s programsko rešitvijo in storitvami	Anketa o zadovoljstvu kupcev	Polletno
Delež prihodkov novih kupcev	(Prihodki novih kupcev / vsi prihodki)*100	Četrtno
Odzivnost neposrednega trženja	Število poslanih dopisov / odziv	Sproti
VIDIK INOVATIVNOSTI		
Delež izobraževanja zaposlenih	Št. ur na izobraževanju (notranje, zunanje) / št. vseh prisotnih delovnih ur	Četrtno
Povprečno št. objavljenih člankov v E-reviji podjetja	Št. objavljenih pojavljanj / št. sodelavcev	Četrtno
Povprečno št. pozitivnih pobud na sodelavca	Št. pobud (dobrih idej, zanimivih člankov, izboljšav) / št. sodelavcev	Četrtno
Odstotek prisotnosti posameznika na delu	Št. opravljenih ur (brez bolniškega staleža, dopustov, z izobraževanjem) / št. vseh delovnih ur	Mesečno

Vir: Lasten

6. UGOTOVITVE

V nalogi sem preveril dve hipotezi:

1. CRM je poslovna strategija

Je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem nastalo potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju stranke. Njeno poznavanje nam omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in strankami, temelječe na zaupanju in uživanju njej prilagojenih storitev, ki se kažejo v sposobnosti organizacij, da ponudijo pravi izdelek ob pravem času in na pravi način. Organizacije svoje koristi vidijo v večji donosnosti kot posledici sposobnosti identificiranja donosnih kupcev in grajenju trdnega odnosa z njimi (Kovačič, et al., 2004, str. 283).

Odgovor na spremembe se pokaže v odzivih tržnikov, ki posledično uporabljajo nove metode in načine dela:

- Trženje s poudarkom na odnosih s kupci: od osredotočanja na transakcije do graditve dolgoročnih in dobičkonosnih odnosov s kupci. Podjetja se osredotočajo na svoje najbolj dobičkonosne kupce, izdelke in tržne poti.
- Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe: od ustvarjanja dobička pri vsaki prodaji do ustvarjanja dobičkov z upravljanjem prodaje v celotni življenjski dobi kupčeve zvestobe. Nekatera podjetja ponujajo redno dobavo izdelka, ki ga kupec ves čas potrebuje, po nižji ceni na enoto, ker želijo tako pridobiti kupca za daljše časovno obdobje.
- Delež v izdatkih kupca: od osredotočenosti na pridobivanje tržnega deleža do osredotočenosti na gradnjo deleža v izdatkih kupca. Banka želi povečati svoj delež v kupčevi denarnici; supermarket želi zavzeti večji delež kupčevega »želodca«. Podjetja povečujejo svoj delež v izdatkih kupca z vse bolj raznoliko ponudbo izdelkov obstoječim kupcem. Zaposlene za to med drugim usposabljujejo za navzkrižno prodajo in prodajo navzgor.
- Ciljno trženje: od prodaje vsakomur do poskušanja biti najboljše podjetje pri oskrbi dobro opredeljenih ciljnih trgov. Ciljno trženje spodbuja naraščanje števila specializiranih revij, televizijskih programov in spletnih t. i. novičarskih skupin (angl. news groups).
- Prilagajanje posamezni stranki: od prodaje enake ponudbe na enak način vsakomur na ciljnem trgu do prilagajanja sporočil in individualizacije ponudbe.
- Baza podatkov o kupcih: od zbiranja podatkov o prodaji do vzpostavljanja bogatega skladišča podatkov o nakupih, dobičkonosnosti, preferencah in demografskih značilnostih posameznih kupcev. Podjetja lahko nato uporabijo tehnike »rudarjenja« podatkov za odkrivanje novih segmentov in trendov, ki se skrivajo v podatkih.
- Povezano tržno komuniciranje: od opiranja izključno na eno komunikacijsko orodje, kot sta oglaševanje ali osebna prodaja, do kombiniranja številnih orodij za

posredovanje usklajene podobe blagovne znamke pri vsakem stiku kupca z blagovno znamko.

- Vsak zaposleni je tržnik: od razmišljanja, da trženje izvajajo le nekateri zaposleni na oddelku za trženje, prodajo in podporo kupcem, do spoznanja, da mora biti vsak zaposleni osredotočen na kupca.

Koncept CRM kaže, da trženjski koncepti, uveljavljeni v novi dobi trženja, dobivajo povsem nov pomen, načini dojemanja trga in možnosti vplivanja nanj pa povsem nove razsežnosti (Postma, 2001, str. 13).

2. Uvedba koncepta CRM v podjetje temelji na spremembi poslovnih procesov in poslovne kulture

Spreminjanje poslovnih procesov je ključnega pomena, da lahko vpeljemo spremembe v svoje poslovanje in s tem uveljavimo sodobne koncepte poslovanja ter se tako približamo strankam, njihovim željam in potrebam, znižamo stroške ter izboljšamo kazalnike učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Ko se podjetje prilagaja strankam in se zamenjuje usmerjenost k izdelku z usmerjenostjo h kupcu ter povečuje hitrost tehnoloških in drugih sprememb, narašča število in kompleksnost nalog. Vodenje postaja čedalje bolj težavno, preglednost nad procesi pa vse bolj zamegljena in nejasna. Kopiči se število zaposlenih ljudi in hierarhičnih ravni v organizaciji.

Rešitev vidimo v tem, da proces razumemo kot celoto in ga tako tudi vodimo. Tu pa se teoretično in praktično začne procesna organizacija, in tudi izrazito zmanjšanje pomena funkcij in funkcijskih meja.

Na drugi strani pa mora imeti podjetje, ki uvaja koncept usmerjenosti h kupcu, drugačne značilnosti, skratka drugačno kulturo, kot jo je imelo pred tem. Takšne življenjske razmere pa seveda zahtevajo popolnoma drugačno podjetje, če naj bo sposobno preživeti. Tako da organizacijska kultura predstavlja močno silo, ki vpliva na vedenje posameznika in skupine v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Je neoprijemljiva, toda prisotna v delovnem okolju. Tako kot zrak nas obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji.

7. SKLEP

Uveljavljeno podjetje informacijske tehnologije, ki trgu ponuja svoje celovite rešitve, ima dve največji vrednosti: samo programsko rešitev in kupce. Če iz kakršnega koli razloga postane njegova rešitev nekonkurenčna, lahko opusti lasten razvoj in postane partner enega izmed globalnih ponudnikov. V tem primeru od principala prevzame rešitev, marketinške in prodajne strategije, pogosto pa tudi metodologijo in standarde izvajanja storitev. Lahko računa, da bo sčasoma izgubilo nekaj kupcev, ki ne bodo želeli preiti na novo rešitev, hkrati pa se mu odpirajo nove tržne možnosti zaradi kupcev, ki jih bodo pritegnile trženjske akcije principala.

Če tako podjetje ne poskrbi za zadovoljstvo svojih kupcev, jih bo prej ko slej izgubilo. Brez kupcev je nezanimivo za globalne ponudnike in v slabi pogajalski poziciji, tako podjetje čaka propad.

Podjetje informacijske tehnologije lahko preživi brez svojega izdelka, ne more pa preživeti brez svojih kupcev!

Najboljši način za ohranitev in dobičkonosno poslovanje s kupci je uvedba koncepta CRM. V delu sem ugotovil, da je ogrodje osmih gradnikov svetovalnega podjetja Gartner Group dober okvir za uvedbo koncepta CRM. Temu pritrjujejo tako svetovalci kot tudi ponudniki aplikacij CRM. Veda o konceptu CRM je namreč v zreli fazi, obstaja veliko metod za realizacijo posameznih gradnikov, obširna je tudi ponudba aplikacij CRM.

Podjetje informacijske dejavnosti mora pri uveljavitvi koncepta CRM upoštevati, da je bolj kot izdelek pomembna storitev. Podjetje mora na sebe gledati z vidika stranke. Stranke ne zanimajo več toliko tehnološke posebnosti računalniških programov, temveč, ali ponudnik zmore dovolj hitro in kakovostno reševati ali pomagati pri reševanju poslovnih problemov kupca.

Pri uvedbi koncepta CRM v podjetje informacijske dejavnosti moramo tako kot v vsakem drugem podjetju upoštevati, da bistvo koncepta CRM ni v aplikaciji CRM, ampak je koncept CRM predvsem poslovna strategija, zato je treba naprej načrtovati vizijo CRM in strategijo CRM.

Organizacijska kultura zaposlenih bistveno vpliva na izkušnjo stranke s podjetjem. Izhajati moramo iz želene izkušnje stranke s podjetjem in glede na to skušati zagotoviti, da se bodo vsi zaposleni zavedali vrednot podjetja, pomena strank, kako ravnati s strankami, kako se obnašati v podjetju. Zlasti predlagani pristopi ponudnikov aplikacij CRM pogosto ne namenjajo ustrezne pozornosti temu gradniku. Sprememba organizacijske kulture je zahteven, dolgotrajen in kontinuiran projekt. Po nekaterih poročilih je za resnejšo spremembo poslovne kulture potrebno od 18 do 24 mesecev.

Poslovni procesi so v tej dejavnosti zelo specifični, saj gre za kombinacijo razvoja računalniških programov, ki so lahko za iste funkcionalne sklope za različne tržne niše različni, in izvajanja storitev. Različni tržni segmenti zahtevajo različno izkušnjo stranke, torej različne nivoje organizacijske kulture in poslovnih procesov. Koncept CRM ne pomeni, da ravnamo z vsemi strankami enako, ampak da načrtno upravljamo odnose z vsakim segmentom strank posebej.

Da bi lahko resno spremljali svoje kupce, moramo o njih beležiti različne podatke. Te podatke je treba ustrezno zbirati in hraniti, potrebujemo pa tudi mehanizme poslovne inteligence, da lahko pridemo do različnih trženjskih in prodajnih analiz.

Pri uvedbi aplikacij CRM naletimo na podobno problematiko kot pri uvedbi celovitih rešitev. Že v fazi prenove poslovnih procesov je treba razmišljati o vsebinskih in tehničnih možnostih, ki jih nudijo različne programske rešitve, in o tem, v kolikšni meri bomo upoštevali najboljšo prakso, ki jo ponuja programska oprema, in v kolikšni meri bomo zahtevali spremembe posameznih funkcionalnosti, ki jih podpirajo aplikacije. Na obravnavanem primeru se je pokazalo, da v prvi iteraciji uvedbe koncepta CRM ni potrebna namenska aplikacija CRM, temveč zadoščajo posamezne taktične rešitve in nekatere prilagoditve v celoviti rešitvi. V naslednjih iteracijah uvedbe bo prav gotovo prišlo do večjih zahtev glede funkcionalnosti aplikacije CRM. Podjetju predlagam, da si aplikacijo CRM naredi samo, pri tem naj upošteva potrebe svojih kupcev in narejeno aplikacijo ponudi tudi njim.

Učinkovitost koncepta CRM je nujno treba meriti. Definirati je treba ustrezne metrike in prvič izmeriti stanje še pred začetkom projekta uvedbe koncepta CRM, treba pa je tudi definirati ciljne vrednosti kazalnikov in meriti odstopanja v predvidenih časovnih intervalih.

Ker je uvedba koncepta CRM povezana z velikimi tveganji, se je treba osredotočiti na ključne projekte, ki prinesejo največjo vrednost ob najmanjših tveganjih in sestavljajo zaključeno celoto, ki jo je mogoče z razpoložljivimi viri zagotovo realizirati.

Menim, da si podjetje informacijske dejavnosti ne sme zastaviti projekta uvedbe koncepta CRM, ki bi trajal več kot eno leto. Ker se okolje hitro spreminja, je treba postopek stalno ponavljati (npr. letno). Vsakič ponovno se je treba vprašati, ali smo še na pravi poti, po potrebi korigirati vizijo CRM in vsakič realizirati omejeno število ključnih oziroma najbolj koristnih in obvladljivih projektov.

Z nalogo sem želel preučiti koncept CRM, da bi lahko obravnavanemu podjetju predlagal ustrežnejši nastop na tržišču. Pričakoval sem, da se bom ukvarjal s prenovo procesov v trženju in prodaji in glede na ponujene funkcionalnosti in druge lastnosti programske opreme primerjal primernost posameznih aplikacij CRM za obravnavano podjetje. Na začetku sem si zamislil, da bi razdelil industrijo CRM na teoretike (Gartner Group, Brown) in praktike

(ponudnike programske opreme), ter primerjal njihove pristope. Izkazalo se je, da bi bila taka delitev popolnom zgrešena, saj v resnici oboji predlagajo enak pristop.

Spoznal sem, da je koncept CRM res poslovna strategija in da zavzema osrednje mesto v procesu strateškega načrtovanja podjetja. Zato sem tudi na podlagi teh ugotovitev predlagal temeljito prenovno obravnavanega podjetja, ki dejansko temelji na uvedbi koncepta CRM. Projekt uvedbe koncepta CRM traja v obravnavanem podjetju že nekaj mesecev. Na podlagi novih spoznanj je bil izdelan strateški načrt podjetja za naslednja tri leta. V tem načrtu so opredeljeni vrednote podjetja, vizija in strategije. Z vidika CRM je opredeljeno, kateri so najpomembnejši segmenti kupcev, vzpostavljena merila, kdo je lahko kupec podjetja in kakšne koristi prinaša podjetje kupcem. Največ aktivnosti se nanaša na spremembe organizacijske kulture in procesov. Sam prehod na novo organizacijo spremlja nekaj slabosti, ki pa bodo sčasoma odpravljene. Prvi odzivi strank so zelo ohrabrujoči, zadovoljna pa je tudi večina zaposlenih, saj je večina v novi organiziranosti prepoznala priložnost za napredovanje. Verjamem, da bo v naslednjih ciklih treba zagotoviti tudi namensko aplikacijo CRM, ki pa jo bo podjetje razvilo samo.

Podjetju informacijske tehnologije predlagam:

1. Izdelajte strateški načrt podjetja za naslednja tri leta.
2. Sestavni del tega načrta naj bo tudi načrt uvedbe koncepta CRM.
3. Pri načrtovanju upoštevajte ogrodje osmih gradnikov svetovalnega podjetja Gartner Group.
4. Posamezne gradnike obravnavajte prilagojeno vašim razmeram.
5. Posebno pozornost namenite organizacijski kulturi in poslovnim procesom.
6. V letni načrt uvrstite tiste ključne projekte uvedbe koncepta CRM, ki lahko predstavljajo zaokroženo celoto, lahko prinesejo največ vrednosti, in jih lahko z viri, ki so na razpolago, zagotovo dokončate.
7. Pri gradniku tehnologija CRM se, kadar je to smiselno, oprite na posamezne taktične rešitve.
8. Vsako leto se vrnite na točko 1, dopolnite strateški načrt razvoja podjetja za novo triletno obdobje in pri tem upoštevajte nastale spremembe zunanjega in notranjega okolja ter nadaljujte s točkami po vrsti.

Uvedba koncepta CRM ni nikoli dokončana!

8. LITERATURA

1. Adrian Brad: Channel Integration Architectures: Key to CRM Success. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: T-12-9560, 2001, 5 str.
2. Andolšek Mesner Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 158 str.
3. Baumeister Hubert: Customer Relationship Management for SMEs. Institut fuer Informatik, LMU, Muenchen. [URL:<http://www.ebusinessforum.gr/content/downloads/ap0045.pdf>], 15.10.2006.
4. Bavec Cene: Management in e-izzivi. Koper: Visoka šola za management v Kopru. [URL:<http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-07-1/015-022.pdf>], 4.2.2007.
5. Brown Stanley A. & Moosha Gulycz: Performance driven CRM. Toronto: PwC Consulting, 2002, 272 str.
6. Corner Ian, Matthew Hinton: Customer relationship management systems: Implementation risks and relationship dynamics. Qualitative Market Research: An International Journal Volume 5 Number 4,2002, str.239-251. [URL: <http://thesius.emeraldinsight.com/vl=7412474/cl=17/nw=1/fm=docpdf/rpsv/cw/mc/b/13522752/v5n4/s2/p239>],09.12.2006.
7. Davenport H. Thomas: Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993, 337 str.
8. Davies Jim: Customer Service and Support. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DPRO-98631, 2001, 12 str.
9. Dyche Jill: The CRM Handbook. Boston: Addison-Wesley, 2002, 307 str.
10. Eisenfeld Beth, Kolsky Esteban, Topolinski Thomas: Gartner Survey: 42 Percent of CRM Software Goes Unused. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: FT-19-4716, 2003, 2 str.
11. Eisenfeld Beth: Ten Steps to Forecasting and Achieving CRM ROI. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: TG-14-7338, 2001, 5 str.
12. Freeze Wayne: Unlocking OLAP with Microsoft SQL Server and Excel 2000. Foster City: IDG Books Worldwide, 2000, 473 str.
13. Golob Izidor, Welzer Tatjana: Arhitekture podatkovnih skladišč. Zbornik posvetovanja / Proceedings of Slovenian Informatics Conference 2001, april 2001, 108-116.
14. Gray Paul, Byun Jongbok: Customer Relationship Management. University of California: Claremont Graduate School, 2001, 56 str.
15. Gupta Sunil et al.: Modeling Customer Lifetime Value. Journal of Service Research, Miami, 2006, Volume 9, No. 2, 95-112, str. 139-155.
16. Halas Helena: Prenova poslovanja podjetja s poudarkom na prenovi prodajnih in proizvodnih procesov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007, 87 str.
17. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja: manifest, 1995, 223 str.
18. Hogan E. John, Lemon N. Katherine: What Is the True Value of a Lost Customer? Journal of Service Research, 5(2003), 3, str. 196-208.

19. Jopling Brian: Are we in Danger of Becoming CRM Lemmings? [URL:<http://www.crm2day.com/library/EpFkZkElyyAZhPpXcd.php>], 22.07.2007.
20. Kehal S. Harbhajan, Singh P. Varinder: Digital Economy. Hershey: Idea Group Publishing, 2005, 395 str.
21. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana: GV Založba d.o.o., 2004, 704 str.
22. Kotler Philip: Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2003, 206 str.
23. Kovačič Andrej et al.: Prenova in informatizacija poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 345 str.
24. Kovačič Andrej, Peček Bojan: Prenova in informatizacija delovnih procesov. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2004, 124 str.
25. Kovačič Andrej: Spremna beseda. Uporabna informatika, letnik X, št. 4, 2002, stran 189.
26. Lee Dick, David Mengon, Bob Thompson: The Blueprint for CRM Success: HYM Press 2003, 118 str.
27. Lee Dick: CRM: The Truth, The Whole Truth But Nothing Than The Truth. URL[http://www.technologyevaluation.com/Research/ResearchHighlights/Crm/2003/02/research_notes/MI_CR_XDL_02_15_03_14.asp], 17.06.2007.
28. Linton Ian: Database marketing. London: Pitman publishing, 1995. 196 str.
29. Luthans Fred: Organizational behavior. New York: McGraw-Hill, Inc., 1995, 628 str.
30. Mišmaš Alojzij: So naši naročniki in uporabniki zadovoljni? [URL: http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija_g/mismas.doc], 1.02.2007.
31. Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky: Organizational behaviour – Managing people and organizations. Boston: Houghton Mifflin Company, 2001.
32. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, 872 str.
33. Nelson S., R. Singhal, W. Janowski, N. Frey: Customer Data Quality and Integration: The Foundation of Successful CRM. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: R-14-7181, 2001, 30 str.
34. Nykamp Melinda: CRM: How To Get there From here. [URL:http://www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore_articles.asp?type=article&id=961], 22.07.2007.
35. Petersen Glen: CRM, Success, and Best Practices: A Wake Up Call: Part One: Searching and Establishing the Business Parameters of CRM. [URL: http://www.technologyevaluation.com/Research/ResearchHighlights/Crm/2004/10/research_notes/MI_CR_XGP_10_21_04_1.asp], 2004.
36. Petersen Glen: CRM: What Is It and Why Do It? Technology Evaluation Centers, [URL:http://www.technologyevaluation.com/Research/ResearchHighlights/Crm/2004/11/research_notes/MI_CR_XGP_11_08_04_1.asp?id=1.2004.11.8.2539], 2004a.

37. Poh, Lean, Lee and Chew, Wan: BPR: Definitions and Models Revisited, Examining Business Process Reengineering. Cranfield University School of Management, London, 1995, str. 135-152.
38. Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana: GV založba, 2001, 174 str.
39. Radcliffe John, Comport Jeff.: Technology Decisions Are Key to Enabling CRM Strategies. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-8082, 2001.
40. Radcliffe John, Kirkby Jennifer., Thompson, E.: The Eight Building Blocks of CRM. Gartner Research 2001, 6 str.
41. Ramaseshan B. et al.: Issues and Perspectives in Global Customer Relationship Management, Miami, 2006, Volume 9, No. 2, 95-112 str. 195-207.
42. Rapaić Boštjančič Urška: Analitično upravljanje odnosov s strankami za ponudnike telekomunikacijskih storitev. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 86 str.
43. Reichold Annette, Lutz Kolbe, Walter Brenner: Performance Measurement of CRM in Financial Services.
[URL:[http://web.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentEng/30FE4CBAD9E0A387C1256EF300791D44/\\$file/PM%20in%20CRM%20of%20FS_IWI_HSG_fin al.pdf](http://web.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentEng/30FE4CBAD9E0A387C1256EF300791D44/$file/PM%20in%20CRM%20of%20FS_IWI_HSG_fin al.pdf)], 18.10.2006.
44. Rosser Bill: Enterprise Architecture: Process and Methodology. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: COM-17-3723, 2002, 3 str.
45. Schein H. Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 1997, 418.str.
46. Schein H. Edgar: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: John Wiley & Sons Inc., 1999, 199 str.
47. Shaw Rochelle, Davies Jim: Customer Relationship Management (CRM): Overview. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DPRO-90679, 2001, 10 str.
48. Sigem: Krovna strategija podjetja [URL:<http://www.sigem.si/storitve.asp>], 22.11.2006.
49. Simonič Janja: CRM je hkrati varčevanje in povečevanje zadovoljstva strank. Finance, [URL:<http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=3845>], 2001.
50. Stanković Tanja: »Padec« pri upoštevanju želja zaposlenih po usposabljanju. Delo XLVI (21), 15, 2004.
51. Stolovitsky Neil: The Evolution of Enterprise Resource Planning Includes Service Industries.
[URL:http://www.technologyevaluation.com/Research/ResearchHighlights/ERP/2006/12/research_notes/MN_ER_NS_12_06_06_1.asp?id=24.2006.12.06.3824], 10.07.2007.
52. Tavčar I. Mitja: Strateški management. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2002, 498 str.
53. Thompson Bob: What is CRM? [URL:http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=416&p_created=1018758641&p_s id=ccO9PEPh&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPSZwX3NvcnRfYnk9JnBfZ3JpZHNvcnQ9]

JnBfcm93X2NudD0xMjU2JnBfcHJvZHM9JnBfY2F0cz0mcF9wdj0mcF9jdj0mcF9z
ZWFyY2hfdHlwZT1hbnN3ZXJzLnNIYXJjaF9ubCZwX3BhZ2U9MQ**&p_li=&p_t
opview=1], 18.10.2006.

9. VIRI

1. Accpac: How to choose a CRM system. [URL:<http://www.accpac.com>], 20.09.2006.
2. Blytheco: White paper: Top Ten Criteria For Selecting Accounting Software. [URL:http://www.blytheco.com/pdf/misc/top_ten_criteria_for_selecting_software.pdf], 02.07.2007.
3. Close Wendy: How To Create Your Organization's CRM vision? [URL:http://blogs.salesforce.com/ask_wendy/files/how_to_create_your_crm_vision_5.16.05.PDF], 18.06.2007.
4. IBM Business Consulting Services: CRM done right. New York: 2004, 14 str.
5. IDC: Slovenia EAS Market 2006 - 2010 Forecast and 2005 Vendor Shares – Executive Summary. Framingham: IDC, 2006.
6. Kirkby Jennifer: Developing a CRM strategy. [URL:<http://www.mycustomer.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=5300>], 08.07.2007.
7. Onyx: Seven Questions Most CRM Vendor Are Afraid You'll aks. [URL:<http://www.tecwhitepapers.com/Documents/DocInfo.asp?DocID=6657455253&ls=0>], 17.06.2007.
8. RIS: Informacijsko-komunikacijske tehnologije v podjetjih. [URL:<http://www.ris.org/index.php?fl=0&p1=276&p2=614&id=614>], 2005.
9. Siebel Systems: Blueprint. [URL:<http://www.siebel.com/blueprint/>], 22.08.2006.
10. Silvon Software: Defining Data Warehousing - What is it and who needs it? [URL:<http://www.dmreview.com/whitepaper/dwr.pdf>], 12.3.2006.
11. Strativity group: White paper: Doing Business Right Now – Your Costumer Won't Wait. [URL:http://www.rightnow.com/pdf/whitepapers/RN_DoingBusinessRightNow.pdf], 12.06.2007.

10. PRILOGA 1

Opis postopkov, povezanih s procesom vzdrževanja

PROJEKT: PROCES:	Prenova poslovnih procesov Vzdrževanje programske opreme
Postopek:	P1 OBRAVNAVA ZAHTEVKA
Izvajalec:	Vodja vzdrževanja programske opreme
Vhod:	Zahtevek, ki pride od naročnika, projektnega vodje, svetovalca ali produktnega managerja
Opis:	<p>Če vodja vzdrževanja programske opreme nima dovolj podatkov o naravi zahtevka, si najprej pridobi dodatne informacije, ki jih potrebuje. Pri tem lahko kontaktira tako tistega, ki je zahtevek zgeneriral, kot tudi kogarkoli drugega v okviru podjetja. Če še vedno ne dobi dovolj informacij, lahko zgenerira nov zahtevek in zadolži določenega svetovalca ali produktnega managerja, da razišče problematiko in napiše ustrezno poročilo (npr. preučitev nove zakonske spremembe in vpliva te spremembe na proces dela pri naročniku in zahtevano funkcionalnost programske opreme). V takem primeru lahko v dogovoru z naročnikom začasno zadrži izvedbo osnovnega zahtevka, če pa je zadeva nujna, lahko zgenerira nov zahtevek za začasno alternativno rešitev.</p> <p>Ko vodja vzdrževanja programske opreme prepozna naravo zahtevka, sprejme ustrezno odločitev:</p> <ul style="list-style-type: none">• Če gre za napako uporabnika, ki zahteva nek poseg v podatke, drugačen način dela in podobno, potem posreduje zahtevek izbranemu vzdrževalcu in določi datum izvedbe (prehod v P2).• Če gre za zahtevek, ki zahteva svetovanje svetovalca pri naročniku, posreduje zahtevek izbranemu svetovalcu in določi datum izvedbe, začetno uro izvedbe in predvideno trajanje izvedbe. Pri tem mora upoštevati, da potrebuje svetovalac tudi določen čas za pripravo na obisk (prehod v P3).• Če gre za napako z infrastrukturnega področja, zahtevek preda tehnični službi, ki razpolaga s sistemskimi inženirji, ki imajo specialistična znanja s področja strojne opreme, operacijskih sistemov, podatkovnih baz in telekomunikacij (prehod v P4).• Če gre za programsko ali sistemsko napako, potem preda zahtevek produktnemu managerju. Kot sistemsko napako razumemo situacijo, ko program deluje sicer korektno v skladu s specifikacijo, vendar določena funkcionalnost za delovanje pri stranki manjka ali pa je neustrezna (prehod v P5).• Če gre za novo naročilo, potem posreduje zahtevek v prodajno službo. V nekaterih primerih nastane novo naročilo tako, da se stranka eksplicitno zaveda, da naroča nekaj novega, v drugih primerih pa je stranko treba v to šele prepričati in ji razložiti, da nek zahtevek ne more biti reklamacija, ker program deluje v skladu s programskimi specifikacijami itn. (prehod v P6).• Če gre za nedokončan zahtevek, ki ga dobi od vzdrževalca, lahko:<ul style="list-style-type: none">○ določi ustrezno pomoč (drugega vzdrževalca, svetovalca, programerja) in preda zahtevek v ponovno reševanje prvotnemu vzdrževalcu,○ ali pa ponovno odloča o naravi zahtevka po osnovnem postopku. <p>Pri dodeljevanju zahtevkov vzdrževalcem in svetovalcem vodja vzdrževanja upošteva ravni dogovorjenih vzdrževalnih pogodb in poskrbi, da je odziv v mejah, ki ga določajo vzdrževalne pogodbe. Če se ne da zagotoviti pogodbenega odziva, se mora s stranko dogovoriti za alternativno rešitev (dogovor s stranko o poznejši izvedbi zahtevka, določitev</p>

	novih prioritet, razbitje zahtevka na več manjših zahtevkov z različnimi prioritetami, dogovor o nadurnem delu, dogovor o tem, da delo izvrši vzdrževalec ali svetovalec kakega partnerskega podjetja)
Izhod:	Postopek P2, P3, P4, P5 ali P6
Vrednotenje:	900 na mesec
Pripombe:	

PROJEKT:	Prenova poslovnih procesov
PROCES:	Vzdrževanje programske opreme
Postopek:	P2 REŠEVANJE ZAHTEVKA
Izvajalec:	Vzdrževalec programske opreme
Vhod:	Postopek P1
Opis:	Naloga vzdrževalca je, da rešuje zahtevke za vzdrževanje, za kar je strokovno usposobljen. Če ne zmore rešiti zahtevka, ga posreduje nazaj vodji vzdrževanja programske opreme.
Izhod:	Postopek P1 ali P7.
Vrednotenje:	700 na mesec
Pripombe:	

PROJEKT:	Prenova poslovnih procesov
PROCES:	Vzdrževanje programske opreme
Postopek:	P3 SVETOVANJE
Izvajalec:	Setovalec
Vhod:	Postopek P1
Opis:	Setovalec izvaja svetovanje pri uporabnikih programske opreme, za kar je strokovno usposobljen.
Izhod:	Postopek P7
Vrednotenje:	120 na mesec
Pripombe:	

PROJEKT:	Prenova poslovnih procesov
PROCES:	Vzdrževanje programske opreme
Postopek:	P4 ODPRAVA TEHNIČNE NAPAKE
Izvajalec:	Tehnična služba
Vhod:	Postopek P1
Opis:	Sistemske inženirji odpravljajo tehnične napake, za kar so strokovno usposobljeni.
Izhod:	Postopek P7
Vrednotenje:	20 na mesec
Pripombe:	

PROJEKT:	Prenova poslovnih procesov
PROCES:	Razvoj programske opreme
Postopek:	P5 NADGRADNJA REŠITVE

Izvajalec:	Razvoj
Vhod:	Postopek P1
Opis:	<p>Take situacije so pogoste, saj stranke običajno pričakujejo, da bo program deloval v celoti tako, kot si želijo ali potrebujejo, ponudniki pa prodajamo računalniške programe, ki zadoščajo specifikacijam, opisanim v spremljajoči dokumentaciji. Zato se v fazi prodaje naredi posnetek stanja poslovnih procesov, ki pogosto ni dovolj natančen, poleg tega pa se procesi pri stranki pogosto spreminjajo, pogoste pa so tudi zakonske spremembe. Običajno stranke ne želijo preveč investirati v sam posnetek stanja in se zadovoljijo zgolj z grobim posnetkom najpomembnejših funkcij. Tako pride do situacije, ko program ne dela tako, kot si stranka želi, in je treba to situacijo razrešiti. Možne rešitve so:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stranka naroči in plača dodatno funkcionalnost in spremembo, • stranka spremeni svoj način dela in se prilagodi programu, • ponudnik se iz strateških razlogov odloči, da bo prilagoditev naredil brezplačno ali po znižani ceni. <p>Vsebinsko gre za proces razvoja programske opreme, kjer sodelujejo produktni manager, vodja razvoja, razvojniki in vodja prodaje. Rezultat nadgradnje ne pomeni samo dokončanja zahtevka, ki je zahteval nadgradnjo, ampak tudi eno izmed naslednjih aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Popravek programske napake. Produktni manager generira zahtevek vodji vzdrževanja programske opreme za nadgradnjo programa pri vseh uporabnikih, ki uporabljajo nek program. • Prodajna služba proda nadgradnjo uporabniku, ki je sprožil zahtevek za nadgradnjo, in sproži prodajno akcijo za prodajo nadgradnje tudi drugim uporabnikom, kjer ta nadgradnja pride v poštev.
Izhod:	
Vrednotenje:	50 zahtevkov iz vzdrževanja na mesec
Pripombe:	V tem primeru gre za prehod iz procesa vzdrževanja v proces razvoja programske opreme. Sprožilci tega postopka prihajajo tudi iz drugih virov.

PROJEKT:	Prenova poslovnih procesov
PROCES:	Prodaja
Postopek:	P6 PRIPRAVA PONUDBE
Izvajalec:	Prodaja
Vhod:	Postopek P1
Opis:	Če prodaja nima dovolj podatkov, potem angažira produktnega managerja, da razišče zahtevek in priskrbi dodatne podatke, ki omogočajo izdelavo predračuna.
Izhod:	Poslan predračun stranki
Vrednotenje:	10 zahtevkov iz vzdrževanja na mesec
Pripombe:	V tem primeru gre za prehod iz procesa vzdrževanja v proces prodaje. Sprožilci tega postopka prihajajo tudi iz drugih virov.

PROJEKT:	Prenova poslovnih procesov
PROCES:	Vzdrževanje programske opreme
Postopek:	P7 ZAKLJUČEK IN OCENA

Izvajalec:	Vodja vzdrževanja programske opreme
Vhod:	Postopek P2, P3 ali P4
Opis:	<p>Vodja vzdrževanja po tem, ko je vzdrževalec, svetovalec ali sistemski inženir zaključil zahtevek, pokliče stranko in se pozanima, kako je stranka zadovoljna z rešitvijo. Glede na zadovoljstvo stranke in svoje mnenje oceni delo vzdrževalca z oceno:</p> <p>1 – nezadovoljna stranka, nezadovoljen vodja 2 – zadovoljna stranka, nezadovoljen vodja 3 – zadovoljna stranka, zadovoljen vodja 4 – izjemno zadovoljna stranka, zadovoljen vodja 5 – izjemno zadovoljna stranka, izjemno zadovoljen vodja</p> <p>Zadovoljstvo stranke oceni na podlagi razgovora z njo. Lastno oceno pa izda na podlagi izkušenj reševanja podobnih zahtevkov, mnenj drugih sodelavcev, porabljenega časa in poznavanja ozadja problema.</p> <p>V zahtevek vpiše oceno stranke in svojo oceno dela vzdrževalca, svetovalca ali systemskega inženirja in dokončno zapre zahtevek. Če stranka ni zadovoljna, ugotovi, kaj je treba narediti, in zgenerira nov zahtevek za rešitev situacije, ki ga dodeli istemu ali drugemu vzdrževalcu.</p>
Izhod:	
Vrednotenje:	840 na mesec
Pripombe:	

Vir: lasten