

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UVEDBE MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V
NEPROFITNI ORGANIZACIJI**

Ljubljana, september 2016

JOŽE NOVAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jože Novak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza uvedbe managementa odnosov z odjemalci v neprofitni organizaciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki;
10. da ne dovoljujem objavo predloženega dela ter svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 13.9.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH	3
1.1 Definicija managementa odnosov z odjemalci	3
1.2 Microsoft Dynamics CRM	6
1.3 Značilnosti neprofitnih organizacij	8
1.4 Namen uvedbe CRM v neprofitnih organizacijah ter z njo povezani izzivi, vloga ter možni pogledi uporabe	10
1.5 Izbira metodologije za uvedbo CRM	16
2 ŠTUDIJA PRIMERA: UVAJANJE CRM V NEPROFITNI ORGANIZACIJI	18
2.1 Predstavitev neprofitne organizacije	18
2.1.1 Opis poslovne dejavnosti izbrane organizacije ter specifičnosti poslovanja	20
2.1.2 Trenutno stanje informacijskega sistema v organizaciji	22
2.1.3 Cilji in razlogi za določitev uvedbe koncepta CRM	23
2.2 Projekt uvedbe CRM	25
2.2.1 Planiranje	26
2.2.2 Izbira rešitve	26
2.2.2.1 Ponudniki	27
2.2.2.2 Ključni dejavniki pri izbiri	28
2.2.2.3 Proces izbire in odločanja	30
2.2.3 Določitev časovnih okvirov	42
2.2.4 Določitev funkcionalne specifikacije	43
2.2.5 Proces uvedbe ter preizkušanje izvedene rešitve	51
2.2.6 Strategija za uspeh	53
2.3 Rezultati projekta	53
2.3.1 Pozitivni učinki	54
2.3.2 Negativni učinki	55
3 ANALIZA PROJEKTA	55
3.1 Vrednotenje izbrane rešitve	56
3.2 Vrednotenje izbranega pristopa k uvedbi CRM	62
3.3 Ključne ugotovitve	63
3.4 Ključni in pomembni dejavniki uspešne uvedbe CRM v izbrani organizaciji	65
SKLEP	65
LITERATURA IN VIRI	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tabela možnih ponudnikov rešitev CRM v Sloveniji	6
Tabela 2: Razlike med zasebnim podjetjem ter neprofitno (javno) organizacijo	9
Tabela 3: Lestvica pomembnosti za primerjavo med opisanimi nivoji pomembnosti.....	17
Tabela 4: Pregled osnovnih podatkov o SIQ.....	18
Tabela 5: Širši izbor ponudnikov za rešitev CRM v izbrani organizaciji	27
Tabela 6: Primerjava treh ponudnikov po definiranih primarnih kriterijih.....	31
Tabela 7: Primerjava treh ponudnikov na osnovi stroškovnih ocen	33
Tabela 8: Primerjava treh ponudnikov po zahtevah posameznih področij	34
Tabela 9: Primerjalna matrika	40
Tabela 10: Status uvedbe CRM rešitve pri področju VEM (tako po prvem lansiranju).....	57
Tabela 11: Vrednotenje izbrane rešitve.....	59

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezava CRM sistema in odjemalcev/strank	4
Slika 2: Relacije med tipi CRM orodij	6
Slika 3: Pogled v Microsoft Dynamics CRM 2013.....	8
Slika 4: Matrika kategorij neprofitnih organizacij glede na usmerjenost proti odjemalcem	12
Slika 5: Elementi uspešne uvedbe CRM	15
Slika 6: Struktura operacij v PIS	22
Slika 7: Ocenjen potek časovne izvedbe v izbrani organizaciji	43
Slika 8: Koncept povezave med obstoječim sistemom PIS in novim sistemom CRM.....	45
Slika 9: Entitetni diagram sistema CRM za področje VEM	47
Slika 10: Definiran prodajni proces področja VEM.....	49
Slika 11: Definiran proces upravljanja projektov področja VEM.....	50
Slika 12: Pogled na spletni vmesnik za odjemalce	51

UVOD

Management odnosov z odjemalci (v nadaljevanju CRM) je koncept, ki je splošno sprejet in uveljavljen v sodobnih podjetjih. Bohling se sklicuje na avtorja Kumar in Ramani (2004), ki sta CRM definirala kot proces pridobitve in vzdrževanja odnosov s posameznimi odjemalci. Na osnovi pozitivnih odzivov slednjih se v podjetjih prilagodijo in formirajo različni načini komunikacije in vodenja odnosa tako, da se z zadovoljstvom odjemalcev maksimira tudi dobičkonosnost podjetja (Bohling et al., 2006, str. 185).

Z analizo same definicije lahko ugotovimo prednosti CRM. Na eni strani nam omogoča integriran in enoten pogled na odjemalce, pri čemer uporabljamo analitična orodja. Na drugi strani pa izboljšuje učinkovitost vseh procesov vključenih v odnose z odjemalci (Greenberg, 2001).

Z vidika informatizacije poslovnih procesov lahko CRM deluje kot ključno orodje v kombinaciji z managementom oskrbovalne verige ter sistemi za celovito upravljanje virov (ERP). Na tak način dosežemo učinkovitejši prenos informacij med posameznimi poslovnimi enotami podjetja ter višjo dodano vrednost za odjemalca.

Uporaba CRM lahko presega zastavljene okvirje ter se izkaže kot prvovrstna rešitev za višanje zadovoljstva strank (Ryals, 2005). Tako je koncept CRM svoje mesto našel tudi med neprofitnimi organizacijami. Slednjim omogoča bolj učinkovito obvladovanje internih procesov, bolj učinkovito komunikacijo z odjemalci ter hitrejše odzivne čase. Vse te lastnosti lahko povečajo dodano vrednost storitvam neprofitne organizacije in posledično povečajo tudi zadovoljstvo odjemalcev (Dillon, 2012).

Najpogosteje se podjetja odločijo za implementacijo operativnega CRM, ki znotraj podjetij spremeni posamezne procese. Najpogosteje se pogovarjamo predvsem o trženjskih, prodajnih ter poprodajnih procesih. Operativni CRM se lahko uporabi tudi kot osnova za nadgradnjo analitičnem CRM-ju, s katerim se podprejo prodajne aktivnosti samega podjetja. Na slednji način je bila implementacija zamišljena tudi v neprofitni organizaciji, ki je opisana v temu magistrskem delu.

Kot uporabniki javnih storitev se s tem srečujemo bolj ali manj vsakodnevno – v vlogi odjemalcev pričakujemo, da so nam javne storitve v vsakem trenutku na voljo ter izvedene učinkovito. Vendar ne glede na to, ali neko podjetje oziroma organizacija svoje storitve oziroma proizvode prodaja, oddaja ali pa jih podarja – je vedno ključnega pomena odnos do njihovih odjemalcev. Ti bodo vedno pričakovali dostopnost, reševanje problemov, hiter odziv na zahteve ter osebno interakcijo.

V primerjavi z običajnim podjetjem obstaja v neprofitnih organizacijah nekaj drugačnih elementov, ki predstavljajo izzive za CRM. Neprofitne organizacije največkrat ponujajo storitve ne samo svojim odjemalcem, temveč tudi posameznim državnim agencijam,

članicam in partnerjem. Znotraj neprofitne organizacije je pogosto večje število posameznih področij, katerih dejavnosti so nepovezane. Če upoštevamo, da imamo z odjemalci različne načine komunikacije (e-pošta, telefonski klici, osebni sestanki, itd.) je sistem za obvladovanje vseh odjemalcev ter za vzpostavitev celotne verige sledljivosti tako rekoč nujen, če želimo vzpostaviti učinkovito poslovanje.

Kljub dobrim praksam v podjetjih, pa implementacija določene CRM rešitve v neprofitni organizaciji še ne pomeni, da bo sama od sebe prinesla pozitivne učinke. V mnogih podjetjih koncept CRM zaradi napačnega pristopa ni prinesel željenih rezultatov. Brez zavednosti in pravilne filozofije vodstva ter zaposlenih je lahko implementacija neučinkovita tudi pri neprofitnih organizacijah (Wu & Hung, 2008).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju uporabe koncepta CRM v neprofitnih organizacijah. Kljub široki uporabi rešitev CRM v podjetjih je koncept na področju neprofitnih organizacij še vedno relativno svež. Neprofitne organizacije pri uporabi CRM ne ciljajo neposredno na večanje dobička ali tržnega deleža, temveč za bolj učinkovito komuniciranje s svojimi odjemalci, izboljšanje svojih storitev ter posledično dolgoročno rast in stabilnost.

Poleg same opredelitve želim na podlagi analize izvedenega primera iz prakse preučiti enega od možnih pristopov načrtovanja, izbire, planiranja ter projektiranja, izdelave, uvedbe ter na koncu samega testiranja CRM rešitve. Na tej osnovi bom odgovoril na temeljni raziskovalni vprašanje:

- Kateri so ključni dejavniki uspeha pri implementaciji CRM rešitve v neprofitni organizaciji?
- Kakšna je dodana vrednost za neprofitno organizacijo in njene odjemalce?

Cilji mojega magistrskega dela so:

- prikazati prednosti in izzive CRM v neprofitnih organizacijah,
- na podlagi primera iz prakse prikazati primer celotnega projekta vpeljave CRM v poslovanje neprofitne organizacije,
- ugotoviti ključne dejavnike na primeru iz prakse, ki so bili pomembni za uspešno uvedbo CRM v neprofitni organizaciji.

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh poglavitnih delov. V prvem, teoretičnem delu naloge se bom dotaknil že obstoječih temeljev CRM filozofije in jih nadgradil z razlikami, ki se pojavljajo pri uporabi te rešitve v neprofitnih organizacijah. V tem delu bom s preučevanjem in analizo tako primarnih kot sekundarnih virov s tega področja poskušal raziskati tudi samo prepletenost programske rešitve CRM in uvedbe same filozofije na nivoju upravljanja neprofitne organizacije. Vire bom črpal predvsem iz tuje strokovne literature kot so strokovni članki, publikacije v revijah in raziskovalne naloge.

Raziskovalna metoda drugega dela magistrske naloge je študija primera iz prakse. Prikazal bom korake planiranja, izvedbe in uvajanja rešitve CRM v neprofitni organizaciji. Preučil bom postopke ki so bili izvedeni, ovrednotil njihov pomen ter uspešnost izvedbe in nazadnje ugotovitve primerjal z obstoječo literaturo. Samo analizo študije primera bom izvedel s pomočjo internega gradiva in dokumentacije samega projekta. Vključil bom tudi lastno znanje pridobljeno med študijem in delom na dotičnem področju ter tako poskušal odgovoriti na zastavljena temeljna raziskovalna vprašanja. Dodaten prispevek k delu bodo tudi spoznanja, ugotovljena pri aktivnem sodelovanju v vseh fazah projekta uvedbe CRM v izbrani organizaciji, ter bolj podrobno sodelovanje pri konstruiranju sistemske rešitve v tržnem segmentu.

1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

Trenutno smo priča večjem številu izzivov s katerimi se spoprijema svetovno gospodarstvo. Dejstvo je, da se v danih razmerah od zasebnega sektorja pričakuje visok nivo učinkovitosti, v zadnjem času pa se podoben nivo storilnosti pričakuje tudi od javnega sektorja. Na območju držav članic Evropske Unije so se postavili določeni cilji v lizbonski strategiji in zaradi teh ciljev ter namena izboljšanja procesov, prihaja tudi do reform javnega sektorja v mnogih razvitih državah. Javni sektor bi torej moral biti usmerjen k odjemalcem, orientiran na rezultate ter optimizaciji internih delovnih procesov ter struktur organizacije (Pollit, Bouckaert, 1995, str.8).

1.1 Definicija managementa odnosov z odjemalci

Tekom zadnjih let se je na temo CRM veliko govorilo, tako da imamo posledično več pogledov in samih možnih definicij. Poleg že navedene možne definicije, lahko navedem Scotta (2001), ki pravi, da je CRM skupek poslovnih procesov ter dejavnosti, ki služijo za zajem, obdelavo ter ponujanje storitev odjemalcem.

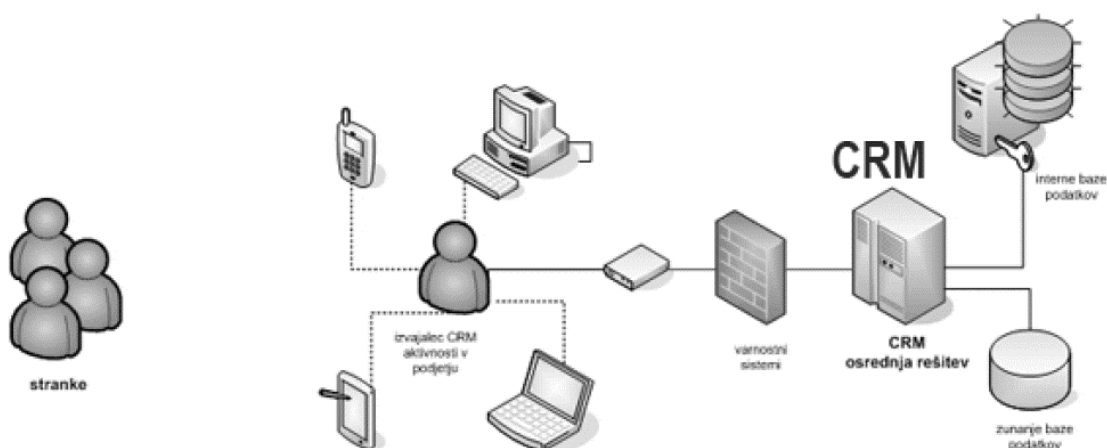
Potrebno je navesti, da je termin CRM zelo pogosto uporabljen v praksi, vendar ne vedno z enakim pomenom.

Chalmeta navaja Greenberga (2001), ki je z opazovanjem in analiziranjem definicije deduktivno izpostavil, da uporaba CRM omogoča tri pglavitna dejstva (Chalmeta 2005, 1016):

- z uporabo analitičnih orodij omogoča bolj integriran in podroben pregled nad odjemalci,
- enostranski management odnosov z odjemalci, ne glede na uporabo komunikacijskega medija,
- izboljšanje učinkovitosti vseh procesov v samem upravljanju odnosov z odjemalci.

Vsi zgoraj navedeni aspekti nam pri poslovanju odtehtajo z določenimi prednostmi kot so optimizacije in izboljšanje poslovnih procesov, možnost segmentacije strank, znižanje stroškov, pridobivanje prodajnih in marketinških podatkov ter na koncu tudi večje zadovoljstvo strank (Freeman, 2005). Nazoren prikaz povezav CRM sistema do odjemalcev je razviden na sliki 1.

Slika 1: Povezava CRM sistema in odjemalcev/strank



Vir: CRM Mobile Systems - CRM Mobilne poslovne rešitve, 2016.

Iz vidika področij poslovnih procesov CRM ne pokriva le upravljanje procesov povezanih s strankami oziroma prodajo, temveč se navadno vključuje tudi v nakupne procese ter izvedbo storitev. Iz tega sledi, da poznamo tri glavne dele CRM sistemov: operativni, analitični ter sodelovalni (Isaksson, 2005, str. 6):

- operativni CRM je segment, v katerem se upravlja in usklajuje operativne poslovne operacije znotraj podjetja oziroma organizacijske enote. V njih spada celoten segment prodaje in marketinga, hkrati pa tudi naročanje ter izvedba poprodajnih aktivnosti. Predstavljamo si ga lahko tudi kot najbolj uporabljan aspekt znotraj podjetja, saj je namenjen vsakodnevnemu delu s strankami. Kljub dejstvu, da operativni CRM prispeva k optimizaciji procesov v organizaciji pa sam po sebi ne izboljša razumevanja in odnosov z odjemalci (Kunstelj, 2006, str. 28).
- Analitični CRM je segment, kjer je poudarek predvsem na analizi podatkov preteklih prodajnih aktivnosti, z namenom optimizacije načrtovanja bodočih trženjskih aktivnosti.
- Sodelovalni CRM je segment, katerega naloga je upravljanje poslovnega sodelovanja – bolj natančno – koordinacija uporabe podatkovnih virov medmrežja, elektronske pošte, podatkov na portalih in podobno (Indihar Štemberger, 2008).

Če želimo razumeti povezave med vsemi tremi elementi celovite CRM rešitve se moramo postaviti v vlogo posameznih uporabnikov. Zgoraj je bilo navedeno, da se operativni CRM

uporablja v prodajno-trženjskih oddelkih. Iz tega lahko izluščimo, da so uporabniki zaposleni in odgovorni iz oddelkov prodaje, trženja, nabave ter podpore.

Znotraj operativnega dela CRM je urejeno, da se vse te točke iz vidika procesov komuniciranja s strankami avtomatizirajo z namenom višje učinkovitosti. Ezendu (2010, str. 8) izpostavlja, da so ključna opravila v prodajnih aktivnostih naslednja:

- prodajno napovedovanje,
- obvladovanje potencialnih strank,
- obvladovanje ključnih strank,
- obvladovanje poslovanja,
- obvladovanje preferenc posameznih strank,
- obvladovanje demografskih značilnosti posameznih strank,
- obvladovanje kontaktov,
- obvladovanje ponudb.

Analitični CRM lahko razumemo kot orodje, ki pridobljene podatke v fazi uporabe operativnega CRM ter podatke iz ostalih virov združi zato, da se lahko vodstvo določenega podjetja sprejema optimalne odločitve. Ezendu (2010, str. 12) definira možno uporabo analitičnega CRM po naslednjih možnostih:

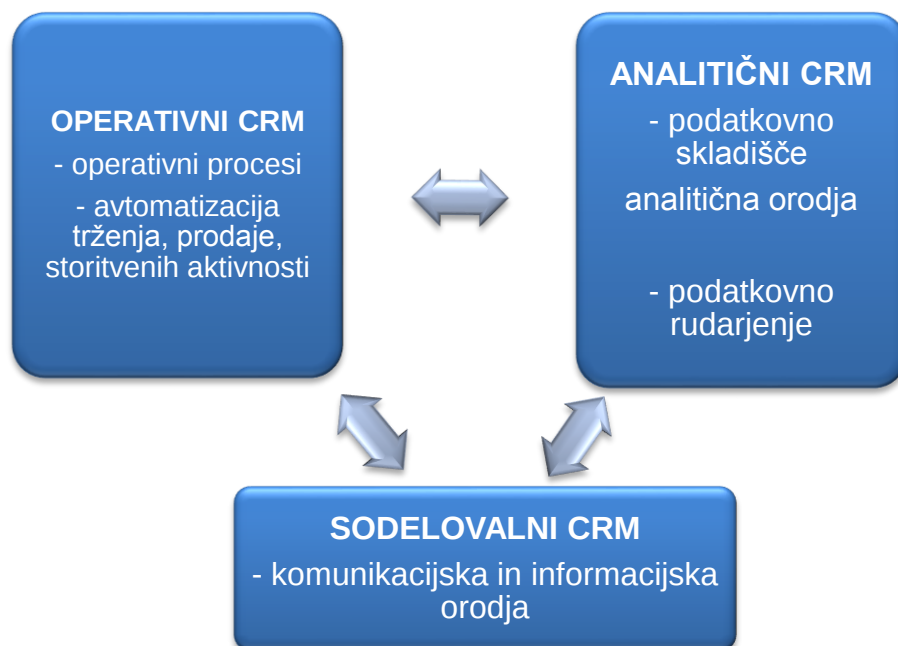
- finančno napovedovanje,
- ocenjevanja programov,
- optimizacija cen,
- ocenjevanje zadovoljstva strank,
- razvoj produktov,
- zaznavanje goljufij,
- ocenjevanje tveganja,
- optimizacije kontaktov,
- optimizacije pokrivanja prodaje.

Zadnja vrsta navedenega tipa je sodelovalni CRM, katerega fokus je izboljšava samostojne uporabo storitev za stranke ter na udejanjanju interakcij skozi vnaprej definirane vstopne točke. Aplicira se lahko pri spletnih storitvah, uporabi kanalov kot je spletna pošta, samodejni klicni center, ipd. Cilj je večja dodana vrednost iz vidika praktičnosti, ter boljša stroškovna optimizacija (Ezendu, 2010, str. 17).

Skozi delo in študijo primera sem ugotovil, da se zgoraj navedena ključna opravila ter možne uporabe skladajo tudi z zastavljenimi cilji vodij v izbrani opisani organizaciji. Tudi tu so se kombinirali vsi trije tipi CRM in z njimi povezane specifikke.

Za boljšo predstavbo glede povezav med posameznimi tipi CRM, si lahko ogledamo sliko 2 na naslednji strani.

Slika 2: Relacije med tipi CRM orodij



Vir: Tipi rešitev add.CRM, 2016.

1.2 Microsoft Dynamics CRM

Na trgu je trenutno kar nekaj velikih ponudnikov rešitev CRM. Če izpostavimo le največje so to SAP, Oracle, Microsoft in Salesforce.com. Na osnovi lastne raziskave takratnih možnih ponudnikov je bila pripravljena tabela 1. V našem specifičnem primeru je bil uporabljen in implementiran sistem Microsoft Dynamics CRM. Glavni razlogi za to odločitev so se izkazali predvsem zanesljivost in prepoznavnost sistema, hkrati pa tudi možnost specifičnih nadgradenj.

Tabela 1: Tabela možnih ponudnikov rešitev CRM v Sloveniji

Ponudnik	CRM rešitev
Abraxas d.o.o.	Abraxas CRM
Adacta d.o.o.	Microsoft Dynamics CRM
ADD d.o.o.	ADD CRM
Agenda d.o.o.	SugarCRM
Agilcon d.o.o.	Salesforce.com
Avtenta d.o.o.	Microsoft Dynamics CRM

se nadaljuje

Tabela 1: Tabela možnih ponudnikov rešitev CRM v Sloveniji (nad.)

Ponudnik	CRM rešitev
Atol d.o.o.	ATOL CRM
IDS Scheer d.o.o.	mySAP CRM
Intera d.o.o.	INTRIX [®] CRM
ITeUM d.o.o.	Microsoft Windows Azure
Oblikovanje.com d.o.o.	CRM Mobile
ORG. TEND d.o.o.	Microsoft Dynamics CRM
Pro-bit d.o.o.	PRO.4 CRM
SAP d.o.o.	mySAP CRM
SRC d.o.o.	Microsoft Dynamics CRM
S&T Slovenija d.d.	mySAP CRM
Stroka produkt d.o.o.	Maximizer CRM SharePoint CRM
Oracle Software, d.o.o.	PeopleSoft Enterprise SIEBEL CRM
Skupina VIRTUAL	VirtualCRM

Zgodovina Microsoftovega CRM sistema sega v leto 2003, ko je bila izdana prva različica pod uradnim imenom Microsoft Business Solutions Customer Relationship Management 1.0. Sledila je naslednja generacija imenovana Microsoft Dynamics CRM 3.0, ki je bila lansirana v letu 2005. V tej različici je Microsoft združil Microsoft ERP in CRM pakete v eno skupno rešitev. V primerjavi s prejšnjo različico je ta predstavljala precejšen napredek, tako v uporabniškem vmesniku, kot tudi v razširjeni funkcionalnosti. Poudarek je bil še vedno na operativnih funkcijah CRM.

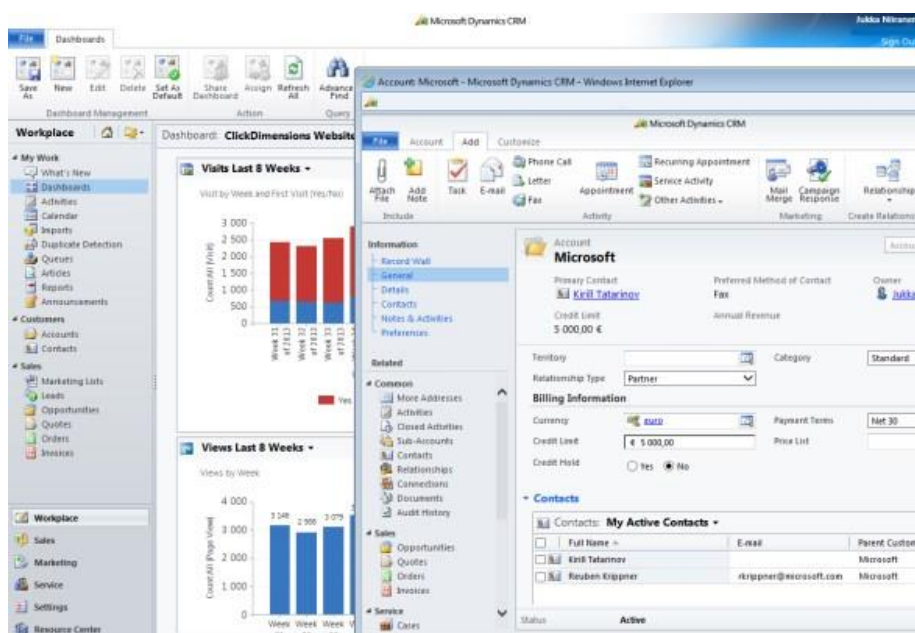
Microsoft Dynamics CRM 4.0 je prinesel val novosti v letu 2007. Poleg še bolj dodelanega vmesnika je nova različica pridobila vrsto novih funkcionalnosti in razširitev. Med najpomembnejšimi je potrebno izpostaviti možnost generiranja različnih poročil na osnovi obdelave podatkov (Kachinski, & Kachinski, 2009, str. 21). Tako se je pokrila tudi aspekt analitičnega CRM. Poleg tega je pomemben mejnik uporaba prenosa podatkov v »oblak« oziroma na oddaljeno strežniško mesto.

Ravno okoli tega dejavnika je bila zasnovana glavna prednost Microsoft Dynamics CRM 2011 – naslednjega koraka v evoluciji Microsoftovega CRM podviga. Z revolucionarnim pristopom je bila olajšana namestitev sistema znotraj organizacije, prav tako so se nadgradile funkcije, kot so povezovanje družbenih orodij ter povezljivost s spletnim brskalnikom.

Zadnja aktualna različica Microsoft Dynamics CRM 2013 je naredila večji korak v smislu dostopnosti. Celotna platforma se je namreč preselila tudi na mobilne naprave ter tablične računalnike. Razlog seveda tiči v dejstvu, da se je od prve različice tehnologija precej spremenila. Če se v preteklosti osebni računalnik ni premikal iz predvidenega mesta, se sedaj večji del komunikacije vrši preko mobilnih naprav (Niiranen, 2013).

Na sliki 3 je razviden pogled na uporabniški vmesnik Microsoft Dynamics CRM 2013 – različice, ki je bila implementirana tudi v izbranem primeru.

Slika 3: Pogled v Microsoft Dynamics CRM 2013



Vir: J. Niiranen, History of Microsoft's CRM Software, 2013.

V izbrani organizaciji so se odločili za uvedbo zadnje različice Microsoft Dynamics CRM, predvsem zaradi naslednjih objektivnih razlogov:

- arhitektura Microsoft je že prisotna v poslovnem okolju izbrane organizacije,
- enostavna namestitvev in uporaba v oblaku,
- možnost nadgrajevanja posameznih modulov znotraj sistema,
- zmožnost implementacije analitičnih vtičnikov,
- zmožnost prilagoditev, ki so bile zastavljene že v fazi planiranja.

1.3 Značilnosti neprofitnih organizacij

V Sloveniji lahko najdemo različne oblike organizacij glede na usmerjenost delovanja. Neprofitne organizacije lahko razdelimo na državne, napol državne ter zasebne.

Pod državne neprofitne organizacije umeščamo izvajalce javnih služb. V osnovi bi to bili javna uprava, javna podjetja (promet, pošta, telekomunikacije) ter javni zavodi (muzeji, gledališča, knjižnice). Napol državne organizacije bi bile samoupravne institucije javnega prava, kot so zbornice ali skladi. Poglavitna naloga je opravljanje dolžnosti, katere so jim bile poverjene v skladu z zakonodajo.

Zasebne organizacije pa delimo na neprofitne organizacije v gospodarstvu (poslovna združenja, organizacije odjemalcev, zveze potrošnikov), družbeno-kulturne neprofitne organizacije (športna društva, cerkve ali sekte, zasebni klubi), politične neprofitne organizacije (politične stranke, organizacije za varovanje okolja in narave, politično usmerjena združenja in društva) ter socialne neprofitne organizacije (organizacije za pomoč ostarelim, dobrodelne institucije, skupine za samopomoč) (Šiftar, 2002).

Po zgornji delitvi lahko izbrano organizacijo umestim med napol državne neprofitne organizacije. Pri opisanem primeru gre za organizacijo, ki ima status zavoda zasebnega prava. Samo organizacijo in poslovanje zavodov v Republiki Sloveniji ureja Zakon o zavodih (*Uradni list RS*, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP, 1996), ustanovljeni pa so lahko iz strani države ali pa mest ali občin.

V osnovi imajo neprofitne organizacije drugačen cilj od neposrednega ustvarjanja dobička. Navadno se neprofitne organizacije posvečajo storitvam javnega značaja in povečevanju splošne javne koristi. Pavičič (2001) omenja slednjo kot poglavitni cilj neprofitnih organizacij. Gledano iz striktno ekonomskega vidika je ves morebiten prihodek oziroma višek prihodkov usmerjen v ponovne razvoj lastnih storitev. Tu so še dodatne razlike v povezavi z običajnimi podjetji, predvsem v pravnem pomenu ter davčnih olajšavah.

Oglejmo si primerjavo določenih aspektov med zasebnim in javnim podjetjem oz. organizacijo v tabeli 2.

Tabela 2: Razlike med zasebnim podjetjem ter neprofitno (javno) organizacijo

Zasebno podjetje	Neprofitna, javna organizacija
Lastnik je fizična oseba ali delničarji	Ni konvencionalnega lastništva ali pa je lastništvo državno povezano
Konkurenčno poslovno okolje	Monopolno poslovno okolje
Orientiranost v trg, marketing	Orientiranost v uporabnike storitev

se nadaljuje

Tabela 2: Razlike med zasebnim podjetjem ter neprofitno (javno) organizacijo (nad.)

Zasebno podjetje	Neprofitna, javna organizacija
Homogeni proizvodi / storitve, obvladljivo število proizvodov / storitev	Nepovezani proizvodi / storitve, večje in navadno težko obvladljivo število storitev
Prilagajanje potrebam posamezne stranke	Pristop »enako za vse«
Segmentacija strank	Otežena segmentacija odjemalcev
Finančno planiranje ter optimizacija stroškov	Finančno planiranje (tudi proračun) ter optimizacija stroškov
Usmerjenost v dobičkonosnost	Usmerjenost v storilnost

Vir: Prirejeno po A. Schellong, CRM in the Public Sector – Towards a conceptual research framework, 2005, str. 330.

Vendar kljub dejstvu, da cilj neprofitne organizacije ni ustvarjanje dobička, so le-te še vedno umeščene v ekonomski sistem. Iz tega sledi, da se morajo ravnati po ekonomskih načelih, v kolikor neka organizacija želi nadaljevati s svojim poslanstvom. Naravno je razmišljanje, da v kolikor želi svoje storitve še izboljšati, potrebuje ustvarjen določen presežek, kateri se lahko ponovno investira v delovanje. Podobna filozofija je razvidna tudi na primeru izbrane neprofitne organizacije.

1.4 Namen uvedbe CRM v neprofitnih organizacijah ter z njo povezani izzivi, vloga ter možni pogledi uporabe

Obvladovanje velike količine informacij predstavlja velik izziv – ne glede na obliko organizacije. Uporaba CRM je pristop, ki si so si ga neprofitne organizacije sposodile iz gospodarstva (Hagen, 2006).

Če razmišljamo o običajnih podjetjih, se izboljšanje odnosov s strankami ter optimizacija poslovnih procesov neposredno odraža na dobičkonosnosti samega podjetja. Pri neprofitnih organizacijah, pa se pozitivni učinki uporabe CRM lahko merijo predvsem v dodani vrednosti za odjemalce (Mulyanegara, 2010, str. 15). Načeloma se lahko tudi pri neprofitnih organizacijah, zaradi boljše izvedbe določenih poslovnih procesov, pogovarjamo tudi o boljši stroškovni učinkovitosti, ki bi lahko bila posredna posledica uporabe rešitve CRM (Andru et al., 2011, str. 2).

Vsaka neprofitna organizacija ima svoje odjemalce, za katere mora tudi skrbeti. Način kako se izvaja tak nadzor za odjemalce ter informacije, je seveda različen. Lahko niha od uporabe

sofisticiranih orodij in sistemskih rešitev, pa vse do uporabe laičnih tabel pripravljenih v programskih orodjih kot je Microsoft Excel ter na koncu običajnih zapiskov na listu papirja. Vendar največja slabost tovrstne neorganiziranost je predvsem iskanje ključnih informacij ko je to potrebno. V kolikor se ne uporablja poenoten sistem za nadzor in pretok vseh kritičnih informacij o storitvah ter odjemalcih med vsemi zaposlenimi, se največ časa izgubi ravno pri iskanju. Ta neefektivnost se na koncu odraža tudi na višjih stroških poslovanja (Hagen, 2006).

Hagen (2006) je razčlenil različne tipe neprofitne organizacij glede na usmerjenost proti odjemalcem (slika 4) in dobil štiri kategorije:

- odjemalski kaos:
 - o V to kategorijo spadajo organizacije, ki sicer spremljajo ključne informacije o svojih odjemalcih, vendar jih zaradi neefektivnih načinov obvladovanja ne znajo izkoristiti za nadgradnjo storitev, izboljšanja storitev, širjenje dejavnosti ter širitev na druge odjemalce. V osnovi se cilji organizacije ne dosegajo v celoti.
- egocentrična:
 - o Ta kategorija neprofitnih organizacij shranjuje le nekaj ključnih informacij o posameznih odjemalcih, vendar je poglavitni fokus delovanja primarno interno naravnano in ni pretiranih interakcij z zunanjimi odjemalci. Posledično se izgublja večina priložnosti sodelovanja tako z obstoječimi, kot tudi z potencialnimi odjemalci.
- razsvetljena:
 - o Tovrsten tip neprofitne organizacije aktivno išče nove odjemalce, vendar zaradi tega alocira svoje resurse in zaposlene glede na potrebe. Na ta način se zadeve sicer rešujejo hitro, vendar nastajajo težave pri koordinaciji različnih aktivnosti in storitev.
- usmerjena k odnosom:
 - o Pri tej kategoriji se spremljajo ključni podatki in informacije o ključnih in potencialnih odjemalcih na organiziran način. S planiranimi interakcijami se uspešno izrabljajo različni kanali za širitve, tako med obstoječe, kot tudi med nove odjemalce. Na ta način se iščejo in izrabljajo tudi različne priložnosti.

Neprofitnost bi si lahko tolmačili kot neke vrste prednost tovrstne organizacije v smislu, da ni motivirana izključno z dobičkom. Organizacija lahko s pametno in učinkovito strategijo skrbi za notranjo rast, izboljšanje storitev ter proizvodnjem višje dodane vrednosti za svoje odjemalce.

V skladu s predstavljenimi podatki na sliki 4, naj bi bil cilj vsake neprofitne organizacije prestrukturirati svoje aktivnosti v usmerjanje k odnosom.

Slika 4: Matrika kategorij neprofitnih organizacij glede na usmerjenost proti odjemalcem



Vir: Prirejeno po P. Hagen, *Creating the Relationship-Centric Organization: Nonprofit CRM*, 2006, str. 3.

Če se podjetje oziroma organizacija odloči za implementacijo filozofije CRM je seveda nujna tudi informacijska rešitev, ki omogoča tovrstne aktivnosti. Kovačič (2002, str. 71) navaja določena osnovna področja, ki jih je potrebno upoštevati pri uvedbi določene tehnološke rešitve za upravljanje odnosov s strankami:

- baza podatkov (za shranjevanje ter kasnejše iskanje),
- hiter način iskanja in pridobivanja podatkov,
- vnašanje ključnih informacij v podatkovne baze,
- pravilna uporaba zbranih podatkov.

Tako kot se podjetja znotraj zasebnega sektorja v gospodarstvu pospešeno obračajo proti strankam, se določeni koncepti uvajajo tudi v javnem sektorju, kamor lahko štejemo večino neprofitnih organizacij. Tudi slednje morajo slediti aktualnim smernicam ter željam svojih odjemalcev in uporabnikov.

Pa vendar imajo v primerjavi z običajnim podjetjem nekaj razlik, ki lahko predstavljajo izziv pri uspešnem zagotavljanju čim višjega nivoja storitev za svoje odjemalce. Začnimo torej s pomislekom, kakšni bi lahko bili specifični povzročitelji neuspešne uvedbe CRM znotraj neke javne oziroma neprofitne institucije.

Zanimiv je pogled Viranta (2003), ki je sicer fokusiran predvsem na državno javno upravo, vendar lahko določene izzive apliciramo tudi na problematiko neprofitnih organizacij.

Najprej – v državni javni upravi ni pogojeno, da ima stranka vedno prav. V ospredju storitev še vedno prednjačijo zakoni in javno dobro, ne glede na status odjemalca. Naslednja ovira je dejstvo, da nezadovoljstvo odjemalcev znotraj javnega sektorja ogroža delovanje organizacije bistveno manj kot pa pri zasebnih podjetjih, katerih poslovanje je direktno povezano z zadovoljstvom strank (Hladnik, 2008). Zaradi tega je prevzem koncepta CRM med zaposlenimi še večji izziv. Kot zadnjo Virant navaja osebni stik med uslužbenci javnega sektorja ter odjemalci, ki je navadno za slednje manj prijeten. Zaradi tega je cilj zmanjševanje stresnih situacij, krajšanje časa za izvedbo določenih storitev ter posledično zniževanje stroškov samih storitev (Virant, 2006, str. 68).

Za konvencionalna podjetja je Freeman splošne cilje implementacije CRM razdelil na štiri podvrste (Freeman, 2005):

- izboljšanje poslovnih procesov z odjemalci:
 - o V tem kontekstu se upošteva predvsem vidik prodaje, po-prodajnih aktivnosti ter marketinga. CRM bi na te procese vplival v smislu višje produktivnosti, ki je posledica bolj urejenih podatkov o posameznih odjemalcev.
- izboljšanje managerskih odločitev:
 - o Posledica boljše urejenosti podatkov znotraj sistema CRM omogoča bolj jasen pregled nad ključnimi dejavniki in omogoča bolj učinkovito odzivanje managementa.
- izboljšana podpora strankam/odjemalcem:
 - o Cilj je individualni pristop za vsakega odjemalca, ustrezno prepoznavanje njihovih potreb in učinkovito reševanje zahtev.
- povečanje rasti ter prihodkov podjetja:
 - o Z optimizacijo poslovnih procesov ter bolj učinkovito alokacijo človeških virov lahko pride do nižanja stroškov in s tem posredno višanje prihodkov.

Kunstelj (2006, str. 7-8) je v svojem delu navedel tudi bolj podroben pogled Bergerona, ki cilje oziroma potencialne koristi vpeljave sistema CRM definira na naslednji način:

- povečano zadovoljstvo strank/odjemalcev v povezavi z zagotavljanjem storitev na višjem nivoju,
- povečanje števila odjemalcev ter zagotovitev višje stopnje lojalnosti le-teh,
- nove poslovne priložnosti,
- lažji ter bolj učinkovit pregled nad odjemalci ter njihovo segmentiranje,
- povečanje učinkovitosti ter produktivnosti pri zagotavljanju storitev za stranke,
- stroškovna optimizacija,
- optimizacija prodajnih in tržnih procesov.

Ob razmisleku vidimo, da osnovna vloga in cilji vpeljave sistema CRM znotraj neprofitne organizacije ne bi smeli biti pretirano drugačni od tistih v običajnem podjetju. Na koncu tudi neprofitna organizacija želi izboljšati svoje storitve, izboljšati pregled nad svojimi odjemalci

ter optimizirati notranje procese. Na osnovi konkretnega primera implementacije CRM znotraj izbrane neprofitne organizacije je bil poudarek na trženjskih aktivnostih nekoliko manjši.

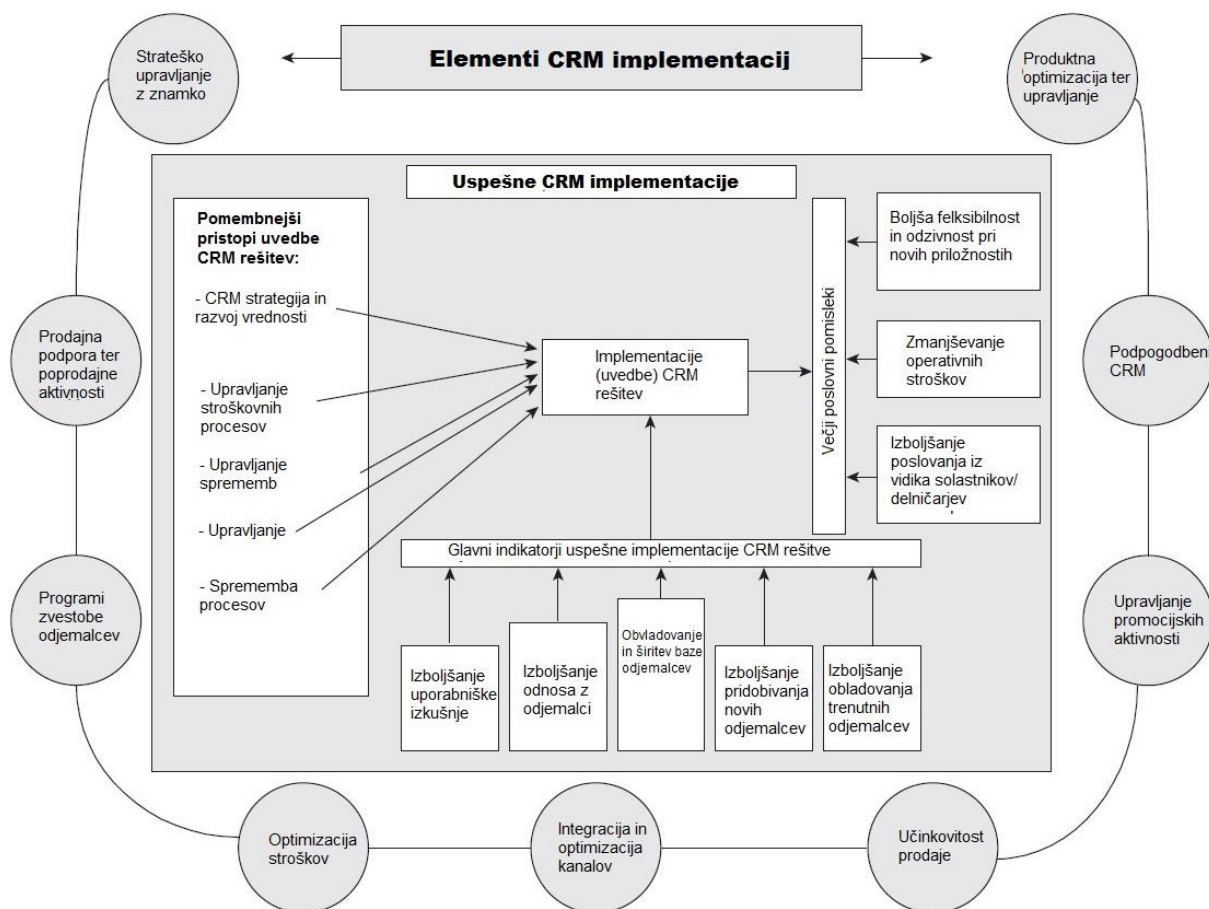
Pomemben vidik so tudi vplivi različnih dejavnikov na uspešnost uvedbe oziroma implementacije CRM znotraj posameznega podjetja ali organizacije. Bohling navaja, da je za popoln uspeh uvedbe rešitve CRM ključno, da se aktivno vključi ne samo zaposlene ter srednje vodstvo, temveč tudi višji menedžment. V nasprotnem primeru je nivo neuspeha visok (Bohling et al., 188).

Na sliki 5 so navedeni ključni elementi in dejavniki uspešne uvedbe CRM, kot jih razlaga Bohling. Slika prikazuje različne vidike rešitve CRM, kot so strateško upravljanje z znamko, prodajne aktivnosti ter podpora, programi zvestobe kupcev oziroma odjemalcev, optimizacija stroškov, integracija in optimizacija prodajnih kanalov, višanje učinkovitosti prodaje, upravljanje promocijskih aktivnosti ter produktna optimizacija ter upravljanje. Opisane so tudi relacije med pristopi, indikatorji uspešnosti ter pozitivne lastnosti za samo poslovanje.

Alt in Puschmann (2004) opisujeta ključne dejavnike uspeha. Avtorja sta izvedla primerjalno analizo šestih organizacij, ki imajo za sabo uspešno uvedbo CRM sistema in na osnovi te raziskave sta določila naslednje ključne dejavnike uspeha uvedbe pri teh organizacijah:

- pot razvoja:
 - o Organizacije, kjer je bila CRM uvedba uspešna, so najprej postavile osnovne temelje za operativni CRM, kateremu je sledil najprej analitični, nato pa še sodelovalni CRM. Po Berglez (2005), je pot razvoja definirana predvsem v pravilnem zaporedju uvedb različnih podsistemov CRM.
- časovni okvirji:
 - o Iz vidika časovnih okvirjev so bili boljši rezultati pri organizacijah, ki so celoten projekt uvedbe razdelila na manjše, bolj obvladljive projekte. V povprečju so organizacije potrebovale okoli 7 mesecev za uspešno uvedbo.
- preoblikovanje organizacije:
 - o Organizacije so prepoznale šibke točke v svojih procesih, ter jih tekom uvedbe CRM optimizirale ter ustrezno preoblikovale.
- sistemska arhitektura:
 - o Organizacije, katerih uvedba CRM rešitve je bila uspešna, so večji poudarek posvetile integraciji celotne arhitekture CRM sistema, in ne le prilagajanju in predelovanju obstoječih sistemov in rešitev. Berglez trdi, da zrel CRM koncept za optimalno pošiljanje podatkov zahteva integrirano rešitev (Berglez, 2005).

Slika 5: Elementi uspešne uvedbe CRM



Vir: T. Bohling et al., *CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights*, 2006, str. 186.

- management sprememb:
 - V kolikor se zaposleni vključijo že v fazah planiranja posameznih procesov CRM, se bistveno poveča učinek širitve CRM filozofije znotraj organizacije po uvedbi. Kot posledico se lahko nato opazi tudi v zaupanju zaposlenih v prednosti CRM rešitve (Chen & Popovich, 2003, str. 681).
- podpora višjega managementa:
 - Podobno kot pri Bohlingu, je bila tudi pri Altu in Puschmannu bistvena ugotovitev to, da je podpora in aktivno sodelovanje vodstva posamezne organizacije ključ, da se premagajo spodrsljaji uvedbe CRM.

Že večkrat se je izpostavilo dejstvo, da se izredno veliko projektov uvedbe CRM konča brez pravih rezultatov. Najpogosteje pride do napačne predstave, da bo ena sistemska informacijska rešitev rešila več nivojev problemov učinkovitega upravljanja z odjemalci. Pri tovrstnih procesih se vedno izpostavlja pomen celovitega pristopa in sprememba miselnosti celotne organizacije (Boulding, et al., 2005, str. 162). Moškon je dober pristop razdelil na sledeče korake (Moškon & Skube, 2003):

- podroben pregled in nadgradnjo internih poslovnih procesov,
- vključenost najvišjih ravni managementa znotraj podjetja oziroma organizacije,
- sistemska integracija aplikacije CRM z že obstoječimi programskimi rešitvami,
- motiviranje zaposlenih ter skrb, da uporaba CRM znotraj organizacije zaživi.

Ravno slednja se pogosto izkaže kot ena od prikritih preprek in pasti uvedbe CRM znotraj podjetja. Ni vedno enostavno navdušiti vse zaposlene za sprejem novih tehnologij, vendar je ta del ključnega pomena za uspešno uvedbo sistem in filozofije CRM znotraj organizacije.

1.5 Izbira metodologije za uvedbo CRM

Pomemben del načrtovanja je tudi postavitve temeljev metodologij, ki se bodo uporabljale pri uvedbi CRM. Chalmeta pravi, da je ravno izbira napačne metodologije eden poglavitnih faktorjev za neuspehe CRM projektov. V kolikor se strateški in tehnološki vidiki managementa odnosov s strankami ne integrirajo na zadovoljivem nivoju, je ta metodologija neprimerna (Chalmeta, 2005, 1015).

Ena od možnih rešitev je bila podana na osnovi izvedene študije CRM-Iris metodologije. Ta se je izvajala v okviru skupine IRIS Group, cilj pa je bil postavitev splošne metode za razvoj in uvedbo CRM rešitev znotraj organizacij ter podjetij.

Definirani so bili naslednji poglavitni deli (Chalmeta, 2005, 1017-1018):

- projektno vodenje in zahteve,
- definiranje okvirjev organizacije podjetja,
- definiranje strategije za odjemalce,
- oblikovanje sistema za ocenjevanje odnosov z odjemalci,
- načrt procesov,
- organizacija ter upravljanje človeških virov,
- izvedba informacijskega sistema,
- vpeljava sistema CRM,
- nadzor nad izvajanjem.

Naslednja od primernih metodologij je uporaba tako imenovane AHP metode¹. V osnovi ta metoda omogoča sistematiziran pristop, kjer določimo pomembne cilje ter kriterije, na podlagi katerih so nato sprejete odločitve v posameznih segmentih implementacije. Ključno je, da se primerja pomembne kriterije z alternativami, ti kriteriji pa se nato na osnovi preferenc in pomembnosti ovrednotijo z utežmi, ki poslužijo za numeričen opis kriterijev.

Za boljšo predstavbo si lahko ogledamo tudi same korake znotraj AHP metode.

¹ AHP je izvedenka iz angleških besed *analytic hierarchy process*.

Kunstelj jih je definiral na sledeč način (Kunstelj, 2006, str. 64-65):

- razčlenitev izziva v sistematizirano hierarhijo, po kateri se premikamo od splošnih problemov proti bolj razčlenjenim,
- vrednotenje posameznih kriterijev glede na pomembnost,
- ocenjevanje posameznih možnosti, ter njihova primerjava z drugimi razpoložljivimi opcijami,
- izbira najbolj ustrezne rešitve.

V strokovni literaturi je definirana tudi celotna lestvica, ki ima pet nivojev pomembnosti. Na podlagi te lestvice je možno narediti primerjavo med opisnimi nivoji pomembnosti ter numeričnimi vrednostmi. Lestvica je navedena v tabeli 3.

Tabela 3: Lestvica pomembnosti za primerjavo med opisanimi nivoji

Numerični nivo pomembnosti	Definicija	Opisna razlaga
1	Enaka pomembnost	Dva kriterija ali alternative enako doprinašajo cilju.
3	Zmerna pomembnost	Na osnovi izkušenj in ocen se da zmerna pomembnost enemu kriteriju ali alternativni glede na drugo.
5	Ključna pomembnost	Na osnovi izkušenj in ocen se favorizira en kriterij ali alternativa glede na drugo.
7	Zelo stroga in dokazana pomembnost	Na osnovi izkušenj in ocen se strogo favorizira en kriterij ali alternativa glede na drugo.
9	Ekstremna pomembnost	Imamo merljive dokaze, na osnovi katerih se strogo favorizira en kriterij ali alternativa v primerjavi z drugo.
2, 4, 6, 8	Medvrednosti	/

Vir: 123ahp Metoda izračuna AHP, 2016.

Chalmeta trdi, da je ravno izbira napačne metodologije eden poglavitnih faktorjev za neuspehe CRM projektov. V kolikor se strateški in tehnološki vidiki managementa odnosov s strankami ne integrirajo na zadovoljivem nivoju, je ta metodologija neprimerna (Chalmeta, 2005, 1015).

2 ŠTUDIJA PRIMERA: UVAJANJE CRM V NEPROFITNI ORGANIZACIJI

V tem poglavju bom podrobneje opisal celoten projekt uvedbe koncepta CRM v izbrani organizaciji. Za primer uvajanja sem si izbral primer Slovenskega instituta za kakovost in meroslovje (v nadaljevanju SIQ Ljubljana oz. SIQ). SIQ je javni zavod in deluje kot nevladna neprofitna organizacija. Kot članu kolektiva SIQ mi je bil omogočen pregleden vpogled v same postopke, vse informacije in podatke pa sem zbiral s pomočjo pregleda dokumentacije, opazovanja ter aktivnega sodelovanja pri samem projektu.

2.1 Predstavitev neprofitne organizacije

Iz vidika statusa je SIQ zavod zasebnega prava, nadzira in upravlja pa ga Svet SIQ. Svetu neposredno odgovarja direktor organizacije, njemu pa direktorji področij. V upravnih organih instituta so predstavniki zainteresiranih javnih, gospodarskih, industrijskih in drugih združenj, ki predstavljajo predvsem interese odjemalcev instituta (Slovenski institut za kakovost in meroslovje, Osebna izkaznica).

SIQ deluje kot neodvisna, nepristranska in neprofitna institucija na več storitvenih področjih. Znotraj organizacijskega diagrama SIQ so formirana štiri glavna področja oz. enote, vsako se ukvarja z ločeno dejavnostjo, vse pa povezuje splošno gospodarsko področje:

- varnost in elektromagnetika (v nadaljevanju VEM),
- preizkusne in merilne tehnologije (v nadaljevanju PMT),
- ocenjevanje sistemov vodenja (v nadaljevanju OSV),
- izobraževanje (v nadaljevanju IZO),
- splošno gospodarsko področje (v nadaljevanju SGP).

Tabela 4: Pregled osnovnih podatkov o SIQ

Naziv ustanove	SLOVENSKI INSTITUT ZA KAKOVOST IN MEROSLOVJE, Ljubljana (kratko SIQ Ljubljana)
Matična številka	5700108000
Pravnoorganizacijska oblika	Zavod
Leto ustanovitve	1992
Število zaposlenih	145
Šifra dejavnosti	M71.200 - Tehnično preizkušanje in analiziranje

se nadaljuje

Tabela 4: Pregled osnovnih podatkov o SIQ (nad.)

Zastopniki	Igor Likar, Zoran Svetik
Naziv ustanove	SLOVENSKI INSTITUT ZA KAKOVOST IN MEROSLOVJE, Ljubljana (kratko SIQ Ljubljana)
Ustanovitelji	REPUBLIKA SLOVENIJA, Gospodarska zbornica Slovenije, ISKRA, elektro in elektronska industrija, d.d., ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d., GORENJE gospodinjski aparati, d.d., D.S.U., družba za svetovanje in upravljanje, d.o.o.

Vir: Slovenski institut za kakovost in meroslovje, Ajpes, 2016.

Za boljše razumevanje širine dejavnosti si oglejmo kratek opis vsakega področja posebej. Področje VEM se ukvarja predvsem s storitvami preizkušanja različnih proizvodov po različnih testnih protokolih. Delo se izvaja bodisi v internih laboratorijih, bodisi na terenu. Končni proizvod dela zaposlenih so preizkusna poročila, na osnovi katerih se lahko vršijo različni certifikacijski postopki.

Področje PMT je fokusirano na kalibracijske postopke ter umerjanje instrumentov, s katerimi različni laboratoriji izvajajo svoje meritve. Poleg tega je v tem področju locirana tudi raziskovalna dejavnost instituta in dva nacionalna etalona (primarne merilne enote v Sloveniji) za čas oziroma frekvenco ter električni tok. Znotraj tega področja se nahaja tudi podenota Igralniške tehnologije, katerih poglobljena dejavnost je preizkušanje programske opreme igralnih naprav ter inšpekcijski nadzor igralnic ter upoštevanje zakonodaje in regulativ.

Tematika sistemov kakovosti, ter njihove implementacije znotraj različnih podjetij, je domena področja OSV. Najbolj prepoznaven standard iz tega naslova je ISO 9001. Poleg tega standarda pa je področje OSV usposobljeno tudi za širok nabor storitev iz vidika certifikacije medicinskih pripomočkov, varovanja informacij, varnosti in zdravja pri delu, sistemov kakovost avtomobilske industrije ter družbene odgovornosti.

Dejavnost področja IZO je usmerjena predvsem v organizacijo izobraževalnih dogodkov za zunanje partnerje. Gre za specifična izobraževanja iz različnih sfer, navadno gre za specializirane kadre znotraj podjetij. Od vseh področij je ravno IZO najbolj marketinško usmerjeno, posledično se je prvo odločilo za uvedbo CRM kot podporo svojemu poslovanju.

Vse enote so povezane z dejavnostjo splošno gospodarskega področja SGP, ki obsega vse interne službe (tehnična podpora, informatika, kurirska služba), računovodski ter finančni oddelki. Glavne naloge SGP so torej skrb za finančne tokove, izstavljanje faktur do odjemalcev organizacije ter skrb za poslovanje v skladu z davčnimi usmeritvami.

Poleg teh enot, so v lasti SIQ še naslednje družbe z sedeži v tujini:

- SIQ Italia S.r.l.
- SIQ Croatia d.o.o.
- SIQ Testing and Certification GmbH
- SIQ Conformity Assessment Africa (Pty) Ltd
- SIQ Beograd d.o.o.

V letu 2014 je imel SIQ 112 redno zaposlenih v SIQ Ljubljana ter 28 redno zaposlenih v družbah z sedeži v tujini. Gre predvsem za visoko izobražen kader tehnične stroke. Poleg tega z organizacijo sodeluje še preko 200 zunanjih pogodbenih presojevalcev in izvedencev. SIQ je torej po svojem statusu institucija, ki je prisotna na trgu in svoje storitve na tem trgu tudi trži. Pri svojem poslovanju mora pokrivati svoje stroške, hkrati pa omogočati stabilno rast za razvoj novih storitev. Omeniti je potrebno, da se pogovarjamo o globalnem trgu, kjer je konkurenca v obliki podobnih organizacij iz ZDA ter Nemčije velika. To so veliki igralci na trgu preizkušanja in certificiranja proizvodov, njihova konkurenčna prednost je predvsem višja prepoznavnost ter večja komercialna vrednost njihovih potrdil. Po drugi strani pa se čutijo tudi cenovni in časovni pritiski manjših lokalnih organizacij. Potrebni so torej ukrepi, da se storitve optimizirajo in izboljšajo, prav tako pa poslovanje in sodelovanje z odjemalci poenostavi.

Pomemben faktor je tudi princip financiranja. Kljub dejstvu, da govorimo o neprofitnem zavodu, se ta v največjem delu financira iz svojih lastnih prihodkov oziroma trženja svojih storitev. Večina teh prihodkov se refinancira v lasten razvoj: novi kadri, nove storitve, nova oprema. Poleg tovrstne prodaje storitev se izjemoma področje PMT (kalibracije instrumentov) v določenem delu ukvarja z raziskovalno dejavnostjo in se občasno prijavlja na različne razpise za razvojna sredstva. Tovrstni prihodki navadno pokrijejo le stroške posameznega raziskovalnega projekta.

2.1.1 Opis poslovne dejavnosti izbrane organizacije ter specifičnosti poslovanja

Glede na dejavnost, je potrebna specifična interna struktura organizacije. Slednja nima lastniške formacije temveč govorimo o ustanoviteljih ter njihovih deležih, ki pa se odražajo predvsem v številu odgovornih oseb v svetu organizacije, ki je tudi najvišji člen v organizacijskem diagramu, ki je bil opisan v prejšnjem poglavju. Razlog, za tovrstno lastniško strukturo leži predvsem v specifičnem področju dejavnosti. Če želiš izvajati določene kontrolne aktivnosti moraš biti pri svojem delu neodvisen in nepristranski, v osnovi

pa tovrstne dejavnosti izvajajo organi, katerih osnovni cilj ni ustvarjanje dobička. Na ta način torej organizacija dokazuje svojo nepristranskost in neodvisnost. V osnovi cilj poslovanja ni čim višji dobiček, temveč se morebitni finančni presežki investirajo v razvoj in širitev dejavnosti ter izboljšanje storitev za končne odjemalce. Tovrstna filozofija ter pristop je bila tudi razlog in temelj za odločitev implementacije sistema CRM znotraj organizacije.

Če celotno strukturo organizacije pogledamo še bližje najdemo drugi razlog za implementacijo sistema CRM. Opisana organizacija deluje na več poslovnih področjih, ki so vsaka za sebe neodvisna. Posledično pomeni, da imamo v organizaciji vertikalne bariere, ki onemogočajo oziroma oslabijo pretok informacij. V najslabšem primeru je posledica tega, da področje želi sodelovati s partnerjem, ki pa že sodeluje z drugim področjem. To je neposredni prikaz slabega pretoka informacij znotraj organizacije. Ena od prvotnih želja implementacije CRM je bila, da se podatkovni toki med področji povežejo. Na ta način pridobimo določene sinergijske učinke in optimiziramo nadzor informacij nad posameznimi partnerji in odjemalci.

Zaradi večjega števila odjemalcev je bilo za samo stabilnost poslovanja potrebno postaviti okvirje, kateri bi omogočali lažje obvladovanje odjemalcev na vseh področjih delovanja. Odločitev za implementacijo rešitve CRM je bila torej sistemska, ki se prenese na vse zgoraj opisane organizacijske enote. Ideja je povezati podatkovne baze vseh področij in tako približati aktivnosti iz prej ločenih področij.

Kljub temu da govorimo o celotni organizaciji, se je implementacije sistema CRM lotilo vsako področje posebej. Razlog je predvsem dejstvo, da zaradi svoje specifikke vsako potrebuje nekoliko drugačen pristop. Na koncu so se vsi sistemi poenotili z enotnimi bazami podatkov, tako da se informacije lahko povezujejo.

V opisanem primeru sem prisostvoval pri planiranju, razvoju in implementaciji sistema CRM na področju varnost in elektromagnetika (VEM). Področje VEM obvladuje do približno 3.500 projektov letno, maksimalna vrednost kompleksnega projekta se cenovno giblje do 100.000 € na leto, medtem ko je povprečna vrednost projekta 3.800 €. V povprečju se za izvedbo enega projekta potrebuje od dva do štiri tedne.

Osnovno dejavnost lahko opišemo kot preizkušanje in certifikacijo proizvodov, predenj lahko le-ti vstopijo na tržišče. Torej, predenj proizvajalec svoj proizvod plasira na določeno tržišče, je potrebno pregledati skladnost proizvoda z določenimi zahtevami. Fokus je predvsem na električni varnosti do uporabnika, elektromagnetni kompatibilnosti, mehanski varnosti ter varnosti konstrukcije, varnosti pred pregrevanjem in požarom, vplivom okolja ter varnosti pred hrupom. Sklicujemo se na posamezne direktive ter na naslednji ravni tudi na neposredne standarde, ki opisujejo postopek za določanje skladnosti. Seveda je vsak proizvod specifičen in so posledično različne tudi tehnične zahteve.

S tem razlogom je znotraj področja več enot, ki vsaka skrbi za svojo lastno dejavnost. Tako na področju VEM najdemo naslednje organizacijske enote:

- laboratorij za elektroniko,
- laboratorij za elektrotehniko in strojništvo,
- laboratorij za elektromagnetno kompatibilnost,
- oddelek mednarodne certifikacije,
- oddelek tehnično prodajne podpore.

2.1.2 Trenutno stanje informacijskega sistema v organizaciji

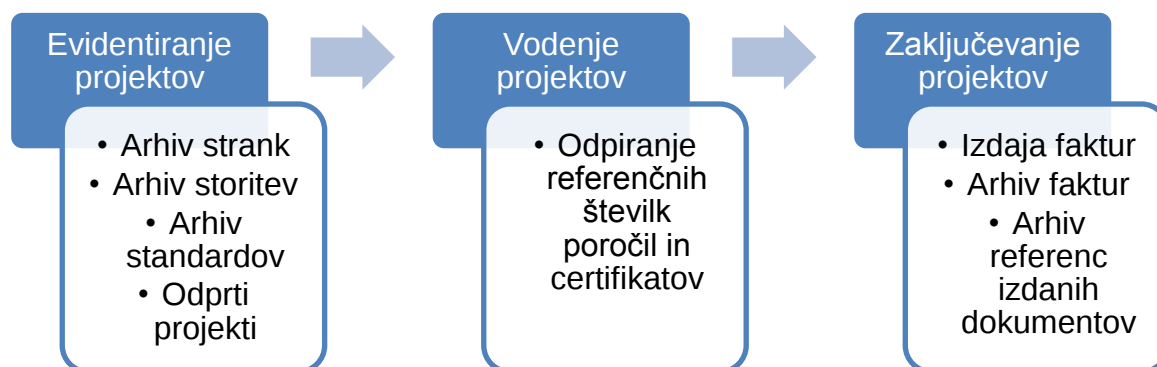
Opisana organizacija je zadnjič nadgradila svoj poslovno-informacijski sistem (v nadaljevanju PIS) v letu 2004. Posledično je funkcionalnost sistema PIS pokrivala le osnovne potrebe za normalno poslovanje, kot je odprtje projekta, beleženje dokumentov po posameznem projektu ter na koncu izdaja faktur.

Prejšnji sistem PIS vsebuje določene registre in baze podatkov kot so:

- podatki o vseh projektih,
- register odjemalcev,
- register storitev,
- register standardov,
- podatki o referenčnih številkah izdanih dokumentov po projektu,
- baza vseh izdanih faktur.

Kljub dejstvu, da PIS omogoča shranjevanje večje količine podatkov, je funkcionalnost iskanja zaradi neprimerno izvedenega vmesnika zelo otežena. Kot primer lahko navedem nezmožnost postavljanja različnih filtrov pri iskanju. Da bolje pojasnimo strukturo operacij, ki jih lahko izvajamo v PIS, lahko pogledamo sliko 6.

Slika 6: Struktura operacij v PIS



Zastarelost obstoječega informacijskega sistema PIS se kaže tudi v dejstvu, da PIS ne more biti aktivno povezan med več posameznih poslovnih enot. Iz vidika skrbništva za stranke in nadzora posameznih kontaktov to pomeni slepe cone, kjer ne vemo ali smo s posamezno stranko v sodelovanju na različnih področjih opisanega poslovnega subjekta. Sistem PIS v tovrstni obliki tudi ni omogočal pripravo ponudb ter sledenje le-teh. Izpostavljam dejstvo, da je bil prvotno PIS implementiran predvsem kot finančni sistem. Kot posledico celotnega poslovanja ni možno prestaviti na sistem CRM – v zaledju PIS še vedno obstaja in se uporablja predvsem iz vidika vodenja financ. Tako je bil eden od tehničnih izzivov tudi povezovanje in prenos podatkov med tema dvema različnima sistemoma.

Navadno se CRM uporablja na dva različna načina. V ožjem pomenu lahko CRM razumemo zgolj kot neko programsko opremo oz. informacijsko rešitev (Nguyen & Newby, 2007, str. 105). Vendar, v kolikor se želimo resno usmeriti proti odjemalcem ter prisluhniti njihovim zahtevam, se CRM razume kot koncept celovite poslovne strategije (Tomaževič, 2005, str. 45).

2.1.3 Cilji in razlogi za določitev uvedbe koncepta CRM

Odločitev za uvedbo koncepta CRM je bila sprejeta na nivoju celotne organizacije. Izbran je bil koračni pristop, kjer se je planiranje in izvedba delila po posameznih področjih in ni bila izvajana istočasno. Planiranje in uvedba je trajala najdlje prav pri področju Varnost in elektromagnetika, predvsem zaradi specifike in obsega zahtev.

Potrebno je razumeti cilje uvedbe na nivoju celotne organizacije, zato bom opisal vidike in cilje posameznih področij. V izbrani organizaciji je bilo prvo področje, ki se je spopadlo s planiranjem Izobraževanje (IZO). Na osnovi svojih potreb so definirali naslednje poglobitve cilje, ki jih s CRM sistemom želijo doseči:

- enotna baza informacij o strankah, ki omogoča hiter dostop do podatkov in je prijazna do uporabnika.
- Celovit prenos že obstoječih podatkov iz naših dosedanjih baz.
- Standardizacija podatkov, kar bo omogočalo ustrezno filtriranje ciljne skupine in izvoz pripravljenih baz.
- Možnost nastavljanja ustreznih filtrov za segmentacijo strank, spremljanje prihodkov in stroškov, uspešnosti dogodkov.
- Sinhronizacija/integracija s finančno bazo (PIS DN).
- Povezava CRM baze s spletno stranjo (samodejno ažuriranje elektronskih prijav, povpraševanj za zaključene skupine, naročil kataloga, zloženke, itd.).
- Elektronski sistem za pošiljanje e-pošte (sinhronizacija z obstoječo php listo ali uvedba novega sistema).
- Sistem ključnih kupcev (kriteriji: promet, pogostost nakupa, število zaključenih skupin, itd.).
- Sistem pridobivanja novih kupcev (prodajni lijak).

- Vodenje prodajnih kampanj/prodajnih priložnosti (zanimati se/želi prejemati – obveščanje o dogodkih- telefonski klic- udeležba na izobraževanje/priprava ponudbe – izvedba zaključene skupine – ponovni klic dodatna ponudba – izvedba – analiza uspešnosti prodajnih kampanj, itd.).
- Skupni koledar dogodkov.
- Pomoč pri organizaciji dogodka v obliki opomnikov (spremljanje prijav na posamezno izobraževanje, seznam udeležencev, napisna obvestila, itd.).
- Uvedba posebne baze za dobavitelje z omejenim dostopom (presojevalci, predavatelji, zapis sodelovanja, honorarji).
- Povezovanje področnega CRM z ostalimi področji SIQ.

Področje OSV je prevzelo večino ciljev področja IZO, prav tako pa je dodalo nekaj svojih specifičnih zahtev oziroma pričakovanj:

- CRM mora omogočati beleženje in nadzor prodajnih priložnostih, še pred fazo ponudbe.
- Prodajna priložnost se mora enostavno pretvoriti v ponudbo po potrebi.
- Komunikacija s posameznim odjemalcem mora biti vidna med posameznimi področji.
- CRM mora omogočati tudi bazo zunanjih presojevalcev ter povezave med njimi in odjemalci področja.
- CRM mora omogočati dostop iz oddaljene lokacije.
- Možnost izdelav delovnih postopkov (workflow) za posamezne zaposlene znotraj področja OSV.
- Sistem CRM mora omogočati učinkovit nadzor nad aktualnimi podatki o posameznih odjemalcih. Ključno je, da so spremembe na posameznem odjemalcu, zabeležene iz strani ostalih področij, vidne tudi zaposlenim v OSV (pretok informacij).

Znotraj področja Varnost in elektromagnetika so bili določeni začetni cilji in želje kaj naj bi sistem CRM prinesel k poslovanju. Prevzeli so se enaki cilji kot pri področjih IZO ter OSV, z naslednjimi dodatki:

- sistem CRM postane baza za urejanje podatkov o odjemalcih ter posameznih kontaktih.
- V sistem CRM se prenese celotni prodajni postopek od priložnosti, povpraševanja, priprave ponudb ter sleditve ponudb.
- Možnost odpiranja posameznih projektov ter projektnega vodenja.
- Sistem CRM mora biti dodelan v skladu z specifičnimi registri in zahtevami dotičnega področja organizacije.
- Povezava z obstoječim sistemom PIS iz finančnega in računovodskega vidika.
- Izvedena mora biti aplikacija, preko katere lahko odjemalci dostopajo do podatkov o projektih neposredno preko spleta.
- Sistem CRM mora omogočati podrobno filtriranje ter iskanje med različnimi bazami podatkov (odprava pomanjkljivosti PIS-a).
- Omogočanje naprednih izpisov podatkov glede na različne vhodne parametre.

Kot je razvidno iz opisa, se v tem primeru sistem CRM uporablja ne samo kot orodje za management odnosov s strankami, temveč kot tudi posebno prirejen sistem poslovne informatike. Po dokončani vpeljavi, bo ta sistem primarno orodje za upravljanje projektov ter ostalih poslovnih procesov znotraj področja.

Če se osredotočimo na celotno organizacijo ter uporabo CRM sistemu znotraj posameznih področij, je bil nivo integracije v dosti manjšem obsegu. Deloma je bil razlog v relativno dobri izvedbi posameznih različic obstoječega sistema PIS v ostalih dejavnosti, deloma pa uporaba posebnih in specifičnih programskih rešitev. Tako se trenutno CRM uporablja v ostalih področjih uporablja kot sekundarni sistem, predvsem za urejanje kontaktov ter za upravljanje različnih aktivnosti povezanih z vodenjem poslovanja s posameznimi strankami. Zaradi tega je bila integracija manj boleča ter hitrejša.

Področje PMT se za uvedbo CRM v tej fazi še ni odločilo, ker trenutno v primerjavi s svojo specifično različico sistema PIS, ne vidijo dodane vrednosti. Razlog zato leži predvsem v tem, da so pred leti, ko je potekala implementacija sistema PIS pristopili razvoju sistema bolj sistematizirano. Tako so dosegli, da je sistem PIS s prilagoditvami za področje PMT, izpolnjeval vse zahteve poslovnih aktivnosti ter te zahteve še vedno izpolnjuje. V kolikor se bo uporaba CRM izkazala pri področjih IZO, OSV ter VEM kot izredno učinkovita, bo tudi področje PMT preučilo možnosti izboljšav, ki bi jih lahko sistem prinesel samemu področju.

Če povzamemo vse zahteve po posameznih področjih, lahko opazimo, da je področje IZO večji pomen dalo operativnim funkcijam CRM, področje OSV je dodalo nekaj funkcij analitičnega CRM; medtem ko je področje VEM zastavilo cilje, ki povezujejo vse tri tipe CRM. Področje VEM se je odločilo za najbolj zaokroženo storitev.

2.2 Projekt uvedbe CRM

V skladu s prvotnimi načrti, je bilo na področju VEM za izvedbo projekta na voljo dobro leto dni. Ta časovni okvir naj bi vključeval vse potrebne faze. Projekt naj bi se pričel v jeseni leta 2014, prvo lansiranje pa je bilo po pričakovanjih načrtovano za poletje 2015.

Pred samim projektom je bilo potrebno določiti vse ključne osebe, ki bodo tesno povezane s samim projektom uvedbe. Direktor področja ter njegov namestnik sta imela idejno in vodstveno vlogo samega koncepta CRM. Na njih je slonela vizija in zahteve kaj naj bi nov sistem CRM dejansko prinesel poslovanju področja. Prav tako sta kasneje odigrala ključno vlogo pri sami uporabi ter širitvi nove filozofije med zaposlenimi.

Določeni so bili tudi posamezniki, ki so skupaj tvorili tim za pomoč pri uvedbi CRM. Šlo je predvsem za vodje laboratorijev, posameznike iz tehnične in prodajne podpore ter informatike. Ožji tim je vključeval 9 oseb, po potrebi pa so se posameznim skupinam priključevali zainteresirani posamezniki.

2.2.1 Planiranje

V osnovi se je faza planiranja uvedbe CRM znotraj področja VEM pričela takoj, ko je bilo ugotovljeno, da obstoječi informacijski sistem PIS ne omogoča več normalnega in učinkovitega dela. Vodstvo je takrat prepoznalo težavo ter pričelo s prvimi koraki proti novem informacijskem sistemu, ki bi podprl in nadgradil obstoječe delovne procese ter dodal nove.

Največje operativno breme je bilo preneseno na projektnega vodjo, ki je imel večje število zadolžitev. Poleg same koordinacije s tehničnim izvajalcem je projektni vodja skrbel tudi za vodenje vseh posameznih faz projekta uvedbe CRM. Na strani opisane organizacije je vodja projekta poskrbel tudi za ustrezno izobraževanje in urjenje vseh zaposlenih po uspešni implementaciji.

Pomemben del faze načrtovanja je bila tudi postava temeljev metode, ki se bo uporabljala za samo uvedbo CRM. Odgovorni projektni vodja je v različnih fazah uporabljal različne tipe metodologij, prevladala pa je delna uporaba AHP metode. Delna zato, ker je šlo predvsem za opisno odločanje po vnaprej določenih kriterijih brez posebnih določanj uteži.

Z manjšimi razlikami je bila uporabljena tudi CRM-Iris metodologija. Služila je za jasno definiranje ciljev ter okvirjev, ki so bili kasneje osnova za samo uvedbo rešitve CRM.

Zadnja metoda, ki je bila prav tako pogosto uporabljena tekom celotnega procesa, je metoda viharjenje možganov oziroma brainstorming metoda. Slednja temelji predvsem na skupinskem reševanju problemov. Pogosto se uporablja kot način iskanja novih idej ter v različnih diskusijah, v našem specifičnem primeru pa je bila uporabljena med posameznimi fazami planiranja. Pri tej metodi je ključnega pomena predvsem velikost in prava izbira članov posameznih skupin. S tovrstno metodo si je zlasti projektni vodja najbolj pomagal pri kreiranju novih idej in funkcionalnosti, ki bi poenostavili procese znotraj posameznih modulov.

2.2.2 Izbira rešitve

Ena poglobitnih odločitev v fazi planiranja je bila analiza obstoječega stanja ter predvsem analiza trenutnih ponudnikov rešitev CRM na trgu. Eden izmed pomembnejših dejavnikov pri izbiri rešitve je bila nedvomno ocena med stroškovno učinkovitostjo ter ustreznostjo rešitve za našo dano aplikacijo.

Iz vidika področja VEM je bila izbira dokaj enostavna, ker sta se ponudnik in programska rešitev izbrala že v področjih IZO ter OSV leto prej. Logično je bilo, da področje VEM izbere enakega ponudnika ter rešite, predvsem zaradi sistemske kompatibilnosti ter tudi boljše stroškovne učinkovitosti. Kljub vsemu smatram, da je proces izbire pravega

ponudnika zelo kompleksen, zato bom v nadaljevanju najprej opisal proces izbire v področjih IZO in OSV. Te odločitve so namreč ključnega pomena tudi za področje VEM, ki je leto kasneje prevzelo enako rešitev z dodanimi nadgradnjami.

V poglavjih, ki prihajajo bom opisal tudi ključne dejavnike ter proces izbire CRM rešitve v ostalih področjih. To je namreč ključnega pomena za razumevanje celotnega procesa na področju VEM.

2.2.2.1 Ponudniki

V prvem krogu se je pripravil širši izbor možnih ponudnikov ter njihovih rešitev. Vodstvo se je odločilo, da se fokusira predvsem na ponudnike iz Slovenije. V prvem izboru se je poleg slovenskih ponudnikov našel tudi NPS d.o.o. iz Srbije. V tej fazi je šlo predvsem za cenovno primerjavo ponudnikov iz različnih držav. Informatika je želela dobiti čim boljši vpogled v različne rešitve, zato je bil v ožji izbor izbran en ponudnik odprtokodne rešitve, dva ponudnika lastnih rešitev ter ostali ponudniki integriranih in bolj pogostih rešitev. Zanimivo je, da so iz širšega nabora ponudnikov takoj izpadli največji tuji ponudniki CRM storitev (SAP, S&T ter Oracle). Razlog je bil predvsem stroškovna učinkovitost, kajti ti ponudniki veljajo za cenovno višje postavljene na trgu tovrstnih storitev. Iz tega je razviden že en ključen faktor pri izbiri pravega ponudnika - visoki stroški. Neprofitne organizacije imajo navadno na razpolago omejena sredstva, in tudi opisan primer ni bil izjema.

Prvi pogoj je bil tudi, da je ponudnik izkušeno podjetje z izkušnjami in referencami pri izvedbi CRM sistemov v srednjih ter večjih podjetjih, pomemben faktor pa so bila tudi dobra priporočila in solidna podpora.

Tabela 5: Širši izbor ponudnikov za rešitev CRM v izbrani organizaciji

Možen ponudnik	Ponujena CRM rešitev	Tip rešitve
Adacta d.o.o.	Microsoft Dynamics CRM	Integrirana rešitev
ADD d.o.o.	ADD CRM	Lastna rešitev
Agenda d.o.o.	SugarCRM	Odprtokodna rešitev
Avtenta d.o.o.	Microsoft Dynamics CRM	Integrirana rešitev
Intera d.o.o.	INTRIX [®] CRM	Lastna rešitev
ITeUM d.o.o.	Microsoft Windows Azure	Integrirana rešitev
NPS d.o.o.	Microsoft Dynamics CRM	Integrirana rešitev
ORG. TEND d.o.o.	Microsoft Dynamics CRM	Integrirana rešitev

2.2.2.2 Ključni dejavniki pri izbiri

Znotraj posameznih enot so vodje področij definirale najpomembnejše dejavnike, ki bodo pripomogle k objektivnem izboru. Iz vidika informatike so bili ocenjeni naslednji kriteriji:

- ocena primernosti rešitve CRM,
- ocena primernosti programske opreme CRM,
- ocena zanesljivosti razvijalca rešitve CRM,
- ocena zanesljivosti dobavitelja rešitve CRM.

Večji del kriterijev je postavila služba informatike SIQ.

Opazijo se enaki kriteriji, ki jih je definiral tudi Bergeron (Bergeron, 2002, str. 155). Prav tako je definiral več ključnih meril za vrednotenje CRM rešitev, od katerih smo v izbranem primeru uporabili (Bergeron, 2002, str. 135):

- razpoložljivost proizvodov,
- stroškovni vidik (cena implementacije, pogoji),
- združljivost z obstoječim sistemom (PIS),
- ustreznost glede na procese,
- število aktivnih uporabnikov,
- namen uporabe,
- zanesljivost,
- licenčni sporazumi,
- stroški posodobitev (migracije na najnovejšo različico).

V kolikor smo želeli objektivno oceniti dostopne CRM rešitve, je bilo potrebno razčleniti potrebe ter cilje izbrane organizacije. Dodaten izziv v našem primeru predstavljajo tudi členitve na posamezna področja, ki so si po svoji osnovni dejavnosti nepovezana. Pri analiziranju posameznih ponudb so bile opažene tudi ponujene paketne rešitve, ki pa v našem specifičnem primeru ne bi mogle zadostiti zahtevam in ciljem vsakega izmed udeleženih področij. Zaradi tega se je poudarek dajal na ponudnika z zanesljivo in preizkušeno rešitvijo, ki pa ponuja dovolj možnosti za specifične razširitve.

Naslednji spisek kriterijev se nanaša na ocenjevanje programske opreme same. V tem primeru je bil večji del ocenjevanja preložen na službo informatike, ki je lahko ponudila objektivno tehnično mnenje. Bergeron je definiral več meril za ocenjevanje programske opreme in vplive velike večine slednjih so ocenili tudi v službi informatike SIQ (Bergeron, 2002, str. 141):

- enostavnost za uporabnika,
- uporabniku prijazen vmesnik,
- zaščita podatkov ter identitet uporabnikov,

- pogostost sistemskih posodobitev (migracije na nove različice),
- uporaba standardiziranih podatkovnih baz,
- kompatibilnost z obstoječo programsko opremo znotraj SIQ,
- stroški delovanja ter vzdrževanja,
- uporaba/prenos v/iz pogostih podatkovnih oblik,
- spremljanje in beleženje sprememb in napak.

Za SIQ je bilo iz tehničnega vidika ključnega pomena, da je CRM programski paket popolnoma združljiv s trenutnim operacijskim sistemom, ki se uporablja znotraj organizacije. Prav tako je bilo pomembno, da je programska oprema združljiva s trenutno strojno opremo. Potrebno se je bilo postaviti v vlogo uporabnika in ugotoviti vpliv uporabniškega vmesnika, nenazadnje pa se je porajalo tudi vprašanje varnosti podatkov ter identitete bodočih uporabnikov.

Ob ocenjevanju programske opreme se poraja tudi vprašanje o razvijalcu te opreme. Pozorni moramo biti, da tu govorimo o razvijalcu – torej podjetju, ki je zadevo dejansko razvilo. Ponudnik v tem primeru ne igra nujno tudi vloge razvijalca rešitve. Za boljšo predstavo ključnih kriterijev za ocenjevanje razvijalca zopet navajam Bergerona (Bergeron, 2002, str. 145):

- status in osebna izkaznica podjetja,
- zgodovina,
- tržni delež,
- število uporabnikov posamezne rešitve,
- priporočila strank ter mnenja svetovalcev,
- neodvisne ocene posamezne rešitve,
- razvojna strategija podjetja.

Glavno vprašanje službe informatike SIQ v tem kontekstu je bilo: »Koliko časa bo CRM rešitev še aktualna, po uspešni implementaciji?«. Noben si namreč ne želi, da bi po dolgotrajni in uspešni implementaciji, razvijalec rešitve opustil razvoj tega programskega paketa, ki bi nato zastaral v nekaj letih ali celo mesecih. Manjši razvijalci so v tem primeru bolj izpostavljeni na prevzeme večjih podjetij, ki lahko bodisi opustijo program, bodisi ga pretvorijo v nekakšno drugo rešitev. Načeloma se večji in bolj uveljavljeni razvijalci izkažejo z bolj dolgotrajnimi ter uveljavljenimi CRM rešitvami.

Po drugi strani pa je potrebno ovrednotiti tudi posameznega ponudnika oziroma dobavitelja. V pravem pomenu besede ponudnik dejansko postane dolgotrajni partner organizacije. Poleg opravljanja svetovalne, tehnične in podporne funkcije, ponudnik poskrbi tudi za morebitne nadgradnje in vzdrževanje le-teh. Kunstelj navaja, da je dobavitelj podaljšana roka razvijalca (Kunstelj, 2006, str. 49). Ključni kriterij oz. merilo je zopet stabilnost in uveljavljenost posameznega ponudnika. Poleg stabilnosti, lahko govorimo še o naslednjih kriterijih ocenjevanja ponudnikov (Bergeron, 2002, str. 151):

- podpora,
- ugled,
- zgodovina in reference,
- prilagodljivost,
- lokacija,
- število odjemalcev,
- stabilnost podjetja (finančna, strateška).

Praksa pokaže, da se podjetja v fazi planiranja ne posvečajo dovolj analiziranju razvijalcev ter ponudnikov oziroma dobaviteljev. Zaradi neprestanih sprememb na trgih se nemalokrat zgodi, da se pri ponudnikih opuščajo določeni programski paketi. Trenutni odjemalci takrat niso več deležni popolne tehnične podpore. Skozi to magistrsko delo bomo spoznali, da je tudi v primeru implementacije CRM rešitve v organizaciji SIQ, prišlo do sprememb na strani ponudnika.

2.2.2.3 Proces izbire in odločanja

Zadolženi v oddelku informatike ter vodje posameznih področij so imeli nalogo zmanjšati število možnih ponudnikov na največ tri. Z vsakim od prej navedenih ponudnikov so bili dogovorjeni tudi predstavitveni sestanki. Na teh sestankih so bili poleg informatike prisotni tudi vodje področij OSV, IZO in SGP - končni proizvod vsakega izmed sestankov pa je bilo zaključno poročilo z analizo pozitivnih in negativnih lastnosti ponudnika in njegove rešitve.

Od prvotnih osem možnih ponudnikov, je bilo najprej eliminirano podjetje NPS d.o.o. iz Srbije. Razlog je bil predvsem lokacija – vodstvo ni zaupalo, da se tako kompleksen interni projekt lahko izvede na daljavo. Dejstvo je, da pri načrtovanju ter implementaciji potrebuješ dobavitelja, ki lahko ustreže tvojim dodatnim zahtevam v kratkem času. Naslednja dva ponudnika, ki sta izpadla iz ožjega izbora, sta bili podjetji ADD d.o.o. ter Intera d.o.o. – obe podjetji sta predstavila svojo rešitev, ki pa ni bila kompatibilna z zahtevami in cilji v našem specifičnem primeru. Med predstavitvami je bilo ugotovljeno, da določene ključne lastnosti niso pokrite že v sami arhitekturi. Načeloma bi bili možni dodatni popravki in dodelave, ki pa bi dodobra upočasnile proces planiranja ter zvišala stroške same izdelave.

Zadnja dva izpadla ponudnika sta oba predstavila Microsoftovo rešitev. Ker je bilo ponudnikov sistemov CRM na osnovi Microsoft Dynamics CRM od vseh največ, je bil tukaj ključni faktor cena ter reference. Ponudnika ORG.TEND d.o.o. ter ITeUM d.o.o. sta bila med manjšimi ponudniki, posledično imajo tudi nekoliko manj izkušenj. Vodstvo se je odločilo, da bo v primeru izbire splošno razširjene rešitve izvedbo projekta prevzelo bolj znano podjetje – po možnosti podjetje s katerim je SIQ že imel sodelovanje v preteklost.

Nadaljevalo se je s primerjavo preostalih treh ponudnikov na osnovi kriterijev, kateri so v grobem tehnično pokrili veliko število ciljev posameznih področij, ki smo jih že navedli v

preteklih poglavjih. V končni izbor sta bili izbrani dve priznani podjetji z znano rešitvijo Microsoft Dynamics CRM in manjše podjetje z lastno rešitvijo. Odločitev in izbira je potekala tri nivojsko, vsak nivo je imel svojo drugačno namembnost. V prvem nivoju so se upoštevali primerjalni kriteriji, katere je določila služba informatike. Drugi nivo je bil sestavljen iz več stroškovnih faktorjev ter skupne stroškovne okvirne ocene, pri kateri je prav tako največ sodelovala služba informatike. Zadnji nivo pa so sestavljale objektivne ocene posameznikov iz managementa ter vodij posameznih področij.

V tej fazi so se ustanovile manjše delovne skupine, ki so pripomogle k odločitvi prave izbire za našo aplikacijo. Delovne skupine so se formirale po posameznih področjih izbrane organizacije. Vsaka izmed delovnih skupin je pregledala možnosti posameznih rešitev CRM ter njihovih potencialnih pričakovanih doprinosov k samemu poslovanju.

Določeni so bili kriteriji razvidni v tabeli 6, hkrati pa se je ocenil tudi stroškovni vidik za določeno časovno območje. Poglejmo si primerjavo med posameznimi kriteriji v tabeli 6. Poleg so podani tudi kriteriji vrednotenja v skladu z opisom v tabeli 3.

Tabela 6: Primerjava treh ponudnikov po definiranih primarnih kriterijih

Ponudnik	Agenda d.o.o.	Avtenta d.o.o.	Adacta d.o.o.	Kriterij pomembnosti
Ponujena rešitev	SugarCRM	Microsoft Dynamics CRM	Microsoft Dynamics CRM	1
Obstoječ partner SIQ?	DA	NE	NE	2
Reference				
	Za orodjem stoji močna vsak dan večja odprtokodna skupina	Tehnologija ima veliko referenc tako v svetu kot pri nas	Tehnologija ima veliko referenc tako v svetu kot pri nas	3
Vmesnik				
	Samostojna programska oprema	Vtičnik v Internet Explorer	Vtičnik v internet Explorer	5
WWW	DA - Glavni vmesnik	Omogočeno	Omogočeno	3
Outlook	DA	DA - Glavni vmesnik	DA - Glavni vmesnik	5

se nadaljuje

Tabela 6: Primerjava treh ponudnikov po definiranih primarnih kriterijih (nad.)

Ponudnik	Agenda d.o.o.	Avtenta d.o.o.	Adacta d.o.o.	Kriterij pomembnosti
Kompatibilnost				
Outlook	DA	DA	DA	5
Zajem zunanjih virov podatkov				
PIS-DN	DA	DA	DA	9
Adrema	DA	DA	DA	6
Dodatne prednosti (zahteve)				
Izdelava mailingov	DA	DA	DA	5
html obrazec	DA	NE	NE	5
word mail merge	DA	DA	DA	5
Spremljanje odziva na poslani mailing	DA (beleženje št. odprtih sporočil, št. klikov na povezave znotraj sporočil...)	NE	NE	5
Spletna prijava	DA	DA	DA	5
Povezljivost s PIS-DN - prikaz podatkov	Možna povezljivost	Možna povezljivost	Možna povezljivost	9
prikaz zapadlih terjatev	S potrebnimi dodelavami	S potrebnimi dodelavami	S potrebnimi dodelavami	4
Spremljanje dogodkov	NE	Outlook	Outlook	4

Naslednji ključen vidik primerjave je bil povezan predvsem z oceno stroškov. Potrebno je omeniti, da so bile v tej fazi sicer pridobljene ponudbe za samo izvedbo ter implementacijo – vendar so odgovorni za informatiko znotraj SIQ poskušali prikazati tudi dodatne stroške, povezane predvsem z vzdrževanjem ter licenciranjem CRM rešitve za večje število uporabnikov. Na osnovi teh podatkov, je management izbrane organizacije lahko podal dokončno odločitev o najustreznejši CRM rešitvi. V tabeli 7 se nahajajo stroškovne ocene iz različnih vidikov. Potrebno je omeniti, da so izpisane stroškovne ocene izključno približki in ne točne ocene. Razlog je predvsem zaščite poslovnih skrivnosti in prodajnih cen za posamezne storitve in izdelke opisanih ponudnikov.

Tabela 7: Primerjava treh ponudnikov na osnovi stroškovnih ocen

Ponudnik	Agenda d.o.o.	Avtenta d.o.o.	Adacta d.o.o.	Kriterij pomembnosti
Ponujena rešitev	SugarCRM	Microsoft Dynamics CRM	Microsoft Dynamics CRM	1
Dodatna strojna opreme				
ISA strežnik	NE	DA	DA	3
Cena licence* (v €/uporabnika)	Pribl. 250	Pribl. 1000	Pribl. 1.500	3
Leto 1* - Okviren izračun za 20 uporabnikov				
Izračun za 20 uporabnikov (v €)	Pribl. 5.000	Pribl. 23.000	Pribl. 30.000	3
Implementacija/dodelave (v €)	Pribl. 10.000	Od x0.5 do x4 vrednosti licenc: od 12.500 - 92.000 (Predvideno 45.000 €)	Predvideno 60.000	5
Vzdrževanje/leto (v €)	Pribl. 1.300	Pribl. 3.600	Pribl. 4.600	2
Vzdrževanje namenskega strežnika/leto (v €)	Pribl. 900	Pribl. 900	Pribl. 900	1
SKUPAJ Prvo leto (v €)	Pribl. 17.200	Pribl. 72.500	Pribl. 95.500	3
Leto 2* - Okviren izračun za 20 uporabnikov				
Dodelave (v €)	Pribl. 12.000	Od x0.5 do x4 vrednosti licenc: od 13.000 - 80.000 - Predvidimo 35.000	Pribl. 30.000	5
Vzdrževanje/leto 2% (od 22.000 €) (v €)	Pribl. 5.200	Pribl. 3.600	Predvideno 10.000	3
Vzdrževanje namenskega strežnika/leto (v €)	Pribl. 900	Pribl. 900	Pribl. 900	1
SKUPAJ Drugo leto (v €)	Pribl. 18.100	Pribl. 39.500	Pribl. 40.900	3

se nadaljuje

Tabela 7: Primerjava treh ponudnikov na osnovi stroškovnih ocen (nad.)

Ponudnik	Agenda d.o.o.	Avtenta d.o.o.	Adacta d.o.o.	Kriterij pomembnosti
Leto 3* - Okviren izračun za 20 uporabnikov				
Vzdrževanje/ leto (v €)	Pribl. 5.200	Pribl.8.600	Pribl.14.600	3
Vzdrževanje namenskega strežnika/leto (v €)	Pribl. 900	Pribl. 900	Pribl. 900	1
Osveževanje licenc/ nadgradnja (v €)	Pribl. 5.000	Pribl. 6.500	Pribl. 6.500	5
SKUPAJ Tretje leto (v €)	Pribl. 11.100	Pribl. 16.000	Pribl. 22.000	3
Strošek v 3 letih (v €)	Pribl. 46.400	Pribl. 128.000	Pribl. 158.400	

Kot že omenjeno, so v zadnji fazi sodelovali vsi člani odgovorne skupine za CRM ter vodje posameznih področij. Navedeni so bili komentarji ter ocene vseh treh ponudnikov ter njihovih rešitev. Na ta način je bil v organizaciji dosežen soliden pregled nad morebitnimi spregledanimi težavami, pri implementaciji posamezne CRM rešitve znotraj področij. Tabela 8 ponuja strnjen pregled nad posameznimi zahtevami v tej fazi vrednotenja. Opomniti je treba, da sta dva ponudnika ponujala enako rešitev (MS Dynamics CRM) ter so bili kriteriji v tem primeru enaki.

Tabela 8: Primerjava treh ponudnikov po zahtevah posameznih področij

Področje	Agenda d.o.o.	Avtenta d.o.o.	Adacta d.o.o.
Ponujena rešitev	SugarCRM	Microsoft Dynamics CRM	Microsoft Dynamics CRM
IZO	Prednosti: +spletni dostop (aplikacija), +formiranje e-mailing list, + lastniška prednost,	Prednosti: +spletna aplikacija, +dobro zastavljen work-flow (delovni potek), +dobra osnova za organizacijo dogodkov, .	Prednosti: +spletna aplikacija, + dobro zastavljen work-flow (delovni potek),

se nadaljuje

Tabela 8: Primerjava treh ponudnikov po zahtevah posameznih področij (nad.)

Področje	Agenda d.o.o.	Avtenta d.o.o.	Adacta d.o.o.
Ponujena rešitev	SugarCRM	Microsoft Dynamics CRM	Microsoft Dynamics CRM
IZO	+ stroškovno učinkovita rešitev (nižji stroške implementacije ter vzdrževanja), + hitrost delovanja.	+ dobro zastavljanje upravljanje posameznih strank, +že v osnovi omogoča marketinške aktivnosti	+dobra osnova za organizacijo dogodkov, + dobro zastavljanje upravljanje posameznih strank, +že v osnovi omogoča marketinške aktivnosti.
IZO	Slabosti: - bolj osnovno orodje iz vidika potreb IZO, - potrebno veliko dograjevanja (stroški?), - potrebno bo veliko integracije (Outlook, ...).	Slabosti: - hitrost dostopa do spletne aplikacije ter odzivnost sistema, - stroškovni vidik.	Slabosti: - hitrost dostopa do spletne aplikacije ter odzivnost sistema, - stroškovni vidik.
Preferenca IZO	MS Dynamics CRM; ponudnik Avtenta d.o.o.		

se nadaljuje

Tabela 8: Primerjava treh ponudnikov po zahtevah posameznih področij (nad.)

Področje	Agenda d.o.o.	Avtenta d.o.o.	Adacta d.o.o.
Ponujena rešitev	SugarCRM	Microsoft Dynamics CRM	Microsoft Dynamics CRM
OSV	Prednosti: + spletna aplikacija, + odprtokodni sistem brez licenc, + pokriva večino funkcionalnosti, + različni moduli.	Prednosti: + spletna aplikacija, + preizkušena rešitev z dobrimi referencami, + enostaven dostop, + možnost izdelave work-flowa glede na vrsto aktivnosti, + lažja kompatibilnost s PIS.	Prednosti: + spletna aplikacija, + preizkušena rešitev z dobrimi referencami, + enostaven dostop, + možnost izdelave work-flowa glede na vrsto aktivnosti, + lažja kompatibilnost s PIS, + z Adacta d.o.o. smo že sodelovali.
	Slabosti: - omejitev pravic uporabnikov, - ni povezave s trenutnim sistemom e-Docs, - ni kompatibilen s PIS, - zaradi odprtokodne rešitve imamo pomisleke glede varnosti varovanja podatkov ter sistema, - nimamo nam znanih referenčnih podjetij, ki so uporabile Sugar CRM.	Slabosti: - šifranti za vrsto dejavnosti so definirani, omejitev na le 9 vrst, - licenca za vsakega uporabnika, - hitrost delovanja ter odzivnost sistema, - z Avtento d.o.o. še nismo sodelovali.	Slabosti: - šifranti za vrsto dejavnosti so definirani, omejitev na le 9 vrst, - licenca za vsakega uporabnika, - višja cenovna politika za dodelave, - hitrost delovanja ter odzivnost sistema.
Preferenca OSV	MS Dynamics CRM; ponudnik Adacta d.o.o.		

se nadaljuje

Tabela 8: Primerjava treh ponudnikov po zahtevah posameznih področij (nad.)

Področje	Agenda d.o.o.	Avtenta d.o.o.	Adacta d.o.o.
Ponujena rešitev	SugarCRM	Microsoft Dynamics CRM	Microsoft Dynamics CRM
VEM	Prednosti: + spletna aplikacija, + odprtokodni sistem brez licenc, + pokriva večino funkcionalnosti, + različni moduli, + veliko možnosti nadgradenj.	Prednosti: + spletna aplikacija, + preizkušena rešitev z dobrimi referencami, + enostaven dostop, + možnost izdelave work-flowa glede na vrsto aktivnosti, + veliko možnosti nadgrajevanj že obstoječih modulov, + možnost implementacije z MS Outlook.	Prednosti: + spletna aplikacija, + preizkušena rešitev z dobrimi referencami, + enostaven dostop, + možnost izdelave work-flowa glede na vrsto aktivnosti, + veliko možnosti nadgrajevanj že obstoječih modulov.
	Slabosti: - zelo osnoven CRM program, potrebnih bi bilo ogromno dodelav, - omejitev pravic uporabnikov, - ni povezave s trenutnim sistemom e-Doc, - ni kompatibilen z PIS, - varovanje podatkov, - nimamo nam znanih referenčnih podjetij, ki so uporabile Sugar CRM.	Slabosti: - omejeno število šifrantov, - licenca za vsakega uporabnika, - visoki stroški licenciranja, - vprašljiva hitrost delovanja ter odzivnost sistema.	Slabosti: - omejeno število šifrantov, - licenca za vsakega uporabnika, - visoki stroški licenciranja, - vprašljiva hitrost delovanja ter odzivnost sistema.
Preferenca VEM	MS Dynamics CRM; ponudnik Avtenta d.o.o.		

se nadaljuje

Tabela 8: Primerjava treh ponudnikov po zahtevah posameznih področij (nad.)

Področje	Agenda d.o.o.	Avtenta d.o.o.	Adacta d.o.o.
Ponujena rešitev	SugarCRM	Microsoft Dynamics CRM	Microsoft Dynamics CRM
SGP	Prednosti: + stroškovno učinkovita rešitev (nižji stroške implementacije ter vzdrževanja), + hitrost delovanja, + možnost generiranja email list, + visoka prilagodljivost.	Prednosti: + že vsebuje module za finančne pregled, + kompatibilnost s sistemi eDocs ter PIS, + orodje že vsebuje module za generiranje različnih poročil.	Prednosti: + že vsebuje module za finančne pregled, + kompatibilnost s sistemi eDocs ter PIS, + orodje že vsebuje module za generiranje različnih poročil, + dobro sodelovanje z Adacta d.o.o.
	Slabosti: - preveč osnovno orodje in ne pokriva dovolj modulov namenjenih financam ter računovodskemu pregledu, - dvomljiva varnost podatkov, - slabša grafična preglednost, - slabše strateško znanje ter manj izkušenj ponudnika.	Slabosti: - počasnost sistema in slaba odzivnost, - cenovno (pre)visoka rešitev, - večja kompleksnosti pri sodelovanju ter večje omejitve, - ne ponuja vodenja statistike pri pošiljanju e-mail liste.	Slabosti: - počasnost sistema in slaba odzivnost, - cenovno (pre)visoka rešitev, - večja kompleksnosti pri sodelovanju ter večje omejitve, - ne ponuja vodenja statistike pri pošiljanju e-mail liste.
Preferenca SGP	Pogojno MS Dynamics CRM (v primeru boljših stroškovnih pogojev). V nasprotnem primeru Sugar CRM.		

se nadaljuje

Tabela 8: Primerjava treh ponudnikov po zahtevah posameznih področij (nad.)

Področje	Agenda d.o.o.	Avtenta d.o.o.	Adacta d.o.o.
Ponujena rešitev	SugarCRM	Microsoft Dynamics CRM	Microsoft Dynamics CRM
Služba informatike	Prednosti: + odprtokodna rešitev (imamo dostop do izvirne kode), + hitri spletni vmesnik, + dovolj razvejani funkcionalni moduli, + prilagodljivost, + vodenje statistike mailingov, + cenovno optimalna rešitev, + dobro sodelovanje z Agendo d.o.o.	Prednosti: + že vsebuje veliko funkcionalnih modulov, ki jih je enostavneje nadgraditi, + kompatibilnost z ostalimi programi v Microsoft okolju, + enostavna tehnična implementacija ter nadgradnje.	Prednosti: + že vsebuje veliko funkcionalnih modulov, ki jih je enostavneje nadgraditi, + kompatibilnost z ostalimi programi v Microsoft okolju, + enostavna tehnična implementacija ter nadgradnje.
	Slabosti: - potrebnih bi bilo več dodelav, - preveč osnovno orodje in ne pokriva dovolj modulov namenjenih financam ter računovodskemu pregledu, - slabša grafična preglednost.	Slabosti: - počasnost sistema in slaba odzivnost, - visoki stroški, - licence, - ne ponuja vseh ključnih funkcionalnosti (mailing liste, statistika,...).	Slabosti: - počasnost sistema in slaba odzivnost, - visoki stroški, - licence, - ne ponuja vseh ključnih funkcionalnosti (mailing liste, statistika,...).
Preferenca službe informatike	Sugar CRM, ponudnik Agenda d.o.o.		

Na osnovi faktorjev opisanih v tabeli 8 je bila pripravljena tudi primerjalna matrika, ki ponazori posamezne ključne dejavnike. Iz te matrike je jasno razviden odločitveni proces ter primerjava posameznih kriterijev.

Tabela 9: Primerjalna matrika

CRM rešitev	+/-	Kriterij	Služba informatike	OSV	VEM	IZO	SGP
SugarCRM	+	Odprtokodna rešitev (brez licenc)	✓	✓	✓	✓	✓
		Hitrost delovanja	✓		✓		✓
		Spletno orodje	✓	✓	✓	✓	✓
		Popolna statistika mailingov	✓			✓	✓
		Preprosta uporaba mail list	✓				
		Hitrost implementacije	✓				
		Integracija z obstoječimi sistemi	✓				
		Cena	✓	✓	✓	✓	✓
		Cena dodelav in razvoja novih modulov					
		Poznavanje ponudnika	✓				
		Veliko različnih modulov za prikaz podatkov		✓	✓		
		Boljša prilagodljivost	✓				✓
	-						
		Nepopolna omejitev pravic (osnovna verzija)	✓				
		Slabša grafična preglednost			✓		✓
		Potrebno bo več dodelav			✓	✓	✓
		Le delna povezava z Outlook-om		✓		✓	✓
		Slabše znanje - strateška podpora, svetovanje		✓		✓	✓

se nadaljuje

Tabela 9: Primerjalna matrika (nad.)

CRM rešitev	+/-	Kriterij	Služba informatike	OSV	VEM	IZO	SGP
Microsoft Dynamics CRM	+	Spletno orodje in Outlook klient		✓	✓		✓
		Dobro zastavljen workflow		✓	✓	✓	
		Dobro izdelan sistem za podočje izobraževanja					✓
		Marketinško dodelana podpora, vizija, razvoj				✓	✓
		Dobra grafična preglednost					✓
	-						
		Vnaprej definirani šifranti dejavnosti		✓	✓		
		Nepopolna omejitev pravic uporabnikov		✓	✓		
		Počasnost delovanja (oddaljene lokacije)	✓	✓	✓	✓	
		Cena (plačevanje licenc)	✓	✓	✓		✓
		Cena dodelav in razvoja novih modulov					✓
		Nepopolna statistika mailingov	✓			✓	✓
		Slabša prilagodljivost	✓				✓
Odločitev		SugarCRM	✓				✓
		Microsoft Dynamics CRM		✓	✓	✓	✓

Kljub dejstvu, da ima neprofitna organizacija v osnovi strogo omejena sredstva, je bil v tem primeru že vnaprej določen maksimalen znesek za izvedbo, implementacijo ter vzdrževanje CRM sistema. To je imelo precejšen vpliv tudi na odločitev pri izbiri ponudnika ter njegove rešitve.

Po pričakovanju je bila ponujena specifična rešitev SugarCRM stroškovno dosti bolj učinkovita od predstavljenih različici Microsoft Dynamics CRM. Po predstavitev in primerjavi se je izkazalo, da v večini aspektov ni tako dovršena in bi potrebovala večje število dodelav. Ravno te bi napihnale končno vrednost projekta na podobno vrednost kot to, ocenjeno pri Microsoft Dynamics CRM-ju.

Po analizi vseh faktorjev je bilo odločeno, da bo optimalna rešitev v tem primeru Microsoft Dynamics CRM. V ožjem izboru sta bila dva ponudnika, obe znani podjetji z dolgoletnimi izkušnjami in dobrimi referencami. Končni faktor je bil stroškovni vidik. Nastopila je faza pogajanj, v kateri je najbolj ugodno ponudbo za izvedbo, implementacijo ter na koncu tudi

vzdrževanje podalo podjetje Avtenta d.o.o. Slednji ponudnik je bil smotrno izbran za implementacijo rešitve pri vseh treh področjih.

2.2.3 Določitev časovnih okvirov

Ključno za uspeh je, da si podjetje oziroma organizacija vzame dovolj časa za vse faze uvedbe določene CRM rešitve (Greiling, 2010, str. 535). Včasih se na odgovorne za implementacijo rešitve CRM vršijo pritiski, največkrat v želji, da bi se CRM čimprej začel uporabljati ter posledično pričel prinašati obljubljeno dobrobit podjetju. Posledično se pogosto dogaja, da so tovrstne hitre akcije neuspešne in ne obrodijo željenih koristi (King & Burgess, 2007, str. 423).

V opisanem primeru so se zadolženi in vodstvo zavedali, da CRM ni samo informacijska rešitev temveč filozofija dela in urejanja odnosov z odjemalci. Zaradi tega so se odločili, da se bo po izbiri ponudnika oziroma izvajalca CRM sistem vpeljal po segmentih. Pričelo bi se z ureditvijo in implementacijo v področju IZO, sledilo bi mu področje OSV skupaj z SGP ter nazadnje področje VEM. Zato je bilo kar nekaj razlogov, kasneje pa ugotovljeno tudi nekaj prednosti tovrstnega postopka:

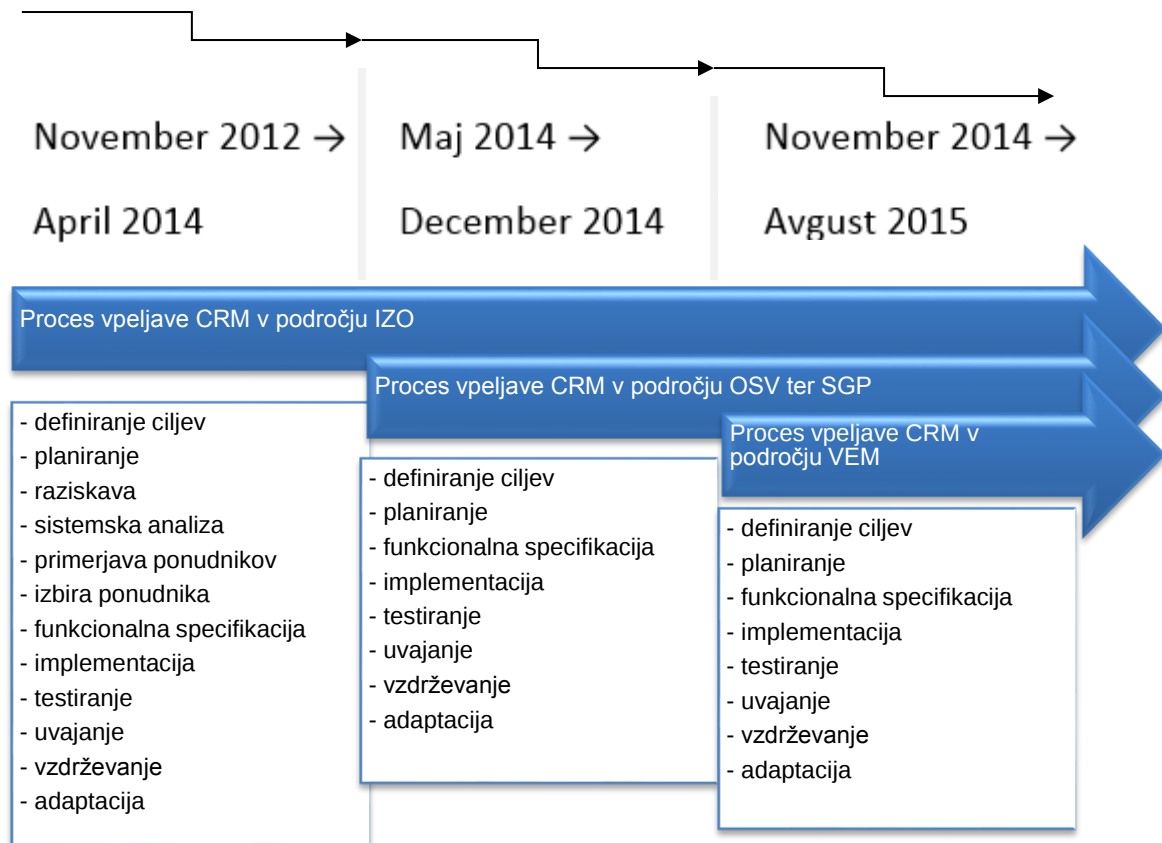
- manjša obremenitev vseh udeležencev v projektu,
- več časa za celotno implementacijo,
- implementacija je potekala od najenostavnejšega primera (IZO) proti najkompleksnejšem (VEM),
- jasnejši fokus na cilje posameznega področja,
- popolno prilagajanje CRM zahtevam posameznega področja,
- kombiniranje skupnih zahtev za CRM,
- sinergija med posameznimi področji,
- pravočasno zaznavanje pomanjkljivosti ter ukrepanje.

Negativna posledica tovrstne vpeljave je pa predvsem dolga časovna doba za celotno izvedbo. Sam potek izvedbe opisuje spodnja slika. Razberemo lahko, da je bil planiran čas implementacije ocenjen na dve leti in pol za vsa tri področja. Če upoštevamo, da je čas povprečne implementacije celovite rešitve CRM po nekaterih podatkih od 8-12 mesecev, vidimo, da je bil zastavljen časovni okvir dovolj širok.

Po ocenah je bila najdaljša prva faza, v kateri se je tudi izvedla celotna analiza (za vsa tri področja) z izbiro ponudnika. Prvotna ideja je predvidevala, da bo izvedba na področju IZO služila kot merilo za obe naslednji področji ter splošnemu gospodarskem področju. Prvotna ocena je definirala največ časa za prvo fazo, potem ji je po oceni trajanja sledila tretja faza in nazadnje še druga.

Okviren zastavljen časovni potek je razviden na diagramu slike 7.

Slika 7: Ocenjen potek časovne izvedbe v izbrani organizaciji



2.2.4 Določitev funkcionalne specifikacije

V tem poglavju bom poglobljeje predstavil, kako je nastajala funkcionalna specifikacija za implementacijo CRM rešitve na področju VEM. Gre za obsežen dokument, v katerem so se definirali vsi posamezni deli razširitve CRM za to področje. Dokument je nastal na podlagi izvedenih intervjujev s ključnimi uporabniki, s katerimi so bile zajete zahteve, potrebe in pričakovanja naročnika.

Po izbiri pravega ponudnika in definiciji časovnih okvirjev je bilo potrebno vse želje, cilje in zahteve, ki so jih specificirali odgovorni v področju spraviti v realnost. Nemalokrat pride do neskladja med pričakovanji ter končnim rezultatom, najpogosteje pa je razlog težava v komunikaciji. Ponudni oziroma izvajalec na eni strani mora razumeti strukturo posamezne organizacije, poznati njihove proizvode ali storitve, način dela, proces dela za zaposlene ter trg v katerem nastopa. V kolikor se kakšna želja ne izrazi v obliki zahteve ponudniku, potem končni sistem ne bo vseboval te posamezne rešitve.

V primeru določanja funkcionalne specifikacije v primeru področja VEM je obstajala manjša prednost, in sicer predvsem izkušnje ostalih dveh področjih, ki so se s tem spopadle že mesece prej. Ugotovljeno je bilo, da je stroškovno učinkoviteje zajeti čim večjo

funkcionalnost že od začetka, kajti vsaka kasnejša nadgradnja v obratovanju sistema pomeni višje stroške implementacije.

S tem namenom je odgovorni projektni vodja za CRM na področju VEM že predhodno organiziral sestanke s posameznimi vodjami produktov ter služb znotraj VEM. Na ta način so bili določeni okvirji za vsako izmed teh organizacijskih enot področja:

- vodstvo področja VEM,
- tehnično prodajna podpora (v nadaljevanju TPP),
- laboratorij za elektroniko,
- laboratorij za elektrotehniko in strojništvo,
- laboratorij za elektromagnetno kompatibilnost,
- oddelek mednarodne certifikacije,
- skupne službe SIQ.

S takim načinom razmišljanja je projektni vodja uspel razdeliti večji del zahtevanih procesov in delovnih pretokov v vseh enotah. Kasneje je to vplivalo tudi na relativno majhno število dodatkov in naknadnih popravkov programa.

Funkcionalna specifikacija je bila definirana iz strani projektne vodje za CRM na področju VEM ter predstavniki izbranega ponudnika. Slednji so bili predvsem razvijalci ter inženirji tehnične podpore.

V prvi fazi razgovorov so predstavniki ponudnika želeli izvedeti več o samem načinu dela, storitvah, odjemalcih ter trgu v katerem področje VEM deluje. V osnovi so že poznali strukturo SIQ, pozicijo na trgu ter tip storitev, ki jih organizacija ponuja. Dodali so jim le specifične samega področja VEM, in tako poskušali razumeti poslovno okolje. Potrebno je bilo tudi definirati posamezne organizacijske enote, vse uporabnike ter njihove odgovornosti. Z namenom identifikacije odjemalcev je bilo potrebno definirati kako zaposleni prepoznavamo potencialne odjemalce, kako prihaja do začetnih komunikacij z odjemalci, kakšen je naš način komunikacije z odjemalci, kdo ureja odnose ter kako sledimo vsem tem informacijam (Dyché, 2005). Iz vidika razumevanja prodajnega okolja je tim ponudnika potreboval informacije glede napovedovanja prodaje, glede prodajnega cikla, aktivnosti v prodaji, kako se segmentirajo posamezni odjemalci ter kako vrednotimo prodajne uspehe. Vsi ti dejavniki so se aplicirali na operativni in sodelovalni del CRM.

Vprašanja iz analitičnega dela CRM so se ukvarjala predvsem s tematiko generiranja poročil, obdelave in analize podatkov, željenimi iskalnimi filtri ter možnostmi ureditve.

Področje VEM se je od drugih področij SIQ razlikovalo predvsem v tem, da je kot edino želelo implementirati celovito CRM rešitev, ki ne bo samo služila kot CRM orodje, temveč kot primarni informacijski sistem za vsakodnevno ravnanje z vsemi prodajnimi procesi, projekti, procesi izdaje dokumentov za posamezne storitve ter namene arhiviranja.

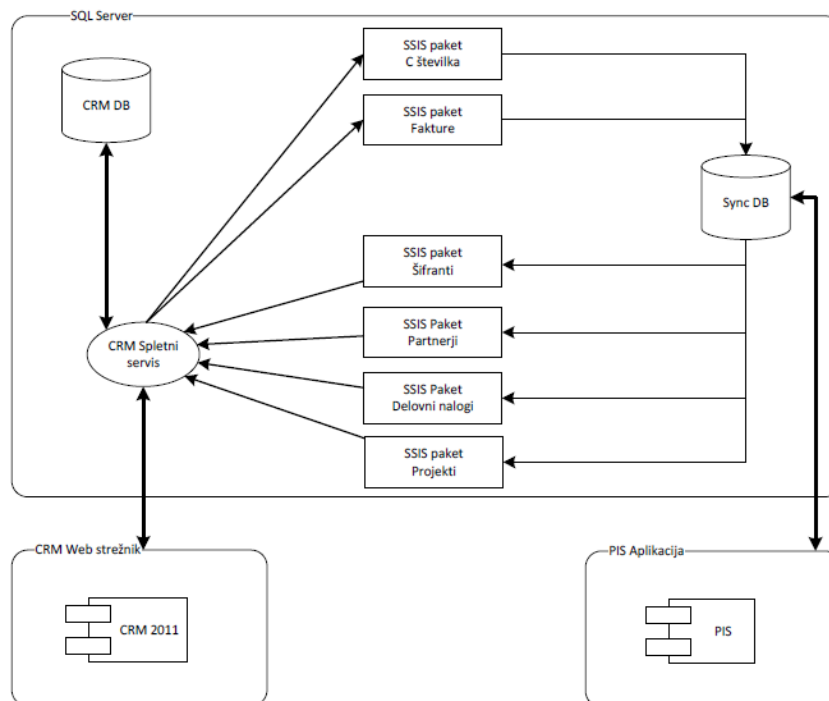
Poleg vsega tega bo sistem vseboval tudi spletno aplikacijo za odjemalce, namenjeno spremljanju posameznih projektov.

Zaradi tega so se v drugi fazi razgovorov izvršili tudi dodatni sestanki po posameznih organizacijskih enotah, kjer so se definirali različni registri, tipi storitev, procesi ter potek opravil za vse zaposlene. Osnovna zahteva za sistem je, da mora ta brez omejitev (hitrost, dostop, tiskanje, nalaganje, brskalnik) delovati tudi izven SIQ (Nemčija, Hrvaška, Srbija...). Vnašanje podatkov v sistem mora biti hitro in enostavno, možno je spreminjati več projektov naenkrat preko tabelaričnega sistema, celoten sistem mora biti v angleškem jeziku.

V dokumentu sta na začetku prikazana koncept povezovanja z obstoječim informacijskim sistemom PIS in prvotni entitetni diagram. Temu sledi opis osnovnih nastavitev in splošnih entitet Microsoft Dynamics CRM-ja. V nadaljevanju sta podrobneje prikazana ter opisana prodajni proces in proces vodenja projektov oz. laboratorijev. Na koncu dokumenta pa so nanizana vsa opredeljena poročila, ki bodo zagotovljena v sistemu CRM.

Na sliki 8 je prikazana tudi blokovna shema koncepta povezave teh dveh sistemov.

Slika 8: Koncept povezave med obstoječim sistemom PIS in novim sistemom CRM



Vir: G. Hojnik & T. Pirc, Funkcionalna specifikacija sistema, 2012, str. 8.

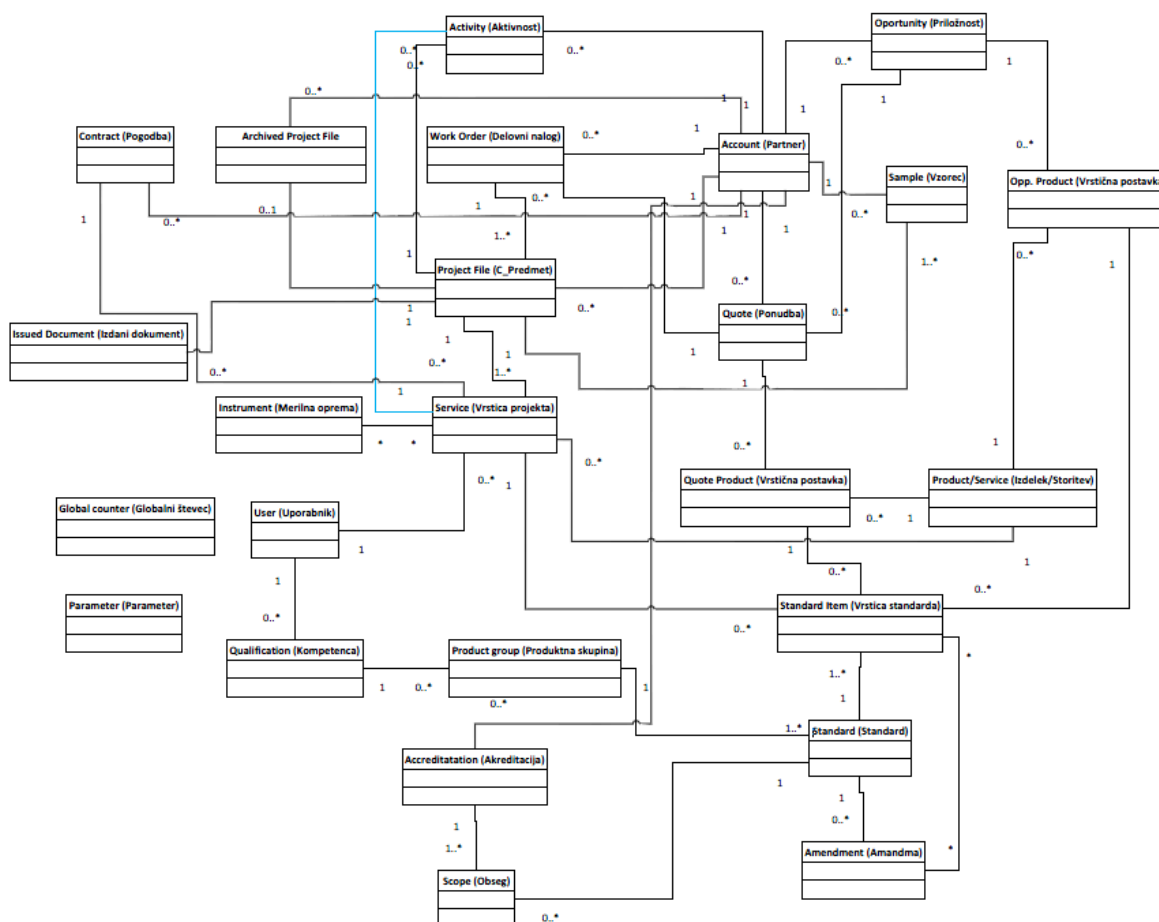
Izmenjava podatkov med poslovnim sistemom PIS in CRM-jem se vrši preko izmenjevalnih tabel, pripravljenih po dogovoru z izvajalcem in vzdrževalcem sistema PIS.

Prej omenjen entitetni diagram je poskrbel za definiranje vseh prej omenjenih enot in gradnikov sistema CRM na področju VEM. Pod pojem entiteta razumemo smiselno zaključeno enoto, ki je pogosto sestavljena tudi iz več podenot. Sama struktura je razvidna na sliki 9.

Definirali smo naslednje entitete CRM sistema:

- partner (account):
 - kreiranje novega zapisa partnerja,
 - podatki na kartici partnerja,
 - relacija na proizvodna mesta partnerja,
 - relacija na stike posameznega partnerja,
 - relacija na priložnosti,
 - relacija na ponudbe,
 - relacija na delovne naloge,
 - relacije na projektne datoteke,
 - relacija na vzorce,
 - relacije na licenčne pogodbe,
 - relacije na vse aktivnosti s partnerjem,
- stik (contact):
 - podatki na kartici stika,
 - pregledovanje aktivnosti s stikom,
 - relacija na partnerja in pravice na stik,
- definicija licenčnih pogodb,
- definicija standardov:
 - relacija z laboratoriji,
 - relacija na akreditacijo,
- definicija produktnih skupin področja VEM:
 - relacija na kvalifikacije in usposobljenosti posameznikov,
- merilna oprema / instrumenti,
- arhivirane mape (archived project files):
 - podatki na kartici arhivirane mape,
 - pravice,
 - delovni tok vezan na arhivirano mapo,
- upravljanje z aktivnostmi.

Slika 9: Entitetni diagram sistema CRM za področje VEM



Vir: G. Hojnik & T. Pirc, Funkcionalna specifikacija sistema, 2012, str. 9.

Definirana je bila struktura samega sistema iz vidika arhiva, ponudb ter projektov. Varnostne pravice so bile opredeljene glede na delovno mesto zaposlenega:

- tehnični direktor (TD),
- vodja laboratorija (HL),
- projektni inženir (PE),
- pomočnik projektnega inženirja (PES),
- tehnična podpora (TSUP),
- prodajni inženir (SE).

V naslednjih poglavjih funkcionalne specifikacije se nahajajo definicije uporabnikov ter relacije na njihove kvalifikacije. Področje VEM je redno nadzorovano iz strani raznih nepristranskih institucij ter akreditacijskih organov, predvsem v zvezi z zagotavljanjem neodvisne in pravilne izvedbe vse storitev. Zaradi tega mora biti za vsak projekt transparentno zapisano kdo je izvajalec, ter imeti neposredno povezavo na njegovo tehnično usposobljenost.

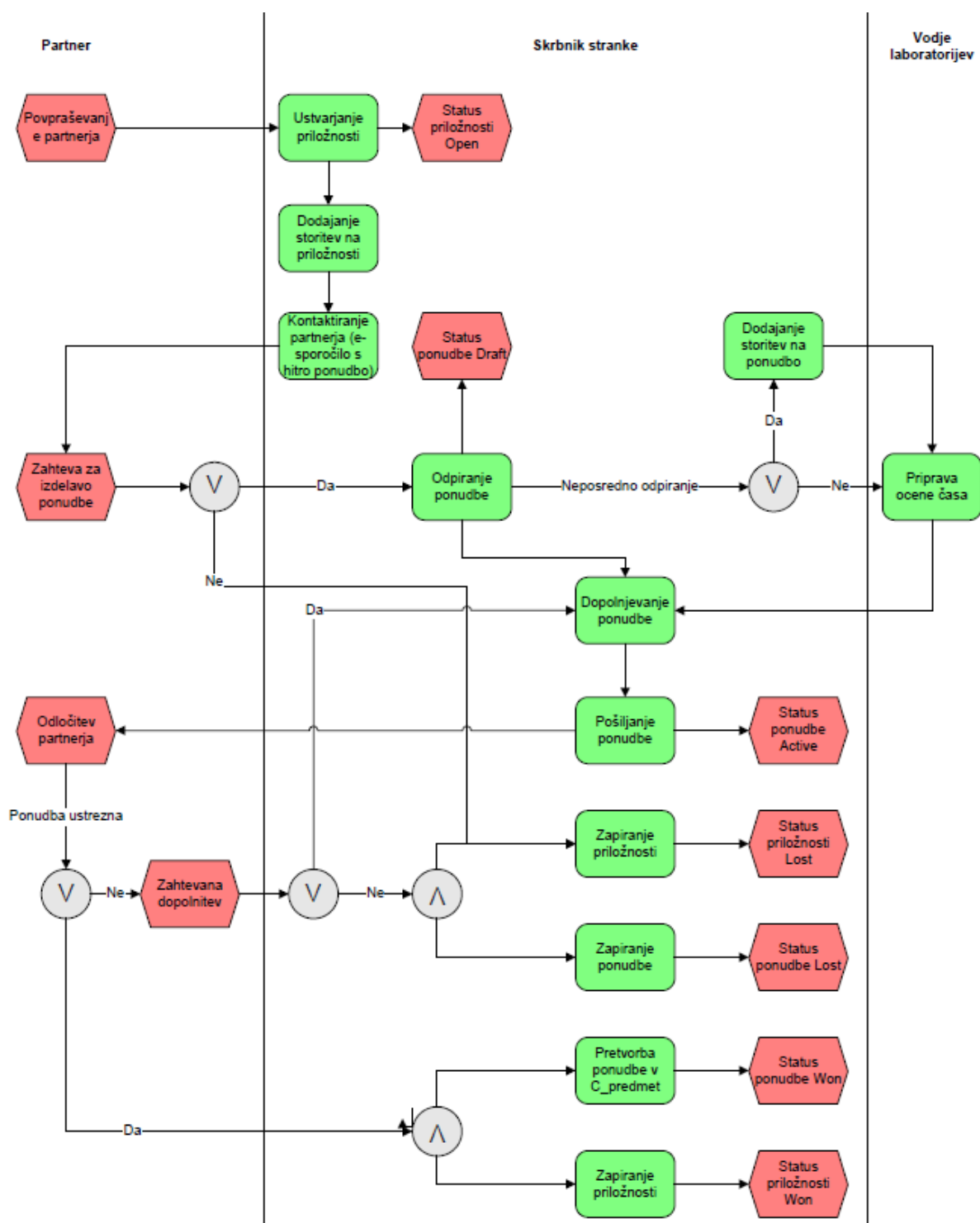
Definirane so bile tudi relacije na storitve (projektne vrstice), izdajanje dokumentov ter številčenje posameznega dokumenta. Slednje je moralo biti sestavni del vseh nadaljnjih baz ter temelj za vzpostavitev digitalnega arhiva dokumentov, ki bo močno olajšalo delo vsem zaposlenim.

Z vodstvom področja VEM se je uskladil katalog (nabor) vseh storitev področja in se, na osnovi, tega pripravil celoten šifrant.

Prodajni proces in proces upravljanja s projektnimi datotekami, ki sta opisana v nadaljevanju, sta medsebojno povezana, kot razvidno iz slike 10. Celoten proces je zasnovan tako, da iz priložnosti lahko odpremo ponudbo, ponudbo pa lahko nato pretvorimo v delovni nalog oziroma projekt. Pri tem se večina vnesenih podatkov prenaša, vključno s produkti in vezanimi standardi. Ta koncept je bil zastavljen v smislu optimizacije celotnega procesa in omogoča hitrejšo odprtje projektov ob potrditvi ponudb. Vsi kritični podatki se vpišejo že v fazi priprave ponudbe. Na sliki 10 se vidi zastavljen prodajni proces.

Znotraj prodajnega procesa so se zapisali tudi procesni toki za vpis in spremljanje priložnosti. Gre za nekakšno preliminarno fazo ponudbe, kjer so lahko zapisani podatki bolj ohlapni. Sama ideja uporabe priložnosti leži predvsem v izboljševanju odstotka povpraševanj s strani neznanih odjemalcev. Naslednji korak je priprava ponudbe z vsemi vnaprej definiranimi podatkovnimi polji. Znotraj funkcionalne specifikacije pa so bili postavljeni postopki priprave nove ponudbe, popravek, kopiranje, menjava ali brisanje ponudb.

Slika 10: Definiran prodajni proces področja VEM

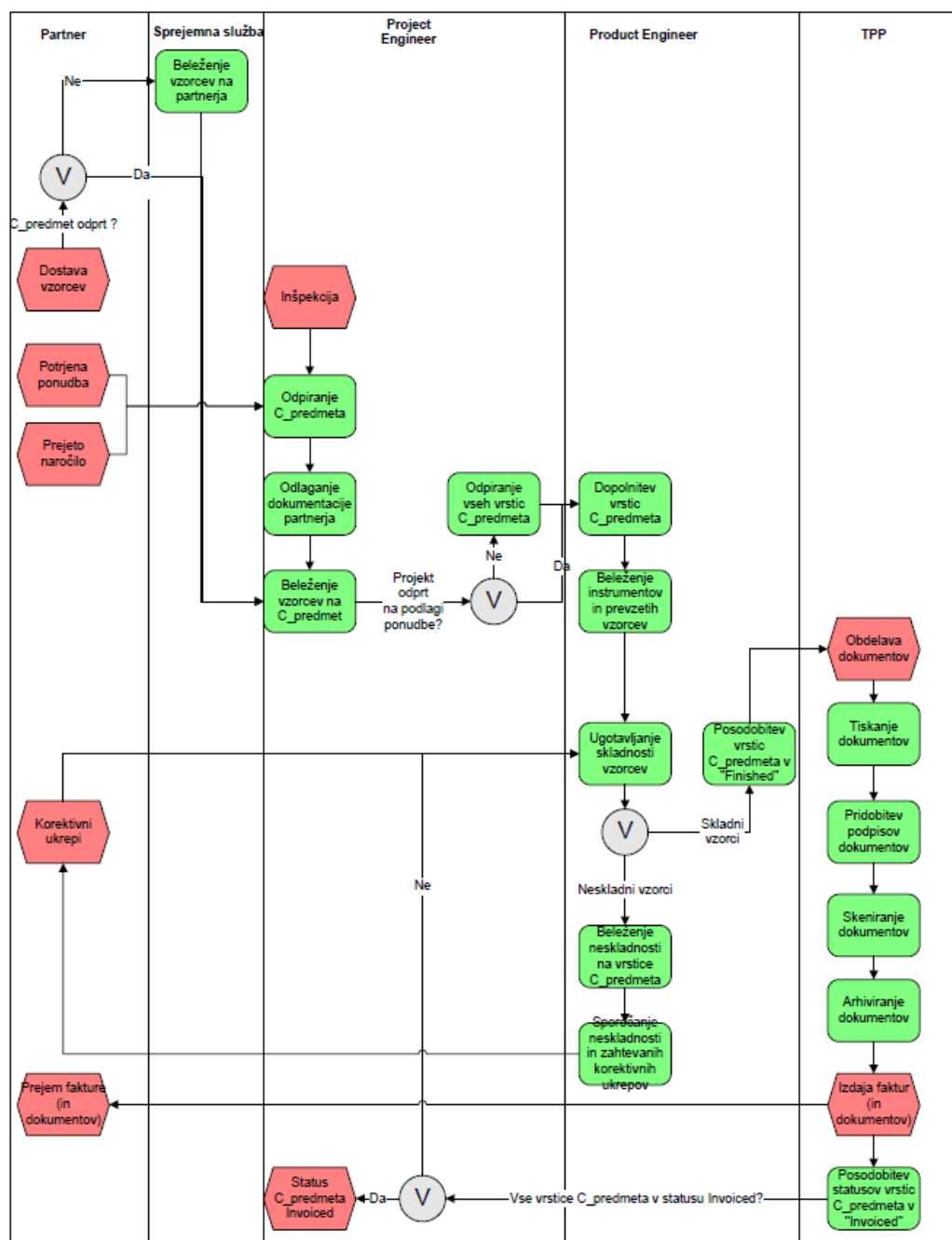


Vir: G. Hojnik & T. Pirc, Funkcionalna specifikacija sistema, 2012, str. 37.

Večkrat je bilo omenjeno, da je na področju VEM CRM predstavljal ne samo orodje za ravnanje odnosov s strankami, temveč je bil zastavljen kot informacijski sistem. Zato so bile osnovne funkcionalnosti nadgrajene s specifičnimi zahtevami področja ter izbrane organizacije. Ena od teh funkcionalnosti je tudi upravljanje projektov. Projekt se odpre na

podlagi potrjene ponudbe ter izvedenega naročila. Določena so bila podatkovna polja na osnovi potrebnih finančnih podatkov, storitev in cen prenesenih iz ponudbe, določitve projektnih inženirjev ter časovnih okvirjev trajanja projekta. V vsakem projektu imamo lahko več različnih storitev, da pa je omogočeno projektno vodenje, je bil definiran tudi status vsake storitve skupaj z začetnim in končnim datumom. Slika 11 opisuje celoten proces.

Slika 11: Definiran proces upravljanja projektov področja VEM



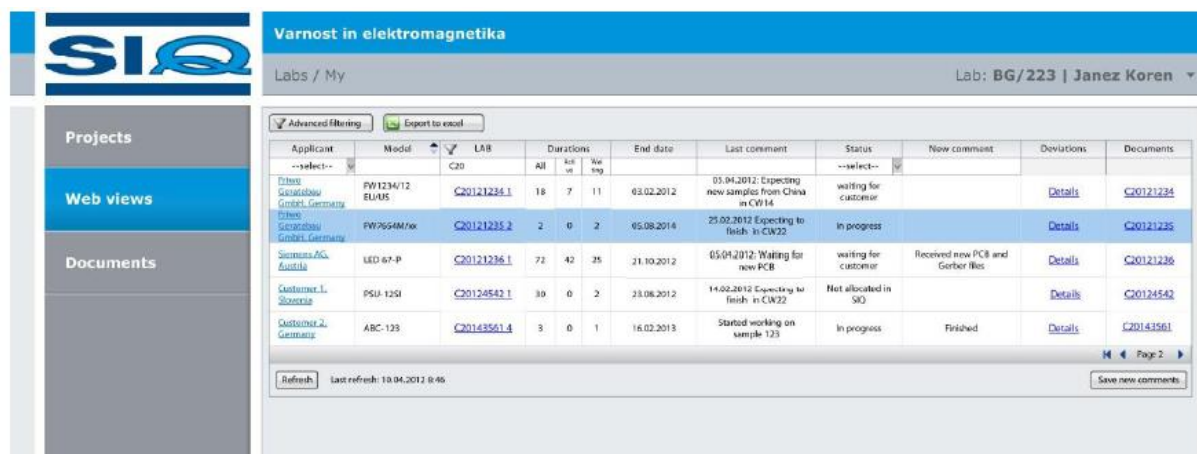
Vir: G. Hojnik & T. Pirc, Funkcionalna specifikacija sistema, 2012, str. 55.

Zanimivost je funkcija spremljanja in beleženja reklamacij v sklopu posameznega projekta. V stanju pred CRM sistemom se reklamacije in pritožbe niso ustrezno beležile, zaradi česar je prihajalo do ponavljanja in posledično nezadovoljstva med odjemalci. Kot zadnji del procesa upravljanja projektov je sledilo še fakturiranje. Po zaključenem projektu bo lahko uporabnik (v tem primeru preizkusni inženir) izdal fakturo znotraj pogovornega okna CRM sistema. Podatki se bodo nato prenesli v stari sistem PIS, ki bo – kot je bilo že omenjeno – še vedno služil kot osnovni finančni informacijski sistem.

Zadnja opisana funkcionalnost nadgradnje CRM rešitve za področje VEM je bil tako imenovan WEB pogled za odjemalce. Osnovna ideja je, da lahko v vsakem danem trenutku odjemalec spremlja status svojih projektov preko spletnega naslova. Vidni so mu podatki o proizvodu, tipu, trenutnemu statusu, začetnemu in končnemu datumu ter komentarju/opombam preizkusnega inženirja. Gre predvsem za dodano vrednost za odjemalce SIQ. Znotraj tega procesa so se definirale pravice za urejanje, osnovni dizajn pogleda ter dodajanje komentarjev. Ta funkcija je tudi zaključila celotno funkcionalno specifikacijo, ki se je v nekaj sestankih in iteracijah postopoma nadgrajevala z dodatnimi specifikami.

Osnovni pogled za odjemalce je viden na sliki 12.

Slika 12: Pogled na spletni vmesnik za odjemalce



Applicant	Model	LAB	Durations	End date	Last comment	Status	New comment	Deviations	Documents
Elmas Geraulshaus Geraulshaus	PW1234/12 ELIUS	C20	18 7 11	03.02.2012	03.04.2012: Expecting new samples from China in CW14	waiting for customer			Details C20121234
Elmas Geraulshaus Geraulshaus	PW7654M/xx	C20121235.2	2 0 2	05.08.2014	25.02.2012 Expecting to finish in CW22	In progress			Details C20121235
Siemens AG Australia	LED 67-P	C20121236.1	72 42 25	21.10.2012	05.04.2012: Waiting for new PCB	waiting for customer	Received new PCB and Gerber files		Details C20121236
Customer L Siemens	PSU-125I	C20124542.1	30 0 2	23.08.2012	14.02.2012 Expecting to finish in CW22	Not allocated in SIQ			Details C20124542
Customer L Siemens	ABC-123	C20143561.4	3 0 1	16.02.2013	Started working on sample 123	In progress	Finished		Details C20143561

Vir: G. Hojnik & T. Pirc, Funkcionalna specifikacija sistema, 2012, str. 76.

2.2.5 Proces uvedbe ter preizkušanje izvedene rešitve

Če smo še vedno osredotočeni na področje VEM znotraj SIQ je, sama implementacija potekala relativno hitro. Znotraj organizacije je bila CRM rešitev že implementirana in delujoča v področjih IZO in OSV. Dodatne zahteve po funkcionalnostih so bile iz vidika ponudnika tako rekoč nadgradnja. Kot je razvidno iz slike 7, je bilo vnaprej predvideno okoli

10 mesecev, za pripravo, izvedbo in uvedbo rešitve CRM do faze produkcije. Po fazi produkcije je bil predviden še 3 mesečni rok namenjen dodatnim popravkom.

Za fazo uvedbe in sprotne preizkušanja izvedene rešitve je bil aktiven tim šestih oseb znotraj področja. Sestavljali so ga: vodja projekta uvedbe CRM rešitve za področje VEM, vodja informatike, namestnik vodje področja, vodja prodaje, pomočnica v tehnično prodajni podpori ter en od vodij laboratorija. Vsak izmed njih je imel svojo specifično vlogo, hkrati pa je tovrsten način omogočal celovit pregled nad posameznimi deli funkcionalnosti. Na ta način se je prva faza uvedbe ter testiranje izvedla tudi brez dodatnih bremenitev za ostale zaposlene.

Ker je bila nadgradnja za področje VEM sestavljena iz več posameznih delov, se je uvedba pričela po vnaprej določenem zaporedju. Vodstvo področja se je odločilo za naslednji vrstni red uvajanja in preizkušanja rešitev:

- prenos podatkov iz PIS ter povezava s finančnim delom PIS,
- odpiranje, vodenje, fakturiranje ter arhiviranje posameznih projektov,
- dodatki povezani z regulativami (nadzor na kompetencah zaposlenih, nadzor nad standardi, nadzor nad vzorci, nadzor nad izdanimi poročili, ipd.),
- spletna aplikacija za stranke,
- prodajni aspekt (priprava ponudb, priprava priložnosti).

Kljub dejstvu, da je navadno CRM primarno orodje prodajnega področja vidimo, da je bila v opisanem primeru prioriteta postavljena predvsem na CRM funkcijah projektnega vodenja ter migraciji podatkov iz starega sistema. Prodajni aspekt se je izvedel povsem na koncu, predvsem zato, ker je to predstavljal najmanj kompleksni del sistema.

Tako izvedba, kot tudi preizkušanje, sta se izvajala paralelno. Takoj ko je bil na voljo nadgrajen programski modul iz strani izvajalca, je vodja informatike omogočil preizkusno okolje, kjer je lahko ta isti modul najprej preizkusil vodja projektov. V kolikor je vodja projektov preliminarно različico odobril je sledil še preizkus dejanskega uporabnika (npr. pomočnika vodje področja).

Na ta način je bila obremenitev med fazo preizkušanja majhna, hkrati pa so bile prejete kakovostne povratne informacije posameznih uporabnikov sistema. Izkazalo se je, da je tovrsten princip enostaven in učinkovit, hkrati pa je omogočil, da je organizacija uspela minimizirati morebitne dodatne stroške kasnejših popravkov in modifikacij na sistemu.

Izvedbena plat iz strani izvajalca je trajala slabih 5 mesecev, posamezni segmenti so se sproti pregledovali iz strani odgovornih znotraj SIQ, celotno preizkušanje je vzelo še mesec in pol dodatnega časa. Po zaključku te faze, se je preliminarна različica sistema inštalirala vsem zaposlenim v področju in s tem omogočil dostop. Vodstvo je spodbujalo zaposlene za

uporabo novega sistema ravno z namenom zgodnega odkrivanja napak ter morebitnih pomanjkljivosti v funkcionalnostih. Ta del preizkušanj je trajal še dodatne 4 mesece. Na koncu je bil prvotno načrtan terminski načrt prekoračen za 1,5 meseca.

2.2.6 Strategija za uspeh

Kljub dejstvu, da je bila izvedba rešitve CRM segmentirana po posameznih področjih, je bila rdeča nit uspešna uvedba ter aktivna uporaba sistema. Everett poudarja pomen pravih korakov pri uvedbi rešitve CRM (Everett, 2002, str. 25). S tem namenom je bil najprej definiran tudi okvir strategije za uspeh.

Ob definiranju vseh željenih ciljev izvedbe rešitve CRM je vodstvo SIQ zastavilo tudi ključne zadolžitve, ki bi povečale možnost uspešne uvedbe rešitve in s tem čim višjo dodano vrednost za zaposlene in odjemalce. Zadolžitve sovpadajo tudi z večino priporočili navedenih iz strani Parvatiyarja (Parvatiyar & Frow, 2001, str. 121). Znotraj področja VEM so bile izpostavljene naslednje:

- uporaba CRM na vseh področjih poslovanja,
- sprejem CRM rešitve kot enotnega sistema med zaposlenimi,
- sprejem in uporaba CRM rešitve na nivoju vodij ter menedžmenta,
- poudarek na izobraževanju vseh uporabnikov CRM.

Kljub jasno načrtanim ciljem in strategiji, so bila določena relativno realna pričakovanja. Vodstvo je skupaj z zaposlenimi poizkušalo po sami implementaciji in med testno fazo doseči čim višjo storilnost in čim višji odstotek uporabe znotraj posameznih laboratorijev. V začetnih preizkusnih fazah je bilo število rednih uporabnikov na strani področja VEM relativno majhno (od pet do deset), vendar se je v dobrih osmih tednih ta številka potrojila. Po šestih mesecih od uspešne uvedbe so CRM sistem na vsakodnevni bazi uporabljali že vsi zaposleni na področju in s tem je bil dosežen eden od prvotno zastavljenih ciljev.

Eden od razlogov za dosledno aktivnost zaposlenih je bila tudi vključenost vodstva, ki je motiviralo vse zaposlene. To je pripomoglo k uspešni prisvojitvi CRM rešitve in filozofije kot novo smernico v poslovanju področja. Projektni vodja je skupaj z pomočniki uspešno izvajal skupinske treninge in izobraževanja na temo uporabe dotične rešitve na vsakodnevni ravni. Na ta način je tudi pridobil mnogo povratnih informacij o delovanju, kar je omogočilo tudi prve izboljšave znotraj testne faze.

2.3 Rezultati projekta

V osnovi je uvedba CRM rešitve proces, ki se nikoli ne konča. Izpostavljeno je bilo, da CRM v osnovi ni le tehnična rešitev, temveč je filozofija dela, ki jo sprejme celotna organizacija. Iz tega izpeljemo, da so pravi rezultati lahko vidni šele na dolgi rok.

Vendar so se ob končani preizkusni fazi in lansiranju CRM rešitve na področju VEM ter ostalih poslovnih organizacijah SIQ kmalu opazile pozitivne lastnosti ter nekaj pomanjkljivosti.

V vsakem primeru je bilo v zaledju potrebno vložiti veliko časa v sinhronizacijo podatkovnih baz iz obstoječega sistema PIS ter novega sistema CRM. Izpostaviti je potrebno tudi dejstvo, da je morala biti velika količina podatkov vnesena oziroma prenesena ročno, kar je bil časovno izredno potraten postopek.

2.3.1 Pozitivni učinki

Prvi pozitivni učinki na področju VEM so bili na različnih nivojih uporabe vidni hitro. Iz vidika operativne funkcije je novi CRM sistem omogočil občutno hitrejše iskanje in urejanje velike količine podatkov. To je bila ena glavnih pomanjkljivosti sistema PIS hkrati pa tudi ključna izboljšava novega sistema. Prvič je bil možen tudi popoln in bolj pregleden nadzor nad vsemi posameznimi kontakti ter odjemalci. Na ta način je lahko prodajna služba formirala različne e-mail liste, ter pričela z aktivno uporabo kanala spletne pošte kot je pošiljanje novic (newsletter), vabil na dogodke ter pošiljanje promocijskega materiala. Dodana vrednost je bila tudi uvedba anket zadovoljstva odjemalcev, s katerim so se pričele zbirati povratne informacije o zadovoljstvu in možnih izboljšavah poslovanja.

Pozitivne učinke je lahko relativno hitro opazil tudi vodstveni kader področja VEM. Z možnostjo nastavljanja individualnih pogledov, si je lahko vsak posameznik nastavil in spremljal vse aktualne in zaključene projekte/storitve za posameznega odjemalca. Na ta način so se lahko izluščili ključni podatki za najpomembnejše odjemalce. Omogočena je bila vzpostavitev sistema ključnih odjemalcev ter njihovih skrbnikov. Vzporedno z obvladovanjem ključnih odjemalcev je bila velika pridobitev tudi možnost obvladovanja produktov ter standardov. Slednje je bilo pogoj za vzpostavitev sistema produktnega vodenja in omogočanja nadzora nad spremljanjem finančnih ter ostalih ključnih podatkov po posameznem produktu področja VEM.

V začetnih fazah še ni bilo ustaljenih vseh prodajnih funkcij znotraj sistema CRM ter spletnega vmesnika za odjemalce. Neposrednih pozitivnih učinkov iz teh naslovov v začetni fazi uporabe še ni bilo.

Vse navedene prednosti so se odrazile tudi pri samih odjemalcih, ki so občutili bolj učinkovito obvladovanje projektov ter bolj učinkovit pretok informacij. Tudi Farache opisuje podobne pričakovane pozitivne učinke v okviru uvedbe CRM v neprofitnih organizacijah (Farache et al., 2008). Gifford dodaja, da je kot stranki učinek navedenih prednosti tudi gradnja in vzdrževanje odnosov z odjemalci (Gifford, 2002).

2.3.2 Negativni učinki

Takoj po prvi uvedbi in lansiranju CRM rešitve med vse zaposlene je prišlo do povečane delovne obremenitve med večino zaposlenih na področju VEM. Ključnega pomena je bilo, da se prenesejo vsi podatki iz starega v nov sistem CRM. Potrebno je bilo pregledati in urediti vse obstoječe podatke o kontaktih, posameznih odjemalcih, podatke o posameznih standardih, storitvah in produktih. V prehodnem obdobju uvedbe CRM rešitve je prihajalo tudi do manjših zastojev pri izvedbi projektov, ki so bili posledica povečane količine dela.

Ker se je uvedba odvijala v etapah znotraj področja VEM, je bil poudarek na ključnih funkcionalnostih ter projektному vodenju. Zaradi tega je bil prodajni aspekt CRM (priprava ponudb in odgovori na povpraševanja) prestavljen proti koncu. Prodajna služba tako v vmesnem obdobju ni imela celotnega nadzora nad vsemi prodajnimi aktivnostmi znotraj področja. Zavaljo lažjega obvladovanja te situacije je bila sprejeta odločitev, da se del prodajnih funkcij začasno preusmeri tudi na vodje laboratorijev in posamezne produktne vodje.

Uvedba spletnega vmesnika za stranke je zahtevala tudi večjo prilagoditev zaposlenih znotraj področja VEM. Z vmesnikom so lahko odjemalci v vsakem trenutku pregledali status njihovih projektov, vključno z okvirnimi datumi končanja projekta. Pred tem ti podatki niso bili vidni in projektno vodenje v tem smislu ni predvidevalo strogih terminskih okvirjev. Slednji so zahtevali manjšo reorganizacijo na področju VEM, z namenom bolj učinkovitega spremljanja in nadziranja projektov, s poudarkom na projektih ključnih odjemalcev.

Največ truda in težav pa so povzročila predvsem nujno potrebna izobraževanja uporabe CRM sistema. Veliko zaposlenih je namreč koncept CRM stežka sprejelo za svojega in potrebno je bilo vložiti veliko truda, da je večina zaposlenih pričela z uporabo novega sistema. Določene komponente starega sistema so bile namenoma izklopljene in zamenjane znotraj CRM rešitve. Na ta način se je sistem in filozofija postopoma približala zaposlenim. V roku šestih mesecev po prvem lansiranju je bilo ugotovljeno, da večina zaposlenih vsakodnevno in redno uporablja sistem CRM na različnih funkcijah.

Iz napisanega lahko sklepamo, da je šlo predvsem za kratkotrajne negativne učinke, ki so sčasoma in z redno uporabo izzveneli. Večina uporabnikov CRM znotraj področja danes meni, da gre za nujno potrebno informacijsko rešitev, ki omogoča olajšano izvajanje posameznih aktivnosti.

3 ANALIZA PROJEKTA

Po uspešnem lansiranju prve različice sistema CRM znotraj področja VEM je bilo iz vidika menedžmenta potrebno ugotoviti, kako učinkovito se je uvedba sistema izvedla. Vodstvo je zanimalo predvsem kakšne so še pomanjkljivosti sistema in kaj vse bo potrebno še narediti, da bo sistem ponujal vse zahtevane in specificirane funkcije. Določene so bile ključne

naloge, po katerih se je ovrednotila uspešnost. Ideja tega dela analize je bila predvsem v identificiranju potrebnih izboljšav za operativno delovanje in ne celostna slika projekta.

V okviru magistrskega dela sem to analizo nadgradil, ter tako ovrednotil ne samo uspešnost uvedbe, temveč tudi izluščil ključne dejavnike za uspešno uvedbo na izbranem primeru.

3.1 Vrednotenje izbrane rešitve

Takoj po uvedbi je vodstvo prioriteto želelo izvedeti ključne podatke, ki bi ponudili odgovore na naslednja vprašanja:

- v kolikšnem delu je uvedba izvedena,
- v kolikšnem delu so pokrite vse prvotno navedene zahteve za sistem,
- kakšne so pomanjkljivosti ter koraki za odpravo le-teh,
- kaj je potrebno, da se bo sistem čim prej in čim bolj razširjeno začel uporabljati med zaposlenimi?

V tej fazi je projektni vodja analiziral lansiranje na osnovi izbranih nalog. Definirane so bile vse odločilne naloge za vodstvo v tej fazi, njihova prioriteta oziroma pomembnost za delovanje, sam status ter potencialni nadaljnji potrebni koraki.

Prioriteta se je ocenila na podlagi številske lestvice od 1 do 5, po naslednji skali:

- (1) visoka prioriteta (ključna naloga za vodstvo),
- (2) srednje visoka prioriteta (pomembna naloga za vodstvo),
- (3) normalna prioriteta (željena, vendar ne ključna naloga za vodstvo),
- (4) srednje nizka prioriteta (naloga je željena iz strani vodstva),
- (5) nizka prioriteta (naloga je željena, vendar se lahko izvede kasneje).

Za hitrejši in izboljššan pregled samega statusa so bile uporabljene tudi barve. S sivo barvo so bile označene posamezne ključne naloge in funkcionalnosti, ki so že bili izvedene. Zelena barva označuje vse kar je še v delu brez zastojev, rumena barva nakazuje potrebne ukrepe, medtem ko rdeča barva označuje potreben večji ukrep.

Določeni so bili tudi časovni okvirji za izvedbo posameznih aktivnosti, na osnovi izkušenj in ocene projektnega vodje uvedbe.

Tabela 10: Status uvedbe CRM rešitve pri področju VEM (takoj po prvem lansiranju)

Dejavnik	Prioriteta	Status izvedbe	Potrebni korektivni ukrepi?	Potreben čas za izvedbo?
Dostopnost vsem zaposlenim na področju	1	Izvedeno	/	/
Izvedena izobraževanja za uporabnike CRM	1	Izvedeno	/	/
Prenos baze podatkov iz sistema PIS	1	Izvedeno 80%, ročni vnos v postopku	Ročno vnašanje v delu	1-2 meseca
Vnos standardov / storitev v bazo CRM	2	Izvedeno 40%, ročni vnos v postopku	Ročno vnašanje v delu	1 mesec
Vnos kontaktov storitev v bazo CRM	2	Izvedeno 90%, ročni vnos v postopku	Ročno vnašanje v delu	pribl. 1 mesec
Odpiranje novih projektov v CRM	1	Izvedeno, v uporabi	/	/
Vodenje projektov v CRM ter skrbništvo nad strankami	2	Ni izvedeno, omogočen pregled nad projekti, skrbništvo še ne deluje	Določiti je potrebno skrbnike ter vzpostaviti sistem za pregled nad ključnimi strankami	4-6 mesecev
Izstavljanje faktur v CRM ter povezava s PIS (finančni del)	1	Izvedeno, v uporabi	Potrebno je izboljšati izpis faktur iz CRM	1-2 tedna
Vodenje produktov v CRM	5	Ni izvedeno	Potrebno definirati način vrednotenja in spremljanja produktov	N/A

se nadaljuje

*Tabela 10: Status uvedbe CRM rešitve pri področju VEM (takoj po prvem lansiranju)
(nad.)*

Dejavnik	Prioriteta	Status izvedbe	Potrebni korektivni ukrepi?	Potreben čas za izvedbo?
Izvedba ponudb ter vodenje vseh ponudb in priložnosti v CRM	3	Ni izvedeno	Izpis za ponudbe ne deluje, potrebna nadgradnja	3-4 mesece
Spletni pogled za odjemalce	3	Izvedeno	Deluje, potrebno je optimizirati pogled za odjemalce	3-4 mesece
Povezava do internega elektronskega arhiva z dokumenti	4	Izvedeno	V delovanju	/
Vzpostava spiskov za pošiljanje e-pošte	4	V izvedbi	Trenutno se čaka na dokončanje vnosa kontaktov	2-3 mesece

Vodstvo je tako pridobilo strnjen in jasen vpogled v sam status operativne uporabe novega sistema CRM znotraj področja. Na osnovi te analize statusa prvega lansiranja sistema so bili določene naslednje prioritete aktivnosti za posamezne zaposlene.

Če analizo zapeljemo še en korak naprej lahko določimo kriterije, ki so imeli različne vplive med samo implementacijo in trajanje posameznih faz. Nekateri od teh kriterijev se podvajajo s tistimi, ki so bili že prepoznani med fazo izbire prave CRM rešitve na nivoju celotne izbrane organizacije. Želel sem izvedeti, ali je bila izbira in uvedba rešitve CRM res primerna in v skladu s prvotnimi analizami ter pričakovanji. Ta del analize je bil izveden nekoliko kasneje, po približno 10 mesecih od prvotne uvedbe. S tem sem pridobil nekoliko širšo sliko ter celosten pregled, še vedno pa sem bil osredotočen le na področje VEM.

Za določanje pomembnosti kriterijev sem izbral številsko skalo od 1 do 5, podobno kot jo je vodstvo izbralo za analizo aktivnosti razvidnih v tabeli 10:

- (1) ključen kriterij,
- (2) pomemben kriterij,
- (3) željen kriterij,
- (4) željen, a manj pomemben kriterij,
- (5) željen, a nepomemben kriterij.

Za vrednotenje Microsoft Dynamics CRM rešitve na primeru uvedbe znotraj področja VEM sem uporabil številsko skalo od 1 do 10, pri čemer 1 označuje najslabšo oceno, 10 pa najvišjo zadovoljivo oceno. Te ocene so bile podane na osnovi lastnih izkušenj ter povratnih informacij uporabnikov, ter udeležencev pri projektu uvedbe.

Tabela 11: Vrednotenje izbrane rešitve

Kriterij	Nivo pome- mbnosti	Pričakovano stanje	Realno stanje	Vredno- tenje izvede- ne rešitve
Stroškovni vidik (skupni stroški lastništva)	2	Stroški se bodo gibal v okviru prvotnih ponudb ter pričakovanj	Stroški so bili dosti višji zaradi dodatnih razširitev ter visokih stroškov ponovne izdaje licenčin ob nadgradnji na novo različico Microsoft Dynamics CRM (nepričakovan strošek).	5
Izvedbeni vidik (strokovno st ponudnika, podpora)	1	Izbran ponudnik je sposoben izvesti naročene spremembe posameznih modulov znotraj Microsoft Dynamics CRM. Omogočena bo tudi daljnoročna podpora iz strani ponudnika.	Vse je bilo izvedeno v skladu s pričakovanji. Sedem mesecev po uvedbi in obratovanju je izbrani ponudnik prenehal s trženjem Microsoft Dynamics CRM programskega paketa ter ukinil podporo. Posledično je bilo potrebno najti nadomestnega vzdrževalca, kar je povzročilo nepričakovane zastoje v razvoju in obratovanju. Z garancijsko pogodbo je moral obstoječ ponudnik najti ustreznega vzdrževalca za naš specifičen primer.	5

se nadaljuje

Tabela 11: Vrednotenje izbrane rešitve (nad.)

Kriterij	Nivo pome- mbnosti	Pričakovano stanje	Realno stanje	Vredno- tenje izvedene rešitve
Tehnološki vidik (Celosten nabor funkcional nosti)	1	CRM bo omogočal vse željene in zahtevane funkcije, v skladu s funkcionalno specifikacijo: - modul za obvladovanje kontaktov odjemalcev, - modul za obvladovanje storitev/standardov, - modul za odpiranje projektov, - modul za obvladovanje projektov / projektno vodenje, - modul za prodajni segment, - modul za izdajo faktur, - modul za spletni pogled za odjemalce, - povezljivost s sistemom PIS, - povezljivost z elektronskim arhivom izdanih dokumentov, - podpora za analitični del ter omogočanje izpisov različnih statistik, - ostale zahteve in nadgradnje v skladu s funkcionalno specifikacijo.	CRM je omogočil vse bistvene zahtevane funkcionalnost v skladu s funkcionalno specifikacijo. Prodajni modul se ni izvedel v predvidenem času, zaradi vmesne nadgradnje na celotno novo različico Microsoft Dynamics CRM 2015.	9

se nadaljuje

Tabela 11: Vrednotenje izbrane rešitve (nad.)

Kriterij	Nivo pome- mbnosti	Pričakovano stanje	Realno stanje	Vredno- -tenje izved- ene rešitve
Zanesljivo st (Delovanje sistema)	1	Kot ustaljena rešitev bo Microsoft Dynamics CRM omogočal nemoteno delovanje z minimalnimi izpadnimi časi. Omogoča tudi beleženje posameznih izpadov ter avtomatično pošiljanje poročil o slednjih. Kritičnih napak ni oz. so bile že odpravljene.	Microsoft Dynamics CRM se je izkazal za zelo zanesljivo in stabilno rešitev. Vsi izpadi se avtomatično zabeležijo in podatki o teh se pošljejo neposredno skrbniku sistema. Sistem se avtomatično vzpostavi v delujočo funkcijo.	10
Uporaba (Uporabniš ka izkušnja ter vmesnik)	3	Microsoft Dynamics CRM bo omogočil enostaven pregled in enostavno uporabo tako za zaposlene kot tudi za odjemalce (spletna aplikacija). Sistem omogoča tudi nasvete za delo v posameznih zavihkih ter različne možne nastavitve iskalnika.	Po nekaj mesečni uporabi so bili zaposleni znotraj področja VEM zadovoljni in ni bilo večjih pripomb na samo uporabniško izkušnjo. Enak pozitiven odziv je bil tudi na strani odjemalcev, ki so aktivno uporabljali spletno aplikacijo za pregled nad projekti.	9
Prilagodljivi vost (Možnosti nadgradnje , posodobitve)	4	Minimalna zahteva je, da je možna uvedba dodatnih razširitev in modulov v kasnejšem obdobju, v kolikor se izkaže potreba po dodatnih funkcionalnostih.	Microsoft Dynamics CRM omogoča kasnejšo uvedbo novih modulov ter razširitev. Edini poseg v strukturo rešitve CRM je bila nadgradnja na novo različico sistema.	7

Iz tabele je možno razbrati, da so bili najpomembnejši kriteriji pri izbiri in uvedbi CRM rešitve:

- zagotovitev celostne funkcionalnosti v skladu z specifikacijo,
- zanesljiva izvedba na strani ponudnika v kombinaciji z ustrezno podporo,
- zanesljivo delovanje sistema CRM.

Naslednji pomemben kriterij je bil dejanski skupni strošek rešitve CRM, sledila pa sta mu uporabniški vmesnik ter prilagodljivost samega sistema z možnostmi nadaljnjih nadgradenj.

Ugotovljeno je bilo, da je sistem CRM izpolnil vsa pričakovanja glede delovanja in zanesljivosti. Zaradi podrobnega planiranja ter definiranja vseh posameznih poslovnih procesov, je področje VEM pridobilo stabilen in celosten informacijski sistem, kateri bo lahko podpiral celotno poslovanje in omogočal nadaljnji razvoj celotnega področja. Nizke ocene vrednotenja so opažene iz strani tehnološkega in stroškovnega vidika.

Nekaj mesecev po uspešni uvedbi je izbran ponudnik namreč opustil program trženja in razvoja Microsoft Dynamics CRM programskih paketov. To je povzročilo nenaden zastoj ter izgubo poprodajne podpore ponudnika. V skladu s pogodbo o sodelovanju nam je bil najden nov ponudnik v enakem oziroma boljšem cenovnem razredu, na katerega je bila prenesena dolžnost upravljanja in urejanja vseh sistemskih zahtev povezanih z sistemom CRM na nivoju celotne izbrane organizacije. Negativne posledice so bile predvsem izguba časa ter preusmeritev na ponudnika, ki prej ni bil del analize in ocene v fazi planiranja.

Dodatna pomanjkljivost faze planiranja je bila razvidna tudi v sami stroškovni oceni. Ob prehodu na novo različico Microsoft Dynamics CRM niso bili izpostavljeni stroški licenc. Bolj podrobno – ni bilo izpostavljeno, da je ob prehodu na novo različico sistema CRM potreben ponoven nakup licenc za vse uporabnike. To je povzročilo visoke nepričakovane stroške, ki pa so žal posledica slabe pripravljenosti in ne dovolj podrobne analize rešitve.

Po nekaj mesečni uporabi sistema CRM je bilo splošno mnenje zaposlenih zadovoljivo. Uporabniška izkušnja je bila pozitivna in enostavna. Tudi iz strani odjemalcev smo z anketnimi vprašalniki pridobili pozitivne povratne informacije. Ta del je bil iz strani uvedbe označen kot uspešen in zadovoljiv.

3.2 Vrednotenje izbranega pristopa k uvedbi CRM

V primeru izbrane organizacije so bile uporabljene različne metode oziroma pristopi, pri različnih korakih uvedbe nove rešitve. Začetek celotnega planiranja se je pričel z definiranjem vseh poglavitnih nalog v projektu uvedbe sistema CRM. Projektni vodja je cilje in okvirje definiral zelo podobno, kot je bilo to opisani v CRM-Iris metodologiji:

- opis projekta uvedbe CRM ter zahteve za projektno vodenje,
- definicija ciljev, strategije in koristi za zaposlene ter odjemalce z uvedbo CRM,
- načrtovanje procesov ter modulov,
- organizacija in upravljanje relacij,
- izvedba CRM sistema,
- uvedba CRM sistema
- uporaba CRM sistema.

Uporabljen način je bil v opisanem primeru zadosten za postavitve vseh poglavitnih ciljev. Vsi nadaljnji koraki so uporabili te cilje in okvirje za iztočnico.

V fazi planiranja ter postavljanja okostja celotnega sistema je bila najbolj uporabljena delna AHP metoda. Projektni vodja se je najprej osredotočil predvsem na osnovno strukturo glavnih procesov. Najprej so bile definirane poglavitne želje, kaj naj bi CRM sistem omogočal iz vidika funkcionalnosti. V tej fazi je komunikacija potekala med projektnim vodjem in menedžmentom področja VEM. Določeni so bili temelji, ki so kasneje služili kot osnova za izvedbo funkcionalne specifikacije: prodajni proces, proces odpiranja projekta, procesi povezani z vodenjem projektov, baze podatkov ter določitev filtrov za iskanje in poročanje. Ti glavni procesi so bili nadgrajeni z podprocesimi ter dodatnimi funkcionalnostmi.

Zadnja uporabljena metoda, ki se je pogosto pojavljala tekom uvedbe CRM rešitve znotraj izbrane organizacije je metoda viharjenja možganov. Ta metoda se je za posebej uporabno izkazala tekom projektiranja posameznih modulov, kjer je bilo potrebno uskladiti ideje in želje večjega števila uporabnikov. Metoda se je izkazala za uspešno, potrebno pa je bilo upoštevati nekaj pogojev. Kadarkoli smo izbrali zaposlene, ki so bili bolj konfliktni, oziroma so svoja mnenja izražali bolj izrazito, je prihajalo do izgube bistva med samim procesom. Ugotovljeno je bilo, da je metoda viharjenja možganov dobra, vendar je potrebno upoštevati določene dejavnike pri izbiri sogovorcev.

Z uporabljenimi metodami se je uvedel CRM z željenimi funkcijami na vsa področja in samo delovanje je ocenjeno kot zelo zanesljivo.

3.3 Ključne ugotovitve

Izbrana organizacija se je uvedbe rešitve CRM lotila na sistematiziran in segmentiran način. Zaradi lažjega obvladovanja se je projekt segmentiral po posameznih področjih. Na tak način se je porazdelila delovna obremenitve vpletenih posameznikov, hkrati pa je omogočalo krivuljo učenja ter deljenje izkušenj med samimi področji.

Samo področje VEM se je uvedbe lotilo z jasno določenimi cilji in pravo vizijo. Celoten projekt je bil ločen po sklopih, uporabljalo se je več različnih metodologij, ki so skupaj na koncu doprinesle k zanesljivemu in seveda uporabnemu sistemu. Zaradi same operativne

funkcionalnosti sistema ga je večina zaposlenih znotraj področja primorana redno uporabljati. Poudarek na izobraževanju zaposlenih in tudi predstavljanju vseh prednosti, ki jih uporaba novega CRM doprinaša je izboljšalo uvedbo CRM, ki je zaživela v relativno kratkem času in tako postala ključna opora v vsakdanjih delovnih procesih. Eden večjih izzivov CRM je ravno širjenje filozofije ter pravega načina razmišljanja med vse zaposlene, v tem primeru se je vodstvo področja VEM to zavedalo in slednje tudi spodbujalo.

Zaradi samega postopka izbire ponudnika in rešitve CRM na nivoju celotne organizacije, vodstvo področja VEM ni imelo vpliva na izbiro ponudnika in rešitve. Microsoft Dynamics CRM se je sicer izkazal za dobro pot, kajti omogočal je relativno hitro uvedbo in visoko prilagodljivost iz vidika dodajanja različnih modulov in sklopov, ki tvorijo celotne operativne funkcije, ključne za področje VEM. Izpostaviti je potrebno, da zaradi skupne izbire ponudnika tudi področje VEM ni bilo imuno na težave ob nujni menjavi ponudnika ter višjih stroških z licencami ob prehodu na novo različico programske opreme. To je posledica slabe prvotne analize, ki bi vsekakor morala biti bolj podrobna. V kolikor bi se uporabila bolj podrobna AHP metoda pri določanju poglobitvenih dejavnikov pri izbiri samega ponudnika CRM rešitve, bi se verjetno lahko bolj uspešno izognili tudi nepričakovanim stroškom in menjavi glavnega dobavitelja.

Pomembno je izpostaviti tudi pozitivne učinke, ki so jih zaradi uvedbe CRM znotraj opisane organizacije občutili odjemalci, pri tem ciljam zgolj na odjemalce področja VEM. Te učinke lahko razložimo kot neposredne in posredne. Neposredni učinki za odjemalce so se izkazali predvsem v:

- pregled odprtih projektov in storitev preko spletnega portala za odjemalce,
- bolj učinkovita podpora (poprodajne aktivnosti),
- hitrejši odziv pri prodajnih aktivnostih,
- redno prejemanje informacij in obveščanje o novostih.

Posredni učinki za odjemalce so tisti, ki se kažejo kot pozitivne lastnosti zaradi recimo optimiziranih poslovnih procesov. Na podlagi povratnih informacij strank smo prejeli naslednje odzive:

- boljše obvladovanje posameznih projektov,
- manjše zamude pri izvedbi,
- boljša skrb in podpora (še posebej iz naslova skrbništva ključnih strank).

Zavedati se moramo, da je na izvedenem primeru CRM pomenil tudi prenovno celotnega informacijskega sistema. Iz tega lahko sklepamo, da se bo zaradi boljšega delovanja ostalih procesov skozi čas pokazalo še več pozitivnih lastnosti, ki jih bodo občutili tako odjemalci, kot tudi zaposleni.

3.4 Ključni in pomembni dejavniki uspešne uvedbe CRM v izbrani organizaciji

Tekom samega projekta uvedbe CRM v področju VEM sem ugotovil veliko skupnih točk ter ostalih podobnosti z že objavljenimi članki iz tega področja. Strategija vodstva se izkazala za uspešno, kajti 12 mesecev po uspešni uvedbi CRM sistema večina zaposlenih redno in dosledno uporabljajo sistem, hkrati pa se kažejo pozitivni učinki tudi pri poslovanju ter servisiranju odjemalcev.

Prvi ključni dejavnik uspešne uvedbe CRM v področju VEM je uporaba segmentiranega pristopa uvedbe po posameznih sklopih. Na tak način je vodstvo področja porazdelilo celotno delo povezano z uvedbo CRM rešitve med posamezne zaposlene ter jih razdelilo na obvladljive etape. Tak pristop se sklada tudi z definiranim dejavnikom poti razvoja, kot ga opisujeta Alt in Puschmann.

Izredno velikega pomena je bil tudi odstranjen časovni pritisk. Vodstvo področja si je pri uvedbi vzelo več časa. Deloma je to sledilo iz višje kompleksnosti ter večjega števila zahtev pri sami specifikaciji, deloma pa predvsem v želji po čim manjšem obremenjevanju vpletenih v projekt. Časovni okvirji so bili sprva postavljeni na podlagi grobih izkustvenih ocen, v večjem delu, pa so se te grobe ocene na koncu izkazale za bolj ali manj točne.

Vodstvo je skušalo biti tekom planiranja in načrtovanja sistema čim bolj vključeno, po prvem lansiranju rešitve pa je na aktiven način spodbujalo zaposlene k uporabi. Po mojem mnenju je bil to v več pogledih tudi odločilen faktor, za relativno uspešno uvedbo rešitve znotraj poslovnega procesa področja VEM.

Na koncu je potrebno izpostaviti tudi fleksibilnost. Uporabljeni so bili namreč pristopi, ki so temeljili na možnosti sprememb tako posameznih poslovnih procesov, kot tudi samega načina dela. Tudi raziskave v objavljenih člankih umeščajo tovrsten dejavnik med kritične za uspeh.

SKLEP

CRM že nekaj let velja za ključno orodje pri obvladovanju posameznih odjemalcev oziroma strank v podjetjih in organizacijah. V svoji osnovi nudijo podporo vitalnim poslovnim procesom določene organizacije, hkrati pa omogočajo bolj stroškovno učinkovito poslovanje in posledično tudi dobiček.

Zaradi svoje popularnosti, so sistemi in različne CRM rešitve dosegle tudi organizacije, ki v svojem osnovnem delovanju ne težijo k višanju prihodkov ter dobička. Ravno neprofitne organizacije so tiste, ki lahko izkoristijo vse prednosti, ki jih CRM nudi. Z usmerjenostjo k

zadovoljstvu svojih odjemalcev, lahko uporaba tovrstnih rešitev znotraj neprofitnih organizacij dejansko služi svojemu prvotnemu namenu.

Kljub poudarku na ravnanju z odjemalci, pa tudi neprofitne organizacije niso imune na pogoste težave in izzive CRM rešitev. Tudi neprofitna organizacija mora iti skozi vse kritične postopke, in tako kot v običajnem podjetju, je lahko tudi v neprofitni organizaciji uvedba CRM rešitve manj uspešna ali pa celo neuspešna. Ključ do zmanjšanja tega tveganja je predvsem v temeljiti in dosledni pripravi ter tudi želji po nenehnih izboljšavah tako procesov kot tudi pristopov dela v organizaciji.

Praktični del magistrskega dela je obsegal predvsem opis celotnega postopka od idejne zasnove, planiranja, projektiranja ter nato do same izvedbe in uvedbe CRM rešitve na primeru neprofitne organizacije. Z sodelovanjem v skoraj vseh fazah uvedbe, sem pridobil širok vpogled v same postopke ter problematiko tovrstnih projektov.

Ugotovil sem, da je kljub izredno velikemu bazenu informacij, ki so na voljo glede izbire CRM, prava odločitev še vedno izredno težka. Proces primerjave in izbire pravega ponudnika zahteva predvsem veliko časovno komponento. Na opisanem primeru se je rešitev Microsoft Dynamics CRM izbrala na osnovi primerjalnih tabel ter nekaj razgovorov in pilotnih sestankov. A kljub pripravi, se je povsem na koncu izkazalo, da bi bila izbira alternativne CRM rešitve v opisanem primeru bila bolj stroškovno in izvedbeno učinkovita.

Tako kot ugotavljajo znani avtorji iz področja odnosov s strankami, sem tudi sam ugotovil, da je bistvenega pomena za uspeh celosten pristop k uvedbi. Ne govorim le o pravi tehnološki rešitvi, temveč predvsem o spreminjanju filozofije poslovanja ter širjenju načina dela med celoten kolektiv z namenom čim boljšega izkoristka vseh prednosti, ki jih raba CRM sistema nudi. Današnje visoko konkurenčno globalno poslovno okolje ne dopušča površnosti – svoje stranke oziroma odjemalce moraš ceniti in njihove potrebe morajo biti razumljene. Le tako lahko svojim odjemalcem nudiš nekaj več.

Želja po dobri storitvi, zadovoljnih odjemalcih ter filozofija, ki spodbuja spremembe znotraj organizacije so ključ za uspeh poslovanja. Uporaba CRM rešitve pa temu lahko brez dvoma pripomore.

LITERATURA IN VIRI

1. *123ahp Metoda izračuna AHP*. Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mojizbormojaodluka.net/OMetodi.aspx>
2. Alt, R., & Puschmann, T. (2004). Successful Practises in Customer Relationship Management. *Proceedings of the Thirty-seventh Annual Hawaii International (Conference on System Sciences (HICSS))*, 7(7).
3. Andru, P., Pratt, K. & Botchkarev, A. (2011). Implementing a Customer Relationship Management (CRM) Solution in Public Sector: Success Factors and Lessons Learned. Najdeno 29. aprila 2014 na spetnem naslovu <http://eprints.rclis.org/16143/>
4. Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM: A guide to Customer Relationship Management*. New York: John Wiley & Sons.
5. Berglez, A. (2005). *Dejavniki uspešne uvedbe CRM sistemov* (diplomsko delo). Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
6. Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*, 9(2); 184-195.
7. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., Johnston & W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing: October 2005*, 69(4), 155-166.
8. Chalmeta, R. (2005). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79,1015-1024.
9. Chen, I.J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672 – 688.
10. *CRM Mobile Systems - CRM Mobilne poslovne rešitve*. Najdeno 7. marca .2016 na spletnem naslovu <http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi/crm-mobile-system>
11. Dillon, B. (2012). Organizational Leadership and the Balanced Scorecard: Lessons to be learned from Marketing Activities in a Nonprofit Setting. *International Journal of Business and Social Science*, 15(3), 105-112.
12. Dyché, J. (2005). *The CRM handbook : a business guide to customer relationship management*. Boston: Addison-Wesley.
13. Everett, C. (2002). The slings and arrows of CRM. *Computing* (18), 25-35.
14. Ezendu, E. (2010). Operational, Analytical & Collaborative CRM. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/ezendu/operational-analytical-collaborative-crm>

15. Farache, F., Perks, K., Outtes Wanderley, L. & de Sousa Filho, J. (2008). Cause Related Marketing: Consumers' Perceptions and Benefits for Profit and Non-Profits Organisations. *Brazilian Administration Review* 3 (5), 210-224.
16. Gifford, E. (2002). CRM - principles, strategy, solutions, applications, systems, software, and ideas for effective customer relationship management. Najdeno 19. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.businessballs.com/crmcustomerrelationshipmanagement.htm>.
17. Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Berkshire: McGraw-Hill Osborne Media.
18. Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6). 534 – 554.
19. Hagen, P. (2006). Creating the Relationship-Centric Organization: Nonprofit CRM. Najdeno 17. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.idealware.org/articles/relationship_centric_org.php
20. Hladnik, V. (2008). *Usmerjenost javnih storitev k uporabnikom* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
21. Hojnik, G. & Pirc T. (2012). *Funkcionalna specifikacija sistema* (interno gradivo). Ljubljana: Avtenta.
22. Indihar Štemberger, M. (2008). *Management odnosov s strankami: Informatizacija managementa odnosov z odjemalci*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Isaksson, G. (2005). *Managing the Implementation of Customer Relationship Management from an Interfunctional Perspective*. Stromsund: Lulea University of Technology.
24. Kachinski, E. & Kachinski, T. (2009). *Maximizing Your Sales with Microsoft Dynamics CRM 4.0*. Boston: Course Technology.
25. King, S. F. & Burgess, T. F. (2007). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37, 421–431
26. Kovačič, D. (2002). CRM – več kot modna muha. *Kapital, letnik 11*, št. 285, str. 70-71.
27. Kunstelj, R. (2006). *Izbira informacijske rešitve za management odnosov s strankami* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kumar, V. & Ramani, G. (2004). Taking Customer Lifetime Value Analysis to the Next Level. *Journal of Integrated Communications*, 4(2), 27-33.
29. Moškon, S. & Skube, M. (2003). CRM – od besed k dejanjem. Microsoft NT konferenca, Portorož.
30. Mulyanegara, R. (2010). Market Orientation and Brand Orientation from Customer Perspective an empirical Examination in the Non-profit Sector. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 14-23.

31. Nguyen, T. H., Sherif, S. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
32. Niiranen, J. (2013, 25. september). History of Microsoft's CRM Software. Najdeno 6. novembra 2015 na spletnem naslovu <https://community.dynamics.com/crm/b/survivingcrm/archive/2013/09/25/history-of-microsoft-s-crm-software>
33. Pavičić, J. (2001). Ishodišne determinante strateškega pristupa marketingu neprofitnih organizacija: Teorijska razrada. *Ekonomski preglednik*, 52(1-2), 101-124.
34. Parvatiyar, A. & Jagdish, S. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 3(2), 1-34.
35. Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
36. Pollit, C. & Bouckaert, G. (1995). *Quality Improvement in European Public Services*. London: SAGE Publications.
37. Ryals, L. (2005). Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252-261.
38. Schellong, A. (2005). CRM in the Public Sector – Towards a conceptual research framework. *Proceedings of the 2005 National Conference on Digital Government Research*, 326-332. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.semanticscholar.org/paper/CRM-in-the-public-sector-towards-a-conceptual-Schellong/3e7ddc17163187aa792af971b3ffd46d609b5247/pdf>
39. Scott, D. (2001). *Understanding Organizational Evolution: Its Impact on Management and Performance*. Westport: Quorum Books.
40. Šiftar, V. (2002). *Trženje v neprofitnih organizacijah: primer ustanove Dr. Šiftarjeva fundacija* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. *Tipi rešitev add.CRM*. Najdeno 3. marec 2016 na spletnem naslovu <http://www.add.si/sl/novice-in-dogodki/16-poslovne-resitve/crm/84-add-crm-tipi>
42. Tomaževič, N. (2005). CRM v javnem sektorju: Kaj se lahko naučimo iz izkušenj zasebnega sektorja? *Uprava*, letnik III, št. 2, 39-58.
43. Virant, G. (2003). Usmerjenost k uporabniku kot načelo delovanja javne uprave. *Uprava*, letnik I, št. 2, str. 67-82.
44. Slovenski institut za kakovost in meroslovje. (2014). *Osebna izkaznica*. Najdeno 9. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.siq.si/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/siqnew/prospekt/SP005.pdf&t=1452374693&hash=9c6e4ff100e061171dbf0b9890f901b77bcec018

45. Slovenski institut za kakovost in meroslovje. (b.1.). V *AJPES*. Najdeno 16. marca 2016 na spletni strani <http://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=176655>
46. Wu, S. & Hung, J. (2008). A performance evaluation model of CRM on non-profit organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(4), 321-342.
47. Zakon o zavodih (ZZ). *Uradni list RS*, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP).