

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**ZASNOVA SISTEMA ZA RAVNANJE ODNOSOV S STRANKAMI NA PRIMERU  
GOSPODARSKE ZBORNICE SLOVENIJE**

**Ljubljana, september 2004**

**Katarina Kralj**

Študentka Katarina Kralj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom docenta dr. Jurija Jakliča in komentorstvom docentke dr. Tanje Dmitrović, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 29. septembra 2004

Podpis:

1	Uvod.....	1
1.1	Problematika magistrskega dela.....	1
1.2	Namen in cilji magistrskega dela .....	2
1.3	Metode dela .....	3
1.4	Zasnova in struktura magistrskega dela .....	3
2	Ravnanje odnosov s strankami .....	4
2.1	Zgodovina CRM.....	4
2.2	Razlogi za rast CRM rešitev .....	5
2.3	Koncept CRM .....	5
2.4	Vrste CRM .....	6
2.4.1	Operativni CRM.....	6
2.4.2	Sodelovalni CRM.....	7
2.4.3	Analitični CRM.....	7
2.5	Model CRM.....	8
2.6	CRM tehnologije in orodja .....	8
2.6.1	Tehnologije in orodja v trženju.....	10
2.6.2	Tehnologija in orodja za podporo prodaji .....	12
2.6.3	Tehnologija in orodja v centrih za pomoč strankam .....	13
3	Gradniki uspešnega CRM .....	14
3.1	Vizija.....	14
3.2	Pripravljenost organizacije za uvedbo sistema CRM .....	16
3.2.1	Ali je organizacija kandidat za CRM? .....	16
3.2.2	Zrelost spremljanja strank .....	17
3.2.3	Zrelost procesov.....	18
3.2.4	Zaposleni in motivacijska zrelost.....	18
3.2.5	Zrelost sistemov .....	20
3.3	Strategija .....	21
3.4	Zadovoljstvo strank.....	22
3.5	Uporaba CRM na medorganizacijskih trgih .....	25
3.6	Organizacijska kultura .....	27
3.6.1	Predpogoji za uspešno spreminjanje organizacijske kulture .....	28
3.6.2	Koraki za doseganje sodelovanja znotraj organizacije .....	29
3.7	Procesi.....	34
3.8	Informacije .....	37
3.8.1	Vzpostavljanje poznavanja strank .....	38
3.8.2	Vzpostavljanje in zagotavljanje kakovosti podatkov .....	40
3.8.3	Omogočanje doslednih in medsebojno povezanih stikov stranke z organizacijo.....	42
3.8.4	Uporaba poznavanja strank .....	42
3.9	Tehnologija .....	43
3.9.1	Definiranje zahtev za rešitev .....	44
3.9.2	Nakup ali lasten razvoj .....	46
3.9.3	Podatkovno skladišče, definicija in arhitektura .....	47
3.9.4	Podatkovno rudarjenje .....	49
3.10	Merjenje uspešnosti.....	50
4	Nevarnosti in razlogi za neuspeh uvajanja CRM .....	52
5	Neprofitne organizacije.....	56
5.1	Opredelitev neprofitne organizacije .....	56
5.2	Omejitve pri trženju neprofitnih organizacij.....	57
5.3	Značilnosti organizacij, ki so usmerjene same vase .....	60

5.4	Značilnosti organizacij, usmerjenih k strankam.....	62
6	Praktičen primer zasnove sistema CRM .....	65
6.1	Predstavitev organizacije.....	65
6.2	Razlogi za uvedbo sistema CRM.....	68
6.3	Metode in procesi pri definiranju zahtev za sistem .....	70
6.3.1	Vizija.....	70
6.3.2	Pripravljenost organizacije za uvedbo CRM.....	70
6.3.3	Strategija .....	73
6.3.4	Organizacijska kultura .....	74
6.3.5	Zadovoljstvo strank .....	75
6.3.6	Procesi .....	76
6.3.7	Informacije.....	77
6.4	Projekt uvedbe informacijskega sistema.....	80
6.4.1	Nameni in cilji .....	80
6.4.2	Zahteve .....	81
6.4.3	Funkcionalni model .....	83
6.4.4	Odločitev o razvoju rešitve .....	85
6.4.5	Sistemska arhitektura rešitve .....	85
6.4.6	Metode razvoja sistema .....	87
6.4.7	Vloge v projektni skupini.....	87
6.4.8	Uvajanje sistema .....	87
6.5	Analiza in predlogi za ponovno uporabo rezultatov .....	88
7	Sklep .....	89
8	Literatura .....	92
9	Viri.....	97
10	Priloga 1: Funkcije, ki jih omogoča sistem.....	1
11	Priloga 2: Spisek baz in povezave s CRM sistemom .....	8
12	Priloga 3: Podatkovni model.....	9

# 1 Uvod

## 1.1 Problematika magistrskega dela

Meta Group v letu 2004 napoveduje po 10 - 12 % rasti v letu 2003 kar 20 % rast na področju storitev in sistemov za ravnanje odnosov s strankami (Meta Group, 2003). Kje ležijo vzroki za čedalje večjo razširjenost informacijskih rešitev za ravnanje odnosov s strankami?

V samo nekaj desetletjih se je naše življenje korenito spremenilo – in velike spremembe so se zares začele šele pred kratkim. Eden od odločilnih dejavnikov pri spremembah je zmanjševanje pomena tradicionalnih orodij trženjskega spleta (izdelek, cena, prodajne poti, tržno komuniciranje). Z uporabo posebej sestavljenih trženjskih baz podatkov se možnosti za učinkovit vpliv na trgu zelo povečajo (Postma, 2001, str. 15).

Veliko pozornosti se namenja skrbi za odjemalce oziroma odnosom s posameznim kupcem. Ravnanje z blagovno znamko je še vedno zelo pomembno, a zdaj se mu je pridružilo še ravnanje s storitvami za odjemalce. Kupci niso več pripravljeni kupovati na podlagi prvega vtisa in o posameznikovem vedenju ne moremo več sklepati na opredelitvi ciljne skupine, ki ji pripada.

Zaradi razvoja tehnologije lahko kupcu omogočimo, da se odzove na ponudbo in ponudnika seznanj s svojimi željami in potrebami. Enosmerno »bombardiranje« ponudnika se zdaj umika dialogu med njim in porabnikom. Na podlagi podatkov v trženjskih bazah podatkov lahko oblikujemo posamično razmerje, ker tehnološka sredstva omogočajo uporabo podatkov v velikem obsegu, pa tudi zato, ker ustvarjajo nove razsežnosti pri komuniciranju med ponudnikom in kupcem (Postma, str. 16).

Ravnanje odnosov s strankami (ang. customer relationship management - CRM) je kombinacija poslovnih procesov in tehnologije, ki se trudi razumeti stranke organizacije z različnih zornih kotov in na ta način razumeti, kako se proizvodi in storitve organizacije uspešno razlikujejo od konkurenčnih. CRM je skupen napor s ciljem izboljšati prepoznavanje, preoblikovanje, pridobivanje in zadržanje strank (Tiwana, 2002, str. 23).

Danes obstajata dva glavna dejavnika za rast CRM (Foss, 2001, str. 4). Prvi je dejstvo, da je pridobivanje in ohranjanje strank postalo prednostna naloga za vrhni management. Ta dodatna dimenzija poslovne strategije ni prišla v ospredje samo zaradi dobaviteljev sistemskih rešitev in svetovalnih podjetij. V ospredju je zato, ker so vrhni managerji ugotovili, da gre za prednost pred konkurenco. Če je dobro ravnanje, lahko pripelje do večjega dobička. Če pa se uvajanja lotimo slabo, je lahko rezultat izguba najboljših strank, zamujene priložnosti pri potencialnih strankah in visoki stroški pridobivanja strank in ravnanja, vse to pa seveda vpliva na dobiček organizacije.

Drugi dejavnik je usmeritev proti e-poslovanju in naraščajoča pomembnost svetovnega spleta kot poti za prodajo in skrb za kupca. Ta usmeritev je v organizacije vnesla občutek negotovosti. Slabo prepoznavanje vrednosti te poti je pripeljala nekatere organizacije do visokih stroškov za pridobivanje strank. Nova pot je povzročila probleme pri starih, obstoječih poteh, zato se organizacije trudijo najti načine, ki bi jim omogočili

združitev starih in novih tržnih poti, predvsem pa za celovit pogled na stranko. Ravno tako poskušajo izvesti preskok - od stroškov za povečano zmogljivost zaledne informacijske tehnologije (ang. backoffice) k stroškom za izboljšanje učinkovitosti čelne informacijske tehnologije (ang. front-office) (Foss, 2001, str. 4).

Vendar pa naglica v želji po CRM povzroča veliko problemov. Veliko organizacij je zelo neorganiziranih v njihovem pristopu k CRM. Pogoste so taktične namesto celovitih rešitev (Foss, 2001, str. 4).

Dopuščanje, da je tehnologija tista, ki narekuje izbiro pravega CRM sistema, je znana kot pristop »od dna k vrhu«. Ponavadi gre za oddelek ali celo managerja, ki v neusmiljenem, rezultatno naravnem okolju popusti v želji po določeni funkcionalnosti oz. ga prepriča »CRM sistem dneva«. Vendar pa so nevarnosti takega pristopa velike (Dyche, 2002, str. 201). Poleg stroškov za možnosti tehnologije, ki jo ostali deli organizacije smatrajo za manj pomembne, in stroškov ponovne izdelave delov sistema zaradi subjektivne ocene potrebnosti posameznih funkcionalnosti rešitve se lahko tak pristop konča s problemi ob širitvi organizacije zaradi nezmožnosti sistema, da se prilagodi in razširi, ali celo z zavržbo sistema.

Vizija končnega CRM sistema je pomemben korak k uvedbi CRM rešitve v organizacijo. Vendar pa preprost seznam poslovnih zahtev še ni zadosti za ocenjevanje CRM tehnoloških rešitev. Poslovne zahteve morajo voditi k seznamu funkcionalnih zahtev. Razlika med tema dvema je ta, da poslovna zahteva opisuje k stranki usmerjeno »potrebo, težavo, bolečo točko«, funkcijska zahteva pa opisuje, kako rešiti to težavo. In po definiranju funkcijskih zahtev bo izbira tehnološke rešitve bistveno jasnejša (Dyche, 2002, str. 203).

Glede na to, da po podatkih Gartner Group (Bona, Radcliffe, 2002, str. 3) 70 - 80 odstotkov poskusov uvedbe sistemov za ravnanje odnosov s strankami propade, je nujno, da organizacija pred uvedbo sistema za ravnanje odnosa s strankami pripravi temeljit plan uvedbe in upošteva vse vidike uspešne uvedbe.

## **1.2 Namen in cilji magistrskega dela**

Z magistrskim delom bomo poskusili zapolniti vrzel v delih domačih avtorjev, ki bi se ukvarjala z zasnovo sistema za ravnanje dela s strankami, definirala potrebne korake za izbiro ustreznega CRM sistema, ki bi pokril potrebe organizacije, ter podajala nasvete za uspešno implementacijo tehnične rešitve. Ta vrzel se še posebej čuti na področju zasnov sistemov za organizacije, katerih poslovni rezultat ni jasno razvidno odvisen od števila strank (neprofitne, proračunsko financirane organizacije).

Cilj dela je predstavitev in umestitev koncepta sistema za ravnanje odnosov s strankami (predvsem v storitveni dejavnosti) v poslovanje organizacij. S predstavitvijo elementov koncepta in medsebojno povezavo elementov želimo pokazati, kako lahko organizacija vpliva na svojo uspešnost.

Končni cilj je postavitve modela za zasnov sistema za ravnanje odnosov s strankami v neprofitni organizaciji. Opozorili bomo na možne nevarnosti in težave, ki se lahko pojavljajo že pri samem definiranju zahtev za sistem in na (za uvedbo usodne) napačne pristope pri samem uvajanju. Pri tem bomo opozorili na vse vidike, iz katerih mora organizacija presojsati sistem za ravnanje odnosov s strankami, da bo končni sistem uspešno pokril potrebe organizacije.

Glavni cilj empiričnega dela je iz dobljenih rezultatov teoretičnega dela pripraviti dejanski koncept zasnove sistema na primeru Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) in pripraviti načrt za uresničitev v praksi. Glede na samo naravo obravnavane organizacije ocenjujemo, da bo sam koncept zasnove sistema uporaben pri zasnovah sistemov za ravnanje s strankami pri organizacijah oz. ustanovah, kjer poslovni rezultat (oz. višina sredstev za financiranje poslovanja) ni neposredno odvisen od prejetih plačil za svoje storitve (npr. proračunski porabniki).

### **1.3 Metode dela**

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov – teoretičnega in empiričnega.

V teoretičnem delu bomo predstavili rezultate poglobljene analize koncepta ravnanja odnosa s strankami in načrtovanja uvajanja koncepta v organizacijo. V analitičnem delu se bomo dotaknili tudi področja storitev in dognanj o povezavi med zadovoljstvom strank in uspešnostjo organizacije. Podali bomo dognanja o vidikih, ki jih organizacija mora upoštevati pred zasnovo in uvedbo CRM sistema. Za analizo bomo uporabili tujo in domačo literaturo.

V praktičnem delu bomo dognanja iz teoretičnega dela uporabili na praktičnem primeru zasnove sistema za ravnanje odnosov s strankami in ravnanje s storitvami v GZS. Prikazali bomo proces definiranja vizije, strategije, poslovnih zahtev, sprememb organizacijske kulture, prenove procesov in izdelave funkcionalnih zahtev v praksi, kar nam bo na koncu omogočilo, da bomo izdelali čim primernejšo arhitekturo tehnološke rešitve, ki bo v čim večji meri pokrivala potrebe organizacije. Pri tem ne bomo samo prikazali konkretnih rešitev in metod, po katerih smo prišli do rešitev, ampak se bomo osredotočili na področja, kjer vidimo možnosti uporabe naših metod in rezultatov v podobne organizacije. Rezultat praktičnega dela bo tudi načrt uvedbe sistema v organizacijo.

### **1.4 Zasnova in struktura magistrskega dela**

Magistrsko delo je smiselno razdeljeno v sklope, ki jih sestavljajo poglavja.

V uvodu bomo predstavili problematiko dela in opisali strukturo dela.

Drugo poglavje bo namenjeno predstavitvi osnovnih konceptov in ciljev ravnanja odnosov s strankami. Predstavili bomo različne vrste ravnanja odnosov s strankami in opisali modele za ravnanje odnosov s strankami. Predstavili bomo tudi tehnologije, ki jih uporabljamo v sestavnih delih sistemov za ravnanje odnosov s strankami.

V tretjem poglavju bomo poskušali podrobneje osvetliti proces implementacije sistema za ravnanje odnosa s strankami v organizacijo. Predstavili bomo gradnike pri uvedbi sistema CRM ter jih podrobneje opisali. Pri tem bomo opozorili na vse vidike, ki jih moramo zajeti pri analizi organizacije pred uvedbo sistema za ravnanje odnosov s strankami. Posebej bomo opozorili na posebnosti medorganizacijskih trgov in uporabnost koncepta CRM pri delovanju organizacije na takih trgih.

V četrtem poglavju bomo opozorili na nevarnosti, ki lahko ogrozijo projekt uvedbo sistema v organizacijo, in na najpogostejše pasti, ob katerih se lahko uvedba sistema za ravnanje odnosov s strankami neuspešno konča.

Peto poglavje dodatno preučuje posebnosti neprofitnih organizacij, značilnosti organizacij, usmerjenih k strankam, in razliko od organizacij, usmerjenih samih vase. Poudarek je dan tudi na omejitvah v trženju, ki se jim morajo podrežati neprofitne organizacije.

V šestem poglavju bomo predstavili primer praktične uvedbe sistema za ravnanje odnosov s strankami v GZS. Predstavili bomo proces in metode, ki smo jih uporabili pri vsakem od gradnikov zasnove sistema. Predstavili bomo arhitekturo sistema, ki je zadostila tehnološkim zahtevam, ki smo jih dobili pri analizi organizacije. Podali bomo načrt uvedbe sistema, pri čemer bomo opozorili na možne dejavnike, ki še lahko ogrozijo uspeh uvedbe.

V analizi bomo preučili dobljene rezultate empiričnega dela in nakazali možne razširitve in uporabnost naših rezultatov pri uvedbah v podobne organizacije.

V sklepnem delu bodo podane ugotovitve v zvezi z implementacijo koncepta ravnanja z odnosi s strankami.

## **2 Ravnanje odnosov s strankami**

### **2.1 Zgodovina CRM**

V sredini dvajsetega stoletja so tehnike množične proizvodnje in množično trženje spremenili trg z lažjo dostopnostjo proizvodov. Vendar pa se je pri tem korenito spremenil tudi nakupovalni proces, ki je prej omogočal spoznavanje prodajalca in kupca (Chen, Popovich, 2003, str. 672).

Začetke CRM lahko najdemo v začetkih koncepta ravnanja z odnosi (ang. relationship marketing - RM), ko je Lewitt leta 1983 kot eden prvih predlagal sistematski pristop k razvoju odnosa med kupcem in prodajalcem. Trdil je, da se mora cilj organizacije spremeniti: namesto dokončanja posla mora biti cilj zadovoljstvo stranke skozi celotni življenjski cikel odnosa s stranko (Christopher, Payne, Ballantyne, 2002, str. 10).

Ravnanje z odnosi lahko definiramo kot skupni napor, da prepoznamo, zgradimo in vzdržujemo mrežo odnosov s posameznimi strankami. Vendar pa je RM večinoma strateški in mu manjka pogled na procese, ki so povezani (Gebert et al., 2003, str. 109).

Nekateri avtorji (Gummesson, 2003, str. 3) vidijo CRM kot podmnožico RM: vrednote in strategije RM (s posebnim poudarkom na odnosu s strankami), pretvorjene v prakso. Ali drugače povedano: ravnanje odnosov je osnovna filozofija, ki podpira CRM poslovno strategijo in informacijski sistem (Varey, 2002, str. 17).



Nekateri avtorji (Kotorov, 2003, str. 567) smatrajo CRM za tretjo najpomembnejšo revolucijo v organizaciji podjetij po odprtju prve tovarne (Thomas Lombe v Angliji 1718) in vpeljavi proizvodne linije (Henry Ford, 1913).

Učinkovito ravnanje odnosov s strankami je danes postalo strateška usmeritev organizacij v praktično vsakem poslovnem sektorju. Organizacije se poskušajo približati svojim strankam, vlagajo več napora in poskušajo spremeniti odnos s stranko iz odnosa sprejemanja naročil in prodaje v odnos iskanja rešitev in partnerstva (Park, Kim, 2003, str. 652).

## 2.2 Razlogi za rast CRM rešitev

CRM informacijski sistemi so ena najhitreje rastočih kategorij programske opreme za podjetja na svetu. V letu 2005 naj bi izdatki za CRM programsko opremo in storitve dosegli 76,3 milijarde \$, po nekaterih bolj optimističnih napovedih pa celo 89,7 milijard \$ (Tan, Yen, Fang, 2002, str. 77). Leta 2000 so ti znašali 23 milijard \$ (Lipsey, 2002 str. 14).

Avtorji pripisujejo razloge za rast CRM rešitev, ki smo ji priča v zadnjih letih, predvsem razvoju informacijske tehnologije (Ahn, Kim, Han, 2003, str. 324). Spletna tehnologija, skladišča podatkov in povečane zmogljivosti analitičnih orodij so spremenili glavno usmeritev podjetij. Do devetdesetih let je bila ta predvsem izvajanje poslovnih transakcij s strankami, po letu 1990 pa se je veliko podjetij začelo ukvarjati z vprašanji, kako obdržati pozitiven odnos s svojimi strankami, kako dvigniti zvestobo kupcev in kako povečati vrednost kupca skozi ves življenjski cikel. Razumevanje potreb kupca in ponudba dodatnih storitev sta postala prepoznana kot faktorja, ki odločajo o uspehu podjetja.

Svetovni splet je okrepil potrebo po spremembi poslovnega modela. Odnosi s strankami ne bodo nikoli več isti, ker imajo stranke bistveno več nadzora: pričakujejo hiter dostop do ponudbe organizacije in jo nameravajo primerjati s ponudbo tekmecev (Rheault, Sheridan, 2002, str. 39). Današnja tehnologija je dovolj razvita, da omogoča individualizirano spremljati stranke, obvladovati velikanske količine podatkov, izvajati potrebne analize, zagotavljati varnost podatkov in vse potrebno za izdelavo takih rešitev.

## 2.3 Koncept CRM

CRM lahko gledamo iz več zornih kotov – s stališča organizacije, stranke ali sistemov (Gentle, 2004, str. 46). CRM je s *stališča organizacije* lahko opisan kot »skupek učinkovitih procesov, ki spodbujajo zadržanje strank in povečanje njihove vrednosti«. Ti procesi povezujejo vse funkcije, ki so usmerjene k strankam, in so povezani z merjenjem, ki določa njihovo pomembnost, učinkovitost in zmogljivost. S *stališča stranke* je CRM verjetno nekaj, za kar ni še nikoli slišala, lahko pa ga povzamemo z »dobrim izdelkom ali storitvijo za pravo ceno ter učinkovita in prijazna storitev«. S *stališča sistemov* je CRM povezovanje in deljenje informacij preko meja posameznih sistemov, kar omogoča enoten pogled na stranko znotraj celotne organizacije, ter zmanjševanje stroškov in kompleksnosti, povezanih z neavtomatskim povezovanjem in podvajanjem podatkov (Gentle, 2004, str. 46).

Večina avtorjev si je enotna v tem, da CRM ni tehnologija. Nekaj definicij CRM:

- CRM je strategija ali filozofija, načrtovana za optimizacijo dobičkonosnosti stranke, prihodka in zadovoljstva (West, 2001, str. 35).
- CRM je pristop, ki zajema vso organizacijo, pri čemer nevidno integrira prodajo, podporo strankam, trženje in ostale funkcije, ki se tičejo strank (Xu et al., 2002, str. 442).
- CRM so aktivnosti, ki jih organizacija izvaja, da prepozna, pridobi, razvija in ohrani čedalje bolj zveste in dobičkonosne stranke, pri tem dostavlja pravi izdelek ali storitev pravi stranki, po pravem kanalu, ob pravem času in po pravi ceni (Galbreath, Rogers, 1999, str. 162).
- CRM je pristop organizacije k razumevanju in vplivanju na strankino obnašanje s stiki, pomembnimi za stranko. Cilj CRM je pridobivanje, obdržanje in zvestoba strank ter njihova dobičkonosnost (Swift, 2001, str. 12).
- CRM je proces, ki vključuje več funkcij organizacije, za doseganje nenehnega dialoga s stranko preko vseh njenih kontaktov in vstopnih točk, za osebno obravnavanje najbolj dragocenih strank in za zagotavljanje obdržanja strank in učinkovitosti trženjskih iniciativ (Hutt, 2004, str. 101).

Organizacije večinoma navajajo štiri razloge, zakaj hočejo CRM:

- za pridobivanje novih strank,
- za povečanje prodaje pri obstoječih strankah,
- za zmanjšanje stroškov zaradi izboljšav v poslovnih procesih in
- za izboljšanje odnosa s strankami in iz tega izhajajočo večjo zvestobo strank.

## 2.4 Vrste CRM

Strokovnjaki delijo CRM na tri področja, da s tem pomagajo razumeti, kako lahko CRM strategija in tehnologija poskrbita za celovit pogled na stranko: operativni, sodelovalni in analitični (Reynolds, 2002, str. 7).

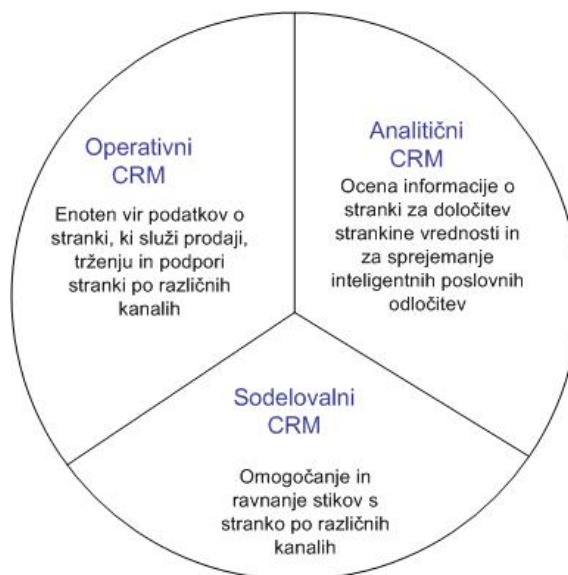
### 2.4.1 Operativni CRM

Komponente operativnega CRM (ang. operational CRM) avtomatizirajo procese, povezane s stiki s stranko, ponujajo več vstopnih točk za komunikacijo s stranko in zvišujejo učinkovitost interakcij s stranko. Gre za avtomatizacijo procesa znotraj organizacije, ki povezuje čelne vstopne točke za stranke po več, med seboj povezanih, kanalih, kot tudi povezavo z zalednimi aplikacijami (npr. prodajnik lahko preverja trenutno stanje zaloge ali zaposleni v kontaktnem centru za stranke lahko vidi zgodovino vseh strankinih računov).

Sistemi operativnega CRM so namenjeni vsakodnevnemu rednemu delu s stranko in so glavni generator podatkov. Sistem za nadzor klicnega centra ali sistem za podporo strankam sta tipična primera aplikacije operativnega CRM. Sistemi operativnega CRM ponavadi zahtevajo po meri narejeno povezavo z ostalimi sistemi (sistemi za spremljanje naročil, sistemi računovodstva ...).

Tipično so izhodi iz operativnega CRM narejeni na agregiranem nivoju, ki pokažejo in spremljajo aktivnosti, ne morejo pa razložiti vzrokov ali posledic. Na žalost se veliko CRM iniciativ konča na tem nivoju. Čeprav operativni CRM prispeva k izboljšavam v organizaciji, sam po sebi ne izboljšuje razumevanja strank organizacije niti ne prispeva k izboljševanju odnosa s strankami.

**Slika 1: Vrste CRM**



Vir: Reynolds, 2002, str. 7

#### **2.4.2 Sodelovalni CRM**

Sodelovalni CRM (ang. collaborative CRM) je namenjen temu, da stranki omogoči stik z organizacijo. Omogoča sodelovanje med dobavitelji, partnerji in strankami, kar ne samo izboljša procesov, ampak lahko služi tudi za boljše zadovoljevanje strankinih potreb. Sem uvrščamo vmesnike za sodelovanje (elektronska pošta, konference, klepet, aplikacije, ki delujejo v realnem času), ki so namenjeni temu, da podpirajo medsebojno interakcijo med organizacijo in strankami, pa tudi med posameznimi deli organizacije glede zadev, ki se tičejo strank oz. informacij o strankah. Sodelovalni CRM pomaga zaposlenim dostopati, razširjati in deliti informacije o strankah in njihovih aktivnostih (Reynolds, 2002, str. 96).

#### **2.4.3 Analitični CRM**

Med aplikacije analitičnega CRM (ang. analytical CRM) štejemo aplikacije, ki omogočajo organizacijam analizo podatkov z namenom doseganja bolj uspešnega komuniciranja s stranko (komuniciranja, ki stranki več pomeni). Gre za analizo podatkov z namenom ravnanja poslovne uspešnosti. Nanaša se na analiziranje, modeliranje in ocenjevanje podatkov o strankah, ki se nahajajo v podatkovnih skladiščih ali podatkovnih bazah, z namenom ustvarjanja medsebojno koristnega odnosa s stranko. Pomaga pri optimiziranju informacijskih virov, da bolje razumemo obnašanje stranke. Med analitične CRM aplikacije spadajo sistemi za trženje, orodja za analizo prodaje in druga specifična analitična orodja.

Analitični sistemi so glavni uporabniki podatkov, ki jih zagotovi operativni CRM. Analitične sisteme lahko sestavljajo skladišča podatkov in področna podatkovna skladišča.

Podatkovna skladišča (ang. data warehouse) vsebujejo prečiščene podatke s podatki o izvoru, pravilih za transformacijo, preračunavanji itd. Podatkovna skladišča so vir združenih, predelanih in podrobnih trenutnih pogledov na podatke o strankah.

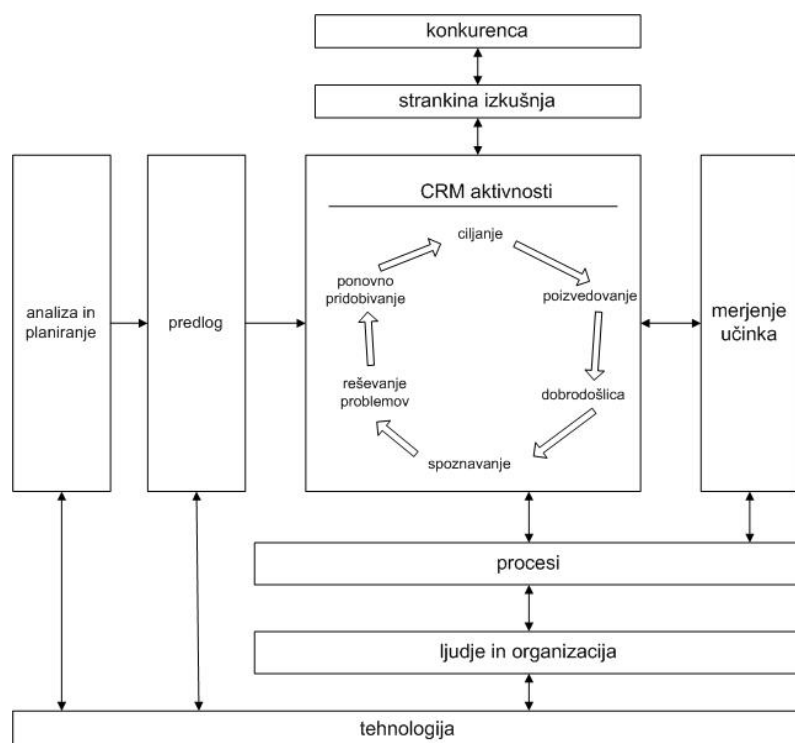
Področna podatkovna skladišča (ang. data mart) so ponavadi podmnožica podatkovnega skladišča. Ti podatki imajo znano množico zahtev in poročil in so oblikovani za določeno funkcijo ali oddelek (npr. za oddelek za trženje, kjer so podatki agregirani in združeni za uporabo pri profiliranju strank, načrtovanje akcij ali za analizo prodajnih tržnih poti).

Analiza je za CRM uspeh najbolj kritična. Analitične CRM rešitve omogočajo učinkovito ravnanje odnosov s strankami. Samo z analizo podatkov o strankah lahko organizacija razume obnašanje, prepozna trende in vzorce in odkrije vzročne povezave. Skupaj to pomaga modelirati in napovedovati obnašanje in zadovoljstvo strank v prihodnje in predstavlja osnovo za strateško odločanje (Reynolds, 2002, str. 95).

## 2.5 Model CRM

V literaturi srečamo model CRM aktivnosti, ki nakaže komponente in gradnike, iz katerih so sestavljene CRM aktivnosti organizacije in jih podrobneje opredeljujemo v tem delu. Glavne sestavne dele modela predstavljamo na sliki (slika 2).

Slika 2: Model CRM aktivnosti



Vir: Foss, 2001, str. 7

## 2.6 CRM tehnologije in orodja

Tehnologija lahko pomaga povečevati zadovoljstvo stranke na pet načinov (Horowitz, 1993, str. 97):

1. Posvečanje večje pozornosti stranki (ang. enhancement): gre za vse načine, ki bodo stranki dale občutek, da je cenjena, njene potrebe individualno obravnavane in storitev prilagojena njej. Sem sodi cel spekter načinov: od aparata, ki reče »Zdravo« z imenom stranke, ko se predstavi s svojo kartico; tega, da ji pošiljajo samo ponudbe, ki dejansko ustrezajo njenim potrebam; tega, da ji ne pošljejo ponudbe za paket storitev, ki jih že uporablja in se je ravno prejšnji teden pritožila, ker ni zadovoljna z njimi; do tega, da ji v hotelu rezervirajo isto sobo, kot jo je imela nazadnje, ker ji je bila všeč.
2. Dvigovanje vrednosti: tu ne gre toliko za negovanje tega stranke, kot gre za izboljšanje strankinega zaznavanja vrednosti proizvoda ali storitve, ki jo uporablja (npr. stranka preko telefona naroča pulover in prijazna gospa ji pove, da je boljše, da točno ta artikel vzame številko manjši, ker vidi na svojem zaslonu, da so skoraj vsi ti puloverji prišli nazaj, ker so preveliki).
3. Deljenje informacij: lahko poteka med različnimi funkcijami v podjetju, med dobavitelji in strankami.
4. Zmanjšanje neprijetnosti in stroškov za stranko (npr. pri avtomatskem naročanju blaga lahko sistem pove uro dostave in s tem zmanjša strah, da dostava ne bo pravočasna; specialist za reševanje težave ima na ekranu že izpisane glavne karakteristike težave, da stranki ni treba še enkrat ponavljati že povedanega; pretekla popravila avta v servisu so zabeležena, tako stranki ni treba razmišljati, kaj so ji nazadnje popravili).
5. Za izboljšanje storitev na podlagi pripomb strank – na podlagi mnenj strank lahko spremenimo in izboljšamo storitev.

Avtorji so si enotni v tem, da je tehnologija glavni pripomoček pri izvajanju CRM strategije (Hansotia, 2002, str. 129). Vendar pa je pri tem treba biti previden. Če s katerim od spletnih iskalnikov iščemo izraz CRM, dobimo nepregleden seznam ponudnikov in vsi trdijo, da ponujajo »CRM rešitve«. Ponudniki programske opreme, pa če je to podpora prodaji, e-trgovina, avtomatizacija trženja, podatkovno rudarjenje, spletna posebitev, OLAP (ang. on-line analytical processing), ravnanje s kontakti, podpora strankam ali celo direktorski informacijski sistemi – vsi trdijo, da prodajajo CRM. Čeprav ta orodja lahko služijo CRM, nobeno od njih ni CRM samo po sebi (Warrilow, 2004).

CRM orodja, ki temeljijo na tehnologiji strežnik/odjemalec, se danes prepletajo z novejšimi orodji, ki temeljijo na spletnih tehnologijah. Prva se ukvarjajo predvsem s funkcijami, obrnjenimi k zaposlenim znotraj organizacije, druga pa bolj podpirajo funkcije, namenjene strankam, ki uporabljajo splet za dostop do podatkov o organizaciji in njeni ponudbi (Goldenberg, 2002, str. 3).

Naloga CRM tehnologije je integracija prodaje, trženja in sektorjev za podporo strank z namenom boljšega nujenja storitev oz. oskrbe stranki, pri tem pa mora omogočiti razpoložljivost informacij celi organizaciji (Sowinski, 2000, str. 70).

Tehnologije in orodja lahko razdelimo glede na vrste CRM, ki mu pripadajo (operativni, sodelovalni, analitični), lahko pa jih razdelimo tudi glede na poslovno funkcijo v podjetju, ki jo podpirajo: trženje, prodaja, podpora strankam.

## 2.6.1 Tehnologije in orodja v trženju

Po podatkih Gartner Group je trženje najpogostejše področje, ki ga ljudje razumejo pod izrazom CRM. Avtomatizacija trženja »pripelje tehnologijo v proces trženja«. Cilj orodij je pomagati razumeti, kaj stranke delajo in želijo, s tem znanjem določiti ustrezne informacije o proizvodih in storitvah, predstaviti priložnosti strankam in meriti uspeh (Osterfelt, 2003).

Zahteve, ki jih mora izpolniti trženjski oddelek, čedalje bolj rastejo – posebej zaradi tega, ker je uvedba neposrednega interaktivnega trženja, prilagodljivost e-trženja, povezovanje različnih kanalov in dialog v realnem času že praktično vsesplošna zahteva (Reynolds, 2002, str. 101). CRM orodja so jim pri tem čedalje bolj v pomoč.

V zadnjih letih se je pojavila vrsta tehnik, ki omogočajo izboljšanje odnosa med organizacijami in njihovimi trenutnimi in potencialnimi strankami. Uporaba teh tehnik in orodij, ki jih omogočajo, spada v splošno kategorijo CRM (Reynolds, 2002, str. 102):

- ravnanje trženjskih akcij (ang. campaign management),
- popolno spremljanje zgodovine,
- spremljanje uresničevanja nalog,
- enotno sestavljanje urnika, načrtovanje aktivnosti,
- ravnanje s potencialnimi strankami (ang. opportunity management),
- ravnanje z dokumenti,
- spremljanje prodaje,
- spremljanje stroškov in napovedovanje porabe,
- trženje na podlagi baze podatkov,
- enostaven vnos podatkov,
- sinhronizacija.

Orodja, ki podpirajo trženjske cilje organizacije, lahko delimo na pet področij (Herschel, 2002, str. 2): orodja za optimizacijo odnosov s strankami, analitične pakete, orodja za e-trženje, za ravnanje trženjskih virov in za ravnanje s partnerji.

### Orodja za optimizacijo odnosov s strankami

Namen orodij za optimizacijo odnosov s strankami je ravnanje in optimizacija odnosov s strankami preko vseh komunikacijskih kanalov. Poleg tega morajo obvladovati različne stike strank z vsemi oddelki organizacije. V to skupino ponudniki večinoma uvrščajo orodja za ravnanje trženjskih akcij. Glavna področja, ki jih ta orodja pokrivajo, so:

- Segmentacija strank – je ena od osnovnih strategij, ki jih uporablja trženje. Orodja za segmentacijo morajo omogočati segmentacijo po več dimenzijah in morajo biti tesno povezana z analitičnimi orodji.

- Spremljanje dogodkov (ang. event triggers) – ta orodja nam omogočajo spremljanje kritičnih dogodkov o strankah v realnem času in nas glede na določene parametre opozorijo na določene dogodke (npr. povečanje števila reklamacij, povečanje prodaje), na katere se mora organizacija ustrezno odzvati.
- Dogodkovno proženje akcij (ang. inbound interactions) – ta orodja se ponavadi uporabljajo v povezavi z orodji za spremljanje dogodkov in so namenjena za predlaganje določenih akcij in ukrepov. Zaradi velike kompleksnosti so pogosto del analitičnih orodij.
- Komunikacija v realnem času (ang. real time customer dialogue) – orodja omogočajo nenehno ali izmenjujočo se komunikacijo s stranko preko vseh komunikacijskih kanalov. Z razvojem novejših komunikacijskih kanalov (klepetalnice, forumi) so tej funkcionalnosti namenjene posebne aplikacije.

## E-trženje

Svetovni splet je s stališča trženja izredno uporaben za ravnanje z odnosi iz treh razlogov: je poceni in omogoča naslavljanje posameznika, omogoča dvosmerne izmenjave, ki daleč presegajo strategijo množičnega tradicionalnega trženja, in omogoča takojšen odziv (Tiwana, 2002, str. 14).

V to skupino sodijo orodja, ki omogočajo izvajanje trženjskih akcij preko elektronskih komunikacijskih kanalov (svetovni splet, mobilni telefoni, spletni kioski, dlančniki in interaktivna televizija). Pri teh orodjih glavni izziv predstavlja vključitev teh orodij v celovito trženjsko strategijo (Sarner, Jankowski, 2001, str. 3). Ta orodja podpirajo:

- Analizo aktivnosti na svetovnem spletu (ang. web and customer analytics) – mnogi jih imenujejo tudi orodja za analizo klikov (ang. clickstream analysis). Glavni vir podatkov za ta orodja so datoteke na spletnih strežnikih, ki beležijo vse aktivnosti uporabnikov (s katere strani so prišli, koliko časa so bili na določeni strani, zgodovina prejšnjih obiskov itd.). Cilj analize teh podatkov je tehnično in vsebinsko izboljšanje spletnih strežnikov. Ravno tako pa lahko z analizo teh podatkov dobimo koristne informacije o interesu stranke za določene izdelke in storitve, ki so predstavljeni na svetovnem spletu, pa tudi o izdelkih in storitvah, ki jih obiskovalci ne najdejo.
- Poosebitev – orodja za poosebitev nam omogočajo prilagoditev sporočil posamezni stranki. Na eni strani lahko stranki prilagodimo pogostost in način obveščanja, po drugi strani pa s poosebitvijo mislimo na prilagajanje same oblike, videza in vsebine elektronskega sporočila ali spletne strani.
- Trženje preko elektronske pošte (ang. e-mail marketing) – osnovna funkcija teh orodij je pošiljanje elektronskih sporočil strankam o samem podjetju ter o proizvodih in storitvah, ki jih ponuja. Pri tem je zelo pomembno prilagajanje prejemnikom sporočila in skrbna izbira prejemnikov sporočila. Z neupoštevanjem želja stranke si lahko organizacija z uporabo teh orodij naredi več škode kot koristi.
- Ravnanje s spletnimi vsebinami (ang. web content management) – s temi orodji upravljamo z vsebino na spletnih strežnikih in skrbimo za konsistentnost vsebin z vsebinami na drugih komunikacijskih kanalih.
- Ravnanje s priložnostmi (ang. lead management) – orodja nam omogočajo ravnanje s priložnostmi od nastanka (kvalifikacije) do avtomatske distribucije ustreznemu oddelku (osebi). Večina orodij omogoča tudi spremljanje statusa in napredka posamezne priložnosti.

- Ravnanje oglaševanja (ang. advertising management) – funkcija teh orodij je ravnanje oglaševalskih akcij preko elektronskih komunikacijskih kanalov (npr. z enega mesta lahko vodimo akcijsko ponudbo izdelkov na več spletnih strežnikih).

### **Analitični paketi**

Paketi omogočajo podrobne analize za potrebe trženja. Velikokrat so del analitičnih sistemov, ki pokrivajo določene panoge. Lahko so tudi vgrajeni v katerem od ostalih orodij (npr. za analizo aktivnosti na spletu). Pomembnejša analitična orodja za podporo trženju so (Collins, 2001, str. 4):

- Analiza donosnosti strank – za določanje donosnih in nedonosnih strank, ti podatki se uporabljajo za določene trženjske in prodajne akcije za izboljšanje donosnosti. Vedno bolj se uveljavlja ocenjanje vrednosti stranke na osnovi njenega življenjskega cikla (ang. customer lifecycle value). Orodje nam lahko omogoča tudi ocenjevanja stroškov sodelovanja po posameznih aktivnostih (ang. activity-based costing – ABC), ki pomeni spremljanje vseh stroškov (posrednih in neposrednih), ki jih stranka pri komuniciranju s podjetjem povzroča (stroški komunikacijskih kanalov, izvajanja transakcij ...).
- Predvidevanje obnašanja (ang. behavior prediction) – ta orodja omogočajo napovedovanje prihodnjega obnašanja strank. Uporabljajo modeliranje in podatkovno rudarjenje.
- Nagnjenost k nakupu (ang. propensity to buy) – s temi orodji napovedujemo, katere proizvode oz. storitve bo stranka v prihodnosti verjetno kupila.
- Predvidevanje naslednjega nakupa (ang. next sequential purchase) – na osnovi preteklih nakupov lahko predvidimo izdelek, ki ga bo stranka kupila.
- Analiza nakupovalne košarice (ang. market basket analysis) – analiza podatkov o proizvodih, ki so bili kupljeni skupaj, nam vrne potrošne navade strank.
- Dinamično določanje cene (ang. dynamic pricing) – orodja, ki omogočajo določanje optimalne cene proizvoda za posamezno stranko ali segment strank.

### **Ravnanje trženjskih virov**

V to področje uvrščamo rešitve za avtomatizacijo strateškega načrtovanja, razvoja proizvodov in komunikacij, financ in za koordinacijo in merjenje trženjskih aktivnosti na podlagi vnaprej postavljenih meril.

### **Ravnanje odnosov s partnerji**

To so orodja za komunikacijo s poslovnimi partnerji, ki sodelujejo pri trženjskih aktivnostih. Ponavadi so del celovitega sistema za ravnanje odnosov s partnerji, ki delujejo na nivoju organizacije.

#### **2.6.2 Tehnologija in orodja za podporo prodaji**

Zaradi osredotočenosti magistrskega dela na zasnovo sistema v neprofitnih okoljih naštejmo samo nekaj orodij, ki jih v literaturi uvrščajo med orodja za osnovno podporo prodaji, vendar pa je brez njih ravnanje odnosov s strankami tudi v neprofitnih organizacijah težko predstavljivo:



- Ravnanje strank (ang. account management) – s pomočjo tega orodja vodimo celotno zgodovino odnosov stranke z organizacijo. S tem orodjem na enem mestu vodimo podatke o stranki, načrtujemo in spremljamo določene aktivnosti s posamezno stranko ter spremljamo dobavo proizvodov in storitev. Omogoča lahko tudi povezave z zunanjimi bazami podatkov (npr. bonitete). Znotraj tega orodja lahko najdemo tudi orodje za ravnanje področij (ang. territory management), ki na podlagi vnaprej določenih meril (geografska merila, panoga, proizvod, velikost stranke) usmeri vse kontakte in aktivnosti stranke k točno določenemu oddelku (Siebel, 2004).
- Ravnanje znanja (ang. knowledge management) – da preprečimo, da morebitna stranka o ponudbi ve več kot oseba, s katero se pogovarja (ker se je pred tem o določenem proizvodu temeljito informirala na spletni strani podjetja), je izredno pomemben sistem za ravnanje znanja, ki vsebuje razne informacije. Ta znanja so lahko (Dyche, 2002, str. 87): računalniške predstavitve izdelkov, podrobni opisi proizvodov ali storitev, vzorci ponudb, najave novih izdelkov, zakonske uredbe, poročila. Večina sistemov za ravnanje znanja je (in mora biti) postavljena na nivoju celotne organizacije, posebno pozornost pa je treba nameniti smiselni klasifikaciji znanj in možnostim iskanja.

Po našem mnenju (in po navedbah v literaturi) je nujno, da obe orodji načrtujemo na nivoju celotne organizacije.

### 2.6.3 Tehnologija in orodja v centrih za pomoč strankam

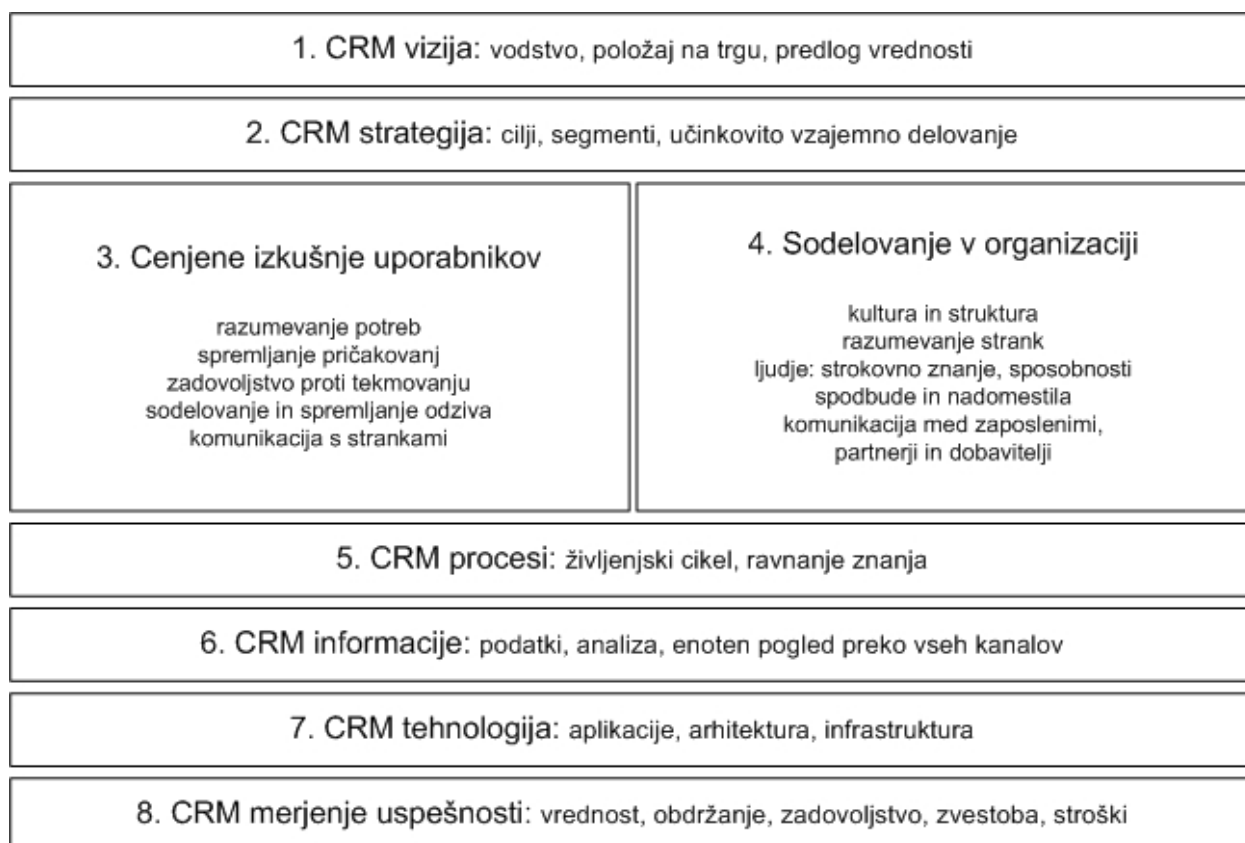
V to področje uvrščamo vsa orodja, ki omogočajo, da organizacija služi strankam, ki jih že ima (Osterfelt, 2003). Centri za pomoč strankam (klicni centri, kontaktni centri) so stična točka med strankami in organizacijo, zato morajo biti tesno povezani z aplikacijami CRM sistema. Pri tem so za nas zanimivi predvsem:

- Spletna samopomoč (ang. web based self service) – prek spletnih portalov lahko strankam ponudimo različne informacije in jim s tem omogočimo, da si sami pomagajo pri težavah s proizvodi ali storitvami organizacije, hkrati pa si lahko že same ogledajo ponudbo. Na ta način povečamo zadovoljstvo strank, podjetje pa dobiva manj klicev v klicni center (kar pomeni manjše stroške za infrastrukturo in zaposlene). Seveda pa mora biti pomoč na spletu zasnovana tako, da je hitro (in tudi intuitivno) dosegljiva, preprosta za uporabo in mora vsebovati iskane informacije. V nasprotnem primeru bodo rezultat nezadovoljne stranke ter izguba organizacije (finančna – zaradi zgrešene investicije in s stališča ugleda podjetja). V okviru spleta mora organizacija predvideti tudi prostor za najpogostejša vprašanja (kje je sedež podjetja, kam sporočim svoje nove podatke, kam se lahko obrnem, če imam vprašanje glede računa, kako zamenjam geslo na portalu itd.).
- Spremljanje naročil in odprava napak – predvsem distribucijska podjetja ponujajo na spletnih portalih možnost spremljanja poteka in statusa naročila ter predvidenega datuma dostave. Nekatera podjetja omogočajo spremljanje statusa odprave napak.

### 3 Gradniki uspešnega CRM

To poglavje je smiselno zasnovano okrog osmih gradnikov CRM iniciative, ki jih omenja Gartner Group (Bona, Radcliffe, 2002, str. 27). Osnovni gradniki so vizija, strategija, zadovoljstvo, organizacija, procesi, informacije, tehnologija in merjenje uspešnosti (slika 3). V podpoglavjih podrobneje razčlenimo vsakega od gradnikov.

Slika 3: Osem gradnikov CRM



Vir: Bona, Radcliffe, 2002, str. 27

#### 3.1 Vizija

Vizija ravnanja odnosov s strankami je podoba tega, kako želi k strankam usmerjena organizacija izgledati v očeh svojih strank, kako naj jo te občutijo in kaj hoče predstavljati svojim končnim strankam (Kirkby, 2001a, str. 1). Odnosov s strankami ne moremo zgraditi brez te »osebnosti« organizacije. Brez CRM vizije stranke ne bodo imele jasne slike tega, kaj jim organizacija nudi (v primerjavi s konkurenco), ali predstave o tem, kaj lahko pričakujejo, ko poslujejo z organizacijo.

Brez vizije bo sodelovanje znotraj organizacije težko in drago. Pravilno predstavljena in promovirana mora CRM vizija motivirati zaposlene, povečevati zvestobo strank in spremeniti končne stranke v zagovornike organizacije (Bona, Radcliffe, 2002, str. 6). Različni ljudje lahko med seboj zelo dobro sodelujejo, če imajo enotno vizijo. Skupna vizija lahko pomaga motivirati in povezovati obsežno, razdeljeno in razbito delo, delavce in organizacijo (Gabrijelčič, 1995, str. 93).

CRM vizija se začne z razumevanjem področja, na katerem deluje organizacija, in z jasno sliko položaja organizacije in njene konkurence. Torej – kako vidijo organizacijo in kako organizacija želi biti videna – kaj je njena vizija? Strankam je torej treba torej predložiti tako poslovno ponudbo (ang. core business proposition), da jo bodo v resnici cenile in po njej razlikovale to organizacijo od ostalih. Ta ponudba naj bo duša organizacije in naj ne bo preveč mlačna ali preveč splošna. Biti mora jasna izražena namera, okoli katere lahko organizacija izgradi značilen predlog »strankinih vrednot« in kulturo organizacije (Kirby, 2001, str. 2).

Pri vrednosti (v povezavi s potrošnjo) je bilo narejenih kar nekaj raziskav. Raziskave na tem področju so prišle do preprostega spoznanja – končno vrednost ponudbe določa potrošnik. Samo kupec lahko določi, kolikšno vrednost vidi v svojem nakupu (LaSalle, 2003, str. 9). Pri tem uporabljamo ljudje dva kriterija oz. dve vrednosti: objektivno (ta je zasnovana na dostopnosti, velikosti, količini, času, potrebnem za proizvodnjo itd.) in subjektivno – to je težje opisati, to je vrednost, ki posamezniku pomeni rezultat koristi, ki jih lahko ima od uporabe ali lastništva določenega proizvoda oz. storitve.

Posameznik deluje na štirih nivojih – fizičnem, čustvenem, razumskem in duhovnem. Za pomoč pri kreiranju vizije navedimo lastnosti, ki jih cenijo potrošniki in ki jih lahko organizacija v viziji doda proizvodu oz. storitvi in s tem poveča subjektivno vrednost svoje ponudbe. Razdeljene so glede na način, na katerega jih zaznava posameznik (tabela 1).

**Tabela 1: Model vrednosti**

Fizično	Čustveno	Razumsko	Duhovno
veselje užitek udobje priročnost neodvisnost varnost preživetje	blagostanje osebna rast skrb odnosi status priznanje samoizražanje samozavest pripadnost sreča usklajenost	učenje znanje vrednotenje redkost odličnost kontrola kakovost izbira zanesljivost trpežnost zadovoljstvo zmožljivost učinkovitost	izpolnitev mir svoboda zaupanje popolnost duhovna rast socialna zavest kreativno izražanje estetske povezave

Vir: LaSalle, 2003, str. 13

Tipe vrednosti, ki jo lahko zaznava stranka, lahko delimo po treh dimenzijah: glede aktivnosti – reaktivnosti, usmerjenosti vase – usmerjenosti navzven in na zunanje – notranje usmerjene (Rust, Oliver, 1994, str. 45).

CRM vizija se začne s poslovno ponudbo in se nadaljuje z opisom, kaj bo to pomenilo s stališča vrednosti in koristi, ki jih bo stranka izkusila (predvsem s stališča kakovosti, inovativnosti, samostojnosti, vpletenosti itd.). Pri izoblikovanju vizije moramo ves čas imeti pred očmi, kaj si želi stranka. Veliko organizacij je

prepričanih, da vedo, kaj si stranke želijo, dokler se z dragimi poskusi ne naučijo, da to ni res. Vlagajo velika sredstva v storitve, ki si jih stranke v resnici ne želijo, in zanemarjajo področja, ki bi za stranko pomenila resnično vrednost in, posledično, zagotovila strankino zvestobo.

Odgovornost za kreiranje CRM vizije mora prevzeti vodstvo organizacije. Idealno vodstvo za razvoj vizije podjetja je tako, ki razume, kaj pomeni CRM, razume koristi, ki jih organizacija lahko ima od CRM, in je sposobno sprejemati nove ideje in načine dela. Ravno tako mora vodstvo imeti informacije o tem, kaj si stranke organizacije v resnici želijo in kakšno je trenutno stanje - kaj stranke danes doživljajo. Ker mora biti CRM vizija jasno znana vsem v organizaciji in jo morajo zaposleni v organizaciji sprejemati, je koristno, da sami v organizaciji izdelamo »pomena polno«, za organizacijo značilno vizijo, ne pa, da uporabimo kakšno od splošno uporabnih vizij, ki bi jo izdelalo svetovalno podjetje.

Vodstvo mora vizijo sprejemati in jo z zanosom razširjati in pospeševati sprejemanje med zaposlenimi in strankami. Ravno nesprejemanje vizije s strani vodstva je po podatkih Gartner Group (Kirkby, 2001a, str. 4) prvi vzrok za neuspeh CRM projektov. Da vodja projekta pridobi vodstvo na svojo stran, je včasih potrebno »izobraževanje« vodstva o tem, kakšna je trenutna strankina izkušnja z organizacijo, ki ji sledi delavnica, na kateri mora predsodke vodstva (»mi pa tega že ne bomo delali«) spremeniti v notranje sprejemanje in kreiranje vizije.

## **3.2 Pripravljenost organizacije za uvedbo sistema CRM**

### **3.2.1 Ali je organizacija kandidat za CRM?**

Eden največjih mitov okrog ravnanja odnosov s strankami je prepričanje, da ga lahko uvede vsaka organizacija in pričakuje rezultate. Ker gre pri CRM za prepoznavanje, obdržanje in povečevanje koristi najboljših strank organizacije – nekaj, za kar si prizadeva vsaka organizacija – se zdi vprašanje, ali je CRM prava stvar za organizacijo, odveč. Vendar, ker uspe samo eden od petih poskusov uvajanja CRM (Gentle, 2004, str. 49), je vprašanje vsekakor na mestu.

Za lažje odločanje, ali je organizacija primeren kandidat za uvajanje CRM, naj bi znotraj organizacije odgovorili z DA na čim več od naslednjih vprašanj (Gentle, 2002, str. 50):

- Ali ima večje število (npr. več kot 30) zaposlenih, ki neposredno kontaktirajo s strankami?
- Ali gre za okolje, kjer se zahteva velika mera sodelovanja znotraj organizacije – vsak stik s stranko ponavadi vključuje več kot enega zaposlenega?
- Ali ima veliko (npr. več ko 10000) število strank?
- Je tipičen odnos s stranko za organizacijo pomemben – lahko izguba ene stranke organizacijo veliko stane?
- Ali lahko stranke do organizacije dostopajo po različnih poteh (kanalih)?
- Ali organizacija pogosto kontaktira z večjimi skupinami svojih strank ali z vsemi strankami, po različnih poteh?

- Ali obstaja potreba, da organizacija prilagodi informacije, ki jih posamezna stranka dobi preko teh kanalov?

Če lahko za organizacijo odgovorimo z DA na večino vprašanj, je organizacija verjetno dober kandidat za CRM. Če ne, potem koristi, ki jih lahko pričakuje od CRM, verjetno niso zadosti velike, da bi lahko upravičile stroške in organizacijske spremembe, povezane z uvedbo CRM.

Preden se organizacija odloči za uvajanje CRM, si mora odgovoriti še na vprašanja v zvezi z zrelostjo (ang. maturity) spremljanja strank, zrelostjo procesov, sistemov in motivacijsko zrelostjo v organizaciji. V primeru, da je na katerem ali na več področjih še v začetni stopnji, mora predvideti daljši čas za uvedbo sistema CRM oz. se mora pred samo uvedbo CRM posvetiti razvoju določenih procesov na področju, kjer še ni dosegla določene stopnje zrelosti.

### 3.2.2 Zrelost spremljanja strank

Večina organizacij lahko precej natančno razdeli svoj prihodek glede na izdelek oz. storitev, ki jo nudi, večina pa ima težave pri odgovorih na vprašanja:

- Za koga obstaja verjetnost, da bo kupil ta izdelek oz. storitev? Odgovor na to vprašanje bi omogočil poiskati možne stranke podobnega profila in jih spremeniti v stranke.
- Zakaj so se (sedaj že) bivše stranke preusmerile h konkurenci? Odgovor na to vprašanje bi pomagal odpraviti težave in prepoznati stranke v podobnem položaju in mogoče preprečiti njihov odhod.
- Kako stranke dejansko uporabljajo izdelek oz. storitev in kakšna je narava njihovih stikov z organizacijo? Odgovor bi pomagal prepoznati priložnosti za ponudbo sorodnih in nadgraditev izdelkov oz. storitev.

Zrelost spremljanja strank je torej merilo, koliko se je organizacija razvila od produktno usmerjenega modela (= pošiljanje izdelka iz organizacije s čim manjšimi stroški) do modela, usmerjenega k strankam (kdo kupuje naše proizvode, zakaj nas imajo radi, kako lahko merimo zadovoljstvo, zakaj odhajajo, kako jim lahko ponudimo več) (Gentle, 2004, str. 51). Najpomembnejša meritev zrelosti pri spremljanju strank je obstoj enotne številke stranke v različnih sistemih znotraj organizacije.

Primeri zrelosti pri spremljanju strank se v praksi kažejo kot organizacijske enote ali projekti znotraj organizacije, ki imajo za cilj boljše razumevanje strank npr:

- ocenjevanje določenih procesov v primerjavi s konkurenco,
- pogovori s strankami,
- anketiranje preteklih strank (poudarek na poskusu razumevanja, zakaj so odšle),
- hitri odzivi na pogosta vprašanja, ki jih zastavljajo stranke.

Večina naštetega je odskočna deska za CRM in ima za rezultat naslednje systemske rešitve:

- podatkovno skladišče ali eno ali več področnih podatkovnih skladišč – lahko tudi z zmožnostjo podatkovnega rudarjenja,
- sistem za avtomatizacijo prodaje,
- sistem za podporo trženja,
- enotni klicni center za povpraševanja strank itd.

Vsak od zgornjih korakov lahko traja od šest mesecev do preko dveh let (in terja trajanju primerno tudi primerna sredstva). Višja kot je trenutna stopnja zrelosti spremljanja strank, manjše so ovire na poti do CRM (Gentle, 2004, str. 52).

### 3.2.3 Zrelost procesov

Stopnja težav, s katero bodo CRM orodja in tehnologija lahko vpeljani v organizacijo, je neposredno odvisna od stopnje zrelosti procesov v vseh funkcijah, ki imajo stik s strankami (trženje, prodaja in podpora strankam). Pri ocenjevanju zrelosti procesov lahko uporabimo analogijo s fazami metodologije pri razvoju programske opreme (Fleming v Gentle, 2004, str. 53):

- Faza *anarhije*: vse je sprejemljivo.
- Faza *tradicije*: modrost se prenaša z ene generacije na naslednjo pri pivu in pizzii.
- Faza *metodologije*: kako se razvija programska oprema, mora biti dokumentirano (in to se v resnici dogaja).
- Faza *merjenja*: proizvodi in procesi se merijo na standarden način.
- Faza *razumevanja*: produktivnost je dosežena s stalnim izboljševanjem (na podoben način kot v proizvodnji).

Zgornje faze lahko enostavno prevedemo na procese v organizaciji, kot je trženje, prodaja, podpora strankam. Podpora strankam in spremljanje naročil sta ponavadi zaradi narave svojega dela (dodeljevanje nalog, merjenje uspešnosti) bolj procesno naravnana, medtem ko se za trženje in prodajo velikokrat izkaže, da nimata predpisanih procesov (tržniki velikokrat ne vedo, kakšen je bil odziv njihovih akcij, prodajniki pa so tradicionalno individualisti, ki imajo vsako vrsto dokumentacije za oviro pri svojem delu, pri njihovem delu je pomembno le skleniti posel) (Gentle, 2004, str. 54).

Zakaj je pomembna stopnja zrelosti procesov? Organizacija, ki še ni na stopnji »ponovljivih« procesov, bo imela velike težave pri avtomatizaciji procesov, saj procesov ni. V tem primeru bi se morala najprej ukvarjati z definicijo svojih osnovnih procesov.

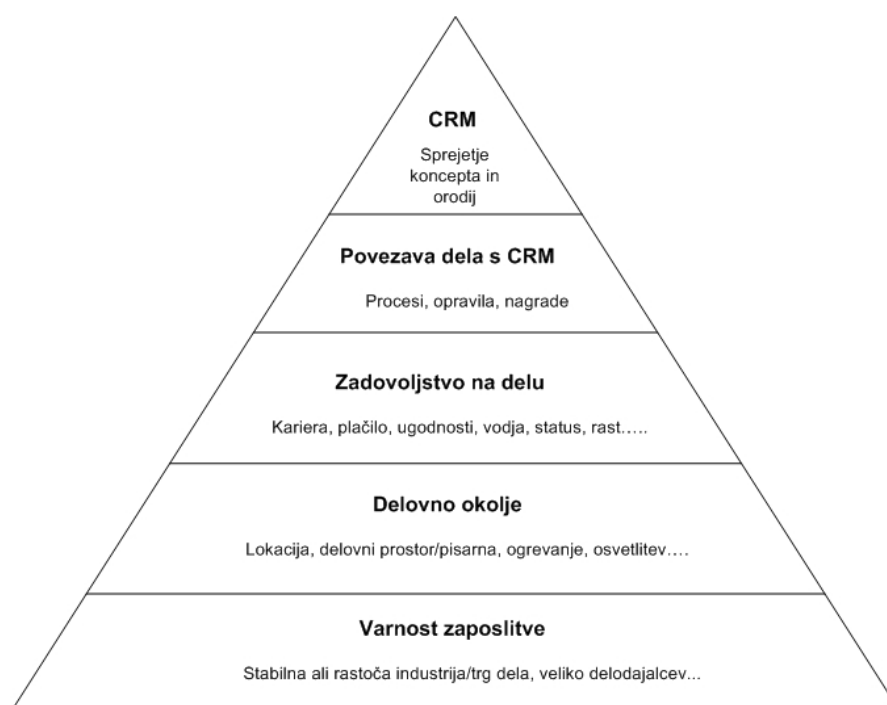
### 3.2.4 Zaposleni in motivacijska zrelost

Pomemben faktor pri ocenjevanju pripravljenosti organizacije na uvedbo CRM so tudi zaposleni. Po analogiji z Maslowovo piramido motivacije lahko sestavimo tudi hierarhično tabelo potreb zaposlenih, da bodo zaposleni motivirani za sprejemanje CRM (slika 4).

Drugače povedano – ne zadostuje, da vodstvo podpira CRM, ga promovira in pričakuje, da ga bodo zato sprejeli tudi ostali zaposleni. Zaposleni bodo CRM sprejeli le, če jim pomaga pri opravljanju njihovega dela, če so za sprejemanje CRM motivirani in če so bili zadosti izobraženi za uporabo sistema (Gentle, 2004, str. 58).

Če hoče organizacija pridobiti in obdržati svoje stranke, mora najprej »pridobiti« zaposlene znotraj organizacije. Ko načrtujemo CRM strategijo, moramo upoštevati tudi reakcije zaposlenih na spremembe, njihovo krivuljo učenja in zavzetost za uporabo novega sistema (Reynolds, 2002, str. 59). Odnosov s strankami ne ravna, nadzoruje ali celo omogoča CRM tehnologija, ampak to delajo ljudje – zaposleni.

**Slika 4: CRM hierarhija potreb**



Vir: Gentle, 2004, str. 58

Večini zaposlenih se zdi, da že *razumejo*, kaj stranka hoče, zato nočejo dodatnega bremena vpisovanja podatkov v CRM programsko opremo, ki jim bo govorila, kaj in kako naj delajo. Ravno nasprotno pa zaposleni, ki ne vedo ali jim je vseeno, kaj si stranka želi, lahko uporabljajo CRM sistem, a le na način, ki jim omogoča ohranjanje starih navad in vzorcev. Nobena od teh situacij ne bo imela za posledico razglasitve CRM projekta za neuspeh, vendar pa bo imela za posledico, da ne bo pričakovanih koristi od uvedbe CRM (Reynolds, 2002, str. 59).

Gartner meri »uporabniško kulturo« - odnos zaposlenih – z lestvico od 1 – 5 (tabela 2). Meri se odnos zaposlenih glede uvedbe novega CRM sistema (v tem primeru se sistem uporablja kot oznaka za informacijsko podporo CRM). Če v organizaciji projektna skupina ugotovi, da lahko odnos zaposlenih oceni z manj kot s 4, si naj organizacija vzame čas in ponovno razmisli o uvajanju CRM. Mogoče bo treba drugače (širše, z več vpletenimi) zastaviti CRM projekt, lahko pa preprosto ugotovi, da organizacija še ni zrela za CRM (Reynolds, 2002, str. 61).

**Tabela 2: Gartnerjeva lestvica za ocenjevanje odnosa zaposlenih**

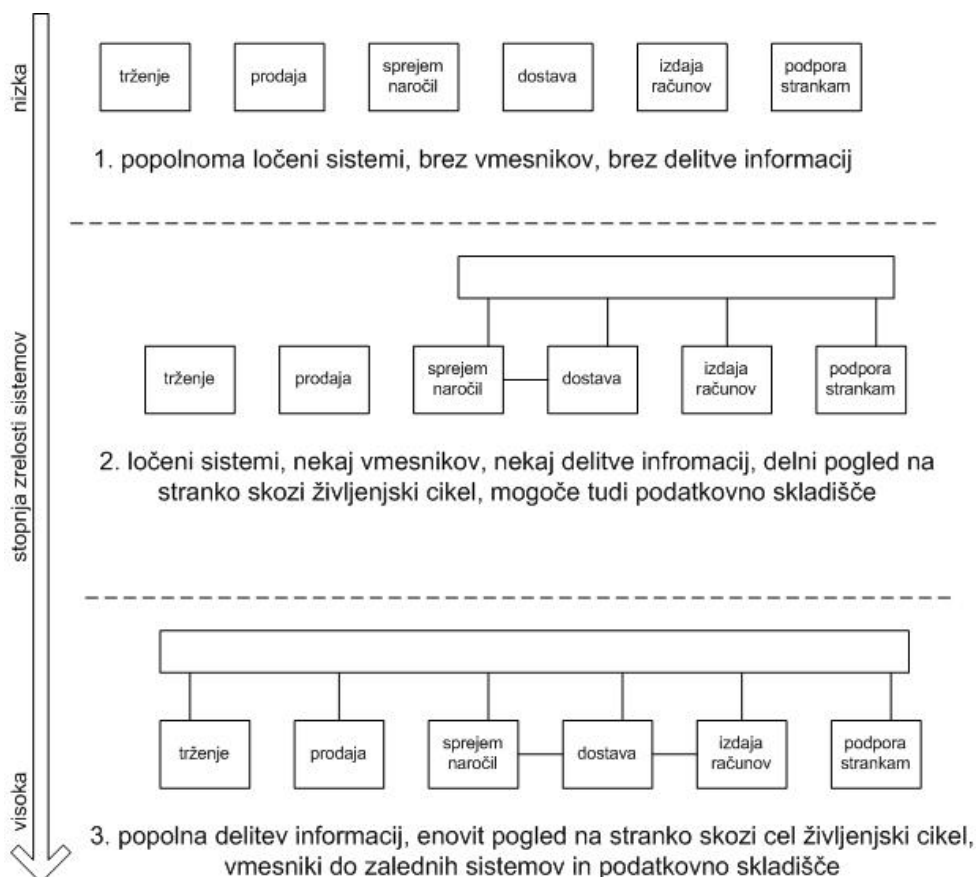
Ocena	Odnos zaposlenih
5	Zaposleni zahtevajo dostop do novega sistema.
4	Zaposleni so motivirani, vendar niso čisto prepričani, kako jim bo nov sistem koristil.
3	Zaposleni so prepričani, da gre za situacijo – sistem moramo uporabljati, sicer...
2	Zaposleni kažejo »nekaj« zanimanja za nekatere od možnosti, ki jih bo prinesel sistem.
1	Zaposleni ne kažejo popolnoma nobenega zanimanja za uporabo novega sistema.

Vir: Reynolds, 2002, str. 61

### 3.2.5 Zrelost sistemov

Zrelost informacijskih sistemov se kaže v povezanosti različnih sistemov znotraj organizacije: od samostojnih »otokov« do popolne delitve informacij in enotnega pogleda na stranko (slika 5).

**Slika 5: Različne stopnje zrelosti sistemov**



Vir: Gentle, 2004, str. 53



### 3.3 Strategija

CRM strategija izhaja iz smernic in ciljev, ki jih določa finančna strategija podjetja, in nadgrajuje tržno strategijo (katere storitve oz. proizvode naj nudi organizacija, komu, po kateri ceni, po katerih kanalih). CRM strategija opisuje, kako bo organizacija gradila dragocene odnose s strankami in zvestobo strank – »dobri občutek« pri strankinih stikih z organizacijo, ki povzroči, da bo stranka ostala dlje, priporočila organizacijo drugim in v večji meri koristila storitve organizacije. Cilj CRM strategije je pridobivanje, razvijanje in obdržanje ciljnih strank, s čimer naj se organizacija približa svojim ciljem (Kirkby, 2001b, str. 1).

Koraki pri razvoju CRM strategije so (Kirkby, 2001b, str. 1):

- preučevanje trenutnega položaja organizacije v primerjavi s konkurenco in položaja s stališča strank,
- razdelitev uporabnikov in strank in prepoznavanje ciljnih skupin,
- določitev ciljev in taktik za posamezno ciljno skupino (pridobivanje, razvoj, ohranjanje),
- določitev metrike za merjenje uspešnosti izvajanja strategije,
- oris strategije po posameznih segmentih (prilagajanje izdelkov, cen, komunikacije in želene uporabniške izkušnje),
- določitev potrebnih virov (ljudje, informacijska tehnologija in podatki) za uresničitev strategije.

Slika 6: S čim se ukvarja CRM strategija



Vir: Bona, Radcliffe, 2002, str. 12

Pri proučevanju trenutnega položaja mora organizacija upoštevati prepletanje trženjske strategije in strategije s stališča stranke. Medtem ko se trženjska strategija ukvarja z vprašanjem »kako izkoristiti priložnosti na trgu in se izogniti nevarnosti s strani konkurence«, se strategija s stališča stranke ukvarja z

vprašanjem »kako se približati stranki, ji predati vrednost in ustvariti vrednost za organizacijo« (slika 6) (Bona, Radcliffe, 2002, str. 12).

Pri definiranju taktik za različne ciljne skupine prirejamo trženjsko strategijo različnim ciljnim skupinam in jo s tem nadgrajujemo. CRM strategija izkorišča nove možnosti in taktike, ki jih omogoča tehnologija. Taktike CRM strategije uporabljajo individualno prirejeno komunikacijo in komunikacijo, sproženo na zahtevo. Glavno vodilo pri definiranju taktik mora biti služenje in podpora stranki, ne proizvod; pri tem moramo imeti v mislih strankino doživetje, ki podpira zvestobo.

Pri definiranju strategije moramo imeti v mislih, da strategija NI računalniška aplikacija, tehnologija ali nabor rešitev. CRM strategija ponavadi zahteva kulturni premik – preusmeritev organizacije, njenih zaposlenih in sistemov k strankam (filozofija, usmerjena k strankam) (Reynolds, 2002, str. 32).

Pri definiranju taktik moramo ves čas imeti v mislih tudi več kanalov, po katerih lahko organizacijo doseže stranka. Nivo storitve, ki jo stranka dobi preko različnih kanalov, mora biti dosledna. K stranki usmerjena filozofija dopušča stranki, da stopi v stik z organizacijo, ko, kadar in kakorkoli hoče, organizacija pa ima koristi od vsakega takega stika.

### **3.4 Zadovoljstvo strank**

Vsakič, ko uporabnik pride v stik z organizacijo, doživi izkušnjo o tem, kakšno je bilo poslovanje s to organizacijo, in si o tem ustvari mnenje – dobro, slabo ali nevtralno. Za organizacije, ki mislijo resno z ravnanjem odnosov s strankami, je uporabnikova izkušnja pomembna (očrtajo je že v viziji). Stalno razvijanje uporabnikovega doživetja in prilagajanje posamezniku je pomembno (in mora biti del CRM strategije) (Kirkby, 2001b, str. 3).

Raziskave kažejo, da se kar 96 % strank, nezadovoljnih s storitvijo, ne pritoži. Vendar svoje zadovoljstvo izrazijo na dva načina: 82 % se jih ne vrne več, hkrati pa s svojo slabo izkušnjo v povprečju seznanijo devet oseb, 13 % nezadovoljnih pa celo dvajset ali več oseb. Med tistimi, ki se ne vrnejo več, je le 14 % nezadovoljnih iz izdelkom ali z višino cene, kar 68 % pa zaradi brezbržnosti ali neustrežljive postrežbe. Na drugi strani zadovoljne stranke seznanijo s svojo dobro izkušnjo v povprečju le pet oseb (Verbič, 1994, str. 38).

Dimenzije, ki jih stranke zaznavajo pri ovrednotenju storitev, navajamo v tabeli (tabela 3). Zadovoljstvo stranke je sestavljeno iz treh komponent (Bejou, Ennew, Palmer, 1998, str. 170):

- zadovoljstva stranke z interakcijo z osebjem,
- zadovoljstva stranke s samo storitvijo in
- zadovoljstvo z organizacijo.

Zakaj naj bi se (tudi profitna) organizacija trudila doseči čim večjo zadovoljstvo strank? Zakaj ne bi za merjenje uspešnosti organizacije uporabila npr. rast prihodka? Ker je popolno zadovoljstvo stranke glavni indikator zadržanja strank v prihodnosti. Pravilno izvedeno merjenje zadovoljstva strank je zgodnji opozorilni sistem za zaznavanje slabosti, ki povzročajo nezadovoljstvo in na koncu izgubo strank. Čeprav

mora organizacija spremljati tudi finančne kazalce, pa velja, da so ti (v profitni organizaciji) zakasneni pokazatelji kakovosti odnosov s strankami (Siebel, 2001, str. 127) .

**Tabela 3: Dimenzije, ki jih stranke zaznavajo pri ovrednotenju storitev**

<b>Dimenzija</b>	<b>Opredelitev</b>
zaupanje	iskrenost ponudnika, vrednost zaupanja
varnost	prostost pred tveganjem, nevarnostjo, dvomom
dostopnost	dostopnost in enostavnost vzpostavljanja stikov
komuniciranje	poslušanje strank in obveščanje v njim razumljivem jeziku
razumevanje strank	prizadevanje za spoznavanje strank in njihovih potreb
otipljivi deli storitev	videz fizičnega okolja, opreme, osebja in gradiv
zanesljivost	sposobnost izvajanja obljubljenih storitev
odzivnost	pripravljenost pomagati strankam in hitro posredovanje storitev
znanje	posredovanje spretnosti in znanj, ki so potrebna za izvajanje storitev
vljudnost	spoštovanje, obzirnost in prijaznost kontaktnega osebja

Vir: Parasuraman, Zeithaml v Žabkar, 1999, str. 57

Raziskave (Taylor, Hunter, 2002, str. 465) so povezavo med zadovoljstvom strank in njihovo zvestobo dokazale tudi na področju spletnega poslovanja (kjer ni osebnih stikov z osebjem).

Povezava med zadovoljstvom uporabnika in uspešnostjo organizacije ni zmeraj takoj razvidna zaradi treh problemov pri merjenju odvisnosti:

- časovnega zamika med merjenjem zadovoljstva in merjenjem izboljšanja poslovnega rezultata;
- drugih spremenljivk, ki vplivajo na poslovno uspešnost (cena, distribucija, konkurenca itd.);
- v povezavo bi morali vključiti tudi druge spremenljivke (npr. vedenjske), ker pojasnjujejo vzročno povezavo med zadovoljstvom in rezultati.

Kljub težavam pri dokazovanju povezanosti pa obstajajo raziskave, ki dokazujejo povezanost med zadovoljstvom strank in uspešnostjo organizacij. Te potrjujejo (Lee-Kelley, Gilbert, Mannicom, 2003, str. 244),

- da obstaja pozitivna povezava med trdom, ki ga organizacija vloži v ravnanje odnosov s strankami, in zaznavanjem strank, koliko truda je organizacija vložila v odnose s stranko,
- če stranka verjame, da si organizacija prizadeva za boljše odnose, je stranka organizaciji bolj zvesta,
- če je stranka zvesta organizaciji, je manj občutljiva na spremembe cen proizvodov oz. storitev, ki jih nudi organizacija.

Povezava zvestobe stranke z zadovoljstvom pa je povezava, ki jo organizacije morajo upoštevati tudi iz naslednjih razlogov (Bateson, Hoffman, 1999, str. 293):

- stroški pridobitve nove stranke so tri do petkrat višji od stroškov z ohranjanjem obstoječe,

- število prebivalcev v razvitih državah stagnira – čedalje manj je možnosti za pridobivanje novih strank,
- spremenjene razmere na trgu (večja obveščenost pomeni čedalje manj razlik med samimi proizvodi oz. storitvami, ki jih nudijo tekmeči; deregulacija določenih industrijskih vej, ki morajo sedaj tekmovati za stranke) pomenijo čedalje bolj ostro konkurenco,
- višji stroški masovnega trženja omejujejo obseg akcij za pridobivanje novih strank.

Obliko zadovoljstva in posledice lahko spremljamo na različnih ravneh: na ravni posamezne stranke, skupine strank in v panogi ali sektorju (tabela 4).

**Tabela 4: Različni vidiki zadovoljstva**

<b>Raven</b>	<b>Oblika zadovoljstva</b>	<b>Posledice zadovoljstva</b>
posamezna stranka: posamezna transakcija	zadovoljstvo s transakcijo	pohvala, pritožba, ustno izročilo
posamezna stranka: več transakcij skozi čas	splošno zadovoljstvo	zvestoba oz. zavezanost, zamenjava
skupine strank	povprečno zadovoljstvo, stopnja ponovnih nakupov	tržni delež, dobiček
panoga ali sektor	občutki strank	pravna ureditev, obdavčitev

Vir: Oliver v Žabkar, 1999, str. 66

Raziskave potrjujejo (Van der Wiele, Boselie, Hesselink, 2002, str. 185), da višja stopnja zadovoljstva strank povzroči:

- večjo stopnjo rasti tržnega deleža podjetja,
- zmožnost organizacije, da ponuja svoje storitve za višjo ceno,
- izboljšano zvestobo strank in
- zmanjšane transakcijske stroške.

Iz tega sledi, da mora biti zadovoljstvo strank glavni cilj vsake organizacije – v primeru profitnih bodo zadovoljstvu strank sledili tudi finančni učinki, neprofitne pa imajo (vsaj v večini primerov) zadovoljstvo svojih strank za enega od glavnih razlogov obstoja.

Organizacije zato potrebujejo načine za prepoznavanje svarilnih znakov, da vse ni v redu, da lahko določijo področja, kjer bi izboljšave lahko koristile. Zadovoljstvo strank je torej treba meriti. Nagovori vodstva o kakovosti in nezadovoljstvu brez trdnih števil, ki bi jih pri tem podprle, znajo biti neučinkoviti. Zaposleni so lahko prizadeti, ker se v njihovo delo dvomi brez dokazov. Prioritetna področja za spremembo ne smejo biti (žal ponavadi so) samo kozmetični popravki ali tista, ki jih kot problematična zaznava vodstvo, ne pa stranke. Rezultatov merjenja zadovoljstva strank ne smemo skrivati. Test, ali je zadovoljstvo strank res glavna skrb zaposlenih v organizaciji, je (če seveda zadovoljstvo merimo), da na različnih nivojih in funkcijah vprašamo, kakšna je trenutna stopnja zadovoljstva in kakšna je bila lani. Če nobeden v organizaciji ne zna odgovoriti na vprašanje, je program za izboljšanje zadovoljstva strank v težavah.

Organizacije, ki si res prizadevajo za napredek na tem področju, vložijo veliko napora v informiranje zaposlenih o rezultatih raziskav o zadovoljstvu strank, tudi (ali še posebej), če so ti slabi (Horowitz, 1993, str. 115).

Za učinkovitost pri razvijanju in prilagajanju strankinega doživetja (Bona, Radcliffe, 2002, str. 20) mora organizacija:

- odzive zbirati na način, ki v resnici odraža strankino doživetje,
- spremljati raziskave in analize strank, da je jasna slika področja, v katerem deluje organizacija,
- prodreti na vse nivoje organizacije,
- delovati na individualni ravni, če je to potrebno, sicer pa razvijati celotno strankino doživetje.

Odgovornost za vse zgornje aktivnosti mora prevzeti oddelek oz. oseba, odgovoren za »spremljanje mnenj strank«. Ta mora pokrivati ali tesno sodelovati z odgovornimi za naslednje funkcije:

- odnose s strankami (pritožbe in predlogi),
- raziskave trga (neprestano spremljanje odziva strank, redna in izredna merjenja zadovoljstva strank ...),
- analizo strank (analiza podatkov o strankah).

Kar nekaj organizacij ima oddelek za tržne raziskave, čedalje bolj pogosta je tudi analiza podatkov o strankah. Ponavadi (Kirkby, Thompson, Wecksell, 2001, str. 5) pa je situacija najslabša pri spremljanju pritožb strank – pritožbe so spregledane ali rešene na način »naredili bomo, kar je nujno potrebno, potem pa čim prej pozabili na to«. Organizacije z razvitim CRM spodbujajo stranke, da podajajo mnenja in njihove pripombe uporabijo pri izboljšanju organizacije. Najbolj nespodbudno in odbijajoče, kar se lahko stranki zgodi, je to, da se potruzi, sporoči svoje mnenje, potem pa se nič ne spremeni. Edini način, da se odnos organizacije s stranko nadaljuje, je ta, da stranki organizacija pošlje hiter odgovor, katere spremembe in izboljšave so rezultat njenega mnenja. Na ta način se sodelovanje s strankami lahko bistveno izboljša.

Oddelek/zaposleni za »spremljanje mnenj strank« mora tesno sodelovati tudi s skupino za obvladovanje sprememb CRM. Glavna vloga je pridobivanje vpogleda v strankino izkušnjo iz vseh možnih virov in uporaba tega vpogleda pri vsakodnevnem sodelovanju z operativnimi vodji in zaposlenimi v neposrednem stiku s strankami za razvijanje in prilagajanje strankine izkušnje.

### **3.5 Uporaba CRM na medorganizacijskih trgih**

Ravnanje odnosov s strankami ni omejeno samo na trge, kjer kot kupec nastopa končni porabnik. Ravno tako so koncepti uporabni tudi za organizacije, ki imajo za svoje stranke druge organizacije. V tem podpoglavju posebej izpostavimo značilnosti medorganizacijskih trgov (značilnosti teh sicer ne spadajo med osem gradnikov, se nam pa zdi potreben poseben poudarek tega področja zaradi obravnavane organizacije v empiričnem delu) in prikažemo uporabnost CRM konceptov tudi na teh trgih.

Organizacije, ki proizvode ali storitve kupujejo za nadaljnjo prodajo ali za izdelavo svojih proizvodov ali nudenje lastnih storitev, predstavljajo kupce na medorganizacijskem trgu. Kupci na medorganizacijskem trgu kupujejo proizvode oz. storitve, da zadovoljijo potrebe organizacije, ki ji pripadajo (Schoell, Gultinan, 1990, str. 184). Za odjemalce na medorganizacijskih trgih je značilno, da kupujejo izdelke za kakršnokoli drugačno uporabo, kot je osebna poraba.

Nakupni proces na medorganizacijskih trgih skoraj zmeraj vključuje več kot enega zaposlenega, odločitev za nakup je torej skupinski proces. Velja, da je proces nakupa v organizacijah ponavadi bolj zapleten in terja več časa (poleg tega lahko vključuje procesa specifikacije proizvoda in pogajanj med prodajalcem in kupcem). Povedano drugače – zapleten nakupni proces zahteva, da pri večini nakupnih odločitev sodeluje večje število oddelkov, tako s področja razvoja, financ in logistike, ki vsi aktivno sodelujejo in odločajo o nakupnih odločitvah (Ford et al., 2002, str. 4). Kot tretjo značilnost omenimo dejstvo, da mora proizvod oz. storitev zadovoljiti potrebe več udeležencev. Pomembno je tudi dejstvo, da predstavlja učinek neuspešne odločitve za nakup veliko večje osebno in organizacijsko tveganje kot nakup končnega porabnika. Omenimo pa še dejstvo, da je (posebej na industrijskih trgih) med kupcem in prodajalcem dosti večja odvisnost – veliko kupcev ima na razpolago le dva ali tri možne prodajalce, za večino nakupov končnih porabnikov pa velja, da lahko izbirajo med celo množico prodajalcev.

Trženje na medorganizacijskih trgih (ang. business-to-business – B2B) se kar v nekaj značilnostih razlikuje od trženja za končne porabnike (Engel, Blackwell, Miniard, 1986, str. 556). Medorganizacijsko trženje je usmerjeno neposredno na individualne kupce ali pa vsaj na manjše skupine, nikakor pa ne na množične trge (Webster, 1991, str. 66). Trženje na medorganizacijskih trgih zahteva drugačen trženjski pristop in obravnavo kot trženje izdelkov za končno porabo. Razlika je predvsem v tem, da medorganizacijsko trženje temelji na osebnih povezavah oziroma interakcijah in medsebojnem vplivanju, ki opredeljuje odnose med ponudniki in odjemalci. Ponudnik in odjemalec morata vzpostaviti tesno povezavo, ki temelji na prilagojenem in institucionaliziranem odnosu porabe (Ford et al., 1998, str. 26). Celotne razlike med posameznimi kupci lahko pomenijo veliko. Za kupce na medorganizacijskem trgu je treba razviti edinstveno strategijo za vsakega kupca posebej (McCarthy, Perreault, 1994, str. 162). Bistveno razliko med obema trgoma lahko strnemo v nekaj dejavnikih (Webster, 1991, str. 14). Uspešnost trženja na medorganizacijskih trgih je zelo odvisna od uspešnosti in usklajenosti trženjske funkcije z ostalimi funkcijami v podjetju, za uspeh je pomembna funkcijska soodvisnost med vsemi oddelki v podjetju. Specifičnost izdelkov povzroča visoko stopnjo soodvisnosti med ponudniki in odjemalci. Veliko izdelkov je prilagojeno potrebam odjemalcev, kompleksnost izdelka zahteva od ponudnikov, da odjemalcem poleg izdelka ponudijo tudi znanja, vezana na izdelek. Poleg tega velja, da je prisotnih manj kupcev, da so kupci večji in geografsko koncentrirani (Kotler, 1996, str. 206). Denarna vrednost ene transakcije je na medorganizacijskem trgu praviloma večja od vrednosti ene transakcije na porabniških trgih. Medorganizacijski kupci so izobraženi in so strokovnjaki na svojem področju, zato mora tržnik pridobiti njihovo zaupanje in ugotoviti njihove potrebe. Medorganizacijski kupci za razliko od končnih porabnikov preberejo vse informacije (ogläse, kataloge, navodila), sporočila, ki so jim namenjena, torej zaradi pomanjkanja časa ne smejo biti predolga in preobširna (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 335). Kljub temu, da je odločitev za nakup na medorganizacijskih trgih bolj racionalna (v odločitev je vključenih manj čustev), pa še zmeraj velja, da tudi nakupi na medorganizacijskih trgih vključujejo vedenjske elemente – kupci so konec koncev le ljudje in si želijo prijateljskih odnosov z dobavitelji (McCarthy, Perreault, 1994, str. 162).

Raziskave (Reed, Story, Saker, 2004, str. 509) kažejo na to, da tržniki v B2B organizacijah smatrajo, da je področje B2B trženja v trženjskem izobraževanju in usposabljanju zapostavljeno na račun trženja za končne porabnike, kjer pa se literatura že ukvarja z B2B trženjem, skoraj popolnoma zanemari neprofitni sektor.

Obstajajo tudi raziskave, ki trdijo, da kljub določenim razlikam med trženjem na medorganizacijskih trgih in trženjem končnim porabnikom oba pristopa k trženju uporabljata vse štiri vrste trženja – uporabljata trženjski splet za pritegnitev strank (transakcijsko trženje), izkoriščata tehnologijo za izboljšanje odnosov s strankami (trženje na podlagi podatkovnih zbirk), poudarjata razvoj in ravnanje osebnih odnosov z individualnimi strankami (interakcijsko trženje), in se trudita za umeščanje organizacije v mreži različnih tržnih odnosov (mrežno trženje). Kot rezultat ugotavljajo, da empirični dokazi ne podpirajo trditve, da je trženje na medorganizacijskih in porabniških trgih v osnovi različno (Coviello, Brodie, 2001, str. 395).

Iz zgornjih značilnosti lahko torej sklepamo, da je koncept CRM zelo uporaben tudi na medorganizacijskih trgih: uspešno izveden nam omogoča deljenje informacij med deli organizacije – funkcijska soodvisnost med oddelki pa je na teh trgih pomembna - in večje poznavanje strank - tržnik pa mora pridobiti njihovo zaupanje in ugotoviti njihove potrebe.

### **3.6 Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura je skupek mišljenj, vrednot, stališč, občutkov in vzorcev vedenja znotraj organizacije (Clemente, Greenspan v Sadri, Lees, 2001, str. 854). Organizacijska kultura zmanjšuje zaskrbljenost in negotovost zaposlenih o pričakovanem vedenju. Po organizacijski kulturi se organizacije ločijo med seboj, z njo lahko torej pojasnimo, zakaj zaposleni raje delajo v eni organizaciji kot v drugi (Smith, 2003, str. 249).

CRM pomeni spreminjanje kulture, obnašanja in organiziranosti organizacije, vse spremembe izvedemo z namenom usmeritve v zadovoljevanje potreb in želja strank. Dobro voden program sprememb bo spodbudil sodelovanje znotraj organizacije (Radcliffe, Thompson, Eisenfeld, 2001, str. 1).

Veliko organizacij zmotno misli, da so z uvedbo CRM tehnologije postali usmerjene k strankam. Pozabijo, zanemarijo ali se namensko izognejo spremembam, ki jih morajo narediti zaposleni, in vpliv na kulturo v organizaciji. Malo organizacij hkrati z uvedbo CRM rešitve izvede tudi organizacijske spremembe ali ustrezno spodbudi zaposlene, da so motivirani za sodelovanje. Če organizacija ne spremeni obnašanja znotraj organizacije z namenom koristiti strankam, očitno ni usmerjena k stranki in se kot taka ne bi smela proglašati (Bona, Radcliffe, 2002, str. 22). Zaposleni, skupine in oddelki se morajo začeti obnašati drugače v medsebojnih odnosih in ta način graditi odnose s strankami, ki presegajo tehnologijo in koristijo stranki.

CRM tehnologija omogoča zbiranje in hranjenje podrobnih podatkov o stranki. Vendar pa je na koncu usoda odnosa s stranko v rokah enega izmed zaposlenih v organizaciji. Tehnologija podpira zaposlene in jim omogoča, da gradijo in izboljšujejo odnos s stranko. Če zaposleni tehnologije ne bodo hoteli uporabljati (ali ta ne bo podpirala, kar v resnici počnejo), bo organizacija na koncu pokazala le nekaj precej dragih zaslonskih obrazcev. CRM ne more uspeti, če vodstvo ne more obvladovati notranjih odnosov v organizaciji. CRM po sami naravi zahteva medsebojno odvisnost znotraj organizacije. Zahteva, da vsakdo znotraj organizacije razmišlja in deluje na nov način. Če okolje v organizaciji zahteva medsebojno

sodelovanje, reševanje problemov preko meja organizacijskih enot in povezovanje med enotami, je to uspešno okolje za rojevanje novih odnosov, kjer se delita znanje in informacije (Reynolds, 2002, str. 60). Ko se zaposleni identificirajo s kulturo organizacije, ima to za posledico bolj prijetno okolje, kar dviguje moralo na delovnem mestu. To vodi k več skupinskega dela, več deljenja informacij in k odprtosti za nove ideje, ker informacije prosto prehajajo po organizaciji, kar ima za posledico več komunikacije, več medsebojnega učenja in stalno izboljševanje (Sadri, Lees, 2001, str. 856).

### 3.6.1 Predpogoji za uspešno spreminjanje organizacijske kulture

Uvajanje CRM v celotno organizacijo pomeni spreminjanje procesov, organizacijskih struktur, sistemov nagrajevanja in obnašanja zaposlenih. Iz tega sledi, da je izredno težko (beri: praktično nemogoče) doseči uvedbo CRM v celotno organizacijo s pristopi »od spodaj navzgor« (ang. bottom-up) – v primeru tega pristopa so možnosti, da so potrebne spremembe blokirane zaradi notranjih medoddelčnih trenj in počasnih reakcij, zelo velike (Radcliffe, Thompson, Eisenfeld, 2001, str. 1).

Vsak poskus uvedbe CRM v organizacijo iz teh razlogov potrebuje »sponzorja« - osebo, ki je del vodstvene strukture in ustreza naslednjim pogojem (Gentle, 2004, str. 51):

- Je pobudnik CRM projekta ali pa je bil v smiselnost uvedbe CRM prepričan z več poročili o zbiranju informacij, strateških posvetovanjih in/ali raziskavah (ta faza naj ne bi trajala par dni, ampak idealno vsaj nekaj mesecev). V tej fazi je sponzor projekta sposoben zagovarjati projekt pred vodstvom organizacije.
- Odgovoren bo za projekt – cilji projekta torej postanejo tudi cilji sponzorja.
- Z jasno odgovornostjo in obvezanostjo za projekt se sponzor zaveda, da ne bo mogel imeti aktivne vloge v projektu, zato določi predano osebo, ki bo »lastnik« projekta, ki ne samo zastopa sponzorja, ampak – kar je bolj pomembno – dejansko vodi projekt (ponavadi v sodelovanju z vodjem informatike). Vodja projekta mora imeti zadostna pooblastila, da bo lahko sprejemal težavne odločitve (Ramdas, 2004).
- Kljub na prvi pogled idealni osebi – vodji organizacije – se je v praksi izkazalo, da ta ponavadi ni najboljša izbira. Razlog – prezasedenost z vodenjem same organizacije pomeni, da v praksi nima časa za ostale stvari. Vodje organizacije se ukvarjajo z vodenjem in izbira take osebe za sponzorja ponavadi pomeni, da za projekt nobeden ne odgovarja in se ne počuti odgovornega.

Poleg sponzorja projekta mora projekt uvedbe CRM imeti tudi »usmerjevalni odbor« - sestavljen iz vodij vseh funkcij, ki se bodo nujno spremenile ob uvedbi CRM. Poleg nevarnosti, da nekateri zaposleni ne bodo resno jemali projekta, če njihov vodja ni jasno udeležen v projektu, se s tem izognemo tudi dojemanju projekta kot lastnine ene od organizacijskih enot (informatike, prodaje ali trženja) (Gentle, 2004, str. 73).



### 3.6.2 Koraki za doseganje sodelovanja znotraj organizacije

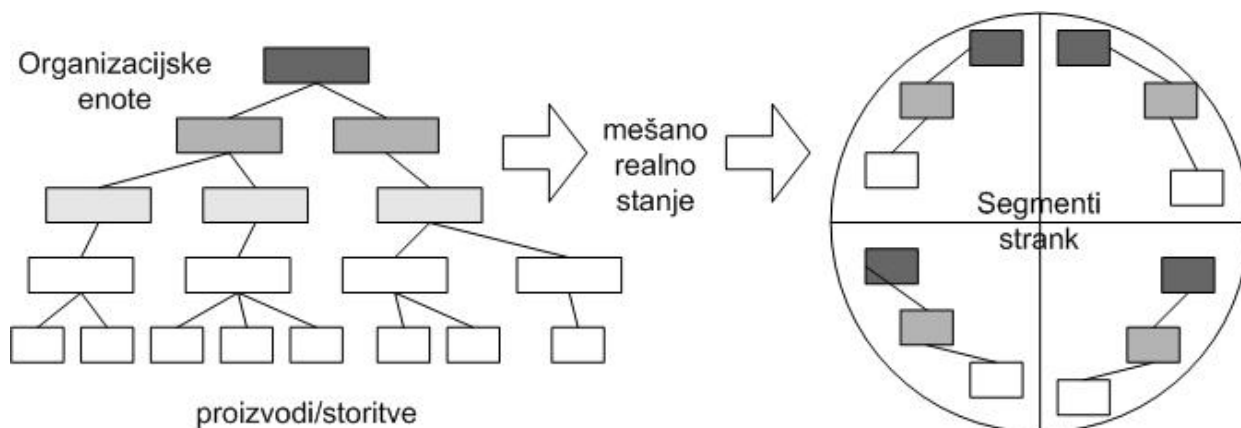
Celo gledano s stališča samega projekta, CRM ni stvar (samo) tehnologije. Avtomatizacija slabih procesov, nezadostno posvečanje pozornosti izobraževanju in razvoju in neuvajanje merjenja uspešnosti, ki spodbuja k usmerjenosti k stranki, bo najverjetneje vodilo k neuspehu. Ukrepi, na katere organizacija ne sme pozabiti, če si je resno za svoj cilj postavila k strankam usmerjeno organizacijo, so: spremembe v organizacijski strukturi, sprememba čelnih in zalednih procesov, vključitev poslovnih partnerjev, zadosti počasen tempo spreminjanja strukture, predviden mehanizem za uvajanje sprememb, obveščanje vseh udeleženih in spremljanje zadovoljstva strank in zaposlenih (Radcliffe, Thompson, Eisenfeld, 2001, str. 2). V naslednjih odstavkih na kratko opišemo vsakega od ukrepov.

#### Spremembe v organizacijski strukturi

V zgodovinskem razvoju so se organizacije organizirale okoli svojih proizvodov oz. storitev. Le malo organizacij je danes organiziranih glede na tipe strank. Zaradi te organizacije je težko uveljaviti pogled s stranko v središču razmišljanja. Načelna proglasitev organizacije za usmerjeno k strankam, hkrati pa ohranitev klasične razdelitve organizacije (prodaja, trženje, stiki s strankami), pomeni, da organizacija ni usmerjena k strankam.

Dolgoročna usmeritev mora biti organiziranost po tipih strank ali/in po fazah v življenjskem ciklu strank (iskanje, pridobivanje, razvijanje, ohranjanje). V vsakem od teh procesov pa mora biti mešanica tradicionalnih funkcij (slika 7). Obstaja možnost, da nekateri od tradicionalno oblikovanih oddelkov, ki imajo nič ali zelo malo stikov s strankami (npr. oddelek, ki pripravlja letna poročila), ostanejo nespremenjeni.

Slika 7: Prehod od tradicionalno organizirane organizacije v organizacijo, organizirano okoli strank



Vir: Bona, Radcliffe, 2002, str. 23

#### Sprememba čelnih procesov ni zadosti

CRM ni samo sprememba oddelkov, ki so vsakodnevno v stiku s strankami. Stranke, ki poslujejo z organizacijo, poslujejo z organizacijo kot s celoto in ne z njenimi oddelki. Če računovodstvo pošlje napačni račun ali pride pošiljka na napačen naslov, ne pomaga še tako profesionalna, prijazna in k stranki

usmerjena sprejemna pisarna. Stranki je celotna organizacija pustila slab vtis. Zato moramo s čelnimi procesi povezati tudi zaledne procese.

### **Vključitev poslovnih partnerjev**

Če je organizacija pri nujenju storitev svojim strankam vezana na svoje dobavitelje ali poslovne partnerje, mora tudi njih vključiti v svoj CRM program.

### **Spreminjanje strukture – ne prehitro**

Po Gartnerjevi oceni lahko organizacija prenese in sprejme spremembo največ ene do dveh plasti vodstvene strukture na leto. Zato je treba začeti z lažje dosegljivimi cilji (npr. mogoče bo lažje najprej ustanoviti poseben oddelek za največje stranke).

Ker CRM usmeritev zahteva od organizacije, da se obnaša zelo drugače kot v preteklosti (kar v praksi pomeni v nasprotju z uspešno tradicijo), je po mnenjih nekaterih avtorjev (Wyner, 2003, str. 7) uspešen pristop testiranje (pilot) na določenem delu organizacije.

### **Predviden mehanizem za uvajanje sprememb**

Stalno potekajoč proces spreminjanja in usposabljanja je ključ do uspeha vsakega CRM programa. Organizacijska struktura, procesi, obnašanje in kultura v organizaciji so se ponekod gradili dolga leta, zato se ne bodo spremenili sami od sebe. Sprememba obnašanja k bolj k strankam usmerjenemu ter ponotranjenje usmeritve organizacije je ključno za uspeh CRM programa, vendar pa moramo biti pripravljeni na (v skrajnem primeru) spreminjanje vedenja le enega zaposlenega naenkrat. Hitrih uspehov na tem področju ni, ravno zato je odpor zaposlenih med glavnimi razlogi za propad CRM projektov.

Organizacija mora vzpostaviti načrt za ravnanje s spremembami. Predvideti mora vire za pomoč zaposlenim pri razumevanju potrebnih sprememb. Na ta način bo lahko zmanjšala odpor zaposlenih, ko jim bo pokazala, kaj lahko pridobijo s spremembami. Ravnanje s spremembami ni uvajanje uporabnikov ob koncu uvedbe CRM informacijskega sistema, ampak se začne s samo idejo o uvedbi CRM. Za kakršnokoli možnost uspeha pri ravnanju s spremembami mora projektna skupina biti sposobna (Reynolds, 2002, str. 63):

- komunicirati cilje CRM na jasn in jednat način,
- ustvariti dobre odnose med končnimi uporabniki, informatiki in vodstvom,
- pridobiti odobritev za spodbude (finančne in/ali nefinančne) za uvajanje CRM sistema,
- zagotoviti, da obstaja podpora (tehnična, uvajanje in podpora uporabnikom) za sistem,
- uvesti način, ki omogoča končnemu uporabniku izražanje (ne)zadovoljstva s sistemom in predlaganje sprememb.

## **Obveščanje o spremembah in dobivanje privoljenja**

Zaposleni ne bodo spremenili svojega obnašanja, če ne bodo razumeli, zakaj želimo, da se spremenijo in podprejo iniciativo. To zahteva komunikacijo na dveh ravneh (Radcliffe, Thompson, Eisenfeld, 2002, str. 4):

- na ravni organizacije: »To poskušamo narediti, to bo korist za nas in to bo korist za naše stranke.«,
- na individualni ravni: »To je pomembna vloga, za katero želimo, da jo prevzameš.«.

Potreba po komunikaciji v CRM projektih je bistveno večja kot v večini drugih projektov zaradi stikov s strankami, ki jih imajo zaposleni, potrebe po sodelovanju s strankami in partnerji in zaradi velikega števila zaposlenih, vključenih v program. Komunikacija je ključnega pomena za uspešno vpeljavo sprememb, ker je orodje za obveščanje, pojasnjevanje in pripravo zaposlenih za pozitivne in negativne strani sprememb (Kitchen, Daly, 2002, str. 50).

Spreminjanje načina, kako organizacija deluje, neizogibno vznemiri zaposlene, kar ima lahko za posledico odpor (aktiven in/ali pasiven). Odpor do sprememb pri zaposlenih je eden glavnih problemov pri spremembah organizacije. Posamezniki se lahko upirajo zaradi tega, ker ne vidijo potrebe po spremembi, pa tudi zato, ker se ne strinjajo z načinom, kako se sprememba uvaja. Posebej v neprofitnih organizacijah pa je lahko ovira tudi prepričanje, da spremembe, podobne spremembam v profitnih organizacijah, niso v skladu s poslanstvom organizacije (O'Brien, 2002, str. 443). Spremembo organizacijske kulture in obnašanja zaposlenih lahko zaposleni razumejo kot signal, da je bilo z nečim, narejenim v preteklosti, nekaj narobe (njihovo usposabljanje je bilo zaman, njihove spretnosti in izkušnje več niso koristne) – to je lahko zelo demoralizirajoče. V takih situacijah bodo zaposleni iskali in našli vsako priložnost, ki se ponudi, za to, da spet zdrснеjo v utečene delovne vzorce in okolje (Reynolds, 2002, str. 60). Če so zaposleni zanemarjeni pri načrtovanju in uvedbi sprememb znotraj organizacije, je zelo verjetno, da bo celoten proces za posameznike zelo stresen, kar ima lahko neugoden in škodljiv učinek na celotno organizacijo (McHugh, 1996, str. 345). Pomembno je, da predvidimo način, kako bomo čim prej odpravili take motnje, ki upočasnjujejo projekt in ogrožajo uspešen zaključek projekta. CRM projektna skupina mora pri obveščanju in komuniciranju z zaposlenim pokazati kar nekaj občutljivosti.

## **Graditev razumevanja strank znotraj organizacije**

Veliko zaposlenih nima stikov s strankami, nekateri od tistih, ki jih imajo, pa z njimi ravnajo po načelu »če me ne bi stranke motile ves čas, bi lahko v miru opravljal svoje delo«. Veliko zaposlenih je tako notranje usmerjenih, da nimajo razumevanja za to, kako je biti stranka. V teh primerih je koristno osveščanje zaposlenih, kakšna je povprečna strankina izkušnja z organizacijo, in na ta način gradnja empatije s stranko.

## **Obveščanje o napredku in doseženih ciljih**

Organizacija si mora že na začetku zastaviti merljive cilje in spremljati napredek na poti h k stranki usmerjeni organizaciji. Sprotno spremljanje napredka in izpolnjenih ciljev na vseh nivojih je pri tem pomembno, saj pripomore k temu, da organizacija ostane na »pravi poti« in da so jasni razlogi za morebitne dodatne ukrepe. Pri obveščanju o napredku moramo biti pozorni na to, da obveščamo vse

zaposlene (pri tem uporabimo možnosti tehnologije – elektronska sporočila, intranet) in skrajšamo pot informacij, pristop »kaskadnega« obveščanja (po en nivo vodstvene strukture naenkrat) lahko pusti pri zaposlenih občutek neobveščenosti, ker se informacija na poti lahko spreminja in izgublja (Proctor, Doukakis, 2003, str. 268).

Pri uvajanju CRM sistema moramo imeti od samega začetka v mislih tudi končnega uporabnika – zaposlenega. Včasih se zgodi, da se v fazi načrtovanja in implementacije projektna skupina preveč osredotoči na to, da nalogo dokonča, pri tem pa premalo upošteva, kako jo bo dokončala. To lahko pri zaposlenih pusti vtis neinformiranosti in negotovosti, kako bo to vplivalo nanje kot na posameznike. Kot posledica se v organizaciji ustvari ozračje »obrambnega bunkerja«, kjer zaposlene predvsem skrbi, da bodo od njih zahtevali, da bodo morali narediti »več z manj«. Ljudje se upirajo temu, česar ne razumejo, zato je končne uporabnike treba vključiti od začetka. Vključevanje čim širšega kroga končnih uporabnikov povečuje obveščenost in privlačnost CRM projekta in ustvari občutek lastništva nad projektom. Povprečen končni uporabnik ve, katere probleme ima pri delu, ima močno izraženo mnenje o trenutni situaciji in hoče izboljšati svoje delovno okolje. Zato je treba upoštevati njihove pripombe in poslušati njihove predloge. Na ta način bodo končni uporabniki postali del rešitve, ne pa še en problem (Reynolds, 2002, str. 62).

### **Preveritev spodbud**

Spodbude so namenjene spodbujanju vedenja. Na žalost pogosto nagrajujejo napačno vedenje s stališča stranke in celotne CRM organizacije. Če imajo za posledico tekmovanje med oddelki in različnimi kanali ali se osredotočajo na učinkovitost namesto na uspešnost, jih moramo ponovno preveriti in spremeniti.

### **Spremljanje in povečevanje zadovoljstvo zaposlenih**

Veliko organizacij je našlo povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in zvestobo strank. Izboljšanje delovnega okolja in motivacije zaposlenih ima pozitivne učinke na zadovoljstvo zaposlenih, produktivnost in vztrajanje v organizaciji, končni rezultat pa se vidi v izboljšani izkušnji strank. Organizacije, ki so usmerjene k strankam, lažje pritegnejo in obdržijo zaposlene, ker so organizacije s trdno usmeritvijo k strankam bolj zabavno delovno okolje (Seybold, 2002, str. 4). Organizacije, ki so med vodilnimi po doseganju stopnje zadovoljstva svojih strank, imajo skupno lastnost – v organizaciji vlada smisel za humor, zmožnost, da se tudi vodilni nasmejejo sami sebi, da si vzamejo čas in pohvalijo tistega, ki to zasluži, da se ne koncentrirajo na »kako slabo stvari stojijo«, ampak na »kako daleč smo že prišli«. Vodilni, ki so dostopni (in priznajo, da so samo ljudje), imajo več možnosti, da bodo v primeru težav v organizaciji o tem tudi izvedeli. Ljudje, ki so zaprti in navznoter usmerjeni, imajo majhne možnosti, da se posvetijo potrebam in izražajo skrb za stranke (Whiteley, Hessian, 1997, str. 119).

Organizacija mora spremljati zadovoljstvo zaposlenih in predvideti korake, da ga v okviru CRM programa izboljša. Pri tem mora narediti vsaj dva koraka (Radcliffe, Thompson, Eisenfeld, 2002, str. 5):

- prepričati zaposlene, da vodstvo podpira tiste, ki se vsak dan ukvarjajo s strankami,
- dovoliti zaposlenim, da pri stiku s strankami uporabijo osebni pristop in s tem osebno prispevajo k posebnosti doživetja strank.

Raziskave za spremljanje odnosa zaposlenih so koristne, ker ponujajo stalen in neodvisen vpogled v reakcije tistih, ki jih spremembe prizadevajo. To lahko vodstvo organizacije izkoristi za uvedbo hitrih in učinkovitih ukrepov (McHugh, Brennan, 1994, str. 33).

### Načrt za ravnanje s spremembami

Za spreminjanje strukture znotraj organizacije je treba narediti načrt, ki bo organizaciji pomagal, da od »stranke-se-zavedajoče« (vendar razdrobljene) organizacije, preide najprej k bolj skupinsko usmerjeni organizaciji z večjim poznavanjem stranke in nazadnje do organizacije, ki sodeluje s stranko (Reynolds, 2002, str. 64).

- Začetna faza plana za ravnanje s spremembami naj bo **razširjanje informacije**. V tej fazi naj sponzor skupaj z vodstvom organizacije razširja informacije o pomembnosti CRM, o potrebnosti sprememb in o tem, kaj CRM v resnici pomeni za organizacijo. Različnih vplivnih oseb v organizaciji se je treba lotiti na različne načine. Večno nezadovoljni (ki imajo o vsem povedati kaj slabega) so dobri kandidati za projektno skupino – take je zmeraj dobro obdržati vsaj blizu projektne skupine – ko prepričamo njih, jih lahko uporabimo za nadaljnje širjenje ideje.
- Naslednja faza je kreiranje **strategije za spremembe** znotraj organizacije. Narediti je treba strategijo, ki predvideva učinek sprememb in način, kako jih sprejeti. V tej fazi lahko začnemo z že izvedenimi raziskavami zadovoljstva zaposlenih. Če jih še nimamo, lahko raziskavo izvedemo. V tej strategiji si moramo še posebej jasno odgovoriti na vprašanja: na koga bo sprememba vplivala, koliko bo vplivala, kaj je najbolj verjetna reakcija na spremembo. V tej fazi bodo verjetno večkrat omenjeni oddelki, ki že imajo vsakodnevne stike s strankami, vendar pa ne bi smeli spustiti skoraj nobenega oddelka.
- Naslednja faza je **spodbujanje sodelovanja zaposlenih**. Zaposleni naj imajo možnost vplivati na spremembe – to je priložnost, da jim omogočimo sodelovanje pri izboljšavah in hkrati pokažemo, da cenimo njihovo mnenje. Proces spodbujanja lahko začnemo s prošnjo za njihov prispevek. Potrebna je CRM raziskava, ki ne samo zbira nujno potrebne podatke, ki jih bomo potrebovali za razvoj vsestranskega in razumljivega sistema, ampak na ta način poskrbi tudi za perspektivo končnega uporabnika, na katero tako nismo pozabili. Na ta način CRM projektna skupina lahko določi orodja, za katera posamezen končni uporabnik misli, da jih potrebuje za uspešno razvijanje pomembnega odnosa s strankami. To so ljudje, ki se vsakodnevno srečujejo s strankami, zato se splača vzeti čas in upoštevati njihov prispevek, poznajo namreč probleme, s katerimi se vsakodnevno srečujejo in imajo ideje, katere spremembe so potrebne za izboljšanje odnosa organizacije s strankami. Sodelovanje zaposlenih je verjetno najmočnejši vzvod, ki ga lahko uporabimo za sprejemanje spremembe v organizaciji. Zaposleni se najbolje odzivajo, ko razširimo njihove odgovornosti, ko se jih spodbuja k prispevanju in ko niso strogo nadzorovani s strani vodstva (O'Brien, 2002, str. 445).
- Ko je CRM projektna skupina pridobila podporo zaposlenih, je naslednja faza **sodelovanje**. V tej fazi bomo lahko ustvarili resnično razumevanje, kaj CRM pomeni za organizacijo, in ustvarili občutek, da zaposleni prispevajo k spremembam. Orodja, ki jih uporabljamo v tej fazi, so skupinske delavnice za razvoj idej in pospeševanje skupinskega dela, predstavitev odzivov strank, predstavitev osnovnih principov CRM. Ker lahko povprečna oseba zadrži v spominu le 60 %

vidnega in 25 % glasovnega sporočila po 48-urnem obdobju, je pomembna aktivnost v tej fazi tudi stalno notranje obveščanje – na ta način zvišujemo možnosti, da bodo zaposleni razumeli CRM iniciativo in sprejeli in uporabljali nov sistem. Doseganje uspeha je lahko izboljšano s »sendvič efektom« - spreminjanjem hkrati na spodnjih in zgornjih nivojih – na ta način se lahko izognemo nekaj ciklom sprememb in hitreje uvedemo spremembe.

- Zadnja faza je **pospeševanje**. V tej fazi lahko pospešimo tempo izvajanja spremembe. Trudimo se čim bolj razširjati informacije o koristih, ki jih je prinesla sprememba, o odzivih strank, o koristih, ki jih vidijo zaposleni. V tej fazi mora organizacija delovati in razmišljati na nov način. Pri tem moramo podpirati različne načine za doseganje tega: komuniciranje po različnih kanalih, nagrade in spodbude, izobraževanje in usposabljanje (včasih je usposabljanje, ki ga izvaja sodelavec, bolj učinkovito od splošnega izobraževanja, ker se na ta način lahko nove ideje neposredno navežejo na pretekle izkušnje in so takoj koristne). V tej fazi lahko uspešno izkoristimo intranet in portale zaposlenih.

Pri spreminjanju organizacije je treba upoštevati obstoj krivulje učenja, kar pomeni, da bo dokončen nov način delovanja organizacije zahteval svoj čas. Zmeraj bomo morali tudi sprejemati težavne odločitve, ki se tičejo organizacije – zmeraj obstaja delež ljudi (vodij ali ne), ki ne morejo ali nočejo sprejeti novega načina delovanja. Vendar – če organizacija ne more ravnati niti s svojimi zaposlenimi, kako naj ravna odnose s strankami?

### 3.7 Procesi

Prenova procesov, ki se tičejo strank (ang. customer process re-engineering), se razlikuje od prenove poslovnih procesov (ang. business process re-engineering), na kateri je bil poudarek sredi devetdesetih let. Cilj prenove poslovnih procesov je bil predvsem izboljšanje učinkovitosti organizacije in zmanjševanje stroškov. V praksi so bili ti cilji redko doseženi, še redkeje pa se je pred izvedbo upoštevalo stranke. Vzpon CRM je prinesel drugačen poudarek – sedaj se v prenovo procesov vključujejo ključni procesi, v katere so vključene stranke v vseh fazah svojega življenjskega cikla, pred prenovo pa je nujna raziskava med strankami, kateri procesi so za njih pomembni. Ker pa stranke ne razmišljajo s perspektive organizacije, je glavni izziv, kako povezati proizvode, storitve in stike, ki jih stranke lahko identificirajo, s pomanjkljivimi ali manjkajočimi procesi znotraj organizacije (Thompson, 2001, str. 1).

Seveda moramo pri prenovi procesov, ki se tičejo strank, gledati tudi na koristi organizacije – sprememba procesa, ki koristi samo stranki, ne pa organizaciji, ni smiselna. Organizacije, ki prve med organizacijami na svojem področju prenovijo procese, s tem postavijo standard za svojo konkurenco (Bona, Radcliffe, 2002, str. 31).

Prenova procesov, ki se tičejo strank, je ključni korak pri uresničevanju CRM strategije. Dejavniki, ki jih moramo upoštevati pri prenovi procesov, ki se tičejo strank (Thompson, 2001, str. 3), so:

- **Življenjski cikel stranke:** Odnos s stranko moramo preučiti in ravnati s stališča življenjskega cikla stranke – od iskanja in pridobivanja do ohranjanja. Procesi morajo podpirati stike s stranko v vseh fazah. Potrebujemo tudi procese, ki gradijo in ohranjajo poznavanje stranke skozi celotno

organizacijo – to je osnova za zgraditev čim boljšega odnosa s stranko. Organizacije se pogosto ne zavedajo, da njihovi procesi, razdeljeni po funkcijah, ne zagotavljajo nevidno povezanega procesa za stranko in imajo za rezultat neenotno doživetje stranke.

- **Vpliv CRM strategije na procese organizacije:** CRM strategija terja preverbo vseh procesov v organizaciji, ugotovitev, kako stranke doživljajo procese, in prenovo teh procesov v k stranki usmerjene procese, ki imajo za rezultat večjo vrednost za stranko. Vsi procesi za stranko niso enako pomembni, vendar pa mora za vse procese v organizaciji, usmerjeni k strankam, veljati, da izhajajo iz CRM strategije in da podpirajo ponujeno vrednost stranki, ki smo jo določili v viziji.
- **Pomembnost procesov za stranke organizacije:** V različnih panogah so pomembni različni procesi (npr. procesi, bistveni v telekomunikacijah – odprava napak, zanesljivost storitve ..., se razlikujejo od bistvenih procesov v avtomobilskem zavarovanju – vstopna točka za zahteve, obravnava zahtevkov ...). Celotno znotraj ene panoge pa lahko ugotovimo, da večina strank drugače ocenjuje pomembnost in težo procesov, ki jih v organizaciji doživljajo drugače kot pri konkurentih. Kopiranje konkurence v drugi organizaciji torej ne bo nujno prineslo rezultata. Stvari so seveda še bolj kompleksne – različne skupine strank organizacije (in vsaka stranka) različno zaznavajo pomembnost posameznega procesa organizacije. In kot da to še ni zadosti, je ocenjevanje pomembnosti procesa spreminjajoče – z izboljšanjem določenega procesa v očeh stranke dvignemo pomembnost drugega procesa. Ugotavljanje, kateri procesi so najpomembnejši v očeh strank, je najtežji korak pri prenovi procesov, usmerjenih k strankam (Bona, Radcliffe, 2002, str. 33).
- **Učinkovitost proti uspešnosti:** Včasih so procesi, usmerjeni k strankam, kratkoročno gledano manj učinkoviti. Vendar, če gre za segment strank, ki je zadosti pomemben, postanejo učinkoviti v smislu negovanja odnosa (npr.: k strankam usmerjena letalska družba si v svojem klubu strank, ki pogosto potujejo, ne more postaviti za cilj čim krajše dolžine pogovora, ampak mora organizirati proces tako, da se lahko zaposleni posvetijo pogovoru) in s tem uspešni. Posvečanje stranki bo namreč imelo za rezultat izboljšano doživetje stranke in posledično zvestobo. Tipično velja – daljši kot je odnos stranke z organizacijo, bolj zvesta je stranka (tudi zaradi časa, ki ga je sama vložila v ta odnos).

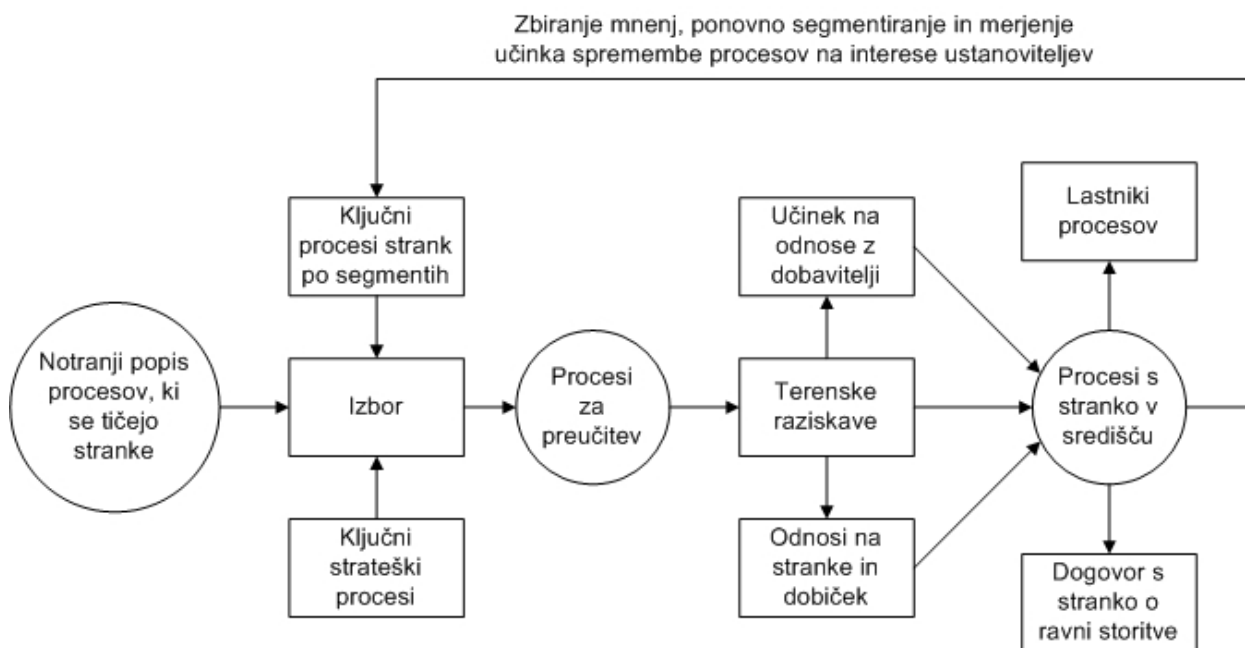
V naslednjih odstavkih povzemamo korake, ki jih avtorji priporočajo pri prenovi procesov v organizaciji v procese, usmerjene k strankam (Bona, Radcliffe, 2002, str. 33).

Prvi korak pri prenovi je *popis procesov* oz. ponovna preverba procesov, da ugotovimo, kateri od procesov vplivajo na stranko in kateri ne. Težko je spraševati stranke, kateri procesi so najpomembnejši, če ne vemo, kateri procesi obstajajo in kako vplivajo na stranke.

Drugi korak je *določanje ključnih procesov s stališča stranke*. Odkritje procesov, ki povzročajo največ nezadovoljstva (za zaposlene in stranke), in prenova najprej najbolj kritičnih procesov je prava smer prenove. Ravno tako pomembno je odkritje procesov, ki manjkajo (pa stranke pričakujejo, da so na voljo).

Razvrstitev ključnih procesov iz prejšnje točke glede na njihov vpliv na doseganje ciljev CRM strategije (npr. zadovoljstvo strank, obdržanje strank) je tretji korak. Naslednja je *ocena*, kakšen vpliv bi prenova vsakega od procesov imela na doseganje ciljev CRM strategije, tisti z največ vpliva so najboljši kandidati za takojšnjo prenovo. Pogosto se tu pokaže, da so procesi, ki so jih stranke izbrale kot najbolj pomembne, tudi procesi, ki najbolj vplivajo na doseganje ciljev CRM strategije.

**Slika 8: Ogradje za prenovo procesov v procese okrog strank**



Vir: Bona, Radcliffe, 2002, str. 33

S pomočjo strank postavimo *jasne in merljive cilje* za procese, ki jih prenavljamo. Pogosta napaka je, da organizacija poskuša (z veliko napora) doseči najvišje standarde, ki jih je zmožna doseči, ne pa še sprejemljive ravni, s katero so zadovoljne stranke. Zato je pomembno, da v tej točki upoštevamo mnenje svojih strank.

Poleg sprememb v čelnih procesih spremenimo tudi *procese v zaledju*, če je to potrebno. Ta korak zna biti izredno obsežen in v večjih organizacijah lahko traja tudi do nekaj let.

Vsak proces mora imeti svojega lastnika, v celoti odgovornega za nadzor nad procesom. Pri prenovi procesov bomo morali presekati meje funkcijsko naravnane organizacije, zato se mora lastnik procesa zavedati, da je kot lastnik odgovoren za izboljšave procesov preko različnih oddelkov.

V primeru, da procesi vključujejo tudi *partnerje in dobavitelje* (ni nujno, da jih, lahko so v celoti interni), moramo predvideti tudi vpliv, ki jih bo prenova procesov imela na odnose z njimi. V primeru, da je kateri od procesov, pomembnih za stranko, odvisen od procesa, ki nas povezuje s partnerjem ali dobaviteljem, presodimo, ali lahko ti procesi omejujejo sposobnost organizacije za doseganje ciljev CRM strategije. Lahko se celo zgodi, da kljub temu, da v celoti prenovimo proces znotraj organizacije, stranka ne bo občutila izboljšave, ker je glavni vzrok nezadovoljstva v partnerju, dobavitelju ali v procesu, ki nas povezuje s partnerjem ali dobaviteljem. V tem primeru se ne bomo mogli izogniti spremembi tudi tega procesa.



*Komuniciranje s strankami o zeleni ravni procesov*, pripravljenosti na dodatne stroške v primeru višje ravni in nenehno spremljanje odzivov strank na spremembe v procesih je ključ pri oblikovanju uporabnikovega doživetja. Odločitev o nadomestilu, ki ga nudimo strankam v primeru, da proces izvedemo pod zadovoljivo ravni, je ponavadi najtežja.

Po prenovi procesov, ki zadovoljujejo osnovne potrebe celotne baze strank, ponovimo proces za bolj ozko določene ciljne skupine.

### **3.8 Informacije**

Stranke se nenehno pritožujejo, kako malo vedo o njih organizacije, s katerimi redno poslujejo (Hayward, 2001, str. 36). Informacije o strankah so osnova celovitega pogleda na stranko in učinkovite interakcije s strankami, zato moramo k virom za informacije, ravnanju z informacijami in razvoju informacij pristopati strateško.

Organizacija potrebuje CRM informacijsko strategijo, ki predpisuje, kako namerava organizacija pridobivati, ravnati in uporabljati trenutno vrednost, ki jo ima v informacijah o strankah. Nadzor nad strategijo in lastništvom mora izvajati nekdo z zadostnim vplivom v organizaciji. Sicer se lahko zgodi, da v organizaciji nastopi »anarhija informacij o strankah«, kar v praksi pomeni preobilje nepotrebnih in premalo pomembnih informacij (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 1).

Brez definirane CRM strategije lahko v organizaciji nastopi množica neodvisnih, kratkoročno mišljenih rešitev, zasnovanih za podporo določene funkcije, ki jih uvajajo posamezne organizacijske enote. Čeprav velja, da take rešitve lahko:

- predstavljajo orodje za podporo funkcijsko specifične in za določen kanal specifične CRM strategije,
- pomagajo pri prehodu od produktno usmerjene do k strankam usmerjene organizacije,
- pomagajo, da se lahko prodaja in trženje usmerita k obdržanju in povečanemu sodelovanju s stranko namesto samo k pridobivanju in povečevanju tržnega deleža,
- pomagajo k podpori strankam v večkanalnem okolju,

pa ne zagotavljajo prostega pretoka informacij o strankah. Informacije so ujete v oddelčnih silosih. Vsaka organizacijska enota opravlja svoje delo brez razumevanja, da bi informacije, ki so shranjene v njihovi samostojni bazi, lahko koristile tudi ostalim v organizaciji. To pomeni, da nima nihče popolne slike, kdo so stranke, katere so pomembne, katere proizvode oz. storitve kupujejo in kolikokrat smo z njimi kontaktirali. Če hočemo doseči svojo CRM vizijo, moramo podreti te silose in povezati posamezne delne rešitve. Samo z integracijo vseh organizacijskih enot je vizija CRM lahko uresničena (Reynolds, 2002, str. 171).

Večina organizacij, ki se loti CRM, začneja s slabo osnovo informacij o strankah, kar je ponavadi rezultat nepovezanih oddelčnih pobud za zbiranje podatkov, baz in sistemov. Tako stanje škodi organizaciji na več načinov (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 1):

- z dodatnimi stroški zaradi shranjevanja in obvladovanja podvojenih podatkov,

- z nezmožnostjo obravnavanja strankinih stikov učinkovito, uspešno in natančno,
- zaradi nezmožnosti ocenitve strankine sedanje in morebitne prihodnje vrednosti za organizacijo,
- zaradi nezmožnosti vpogleda v strankino preteklo in napoved strankinega prihodnjega obnašanja in zahtev,
- zaradi nezmožnosti segmentiranja in profiliranja strank z namenom prilagojene ponudbe proizvodov oz. storitev in ravni storitev,
- zaradi nezmožnosti merjenja uspeha CRM strategije.

### 3.8.1 Vzpostavljanje poznavanja strank

Razumevanje stranke ali vpogled v stranko je vzpostavljeno z analizo podatkov o stranki in o trgu.

Najprej je treba ugotoviti (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 3):

- katere informacije, značilne za stranko (vedenjske ali vrednostne), potrebujemo za načrtovanje in razvoj odnosa s stranko in
- kaj moramo meriti (npr. stopnjo obdržanja strank), da bomo lahko ocenili naš uspeh v doseganju ciljev CRM strategije.

Sama definicija, kaj je stranka, se bo med organizacijami, ki poslujejo s posamezniki, in organizacijami, ki poslujejo z drugimi organizacijami, zelo razlikovala. Stranka je lahko organizacija z vsemi zaposlenimi, lahko je fizična oseba ali gospodinjstvo.

**Tabela 5: Tipi podatkov o strankah**

	<b>Opisni</b>	<b>Vedenjski</b>	<b>Mnenjski</b>
<b>Namen</b>	Razumeti stranko	Razumeti vedenje stranke	Razumeti motive, ki prožijo vedenje stranke
<b>Primer</b>	Naslov, velikost, socialno ekonomski podatki, demografski podatki	Nakupi, uporaba, stiki, življenjski slog, poslovni odnosi	Zadovoljstvo, dogodki, akcije konkurence, mnenja
<b>Viri</b>	Operativni sistemi, zunanji viri	Notranji sistemi, programi zvestobe, zunanji viri	Spremljanje novic, tržne raziskave
<b>Prednosti</b>	Lahek dostop	Poosebi stranko	Pomembno za stranko
<b>Slabosti</b>	Slabo razlikovanje, varstvo podatkov	Preobilje podatkov, kompleksnost povezovanja sistemov	Težko zbiranje in strukturiranje v sistem
<b>Ključ do uspeha</b>	Natančnost	Popolnost	Kreativnost

Vir: Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 5

Namesto zbiranja in analiziranja vseh podatkov samo zato, ker so nam na razpolago, je boljši pristop osredotočenje na cilje in potem določitev v obratni smeri, kateri podatki nam bodo koristili pri doseganju cilja. Pri tem se lahko zgodi, da bomo opustili določene podatke (tudi, če jih imamo na razpolago), zato pa bomo lahko toliko več pozornosti namenili virom, iz katerih bomo dobili podatke, ki jih potrebujemo.

Pri preoblikovanju podatkov je treba imeti v mislih v mislih tri osnovne tipe informacij o strankah:

- opisni podatki (demografski, organizacijski, klasifikacije),
- vedenjski podatki (podrobnosti o proizvodih oz. storitvah in stikih),
- mnenjski podatki (tisti, ki spodbujajo odnos, npr. zadovoljstvo, tekmovalnost in mnenje) .

Razlika med tremi tipi podatkov je natančneje podana v tabeli (tabela 5).

V literaturi, ki se ukvarja bolj podrobno s podatkovnim rudarjenjem, srečamo drugačno, a do neke mere podobno, razdelitev podatkov, ki jih lahko zbiramo (Berson, Smith, Thearling, 2000, str. 360):

- **Opisni podatki:** opisujejo, kdo je stranka.
- **Promocijski podatki:** vključujejo informacije o tem, kaj je bilo »narejenega« vsaki stranki. Tu gre lahko za preprost seznam promocij, ki smo jih izvedli (npr. pošiljanje kataloga ali zastojni vzorci). Lahko gre za manj natančne podatke o akcijah, ki jim je bila lahko izpostavljena stranka (oglas na televiziji, v časopisih), ali za zelo natančne podatke (poslana elektronska pošta, beleženje sprehajanja po spletni strani in zgodovina iskanj za neanonimne uporabnike). Pri teh podatkih lahko zabeležimo:
  - tip kontakta (neposredni, telemarketing, tiskan oglas, spletni oglas),
  - opis kontakta,
  - medij (trge, kjer je nastopal oglas, portale, kjer smo objavili oglas),
  - opis namena (kratek opis, komu je bila namenjena akcija in kako naj bi to dosegli – zakaj smo npr. uporabili določeno barvo),
  - finančni del (fiksni in variabilni stroški).
- **Transakcijski podatki:** širše povedano gre pri transakcijskih podatkih za vse podatke, ki se tičejo kakršnekoli interakcije s stranko. To je lahko telefonski klic ali opis proizvoda, ki ga je stranka kupila. Ti podatki (tako kot promocijski) se lahko v kratkem času zelo spremenijo, v tem je razlika od opisnih podatkov, kjer se podatki s časom počasi spreminjajo. Zato so transakcijski podatki ponavadi shranjeni v strukturah, kjer lahko podatke hitro obnovimo in spremenimo.

Drugo razdelitev lahko preprosteje povzamemo tudi s tremi opisi: podatki o stranki, podatki za stranko in podatki s strani stranke (Park, Kim, 2003, str. 654).

Če primerjamo obe razdelitvi, vidimo, da se definicija osnovnih podatkov v obeh virih prekriva (le da v primeru druge razdelitve osnovni podatki pokrivajo tudi mnenjske podatke iz prve razdelitve), med transakcijske podatke bi lahko uvrstili predvsem vedenjske podatke iz prve razdelitve. Promocijski podatki

pa pravzaprav niso podatki o stranki, ampak podatki o akcijah, ki jih izvajamo – zagotovo pa jih nekje moramo zbirati, saj na ta način lahko spremljamo odzive na akcije.

Naslednji korak je pregled vseh možnih virov podatkov. Pri tem je treba ugotoviti, katere podatke lahko pridobimo interno (in kako bomo reševali morebitne situacije z različnimi podatki iz različnih virov) in katere podatke lahko dobimo od drugod. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na vidik varnosti in zasebnosti podatkov. Posebej v javnem sektorju zna biti proces združevanja vseh podatkov omejen z zakonskimi predpisi. Projektna skupina ne bi smela v svoji definiciji podatkov, ki jih bo organizacija zbirala o strankah, zanemariti tudi tega vidika (Groves, 2002, str. 46).

Razdelitev na opisne, promocijske in transakcijske podatke je smiselna, ker v veliki meri definira tudi vire, iz katerih lahko podatke pridobivamo (Berson, Smith, Thearling, 2000, str. 364). Opisne podatke dobimo ali neposredno od strank (ker so nam jih zaupale) ali iz zunanjih virov (ponavadi jih kupimo). Promocijske podatke pridobivamo iz internih virov – predvsem iz trženjskega oddelka. Pri transakcijskih podatkih lahko poleg dejanskega vnosa v sistem uporabimo tudi beleženje obiskov na spletnih straneh.

Naslednji korak je pridobivanje, preoblikovanje in združevanje podatkov iz različnih virov. Pri večjih sistemih si pri tem lahko pomagamo z računalniškimi orodji.

### **3.8.2 Vzpostavljanje in zagotavljanje kakovosti podatkov**

Organizacije večinoma predvidevajo, da so podatki o njihovih strankah zadosti natančni, da lahko podprejo njihovo CRM iniciativo, vendar raziskave kažejo, da je pomanjkanje kvalitetnih podatkov o strankah med glavnimi vzroki za propad CRM (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 2). Žal se organizacije ponavadi ne zavedajo velikosti problema ter stroškov, časa in virov, potrebnih za odpravo trenutne situacije. Z nekaterimi že obstoječimi orodji si lahko organizacije pomagajo pri čiščenju podatkov – korak, ki ga je treba narediti vsaj pred vnosom v analitični sistem. Vendar se mora organizacija zavedati, da nečistoče in nepravilnosti nastajajo pri vnosu v transakcijski sistem, zato morajo poleg čiščenja podatkov pred vnosom v analitični sistem hkrati spremeniti tudi vstopne točke v transakcijski sistem (z dodatnimi kontrolami konsistentnosti podatkov).

Čiščenje podatkov je nujni korak pred integracijo podatkov. Če procese zasnujemo na neprečiščenih podatkih, je to vzrok za ponavljajoče se napake. Če podatkovno skladišče napolnimo z neprečiščenimi podatki, lahko s tem pokvarimo obstoječe skladišče, saj se s časom na osnovi že obstoječih podatkov kreirajo novi podatki. Poročila, ki jih dobimo iz prečiščenih in neprečiščenih podatkov, ne bodo konsistentna, kar bo za posledico imelo zmedo in nezaupanje v rezultate (Reynolds, 2002, str. 176).

Za čiščenje podatkov moramo ustanoviti skupino, ki bo ocenila celovitost in natančnost podatkov. Naloga skupine je tudi predlog ukrepov, ki jih moramo izvesti, da zagotovimo kvaliteto podatkov, preden jih uporabimo za osnovo CRM sistema. Ocena mora zajemati natančnost (ali je veljavna vrednost resničen podatek) in ne samo veljavnost podatkov (do katere mere se trenutni podatek sklada s poslovnimi pravili – ali je vrednost znotraj veljavnega območja, se nanaša na veljavno referenco itd.). Podatki velikokrat vsebujejo visok delež vrednosti, ki so veljavne, vendar niso pravilne – posebej gre tu za privzete (ang. default) vrednosti (Reynolds, 2002, str. 177).

Procesov iz preteklosti, ki so pustili zapuščino nenatančnih podatkov, žal ne moremo popraviti. Vprašanje, ki se seveda poraja, je torej: koliko časa in truda naj organizacija vложи v sestavljanje in predelovanje napačnih podatkov. Za pravi odgovor na to vprašanje si moramo najprej odgovoriti na vprašanja, kdo bo uporabljal te podatke in za katere namene, kateri stroški in nevarnosti so povezani z napačnim procesom ali odločitvijo, ki je imela za vzrok napačen podatek – ali gre za odtujitev ali za izgubo strank, ali lahko pride do izgube dobička ali kaj drugega. Ko si odgovorimo na ta vprašanja, je tudi odgovor, kateri podatki potrebujejo popravke in koliko naporov in denarja naj bo vloženega v čiščenje, jasen.

Kvaliteta podatkov ne pomeni toliko ničelne stopnje napak v podatkih kot pomeni nenehno zadovoljevanje notranjih pričakovanj in pričakovanj strank. Večina ljudi lahko mirno živi z določeno stopnjo manjkajočih ali napačnih podatkov, če vedo, da obstajajo taki podatki in do katere mere so zanesljivi. To zahteva **oceno kakovosti**. Podatki, kjer nismo izvedli ocene kakovosti, bi morali biti označeni kot »nepregledani«.

- **Prioritetni** podatki morajo imeti stopnjo napake blizu nič (ker bi lahko napaka imela visoko ceno, npr. napačno črkovanje imena ali napačen naslov imata lahko za posledico izgubo stranke).
- **Pomembni** podatki so naslednji na vrsti (demografski podatki so pomembni za trženjske akcije, vendar napaka v njih ne bo povzročila izgube stranke).
- **Neprioritetni** podatki so opcijski ali nekritični podatki, kjer je cena napake ali manjkajočega podatka minimalna (npr. dodatni naslov).

Organizacija se **mora** ukvarjati s čiščenjem vseh prioritetnih podatkov. Glede na razpoložljivost virov se lahko potem loti še pomembnih podatkov. Za oceno obsega problema kakovosti podatkov naj začne z majhnim vzorcem (50-100 pojavljanj) prioritetnih in pomembnih podatkov in ugotovi njihovo kakovost (npr. z anketiranjem) (Reynolds, 2002, str. 177).

Za določene podatke lahko uporabimo orodja za čiščenje podatkov. Ta orodja lahko standardizirajo in preverijo podatke, lahko pa celo na osnovi analize generirajo nove podatke. Nekaj primerov, kaj lahko naredijo orodja za čiščenje (Reynolds, 2002, str. 177):

- na podlagi naslova stranke lahko določijo poštno številko,
- iz imena stranke lahko določijo spol stranke z določeno verjetnostjo (npr. Janez Novak je moški z 99 % verjetnostjo)
- omogočajo tudi določitev gospodinjstvih članov: lahko določijo, katere stranke živijo v istem gospodinjstvu, to lahko pomeni prihranek pri poštnih stroških,
- lahko uporabijo poštne sezname sprememb naslovov.

Še vedno pa bomo kljub vsem orodjem in avtomatizmu potrebovali ekipo, ki bo zadolžena za preverjanje, potrjevanje in popravljanje podatkov. Brez človeškega dela pri čiščenju podatkov ne gre.

Velik problem, ki se pojavlja pri podatkih, ki so shranjeni v več ločenih bazah, je **podvojevanje** (redundanca) podatkov. Če v organizaciji obstajajo baze, ki vsebujejo podatke o strankah in nimajo enotnega ključa, je prvi korak prenos vseh podatkov v skupno bazo. Pri tem moramo imeti tabelo povezav, kjer hranimo povezavo med trenutnim zapisom o stranki in o zapisih, ki so obstajali, a ne obstajajo več. To tabelo bomo potrebovali za preusmeritev vseh poslovnih transakcij, ki uporabljajo »star« ključ zapisa.

Ravno tako moramo hraniti datoteke s posnetki stanja pred in po transformaciji. Na ta način lahko zagotovimo vzpostavitev stanja v primeru napak.

Naslednji korak je odprava večkratnih ponovitev in združevanje zapisov o isti stranki. Pri vsakem novem zapisu o stranki poiščemo ustrezen zapis o isti stranki in izberemo najbolj zanesljivo vrednost. Na vsakem viru popravimo in sinhroniziramo vrednosti podatkov na vseh virih (npr. uporabimo polna imena, do konca izpišemo imena ulice, ne uporabljamo okrajšav). Ta korak je potreben, da zagotavljamo »enakost« podatkov. Ves čas vzdržujemo tabelo povezav na sorodne zapise.

Kakovost podatkov je bistvenega pomena in mora zavzemati pomembno vlogo v razvoju CRM sistema. Rek »smeti noter, smeti ven« je ravno tako aktualen kot pred 25 leti. V razmislek: razlika med dobro in slabo poizvedbo je obsežnost razmisleka in analize, ki se porabi za definiranje poizvedbe; razlika med dobrim in slabim odgovorom pa je v kakovosti podatkov (Reynolds, 2002, str. 178).

### 3.8.3 Omogočanje doslednih in medsebojno povezanih stikov stranke z organizacijo

Stranke zahtevajo lahko dostopne in priročne načine za stike z organizacijo, ki jih same izberejo. Več vstopnih točk za stranko, ki jih mora organizacija za to vzpostaviti, pa hkrati predstavlja tudi možnost za neskladje pri stikih. Organizacija lahko isto informacijo o stranki zahteva večkrat, lahko ne upošteva dejstva, da lahko ista stranka dostopa preko več vstopnih točk, lahko ne prepozna dejstva, da je določena oseba povezana z določeno organizacijo (v B2B stikih) – vse te situacije so vzrok nezadovoljstva. Enotna baza o strankah se zdi idealna rešitev z arhitekturnega stališča in s stališča ravnanja s podatki, vendar je v velikih organizacijah zaradi različnosti aplikacij, ki jih uporabljajo, in s tem povezanimi bazami velikokrat neizvedljiva. Vendar s tem organizacija ne sme biti zadovoljna, veliko napora je treba vložiti v zmanjševanje števila baz o uporabnikih. Integriran pogled na stranko (preko vseh funkcijskih oddelkov, preko vseh kanalov) je bistveni del vsake CRM rešitve. Vendar pa je ponekod treba ostati pragmatičen in dopustiti, da se celovit pogled doseže z vmesnim povezovalnim slojem do različnih sistemov, na ta način dobimo »združeno« bazo strank, ki pa še zmeraj nudi enoten pogled na stranko.

Pri načrtovanju informacijske strategije je pomembno, da načrtujemo strankine stike z organizacijo celovito. Podatke, pomembne za grajenje strankinih pričakovanj, podatke o napredovanju obljubljenega in izpolnitvi obljubljenega si morajo sistemi izmenjevati. Kar pomeni, da se ne smemo ustaviti pri vstopnih točkah (čeprav so te zelo pomembne). Kar smo stranki obljubili na vstopni točki, se lahko tiče drugih oddelkov, drugih aplikacij ali celo drugih partnerjev. Zato mora vsaka celovita strategija vključevati vse sisteme, ki imajo vpliv na stranko, pri tem je treba upoštevati glavno zapoved: doslednost identifikacije stranke in naslovnih podatkov preko vseh sistemov.

### 3.8.4 Uporaba poznavanja strank

Boljše poznavanje stranke lahko organizacije izkoristijo na tri načine (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 5):

- **Za vnaprej načrtovano komunikacijo:** trženjske akcije lahko sedaj v principu potekajo preko več kanalov, vendar pa še zmeraj prevladuje neposredna pošta, še posebej v akcijah, ki imajo za ciljno skupino končnega potrošnika (ang. business-to-consumer oz. B2C). Še zmeraj pa velja, da so izhodne komunikacije produktno usmerjene (ponujajo nov proizvod oz. storitev), ne pa usmerjene k

stranki (izhajajoče iz potrebe stranke, ki temelji na njegovi trenutni situaciji). Zaradi trenutne nepomembnosti ponudbe za stranko je še zmeraj prisotna nizka odzivnost. Zgodovinska in napovedovalna analiza lahko izboljšata pomembnost in odzivnost.

- **Za komunikacijo, vezano na dogodek:** ta način komunikacije ima večjo možnost pomembnosti za stranko, saj je vezan na dogodek v življenju stranke (npr. selitev), več dogodkov (npr. nezmožnost uporabe storitve) ali na zunanji dogodek (npr. slabo vreme, ki vpliva na potovanje), ki so vplivali na stranko. V tem primeru potrebujemo analizo za razumevanje trenutne situacije stranke, določitev ponudb z največjo verjetnostjo pomembnosti in za napovedovanje vedenja. Največji izziv pa zagotovo predstavlja zaznava dogodka in sprožitev ustreznega stika v časovnem »oknu priložnosti«.
- **Ravnanje stikov s strankami v realnem času:** Nekatere organizacije (naklonjene novim orodjem) tipa B2C uporabljajo modele napovedi na začetku ali med vsakim stikom. To jim omogoča, da med samim stikom s stranko določijo pravo taktiko za obdržanje stranke ali za dodatno ponudbo glede na nagnjenost stranke k nakupu, ki jo izračunajo med samim stikom.

Analiza CRM podatkov omogoča organizaciji načrtovanje odnosov na strateški ravni in optimizacijo na individualni ravni. Za analizo podatkov obstajajo trije tipi CRM analitičnih orodij:

- **Orodja za zgodovinsko analizo:** uporabna za analizo uspeha poslovnih akcij ali preteklega obnašanja strank. Pri tem pristopu analiziramo podatke, da dobimo trende in vzorce, vendar se za razlago podatkov zanašamo na specialista.
- **Orodja za analizo stranke:** gre za napovedovalno analizo, namenjeno boljšemu razumevanju stranke v smislu naklonjenosti organizaciji ali verjetnosti prestopa h konkurenci. S temi orodji tudi napovedujemo življenjsko vrednost stranke. Uporabljajo vzorce za napovedovanje trendov in obnašanja v prihodnosti.
- **Orodja za tržno analizo:** poskušajo iz podatkov izveči neочitne motive in nagnjenosti kot tudi segmente strank in vzorce obnašanja. Odkrivajo vzorce, povezave in množice informacij (npr. nakupovalne vzorce).

Problem, zaradi katerega se je podatkovno rudarjenje razvilo do današnje mere, je ta, da so se organizacije utapljale v preobilju podatkov, nujno pa so potrebovale informacije. Še danes se dogaja, da se organizacije usmerjajo v zbiranje podatkov. Vendar, če podatkov ne moremo dobiti iz sistema in jih koristno uporabiti, zakaj bi se sploh trudili z zbiranjem podatkov (Reynolds, 2002, str. 180)?

### 3.9 Tehnologija

Raziskava Gartner kaže, da kar 85 % podjetij, ki kupijo CRM programsko opremo, izbere napačno orodje, ker pred investicijo niso natančno določila svojih potreb in potreb strank (Kracklauer, Mills, Seifert, 2004, str. 9). Definiranje zahtev za rešitev, ki bo podprla vizijo, strategijo in potrebe strank organizacije, je pri uvajanju CRM zato zelo pomemben korak.

### 3.9.1 Definiranje zahtev za rešitev

Kako naj se organizacija loti izbire pravega CRM orodja za svoje potrebe?

Prvi korak pri izbiri tehnične rešitve, ki najbolje pokriva poslovne zahteve organizacije, je zbiranje zahtev oddelka za informatiko, trženja, zaposlenih v klicnem centru in predstavnikov še morebitnih ostalih končnih uporabnikov in določanje podrobnosti (Reynolds, 2002, str. 113). Po pogovorih z vsemi vpletenimi mora imeti organizacija razrešeno in popisano:

- kakšno je predvideno število uporabnikov, priložnosti in strank in, glede na to, kakšne so zahteve za sistem in bazo podatkov;
- popis vseh, ki so v stiku s strankami, na kakšen način komunicirajo s stranko, kakšen je sedanji način vodenja seznama strank, kako se podatki o strankah prenašajo med oddelki;
- pot (med oddelki), ki jo sedaj opravi korespondenca strank, kako je arhivirana korespondenca, ali obstaja sledljivost med korespondenco, ali je vsa korespondenca v isti obliki;
- ali v organizaciji že obstajajo zbirke podatkov, sistemi ali programska oprema; če obstajajo, kako jih lahko uporabimo;
- kaj so predvideni cilji, ki jih posamezni oddelki pričakujejo od CRM projekta;
- kaj so zaželene lastnosti in funkcionalnosti rešitve, kako bodo te funkcionalnosti pomagale oddelkom pri doseganju ciljev;
- kaj so zahteve glede tako na videz enostavnih in nepomembnih zadev, kot je verzija brskjalnika, ločljivost ekrana ali velikost pisave.

Drugi korak je osredotočenje na razumevanje kulture organizacije, kje je organizacija danes in kje bo čez pol leta, eno leto itd.. Treba je razmisliti tudi o strategijah posameznih oddelkov znotraj organizacije, kakšne so strategije danes in kakšne bodo po tem, ko bomo uvedli tehnično rešitev.

Šele potem lahko projektna skupina določi zahteve, ki jih mora CRM sistem podpirati. Pri tem mora upoštevati nekaj osnovnih vidikov, ki jih je treba raziskati, če naj bo končna rešitev popolna (Reynolds, 2002, str. 114, 126): poznavanje stranke, optimizacijo procesov, pomembnih za stranko, podporo procesom znotraj organizacije, optimizacijo opravil vsakega uporabnika in zahteve s področja informacijskega okolja.

*Zahteve za poznavanje stranke:*

- podrobno poznavanje strank (poleg hitrega prikaza in hitrega in intuitivnega iskanja) z razumljivo zgodovino, ki vključuje vsak stik in dogodek, povezan s (potencialno) stranko,
- podpora gradnji uporabniških profilov, pri čemer združuje informacije o obnašanju in vedenju iz vseh kontaktnih točk,
- segmentiranje in ciljanje strank, da jim lahko ponudimo proizvode in storitve, za katere je najverjetneje, da jih bodo želeli,



- zbiranje, združevanje in analizo vseh podatkov, da lahko informirano napovemo, kaj bo kupčeva naslednja želja,
- možnost več kontaktnih oseb na eno podjetje, pregled povezave kontaktne osebe s podjetjem.

*Zahteve za optimizacijo procesov, pomembnih za stranko:*

- zniževanje stroškov za spletne raziskave z avtomatiziranjem procesov za zbiranje podatkov in izdelovanje poročil,
- zniževanje stroškov za naključne raziskave z nenehno »dogodkovno proženim« zbiranjem podatkov na vseh elektronskih kontaktnih točkah,
- izboljšanje pravočasnosti, natančnosti in popolnosti odgovorov strank s prilagojenimi spletnimi anketami, povezanimi z notranjimi podatkovnimi zbirkami,
- podpora poosebitvam vseh komunikacij s stranko,
- hitrejše prilagajanje strankinim željam,
- kreiranje in dostop do pomoči za uporabnike na spletnih straneh organizacije,
- dostop do interaktivnih elementov za podporo strankam, ki omogočajo komunikacijo med stranko in organizacijo (npr. klepet, naročilo klica).

*Zahteve za podporo procesom znotraj organizacije:*

- možnost kreiranja seznama opravil, planiranja sestankov (z opomniki),
- možnost razporejanja časa in možnost dodeljevanja sestankov ostalim članom skupin (deljen koledar),
- možnost kreiranja poročil po meri (v različnih formatih),
- baza znanja, pri tem je pomembna možnost shranjevanja, način obravnave novih različic dokumenta in deljenja dokumentov.

*Zahteve za optimizacijo opravil vsakega uporabnika:*

- možnost povezave z elektronsko pošto in telefaksom – posebej možnost pošiljanja elektronskih sporočil in kreiranje spojenih dokumentov,
- možnost povezovanja s programom za pisanje besedil, s preglednicami, finančnimi aplikacijami in s tretjimi aplikacijami,
- možnost enostavnega prilagajanja oblike in videza vmesnika in možnost spreminjanja prej definiranih obrazcev,
- možnost označevanja elementov na različne načine (obarvanost, senčenje, ikone itd.),
- možnost dodajanja in spreminjanja (neomejenega števila) polj, ki jih lahko določi vsak uporabnik ali (vsaj) administrator.

*Zahteve s področja informacijskega okolja:*

- varnostne zahteve – podatki morajo biti varni pred vdori,
- vzdržljiv sistem za ravnanje s sporočili, ki pridejo po vseh komunikacijskih kanalih,
- zmožnost čakalnih vrst za prihajajoče zahtevke, hkrati z razporejanjem prave osebe glede na različne kriterije.

Ne najdemo dveh organizacij, ki bi imeli točno enake zahteve (Reynolds, 2002, str. 114), funkcionalnost se mora razlikovati, ko pride do avtomatizacije procesov. Po drugi strani pa podrobnosti, kot je recimo omogočanje modeliranja delovnih tokov (ang. workflow) z diagramom poteka izvedbe (pošiljanje določenega sporočila segmentu ali določeni stranki po določenem kanalu) in posebitev, zahtevajo, da se v tej fazi določijo prioritete. Ko je jasna lestvica prioritet, se lahko začne izvajati odrekanja iz finančnih razlogov. Za majhna in srednje velika podjetja (pa seveda tudi za neprofitne organizacije) je finančni zalogaj za določene funkcionalnosti prevelik, zato ponavadi v končni rešitvi izpade kar nekaj orodij (ponavadi orodja za posebitev, merjenje odziva, modeliranje odziva, interaktivni elementi, čakalne vrste itd.)

### **3.9.2 Nakup ali lasten razvoj**

Čeprav večina razvoj sistemov CRM predvideva vsaj nekaj prilagoditev programske opreme, se razvoj ponavadi začne z nekim osnovnim izdelkom, ki predstavlja osnovo, ki jo potem prilagajamo. Kljub temu se organizacija lahko odloči za razvoj CRM sistema od začetka. Razlogi za to so lahko (Dyche, 2002, str. 217):

- potrebuje CRM funkcionalnosti, ki v času razvoja sistema niso obstajale,
- nabava celotnega CRM sistema je predraga,
- kombinacija funkcij, ki jih zahteva, je preveč specializirana za posamezno CRM rešitev,
- zahtevajo unikatno rešitev – tako, ki je tekmeci ne uporabljajo in ponudniki ne morejo navesti kot referenco.

V zadnjih nekaj letih je tudi ponudba CRM rešitev na našem trgu tako napredovala, da je razvoj svojih rešitev od začetka verjetno počettej, ki ne bo opravičilo vloženih stroškov in časa, ki ga bo organizacija porabila. Če niso potrebe organizacije res izredno specifične, je na našem trgu že tako razpršena ponudba rešitev, da, če poleg tega upoštevamo še usmeritev čedalje več organizacij v izdelavo informacijskih rešitev izven domačega okolja, razvoj lastnih rešitev pride v poštev za izredno majhno število organizacij.

Glede na podatke Združenja za informatiko in telekomunikacije (ZIT, 2004) je v Sloveniji trenutno 48 ponudnikov programske opreme za spremljanje odnosov s strankami, od tega jih 27 ponuja lastne rešitve, ostalih 21 pa je zastopnikov za tuje sisteme. Ocenjujejo pa, da s to številko niso zajeti vsi ponudniki.

V tabeli (tabela 6) si lahko ogledamo pregled števila ponudnikov lastne programske opreme in zastopnikov tujih blagovnih znamk programske opreme za spremljanje odnosov s strankami, prikazane po velikostnih razredih (glede na število zaposlenih).

Posebej neprofitne organizacije, pri katerih so finančni viri ponavadi bolj občutljivo področje in kjer se investicije v sisteme ne da upravičiti z zadostnimi izkupički, ki bi v določenem času ekonomsko upravičili začetno investicijo, smatramo, da morajo pri iskanju sistemov za ravnanje odnosov s strankami možne rešitve iskati predvsem pri manjših ponudnikih z razvitimi lastnimi rešitvami, ki omogočajo nakup rešitev po modulih, saj ponudniki večjih rešitev (Siebel, Oracle, Microsoft) ponujajo rešitve večinoma v paketu (oz. je že osnovna različica kar velik finančni zalogaj).

**Tabela 6: Število slovenskih ponudnikov programske opreme za ravnanje odnosov s strankami**

lastne rešitve za ravnanje odnosov s strankami	
število zaposlenih v podjetju	število ponudnikov
0 - 5	5
5 - 10	11
10 - 20	3
20 - 50	5
> 50	3
zastopniki tujih rešitev za ravnanje odnosov s strankami	
število zaposlenih v podjetju	število ponudnikov
0 - 5	8
5 - 10	3
10 - 20	2
20 - 50	3
> 50	5

Vir: ZIT, 2004

### 3.9.3 Podatkovno skladišče, definicija in arhitektura

Osnova vsake resne strategije organizacije, ki ima namen pridobivati, analizirati in posredovati podatke o strankah, je podatkovno skladišče. Čeprav se izraz uporablja v različnih pomenih, je glavna značilnost podatkovnega skladišča, da struktura podatkov zadostuje za potrebe različnih funkcij organizacije in je neodvisna od aplikacij, ki podatke uporabljajo. Zato je lahko dolgoročna osnova za širok spekter zahtev. (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 5).

Zahteve za CRM podatkovno skladišče (Swift, 2001, str. 63) so:

1. Hraniti mora ogromne količine podatkov: vsaka poslovna transakcija, vsak telefonski klic, vsak klic podpori strankam, vsak nakup, vsak račun, vsaka pritožba mora biti zabeležena. Ne sme nas zavesti na prvi pogled privlačna ideja, da bi naredili kompromis in v skladišču hranili samo povprečja ali obdržali podrobnosti le za zadnjih 30 dni. Uspešnost svojih trženjskih akcij lahko spremljamo le s podrobnimi podatki. Le podrobni podatki omogočajo hitre reakcije na nove priložnosti in nevarnosti.
2. Podatkovno skladišče se nenehoma širi z novimi poslovnimi in trženjskimi transakcijami. Ne tako daleč nazaj se je zdelo mesečno ažuriranje zadosti pogosto, danes včasih še dnevno ažuriranje ne zadostuje več.

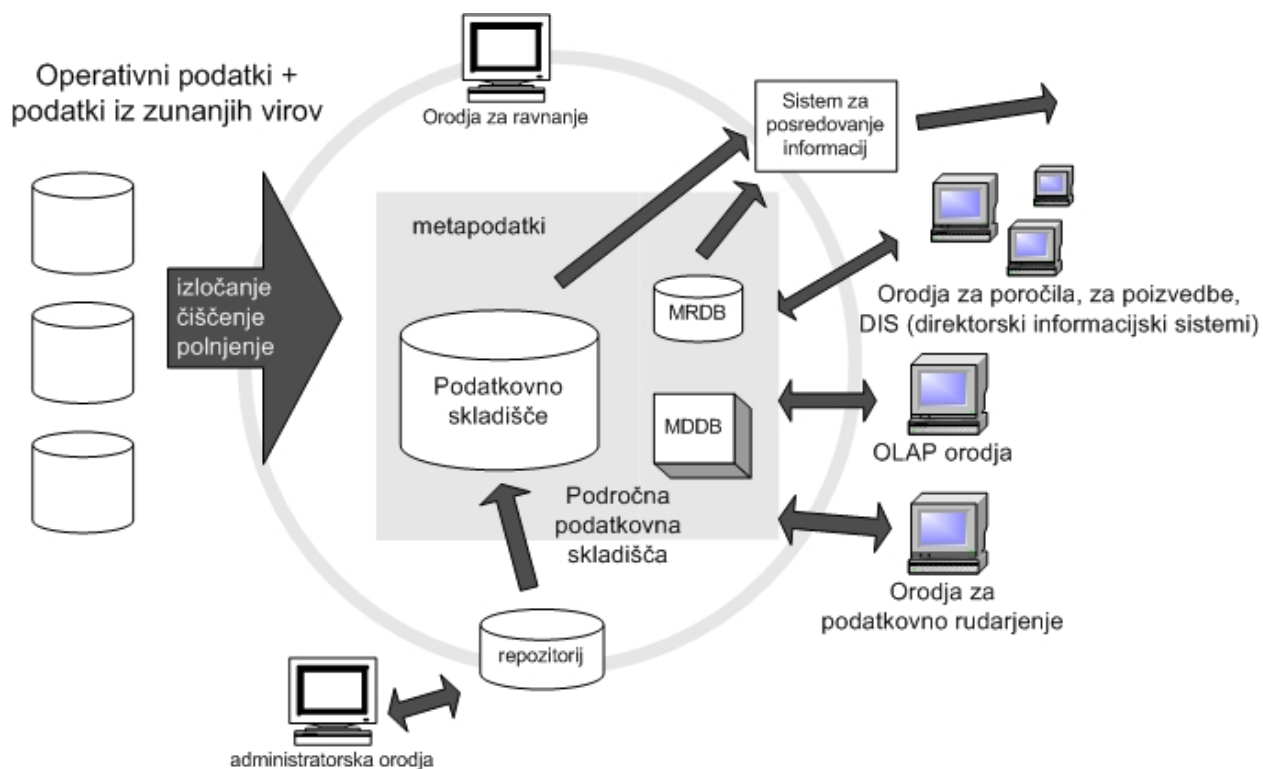
3. Uporablja ga veliko število ljudi (v trženju, vodstvu in ostalih organizacijskih enotah).
4. Nekateri od teh ljudi bodo želeli takoj pregledovati in poizvedovati po celotni bazi, pri tem bodo iskali nove vzorce: načrtovanje podatkovnega skladišča na podlagi predvidenih načinov uporabe je torej od začetka obsojeno na propad.
5. Sistem mora biti na razpolago ves čas – je srce trženja in vodstva organizacije.
6. Lahko se širi. Sposobno mora biti rasti z uspehom organizacije in z zahtevami čedalje bolj zahtevnega trženjskega oddelka. Ni nenavadno, da se velikost podatkovnega skladišča vsakih 18 mesecev podvoji.
7. Nuditi mora ustrezno zaščito za občutljive podatke. Javnost je čedalje bolj zaskrbljena za podrobnosti iz zasebnega življenja, ki se uporabljajo brez njihove privolitve. Zakonodaja zahteva, da se stranke eksplicitno odločijo, za katere namene dovolijo uporabo svojih podatkov. Podatkovno skladišče mora beležiti te preference in jih avtomatsko izvajati.

Podatkovno skladišče potrebuje za to, da je lahko uporabno, nadzorovano in dostopno s strani operativnega sistema in dostopno z orodji za poizvedbe in analizo s strani končnega uporabnika, kar nekaj komponent (slika 9) (Berson, Smith, Thearling, 2000, str. 56 – 73):

- podatke, ki prihajajo iz operativnega sistema, je treba sproti čistiti, odstranjevati neželene, pretvarjati, agregirati, preverjati in skrbeti za zanesljivo polnjenje skladišča;
- *metapodatki* so podatki, ki opisujejo podatkovno skladišče, lahko so tehnični metapodatki, ki so namenjeni načrtovalcem in administratorjem podatkovnega skladišča, ali poslovni metapodatki, ki so namenjeni uporabnikom za lažje razumevanje podatkov, shranjenih v podatkovnem skladišču; ravnanje z metapodatki nam omogoča repozitorij metapodatkov in programska oprema za ravnanje z njimi;
- *področna podatkovna skladišča* (ang. data mart) so namenjena ožje specificiranim potrebam (npr. posameznega oddelka), za svoj vir lahko uporabljajo podatkovno skladišče ali pa jih polnimo s podatki neodvisno od skladišča (pri tem pa hitro naletimo na nevarnost, da dobimo nekonsistentno stanje) (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 5);
- *multidimenzionalne baze* (ang. multi-dimensional databases ali MDDB) lahko presežejo omejitve, ki jih zaradi osnove relacijskega modela lahko predstavljajo relacijske baze, tesno so povezane z OLAP orodji, ki so odjemalci multidimenzionalnih zbirk podatkov, lahko imajo dve vlogi – lahko so specializirana zbirka podatkov za določeno orodje za dostop ali pa so samo podmnožica podatkovnega skladišča za določeno področje – področno podatkovno skladišče;
- *multirelacijske baze* (ang. multirelational database ali MRDB) so relacijske baze, kjer z inovativnimi pristopi (indeksne strukture) dosežemo hitrejši dostop do podatkov v relacijskih zbirkah podatkov (s tem presežemo omejitve podatkovnega skladišča, ki je skoraj zmeraj izvedeno na sistemu za ravnanje z relacijskimi bazami podatkov, ki je optimiziran za operativno delo);
- *orodja za generiranje poročil* lahko podpirajo množična operativna poročila (npr. tiskanje plačilnih list);

- *orodja za nadzorovane poizvedbe* končnemu uporabniku skrijejo kompleksnost jezika za poizvedbe in struktur v podatkovni bazi, načrtovana so za to, da z enostavno vizualno navigacijo generiramo poizvedbe, kot rezultat pa generirajo poročila ali pa so osredotočena na prikaz na zaslonu;

**Slika 9: Arhitektura podatkovnega skladišča**



Vir: Berson, Smith, Thearling, 2000, str. 57

- *aplikacije* – do podatkov lahko dostopamo tudi s posebej za določeno podatkovno skladišče razvitimi aplikacijami;
- *OLAP orodja* uporabljajo vmesne (dodatne) zbirke podatkov (npr. multidimenzionalne baze podatkov ali multirelacijske baze);
- *orodja za podatkovno rudarjenje* zahtevajo specialista, strokovnjaka na področju, ki lahko analizira informacije in lahko z interakcijo s podatkovnim skladiščem pride do vsebinsko pomembnih rezultatov.

### 3.9.4 Podatkovno rudarjenje

Podatkovno rudarjenje je proces izbiranja, raziskovanja in modeliranja velikih množic podatkov z namenom odkriti pred tem neznan vzorce, ki jih lahko uporabimo v poslovno korist. To omogoča organizaciji, da ustvari novo znanje o stranki (Reynolds, 2002, str. 180). Lahko ga opišemo tudi kot proces analiziranja podrobnih podatkov in izločanje in predstavitev brezpogojnih in novih informacij, na osnovi katerih lahko ukrepamo. Namen procesa je reševanje poslovnega problema (Swift, 2001, str. 102).

Podatkovno rudarjenje uporablja statistične in metode strojnega učenja za napovedovanje obnašanja stranke in podporo sprejemanja odločitev in napovedovanja trendov. Seveda moramo upoštevati, da so rezultati metod za podatkovno rudarjenje zelo odvisni od kakovosti podatkov in občutljivi na manjkajoče ali nekonsistentne podatke.

Pri izbiri pravega orodja za podatkovno rudarjenje moramo upoštevati predvsem to, da mora biti orodje integrirano s skladiščem podatkov. V iskanju pravega orodja za rudarjenje upoštevamo naslednje kriterije (Reynolds, 2002, str. 182):

- *arhitekturo orodja* – razumeti moramo zahteve za delovanje in povezovanje in kako so shranjeni podatki (in metapodatki), ugotoviti moramo, ali orodje uporablja vzorčenje, da procesira podmnožico podatkov, ali dostopa neposredno do podatkov v skladišču, upoštevati moramo, da so orodja, ki uporabljajo domači proizvedovalni jezik baze, bolj razširljiva z naraščanjem števila podatkov, na drugi strani pa orodja, ki uporabljajo vzorčenje, ponavadi nudijo več možnosti za čiščenje in drugo predpripravo podatkov;
- *zmožnosti povezovanja* – kako se orodje povezuje z ostalimi komponentami znotraj CRM podatkovne arhitekture, ravno tako je pomembno, kje in kako so shranjeni meta podatki, upoštevati je treba, kako so zapisana pravila, to je pomemben faktor za povezovanje z ostalimi aplikacijami za analizo;
- *zmogljivost* – ali lahko orodje za podatkovno rudarjenje uporablja večprocesorsko okolje ali obdeluje paralelno;
- *funkcije* – koliko pristopov in tehnik podatkovnega rudarjenja orodje podpira;
- *zmožnosti predstavitve* – zmožnosti vizualne predstavitve so pomembne: podpora vizualizacije podatkov, ali ponuja različne načine predstavitve rezultatov, ali je uporaba orodja intuitivna;
- *viri podatkov* – preveriti je treba podporo za različne podatkovne vire, mogoče bomo pri rudarjenju potrebovali tudi zunanje vire;
- *okolje* – ali ustreza tehničnemu okolju, ali ima omejitve glede količine ali velikosti podatkov, ki jih lahko analizira;
- *zmožnosti ponudnika* – ali ima ponudnik vire za nadaljnji razvoj orodja;
- *usposabljanje* – kakšno usposabljanje je na voljo, ali se usposabljanje dodatno zaračunava.

### 3.10 Merjenje uspešnosti

Merjenje uspešnosti uvajanja CRM mora biti vezano na cilje, ki si jih je organizacija zastavila v svoji CRM strategiji. Pri tem je treba upoštevati, da so koristi, ki jih lahko organizacija pričakuje od CRM (če je ta uspešno uveden), oprijemljive ali neoprijemljive (Goldenberg, str. 61).

**Oprijemljive** koristi so tiste, ki jih lahko merimo:

- povečanje časa, ki ga lahko osebje preživi v *stiku z obstoječimi strankami* (merjenje je možno z merjenjem števila ur v dejanskem stiku s strankami), na ta način se jim lahko bolj posvetijo;

- povečanje števila stikov z novimi, potencialnimi strankami (tu lahko merimo odstotek stikov z novimi strankami v primerjavi s stiki z že obstoječimi strankami);
- povečanje časa, ki ga vodje v oddelkih, usmerjenih k strankam, lahko preživijo v stiku s strankami in v stiku s svojimi podrejenimi, ko razpravljajo o področjih, ki se tičejo strank, uvajanje in prenašanje znanja na sodelavce je lahko namreč zaradi preobilice dela dostikrat odrinjeno na stranski tir;
- izboljšanje učinkovitosti službe za podporo strankam, to je dostikrat glavno področje, po katerem se razlikujejo uspešna podjetja od manj uspešnih, za merjenje te koristi lahko merimo čas za operacije v službi za odnose s strankami, lahko pa tudi število napak, ki so posledica slabe/napačne obveščenosti;
- povečanje števila pojavljanj imena organizacije, ki so jim izpostavljene stranke in potencialne stranke organizacije, za merjenje te koristi lahko beležimo število korespondence, ki jo pošljemo svojim strankam, seveda pa moramo tu biti previdni – manj je lahko tudi tu več (prilagajanje informacij potrebam strank in upoštevanje želj strank je tu bistveno);
- povečanje zadovoljstva strank, gotovo eden od glavnih ciljev in koristi, za spremljanje zadovoljstva strank lahko uporabimo ankete, rezultati teh anket naj bodo dostopni vsem zaposlenim;
- izboljšana komunikacija znotraj organizacije – ker ob uspešnem uvajanju CRM čedalje več zaposlenih preživi čedalje več časa v dejanskem stiku s strankami, se povečuje tudi pomembnost učinkovite komunikacije, za merjenje lahko spremljamo čas, potreben za komunikacijo z dislociranimi lokacijami;
- povečanje števila uspešno zaključenih stikov s strankami;
- zmanjšanje časa, potrebnega za uspešen zaključek stika s stranko.

**Neoprijemljive** koristi so tiste, ki jih lahko merimo samo z »mehkimi« metodami. Vodstvo je ponavadi bolj naklonjeno merljivim podatkom, vendar pa se izboljšuje tudi zavest o pomembnosti »mehkejših« koristi. Tu omenimo:

- vesplošno boljše delovanje znotraj organizacije, za merjenje te koristi uporabimo spremljanje časa, ki ga zaposleni porabijo za iskanje informacij, proti času, ko te informacije dejansko uporabljajo pri svojem delu; včasih je lahko spoznanje, koliko časa zaposleni porabijo za nepotrebne administrativne zadeve in koliko časa porabijo novo zaposleni za spoznavanje s področjem dela, prav zastrašujoče;
- povečana motivacija in zadovoljstvo zaposlenih - čeprav je to področje težko meriti, je smiselna uvedba merjenja zadovoljstva ali spremljanje stopnje menjave med zaposlenimi, ki uporabljajo CRM sistem;
- bolj usposobljeni in učinkoviti zaposleni v oddelkih, ki so v stikih s strankami; CRM lahko nudi odlično osnovo za zaposlene, da se lahko v miru in v svojem tempu spoznavajo in izobražujejo z vsebinami, ki jih nudi organizacija; za merjenje te koristi se lahko spremlja čas, potreben, da zaposleni pridejo do zelenih podatkov, ali čas, ki ga porabijo za procese v trženju ali v podpori strankam;

- *ažurni podatki o strankah* in olajšan dostop do teh podatkov, obe izboljšavi lahko merimo tudi bolj objektivno, vendar pa je pomembna subjektivna ocena končnega uporabnika (za merjenje teh dveh koristi se je torej treba postaviti v kožo končnega uporabnika);
- izboljšana *odzivnost* na zahteve strank, za merjenje te izboljšave lahko spremljamo čas, potreben, da v celoti odgovorimo stranki;
- izboljšana *podoba organizacij* – vpeljava CRM sistema je lahko vodilna sila pri graditvi podobe organizacije v očeh njenih strank, za merjenje izboljšanja na tem področju je uporabno spremljanje zaznavanja profesionalizma pri odnosu s strankami;
- zmožnost *razlikovanja* organizacije od konkurence – na tem področju lahko učinke merimo tako s spremljanjem zvestobe strank kot tudi s spremljanjem zaznavanja podobe organizacije v primerjavi s konkurenčnimi.

#### 4 Nevarnosti in razlogi za neuspeh uvajanja CRM

V tem poglavju poskušamo strniti najpogostejše vzroke za neuspeh pri uvajanju CRM.

Gartner navaja (Bona, Radcliffe, 2002, str. 2) 10 najpogostejših razlogov za neuspeh uvajanja CRM:

- Vodstvo nima razumevanja (ali ima malo razumevanja) za stranke in/ali za CRM in ni vključeno v projekt (tipičen pokazatelj tega je npr. izjava »Prav, naredite to do konca leta.«).
- Nagrade in spodbude so vezane na stare, ne k strankam usmerjene cilje (zakaj bi se zaposleni v centru za pomoč strankam trudil za čim kakovostnejšo pomoč in za razvijanje odnosa, če pa je plačan po številu zaključenih klicev –»Nisem plačan, da to delam.«).
- Kultura zaposlenih ni neprenehoma usmerjena k stranki – se ne spremeni (npr. »Sedaj delam vse točno tako kot prej, saj sploh ni razlike. CRM, to je samo nakladanje ...«). Raziskave kažejo, da kar 62 odstotkov organizacij, ki uvajajo CRM informacijske sisteme, v resnici ni usmerjeno k strankam (Kellen, 2002, str. 40).
- Upošteva se omejen ali sploh nikakršen prispevek s stališča stranke (kako stranka doživlja organizacijo, kaj je pomembno s stališča stranke – »Mi točno vemo, kaj hočejo.«).
- Prevladuje mnenje, da je programska oprema rešitev, arhitektura in integracija sta pozabljeni, čeprav sta bistveno bolj pomembni in dražji (»Dajmo poslati enega na tisti sejem, da bo nabral brošure za CRM.«).
- Obstaja pomanjkanje natančno načrtovanih, medsebojno okrepljujočih se procesov, npr. strategije; ravno tako obstajajo nepremišljeno načrtovani in neodvisni procesi (npr. »Mi lahko še enkrat poveste svoj datum rojstva?«).
- Slaba kakovost podatkov in informacij vodi k slabi analizi in k slabi podpori odločitvam (rezultat odnosa »Zbirali bomo vse podatke o vseh svojih strankah in po njih rudarili.«).
- V projektu je malo koordinacije in sodelovanja pobud in projektov različnih oddelkov (»Mi delamo svoje delo, ne zanima nas, kaj se dogaja v sosednjem oddelku«).



- Sestava CRM projektne skupine je nepomembna zadeva, predstavniki poslovnih funkcij niso vključeni (odnos »Kdo v informatiki ima sedaj kaj časa? Ta denar je treba potrošiti.«).
- Ni uvedbe kakršnegakoli merjenja ali opazovanja koristi in nobenega testiranja (nezmožnost odgovoriti na vprašanje »CRM ne prinaša koristi. Dokaži mi nasprotno.«). Raziskave (Robertson, 1994, str. 35) so pokazale odvisnost med zastavljanjem jasnih ciljev in obnašanjem zaposlenih (odprto komunikacijo, prevzemanjem odgovornosti, strateškim reševanjem problemov, vzdrževanja skupne vizije) .

Visoko stopnjo propadlih projektov lahko pripišemo tudi enemu od naslednjih razlogov (Gentle, 2004, str. 10):

- **Pomanjkanje jasnega poslovnega problema** tj. znanega in določljivega cilja in merljivih koristi, ki upravičujejo stroške. Večina CRM projektov ne prestane natančnejšega pregleda na tem področju, ker so cilji ali preveč neznatni (npr. povečali bomo produktivnost) ali preveč zabrisani in vseobsegajoči, da bi pomenili karkoli (npr. dosegli bomo 100 % zadovoljstvo strank)
- **Pomanjkanje aktivnega sponzorstva projekta** (v smislu sponzorja iz poglavja 3.6.1), ki bi lahko razločno zagovarjal cilje in zagotavljal zagon projekta. Ne zadostuje ime vodje, povezano s projektom, pri projektu moramo predvideti tudi polno zasedenega vodjo, ki poroča sponzorju, ki bo projekt v resnici vodil. Ker tega ponavadi ni, sponzor kmalu postane odmaknjen od dejanskega dogajanja v projektu, dokler ga v celoti ne zapusti.
- **Projekt vodi oddelek informatike**: Ko oddelek informatike vodi projekt, je projekt ožigosan kot projekt, ki se tiče tehnologije, kot takega ga razumejo tudi zaposleni, kar ima za rezultat premajhno stopnjo zavzetosti pri zaposlenih. Veliko projektov vodi ta oddelek, čeprav ne vedno zaradi želje samega oddelka. Sponzor, ki (napačno) vidi CRM projekt kot projekt, ki se tiče sistemov in tehnologije, rad prepusti vodenje projekta informatikom.
- **Dojemanje CRM kot sistema**: Večina organizacij ima vtis, da gre pri CRM v glavnem za namestitve sistema in tehnologije. Dojemanje CRM kot programske opreme, ki bo sama po sebi izboljšala njihovo učinkovitost, je pogosta napaka organizacij (Verhoef, Langerak, 2002, str. 71). CRM sistema ni, vsaj ne v smislu, kot je npr. program za oblikovanje besedil, ki ga lahko namestiš in začneš uporabljati. CRM je poslovni koncept, povezan s poslovnimi procesi, tehnologijo in zaposlenimi. Nakup orodja brez prenove organizacije, procesov in integracije okrog stranke, z avtomatizacijo pred integracijo je pogosta napaka organizacij (O'Halloran, 2001, str. 30).

Izraz CRM sistem pa se v literaturi vseeno pogosto uporablja kot oznaka informacijske rešitve, ki jo ponujajo ponudniki programske opreme. V zadnjih sklopih to oznako uporabljamo tudi v tem delu.

- **Pomanjkanje pripravljenosti organizacije za CRM**: Organizacija mora doseči določeno stopnjo zrelosti, preden je pripravljena na CRM (glej poglavje 3.2). Ko se CRM projekt začne v nezreli organizaciji, se kmalu izkaže, da so prvotni CRM cilji nedosegljivi, dokler organizacija ne doseže določene zrelosti. Doseganje te zrelosti pa lahko traja tudi leto ali več, kar ima za posledico odložitev prvotnega projekta.

- **Nerealno širok domet projekta:** Ker CRM zadeva vso organizacijo, pogosto obstaja želja po tem, da se izboljšave in rezultati vidijo v več funkcijskih oddelkih naenkrat (npr. prodaja in trženje) in to od prvega dne naprej. To je ogromen zalogaj, ki ga bolj realistično dosežemo s postopnim, modularnim pristopom. CRM je konec koncev potovanje in ne cilj in ga moramo načrtovati z realističnimi mejniki, ki upoštevajo zahtevnost področja in možne težave na poti.
- **Nezadostni viri, predvideni za ravnanje s spremembami** znotraj organizacije, ko je rešitev enkrat vpeljana. Ravnanje s spremembami vključuje usposabljanje s poslovnega stališča, spreminjanje procesov in zagotavljanje kakovosti podatkov. To je napačno razumljeno kot »računalniška podpora« in nima načrtovanih zadosti sredstev. Ko enkrat organizacija razume potrebo, ki jo ima po ravnanju s spremembami, je ponavadi že prepozno za zagotavljanje sredstev, kar ima za rezultat nezmožnost zagotoviti ljudi za to pomembno funkcijo.
- **Nesprejemanje s strani končnih uporabnikov.** Vodje (ki redko uporabljajo sistem) napačno predvidevajo, da bodo končni uporabniki sami od sebe motivirani za CRM, ker je smiselno, ker je dober za stranko, organizacijo itd. V resničnosti imajo zaposleni svoje delo, ki ga ponavadi dojemajo kot nekaj, kar nima nobene zveze s CRM, in bodo sprejeli novo orodje in nove procese le, če bodo imeli od uporabe oprijemljive koristi, ki bodo olajšale njihovo delo.
- **Prepustitev prostih rok sistemskim integratorjem** in pričakovanje, da bodo dobro opravili svoje delo. Čeprav so integratorji in svetovalci lahko in tudi v resnici so koristni, ima organizacija ogromno odgovornost ustvariti razmere, v katerih bodo lahko pokazali svojo koristnost. To svojo odgovornost lahko organizacija resno podcenjuje ali se je celo sploh ne zaveda. To je spet povezano z napačnim prepričanjem, da gre pri CRM za vpeljavo sistema in od tu izpeljano domnevo, da lahko vse prepustimo zunanjemu izvajalcu in pridemo nazaj pol leta kasneje, ko bo vse pripravljeno.
- **Organizacijske spremembe in dogajanje v organizaciji.** Organizacija ne začne s CRM, ampak začnejo zaposleni. Ti dinamični vizionarji so ponavadi ključ uspeha CRM projekta. Vendar pa v resničnem življenju to velikokrat pomeni, da taki ljudje ne najdejo zaveznikov med vodji. In ko se sponzor po eni od mnogih reorganizacij umakne in vidnih rezultatov še ni, iniciativa skoraj zmeraj sama od sebe odmre.
- **Neizvedba dejanskega pilotnega projekta,** ki bi trajal zadosti časa (dva do tri mesece), da bi lahko preverili poslovne cilje, pridobili končne uporabnike ter prepoznali in popravili dejanske težave, ki se pokažejo šele v resničnem okolju. Veliko CRM projektov se začne kot velik projekt, ki spreminja vse naenkrat, ali z navideznimi pilotnimi projekti – tj. prvo fazo projekta, kjer ni več možnosti zaustavitve projekta. Taki projekti imajo veliko možnost, da bodo od samega začetka potekali v načinu odpravljanja in preprečevanja še večje škode in nato popolnoma propadli ali bodo njihovi cilji zaradi spoštovanja rokov prikladno zmanjšani in zastavljeni mnogo manj ambiciozno, ne glede na to, ali bo rezultat potem še imel kako korist za organizacijo.
- **Slaba kakovost podatkov,** kar je ponavadi rezultat let zanemarjanja v sistemih, ki potem (kar niti ni presenečenje) ne morejo služiti kot vir za podatke novega CRM sistema. Da bo stvar še hujša,

lahko od začetka predvidimo premajhno število zaposlenih, ki se ukvarjajo s kakovostjo podatkov, kar stvari samo še poslabša. Če na situacijo ne reagiramo zelo hitro, uporaba sistema pade pod kritično mejo, kar lahko rešimo samo s ponovno implementacijo in usposabljanjem, kar neizogibno vodi k zmanjšani verodostojnosti projekta.

- **Uporaba tradicionalne kaskadne (ang. waterfall) metode**, tj. strogo pogodbeno, po principu življenjskega cikla, ker pomeni, da bo minilo vsaj leto, preden bomo prišli do kakršnihkoli pomembnih rezultatov. To se ponavadi zgodi, ko projekt vodi oddelek informatike z malo ali nikakršnimi izkušnjami pri razvoju programske opreme. Čeprav je ta pristop lahko ustrezen v drugačnih razmerah in za drugačne vrste projektov, je očitno neuporaben za CRM projekte, kjer je bistveni del spreminjanje. In spreminjanje najlažje obvladujemo kot del ponavljajočega se procesa, na podlagi tri- do štiri-mesečnih ciklov, temelječih na delavnicah in prototipu.
- **Pristop, temelječ na obsežnih zahtevah**, kjer lahko na nekaj sto straneh preveč podrobno zahtevamo vsako funkcionalnost (do najmanjših podrobnosti). Če delamo na tak način, je naslednji korak dolgotrajno prilagajanje rešitve, da ustreza vsaki izmed zahtev. Rezultat tega teoretično ustreza vsem zahtevam, vendar je v praksi neuporaben.
- **Zahtevnost uporabe brez povezave (ang. offline)** – večina CRM paketov predvideva dostop do rešitve, prilagojen za prenosne računalnike – kar pomeni občasno povezovanje in sinhronizacijo s centralno bazo. V večini primerov predvsem prodajniki preveč poudarjajo prednosti takega dostopa (za razliko od recimo dostopa z dlančniki), saj gre bolj kot za kaj drugega predvsem za udobnost. Vendar pa tehnična zahtevnost in poslovne omejitve, ki so povezane s takim načinom delovanja, posebej v okoljih, zelo odvisnih od trenutnega stanja podatkov, lahko hitro pokopljejo CRM projekt.
- **Oddelek za informatiko, ki se upira organizacijskim spremembam**: Ponavadi do odpora proti organizacijskim spremembam pride v poslovnih oddelkih. vendar pa lahko do istega pojava pride tudi v oddelku za informatiko, če je tudi ta strukturiran vertikalno, kjer vsak del podpira svoj oddelek = oddelek za informatiko v prodaji, oddelek za informatiko za podporo strankam. To lahko pripelje k temu, da je oddelek za informatiko naklonjen rešitvam, ki bolj podpirajo notranjo organizacijo kot pa CRM poslovne zahteve.
- **Prevelika navdušenost nad predstavitvijo ponudnikov rešitve** – čeprav ponudniki v svojih predstavitvah ne lažejo, pa se je treba zavedati, da predpostavljajo idealno urejeno organizacijo. Velja torej, da rešitev dejansko *dela* tako kot na predstavitvi – čeprav jo je na predstavitvi vodil ekspert za točno to rešitev, katerega znanje in izkušnje pri uporabi tudi od daleč niso primerljive z izkušnjami tipičnih končnih uporabnikov; *jo lahko* vzpostavimo v par tednih – če se le procesi ne razlikujejo od procesov, predvidenih v različice rešitve »iz škatle« (ang. out-of-the-box) in če je točno znano, kateri so procesi; se *jo da* prilagoditi – kar lahko traja dneve, tedne ali mesece, odvisno od tega, koliko se bomo oddaljili od prvotne različice; *lahko* omogoči prodaji in trženju, da delita podatke o strankah, morebitnih strankah in njihovih zaposlenih – če je že vnaprej jasno, kdo je lastnik podatkov, kdo skrbi za pridobivanje podatkov, če se lahko dodatni podatki naknadno vnašajo in kdo lahko to dela, kdo je odgovoren za veljavnost in skladnost podatkov itd.; *lahko* omogoči zaposlenim v centru za pomoč strankam, da dajo informacijo stranki o trenutnem statusu

naročila – pod predpostavko, da imamo procese in ljudi na svojem mestu, ki to delajo, in da zaledni sistemi, ki obdelujejo te podatke, imajo to informacijo in so povezani s CRM sistemom; *lahko* omogoči zaposlenim v centru za pomoč strankam, da ima dostop do podatkov o vseh stikih stranke po vseh kanalih, na podlagi česar lahko nudijo neverjetno storitev, pri tem pa poskušajo na podlagi poznavanja stranke ponuditi še soroden izdelek oz. storitev, ki bo stranko skoraj zagotovo zanimala – pod pogojem, da imamo procese in zaposlene, ki to podpirajo, ter jasno določene skupine ljudi, katerih naloga je zagotoviti te podatke in vzdrževati njihovo kakovost – posebej še, če ta informacija izhaja iz drugih sistemov (Gentle, 2004. str. 15).

## 5 Neprofitne organizacije

### 5.1 Opredelitev neprofitne organizacije

V skladu z nemškim vzorom lahko neprofitne organizacije razvrstimo v tri skupine: državne neprofitne organizacije, napol državne organizacije in zasebne organizacije (tabela 7).

Tabela 7: Razvrstitev neprofitnih organizacij

<i>Skupina neprofitnih organizacij</i>	<i>Smotri in naloge</i>	<i>Vrste in tipi</i>
<b>Državne neprofitne organizacije</b>		
Izvajalci javnih služb	Opravljajo po demokratični poti določene javne dejavnosti (na državni, občinski itd. ravni).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• javna uprava</li> <li>• javna podjetja in zavodi (promet, pošta, bolnišnice; šole, univerze; muzeji, knjižnice...)</li> </ul>
<b>Napol državne organizacije</b>		
Samoupravne institucije javnega prava	Opravljajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi, članstvo v njih je obvezno, deloma izvajajo dejavnosti po lastni pobudi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbornice (gospodarske, obrtne, nameščenske)</li> <li>• socialni skladi</li> </ul>
<b>Zasebne organizacije</b>		
Neprofitne organizacije v gospodarstvu	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poslovna združenja</li> <li>• sindikati</li> <li>• poklicna združenja</li> <li>• organizacije potrošnikov</li> <li>• zadruge</li> </ul>
Družbeno – kulturne neprofitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih in drugih potreb članov.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• športna društva</li> <li>• društva za dejavnosti v prostem času</li> <li>• cerkve, sekte</li> <li>• krožki, zasebni klubi</li> </ul>
Politične neprofitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti za delovanje in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednost.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politične stranke</li> <li>• organizacije za varovanje okolja, narave</li> <li>• politično usmerjene združenja in društva</li> <li>• organizirane državljanske pobude</li> </ul>
Socialne neprofitne organizacije	Opravljajo dobrodelne in podporne dejavnosti na področju zdravstva in sociale za pomoči potrebne skupine prebivalstva – dobrodelnost, dejavnost v občo korist, socialno skrbstvo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, zasvojenim ...ljudem</li> <li>• dobrodelne institucije</li> <li>• skupine za socialno samopomoč</li> <li>• organizacije za pomoč pri razvoju</li> </ul>

Vir: Schwarz, 1996, str. 18

Neprofitna (nedobičkonosna) organizacija je organizacija, katere temeljni cilj ni doseganje morebitnih dobičkov, ampak zagotavljanje čim širše zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem stvari oziroma predvsem storitev (Horak, 1995, str. 18). Kljub temu organizacija lahko izvaja dobičkonosne aktivnosti, vendar samo z namenom podpore svojemu glavnemu cilju. Ustvarjen dobiček lahko nameni samo za razširitev, rast in izboljšanje kakovosti storitev. Neprofitne združbe so skupni pojem za javno pravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne združbe, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček (Možina et al., 1994, str. 959).

## 5.2 Omejitve pri trženju neprofitnih organizacij

Ravnanje trženja (ang. marketing management) je proces načrtovanja in izvajanja programov, namenjenih vplivanju na obnašanje ciljnega občinstva z ustvarjanjem in ohranjanjem koristnih menjav s končnim namenom zadovoljitve posameznikovih ciljev in ciljev organizacije (Andreasen, Kotler, 2003, str. 39).

Trženje v neprofitnih organizacijah je v zadnjih letih postalo vse pomembnejše. Poudarjanje kakovosti je spodbudilo pristop, ki ravnanje storitev in učinkovitost meri z zadovoljstvom strank. Potreba po razvoju in prikazu učinkovitosti ob zagotavljanju kakovostnih storitev z omejenimi sredstvi je gonilna sila tega trenda (Kinell, MacDougall, 1997, str. 2).

Mnogoterost ustanoviteljev terja od neprofitne organizacije, da mora organizacija razviti več trženjskih programov, vsakega za drugo ciljno javnost (Schoell, Guiltinan, 1990, str. 696). Neprofitna organizacija se pri svojem ravnanju trženja srečuje s petimi tipi trženja (Baker, 2003, str. 552):

- *komercialno trženje* – veliko organizacij izvaja pridobitne aktivnosti za pridobivanje sredstev, ki jih seveda lahko tudi tržijo,
- *socialno trženje* – za razširjanje idej in informacij,
- *trženje za sponzorje* – za pridobivanje sredstev brez pridobitnih aktivnosti,
- *trženje za ustanovitelje* – velik del sredstev lahko organizacija pridobi iz proračunskih virov (državnih ali lokalnih),
- *trženje, povezano z določenim ciljem* – čedalje bolj se uveljavlja pristop, ko profitna organizacija del prihodkov (ponavadi od prodaje v določenem času) nameni del sredstev za neprofitno organizacijo.

Neprofitne organizacije lahko tržijo ime organizacije, svojo vizijo (kaj je njihova dejavnost, kaj počnejo), proizvode oz. storitve organizacije ali kombinacijo vseh teh elementov (Bryce, 1992, str. 228). Treba je poudariti, da, čeprav trženje v neprofitnih organizacijah v veliki meri uporablja koncepte komercialnega trženja, ni isto kot trženje v profitnih organizacijah (Andreasen, Kotler, 2003, str. 28), saj se pri trženju srečuje z omejitvami, ki jih pri trženju profitnih organizacij ni. Managerji neprofitnih organizacij si morajo pri trženju odgovoriti na vprašanje: »Do katere mere vrsta neprofitne ustanove, v kateri sem, vpliva na moje strateške odločitve?«. Izkušnje so pokazale, da mora pri tem upoštevati dve glavni dimenziji (Andreasen, Kotler, 2003, str. 22):

- naravo osnovne menjave, ki jo organizacija poizkuša ustvariti,

- naravo odnosa med organizacijo in njenim zakonodajnim in podpornim okoljem.

Pri trženju neprofitne organizacije moramo upoštevati **naravo menjave**, ki jo organizacija poskuša spodbuditi. Trženje, primerno za določen tip organizacije (npr. cerkve) se bo razlikovalo od trženja, ki ga lahko uporabimo za drug tip organizacije (npr. simfoničnega orkestra), čeprav bi s stališča trženja določene aktivnosti lahko za obe organizaciji bili isti (obe organizaciji sicer poskušata pridobiti člane, izvajata aktivnosti za pridobivanje sredstev, prodajata razglednice in posterje). Vedenje, ki ga tržniki poskušajo spremeniti, se lahko obravnava kot rezultat menjave. Ciljna javnost je naprošena, da nekaj, kar sami cenijo, zamenjajo za nekaj koristnega, kar jim nudi organizacija. S stališča ciljnega potrošnika – prosijo ga, da si nakoplje stroške ali da opravi nekaj odrekovanja (se odreče nečemu vrednemu) v zameno za obljubljene koristi. V splošnem tržniki neprofitnih organizacij v glavnem pričakujejo enega od štirih tipov odrekanj:

1. ekonomske stroške– darovanje denarja ali preprost nakup proizvoda oz. storitve,
2. odrekanje starim idejam, vrednotam ali pogledom na svet – npr. prepričanja, da je svet raven ali da so ženske manjvredne,
3. odrekanje starim vzorcem in obnašanju – npr. privezovanje z varnostnim pasom,
4. žrtvovanje časa ali energije: npr. krvodajalska akcija.

V zameno za ta odrekanja dobijo potrošniki tri osnovne tipe koristi: ekonomske (dobrine ali storitve), socialne in psihološke koristi (Andreasen, Kotler, 2003, str. 27). Zamenjava ekonomskih sredstev za proizvod oz. storitev je značilnost tudi profitnih organizacij, vse ostale kombinacije menjav pa se pojavljajo samo v neprofitnih organizacijah.

Pet osnovnih vprašanj določa **okolje** organizacije: ali je organizacija v celoti ali delno odvisna od donacij, ali obstaja skrben javni nadzor nad organizacijo, ali je trženje zaznano kot nezaželeno, ali je organizacija odvisna od prostovoljcev in ali se uspešnost organizacije meri z netrženjskimi standardi.

### **Odvisnost organizacije od donacij**

Če je organizacija v celoti financirana iz zasebnih prispevkov ali preko vladnega financiranja, obstajata dva glavna vpliva na to, kaj *lahko* in kaj *naj* se trži. Prvi vpliv pride iz omejitev, ki jih lahko postavljajo zunanje organizacije (sponzorji). Obstajajo proceduralne omejitve, ki zahtevajo odobritev vsake aktivnosti, ki jo organizacija izvaja. Omejitve lahko izhaja iz zahtev sponzorjev, da se trženje izvaja za točno določene javnosti, lahko prepove določene aktivnosti, čeprav je lahko to neučinkovita in nezadostna poraba sredstev. Vladno financiranje lahko pomeni tudi nezmožnost kakršnegakoli segmentiranja (npr. cena pisma mora biti enaka ne glede na stroške pošiljke ali zmožnosti ali pripravljenosti katerekoli strani za plačilo te storitve).

Druga posledica odvisnosti organizacije od prispevkov je dvojno opravilo trženja. Ne samo, da morajo tržniki ciljati na končne uporabnike, ampak morajo tudi zavestno snovati strategijo, ki bo zagotavljala enak (oz. po možnosti večji) prispevek.

## **Skrben javni nadzor nad organizacijo**

Neprofitne organizacije imajo lahko resno omejene trženjske možnosti, če so izpostavljene nenehnemu javnemu nadzoru. Dejstvo, da je organizacija odgovorna javnosti, ima za posledico tudi to, da organizacija čuti, da bi morala ignorirati ali ne tekmovati z določeno konkurenco. Prijateljske organizacije res lahko pomagajo organizaciji na več načinov, vendar so dejansko tudi lahko konkurenca zaradi neusklajenega delovanja in tekme za sredstva.

## **Zaželenost trženja**

V zadnjih letih se je trženje v neprofitnih organizacijah le počasi začelo dojemati kot nekaj sprejemljivega. Mnenje, da oglaševanje neprofitnih organizacij ni potrebno, počasi izginja (Andreasen, Kotler, 2003, str. 29). Še zmeraj pa obstaja nelagodno, včasih podzavestno zasidrano mnenje, da je trženje slabo. To mnenje se izraža na tri načine:

- Trženje je zapravljanje javnega denarja: velikokrat se naleti na mnenje, da so trženjske aktivnosti predrage. V tujini obstajajo organizacije, ki oblikujejo smernice, koliko denarja je še sprejemljivo nameniti za aktivnosti, ki niso osnovna dejavnost organizacije.
- Trženjske aktivnosti so vsiljive: drug pomislek proti trženju izhaja iz tega, da velikokrat vdira v osebno življenje posameznikov. Raziskovalci izvajajo ankete po domovih, sprašujejo ljudi, kaj imajo radi in česa ne, o njihovih prepričanjih, verovanjih, prihodkih in ostalih zasebnih zadevah. Obstaja splošno razširjena skrb, da, če bi vladne agencije izvajale veliko tržnih raziskav, bi lahko rezultati na koncu bili uporabljeni proti posameznikom ali za masovno propagando. Državljeni ravno tako ne marajo dejstva, da se njihovi davki porabljajo za izvajanje raziskav. Ironija tega je, da se tržne raziskave izvajajo predvsem za to, da se ugotovijo potrebe in želje ljudi in njihov odnos do trenutnih proizvodov in storitev organizacije z namenom, da organizacija lahko nudi večje zadovoljstvo svoji ciljni javnosti. Hkrati pa mora organizacija pokazati sočutje in razumevanje javnega občutka za zasebnost.
- Trženje se dojema kot manipulacija: trženjske akcije neprofitnih organizacij so velikokrat v nevarnosti, da se dojemajo kot manipulacija. Na te očitke je treba biti pozoren. Čeprav so v veliki meri cilji neprofitnih organizacij jasno sprejeti in podprti, pa lahko nepremišljena akcija, ki dejansko manipulira, oblati dobro ime organizacije.

## **Merjenje uspešnosti organizacije z netrženjskimi standardi**

Tisti, ki presojujejo trženjske aktivnosti v neprofitnih organizacijah (člani nadzornih odborov, sponzorjev), so dostikrat izšolani na ostalih področjih, to pa lahko resno vpliva na trženjske cilje, ki so zastavljeni za tržnika v neprofitni organizaciji. Pričakovanja uspeha npr. so lahko visoko precenjena. Drugi problem, ki ga imajo neprofitne organizacije, je ta, da lahko rezultate zelo težko zaznamo zaradi njihove neotipljivosti (kako lahko npr. vemo, da so obiski muzeja postali »bolj izobraževalni« ali da »zvišujejo kakovost življenja«). Taki cilji se sicer dostikrat postavljajo neprofitnim organizacijam in so čisto veljavni cilji, predstavljajo pa resen problem, ko pride do merjenja. Na žalost, težavnost merjenja in javen nadzor dostikrat prisili managerje, da si za cilj zadajo, kar je merljivo, namesto tega, kar je pomembno.

Obstaja tudi velika nevarnost, da so neprofitne organizacije odločene porabiti svoja sredstva do konca. Biti plačan iz proračuna spreminja zaznavo tega, kaj se misli z »učinkovitostjo« ali z »rezultati«. »Rezultati« v proračunsko financirani organizaciji pomenijo večji proračun. »Učinkovitost« je sposobnost obdržati ali zvečati proračun. Ne popolnoma porabljena sredstva bodo samo prepričala določevalca proračuna, da lahko proračun za naslednje obdobje zniža. To dejstvo ima lahko velik vpliv na načrtovanje in delovanje organizacije.

### 5.3 Značilnosti organizacij, ki so usmerjene same vase

Spreminjanje trženjske filozofije iz *produktno usmerjene* (uspešne bodo organizacije, ki trgu ponudijo proizvode in storitve, za katere so prepričane, da so dobre za javnost) preko *prodajno usmerjene* (uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo najbolj prepričale stranke, naj sprejmejo njihovo ponudbo rajši kot ponudbo tekmeca ali kot sploh nobene ponudbe) do *k stranki usmerjene* filozofije (uspešne bodo organizacije, ki najbolj ugotovijo zaznavanja, potrebe in želje ciljnih trgov in jih neprenehoma zadovoljujejo z oblikovanjem, komunikacijo, cenovno politiko in dostavo primernih in konkurenčno sposobnih ponudb) je vplivalo tudi na neprofitne organizacije. To ne pomeni, da se mora neprofitna organizacija ukloniti vsaki muhi potrošnika, pomeni pa, da, četudi organizacija noče ali ne more spremeniti določenih delov svoje ponudbe, bo še zmeraj najbolj uspešna, če bo svojo ponudbo prikojila (zapakirala, ponudila) glede na potrebe in želje stranke.

Organizacija, usmerjena k strankam, vse svoje napore usmerja v zaznavanje, služenje in zadovoljevanje potreb in želja svojih strank in javnosti znotraj okvira razpoložljivih sredstev (Andreasen, Kotler, 2003, str. 44). Rezultat usmerjenosti k strankam je ta, da ljudje, ki prihajajo v stik s tako organizacijo, občutijo visoko osebno zadovoljstvo. Ti potrošniki so najboljša promocija za to organizacijo. Njihova naklonjenost in priporočila dosežejo ostale, na ta način lahko organizacija pritegne več strank.

Veliko neprofitnih organizacij žal še zmeraj ni razvilo resnične usmeritve k stranki, ki bi prevevala vsakega člana organizacije, ki ima kakršnokoli vodstveno funkcijo ali kakršenkoli stike s strankami. V grobem lahko te organizacije uvrstimo v tri skupine:

- Prva skupina bi rada bila bolj usmerjena k stranki, vendar pa ji manjka virov ali moči nad zaposlenimi. Sredstva organizacije morebiti ne zadostujejo za zaposlitev, usposabljanje in motivacijo dobrih zaposlenih in za nadzor nad njihovim učinkom, ali pa vodstvo nima moči, da zahteva od zaposlenih dobro storitev, saj gre lahko za preveč zaščitene zaposlene ali za prostovoljce, ki jih ni možno disciplinirati ali odpustiti zaradi neobčutljivosti do strank.
- Druga skupina organizacij ni usmerjena k strankam, ker se rajši osredotoča na druge stvari kot na zadovoljstvo strank (npr. muzej bolj zanima število in zbiranje primerkov kot predstavitev tega materiala na način, zanimiv obiskovalcem; davčna uprava je bolj usmerjena v število strank, ki jih obdela na uro, kot pa, koliko pomoči jim je nudila). Ko so te organizacije nujno obstoječe ali so brez konkurence, se ponavadi do svojih strank obnašajo birokratsko.
- Obstaja še tretja skupina – zmeraj obstaja nekaj organizacij, ki se zavestno ne odzivajo strankam, ki naj bi jim služile, in na ta način zmanjšajo količino potrebnega vloženega dela na najmanjšo možno mero.



Veliko managerjev neprofitnih organizacij si resnično želi biti usmerjenih k strankam in veliko jih resnično misli, da so že. V večini primerov pa niso. Obstaja vrsta »indikatorjev«, ki izdajajo, da je organizacija usmerjena sama vase (ang. organisation-centric) (Andreasen, Kotler, 2003, str. 45): ponudba organizacije se zaznava kot sama po sebi zaželena, vlada prepričanje, da sta nezanimanje strank in pomanjkanje motivacije edina ovira na poti do uspeha, organizacija se ne posveča raziskavam strank, trženje je definirano kot promocija, organizacija se ne zaveda konkurence.

### **Ponudba organizacije je zaznana kot sama po sebi zaželena**

Sama narava ponudbe, ki jo ponujajo v neprofitnih organizacijah, večkrat zavede sponzorje v izredno visoko mnenje o vrednosti njihove ponudbe. Obnašanje, ki ga promovirajo, vidijo kot izredno zaželjeno in težko verjamejo, da bi lahko kdorkoli zavrnil njihovo ponudbo.

### **Vlada prepričanje, da sta nezanimanje strank in pomanjkanje motivacije ovira na poti do uspeha**

Če manager trdno verjame v cilje svoje organizacije, potem najde za to, da se nekdo ne odzove na določeno trženjsko pobudo, samo dve možni razlagi: ali potencialna stranka dejansko ne razume ponudbe ali pa ni zadosti motivirana, da bi reagirala. Managerji iz tega potegnejo zaključek, da preprosto še niso našli pravega načina, da predstavijo koristi svoje ponudbe, ali pa še niso našli prave spodbude, da prepričajo ciljne potrošnike, da premagajo svojo lenobo. Ti managerji imajo relativno neškodljiv pogled na stranke. Obstajajo pa tudi managerji, ki (večkrat podzavestno) čutijo sovražnost do strank. Stranke dojemajo kot sovražnike, ki stojijo na poti do uspeha organizacije. Tak odnos se čuti tudi v ostalih delih organizacije in v ostalih zaposlenih, ki imajo stik s stranko. Stranke zaznajo tak odnos in reagirajo na njega in ko reagirajo, imajo managerji seveda dokaz, da so že od vsega začetka imeli pravo mnenje o teh strankah.

Glavna predpostavka managerjev v takih organizacijah je predpostavka, da je glavna naloga trženja spremeniti stranke, da ustrezajo organizaciji in ne obratno. Česar ne razumejo, je, da je v veliko situacijah v neprofitnih organizacijah zelo težko spremeniti stranke, organizacije pa ne; da je organizacija pod kontrolo managerja, stranke pa niso; in da sprememba organizacije v tako, da bo bolj ustrezala strankam, zagotavlja, da bodo potrebe in želje stranke upoštevane.

### **Raziskavam strank je posvečeno malo pozornosti**

Nezanimanje strank in pomanjkanje motivacije ni vedno glavni razlog za neuspeh organizacije. Vendar pa v veliko organizacijah, usmerjenih samih vase, tega ne ugotovijo s tržnimi raziskavami, ker zato, ker krivijo za neuspehe stranke (ki so nezainteresirane), ugotovijo, da je treba narediti raziskavo o naravi in obsegu nezainteresiranosti in določiti karakteristike nezainteresiranih. Ker naj bi bil problem tudi motivacija, je mogoče potrebna še raziskava, kjer naj za tiste, ki poznajo organizacijo, ugotovijo, zakaj so tako negativni in nemotivirani. In s tako raziskavo se bo, vsaj tako upajo, ugotovilo, kako jih motivirati.

V glavnem pa je ponavadi problem v odsotnosti raziskav strank v neprofitnih organizacijah. Za to obstaja več razlogov. Veliko managerjev misli, da so raziskave predrage ali da so potrebne le za večje odločitve. Nekatere managerje prestraši ideja, da so raziskave povezane s statistiko in računalništvom. Ti managerji

imajo pri roki stavek, da raziskave ponavadi povejo managerjem tisto, kar že sami vedo. Vsi ti miti pa ovirajo učinkovito uporabo glavnih informacij o stranki. Potencialne koristi tudi nizko intenzivnih raziskav pa so lahko zelo velike. Rezultat raziskave lahko spremeni nekatere najbolj osnovne predpostavke managerjev o njihovih strankah.

### **Trženje je definirano kot promocija**

Če nekdo vidi izziv trženja kot odpravljanje nevednosti in povečevanje motivacije, potem je neizogibno, da se bo posvetil predvsem boljši komunikaciji. V tem primeru bodo managerji videli potrebo po boljši brošuri, novi podobi, več plakatih na več mestih, oglasih v boljših časih za oglaševanje, boljših odnosih s časopisi in televizijo, novo oglaševalsko agencijo itd.. Ostali elementi trženja: preoblikovanje ponudbe in spremenjena dostopnost pa se ponavadi ne zaznavajo kot »trenutno problematični«.

### **Vlada prepričanje, da organizacija potrebuje samo eno res dobro strategijo**

Ker managerji organizacij, usmerjenih sami vase, niso v tako bližnjem stiku s trgov, kot bi bili v organizaciji, usmerjeni k strankam, vidijo trg kot enoten ali v najboljšem primeru kot nekaj grobo definiranih tržnih segmentov. Drobne razlike so prezrte ali omalovaževane. Rezultat tega je, da imajo neprofitne organizacije samo eno ali največ dve trženjski strategiji, usmerjeni k najbolj očitnim skupinam. To ozračje prepričanosti odvrača od poskušanja z alternativnimi strategijami ali z različicami za številne podskupine, ki se rahlo razlikujejo. S takim stališčem je glavni izziv izobraževati in motivirati in izziv je približno enak za vsako stranko.

Drugi razlog za tak pristop je dejstvo, da večina managerjev neprofitnih organizacij prihaja iz neprofitnega okolja. Ohranitev in preživetje, enostavno povečevanje prihodkov in števila zaposlenih so njihovi glavni cilji. Zato se odločijo za taktiko majhne izpostavljenosti in izogibanja pritegovanju prevelike pozornosti. Preproste, dosledne strategije, ki izražajo dober razmislek, so najboljša izbira za obdržanje delovnega mesta. Preveč sprememb, preveč različic in preveč preskušanja bi lahko namigovalo na to, da nekdo ni ravno prepričan, kaj naj dela.

### **Predpostavka, da ne obstaja nobena splošna konkurenca**

Profitne organizacije tekmujejo na veliko različnih nivojih. Neprofitne organizacije pogosto nimajo jasnih konkurentov, ker so njihove koristi neotipljive ali ker ponujajo edinstven predlog spremembe vedenja. Vendar pa morajo upoštevati, da na nekem nivoju obstaja konkurenca, verjetno najhujša med možnimi konkurenti pa je nepremenjeno stanje. Trženje se ukvarja s spremembami vedenja, obstoječi vzorci vedenja nudijo določeno zadovoljstvo, zato je treba jasno definirati nagrade in spodbude, ki so na voljo pri spremenjenem vedenju.

## **5.4 Značilnosti organizacij, usmerjenih k strankam**

Ko smo našli načine, kako prepoznamo organizacijo, ki ni usmerjena k strankam, pa seveda ne moremo, da ne bi našli še značilnosti organizacij, ki **so** usmerjene k strankam. V literaturi (Andreasen, Kotler, 2003, str. 49) najdemo naslednje značilnosti: osredotočenost na vedenje, osredotočenost na stranko,

zanašanje na raziskave, nagnjenje k segmentaciji, širše dojemanje konkurence, uporabljanje trženjskega spleta.

### **Osredotočenost na vedenje kot glavni razlog tega, kar večinoma počne**

Organizacije, usmerjene k strankam, prepoznajo, da so dosegle uspeh, ko ljudje reagirajo. Zato je razumevanje ljudi, zakaj in kako se obnašajo, začetek pred začetkom kakršnegakoli trženja. V dobro načrtovanih trženjskih pristopih se precejšen del časa porabi za opisovanje obnašanja, na katerega bo osredotočen pristop in na osnovi katerega se bo izražal uspeh. Ker so neprofitne organizacije ustanovljene z določenim poslanstvom in ne za doseganje dobička, je razumevanje poslanstva organizacije in razloga za obstoj organizacije bolj jasno kot v profitnih organizacijah (Guy, Hitchcock, 2000, str. 37). Pri tem ima pomembno vlogo tudi vodstvo organizacije: vodje organizacij, usmerjenih k strankam, izvajajo vodenje »s kontaktom« - se družijo z zaposlenimi, se pogovarjajo s strankami, na ta način se lahko na lastne oči prepričajo, da zaposleni verjamejo v poslanstvo organizacije, so zavezani k strankam in se veselijo možnosti v prihodnosti (Whiteley, Hessian, 1996, str. 51).

### **Osredotočenost na stranko**

V moderni organizaciji se vse trženjske analize in načrtovanje začnejo in končajo s stranko. Organizacija, usmerjena k strankam, se zmeraj vpraša (Graham, 1995, str. 41):

- Komu je namenjena ta trženjska akcija?
- Kje so in kakšni so naslovniki te akcije?
- Kaj so njihova trenutna zaznavanja, potrebe in želje?
- Se bodo ta zaznavanja, želje in potrebe spremenile po tem, ko bomo izvedli našo trženjsko strategijo?
- Kako zadovoljne so stranke s tem, kar jim ponujamo?

Managerji neprofitnih organizacije se morajo usmeriti k strankam in meriti svojo uspešnost s stališča zadovoljstva strank (Guy, Hitchcock, 2000, str. 36).

### **Zanašanje na raziskave**

Ker je stranka v centru pozornosti, vodstvo organizacije razume, da potrebuje globoko poznavanje zaznavanj, potreb in želja strank in nenehno spremljanje sprememb teh kategorij, na ta način se lahko takoj odzove na rahle premike. Še boljše je, če organizacija ne samo reagira, ampak je proaktivna v svojem strateškem planiranju in ima na voljo zmožnost napovedovanja teh sprememb.

Pri tem ni nujno, da je stalno zanašanje na raziskave drago. Obstaja vrsta tehnik za kakovostne in uporabne raziskave, ki jih lahko izvede z relativno majhnimi stroški (Andreasen, Kotler, 2003, poglavje 5). Glavna zahteva za to, da lahko raziskava koristi, pa je prava miselna naklonjenost raziskavam. Manager, resnično orientiran na stranke, mora ves čas razmišljati o raziskavah in ne sme predpostavljati, da je to, kar sam verjame, zagotovo res. Intuicija, občasno opazovanje ali preprosto zdrava pamet ne predstavljajo prave osnove za strategije in zdrave taktične odločitve.

## Nagnjenje k segmentaciji

Manager, usmerjen k strankam, mora razmišljati o segmentaciji – torej mora pri načrtovanju vsake trženjske akcije predvidevati (vsaj dokler se ne izkaže drugače), da je najboljši pogled na trg kot na skupek veliko majhnih delčkov, ki si lahko zaslužijo svoje trženjske programe. Površen pristop k segmentaciji ima za posledico osredotočenje sredstev na en »najboljši« program. Trgi pa so lahko razdeljeni zelo na drobno in na dosti bolj zapletene načine, kot lahko na hitro ugotovimo. Na ta način pa to lahko pomeni ne samo izgubljene priložnosti za pritegnitev novih strank, ampak tudi odganjanje strank, ki so sicer zelo naklonjene organizaciji.

Zaradi potencialnih omejitev prilagajanja storitev, ki jih nudijo neprofitne organizacije (odločitve o vsebini storitev ponavadi ne sprejemajo tržniki, ampak so omejene s profesionalnimi standardi ali z zakonodajo), je segmentacija del trženjskega spleta, ki lahko učinkovito premosti te omejitve. Brez možnosti temeljite spremembe storitve je popolno razumevanje, katere značilnosti storitve so najprivlačnejše za določen segment strank, in poudarjanje teh značilnosti, najboljša strategija (Semenik, Bamossy, 1995, str. 613).

## Širše dojetje konkurence

Organizacija, usmerjena sama vase, naravno definira svojo konkurenco kot »ostale organizacije, take, kot smo mi«. Vendar, če začnemo pri stranki, je lahko definicija konkurence zelo drugačna. Konkurenca je (v najbolj osnovnem pomenu besede) vse, kar misli *stranka*, da je. Če npr. posameznik meni, da bi denar, ki bi ga namenil Rdečemu križu, lahko sicer šel za njegov smučarski izlet, je v tem primeru konkurenca organizaciji smučanje.

## Uporaba trženjskega spleta

Trženjski splet (ang. marketing mix) je se nanaša na štiri področja, kjer je treba sprejemati odločitve v trženju – odločitve glede proizvoda oz. storitve, odločitev glede cene, promocije in odločitev glede prostora ali distribucije (Semenik, Bamossy, 1995, str. 6). Trženjski splet za neprofitne organizacije avtorji (Laufer, 1984, str. 176) dopolnjujejo s področjema javnosti in partnerjev.

Razpršen program trženja se posveča ne le promociji (kar je ponavadi edino področje, kamor se usmerijo tržniki v organizacijah, ki poskušajo spremeniti stranke, da bodo ustrezale ponudbi organizacije), ampak tudi naravi ponudbe, ceni za ciljne uporabnike in kanalom, po katerih je ponudba dostopna. Obstajati mora soglasje, da je organizacija tista, ki mora prilagoditi ponudbo stranki, in ne obratno. To ne pomeni samo pripravljenosti pogovarjati se o ponudbi z drugimi izrazi, ampak dejansko spreminjanje ponudbe (znotraj določenih profesionalnih standardov in zmožnosti organizacije). Pri tem se pri neprofitnih organizacijah lahko naleti na omejitve, ki se je ne da preseči: neprofitne organizacije ne morejo zmeraj zadovoljiti vseh potreb svojih strank in pri tem ohraniti usmeritev, zaradi katere je bila organizacija ustanovljena (Schoell, Guiltinan, 1990, str. 696). Kot že omenjeno, se poskuša omejitve pri prilagajanju storitve preseči s segmentiranjem. Organizacije morajo biti pripravljene spremeniti kraj izvajanja, to je pri neprofitnih organizacijah ponavadi problem, ker nimajo na voljo zadosti virov za več lokacij ali za obsežen distribucijski sistem. V tem primeru lahko poskušajo dostopnost povečati s spremenjenim delovnim časom ali z večjo dostopnostjo. Pri določanju cene storitve se prevečkrat pozabi, da je, čeprav je storitev zastoj, treba

upoštevati vse stroške, ki jih stranka zazna pri dostopu do storitev organizacije (neustrezne obratovalne ure, premalo parkirnih prostorov in neučinkoviti zaposleni so dodatni stroški, ki jih je treba upoštevati, da dobimo ceno storitve, kot jo zaznava stranka) (Semenik, Bamossy, 1995, str. 614).

## 6 Praktičen primer zasnove sistema CRM

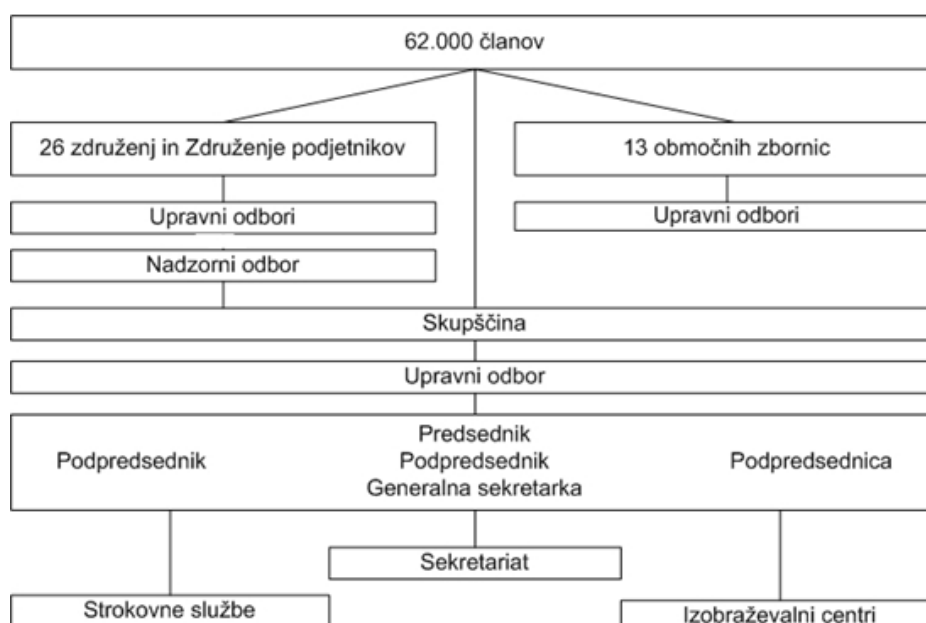
V tem poglavju prikažem zasnovo sistema za ravnanje odnosov s strankami v konkretni neprofitni organizaciji - Gospodarski zbornici Slovenije (kjer že šesto leto delam kot samostojna svetovalka v Centru za informacijski sistem).

### 6.1 Predstavitev organizacije

Gospodarska zbornica Slovenije je avtonomna, nepolitična in strokovna organizacija za (GZS, 2004b):

- uveljavljanje vpliva svojih članov in gospodarstva kot celote v razmerju do države, sindikatov in drugih socialnih partnerjev pri sprejemanju in uresničevanju gospodarske politike in gospodarskega sistema,
- nudenje gospodarskih infrastrukturnih storitev članom za pospeševanje njihovega poslovanja in
- izvajanje javnih pooblastil, ki ji jih poveri država.

Slika 10: Organiziranost GZS



Vir: GZS, 2004b

Najvišji organ GZS je skupščina GZS. Skupščina voli upravni odbor GZS na čelu s predsednikom, ki vodi delo zbornice. V številnih odborih in delovnih telesih sistema zbornice sodeluje preko 1500 predstavnikov gospodarstva. Organizacijska struktura zbornice je zelo razvejana. Strokovne službe nudijo oporo pri

oblikovanju stališč gospodarstva, opravljajo različne svetovalne in druge poslovne storitve za potrebe članstva in izvajajo pomembna javna pooblastila. Svoje interese pa lahko člani uveljavljajo neposredno tudi v območnih zbornicah, organiziranih po regionalnem načelu, in hkrati v združenjih dejavnosti ter v Združenju podjetnikov Slovenije.

Statut GZS temelji na Zakonu o Gospodarski zbornici Slovenije (UL RS, št. 14/90) in Zakonu o spremembah in dopolnitvah zakona o Gospodarski zbornici Slovenije (UL RS, št. 19/00).

Zaradi razvijanja tržnega gospodarstva, podjetništva in konkurenčnosti je temeljni namen vseh dejavnosti GZS prispevati k izboljševanju poslovne učinkovitosti svojih članov, še posebej na področju pospeševanja izvoza in internacionalizacije slovenskih podjetij, ter s tem k rasti in učinkovitosti gospodarstva kot celote.

GZS zastopa interese gospodarstva, svetuje, informira ter nudi poslovne storitve, s čimer veča konkurenčno sposobnost članov in s tem prispeva k razvoju skupnosti.

Glavne naloge GZS so:

- zastopanje in zaščita interesov članstva pri sprejemanju odločitev, povezanih z vprašanji gospodarskega sistema in gospodarske politike,
- opravljanje poslovnih storitev,
- izvajanje javnih pooblastil.

V okviru opravljanja poslovnih storitev, svetovanja in pripravljanja informacij z različnih področij, ki jih na zahtevo podjetij opravljajo vse območne zbornice in združenja, lahko posebej izpostavimo: splošne storitve, pravno svetovanje, davčno in računovodsko svetovanje, svetovanje pri spremljanju gospodarskega razvoja, izdajanje javnih listin in izobraževanje.

### **Splošne storitve**

V okviru splošnih storitev GZS nudi:

- Informacije iz domačih baz: v letu 2003 smo 1500 domačim in tujim naročnikom posredovali zunanjetrgovinske podatke o izvozu, uvozu, naslovih podjetij, državah, dejavnostih in blagu. Za 3.000 povpraševanj smo pripravili izpise z naslovi slovenskih proizvodnih podjetij (kovinska, pohištvna in lesno-predelovalna industrija, kemična in farmacevtska, plastično-predelovalna, papirna, živilska, tekstilna industrija, gradbeni materiali), storitvenih (transport, gradbeništvo, gostinstvo in turizem, založništvo) in trgovskih podjetij.
- Informacije iz tujih baz: okoli 1.000 slovenskim podjetjem smo poleg informacij o poslovnih bonitetah tujih partnerjev in sejnih v tujini posredovali številne naslove možnih kupcev in dobaviteljev v tujini. Od zahtevkov je bila več kot polovica za evropske države, od teh največ za Italijo, Avstrijo in Nemčijo. Še vedno je veliko zanimanje za države nekdanje Jugoslavije, približno desetina zahtevkov je bila za druge države.

- Gradiva: domačim in tujim naročnikom smo v letu 2003 posredovali okoli 45.000 poslovno-informativnih gradiv. Vsak mesec pošljamo nova gradiva GZS v angleškem jeziku na 750 naslovov v tujini.
- Borza ponudb in povpraševanj: v bazo letno vnesemo povprečno 800 poslovnih objav domačih in tujih oglaševalcev. Njihove oglase objavimo tudi v devetih domačih mesečnih revijah. Lani prenovljena Borza ponudb in povpraševanj omogoča uporabnikom redno prejemanje novih objav in informacij o sorodnih ponudbah, ki jih naročniki prejmejo po elektronski pošti.
- Sloexport – baza slovenskih izvoznikov na svetovnem spletu: v letu 2003 se je v bazo vpisalo 700 novih podjetij, tako da zdaj vsebuje podatke za 2.200 slovenskih podjetij, katerih izvoz predstavlja okoli 80 odstotkov slovenskega izvoza. Na spletnih straneh dnevno obiše bazo okoli 300, oziroma letno kar 100.000 obiskovalcev.

### **Pravno svetovanje**

GZS ponuja pravno svetovanje svojim članom in tudi tujim gospodarskim subjektom. V letu 2003 je bil poseben poudarek namenjen prizadevanjem za pravno varnost, pospeševanju podjetništva in prilagajanju na razmere ob vključitvi Slovenije v EU. Na pravna vprašanja smo odgovarjali pisno in telefonsko, močno pa se je povečalo tudi svetovanje po elektronski pošti. Lani je pravna služba pripravila več kot 1.500 pisnih mnenj, okoli 5.000 odgovorov po elektronski pošti in opravila več kot 15.000 telefonskih svetovanj. Zaradi velikega povpraševanja po nasvetih s področja delovnega prava smo dva dni v tednu vpeljali pravno svetovanje zunanjih sodelavcev. Na najpogostejša vprašanja članov smo oblikovali standardne odgovore, ki so bili objavljeni na spletnih straneh zbornice in v Glasu gospodarstva.

### **Davčno in računovodsko svetovanje**

Številna vprašanja, ki so jih vsak dan postavljali podjetniki v zvezi z računovodskimi in davčnimi predpisi, so narekovala, da področje svetovanja uredimo bolj sistematično in celostno. V letu 2003 so svetovalci opravili okoli 1.760 svetovanj. Potekala so vsak delovni dan in zajela naslednja področja: davek na dodano vrednost, davčni postopek, računovodstvo in knjigovodstvo, začetek in prenehanje opravljanja dejavnosti, stečajne in likvidacijske postopke, davek od dobička pravnih oseb in dohodnino.

### **Svetovanje pri spremljanju gospodarskega razvoja**

GZS svetuje tudi na področju gospodarskega razvoja, konjunkturo in napovedi. V letu 2003 smo podjetjem zagotovili:

- več kot 1.000 telefonskih, elektronskih in osebnih svetovanj,
- okoli 30 predstavitev za večje skupine domačih in tujih uporabnikov,
- 724 posebnih storitev za planerje in kontrolinge v elektronski obliki.

## **Izdajanje javnih listin**

Poleg avtonomnega zastopanja uravnoveženih interesov gospodarstva pri oblikovanju gospodarskega sistema in gospodarske politike ter poslovno pospeševalnih nalog na podlagi Zakona o GZS smo v letu 2003 izvedli veliko število storitev na področju javnih pooblastil, ki so bila na zbornico prenesena s posebnimi drugimi predpisi. Izvajamo jih kot upravno izvršilne zadeve po upravnem postopku. Pristojno ministrstvo nastopa kot nadzorstveni in pritožbeni organ.

Skupaj z vrsto drugih in dodatnih listin, kot so dvojniki izvoda določene licence, podaljšanje licence, spremembe podatkov v licenci, smo na GZS v preteklem letu izdali več kot 100.000 javnih listin. Lani smo na podlagi Zakona o cestnem prometu na novo pridobili javno pooblastilo izdaje EU licence za prevoze, izvajati pa smo ga začeli v letu 2004. Izdali smo več kot 15.000 dovolilnic za prevoz v cestnem prometu in več kot 40.000 listin pri izdaji dovolilnic za mednarodni cestni prevoz tovorov. Na oddelku za trgovinske listine izdajamo potrdila o nepreferencialnem in preferencialnem poreklu blaga (preko 20.600 v letu 2003), overjamo mednarodne pogodbe, fakture in druge listine na zahtevo tujih organov (čez 2000) ter izdajamo ATA zvezke (11.328 v letu 2003). Na podlagi carinskih predpisov izdajamo potrdila, da se blago v Sloveniji ne proizvaja (okrog 130), v sodelovanju z Združenjem za trgovino izdajamo tudi potrdila o dodeljenem kontingentu za tekstil in tekstilne izdelke (skoraj 3200 izdanih potrdil v letu 2003).

## **Izobraževanje**

Na podlagi Zakona o poklicnem izobraževanju je GZS nosilec dualnega sistema poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Izvajamo in usklajujemo tudi številne aktivnosti, kot so analize potreb po kadrih za nove izobraževalne programe in pripravo poklicnih standardov. Organiziramo in usklajujemo vajeniški sistem poklicnega izobraževanja ter izvajamo delovodske in poslovodske izpite za pridobitev srednje strokovne izobrazbe. V Združenju za trgovino opravljamo preizkuse strokovne usposobljenosti za prodajalca in trgovskega poslovodjo po Zakonu o trgovini. V Združenju za gostinstvo in turizem izdajamo licence za turistične agencije ter izvajamo izpite za turistične vodnike, turistične spremljevalce in za vodenje procesa v gostinstvu. V Združenju za promet in zveze izdajamo licence za opravljanje prevozov v cestnem prometu ter dovolilnice za mednarodni cestni prevoz tovora.

## **6.2 Razlogi za uvedbo sistema CRM**

Veliko število stikov s podjetji – člani in množica storitev, ki jih izvajamo dnevno, nas je v GZS pripeljala do stanja, ko imamo preko 50 aplikacij, kjer smo zbirali podatke o članih in ostalih poslovnih subjektih in o kontaktnih osebah znotraj članov.

Usmeritev k organizaciji, kjer bo stranka v središču pozornosti, je postala vse bolj pomembna tudi zato, ker usmeritev k večjemu zadovoljevanju interesov tudi majhnih in srednjih podjetij ne omogoča več situacije, ko so zaposleni iz osebnih stikov dejansko poznali velika podjetja in kontaktne osebe znotraj njih (ta podjetja so bila bolj aktivna tudi v organih GZS, zato so se zaposleni z njimi pogosteje srečevali). Zaradi naraščanja števila podjetij, ki so dnevno v stiku z zaposlenimi v GZS, ni bilo več možno iz osebnih izkušenj ustvarjati vtisa »poznam vas in vaše sodelovanje z nami«. Omejeno število zaposlenih zahteva, da s spremembo



odnosa zaposlenih, s spremembo procesov in s podporo informacijske tehnologije ustvarimo organizacijo, ki si prizadeva za zadovoljstvo vseh svojih članov.

Pomanjkljivosti stanja, ki je na GZS obstajal pred uvedbo CRM, lahko strnemo v nekaj točkah:

- Na GZS ni obstajal prečiščen in strukturiran katalog storitev. Na vprašanje, katere storitve nudi GZS, kdo jih izvaja, kakšni so dokumentacijski viri za posamezno storitev, nismo znali v celoti odgovoriti. To stanje je bilo vzrok tudi za naslednji dve pomanjkljivosti.
- Člani (podjetja) so le delno poznali storitve GZS.
- Zaposleni v GZS niso poznali vseh storitev in njihovih izvajalcev.
- Izvajanje obstoječih storitev ni bilo organizirano, pojavljalo se je prekrivanje v več organizacijskih enotah.
- Ni bilo enotnega načina sprejema zahtevkov. Različne organizacijske enote so na svoj način sprejemale zahteve po storitvah, ni pa bilo enotnega postopka, na kakšen način se zahtevek sprejme, kako se zabeleži, kako se posreduje v izvajanje.
- Večinoma je bilo vzpostavljeno sprejemanje zahtevkov, ni pa bilo informacij o zaključku zahtevkov. Zabeleženi zahtevki so bili izpolnjeni ali posredovani v izvedbo, ni pa bilo informacije, kaj se je z zahtevkom zgodilo.
- Ni bilo informacij o zahtevah po storitvah, ki jih GZS ne nudi (kot osnova za uvedbo novih storitev). V primeru, da je določena stranka želela storitev, ki je ne izvajamo, informacija o tem ni bila zabeležena.
- Ni bilo informacij o storitvah, ki se jih ne uporablja (kot povod za spremembo ali ukinitve storitve). Zaradi razpršenosti izvajalcev se za storitve, ki so se izvajale, ni dalo opraviti analize o povpraševanju po storitvi.
- Ni bilo možnosti pregleda, katere storitve je GZS nudila točno določeni stranki. Imeli smo statistike o opravljenih storitvah, vendar pa te informacije niso bile vezane na določeno stranko.
- Informacije za izvajanje storitev so bile razpršene (ni bilo enotne baze znanja). Veliko odgovorov, ki jih določeni stranki posreduje nekdo od zaposlenih, so koristni tudi za ostale zaposlene, saj se veliko vprašanj ponavlja. Ker ni bilo baze znanja, je bil tudi prenos znanja na novo zaposlene relativno počasen, poleg tega je uvajanje novega sodelavca terjalo pomoč izkušenega sodelavca, ki se v tem času ni mogel posvetiti izvajanju storitev.

## 6.3 Metode in procesi pri definiranju zahtev za sistem

V teoretičnem delu je tretje poglavje zasnovano okrog gradnikov, ki jih kot pomembne za uspešno uvedbo CRM sistema navaja Gartner Group, zato tudi v empiričnem delu različne vidike uvedbe podajam strukturirano – opisujem glavna področja, ki smo jih pokrili z uvedbo sistema. Posebej podrobno pa opišem podprojekt – uvedbo informacijskega sistema za podporo ravnanja odnosov s strankami.

### 6.3.1 Vizija

Vizija ravnanja odnosov s strankami je podoba tega, kako želi k strankam usmerjena organizacija izgledati v očeh svojih strank, kako naj jo te občutijo in kaj hoče predstavljati svojim končnim strankam (Kirkby, 2001a, str. 1).

CRM vizija GZS je nastala na predlog projektne skupine in s soglasjem vodij vseh organizacijskih enot. Potrdilo jo je vodstvo GZS in je bila posredovana vsem zaposlenim na GZS. Vizija se glasi: »Spremeniti pogled zaposlenih v GZS iz »zbornice zbornic« v organizacijo, ki si (z naročnikovega stališča enotno) prizadeva za izpolnjevanje potreb svojih članov (naročnikov), spremlja nove potrebe in aktivno ponuja svoje storitve članom, ki bi jim storitve pomagale. S spremljanjem in merjenjem potreb in želja članov želimo doseči večjo zadovoljstvo članov.«.

### 6.3.2 Pripravljenost organizacije za uvedbo CRM

Za lažje odločanje, ali je organizacija primeren kandidat za uvajanje CRM, naj bi znotraj organizacije odgovorili z DA na čim več od naslednjih vprašanj (Gentle, 2002, str. 50). V GZS lahko na vsa vprašanja iz tega vira odgovorimo pritrdilno, kar pomeni, da smo bili dober kandidat za CRM (še posebej, če upoštevamo, da so navedene številke strank in zaposlenih v stiku s strankami bile definirane za ameriški trg). Vprašanja in odgovori GZS:

- Ali ima organizacija večje število (npr. več kot 30) zaposlenih, ki neposredno kontaktirajo s strankami?

Stanje v GZS: V GZS neposredno s strankami na vsakodnevni osnovi kontaktira preko 150 zaposlenih.

- Ali gre za okolje, kjer se zahteva velika mera sodelovanja znotraj organizacije – vsak stik s stranko ponavadi vključuje več kot enega zaposlenega?

Stanje v GZS: Da, pogosto zahtevke, ki ga sprejmejo v eni organizacijski enoti, terja sodelovanje druge organizacijske enote (npr. pravni odgovor, nasvet iz davčnega področja).

- Ali ima veliko (npr. več ko 10000) število strank?

Stanje v GZS: GZS ima preko 60000 članov.

- Je tipičen odnos s stranko za organizacijo pomemben – lahko izguba ene stranke organizacijo veliko stane?

Stanje v GZS: Tipičen odnos s stranko je pomemben s stališča, da si kot neprofitna organizacija prizadevamo za vsako stranko in merila za pomembnost odnosa niso finančne narave.

- Ali lahko stranke do organizacije dostopajo po različnih poteh (kanalih)?

Stanje v GZS: Da, stranke lahko dostopajo preko spletne strani, elektronske pošte, storitve lahko naročijo preko telefona, po klasični pošti ali telefaksu ali pa se odločijo za osebni obisk.

- Ali organizacija pogosto kontaktira z večjimi skupinami svojih strank ali z vsemi strankami, po različnih poteh?

Stanje v GZS: Da, kontakti s skupinami strank so pogosti (povabila na dogodke, zanimivosti iz regije ali panožne informacije).

- Ali obstaja potreba, da organizacija prilagodi informacije, ki jih posamezna stranka dobi preko teh kanalov?

Stanje v GZS: Zaradi velikega števila strank je prilagajanje informacij posameznim strankam nujno (za člane so zanimive predvsem specifične informacije iz določene panoge oz. informacije za podjetje v določeni razvojni fazi, pošiljanje vseh informacij naenkrat je zaradi obsežnosti nesprejemljivo).

## **Zrelost spremljanja strank**

Najpomembnejša meritev zrelosti pri spremljanju strank je obstoj enotne številke stranke v različnih sistemih znotraj organizacije. Primeri zrelosti pri spremljanju strank se v praksi kažejo kot organizacijske enote ali projekti znotraj organizacije, ki imajo za cilj boljše razumevanje strank, npr.:

- ocenjevanje določenih procesov v primerjavi s konkurenco,
- pogovori s strankami,
- anketiranje preteklih strank (poudarek na poskušanju razumevanja, zakaj so odšle),
- hitri odzivi na pogosta vprašanja, ki jih zastavljajo stranke.

Pri ocenitvi zrelosti spremljanj strank smo pri GZS lahko ugotovili, da v vseh aplikacijah, ki vodijo podatek o strankah - slovenskih podjetjih (družbah ali samostojnih podjetnikih), uporabljamo kot identifikator matično številko podjetja. Manj enotno stanje smo ugotovili pri tujih podjetjih in fizičnih osebah, kjer smo lahko isto podjetje ali osebo vodili pod več različnimi številkami.

V preteklosti smo že izvajali posamične meritve zadovoljstva strank. Pobude za to so prihajale z različnih virov, ni pa šlo za sistematično zbiranje in primerjanje rezultatov. Raziskave ponavadi niso vključevale strukturiranih vprašanj o tem, zakaj stranke ne uporabljajo več storitev, katere storitve pogrešajo, katera so področja, kjer menijo, da jim GZS s svojimi aktivnostmi lahko pripomore k večji uspešnosti.

Zaradi specifične organiziranosti GZS, kjer je precej podjetij udeleženih v delovanju GZS preko upravnih odborov območnih zbornic ali upravnih odborov združenj, lahko ugotovimo, da so podjetja (zastopana v odborih, komisijah, skupščini) že lahko izrazila zadovoljstvo ali nezadovoljstvo z delom posamezne organizacijske enote in imela možnost dajati pobude za dejavnosti, ki so jih pogrešala. V skladu z ISO certifikatom smo za vsak dogodek ali sejo spremljali zadovoljstvo s pripravljenim gradivom za dogodek in z izvedbo. Spremljanje teh ocen je bilo podprto z informacijskim sistemom. Ker pa je šlo za anonimne

ankete, ocene posameznega podjetja nismo mogli povezati s podatki o podjetju, na podlagi česar bi lahko analizirali stopnjo zadovoljstva glede na velikost, razvojno fazo podjetja, dejavnost podjetja ipd.. Člani upravnih odborov so večinoma predstavniki večjih podjetij (volilni glasovi so uravnoteženi glede na število zaposlenih in velikost podjetja), kar je pomenilo, da so predstavniki majhnih in srednjih podjetij težje uresničevali svoje pobude, poleg tega pa najvišje vodstvo podjetij, zastopano v organih GZS, ponavadi ni tipičen predstavnik zaposlenih iz podjetja, ki uporabljajo največ storitev GZS (zahtevki za standardno storitev GZS redko pošlje generalni direktor), kar je pomenilo, da (ker nismo imeli sistema za spremljanje zadovoljstva teh zaposlenih) nismo spremljali zadovoljstva tistih, ki so dejansko uporabljali storitve GZS.

V GZS smo že imeli točko za sprejemanje zahtevkov, ki je bila informacijsko podprta, žal pa je sistem bil zasnovan kot podpora samo tej organizacijski enoti (ki je poleg samega sprejemanja zahtevkov bila tudi enota, zadolžena za izvedbo precejšnega dela zahtevkov), zato ni bilo možnosti spremljanja, kaj se je z zahtevkom zgodilo, če je izvedba terjala udeležbo druge organizacijske enote. Informacijska podpora ni omogočala spremljanja zadovoljstva pri posamezni izvedbi storitve. Poleg tega je informacijska podpora zaradi neskladnosti s tehnološkimi standardi terjala prenovu.

### **Zrelost procesov**

Procesi znotraj GZS so bili popisani v skladu z ISO standardom (so bili torej dokumentirani in ponovljivi). Procesi so bili predpisani predvsem za področje javnih listin, vendar pa dokumentacija o procesih ni bila dostopna vsem zaposlenim (se je hranila po posameznih organizacijskih enotah). Dodaten opis procesov in popis dodatnih podatkov o procesih, na osnovi katerih se je lahko zgradil katalog storitev, je bil pomemben del projekta CRM.

### **Zaposleni in motivacijska zrelost**

Zadovoljstvo zaposlenih smo merili z interno anketo, ki je pokazala, da so zaposleni v GZS v CRM hierarhiji (stran 19) na stopnji med povezovanjem svojega dela s CRM in zadovoljstvom na delu. V anketi smo merili tudi mnenje zaposlenih o notranji komunikaciji, občutku pripadnosti, občutku udeležnosti, zaznavanju ugleda organizacije, priznavanju prispevka zaposlenih, usklajenosti ciljev organizacije, vodenju in izkoriščenosti virov. Pri osebnih stikih projektne skupine s predstavniki vseh organizacijskih enot in po predstavitev CRM informacijskega sistema pa smo ugotovili, da glede na Gartnerjevo lestvico odnosa zaposlenih (stran 20) lahko ocenimo odnos zaposlenih z oceno 4 – zaposleni so motivirani, vendar niso čisto prepričani, kako jim bo nov sistem koristil.

### **Zrelost sistemov**

Na tem področju je obstoječe stanje terjalo kar nekaj vložnega razmisleka o najboljših možnih rešitvah, ki ne bi časovno trajali toliko časa, da bi ogrozili uspeh projekta zaradi naveličanosti udeležencev in pomanjkanja vidnih rezultatov. Kljub obstoju enotne identifikacijske številke stranke v sistemih in povezanosti večine aplikacij, ki so izdajale račune, s sistemom za finančno poslovanje (na podatkovnem nivoju) je zaradi samostojnosti organizacijskih enot prišlo do stanja, ko imamo v GZS preko 100 aplikacij (50 od teh je vsebovalo podatke o članih), ki so se večinoma razlikovale v ostalih šifrantih, ki so jih uporabljale. Še pred dejanskim začetkom CRM projekta smo zato začeli s projektom izdelave

konceptualnega modela, na osnovi katerega bomo postopno poenotili skupne entitete v bazah. Odločili smo se za pragmatičen pristop povezovanja: vsi sistemi, ki so imeli možnost vpisovanja in ažuriranja podatkov o strankah, so se pri teh podatkih morali navezati na CRM sistem – ta je torej skupna točka vseh sistemov. Ostale podatke zaenkrat še spremljamo v prvotnih aplikacijah (so pa preko pogleda vidni tudi v CRM sistemu), vendar pa je dolgoročni cilj s pomočjo sistema za modeliranje procesov in razširitvami sistema CRM zmanjševati število aplikacij in povečevati funkcionalnost, ki jo omogoča CRM sistem.

### 6.3.3 Strategija

CRM strategija izhaja iz smernic in ciljev, ki jih določa finančna strategija podjetja in nadgrajuje tržno strategijo (katere storitve oz. proizvode naj nudi organizacija, komu, po kateri ceni, po katerih kanalih). CRM strategija opisuje, kako bo organizacija gradila dragocene odnose s strankami in zvestobo strank – »dobri občutek« pri strankinih stikih z organizacijo, ki pomeni, da bo stranka ostala dlje, priporočila organizacijo drugim in v večji meri koristila storitve organizacije (Kirkby, 2001b, str. 1).

Stranke GZS lahko razdelimo na člane GZS (domača podjetja), domače organizacije (ministrstva, ambasade), tuja podjetja in organizacije in fizične osebe (udeležence na izobraževanjih, študente).

S stališča GZS so posebej pomembni člani GZS (ustanovitelji). V okviru CRM strategije smo posebej definirali pristope za:

- nove člane (ravno kar ustanovljena podjetja) – za ta segment je posebej pomembno, da dobijo čim več informacij o tem, kaj jim GZS nudi;
- majhna in srednja podjetja – za ta segment je značilno, da zaradi majhnega števila zaposlenih ponavadi nimajo zaposlenih strokovnjakov za posamezna področja, ki niso glavna dejavnost podjetja (npr. pravnikov, davčnih svetovalcev), zato je pomembno, da jim GZS omogoča čim bolj dostopne informacije iz tega področja, bistveno je prilagajanje potrebam posameznih podjetij in odzivanje na spremembe, uvedba informacijskega sistema CRM je pomembna predvsem za izboljšanje zadovoljstva tega segmenta;
- velika podjetja – predstavniki teh podjetij so že prej bili bolj udeleženi in seznanjeni z aktivnostjo GZS (kot člani skupščine, upravnih odborov in komisij), zato strategija za ta segment ni toliko obveščanje o aktivnostih, ampak vzpostavljanje kvalitetnejših osebnih odnosov z vodstvom podjetij;
- podjetja v različnih fazah – medtem ko se podjetja na začetku bolj zanimajo za možne vire financiranja, se podjetja, ki se trudijo prodreti na tuje trge, bolj zanimajo za možnosti povezovanja s tujimi podjetji ali sejemske nastope v tujini.

Strategijo in taktike za doseganje cilja usmerjenosti k članom GZS smo v GZS začeli intenzivno izvajati v zadnjem letu. V okviru tega smo:

- prenovili spletne strani in zgradili Informacijski portal slovenskega gospodarstva, ta omogoča različne načine obveščanj in prilagajanje vsebine različnim segmentom strank (glede na dejavnost stranke),

- postavili poseben spletni portal, namenjen tuji poslovni javnosti, s katerim želimo članom omogočiti čim večjo možnost navezave stikov s partnerji iz tujine,
- uvedli brezplačna svetovanja iz aktualnih področij za srednja in majhna podjetja (InfoPika),
- prenovili sistem za poslovno ponudbo in povpraševanja in ga vključili v mednarodni sistem za iskanje partnerjev ali proizvodov oz. storitev,
- popisali vse procese, ki se izvajajo v GZS in so usmerjeni k strankam, na osnovi tega smo izdelali strukturiran katalog storitev, kjer ima vsaka storitev, ki jo nudi GZS, svojega skrbnika, ki nenehno skrbi za aktualnost opisa storitve in za povezave na vse dokumentacijske vire, povezane s storitvijo,
- uvedli informacijski sistem za ravnanje odnosov s strankami.

V nadaljevanju (poglavje 6.4) bomo podrobneje predstavili predvsem zadnji dve točki (ki sta potekali v okviru istega projekta).

#### **6.3.4 Organizacijska kultura**

Pri pregledovanju procesov znotraj GZS smo lahko našli kar nekaj značilnosti organizacije, ki ni bila usmerjena k strankam. Zato je bila sprememba organizacijske kulture ena glavnih poudarkov skozi ves čas projekta CRM.

Sama organizacijska struktura organizacije sicer ni terjala posebnih sprememb – znotraj GZS smo že po definiciji organizirani glede na različne tipe strank (po regionalnem ključu in glede na dejavnost, ki ji pripada podjetje). Vse območne zbornice in združenja pa imajo svojo podporo v skupnih službah (računovodstvo, informatika, listine ...).

Pri popisu procesov smo popisali tudi vse procese, ki se dogajajo v skupnih službah in imajo učinek, ki ga stranka opazi (izdaja računa, izdaja listine). Pri zasnovi informacijskega sistema smo povezavo čelnih in zalednih procesov ves čas imeli kot eno osnovnih zahtev sistema.

Projekt je imel sponzorja v vrhu organizacije, ki je bil tudi pobudnik uvajanja CRM v organizacijo. Projektna skupina je sodelovala pri vseh fazah, pri zasnovi sistema in v fazi specifikacije za sistem smo vključili tipične predstavnike različnih organizacijskih enot.

Za komuniciranje ciljev uporabljamo več kanalov:

- obveščanje preko Intraneta,
- elektronska sporočila o ciljih projekta in podpori projektu s strani vodstva,
- predstavitev projekta na kolegiju vodij vseh organizacijskih enot,
- opis projekta v tiskani publikaciji Plan dela GZS,
- pošiljanje elektronskih sporočil o poteku projekta,

- projektna skupina se je na osebnih razgovorih srečala z vsemi organizacijskimi enotami vsaj dvakrat, po želji pa tudi večkrat, na razgovorih smo razčistili morebitna dodatna vprašanja, ki so se porodila še po predstavitvi sistema za ravnanje odnosov s strankami,
- konkretna izobraževanja vseh uporabnikov za uporabo informacijskega sistema, kjer smo poleg napotkov za uporabo sistema še enkrat ponovili, kaj želimo doseči s projektom,
- po uvedbi informacijskega sistema v celi organizaciji bomo uvedli elektronski naslov in telefonsko številko za vprašanja o sami uporabi sistema in morebitnih nejasnostih,
- na isti način sprejemamo tudi ideje za morebitne dopolnitve sistema in predloge za spremembe, ki bi pripomogle k lažjemu delu.

Ves čas projekta smo poudarjali predvsem koristi, ki jih bodo od uvedbe sistema imele stranke, pri tem pa nismo pozabili tudi na to, da bo po začetnem obdobju uvajanja in prilagajanja delovno okolje zaposlenih bolj urejeno, način spremljanja informacij, poročanja in spremljanja dela poenoten, kar bo imelo za posledico tudi lažjo organizacijo dela zaposlenih, kar naj bi (vsaj teoretično) poleg spodbud za redno uporabo sistema prineslo večjo zadovoljstvo zaposlenih. Vodstvu organizacije smo predlagali redno merjenja zadovoljstva vseh zaposlenih, kjer bi lahko preverjali, ali je usmeritev k strankam izboljšala zadovoljstvo tudi na tem področju.

### **6.3.5 Zadovoljstvo strank**

Končni cilj vseh aktivnosti, ki jih izvajamo v okviru programa, je doseganje večjega zadovoljstva članov GZS. V okviru tega smo redno spremljamo zadovoljstvo članov, sedaj pa je spremljanje zadovoljstva postalo še enostavnejše, spremljamo ga lahko pri vsakem stiku s stranko, ne pa samo v okviru letnih anket. Rezultate merjenja zadovoljstva strank bomo preko internih kanalov komunikacije predstavljali vsem zaposlenim v GZS. Na ta način bomo dokazali, da je uporaba informacijskega sistema CRM smiselna in da usmerjenost k strankam dejansko povečuje zadovoljstvo strank.

Pri spremljanju zadovoljstva članov z našo storitvijo smo se usmerili na več dimenzij, ki jih stranke zaznavajo pri ovrednotenju storitev (tabela 3 na strani 23).

#### **Dostopnost – dostopnost in enostavnost vzpostavljanja stikov**

Za doseganje lažje dostopnosti storitev GZS smo premaknili delovni čas in ga s tem bolj prilagodili delovnemu času podjetij. Uvedli smo elektronske naslove vseh organizacijskih enot, na ta način ni treba poznati elektronskega naslova konkretne osebe, ampak lahko stranka pošlje sporočilo na generičen naslov. Z informacijsko podporo novega CRM sistema bo možno naročanje storitve preko spletnih strani, kar pomeni 24-urno dostopnost. Uvedli smo splošno preusmeritev telefonskih klicev – najprej na tajništva organizacijskih enot, nato v osrednjo centralo, na ta način poskušamo popolnoma odpraviti telefonske klice, ki ne bi dobili odgovora. Na vseh gradivih GZS promoviramo enotno telefonsko številko (s podaljšanim delovnim časom zaposlenih, ki na njej odgovarjajo) in enoten elektronski naslov ([infolink@gzs.si](mailto:infolink@gzs.si)).

**Komuniciranje, vljudnost, razumevanje strank** – *poslušanje strank in obveščanje v njim razumljivem jeziku, spoštovanje, obzirnost in prijaznost kontaktnega osebja, prizadevanje za spoznavanje strank in njihovih potreb*

Za zaposlene, ki vsakodnevno komunicirajo s strankami, so bila organizirana izobraževanja iz področja poslovnega komuniciranja, retorike in odnosov s strankami. Na prilagojenih tečajih se je posebno pozornost namenjala tudi sposobnosti poslušanja in vživljanja v sogovornika.

**Otipljivi deli storitev** – *videz fizičnega okolja, opreme, osebja in gradiv*

Prenovili bomo sistem označevanja prostorov na GZS in na ta način olajšali orientacijo znotraj hiše za obiskovalce dogodkov znotraj GZS. Prenovili in poenotili smo zunanjo podobo vseh publikacij GZS, ki je sedaj enotna za vse publikacije (gradiva, zgoščenke), hkrati smo s celotno podobo tudi zmanjšali stroške tiska in oblikovanja (zaradi količinskih popustov in vnaprej predvidene podobe).

**Odzivnost, zanesljivost in znanje** – *pripravljenost pomagati strankam in hitro posredovanje storitev, sposobnost izvajanja obljubljenih storitev, posredovanje spretnosti in znanj, ki so potrebna za izvajanje storitve*

V GZS izvajamo stalna izobraževanja zaposlenih znotraj GZS na njihovem strokovnem področju in jih motiviramo z omogočanjem dodatnega formalnega izobraževanja. Poleg tega smo za specializirana področja vzpostavili sodelovanje z institucijami, ki nam pomagajo pri odgovorih na bolj zapletena vprašanja. Za potrebe InfoPike smo vzpostavili mrežo strokovnjakov, ki brezplačno nudijo svoje storitve članom GZS. Pri izvajanju storitev smo uvedli 48-urni standard za rok za odgovor na zahtevek za izvedbo standardne storitve (= storitve, ki jo lahko zaposleni znotraj GZS izvede v manj kot dveh urah). V primeru, da bo izvedba storitve trajala več kot 48 ur (ker terja zunanjo pomoč ali je vezana na kak drug dogodek, npr. sestanek komisije), se člana o tem obvesti.

### 6.3.6 procesi

Veliko število različnih storitev, ki jih izvaja GZS, neizogibno pomeni tudi veliko število procesov, ki se izvajajo in kjer so udeleženi člani. Za uspešno informacijsko podporo izvajanju procesov moramo najprej poznati vse procese.

V več kot pol leta trajajočem popisu vseh procesov znotraj GZS, ki se tičejo strank, smo dobili nabor procesov. Vsakemu od procesov smo določili skrbnika, ki bo zadolžen za stalno preverjanje procesov, za preverjanje izvajalcev procesov, hkrati pa smo s popisom procesov dobili tudi katalog storitev, ki ga v kratkem objavljamo na spletu in na ta način bolj zgoščeno lahko odgovorimo na vprašanje: »Kaj pa lahko dobimo od GZS?«.

Storitve smo hierarhično uredili (po področjih in skupinah), trenutno lahko identificiramo preko 300 storitev s povprečno tremi načini izvedbe (npr. enostavno svetovanje, zahtevno svetovanje, posredovanje gesla ...). Glavna področja kataloga so navedena v tabeli (tabela 8).



Procese smo popisali tudi s stališča, kakšna je trenutna informacijska podpora procesom, določili smo prioritete – najpomembnejše s stališča strank in jih vključili v funkcionalno specifikacijo sistema CRM. Razvrstili smo jih glede na ocenjeno število izvedenih stikov s strankami znotraj procesov in določili način, kako jih bomo povezali s sistemom CRM – ali bo šlo za spremembo procesa in vključitev v funkcionalno specifikacijo, za povezavo preko skupnih tabel ali za periodične uvoze podatkov v sistem CRM. Vsi morebitni novi procesi pa morajo že pri zasnovi informacijske tehnologije upoštevati CRM sistem kot osrednjo točko informacijskega sistema GZS.

**Tabela 8: Področja iz kataloga storitev GZS**

<b>Področje iz kataloga storitev</b>	<b>Število storitev</b>
Posredovanje pri iskanju poslovnih priložnosti/stikov	11
Dogodki: sejmi, konference, posveti, seminarji ...	15
Evropska unija	28
Finančno, računovodsko in davčno svetovanje	5
Informacije o delovanju in organiziranosti GZS	11
Izobraževanje, usposabljanje in pridobivanje kvalifikacij	35
Izdaja in potrjevanje listin v okviru javnih pooblastil	26
Mednarodno poslovanje, podatki o tujih državah	28
Organizacija, razvoj, kakovost in standardi	29
Panožne informacije in svetovanje	66
Informacije o slovenskih in tujih podjetjih	27
Pravne zadeve	32
Publikacije	2
Gospodarske statistike, konjunktorna gibanja, plače	32
Varstvo okolja	6

Vir: GZS, 2004

Za spremljanje procesov v prihodnje in za usklajen razvoj vseh procesov tudi v prihodnje smo znotraj GZS ustanovili Službo za organizacijo. Glavni cilji novoustanovljenega oddelka so: vzdrževanje seznama procesov, preverjanje novih procesov s stališča usmeritve k stranki, skrb za usklajenost med različnimi procesi in nadzor nad dokumentacijo procesov. Služba pa ni skrbnik procesov, vsak proces ima svojega skrbnika, ki je odgovoren za spremljanje procesa in morebitne spremembe (za katere pa mora dobiti soglasje Službe za organizacijo). Glavno poslanstvo službe je torej enoten pogled na procese, poznavanje vseh procesov in stalna skrb za optimizacijo števila in vsebine procesov.

### **6.3.7 Informacije**

Pri definiranju nabora podatkov, ki jih bomo vodili o naših strankah, smo izhajali iz dejstva, da so naše stranke večinoma podjetja. Izognili smo se nevarnosti, da informacije vodimo in ostanemo na nivoju podjetij in spremljamo samo npr. povprečno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Vsako podjetje je sestavljeno iz zaposlenih in naš cilj je bil izboljšanje zadovoljstva zaposlenih znotraj podjetij, za to pa moramo voditi tudi podatke o zaposlenih. Pri naboru podatkov, ki smo ga določili za spremljanje zaposlenih, pa se je poznala

usmeritev na medorganizacijske trge – pri posameznih osebah spremljamo bistveno manj demografskih podatkov, kot bi jih, če bi bili usmerjeni na končnega porabnika. Informacije o podjetjih nameravamo izkoristiti za vnaprej načrtovano komunikacijo (promocijo določenega dogodka na osnovi podatkov o udeležbi podjetja na podobnem dogodku ali na osnovi lastnosti podjetja – držav, v katerih posluje, dejavnosti ...) in za komunikacijo, vezano na dogodek (ob ustanovitvi podjetja, ob spremembi dejavnosti).

Nabor podatkov smo določili na nekajkratnih sestankih skupine, sestavljene iz predstavnikov organizacijskih enot, ki vsakodnevno poslujejo s strankami (desetčlanska skupina). Pripravili smo nabor vseh trenutno obstoječih podatkov, izločili tiste, ki so se skupini zdeli nepotrebni, hkrati pa smo definirali še podatke, ki jih zaenkrat še nimamo, a bi jih radi v bodoče spremljali (in jih bomo pridobivali z uporabo sistema).

Pri popisu obstoječih virov smo znotraj informacijskega sistema GZS našli 25 baz, ki vsebujejo podatke o podjetjih članih, tujih podjetjih ali fizičnih osebah. V prilogi 2 je seznam baz s podatkom, ali so bile uporabljene za začetno polnjenje, in način bodoče povezave s CRM sistemom.

Za vsak podatek iz spodnjega nabora podatkov smo po analizi virov, ki so nam bili na voljo, določili:

- vir, iz katerega bomo pridobili podatke za začetno polnjenje (na voljo smo imeli 25 baz, ki so hranile podatke o strankah, po analizi potreb smo ugotovili, da zaenkrat ne potrebujemo zunanjih virov, »mehke« podatke bomo pridobivali v stikih s strankami ob uporabi sistema),
- lokacijo, kjer se bodo podatki hranili v prihodnje (na voljo smo imeli dve možnosti: ali obstoječo aplikacijo, namenjeno za vnos določenega podatka, zamenjamo (integriramo) s CRM sistemom ali pa aplikacijo obdržimo za polnjenje transakcijskih in promocijskih podatkov, opisne podatke o stranki pa vnašamo preko CRM sistema, podatke povežemo preko sprožilnikov ali preko periodičnih prenosov – promocijske in transakcijske v CRM sistem, opisne iz CRM sistema),
- vrstni red povezovanja obstoječih virov podatkov.

Pri samem čiščenju podatkov za začetno polnjenje smo imeli enostavno situacijo – v praktično vseh bazah smo uporabljali enotno identifikacijsko številko = matično številko, zato uparjanje podatkov ni bilo težavno. Več problemov je bilo pri podvojenih podatkih – odločitev, kateri podatki so bolj točni, je bila lažja pri virih, kjer so bili podatki opremljeni še s podatkom o datumu zadnje spremembe, kjer pa tega podatka nismo imeli, smo za velika in srednje velika podjetja uporabili telefonsko preverjanje podatkov in preverjanje podatkov na domačih straneh podjetij, za majhna podjetja pa bomo pri vsakem naslednjem stiku s podjetjem prosili tudi za preverjanje in morebitne popravke podatkov o podjetjih (hitra preverba podatkov je zadolžitev vsakega zaposlenega, ki ima stik s katerimkoli od zaposlenih v podjetju).

Za potrebe analitike smo zasnovali CRM kocko (podatkovno skladišče), ki bo nekaj zaposlenim (bolj naprednim uporabnikom) omogočalo dostop z orodji Pro Clarity ali Excel vrtilno tabelo .

V okviru definiranja podatkov, ki nas zanimajo in jih bomo integrirali v CRM sistemu, smo se po analizi razpoložljivih podatkov znotraj GZS odločili za naslednje podatke (v prilogi 2 je naveden seznam baz, iz katerih smo podatke pridobili):

1. Opisni podatki za podjetje:

- dolgo in kratko ime podjetja,
  - naslovni podatki sedeža podjetja (občina, ulica, hišna številka, pošta, kraj),
  - telefon, telefaks, elektronski naslov, domača stran,
  - organizacijska oblika, tip podjetja, SKD dejavnost podjetja,
  - jezik komunikacije za podjetje,
  - naslovi poslovnih enot podjetja (ime poslovne enote, naslov, telefon, telefaks, elektronski naslov),
  - finančni podatki podjetja (dobiček, število zaposlenih, prihodek),
  - podatki o članstvu podjetja (razporejenost v območno zbornico in panožno združenje GZS),
  - nestrukturirani komentarji o podjetju,
  - status podjetja (plačilna disciplina, pomembnost podjetja),
  - podatki o članstvu kontaktnih oseb podjetja v organih GZS (komisije, upravni odbori, skupščina),
  - države, v katerih posluje podjetje.
2. Opisni podatki za fizično osebo:
- ime in priimek,
  - spol, predpona (mag, dr....) in pripona k imenu (najpogosteje izobrazba),
  - telefon, mobilni telefon, faks, elektronski naslov,
  - osebni podatki: domači naslov, rojstni podatki,
  - delovno mesto v podjetju, natančen naziv delovnega mesta (če gre za kontaktno osebo iz podjetja),
  - jezik komunikacije za osebo,
  - nestrukturirani komentarji o osebi,
  - podatki o članstvu osebe v organih GZS (komisije, upravni odbori, skupščina),
  - izražen interes za določena področja, ki jih pokriva GZS (iz seznama področij).
3. Promocijski podatki za podjetje ali kontaktno osebo
- podatki o poslanih publikacijah (Glas gospodarstva, pozdravni paket novemu članu, glasilih združenj in območnih zbornic),
  - podatki o poslanih vabilih za dogodke v organizaciji ali soorganizaciji GZS (sejmi, poslovne konference, seminarji, izobraževanja...),
  - podatki o bonusu, ki ga ima na voljo član GZS (iz naslova plačane članarine ali zaradi tega, ker je nov član GZS).
4. Transakcijski podatki podjetja ali kontaktne osebe:
- podatki o vseh stikih s podjetjem (telefon, telefaks, elektronska pošta ali obiski spletne strani),

- podatki o vseh zahtevkih (zaključenih ali v izvajanju) po storitvah, ki jih izvaja GZS (z možnostjo ocenjevanja zadovoljstva),
- podatki o udeležbah na dogodkih, ki jih organizira ali soorganizira GZS,
- podatki o vseh izdanih javnih listinah za določeno podjetje,
- podatki o izdanih računih in podatki o plačanih računih.

## 6.4 Projekt uvedbe informacijskega sistema

Posebno pozornost namenimo podprojektu v okviru programa CRM – sistemu za informacijsko podporo CRM – v nadaljevanju sistema CRM. V okviru programa za uvedbo CRM znotraj celotne GZS sem bila kot vodja podprojekta zadolžena za izvajanje aktivnosti na področju zasnove in izgradnje tehnološke rešitve za podporo ravnanja odnosov s strankami.

### 6.4.1 Nameni in cilji

Skupne cilje in namen projekta smo preverili z intervjuji vodij oddelkov, ki so najpogosteje v stiku s strankami, še bolj natančno pa v projektni skupini, ki je bila sestavljena iz petih članov – zaposlenih v GZS, ki se pri vsakodnevem delu ukvarjajo večinoma s strankami.

Uskladili smo namene projekta:

- predstavitev storitev GZS članom GZS,
- izboljšanje zadovoljstva strank – uporabnikov storitev GZS, odzivnosti na zahteve po storitvah in informiranosti o storitvah GZS,
- možnost spremljanja za vsako stranko, koliko in katere storitve so bile opravljene za to stranko,
- možnost spremljanja zadovoljstva strank – uporabnikov naših storitev,
- sproten in ažuren pregled nad tem, katere storitve se uporabljajo, katere se ne,
- vzpostavitev baze znanja z informacijami za izvajanje storitev.

Cilje projekta uvedbe informacijskega sistema ravnanja odnosov s strankami (v nadaljevanju sistema CRM) lahko povzamemo v nekaj točkah:

- izdelati programsko opremo za spremljanje izvajanja storitev GZS in stikov s strankami GZS,
- poenotiti evidenco o strankah (domaćih poslovnih subjektih, tujih podjetjih in institucijah in fizičnih osebah),
- poenotiti organizacijo informacijskih točk za dostop strank do storitev GZS,
- uporabiti čimveč primarnih podatkovnih virov in jih povezati med sabo v sinergičen sistem.

## 6.4.2 Zahteve

Pri zasnovi tehnološke rešitve za CRM smo odgovorili na naslednja vprašanja:

- kakšno je predvideno število uporabnikov, priložnosti in strank in, glede na to, kakšne so zahteve za sistem in bazo podatkov;

GZS: Sistem bo po razširitvi na celotno organizacijo uporabljalo okrog 220 uporabnikov, predvidevamo do 80 000 podjetij in fizičnih oseb.

- popis vseh, ki so v stiku s strankami, na kakšen način komunicirajo s stranko, kakšen je sedanji način vodenja seznama strank, kako se podatki o strankah prenašajo med oddelki;

GZS: Do sedaj se je zahtevke delno vpisovalo v sistem znotraj oddelka, ki je prevzemal največ zahtevkov, podatki o strankah so sedaj bili dostopni v nekaj bazah podatkov, ki jih je uporabljalo več oddelkov.

- pot (med oddelki), ki jo sedaj opravi korespondenca strank, kako je arhivirana korespondenca, ali obstaja sledljivost med korespondenco, ali je vsa korespondenca v isti obliki;

GZS: Korespondenca je do sedaj bila arhivirana le v papirnati obliki znotraj oddelka, kamor je prišla, sledljivost korespondence le bila le delna (določen tip dokumentov, nekateri oddelki). Iz tega sledi zahteva, da mora sistem omogočati zajem vse korespondence (po pošti, telefaksu ali elektronska sporočila) in sledljivost vse korespondence (v elektronski obliki), predvideti mora sistem za shranjevanje dokumentacije.

- ali v organizaciji že obstajajo zbirke podatkov, sistemi ali programska oprema; če obstajajo, kako jih lahko uporabimo;

GZS: Seznam baz, uporabnih za polnjenje baze, je v prilogi 2. Pri popisu smo našli preko 25 baz, ki vsebujejo podatke o strankah GZS.

- kaj so zahteve glede tako na videz enostavnih in nepomembnih zadev, kot je verzija brskjalnika, ločljivost ekrana ali velikost pisave.

GZS: Rešitev mora biti v skladu s tehnološkimi standardi GZS (Internet Explorer 6.0, ločljivost ekrana 1280x1024 z velikostjo črk 90 dpi ali 1024x768 z velikostjo črk 120 dpi), izvedena mora biti v spletni tehnologiji.

Programska rešitev naj omogoča sledenje izvajanja posameznih storitev po izvajalcih, po storitvah, časovno in finančno (preko povezav iz kataloga storitev do finančnih baz, kjer so storitve ovrednotene). Sistem nam bo tako omogočal pogled na seznam vseh storitev, ki jih je kdorkoli od zaposlenih opravil za stranko. Na ta način bomo zmanjšali neprijetnosti za stranke, ki so morale v primeru, da so pri naročilu storitve kontaktirale z drugo osebo, ob ponovnem kontaktu še enkrat pojasnjevati svoje želje. Stranka bo lahko hitreje prišla do zelenega odgovora, ker bo vpogled v seznam vseh njenih interakcij (skupaj s podrobnostmi) omogočal komurkoli v GZS, da ji pomaga. Sistem bo omogočal, da se s pomočjo informacij in analiz, ki jih črpamo iz sistema, lahko strankam posvečamo na bolj osebnem nivoju.

Izogniti se hočemo zvonjenju v prazno in prevezovanju telefonov, ko mora stranka spet pojasniti, zakaj kliče (neprijetnost za stranko). Sistem mora zato omogočati vpogled seznama zgrešenih klicev, hkrati pa

tudi možnost, da kdorkoli vpiše zahtevek, ki ga je posredovala stranka, in ga preusmeri na pravega izvajalca za to storitev.

Za doseganje izboljšanja storitev na podlagi pripomb strank mora sistem omogočati, da lahko stranka ob vsaki izvedeni storitvi oceni nekaj parametrov storitve, v elektronskem sporočilu z odgovorom naj ima avtomatsko dodano prošnjo za izpolnitev ankete (ne več kot pet vprašanj) in povezavo na spletno stran za izpolnjevanje (v naslovu strani je že dodana povezovalna številka, na podlagi katere lahko izpolnjeno anketo povežemo z določeno izvedbo storitve). Na podlagi rezultatov bomo lahko stranke segmentirali tudi glede na stopnjo zadovoljstva s storitvami GZS.

Podatkovni podsistem naj temelji na filozofiji, ki predvideva združevanje različnih podatkovnih virov, že delujočih aplikacij, podatkov iz podatkovnega skladišča, ter uporablja portalsko strukturo za predstavitev podatkov uporabnikom in navezavo posameznih podatkov v sistemu na skupno entiteto – stranko. Skupna informacijska točka naj med seboj integrira več različnih virov podatkov od elektronske pošte, telefonije (ang. computer - telephony integration – CTI), faksov ter strukturiranih podatkov iz spletnih aplikacij, ki jih združi v en sam podatkovni vir. S pomočjo zajetih podatkov zaposlenim omogočamo, da imajo celovit pregled nad komunikacijo s strankami, lahko analizirajo posamezne aktivnosti in procese ter na njihovi osnovi pripravijo projekcije sodelovanja s strankami, tržne raziskave itd.

Sistem naj kot osnovni vir informacij uporablja CTI in poštni strežnik, vendar naj že v osnovi predvideva postopen prehod iz nestrukturiranih virov informacij na strukturirane vire podatkov v prihodnje. Telefonija naj bo samo eden od enakovrednih virov informacij, ki se stekajo v sistem CRM. Strukturiran vnos podatkov pomeni, da pri vpisu podatkov v sistem ne prihaja do napak (oz. jih minimiziramo) in so podatki res takšni, kot jih je oseba, s katero komuniciramo, posredovala.

Zelo pomemben segment je tudi modul Baza znanja - v sebi naj združuje vse podatke o procesih, ki jih v okviru CRM sistema podpiramo, vsebuje naj tudi pomoč uporabnikom in znanje o tem, kako potekajo procesi in postopki. Modul bo zaposlenim pomagal pri izvajanju storitev tako, da si bodo lahko ogledali podobne primere rešitev ali odgovorov ter na osnovi tega dali hitrejši ali bolj natančen odgovor. Na ta način bo omogočeno deljenje informacij med oddelki, hkrati pa bo Baza znanja omogočila hitrejšo uvajanje novih zaposlenih.

Analitični del CRM sistema omogoča naknadne popravke določenih postopkov, opuščanje določenih postopkov, ki se izkažejo za neuporabne, segmentiranje strank glede na število storitev, popravljanje podatkov o partnerjih na osnovi neprepoznanih telefonskih števil, ki jih razberemo iz zapisov v bazi itd..

Rešitev naj bi bila uporabnikom prijazna (enostaven, intuitiven vnos podatkov), posebno pozornost je treba nameniti hitrosti odzivanja pri iskanju podjetij. Prijaznost uporabnikom pomeni tudi čim bolj intuitivno in enostavno možnost za prikaz vseh podatkov o stranki, ko ta pokliče (povezava preko CTI omogoča, da zaposleni, še preden vzpostavi zvezo, že pogleda podatke o stranki). Poleg tega mora omogočati čim manj vloženega napora, da elektronsko sporočilo iz svojega poštnega predala, ki je osnova za izvedbo storitve, prenese v CRM sistem. Produkti iz družine Office, ki so standard v GZS (in so uporabniki tega okolja že navajeni), morajo biti integrirani s sistemom (tudi pri pisanju odgovorov).

Nadzornikom procesa mora sistem omogočati globalen in podroben pregled nad vsemi relevantnimi podatki, ki se tičejo storitev, ravno tako mora biti implementirana podpora za administracijo uporabnikov in njihovih pravic.

Zahteve glede stabilnosti sistema in varnostne zahteve morajo ustrezati tehnološkim standardom GZS.

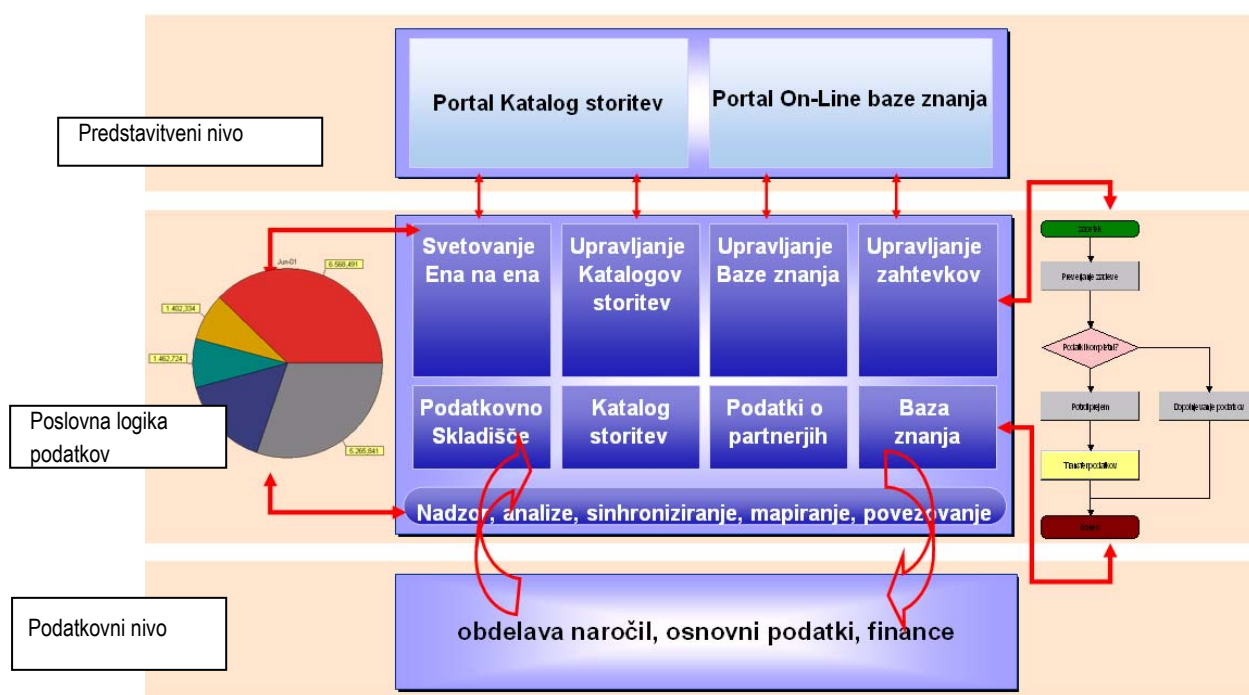
### 6.4.3 Funkcionalni model

Funkcionalni model simbolično ponazarja delo uporabnikov sistema.

Uporabniški vmesniki:

- **Podatki o stranki:** pregled partnerjev, kontaktnih oseb in poglobljenih informacij o stranki, tu lahko vidimo podatke o podjetju, o poslovnih enotah podjetja in o kontaktnih osebah znotraj podjetja.

Slika 11: Funkcijska arhitektura sistema



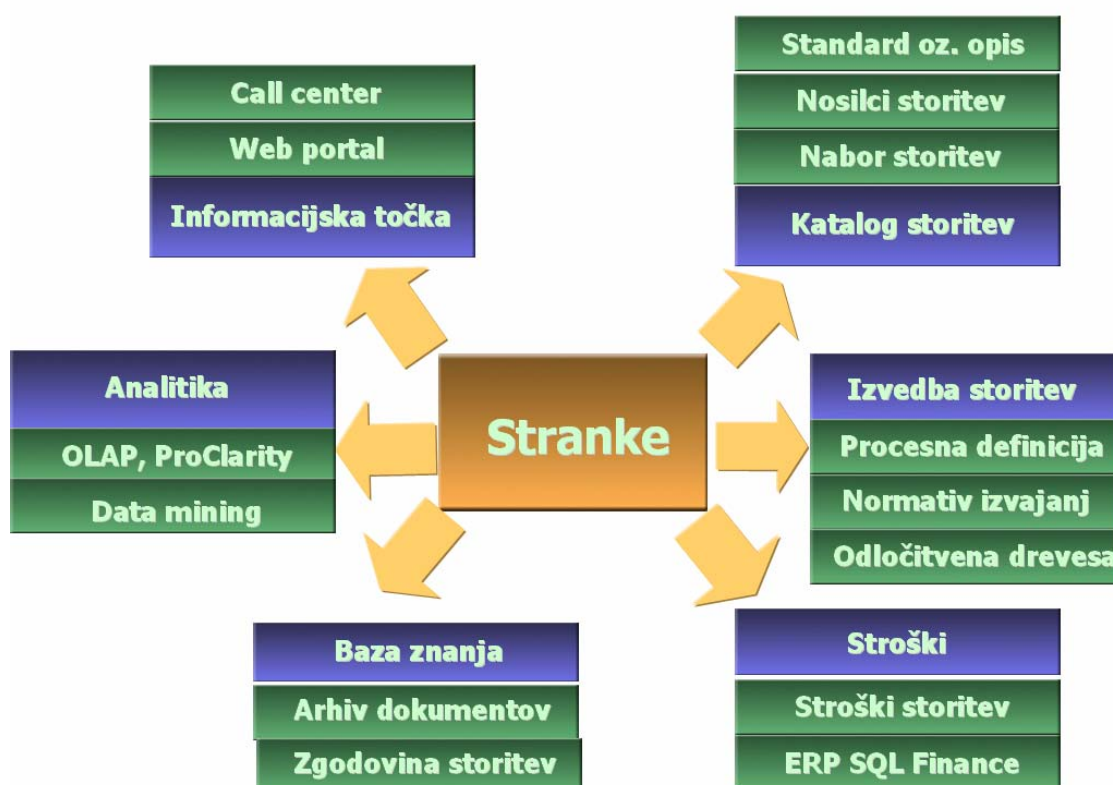
Vir: GZS, 2004a

- **Aktivnosti stranke:** storitve, ki smo jih izvedli za stranko, podatki o udeležbah na dogodkih, opozarjanje na spremembe in omogočanje spremljanja novosti pri posamezni kontaktni osebi ali pri posameznem podjetju .
- **Komunikacije:** Vsi stiki (telefoni, telefaksi, elektronska sporočila), ki smo jih dobili v GZS ali smo jih sami vzpostavili s stranko, se avtomatsko beležijo v dosje stranke (če že poznamo telefonsko številko ali elektronski naslov). Na stranko lahko vežemo tudi sestanke. Neprepoznano pošto in

klasično pošto po preslikanju ročno pripišemo stranki. Na ta način so podatki o strankah sčasoma vse bolj točni.

- **Katalog storitev:** Strukturiran prikaz storitev (področje, skupina, storitev, opis storitve, načini izvedbe storitev, izvajalci načinov izvedbe) omogoča organiziran in enoten pristop k procesom znotraj GZS.
- **Baza znanja:** seznam odgovorov, dokumentov in opisov postopkov, ki so klasificirani in prikazani s pomočjo drevesne strukture zaradi lažjega iskanja.

Slika 12: Logični prikaz modulov sistema



Vir: GZS, 2004a

- **Izvedba storitev:** Nadzor procesnih tokov omogoča, da postopke vnaprej definiramo ter tudi časovno in organizacijsko opredelimo.
- **Projektno delo:** Projekt je načrtovano zaporedje korakov, v katerih nastopa več ljudi in traja nek določen čas. Koraki se odvijajo pod nadzorom vodje projekta. V procesu se lahko zbirajo informacije, se komunicira z naročnikom, planira delavnik skupine itd. Skrbnik določi projektno skupino na vsakem koraku, lahko oceni stroške in lahko izdela predračun stroškov.
- **Iskanje vzorcev pri storitvah:** analitika – izdelava profila stranke, v katero skupino spada, katere storitve izbira, najpogostejša vprašanja, najpogostejše pripombe pri anketah ipd.
- **Usmerjene tržne akcije:** omogočena je izdelava usmerjenih promocij za določeno logično skupino na osnovi podatkov o profilu stranke.



- **Projektna dokumentacija:** Kumulativni pregled nad vsemi podatki v okviru projekta po posameznih elementih (v kateri fazi se projekt trenutno nahaja, uporabljeni procesi, stroški).

Funkcije sistema podrobno predstavim v prilogi 1.

#### 6.4.4 Odločitev o razvoju rešitve

Pri pregledu tehnoloških rešitev za podporo ravnanja odnosov s strankami, ki so bile na razpolago na slovenskem trgu, smo ugotovili, da so rešitve, ki so bile cenovno gledano za GZS dosegljive, večinoma omejene samo na podporo stikom, ne pa podpori opravljanja storitev. Pogosto so bile tudi predstavitve ponudnikov preveč osredotočene na podporo za proizvodne dejavnosti. Rešitve, ki bi ustrezale nekaterim našim zahtevam (so npr. omogočale bazo znanja), so bile v podpori zabeležbe opravljenih storitev precej šibke – naši procesi bi se morali prilagoditi rešitvi, to pa ni bilo sprejemljivo. Rešitve večinoma niso imele možnosti vodenja kataloga storitev (ali vsaj ne hierarhično zasnovanega). Pri paketih, ki določenih funkcionalnosti niso omogočali, pa so bile velikokrat problem tudi možnosti za povezave izven sistema (tudi če bi sami razvili kakšnega od modulov, zastopniki večkrat niso mogli dati zadovoljivega odgovora, ali bi bilo povezovanje možno). Hoteli smo torej rešitev, ki jo lahko nadgrajujemo, ki je modularno zasnovana (za postopno uvajanje) in ki nam bo omogočila, da enostavno dodajamo podporo za nove storitve oz. spreminjamo že obstoječe storitve. Odločili smo se torej, da enega od ponujenih sistemov, prvotno namenjenega projektnemu delu, nadgradimo v skladu z našimi zahtevami in na ta način dobimo rešitev, ki jo bomo lahko vzdrževali in prilagajali.

#### 6.4.5 Sistemska arhitektura rešitve

V tem poglavju podajamo kratek opis tehnologij, ki so uporabljene kot infrastruktura za delovanje aplikacije CRM in tehnologij, ki so bile uporabljene pri samem razvoju in so pomembne pri dodelavah aplikacije. Omenim nekaj njihovih bistvenih značilnosti, ki so nas vodile do tega, da smo jih uporabili za razvoj našega sistema.

Ker je informacijski sistem GZS v celoti zgrajen na Microsoft platformi in uporablja Microsoft orodja, v okviru projekta nismo delali analiz drugih možnih rešitev. V primeru drugačne platforme se mora projektna skupina predvsem prilagoditi okolju, kjer bo rešitev tekla.

1. **Splošne značilnosti:** Aplikacija je narejena z najnovejšo .NET tehnologijo, ki omogoča, da bo program tako funkcionalno kot tudi vizualno izveden na spletu. S tem se odpirajo nove možnosti za uporabo, saj se lahko kadarkoli odločimo za to, da program odpremo navzven (preko požarnega zidu), tako da ga bodo uporabniki lahko uporabljali preko spleta od koderkoli – intranetni uporabniki preko VPN kanala, neprijavljeni uporabniki pa preko spletnega portala z omejeno funkcionalnostjo. Program na aplikativnem nivoju uporablja Kerberos identifikacijo (ko se uporabnik prijavi v domeno, se mu ni treba ponovno prijavljati na računalnik). V primeru odprtja aplikacije na splet bi uporabili vgrajeno podporo digitalnim potrdilom in šifrirano povezavo z brskljalnikom po protokolu SSL.

2. **.NET ogrodje:** Tehnologija .NET Framework omogoča izgradnjo aplikacij v poljubnem jeziku na poljubni platformi ter spletnih storitev – komponent, ki omogočajo integracijo s pomočjo delitvijo podatkov preko standardov, kot so XML in SOAP. Net ogrodje je glavna komponenta platforme .NET., je njegova osnova in brez nje ne moremo razvijati rešitev .NET (DePetrillo, 2002, str. 51).
3. **ASP.NET:** Kot naslednica ASP tehnologije je naredila bistven tehnološki korak naprej, predvsem v smislu ločevanja HTML kode od programske kode, kar naredi aplikacijo preglednejšo in lažjo za vzdrževanje. ASP.NET tehnologija je uporabljena zato, ker poenostavlja razvoj spletnih aplikacij, ter omogoča paralelni razvoj Win32, spletnih in vmesnikov za prenosne naprave (Pocket PC ali Smart Phone) – form na praktično enaki osnovi v enakem programskem jeziku. Uporabniška izkušnja pri delu s to tehnologijo narejenimi formami je že zelo blizu uporabniški izkušnji pri delu s klasičnimi aplikacijami, narejenimi v okolju Windows.
4. **ADO.NET:** Klienti dostopajo do baze preko ADO.NET. Parametri dostopa so shranjeni v XML datotekah, uporablja pa nepovezani podatkovni model, tako da stalna povezava s podatkovno zbirko ni niti zahtevana niti dovoljena. Uporablja model (ang. hit and run model), ki vzpostavi povezavo, pridobi podatke in prekine povezavo, upravlja s podatki, ponovno vzpostavi povezavo in posodobi podatke.
5. Aplikativni strežnik **Windows Server 2003:** Microsoft Windows Server 2003 je v več pogledih učinkovita platforma. Varnost je postavljena na višji nivo, pomembna je integriranost .NET v samo infrastrukturo. Pomembni stvari, ki ju okolje vsebuje, sta tudi Sharepoint Services in zmožnost izolacije procesov, ki je bila prej lastnost, ki jo je podpiral MTS. Zelo pomembna je tudi lastnost .NET ogrodja, ki je vgrajena v ta sistem, da aplikacija, ki zahteva neko COM+ komponento, vidi zgolj eno verzijo te komponente, čeprav je na strežniku več enakih (različnih verzij), ki bi lahko vse odgovorile na prihajajočo zahtevo. Na ta način z namestitvijo novih komponent ne »pokvarimo« prejšnjih aplikacij, ki so to komponento uporabljale. Prav tako vsebuje orodja za porazdelitev mrežnega bremena in administracijo spletnega strežnika, ki omogočajo, da bo aplikacija dostopna neprestano.
6. Spletni strežnik **Internet Information Server 6.0:** Omogoča izolacija aplikacij skupaj z ravnanjem virov. To predvsem pomeni, da aplikacije ne vplivajo druga na drugo in da ena slaba aplikacija ne vpliva na ostale. Strežnik podpira načine za sproščanje virov in čiščenje zastarelih objektov
7. **SQL strežnik 2000:** Poleg hitrosti sta pomembni lastnosti relacijske zbirke tudi zanesljivost in razširljivost. V ta namen omogoča SQL strežnik 2000 izkoriščanje večprocesorskih strežnikov. Če želimo, lahko zbirko podatkov porazdelimo preko več računalnikov, ki pomagajo pri hitrejši obdelavi. Zanesljivost SQL Serverja 2000 je večja, ker omogoča združevanje v gruče za preklap ob napaki, to pomeni, da več strežnikov skupaj deluje kot eden in ob napaki enega strežnika drugi prevzamejo njegove naloge brez prekinitve. SQL 2000 ima tudi vgrajeno podporo za XML standard, tako lahko na osnovi SQL poizvedbe dobimo rezultat v XML obliki in obratno, kar je pomembno pri izmenjavi podatkov med strežnikom in ostalimi viri podatkov (DeBarrillo, 2002, str. 143).

8. **Analysis services** – orodje, vključeno v SQL strežnik 2000, omogoča podrobne analize velikih in zapletenih množic podatkov.
9. **Share Point Portal Server**: uporabljamo ga kot repozitorij za shranjevanje dokumentov. Omogoča koordinirano zaklepanje, beleženje različic in objavljanje.

#### 6.4.6 Metode razvoja sistema

Pri razvoju informacijskega sistema smo uporabljali prototipni pristop razvoja – ciklično so člani širše projektne skupine ocenili trenutni prototip, pripombe in predloge smo uporabili za razvoj novega prototipa. Cikel smo ponavljali do različice, ki je po mnenju projektne skupine pokrivala vse funkcionalnosti zelene rešitve.

#### 6.4.7 Vloge v projektni skupini

Pri razvoju so sodelujoči v projektni skupini za razvoj sistema CRM imeli naslednje vloge:

1. **Programski vodja**: skrbi, da je sistem CRM izdelan ob pravem (dogovorjenem) času in z dogovorjenimi lastnostmi. Programski vodja pomaga narediti funkcijsko specifikacijo produkta in koordinira delo projektne skupine. Pazi na to, da se funkcijska specifikacija lahko izvede z razpoložljivimi viri. Njegova vloga v projektni skupini je koordinacija timskega dela, skrb za to, da se dosegajo postavljeni roki in specifikacije, in spremljanje napredovanja projekta.
2. **Produktni vodja** pripravi vizijo produkta, glede na strankine želje, razvija in vzdržuje poslovni model aplikacije ter sledi željam naročnika. Njegova vloga v projektni skupini: zbira in ovrednoti poslovne zahteve, prenaša zahteve do razvijalcev, naredi vizijo končne rešitve, izdelava funkcijsko specifikacijo, zagotovi, da funkcijske lastnosti programa odgovarjajo poslovnim zahtevam, upravlja eksterno komunikacijo (demo, predstavitve, karakteristike, ...).
3. **Razvoj**: Poslanstvo razvoja je, da izdelava oz. implementira produkt ali storitev. Vloga v projektni skupini: aktivno sodeluje pri izgradnji funkcijske specifikacije, deluje skupaj s projektnim vodjem pri razvoju prototipov, naredi razvojni plan, ima pregled nad testnim planom, izdelava sistem in popravlja napake v programu.
4. **Testiranje**: tesno sodeluje z razvojem in sprotno testira program, da najde napake, ki so lahko funkcijske ali tudi poslovne narave.
5. **Logistika**: poskrbi za instalacijo programa na strežnik in njegovo vzdrževanje in pripravi okolje za pravilno inštalacijo – tako strojno kot programsko opremo
6. **Izobraževanje**: izobražuje končne uporabnike, prav tako pa tudi administratorje in programerje sistema.

#### 6.4.8 Uvajanje sistema

Uvajanje poteka v dveh fazah: v fazi pilota smo sistem uvedli v štirih organizacijskih enotah, ki so ga začele uporabljati pri svojem vsakdanjem delu. Po končanem pilotu bomo pripombe, ki se bodo morebiti še

pojave pri vsakdanjem delu, upoštevali pri končni različici pilotne faze. Nato bomo sprejeli dokončno odločitev o razširitvi na celotno GZS.

Uvajanje po celotni GZS bo potekalo v več fazah – do 30 uporabnikov v enem tednu. Uporabniki bodo najprej obiskali praktično izobraževanje (v računalniški učilnici), na koncu izobraževanja bomo izvedli tudi testiranje pridobljenega znanja. Takoj po izobraževanju bodo lahko rešitev že uporabljali. Zaradi kompleksnosti sistema bomo predvidoma tri mesece predstavljali samo funkcionalnosti, ki se tičejo sprejema, posredovanja in zaključevanja zahtevkov (preko vseh kanalov). Po treh mesecih pa bomo naprednejše uporabnike seznanili tudi z modulom za projektno delo. Uporabniki, ki rešitev uporabljajo že v pilotnem projektu, bomo v tem času spodbujali, da prispevajo čim več prispevkov v modul Baza znanja, ki ga bomo predstavili po predvidoma petih mesecih.

Uporabniki bodo v primeru težav pri uporabi programa lahko poklicali že uvedeno številko za prijavo napak in težav, na njihovo željo bomo opravili osebni obisk svetovalca za sistem in individualno pomoč.

Možna težava, ki bi lahko še ogrozila uspeh uvedbe, je odpor zaposlenih, ki ne bi sprejemali novega sistema oz. ga ne bi hoteli uporabljati. Za preprečevanje take možnosti poteka predstavitev pilotnega programa v vsaki organizacijski enoti posebej (na kolegijih oddelkov), kjer lahko koristi in prednosti uporabe predstavimo na nivoju vsakega oddelka z večjim poudarkom na specifikih posameznih oddelkov.

## **6.5 Analiza in predlogi za ponovno uporabo rezultatov**

Že v teoretičnem delu sem poskušala pri analizi literature podrobneje obdelati predvsem področja, ki pridejo v poštev pri praktično vsaki organizaciji, kjer glavno merilo uspešnosti ni dosežen dobiček. V praktičnem delu sem poskušala predvsem predstaviti vidike zasnove modela sistema za ravnanje odnosov s strankami, ki je po mojem mnenju posebej uporaben v primeru zasnove sistema v podobni organizaciji.

Obravnavani primer nam lahko služi kot vzorčen model za zasnovo sistema za ravnanje s strankami v neprofitnih organizacijah. Zasnova sistema za ravnanje odnosov s strankami, kot smo ga zasnovali na GZS, lahko proglašim za vzorčno zato, ker prikaže način, kako pokriti vsa področja, ki jih pokriva delovanje neprofitne organizacije (ki že ima nek sistem za finančno poslovanje). Hkrati pa je predstavljena zasnova uporabna tudi, če neprofitna organizacija že ima informacijsko podporo svoje osnovne dejavnosti (pri zasnovi svojega sistema lahko uporabi npr. samo del za beleženje stikov ali del, kjer shranjuje znanje v »bazi znanja«). Ponovno uporabne so izkušnje in načini, kako se lotiti projekta vpeljave CRM v samo organizacijo, katera so področja, ki se jih je treba lotiti še pred začetkom izgradnje sistema, še posebej pa funkcijska arhitektura rešitve (priloga 1).

GZS se mi zdi zelo dober primer organizacije, kjer je (in mora biti) biti zadovoljstvo strank glavno vodilo delovanja, scenarij nezadovoljne stranke → sprejetje zakona → prenehanje obveznega članstva → bistveno zmanjšanje GZS je namreč relativno mogoč (po tem se verjetno razlikuje od nekaterih vladnih inštitucij in javnih služb), zato je pripravljenost za tako stanje nujna – z velikim deležem zadovoljnih članov je uvedba prostovoljnega članstva ne bi mogla huje prizadeti, saj bi bil osip članstva majhen.

Model sem zasnovala za organizacijo, ki posluje pretežno s podjetji (na medorganizacijskem trgu). Vendar pa lahko ugotovim, da GZS ni tipičen primer organizacije, ki posluje z drugimi podjetji – strank ni malo, vrednost ene transakcije ni visoka. Segment, kjer se pokažejo značilnosti medorganizacijskega trženja, so velika podjetja – člani GZS, mreža osebnih poznanstev med zaposlenimi v GZS in zaposlenimi v podjetjih je bolj razvita, več je neformalnih srečanj. Pri majhnih in srednjih podjetjih pa so značilnosti medorganizacijskega trga manj izražene. Iz tega sklepamo, da bi z manjšimi prilagoditvami (več mnenjskih podatkov o stranki, zbiranje podatkov po gospodinjstvih, ne pa podjetjih) model lahko bil uspešen tudi v organizacijah, kjer je končna stranka posameznik.

Model lahko služi kot opomnik vsaki organizaciji, kjer se uspešnost poslovanja meri s stopnjo zadovoljstva strank. V primeru razširitve modela na profitno organizacijo bi bilo treba dodatno pozornost nameniti pristopom k iskanju vzorcev v podatkih (podatkovnemu rudarjenju) in podrobnejši analizi orodij za podatkovno rudarjenje, ki bi omogočala segmentiranje strank glede na njihovo dobičkonosnost.

## 7 Sklep

Ravnanje odnosov s strankami je vpeljava k strankam usmerjene poslovne strategije, ki zahteva preoblikovanje funkcionalnih aktivnosti in zahteva prenovo procesov. Je kombinacija poslovnih procesov in tehnologije, ki se trudi razumeti stranke organizacije z različnih zornih kotov in na ta način razume, kako se proizvodi in storitve organizacije uspešno razlikujejo od konkurenčnih. CRM je skupen napor vseh delov organizacije s ciljem izboljšati prepoznavanje, preoblikovanje, pridobivanje in zadržanje strank. Avtorji pripisujejo razloge za rast CRM rešitev, ki smo ji priča v zadnjih letih, predvsem razvoju informacijske tehnologije. Spletna tehnologija, skladišča podatkov in povečane zmogljivosti analitičnih orodij so spremenili glavno usmeritev podjetij.

Neprofitne organizacije ne morejo ignorirati razvoja, ki sili čedalje več podjetij k prenovi svojih procesov in načina delovanja. Razvoj tehnologije in usmeritev v negovanje odnosov s stranko je stranke »razvabil« in čedalje težje bodo nonprofitne organizacije upravičile pomanjkanje usmerjenosti k strankam in vztrajanje pri starem načinu – osredotočenosti same vase (kjer ponudbo organizacije vidijo kot samo po sebi zaželeno, edini razlog, zakaj stranke organizacije niso bolj zadovoljne, pa je po mnenju organizacije nezadostna obveščенost strank). Predvsem za nonprofitne organizacije je včasih način, kako se lotiti prenove organizacije v organizacijo, usmerjeno k strankam, nekoliko nejasen, saj veliko avtorjev ravnanje odnosov s strankami predstavlja predvsem kot zanesljiv način povečanja dobička in nonprofitna organizacija težko določi, kje se začnejo področja in so omenjene tehnologije, ki niso namenjene izključno za profitna podjetja, ampak bodo pomagale pri cilju vsake organizacije – povečanju zadovoljstva. Še posebej je to ločnico težko narediti, ker se vsaj del nonprofitnih organizacij ukvarja tudi s profitnimi dejavnostmi, kjer bi ta orodja prišla prav. Nevarnost, da ne upoštevajo vseh vidikov in napotkov, sicer omenjenih v literaturi, se mi zdi pri nonprofitnih organizacijah posebej velika, saj ravno usmerjenost avtorjev v profitna okolja in pretirano poudarjanje dobička kot glavnega cilja lahko hitro zavede nonprofitne organizacije, da pri uvedbi sistema upoštevajo samo del napotkov (po načelu najmanjšega odpora tista, ki ne zahtevajo velikih sprememb znotraj organizacije), pri težavnejših nalogah pa se odločijo, da ta napotek najbrž zaradi specifičnosti organizacije za njih ne velja.

Neprofitne organizacije ne izdelujejo proizvodov (oz. so ti le podpora dejavnost glavni dejavnosti). Ker niso odvisne od učinkovitosti proizvodnje, lahko trdim, da obstaja med neprofitnimi organizacijami bistveno večji delež organizacij, ki svojega vsakodnevnega poslovanja nimajo podprtega s transakcijskim informacijskim sistemom (spomnimo se, da smo recimo zdravstvene kartice dobili šele nekaj let nazaj). Zato bo neprofitna organizacija, ki se šele srečuje z idejo o zasnovi ravnanja odnosov s strankami, najverjetneje hkrati prišla do problema, kako informatizirati svoje poslovanje (razen finančnega dela, tega morajo imeti podprtega zaradi zakonodaje). Pri tem so možnosti, da med rešitvami, ki so na razpolago, ne bo našla rešitve, ki bi podpirala točno tak tip poslovanja, kar velike. Ponudniki CRM programske opreme CRM namreč pri svojih predstavitvah in zasnovi rešitev ciljajo na profitne organizacije, ponujene rešitve so torej večinoma namenjene za podporo večinoma proizvodnim ali med storitvenimi dejavnostmi bankam in zavarovalnicam (ki imajo svoje poslovanje podprto z rešitvami informatike že precej let, ker ga morajo imeti – kar vprašajmo se, ali bi zaupali svoje prihranke banki, ki bi pologe ročno vpisovala samo na papirnate sezname). Takim organizacijam bistveno lažje predstavijo finančno korist, ki bo v nekem zadosti kratkem obdobju upravičila investicijo (večje zadovoljstvo strank, ki ga lahko predstavljajo kot učinek rešitve pri neprofitnih organizacijah, je bistveno manj otipljivo in merljivo kot pa npr. 10-odstotna rast dobička). Ker neprofitne organizacije hkrati z zasnovo CRM sistema torej poskušajo urediti tudi svoje vsakodnevno poslovanje (operativni CRM), imajo pravzaprav edinstveno priložnost podporo ravnanju odnosov s strankami vgraditi od samega začetka.

CRM ni tehnologija. Veliko organizacij zmotno misli, da so z uvedbo CRM tehnologije postale usmerjeni k stranki. Pozabijo, zanemarijo ali se namensko izognejo spremembam, ki jih morajo narediti zaposleni, in vpliv na kulturo v organizaciji. Malo organizacij hkrati z uvedbo CRM rešitve izvede tudi organizacijske spremembe ali ustrezno spodbudi zaposlene, da so motivirani za sodelovanje. Če organizacija ne spremeni obnašanja znotraj organizacije z namenom koristiti strankam, očitno ni usmerjena k stranki in se kot taka ne bi smela proglašati. Zaposleni, skupine in oddelki se morajo začeti obnašati drugače v medsebojnih odnosih in ta način graditi odnose s strankami, ki presegajo tehnologijo in koristijo stranki. Zavedanje, da ravnanje odnosov s strankami vključuje celotno organizacijo, je predpogoj, da lahko organizacija resneje zastavi svoj projekt uvedbe CRM.

Vsaka organizacija ni primerna za uvedbo sistema CRM, saj mora tudi v primeru neprofitnih organizacij doseči zadostno stopnjo zrelosti sistemov, procesov in zadostno stopnjo motivacijske zrelosti zaposlenih. V primeru, da na katerem od teh področij še ni na določeni stopnji zrelosti, mora najprej nameniti čas in vire v izboljšanje stanja na problematičnem področju. Glede na to, da 70 – 80 odstotkov poskusov uvedbe sistemov za ravnanje odnosov s strankami propade, je nujno, da organizacija pred uvedbo sistema za ravnanje odnosa s strankami pripravi temeljit plan uvedbe in upošteva vse vidike uspešne uvedbe. Pri tem so izkušnje drugih organizacij, ki so same že šle skozi težave, ki jih zasnova sistema prinaša, zelo dragocene.

V empiričnem delu sem posebej izpostavila tehnološki del rešitve – kot vodji podprojekta za uvedbo informacijskega sistema za CRM, avtorju informacijske podpore za izvedbo kataloga storitev in namestniku vodje projekta celostne uvedbe CRM mi je ta del še posebej blizu. V empiričnem delu sem poskušala predvsem podati dognanja, ki jih lahko projektna skupina čim bolj uporabi v praksi (seveda se pri tem vseeno mora bolj natančno poglobiti še v katerega od navedenih virov). Čeprav v fazi pilota, so izvedene

že aktivnosti na vseh področjih, ki jih ravnanje odnosov s strankami zajema, zato je predstavljeni model po mojem mnenju vzorčni model za organizacije, ki se ukvarjajo z idejo o ravnanju odnosov s strankami in so dosegle določeno stopnjo zrelosti.

Končna ugotovitev analize, ki sem jo opravila v delu, je, da bistvene razlike pri zasnovi sistemov za ravnanje odnosov s strankami med neprofitnimi in profitnimi organizacijami na področju operativnega in sodelovalnega CRM ni: oba tipa organizacije si morata prizadevati za avtomatizacijo procesov, povezanih s stiki s stranko, ponujati več vstopnih točk za komunikacijo s stranko in zviševati učinkovitost interakcij s stranko. Razliko pa vidim v pogostosti uporabe orodij, namenjenih analitičnemu delu. Oba tipa organizacije potrebujeta podatkovno skladišče, ki omogoča enovit pogled na stranko, in orodja za dostop do skladišča. Vendar pa, medtem ko profitne organizacije lahko investicije v orodja za rudarjenje podatkov upravičujejo s povečanim dobičkom, pa je investicija v orodja, ki omogočajo zelo veliko različnih možnosti za podatkovno rudarjenje, v neprofitnih organizacijah težje upravičljiva, še posebej, ker so vedenje in reakcije strank neprofitnih organizacijah (posebej pri tistih, ki imajo za svoje stranke posameznike) večkrat pogojene z motivi čustvene in duhovne narave, ki jih je težko strukturirati, še težje pa pridobiti.

## 8 Literatura

1. Ahn Jeong Yong, Kim Seok Ki, Han Kyung Soo: On the Design Concepts for CRM System. *Industrial Management & Data Systems*, 103/5, 2003. str. 324-331
2. Andreasen Alan R., Kotler Philip: *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. 536 str.
3. Baker Michael John: *The Marketing Book*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. 834 str.
4. Bateson John E. G., Hoffman Douglas K.: *Managing Services Marketing*. Orlando: The Dryden Press, 1999. 471 str.
5. Bejou David, Ennew Christine T., Palmer Adrian: Trust, ethics and relationship satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16/4, 1998. str. 170-175
6. Berson Alex, Smith Steven, Thearling Kurt: *Building Data Mining Applications for CRM*. New York: McGraw-Hill, 2000. 510 str.
7. Bryce Herrington J.: *Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs (N.Y.): Prentice – Hall, 1992. 625 str.
8. Chen Injazz J., Popovich Karen: Understanding customer relationship management (CRM): People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 9/5, 2003. str. 672-688
9. Christopher Martin, Payne Adrian, Ballantyne David: *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth – Heinemann, 2002. 242 str.
10. Coviello Nicole E., Brodie Roderick J.: Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16/5, 2001. str. 382-400
11. DePetrillo Bart A.: *Razumeti Microsoft .NET*. Ljubljana: Pasadena, 2002. 176 str.
12. Dyché Jill: *The CRM Handbook*. Boston: Addison- Wesley, 2002. 307 str.
13. Engel James F., Blackwell Roger D., Miniard Paul W.: *Consumer Behavior*. Chicago: The Dryden Press, 1986. 633 str.
14. Ford David, Gadde Lars- Erik, Hakansson Hakan, Lundgren Anders, Snehota Ivan, Turnbull Peter, David Wilson: *Managing Business Relationships*. West Sussex: John Wiley & Sons,



1998. 292 str.

15. Ford David, Pierre Berthon, Brown Stephen, Gadde Lars- Erik, Hakansson Hakan, Naude Peter, Ritter Thomas, Snehota Ivan: *The Business Marketing Course*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2002. 232 str.
16. Foss Bryan: *Successful customer relationship marketing: new thinking, new strategies, new tools for getting closer to your customers*. London: Kogan Page, 2001. 522 str.
17. Gabrijelčič Janez: *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Tiskarna Novo mesto, 1995. 172 str.
18. Galbreath Jeremy, Rogers Tom: *Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty first century business*. *The TQM Magazine*, 11/3, 1999. str. 161-171
19. Gebert Henning, Geib Malte, Kolbe Lutz, Brenner Walter: *Knowledge-enabled customer relationship management and knowledge management concepts*. *Journal of Knowledge Management*, 7/5, 2003. str. 107-123
20. Gentle Michael: *The CRM project management handbook: Building realistic expectations and managing risk*. London: Kogan Page, 2004. 227 str.
21. Goldenberg Barton J.: *CRM Automation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. 294 str.
22. Graham Peter: *Are public sector organizations becoming customer centred?* *Marketing Intelligence & Planning*, 13/1, 1995. str. 35-47
23. Groves Shanna: *Customer Connections: A RIM Opportunity*. *Information Management Journal*, Mar/Apr 2002, 36/2, str. 44-47
24. Gummesson Evert: *Total relationship marketing: marketing strategy moving from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30 Rs – the thirty relationships – of new marketing paradigm*. Oxford, Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003. 350 str.
25. Guy Mary E., Hitchcock Janice R.: *If apples were oranges: the public/nonprofit/business nexus in Peter Drucker's work*. *Journal of Management History*, 6/1, 2000. str. 30-47
26. Hansotia Behram: *Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation*. *Journal of Database Marketing*, 10/2 (Dec 2002). str. 121-132
27. Hayward Cathy: *Chain Reaction*. *Financial Management*, Jun2001, str. 36-39
28. Horak Christian: *Controlling in Nonprofit Organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-

- Verlag, 1995. 318 str.
29. Horowitz Jacques: Total customer satisfaction: lessons from 50 companies with top quality customer service. London: financial Times, 1993. 456 str.
  30. Hutt Michael D.: Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Mason (Ohio): Thomson/South Western, 2004. 714 str.
  31. Kellen Vince, Stefanczyk Keith: Complexity, Fragmentation, Uncertainty, and Emergence in Customer Relationship Management. *Emergence*, 2002, 4, str. 39-50
  32. Kinnell Margaret, Macdougall Jennifer: Marketing in the Not-for-Profit Sectors. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. 242 str.
  33. Kitchen Philip J., Daly Finbarr: Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7/2, 2002. str. 46-53
  34. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
  35. Kotorov Rado: Customer Relationship Management: Strategic lessons and future directions. *Business Process Management Journal*, 9/5, 2003. str. 566-571
  36. Kracklauer Alexander H., Mills Daniel Quinn, Seifert Dirk: Collaborative Customer Relationship Management: taking CRM to the next level. New York: Springer – Verlag, 2004. 273 str.
  37. LaSalle Diana: Priceless: Turning Ordinary Product into Extraordinary Experience. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 182 str.
  38. Lauffer Armand: Strategic Marketing for the Not-For-Profit Organizations. New York: The Free Press, 1984. 376 str.
  39. Lee-Kelley Liz, Gilbert David, Mannicom Robin: How e-CRM can enhance customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 21/4, 2003. str. 239-248
  40. Lipsey John: Relationship Intelligence: A strategic asset. *CPA Journal*, 72/11 (Nov 2002), str. 14-21
  41. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV založba, 2003. 483 str.
  42. McCarthy Jerome E., Perreault William D.: Essentials of Marketing. Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1994. 552 str.
  43. McHugh Marie, Brennan Shirley: Managing the stress of Change in the Public Sector.

44. McHugh Marie: The stress factor: another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10/4, 1997. str. 345-362
45. Možina Stane, Kavčič Bogdan, Tavčar Mitja I., Pučko Danijel, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Repovž Leon, Vizjak Andrej, Vahčič Aleš, Rus Veljko, Bohinc Rado: *Management. Radovljica: Didakta. 1994. 1072 str.*
46. O'Brien Geraldine: Participation as the key to successful change – a public sector case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23/8, 2002. str. 442-455
47. Park Chung-Hoon, Kim Young-Gul: A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing with Information Strategy. *Business Process Management Journal*, 9/5, 2003. str. 652-671
48. Postma Paul: *Nova doba trženja. Ljubljana: GV založba, 2001. 174 str.*
49. Proctor Tony, Doukakis Ioanna: Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8/4, 2003. str. 268-277
50. Reed Gary, Story Vicky, Saker Jim: Business-to-business marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 22/5, 2004. str. 501/510
51. Reynolds Janice: *A Practical Guide to CRM. New York: CMP books, 2002. 285 str*
52. Rheault Dennis, Sheridan Steve: Reconstruct your Business Around Customers. *Journal of Business Strategy*, 23/2, 2002. str. 38-42
53. Robertson Peter J.: The relationship between Work setting and Employee Behaviour. *Journal of Organization Change Management*, 7/3, 1994. str. 22-43
54. Rust Roland T., Oliver Richard L.: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1994. 289 str.*
55. Sadri Golnaz, Lees Brian: Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20/10, 2001. str. 853-859
56. Schoell William F., Gultinan Joseph P.: *Marketing. Boston: Allyn and Bacon, 1990. 790 str.*
57. Schwarz Peter: *Management in Nonprofit Organisationen. Bern: Paul Haupt, 1996. 258 str.*
58. Semenik Richard, Bamossy Gary: *Principles of Marketing: A Global Perspective. Cincinnati (Ohio): South – Western College, 1995. 682 str.*

59. Seybold Patricia: *The Customer Revolution: How to thrive when Customers are in control*. London: Random House/ Business Books, 2002. 395 str.
60. Siebel Thomas M.: *Taking Care of eBusiness: How Today's Market Leaders Are Increasing Revenues, Productivity, and Customer Satisfaction*. Doubleday: New York, 2001. 257 str.
61. Smith Martin E.: Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 24/5, 2003. str. 249-261
62. Sowinski Lara: *Customer Relationship Management Software*. *World Trade*, Jun2000, 13/6, str. 70-71
63. Swift Ronald S.: *Accelerating Customer Relationships*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 479 str.
64. Tan Xin, Yen David, Fang Xiang: *Internet Integrated Customer Relationship Management*. *Journal of Computer Information Systems*, Spring2002, 42/3, str. 77-86
65. Taylor Steven A, Hunter Garry L: *The impact of loyalty with e-CRM software and e-services*. *International Journal of Service Industry Management*, 13/5, 2002. str. 452-474
66. Tiwana Amrit: *The essential guide to Knowledge Management: E – business and CRM applications* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. 315 str.
67. Van der Wiele Ton, Boselie Paul, Hesselink Martijn: *Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance*. *Managing Service Quality*, 12/3, 2002. str. 184-193
68. Varey Richard: *Relationship Marketing Dialogue and Networks in the E-commerce era*. Chichester: J. Wiley, 2002. 217 str.
69. Verbič Matej: *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1994. 203 str.
70. Verhoef Peter C., Langerak Fred: *Eleven misconceptions about customer relationship management*. *Business Strategy Review*, 13/4 (Winter 2002), str. 70-76
71. Webster E. Friderick: *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1991, 365 str.
72. West Jim: *Customer relationship management and you*. *IIE Solutions*, 33/4. 2001. str. 34-37
73. Whiteley Richard, Hessian Diane: *Customer centred growth: five strategies for building competitive advantage*. *Managing Service Quality*, 6/5, 1996. str. 47-52

74. Whiteley Richard, Hessian Diane: Don't take life – or business – too seriously! Managing Service Quality, 7/3, 1997. str. 117-121
75. Wyner Gordon A.: The Effective Organization. Marketing Management, Nov/Dec 2003, str. 6-7
76. Xu Yurong, Yen David C., Lin Bishan, Chou David C.: Adopting Customer Relationship Management Technology. Industrial management, 102/8, 2002. str. 442-452
77. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.

## 9 Viri

1. Bona Alexa, Radcliffe John: Osem gradnikov CRM – ogrodje za uspešno izvedbo. Ljubljana: Gartner predavanje, 2002. 53 str.
2. Collins Kimberly: Marketing: Functionality and Vendors. Stamford: Gartner Group, 2001. 8 str.
3. Gospodarska zbornica Slovenije: Dokumentacija projekta 1STEP, intranet GZS, avgust 2004a
4. Gospodarska zbornica Slovenije: Statut Gospodarske zbornice Slovenije, intranet GZS, avgust 2004b
5. Gospodarska zbornica Slovenije: V službi svojega članstva, [www.gzs.si](http://www.gzs.si), 10.8.2004c
6. Herschel Gareth: Marketing Magic Quadrants – Diversity Rules the Day. Stamford: Gartner Group, 2002. 9 str.
7. Kirkby J., Thompson E., Wecksell J.: Customer Experience: The Voice of the Customer. Stamford: Gartner Group, 2001. 8 str.
8. Kirkby Jennifer: Creating a CRM vision. Stamford: Gartner Group, 2001a. 5 str.
9. Kirkby Jennifer: Developing a CRM strategy. Stamford: Gartner Group, 2001b. 5 str.
10. Meta Group: Growth of CRM Services by 20% Expected in 2004 [URL: <http://www.crm2day.com/news/crm/EpVFuEulEFOQTSNUdj.php>], CRM Today, 20.5.2003
11. Osterfelt Susan: Five Views of CRM. [www.crmcommunity.com/ article.cfm?oid=E068E4E0-BA61-4AD0-AA3B8F8B51897102](http://www.crmcommunity.com/article.cfm?oid=E068E4E0-BA61-4AD0-AA3B8F8B51897102), 9.3.2004
12. Radcliffe J., Collins K., Kirkby J.: Customer Information is the Lifeblood of CRM. Stamford: Gartner Group, 2001. 8 str.

13. Radcliffe J., Thompson E., Eisenfeld B.: True CRM requires Organizational Collaboration. Stamford: Gartner Group, 2001. 6 str.
14. Ramdas Naresh: Planning for a successful CRM Initiative. [www.crmcommunity.com/content/display/71A5719E-BA82-4F2E-BAE33604EED91067.pdf](http://www.crmcommunity.com/content/display/71A5719E-BA82-4F2E-BAE33604EED91067.pdf), maj 2004
15. Sarner Adam, Jankowski Walter: E-marketing Magic Quadrant: Functionality Requirements. Stamford: Gartner Group, 2001. 7 str.
16. Siebel: Siebel Sales: Product Description. [www.siebel.com/crm](http://www.siebel.com/crm), 15.6.2004
17. Thompson E.: Customer Process Re-engineering. Stamford: Gartner Group, 2001. 6 str.
18. Warrilow Emma: Don't confuse CRM with technology. [www.crmcommunity.com/article.cfm?oid=4D496FAC-BCC3-40AC-A2014DF3EC88FC97](http://www.crmcommunity.com/article.cfm?oid=4D496FAC-BCC3-40AC-A2014DF3EC88FC97), 9.3.2004
19. ZIT: Katalog združenja za informatiko in telekomunikacije. [www.gzs.si/zit](http://www.gzs.si/zit), 15.8.2004

## Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Account management	ravnanje s podatki o strankah
Activity-based costing	način spremljanja stroškov, spremljanje vseh stroškov (posrednih in neposrednih), ki jih stranka pri komuniciranju s podjetjem povzroča
Advertising management	ravnanje oglaševanja
Analytical CRM	analitični CRM
Back-office	oddelki organizacije, s katerimi ne prihajajo v stik stranke (npr. skladišče), so pa podpora čelnim oddelkom
Behavior prediction	napovedovanje obnašanja
Bottom-up	od spodaj navzgor
Business process re-engineering	prenova poslovnih procesov
Business to Business (B2B)	izraz označuje delovanje na medorganizacijskem trgu (npr. B2B trženje)
Business to Consumer (B2C)	Izraz označuje delovanje na trgu, kjer so stranke končni porabniki (npr. B2C trženje)
Campaign management	ravnanje akcij (serija usklajenih aktivnosti z namenom doseči večjo prodajo)
Clickstream analysis	glej Web and customer analytics
Collaborative CRM	sodelovalni CRM
Computer-telephony integration	tehnologija za povezavo telefona in računalnika
Core business proposition	poslovna ponudba vrednosti stranki
Customer lifecycle value	vrednost stranke skozi cel življenjski cikel
Customer process re-engineering	prenova procesov, ki se tičejo strank
Customer relationship marketing	ravnanje odnosov s strankami
Data Mart	področna podatkovna skladišča, ponavadi zasnovana za specifične

	potrebe (npr. enega oddelka), podatkovna tržnica
Data Warehouse	podatkovno skladišče
Data Mining	podatkovno rudarjenje
Default value	privzeta vrednost (npr. v računalniških obrazcih kot pomoč pri izpolnjevanju)
Dynamic pricing	dinamično določanje cene
E-mail marketing	trženje preko elektronske pošte
Enhancement	povečanje večje pozornosti, eden od petih načinov, kako nam lahko tehnologija pomaga povečevati zadovoljstvo stranke
Event triggers	sprotno spremljanje dogodkov, ki se tičejo strank
Follow – up management	ravnanje dela, kjer se sproti spremlja izpolnjevanje nalog
Front-office	oddelki, sektorji organizacije, s katerimi prihajajo v stik stranke (npr. sprejemna pisarna)
Hit and run model	model dostopa do podatkov v bazah podatkov, ko se povezava vzpostavi na začetku, podatki se prenesejo k odjemalcu, na odjemalčevi strani poteka obdelava, z bazo se spet poveže šele za zapis sprememb
Inbound interactions	dogodkovno proženje
Knowledge management	ravnanje z znanjem
Lead management	ravnanje s priložnostmi (informacijami, ki lahko pripeljejo do prodaje)
Market basket analysis	analiza nakupovalne košarice; analitično orodje za podporo trženju
Marketing management	ravnanje trženja
Marketing mix	trženjski splet (cena, distribucija, promocija, proizvod)
Maturity	zrelost (npr. spremljanja strank, procesov)
Next sequential purchase	naslednji zaporedni nakup; analitično orodje za podporo trženju
Offline	brez povezave, odklopljen
OLAP (On – Line Analytical	obdelava podatkov, ki podpira analizo poslovnih trendov in napovedi



Processing)

Operational CRM	operativni CRM
Opportunity management	ravnanje s priložnostmi
Out-of-the-box	različica programske rešitve brez kakršnegakoli prilagajanja
Propensity to buy	nagnjenost k nakupu; analitično orodje za podporo trženju
Real time customer dialogue	komunikacija s stranko v realnem času
Relationship marketing	ravnanje odnosov
Territory management	ravnanje s podatki po teritorialnem ključu
Waterfall	kaskadna metoda načrtovanja programske opreme
Web and customer analytics	analiza aktivnosti na spletu
Web based self service	spletna samopomoč
Web content management	upravljanje spletnih vsebin
Workflow	delovni tok, za njegovo ponazoritev uporabljamo diagram poteka



## 10 Priloga 1: Funkcije, ki jih omogoča sistem

V prilogi na kratko opišemo vse funkcionalnosti, ki jih omogoča CRM sistem.

### Centralna baza naročnikov

Centralna baza naročnikov je modul, kjer shranjujemo vse podatke o poslovnih partnerjih in kontaktnih osebah pri posameznem partnerju.

Vpis podjetja	Vpišemo lahko domači poslovni subjekt ali tuje podjetje ali inštitucijo. Pri tem vpisujemo strukturirane informacije, poleg strukturiranih informacij pa lahko vpisujemo tudi opombe ali komentarje.
Vpis osebe	Vpisujemo lahko fizične osebe (brez povezave s podjetjem) ali zaposlene v podjetjih (kontaktno osebe).
Vpis povezave s podjetjem	Določeno osebo lahko povežemo s podjetjem, pri tem vpišemo njeno funkcijo v podjetju.
Določanje statusa podjetja	Podjetja imajo lahko različne statuse.
Kreiranje skupin oseb	Osebe (kontaktno osebe znotraj podjetij ali fizične osebe) lahko razvrstimo v skupine po poljubnem kriteriju. Skupino lahko poimenujemo in shranimo za kasnejšo uporabo.
Kreiranje skupin podjetij	Kot pri osebah lahko tudi podjetja razvrščamo v skupine.
Grupiranje oseb, podjetij	Osebe in podjetja lahko na podoben način kot vrtilno tabelo v Excelu pregledujemo po različnih kriterijih.
Iskanje podjetja, osebe	Na voljo imamo hitro iskanje ali naprednejše iskanje, kjer lahko iščemo po poljubni kombinaciji kriterijev.
Portal kontakta	Pregled vseh odprtih in nezaključenih zahtevkov, vseh planiranih in nezaključenih sestankov, vseh aktivnih projektov, vseh sporočil, dokumentov, kjer so zajeti in prikazani vsi dokumenti, ki se nanašajo na podjetje oziroma na kontaktno osebo iz podjetja.
Izvoz v Excel	Seznam oseb in podjetij lahko enostavno izvozimo.

### Modul za zajem stikov

Tu shranjujemo tudi vsak dogodek (to je lahko telefonski klic, elektronsko sporočilo, stik preko spletnega obrazca, klasični dopis, faks, osebni obisk) v zvezi z določeno kontaktno osebo. Na ta način imamo vedno pregled nad vso korespondenco s stranko. Dogodku lahko določimo tudi vidnost: oseben, lokalni za sektor ali globalni za celotno podjetje. Vsak dogodek, ki ga sami sprožimo preko CRM aplikacije (telefonski klic, elektronsko sporočilo, faks), se avtomatsko zabeleži.

Vsak dogodek ima svojega lastnika – osebo, na katero je bil naslovljen. Vsak dogodek, ki ga nekdo pri sebi klasificira kot CRM dogodek, se poskusi povezati bodisi s kontaktom bodisi s projektom. Če podatek nima definirane nobene povezave, dobi status neopredeljen. Vsak dogodek mora imeti zaključen

življenjski cikel (mora dobiti potrditev lastnika, da je zaključen). Dokler dogodki niso zaključeni, se pričakuje realizacija neke aktivnosti.

Zabeležba stika z naročnikom	Pri vsakem kanalu sistem čim bolj avtomatsko ponudi možnost zabeležbe stika, možnost ročnega vpisa stika je namenjena predvsem za vpis osebnih stikov s podjetjem.
Obveščanje naročnika	Stranko obvestimo o sprejetju njegovega zahtevka po elektronski pošti takoj, ko zahtevek vpišemo v CRM sistem. Na ta način dobi potrditev, da je njegov zahtevek v reševanju.
Avtomatsko prepoznavanje klicnih števil	CTI funkcionalnost omogoča, da sistem prepozna številko klicatelja ter nam na računalniku sporoči njegove osnovne podatke (ime in podjetje), še preden vzpostavimo zvezo s klicateljem.
Prikaz podatkov o klicatelju	Na osnovi prepoznane številke se odpre portal (dosje stranke) s podrobnim opisom stranke in podatki o njenih aktivnostih. Če gre za novo stranko, lahko vpišemo osnovne podatke o stranki.
Beleženje zapisa o klicu	Telefonski klic lahko zabeležimo in opremimo s komentarjem.
Delegiranje klica sodelavcu	Telefonski klic lahko delegiramo v obliki zapisa.
Preusmeritev klica	Telefonski klic lahko preusmerimo na sodelavca, še preden ga zabeležimo v sistemu.
Klic kontakta s portala kontakta	Če hočemo poklicati stranko, lahko to storimo neposredno iz CRM sistema. CTI funkcija zavrti številko, ko slišimo, da je zveza vzpostavljena, dvignemo slušalko ali govorimo kar v mikrofona.
Beleženje zgrešenih klicev	Sistem beleži, koliko klicev je imel določen zaposleni, koliko je bilo zgrešenih, koliko je bilo neprepznanih (v bazi naročnikov še ni vpisane številke)
Skeniranje pošte	Na isti način kot klasično pošto obravnavamo tudi faks. Na voljo imamo preslikanje pošte, ki se zbira v čakalni vrsti za povezavo z določeno kontaktno osebo ali za prenaslovitev zahtevka na zaposlenega.
Povezava dokumenta s podjetjem ali osebo	Skeniranemu dokumentu pripišemo podjetje ali osebo – pošiljatelja.
Prenos elektronskih sporočil (Outlook Pošta& Poslana Sporočila=> CRM Sporočila)	V Outlook označimo, katera sporočila naj prenesemo v sistem CRM. S klikom na gumb jih prenesemo. Opravila, stike in dogodke iz koledarja lahko sinhroniziramo z Outlook na zahtevo. Elektronska sporočila lahko v CRM sistem prenesemo kot zahtevke ali kot sporočila.
Avtomatska povezava elektronskega sporočila s podjetjem ali osebo	Po prenosu v CRM sistem se sporočila avtomatsko razporedijo na naročnike. Program nam pri razporejanju pomaga tudi s predlogi pravega naročnika glede na domeno sporočila.
Pošiljanje elektronskih sporočil	Iz portala stranke lahko na osebo, podjetje ter skupino oseb ali podjetij pošljemo posebej elektronsko sporočilo (povabimo na sestanek, dogodek ali pa oblikujemo pismo, ki ima že vnaprej določeno formo v Wordu) brez preklapljanja v drugo aplikacijo.

Avtomatski prenos elektronskih sporočil, ki smo jih poslali iz sistema CRM in so opremljeni s kodo	Če smo sporočila poslali iz CRM sistema in imajo na drugi strani Exchange strežnik ali pa pri odgovoru na naše sporočilo ne zbršeje koda, ki jo dodeli naš sistem, sistem avtomatsko prepozna odgovor, ga prenese v CRM in ga naveže na pravo sporočilo.
Spremljanje obiskov naročnika na spletni strani	Ob obiskih registriranega naročnika se informacija o obisku zabeleži. Zbiramo tudi njegove iskalne kriterije.

### **Modul Zunanji splet**

CRM sistem je povezan s sistemom za ravnanje vsebin spletnega portala na skupnih področjih: katalogu storitev, centralni bazi naročnikov, zabeleži stikov in vpisu zahtevka. V kratkem načrtujemo tudi razširitev z možnostjo elektronskega plačevanja.

Vpis naročnika	Oseba ali kontaktna oseba se na vnosnem obrazcu na spletni strani registrira, resničnost elektronskih naslovov preverjamo s pošiljanjem gesla za dostop na dani naslov.
Spremljanje obiskov naročnika	Ob obiskih naročnika (če je registriran) se informacija o obisku zabeleži. Zbiramo tudi njegove iskalne kriterije.
Iskanje po straneh, po bazah podatkov, po katalogu storitev	Na voljo so hitro iskanje ali naprednejše iskanje po področjih, ki si jih izbere uporabnik.
Najpogostejša vprašanja	Na vsakem od glavnih področjih je na voljo ogled najpogostejših vprašanj, s katerimi si lahko obiskovalec strani velikokrat že sam najde odgovor.
Naročanje na e-novice	Registrirani uporabniki se lahko naročijo na prejemanje elektronskih novice, pri tem izberejo, katera področja jih zanimajo.
Naročilo storitve	Registriran uporabnik lahko zahteva dodatne informacije iz posameznega področja oz. naroči izvedbo storitve.
Plačilo storitve	Ta del še ni v uporabi, bo pa registriran uporabnik imel možnost elektronskega plačila storitve.
Pregled statusa zahtevkov	Za naročene zahtevke lahko registriran uporabnik spremlja status svojih zahtevkov oz. lahko vidi zgodovino svojih zahtevkov
Ocena zadovoljstva s storitvijo	Uporabnik lahko oceni svojo zadovoljstvo s storitvijo in vpiše svoj komentar.

### **Modul za spremljanje izvajanja storitev**

Dodelitev zahtevka izvajalcu	Zahtevek dodelimo v izvajanje oddelku ali konkretni osebi.
Opozorjanje na nereševanje zahtevkov	Pregledi nerešenih zahtevkov so na voljo posameznemu izvajalcu, ki je za njih zadolžen, po določenem času se na nerešene zahtevke opozarja vodje – vse do vodstva.
Preusmeritev zahtevka	Izvajalec lahko ugotovi, da za izvajanje zahtevka ni prava oseba, in lahko zahtevek preusmeri na drugega izvajalca.
Funkcija »Povabi ostale«	K izvajanju zahtevka lahko povabimo več izvajalcev.
Razdelitev zahtevka	Določeni zahtevki so sestavljeni iz zahtevkov po več storitvah, ki lahko

	potekajo neodvisno, zato lahko zahtevek razdelimo, obdržimo pa informacijo, pri katerem stiku s stranko je prišlo do zahtevka.
Vpis storitve zahtevka	Vsak zahtevek klasificiramo glede na katalog storitev.
Sprememba statusa zahtevka	Status zahtevka lahko spreminjamo (sprejet, na čakanju, v izvajanju, dokončan).
Možnost avtomatskega spreminjanja statusa	Avtomatsko spreminjanje statusa je možno v primeru, ko je na zahtevek vezana storitev, ki ima definirane različne statuse.
Vpis odgovora na zahtevek	Odgovor, ki ga pošljemo stranki, se zabeleži kot stik s stranko, ohrani pa se informacija, da je šlo za odgovor.
Pripenjanje priloge	Stranki lahko pri pošiljanju pošljemo tudi dokument, ta se shrani v dokumentnem prostoru.
Vezava na poljuben kontakt ali projekt	Vsak zahtevek lahko vežemo na različne entitete: kontakt, zadeva – projekt, storitev.
Prikaz dogodkov tabelarično in v obliki koledarja	Zahtevke lahko prikažemo na običajnem seznamu ali pa koledarju, kjer imamo bolj grafičen pregled nad svojimi obveznostmi na dnevnem, tedenskem, mesečnem in letnem pogledu.
Filtriranje zahtevkov	Zahtevke lahko filtriramo po različnih kriterijih: status, tip, obdobje (dnevni, tedenski, mesečni, letni pogled ali po izbiri).
Arhiviranje poljubnih dogodkov	Sistem zna arhivirati poljubne dogodke (stike ali zahtevke). Dogodkov ne brišemo.

## Modul za spremljanje projektnega dela

Projekt je načrtovano zaporedje korakov, v katerih nastopa več ljudi in traja nek določen čas. Koraki se odvijajo pod nadzorom skrbnika. V procesu se lahko zbirajo informacije, komunicira z naročnikom itd. Skrbnik določi projektno skupino na vsakem koraku, lahko oceni stroške in lahko izdela predračun stroškov. Spremljanje posameznih nalog (zadolžitev) znotraj projekta poteka na enak način kot spremljanje izvajanja storitev, zato navajamo samo specifične funkcije.

Vpis novega projekta, faz projekta	Vsak lahko začne nov projekt: pri tem gre lahko za določen tip projekta z vnaprej definiranimi fazami (kot pomoč, da se kake faze ne pozabi) ali za projekt, kjer faze določi sam. Pri vsaki od faz lahko dodeli zahtevke svojim sodelavcem.
Pregled projektov	Projekti so razvrščeni po statusih tako, da lahko hitro ugotovimo, kateri so aktivni in kateri ne. Prav tako za vsak projekt vidimo, kateri korak je trenutno aktiven, in status projekta, ki pove, ali je projekt zabredel v rdeče številke ali je prekoračil razpoložljiv čas ipd. Projektni vodja ima pregled nad svojimi projekti, vodstvo pa nad vsemi.
Portal projekta	Na pregledu projektu so poleg osnovnih podatkov in korakov prikazani še podatki o virih na projektu, sporočilih, ki se nanašajo na projekt, in dokumentih, ki se nanašajo na projekt. V koledarju je pregled vseh udeležencev na projektu s prikazom statusa posamezne naloge.

## Modul Katalog storitev

Na enem mestu imamo zbrane informacije o vseh storitvah, ki jih nudi GZS. Del informacij prikazujemo tudi na portalu, informacije o izvajalcih in notranjih dokumentacijskih virih pa so na razpolago samo znotraj organizacije.

Pregled drevesa storitev	Hierarhičen pregled področij, skupin in storitev,
Vpis novega področja ali skupine	Dodajamo lahko novo skupino ali področje za uvrščanje storitev
Vpis nove storitve	Vpišemo lahko novo storitev z opisom storitve, skrbnikom, izvajalci posameznih načinov izvedbe in dokumentacijskimi viri: spletnimi stranmi na portalu GZS (povezava na sistem za ravnanje vsebin spletnega portala), ostalimi spletnimi stranmi, publikacijami (povezava z bazo publikacij)
Spreminjanje obstoječe storitve	Storitev lahko tudi spreminjamo in dopolnjujemo.
Iskanje med storitvami	Po storitvah lahko iščemo po skrbniku, izvajalcu, imenu ali opisu.

## Modul Baza znanja

Gre za dokumentni sistem, ki je vezan na klasifikacijo iz kataloga storitev. Namenjen je deljenju informacij znotraj GZS.

Predlog za uvrstitev dokumenta v bazo znanja	Vsak zaposleni lahko da svoj predlog za uvrstitev določenega dokumenta v Bazo znanja. Pri tem prispevek klasificira, mu določi ključne besede in rok veljavnosti.
Uvrstitev v bazo znanja	Skrbniki posameznih področij lahko prispevek potrdijo in ga s tem objavijo.
Iskanje po bazi znanja	Iskanje po bazi znanja je možno po klasifikaciji, ključnih besedah ali po besedilu prispevka.
Opomin na iztek aktualnosti prispevka	Po izteku veljavnosti prispevka se avtorja opozarja na iztek veljavnosti in na potrebo po ponovnem preverjanju vsebine prispevka.
Spreminjanje prispevka	Avtor ali skrbnik lahko prispevek kadarkoli dopolnjujeta.
Drevesni prikaz in razporeditev dokumentov po nivojih	Prikaz števila dokumentov v posameznem nivoju za lažje iskanje.
Omejitev dostopa za nekatere dokumente	Dokumentom natančno določimo, kateri uporabniki imajo pravico do vpogleda, kateri imajo pravico verzioniranja itd.
Različice dokumentov	Dokumenti (kjer je to smiselno) hranijo informacijo o različicah.

## Modul za administracijo

Dodajanje nove predloge, spreminjanje obstoječih predlog za odgovore	Predloge za posamezne odgovore, na voljo pri odgovorih na zahtevek, lahko spreminjamo in dodajamo nove.
Spreminjanje diagramov poteka za	Za diagrame poteka imamo na voljo orodje, ki nam omogoča

tipe projektov	definicijo novih tipov projektov oz. procesov, ki jih podpiramo.
Razporejanje uporabnikov v vloge	Sistem za prepoznavanje uporabnikov uporablja aktivni imenik. Ta se sinhronizira z dodeljevanjem pravic posameznim uporabnikom, ki jih razporejamo v vloge s pravicami.
Kreiranje novega pregleda	Na željo lahko administrator kreira nov pregled iz kocke CRM in ga uvrsti na portal določenih uporabnikov.

## Osebni portal

Posebej omenimo še, katere pregled ima na voljo vsak uporabnik v svojem osebnem portalu.

Pregled preteklih opravil in zadolžitev	Prikaz vseh obveznosti, ki bi jih moral uporabnik opraviti do vključno včeraj. Posebej so prikazani podatki o neodgovorjenih telefonskih klicih, neprebranih in nerazporejenih elektronskih sporočilih, neopravljenih nalogah in neudeležba na sestankih.
Pregled današnjih opravil	Prikaz vseh obveznosti, ki jih imamo planirane za danes. Tudi tu so posebej prikazani podatki o neodgovorjenih telefonskih klicih, neprebranih in neopravljenih elektronskih sporočilih, planirane naloge in planirani sestanki za danes.
Aktivnosti v prihodnosti	Prikaz vseh aktivnosti, ki nas čakajo v prihodnosti. Omogoča planiranje časa vnaprej.
Pregled »Kaj je novega«	Prikaz vseh novostih na projektih, kontaktih, v novicah in v delegiranih opravilih. Tu nas sistem opozarja o novostih na projektih – procesih, novostih pri strankah, kjer je prijavljeni uporabnik skrbnik, novih člankih. Poseben poudarek je na pregledu tistih nalog, ki smo jih posredovali sodelavcem v izvedbo.
Hitro iskanje: po kontaktih, dokumentih	Hitro iskanje vseh elementov v programu: strank, storitev, ...
Avtomatski opomnik	Obvešča o novostih, tudi ko program ni aktiven. Sporočilo o novostih se pojavi kot vrhnje okno Prikaz vseh Follow up dogodkov.
Zadnji članek	Tu je prikazan zadnji objavljen članek. Uporabljamo ga za obveščanje o novostih v bazi znanja in o možnosti uporabe CRM sistema.
Akcijski gumb	S pomočjo dodanega akcijskega gumba, ki je dostopen iz vseh področij sistema, lahko uporabnik kadarkoli začne z eno od naslednjih aktivnosti: vklopi hitro iskanje po bazi poslovnih partnerjev, vnese nov podatek o kontaktni osebi in poslovnem partnerju, vpiše nov projekt, vpiše novo nalogo, vpiše nov zahtevek, vpiše nov sestanek, pošlje novo sporočilo (elektronsko sporočilo, telefaks, telefonski klic), vpiše nov članek, vpiše nov dokument.



## **Analitična kocka CRM**

Določene funkcionalnosti, ki smo jih že omenili, so možne zaradi uporabe analitične kocke CRM. Na podlagi nje lahko iz zajetih podatkov v CRM sistemu pregledujemo vnaprej pripravljena poročila (vsak uporabnik v svojem portalu), pripravljamo nova poročila (administrator) in izvajamo poljubne analize podatkov (za ta del uporabljamo Excel vrtilne tabele ali ProClarity programsko opremo)

Podatke lahko pregledujemo po naslednjih kriterijih: poročilo o aktivnosti na projektih (aktivnost na nivoju uporabnika, na nivoju projekta, na nivoju podjetja), poročilo v zvezi z obveznostmi do naročnika (na nivoju uporabnika, na nivoju projekta, na nivoju podjetja). Pregledovalnik omogoča različne tehnike iskanja, urejanja, grupiranja in segmentiranja in to po vseh kategorijah, ki jih vsebuje. Omogoča iskanje vzorcev. Ugotovljene rezultate je sposoben prikazati v grafični obliki in sicer na osnovi medsebojnih povezav med podatki.

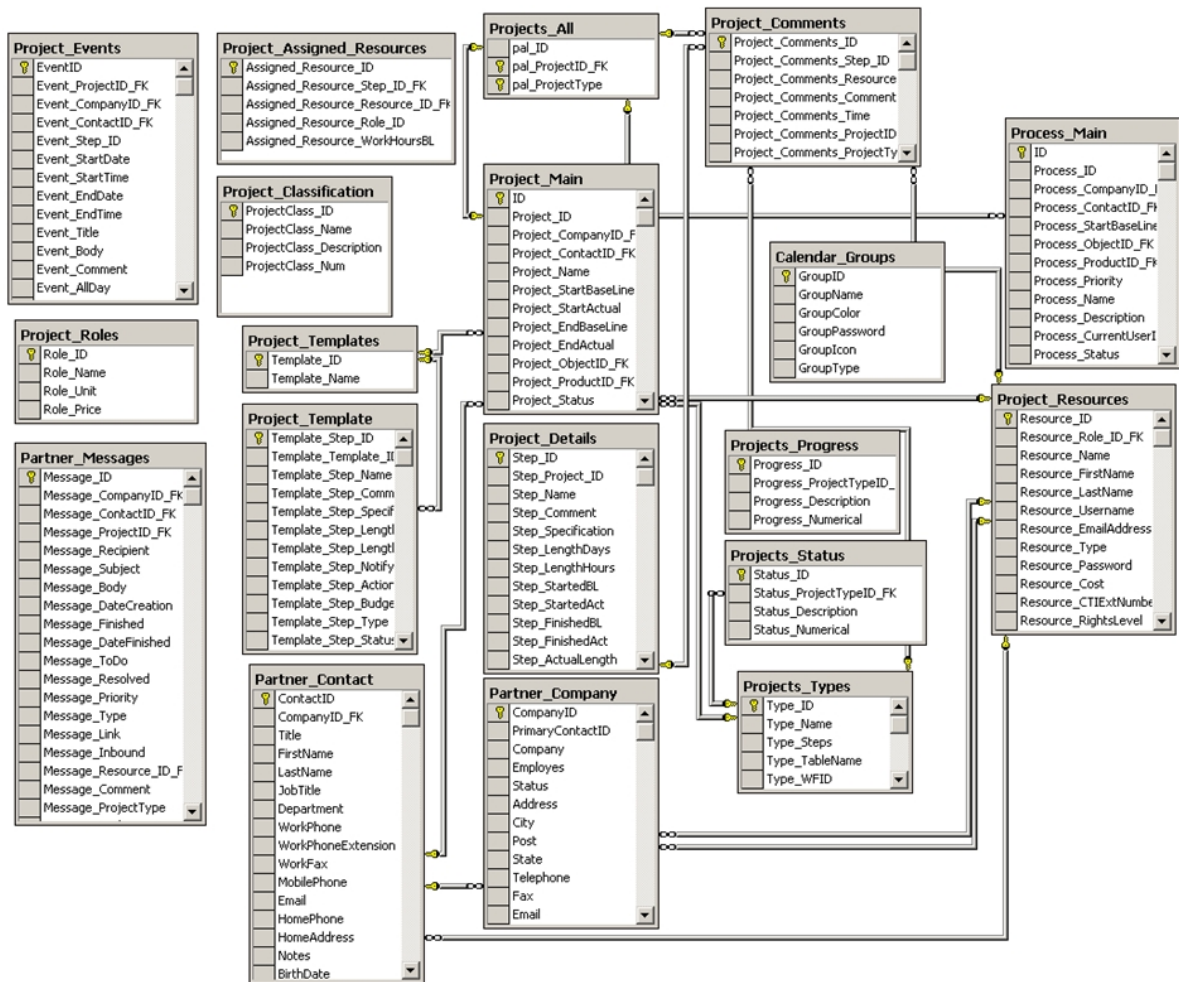
## 11 Priloga 2: Spisek baz in povezave s CRM sistemom

Opis baze	vir za začetno polnjenje	način povezave s CRM sistemom
podatki o vseh izdanih ATA - zvezkih (dokument pri izvozu blaga)		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki o vseh avtošolah - nosilcih dovoljenja za opravljanje dejavnosti (vir MŠZŠ)		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki o poslovnih ponudbah in povpraševanjih domačih in tujih podjetij		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki o izdanih certifikatih za ustreznost izvora blaga		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki o poslovnih darilih, ki smo jih podarili ali prejeli (po osebah znotraj podjetij)	DA	ukinitev baze
baza, kjer hranimo podatke o pošiljanju in rezultate strokovnih anket (poslovna pričakovanja), k izpolnjevanju katerih štirikrat letno povabimo direktorje velikih podjetij	DA	CRM edini vir za naslovne podatke oseb in podjetij
podatki o izdanih in plačanih računih		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
baza vseh v Sloveniji dodeljenih EAN kod (s podatkom, komu so bile dodeljene)		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki o naslovnih za revijo Glas gospodarstva	DA	ukinitev baze
letna poročila vseh družb in samostojnih podjetnikov, zavezancev za oddajo letnega poročila (od leta 1998 naprej)		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki industrijske proizvodnje (proizvodi, ki jih proizvajajo slovenska podjetja, po nomenklaturi industrijskih proizvodov)		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki o skupinah slovenskih in tujih podjetij po združenjih ali regijah, s kontaktnimi podatki in podatki o proizvodih/storitvah, ki jih nudi	DA	ukinitev baze
kazalci in kazalniki slovenskih družb in samostojnih podjetnikov		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki o vseh nosilcih dovoljenj za prevoz/sežig/predelavo odpadkov (vir ARSO)		Pogled na podatke
podatki o poslovnih konferencah v organizaciji GZS in udeležencih konferenc	DA	ukinitev baze
podatki o nosilcih licenc za prevoz oseb in/ali stvari v cestnem prometu		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki o poslovnih partnerjih (domačih in tujih podjetjih in fizičnih osebah)	DA	ukinitev baze
vpis zahtevkov in informacije o opravljenih zahtevkih (v eni organizacijski enoti)	DA	ukinitev baze
podatki o vseh registriranih poslovnih subjektih v Sloveniji (vir AJPES)	DA	ukinitev baze
katalog slovenskih izvoznikov (kontaktno osebo, proizvodi, opis dejavnosti)	DA	ukinitev baze
podatki o opravljanju vajeniških in delovodskih izpitov	DA	CRM edini vir podatkov o osebi, pogled na ostale podatke
podatki o vseh nosilcih licence za opravljanje dejavnosti organiziranja ali prodaje turističnih aranžmajev		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki o potrjenih vabilih za tuje poslovne partnerje		CRM edini vir naslovnih podatkov o podjetju, pogled na ostale podatke
podatki o vseh posameznikih z opravljenim izpitom za turističnega vodnika ali spremljevalca	DA	CRM edini vir podatkov o osebi, pogled na ostale podatke
podatki o članih organov GZS	DA	ukinitev baze
podatki o zunanjetrgovinski menjavi slovenskih podjetij (vir AJPES)		pogled na podatke

Vir: GZS, 2004

## 12 Priloga 3: Podatkovni model

Slika 1: Fizični diagram objektov v podatkovni bazi za modul projektno delo in spremljanje zahtevkov



Vir: GZS; 2004b