

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INFORMATIZACIJA PROCESOV UPRAVLJANJA  
ODNOSOV S STRANKAMI**

Ljubljana, maj 2006

Anita Novak

## **IZJAVA**

Študentka Anita Novak izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Mira Gradišarja ter somentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# Kazalo

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	OPIS PROBLEMATIKE.....	1
1.2	NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA.....	2
1.3	METODE DELA.....	2
<b>2</b>	<b>UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI</b> .....	<b>3</b>
2.1	ZGODOVINA ODNOSOV S STRANKAMI.....	3
2.2	RAZVOJ TRŽENJA V SMERI UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI.....	5
2.2.1.1	K stranki usmerjena organizacijska struktura podjetja.....	5
2.2.1.2	Kako se poslovanje in trženje spreminjata.....	6
2.3	OPREDELITEV UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI (CRM).....	9
2.3.1	<i>Stranka</i> .....	9
2.3.2	<i>Odnosi</i> .....	9
2.3.3	<i>Upravljanje</i> .....	10
2.3.4	<i>Kaj je CRM?</i> .....	11
2.3.5	<i>Prednosti, koristi in cilji uspešnega CRM</i> .....	13
2.4	SISTEM CRM.....	14
2.4.1	<i>Življenjski cikel odnosa s stranko</i> .....	15
2.4.2	<i>Arhitektura CRM</i> .....	18
<b>3</b>	<b>TEHNOLOGIJA IN CRM</b> .....	<b>20</b>
3.1	RAZVOJ REŠITEV CRM.....	21
3.2	TEHNOLOGIJE CRM.....	23
3.2.1	<i>Vrste informacijskih tehnologij pri podpori procesov CRM</i> .....	24
3.2.2	<i>Tehnologije svetovnega spleta in CRM</i> .....	25
3.3	IZBIRA USTREZNE TEHNOLOGIJE.....	26
<b>4</b>	<b>INTEGRIRAN POSLOVNO-INFORMACIJSKI SISTEM - MICROSOFT BUSINESS SOLUTIONS – NAVISION</b> .....	<b>28</b>
4.1	RAZVOJ IN ZGRADBA SISTEMA NAVISION.....	28
4.2	PREGLED FUNKCIONALNOSTI PO PODROČJIH POSLOVANJA.....	29
4.3	METODOLOGIJA NAVISION.....	29
4.4	ARHITEKTURA SISTEMA NAVISION.....	32
<b>5</b>	<b>ELEKTRONSKE KOMUNIKACIJE OZIROMA TELEKOMUNIKACIJE</b> .....	<b>36</b>
5.1	OPREDELITEV ELEKTRONSKIH KOMUNIKACIJ.....	36
5.2	STANJE V TELEKOMUNIKACIJAH.....	36
<b>6</b>	<b>PRISTOP K CRM PRI PONUDNIKU TELEKOMUNIKACIJSKIH STORITEV</b> .....	<b>38</b>
6.1	OPREDELITEV VIZIJE CRM.....	40
6.2	STRATEGIJA CRM.....	40
6.3	S CRM POVEZANI POSLOVNI PROCESI.....	41
6.4	DOLOČITEV MERLJIVIH CILJEV – METRIKA CRM.....	44
6.5	PREDLOG FAZNEGA PRISTOPA K INFORMATIZACIJI CRM.....	45

6.5.1	<i>Analiza poslovnih procesov in ocena sistemskih potreb</i> .....	46
6.5.1.1	Priprava projekta in načrtovanje .....	46
6.5.1.2	Seznanjanje ključnih uporabnikov z rešitvijo CRM v Navisionu.....	49
6.5.1.3	Zbiranje vseh baz podatkov.....	49
6.5.1.4	Osnovni intervjuji in delavnice .....	49
6.5.1.5	Dokument funkcionalnih potreb .....	50
6.5.2	<i>Oblikovanje sistema</i> .....	50
6.5.3	<i>Razvoj in testiranje posebnih prilagoditev rešitve CRM</i> .....	51
6.5.3.1	Razvoj dodelav in modifikacije Navision .....	51
6.5.3.2	Uvedba rešitve CRM pri stranki (nastavitev modula CRM in poslovnih pravil stranke) .....	52
6.5.3.3	Razvoj vmesnikov med različnimi integriranimi sistemi ter funkcij za prenos podatkov .....	52
6.5.3.4	Testiranje delovnih različic in celotnega sistema ter usposabljanje osebja za testiranje .....	53
6.5.4	<i>Implementacija rešitve CRM</i> .....	54
6.5.4.1	Dokončanje uporabniške dokumentacije .....	54
6.5.4.2	Dokončanje nastavitev sistema .....	54
6.5.4.3	Vnos ali migracija začetnih podatkov in preteklih transakcij.....	55
6.5.4.4	Usposabljanje uporabnikov.....	56
6.5.4.5	Začetek delovanja sistema («Go live»).....	57
6.5.5	<i>Vzdrževanje sistema</i> .....	57
6.6	<b>OPREDELITEV ZAHTEV FUNKCIONALNOSTI REŠITVE CRM</b> .....	57
6.6.1	<i>Upravljanje stikov in enotna baza podatkov</i> .....	58
6.6.2	<i>Upravljanje priložnosti</i> .....	61
6.6.2.1	Postopki upravljanja prodajnih priložnosti .....	62
6.6.2.2	Pregled in analiza prodajnih priložnosti .....	65
6.6.3	<i>Upravljanje zadolžitev zaposlenih</i> .....	67
6.6.4	<i>Vodenje interakcij in dokumentni sistem</i> .....	70
6.6.5	<i>Integracija z Microsoftovim programom Outlook in zapisovanje e-pošte v dnevnik za »Microsoft Exchange«</i> .....	75
<b>7</b>	<b>TEŽAVE PRI UVAJANJU CRM</b> .....	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>IZRAČUN DONOSNOSTI NALOŽBE V PRIMERU IMPLEMENTACIJE REŠITVE CRM (IZRAČUN ROI)</b> .....	<b>77</b>
8.1	STROŠKI INVESTICIJE OB UVEDBI REŠITVE CRM.....	78
8.2	PRIHRANKI PO UVEDBI REŠITVE CRM.....	80
8.2.1	<i>Proces upravljanja stikov s strankami in enotna baza podatkov</i> .....	81
8.2.1.1	Predpostavke .....	81
8.2.1.2	Aktivnosti postopka .....	81
8.2.1.3	Prihranek pri uvedbi rešitve CRM .....	81
8.2.2	<i>Proces upravljanja prodajnih priložnosti (trženje)</i> .....	82
8.2.2.1	Predpostavke .....	82
8.2.2.2	Aktivnosti postopka .....	82
8.2.2.3	Prihranek pri uvedbi rešitve CRM .....	83
8.2.3	<i>Proces upravljanja z naročili in zaračunavanje storitev</i> .....	84

8.2.3.1	Predpostavke .....	84
8.2.3.2	Aktivnosti postopka .....	84
8.2.3.3	Prihranek pri uvedbi rešitve CRM .....	84
8.2.4	<i>Analize prodajnih priložnosti</i> .....	85
8.2.4.1	Predpostavke .....	85
8.2.4.2	Aktivnosti postopka .....	86
8.2.4.3	Prihranek pri uvedbi rešitve CRM .....	86
8.2.5	<i>Proces upravljanja zadolžitev zaposlenih</i> .....	87
8.2.5.1	Predpostavke .....	87
8.2.5.2	Aktivnosti postopka .....	87
8.2.5.3	Prihranek pri uvedbi rešitve CRM .....	88
8.3	IZRAČUN DONOSNOSTI NALOŽBE .....	88
8.3.1	<i>Prihranki in investicije</i> .....	89
8.3.2	<i>Denarni tokovi</i> .....	89
8.3.3	<i>Doba povračila investicije</i> .....	91
8.3.4	<i>Izračun ROI</i> .....	92
8.3.5	<i>Neto sedanja vrednost (NPV)</i> .....	93
<b>9</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>95</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>97</b>
	<b>VIRI</b> .....	<b>100</b>
	<b>SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV</b> .....	<b>I</b>

## Seznam slik

Slika 1: Klasična organizacijska struktura v primerjavi s sodobno, h kupcu usmerjeno organizacijsko strukturo podjetja.....	6
Slika 2: Vpliv CRM na povečanje dobičkonosnosti podjetja .....	14
Slika 3: Sistem CRM .....	15
Slika 4: Življenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko .....	16
Slika 5: CRM kot odraz strankine izkušnje .....	17
Slika 6: Pridobiti nove ali obdržati obstoječe stranke.....	18
Slika 7: Chordiantov pogled na CRM .....	20
Slika 8: Podatki, znanje, informacije in odločitve.....	21
Slika 9: Metodologija implementacije sistema Navision .....	30
Slika 10: Tri-nivojska arhitektura sistema Navision.....	33
Slika 11: Arhitektura sistema Navision in e-rešitev za stranke in partnerje in zaposlene .....	35
Slika 12: Hierarhija metrik CRM .....	45
Slika 13: CRM funkcionalnosti v sistemu Navision.....	58
Slika 14: Matrika prodajne priložnosti.....	66
Slika 15: Palični grafikon prodajne priložnosti.....	67
Slika 16: Matrika zadolžitev zaposlenih .....	70
Slika 17: Grafični prikaz neto denarnega toka .....	91
Slika 18: Grafični prikaz kumulative (neto) denarnega toka .....	91
Slika 19: Grafični prikaz dobe povračila, ki je 1,9 leta .....	92
Slika 20: Grafični prikaz izračuna ROI.....	93
Slika 21: Grafični prikaz neto in diskontiranega denarnega toka .....	94

## Seznam tabel

Tabela 1: Granule modula CRM v Navisionu.....	79
Tabela 2: Proces upravljanja stikov s strankami in enotna baza podatkov .....	81
Tabela 3: Prihranki pri iskanju zelenih podatkov o strankah.....	81
Tabela 4: Proces upravljanja prodajnih priložnosti (trženje).....	82
Tabela 5: Prihranki pri upravljanju prodajnih priložnosti.....	83
Tabela 6: Proces upravljanja z naročili in zaračunavanje storitev .....	84
Tabela 7: Prihranki pri upravljanju naročil in zaračunavanju storitev .....	85
Tabela 8: Proces priprave analize prodajnih priložnosti.....	86
Tabela 9: Prihranki pri pripravi analiz prodajnih priložnosti.....	86
Tabela 10: Proces upravljanja zadolžitev zaposlenih .....	87
Tabela 11: Prihranki pri upravljanju zadolžitev zaposlenih .....	88
Tabela 12: Prihranki in stroški investicije v tolarjih .....	89
Tabela 13: Denarni pritoki (ang. cash inflows).....	90
Tabela 14: Denarni odtoki (ang. cash outflows) .....	90
Tabela 15: Izkaz finančnega izida (ang. cash flow summary).....	90
Tabela 16: Kumulativa (neto) denarnega toka (ang. cumulative cash flow) .....	91
Tabela 17: Izračun ROI (v odstotkih).....	92
Tabela 18: Neto sedanja vrednost.....	93

# 1 Uvod

## 1.1 Opis problematike

Podjetja vse bolj spoznavajo, da jim diferenciacija izdelkov, storitev in izboljševanje kakovosti ne prinašata zaželenih konkurenčnih prednosti, na podlagi katerih bi lahko gradila trden konkurenčni položaj na trgu. Nove konkurenčne prednosti se razvijajo z osredotočanjem na stranko, njena pričakovanja, potrebe in navade. Prek poznavanja strank, ki so lahko kupci, različni odjemalci, dobavitelji in drugi poslovni partnerji, želijo graditi dolgoročne odnose predvsem s tistimi, ki so zanje najpomembnejše. Rezultat so obojestranske koristi, ki jih stranke občutijo v boljšem zadovoljevanju potreb, podjetja pa v doseganju koristi in večjem dobičku, ki je posledica nižanja stroškov in večanja prodaje. Govorimo o strateški usmeritvi podjetij, ki jo poznamo pod pojmom upravljanje odnosov s strankami (ang. customer relationship management; v nadaljevanju CRM).

CRM je povsem izrinil tradicionalno trženje, ki v času trdega boja za stranke ni več v skladu z izzivi današnjega turbulentnega poslovnega okolja. Te namreč zahtevajo njim prilagojene informacije in sklope izdelkov oziroma storitev z dodano vrednostjo, ki je zanje še posebej pomembna. Pomembno je poznati navade posameznih strank in napovedi njihovega objektivnega odzivanja, pri ponudbi pa upoštevati razlike v prodajnih cenah in s strankami komunicirati po novih, avtomatiziranih, predvsem pa integriranih prodajnih kanalih. Stranke so najpomembnejši dejavnik pri poslovanju, ker omogočajo prihodke organizacije, zato je povečanje njihovega zadovoljstva s pomočjo CRM toliko bolj pomembno, saj jih vodi k večji lojalnosti in manjšim možnostim zapuščanja podjetja (Šmid, 2004, str. 7).

Na pogled dokaj enostavna in razumljiva strategija, se izkaže še kako kompleksna, ko se srečamo z njenim uvajanjem. Želja po »ustoličenju« stranke kot središča poslovnega sveta od podjetja zahteva dobro poznavanje svojih strank. Pri tem je ključna sposobnost podjetij za zbiranje, hrambo, obdelovanje in posredovanje velike količine podatkov in znanja o strankah vsem zaposlenim v podjetju, česar si brez uporabe naprednih informacijskih tehnologij in sodelovanja celotnega podjetja ne moremo več predstavljati. Velik izziv predstavlja za podjetja oblikovanje primerne informacijskega okolja, ki bo sposobno učinkovito podpreti načrtane strategije in ustvariti pogoje, da bodo sposobna obvladovati velike količine podatkov o strankah in v vseh življenjskih situacijah zadovoljevati njihove spreminjajoče se potrebe in pričakovanja.

Celovito upravljanje odnosov s strankami je torej koncept in način vodenja, ki povezuje nove trženjske aktivnosti, prilagojene drugačnim potrebam strank, ki so povezane z uporabo sodobne informacijske tehnologije, za katere je pomembno, da omogočajo integracijo CRM z vsemi ostalimi procesi v podjetju. Kljub vsem prednostim, ki jih upravljanje odnosov s strankami prinaša, in možnostim, ki jih ponuja, se v marsikaterem podjetju še vedno ne zavedajo njegovega pomena oziroma zanj še niso vzpostavila ustreznega informacijskega sistema.

## **1.2 Namen in cilj magistrskega dela**

Namen magistrskega dela je preučiti celovito upravljanje odnosov s strankami in analizirati teoretična izhodišča uvedbe celovite informacijske rešitve na tem področju na primeru slovenskega ponudnika telekomunikacijskih storitev. Glede na aktualne globalizacijske trende imam namen prikazati proces implementacije in ugotoviti dejansko uporabnost in koristi, ki jih sistem CRM prinaša podjetju. Na koncu nameravam podati oceno, kako informatizacija procesov CRM vpliva na poslovanje organizacije.

Temeljni cilj CRM je vzpostavitev dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi strankami, se približati stranki na vsakem koraku ter povečati delež podjetja v celotnih izdatkih posamezne stranke. Ključnega pomena je tudi povečati zadovoljstvo strank, zmanjšati stroške sodelovanja s strankami, pospešiti prodajo in pripraviti uspešne trženjske aktivnosti (Bulusu et. al., 2002).

Cilj magistrskega dela v smislu raziskave je analiza vpliva sodobnih informacijskih rešitev pri upravljanju odnosov s strankami ter priti do spoznanj, ki bodo opozorila, na kaj moramo biti pozorni pri informatizaciji, da bomo lahko s pomočjo CRM izboljšali zmogljivost in učinkovitost celotnega podjetja, privabili boljše stranke ter zadržali dobre oziroma donosne stranke.

## **1.3 Metode dela**

Magistrsko delo bo temeljilo na izkušnjah, ki sem si jih pridobila pri projektih uvedbe sistema Navision - modula CRM v različnih podjetjih, in pridobljenih znanj pri študiju izbranih predmetov magistrskega programa Informacijsko-upravljalne vede.

Za seznanjanje z vsebino obravnavane tematike sem se naslonila na:

- študij domače in tuje literature (knjige, članki, poročila itd.),
- študij strokovnih člankov, dostopnih na svetovnem spletu.



Za ugotavljanje obstoječega in želenega stanja pri ponudniku telekomunikacijskih storitev bom uporabila metodo sistemske analize, ki bo vključevala:

- analizo problema,
- študij dokumentov in izkušenj vodilnih svetovnih proizvajalcev s tega področja,
- intervjuje in posvetovanja s strokovnjaki in uporabniki.

Prvi del magistrskega dela bo na podlagi literature in člankov s področja celovitega upravljanja s strankami podal teoretične osnove CRM. V nadaljevanju bom opredelila integriran poslovno-informacijski sistem Navision ter podala nekaj splošnih smernic pomembnosti upravljanja odnosov s strankami za podjetje.

V drugem delu bom teoretičnim izhodiščem dodala praktični vidik informatizacije poslovnih procesov, pri čemer bom opredelila procesni vidik, podala predlog faznega pristopa k informatizaciji CRM ter opredelila zahteve glede funkcionalnosti sistema CRM.

Tretji del obravnava problematike uvajanja celovitega upravljanja odnosov s strankami. Temu sledi zadnji del, ki vsebuje analizo stroškov in koristi (izračun donosnosti naložbe) v primeru uvedbe sistema CRM pri ponudniku telekomunikacijskih storitev.

V sklepnem delu bom na osnovi ugotovljenih rezultatov preverila hipotezo, da je naložba v informacijski sistem za upravljanje odnosov s strankami v telekomunikacijskem podjetju smotrna že ob upoštevanju le neposrednih koristi.

## **2 Upravljanje odnosov s strankami**

### **2.1 Zgodovina odnosov s strankami**

Če se ozremo v zgodovino poslovnega sveta, lahko ugotovimo, da so uspešna podjetja v danem času in prostoru vedno iskala načine za izvajanje tistih dejavnosti, ki naj bi jim zagotavljale čim boljši konkurenčni položaj na trgu. V tem neprestanem boju za trg in konkurenčne prednosti je vidno vlogo odigrala stranka, ki je z leti vse bolj pridobivala na pomenu. Pozitivni trend rasti pomena stranke je dobro viden skozi zgodovinski proces, ki ga je v svojem delu Nova doba trženja opisal Postma (2001, str. 54 - 58):

- *petdeseta leta 20. stoletja* so bila čas produkcijske ekonomije. Ponudba je bila skromna in povpraševanje je presegalo ponudbo. Podjetja so prodala

dobesedno vse, kar so ponudila. Kupcu je bilo v tem času dovolj posredovati informacijo o dosegljivosti določenega izdelka.

- *Šestdeseta leta 20. stoletja* je zaznamovala ekonomija spodbujanja prodaje in distribucije. Rastoča ponudba je zadostila povpraševanju, zato se je pojavila potreba po spodbujanju prodaje, kar so podjetja dosegala z izboljšanjem tržnih poti in izobraževanjem prodajalcev.
- *Sedemdeseta leta 20. stoletja* so bila leta ekonomije kakovosti in množičnega trženja. Ponudba je prvič presegla povpraševanje in dvignila vrednost kupca v očeh podjetja. Kupec je dejansko postal »kralj«, čeprav to reklo izvira že iz štiridesetih let prejšnjega stoletja (Greenberg, 2001, str. 3). Podjetja so pričela ustanovljati oddelke za trženje, v katerih so skušala identificirati ciljne trge, opredeliti izdelke, poiskati prave promocijske prijeme ter poskrbeti za primerno distribucijo in ceno.
- *Osemdeseta leta 20. stoletja* predstavljajo čas tržnih niš in oskrbovanja strank. Zahtevnejši kupci so pričakovali bolj prilagojeno ponudbo in v že močno konkurenčnem okolju so podjetja svojo priložnost iskala v tržnih nišah, prek katerih so skušala bolje zadovoljiti zahtevnega kupca. Tržniki so se soočili z izzivom prepričevanja kupcev, da ostanejo zvesti njihovi blagovni znamki.
- *V devetdesetih letih 20. stoletja* so podjetja skušala obvladovati podatke o strankah. Zaradi »poplave« izdelkov in storitev, ki se po kakovosti niso bistveno razlikovali, se je pojavila potreba po novih virih konkurenčnih prednosti. Podjetja so se v devetdesetih letih pričela zavedati, da prav ustvarjanje zadovoljne stranke pomeni priložnost za diferenciacijo in ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Tržniki so v tem času začeli prisegati na upravljanje odnosov s ključnimi kupci, pri čemer jim je bila v veliko pomoč uvedba in uporaba podatkovnih baz. Ta jim je namreč omogočala, da glede na to, kar vedo o posameznem kupcu, prilagodijo prodajno ponudbo, storitve, programe, sporočila in medije (Kotler, 2004, str. 52).
- *Z 21. stoletjem* smo vstopili v obdobje nove ekonomije, ki temelji na digitalni revoluciji in ravnanju z informacijami, ki so lahko neskončno diferencirane, prilagojene posamezniku in posebljene. Lahko so poslani velikemu številu kupcev, ki so v omrežju, in lahko jih dosežejo z veliko hitrostjo. Informacije so postale javne in dostopne, zato so kupci dobro obveščeni in usposobljeni za izbiranje (Kotler, 2004, str. 2). Tega se podjetja danes vse bolj zavedajo, zato se usmerjajo na trženje s poudarkom na odnosih s kupci. Kupec je postal središče poslovne dejavnosti, skrb za ustvarjanje dolgoročnih odnosov z njim pa osnovni vir ustvarjanja konkurenčnih prednosti podjetja. Vstopili smo v novo dobo trženja – »dobo upravljanja odnosov s strankami«.

## **2.2 Razvoj trženja v smeri upravljanja odnosov s strankami**

Če so v devetdesetih letih za stranko skrbeli močni oddelki za trženje, pa strategija odnosov s strankami to nalogo razširja na celotno področje poslovanja podjetja. Po navedbah Kotlerja (2004, str. 22) bi lahko rekli, da gre za usklajeno trženje, ki nastane, če vsi oddelki podjetja delajo skupaj, da zadovoljijo strankine interese. Žal pa niso vsi zaposleni dovolj usposobljeni in motivirani, da bi delali v dobro stranke.

Usklajeno trženje se izvaja na dveh ravneh (Kotler, 2004, str. 22). Prvič, različne trženjske funkcije (prodajno osebje, oglaševanje, servisna služba, izdelčni management, trženjske raziskave) morajo delovati usklajeno. Prodajno osebje prepogosto misli, da vodje izdelkov določijo cene ali prodajne količine «previsoko», ali pa se direktor oglaševanja in vodja blagovne znamke ne moreta uskladiti glede oglaševalske kampanje. Vse te trženjske funkcije morajo biti usklajene iz strankinega zornega kota. Drugič, trženje morajo sprejeti tudi drugi oddelki, ki morajo prav tako »misliti na stranko«. Trženje ni več le oddelek, temveč postaja vse bolj usmeritev podjetja.

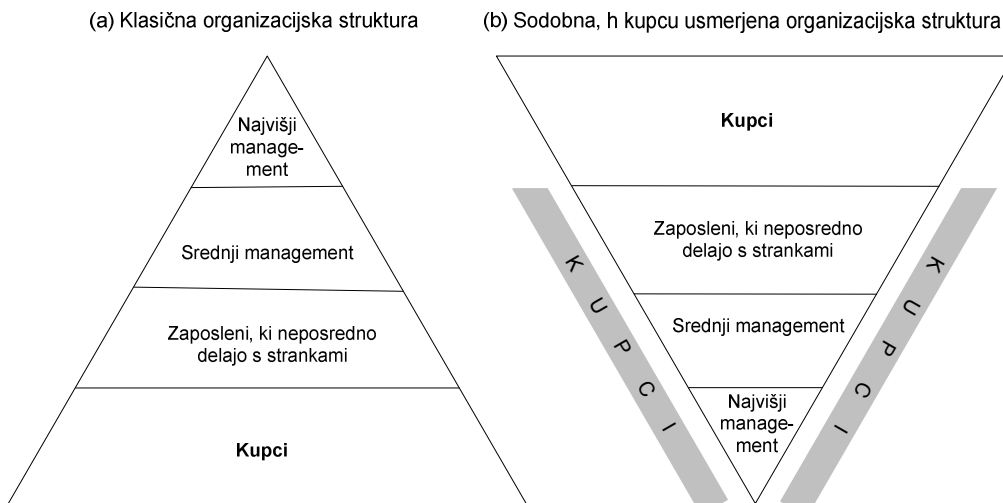
Da bi podjetje spodbudilo timsko delo med vsemi oddelki, mora izvajati tako notranje kot tudi zunanje trženje. Zunanje trženje je trženje, ki je usmerjeno k ljudem izven podjetja. Notranje trženje pa pomeni zaposlovanje, usposabljanje in motiviranje sposobnih zaposlenih, ki so kompetentni in želijo dobro streči kupcem.

### **2.2.1.1 K stranki usmerjena organizacijska struktura podjetja**

Managerji, ki verjamejo, da je kupec edini pravi »profitni center« podjetja, razumejo klasično organizacijsko strukturo (slika 1/a), za katero je značilna piramidna struktura s predsednikom na vrhu, managementom na sredini in zaposlenimi, ki so v neposrednem stiku s kupci, ter s kupci na dnu, kot zastarelo.

Mojstrska trženjska podjetja obrnejo strukturo (slika 1/b), za katero je značilno, da so kupci na vrhu piramide, po pomembnosti pa jim sledijo zaposleni, ki srečujejo, zadovoljujejo potrebe kupcev, »srednji« managerji, katerih naloga je, da pomagajo zaposlenim, ki so v neposrednem stiku s kupci, da lahko dobro strežejo kupcem, in na koncu najvišji management, čigar naloga je zaposliti dober srednji management in mu nuditi vso oporo pri delu. Na obeh straneh slike 1/b so dodani kupci, ki ponazarjajo, da morajo biti vsi managerji v podjetju osebno vključeni v spoznavanje, srečevanje in zadovoljevanje potreb kupcev (Kotler, 2004, str. 23).

Slika 1: Klasična organizacijska struktura v primerjavi s sodobno, h kupcu usmerjeno organizacijsko strukturo podjetja



Vir: Kotler, 2004, str. 23.

### 2.2.1.2 Kako se poslovanje in trženje spreminjata

S precejšnjo gotovostjo lahko rečemo, da trg ni tisto, kar je bil nekoč, temveč se radikalno spreminja zaradi glavnih družbenih silnic, kot so tehnološki napredek, globalizacija in deregulacija. Te glavne silnice so ustvarile nova vedenja in izzive (Kotler, 2004, str. 27):

- *Kupci* čedalje bolj pričakujejo boljšo kakovost in postrežbo ter določeno stopnjo prilagajanja posameznikom. Zaznavajo manj resničnih razlik med izdelki in so manj zvesti blagovnim znamkam. Na internetu in pri drugih virih lahko pridobijo obsežne informacije o izdelku, kar jim omogoča, da nakupujejo bolj premišljeno. Pri iskanju dodanih vrednosti postajajo tudi cenovno vse bolj občutljivi.
- *Proizvajalci izdelkov z blagovno znamko* se soočajo z močno konkurenco domačih in tujih blagovnih znamk, posledica tega pa je naraščanje stroškov tržnega komuniciranja in zmanjševanje čiste dobičkonosnosti prodaje. Poleg tega se borijo z močnimi trgovci na drobno, ki obvladujejo omejen prostor na trgovskih policah in uvajajo lastne trgovske znamke, ki konkurirajo blagovnim znamkam proizvajalcev.
- *Trgovci s fizičnimi prodajalnami* so na udaru. Majhni trgovci na drobno so klonili pred naraščajočo močjo velikih trgovcev na drobno in trgovcev, ki ponujajo zelo velike popuste pri določenih vrstah izdelkov. Trgovci na drobno se srečujejo z naraščajočo konkurenco kataloških hiš in podjetij za prodajo po

pošti, prav tako z agresivnim oglaševanjem v časopisih, revijah, na televiziji in internetu, ki omogočajo neposreden odziv kupca, z nakupovanjem od doma po televiziji in s trgovino na internetu. Zato se njihove marže in s tem zaslužki vse bolj znižujejo.

## **Odzivi in prilagoditve podjetij**

Podjetja izvajajo veliko poglobljenih raziskav, veliko znanih in uspešnih podjetij pa se spreminja na številne načine. Nekateri značilni trendi so (Kotler, 2004, str. 28):

- *Re-inženiring*: od osredotočenosti na funkcijske oddelke k reorganizaciji na podlagi ključnih procesov, ki jih opravljajo multidisciplinarni timi.
- *Nabava iz zunanjih virov (ang. outsourcing)*: od proizvodnje vsega v podjetju k nakupovanju več izdelkov in storitev zunaj podjetja, če so cenejši in boljši. Več podjetij daje prednost lastništvu blagovnih znamk pred lastništvom fizičnih sredstev oziroma se dekapitalizirajo. Nekatera podjetja prehajajo celo na nabavo vsega iz zunanjih virov, s čimer postanejo virtualna podjetja, ki posedujejo zelo malo sredstev in zato dosegajo izjemne stopnje donosa.
- *E-trgovanje*: od privabljanja kupcev v prodajalne in prodajnega osebja za obiske kupcev do tega, da so vsi izdelki kupcem dostopni prek svetovnega spleta. Stranke imajo lahko dostop do slik izdelkov, preučujejo podatke o njih, primerjajo najboljše cene in nakupne pogoje med različnimi spletnimi ponudniki ter s klikom nakupujejo oziroma posredujejo naročilo in plačilo. Število spletnih nakupov na med-organizacijskih trgih hitro narašča. Osebo prodajo je v vse večji meri mogoče izvesti elektronsko, tako da kupec in prodajalec sočasno vidita drug drugega na računalniškem zaslonu.
- *»Benchmarking«*: od opiranja na samega sebe, ko gre za izboljševanje, do proučevanja svetovno uspešnih podjetij in uvajanja najboljših praks.
- *Povezave*: od prizadevanja, da se podjetje uveljavi samo, do oblikovanja mrež partnerskih podjetij.
- *Dobavitelji kot partnerji*: od uporabe številnih dobaviteljev do uporabe manj, a zanesljivejših dobaviteljev, ki razvijejo trden partnerski odnos.
- *Osredotočenost na trg*: od organizacije po izdelkih do organizacije na podlagi tržnih segmentov.
- *Decentraliziranost*: od upravljanja z najvišje ravni managementa do spodbujanja večje pobude oziroma iniciativnosti in notranjega podjetništva na lokalni ravni.

## **Odzivi in prilagoditve tržnikov**

Tržniki prav tako ponovno ocenjujejo svoje filozofije, koncepte in orodja. Glavne trženjske teme v novi ekonomiji so (Kotler, 2004, str. 28):

- *Trženje s poudarkom na odnosih s kupci:* od osredotočanja na transakcije do graditve dolgoročnih in dobičkonosnih odnosov s kupci. Podjetja se osredotočajo na svoje najbolj dobičkonosne kupce, izdelke in tržne poti.
- *Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe:* od ustvarjanja dobička pri vsaki prodaji do ustvarjanja dobičkov z upravljanjem prodaje v celotni življenjski dobi kupčeve zvestobe. Nekatera podjetja ponujajo redno dobavo izdelka, ki ga kupec ves čas potrebuje, po nižji ceni na enoto, ker želijo tako pridobiti kupca za daljše časovno obdobje.
- *Delež v izdatkih kupca:* od osredotočenosti na pridobivanje tržnega deleža do osredotočenosti na gradnjo deleža v izdatkih kupca. Banka želi povečati svoj delež v kupčevi denarnici; supermarket želi zavzeti večji delež kupčevega »želodca«. Podjetja povečujejo svoj delež v izdatkih kupca z vse bolj raznoliko ponudbo izdelkov obstoječim kupcem. Zaposlene za to med drugim usposablja za navzkrižno prodajo in prodajo dražjih izdelkov.
- *Ciljno trženje:* od prodaje vsakomur do poskušanja biti najboljše podjetje pri oskrbi dobro opredeljenih ciljnih trgov. Ciljno trženje spodbuja naraščanje števila specializiranih revij, televizijskih programov in spletnih t. im. novičarskih skupin (ang. news groups).
- *Prilagajanje posamezni stranki:* od prodaje enake ponudbe na enak način vsakomur na ciljnem trgu do prilagajanja sporočil in individualizacije ponudbe.
- *Baza podatkov o kupcih:* od zbiranja podatkov o prodaji do vzpostavljanja bogatega skladišča podatkov o nakupih, dobičkonosnosti, preferencah in demografskih značilnostih posameznih kupcev. Podjetja lahko nato uporabijo tehnike »rudarjenja« podatkov za odkrivanje novih segmentov in trendov, ki se skrivajo v podatkih.
- *Povezano tržno komuniciranje:* od opiranja izključno na eno komunikacijsko orodje, kot sta oglaševanje ali osebna prodaja, do kombiniranja številnih orodij za posredovanje usklajene podobe blagovne znamke pri vsakem stiku kupca z blagovno znamko.
- *Členi na tržni poti kot partnerji:* od razmišljanja o posrednikih kot kupcih do obravnave posrednikov kot partnerjev pri posredovanju vrednosti končnim kupcem.
- *Vsak zaposleni je tržnik:* od razmišljanja, da trženje izvajajo le določeni zaposleni na oddelku za trženje, prodajo in podporo kupcem, do spoznanja, da mora biti vsak zaposleni osredotočen na kupca.
- *Odločanje na podlagi modelov:* od sprejemanja odločitev na podlagi intuicije ali pomanjkljivih podatkov do sprejemanja odločitev na podlagi modelov in dejstev o delovanju in zakonitostih trga.

Podjetja, ki želijo uspešno poslovati, morajo spremeniti način razmišljanja, ki bo v središče aktivnosti postavljalo vse stranke podjetja. Gre za poslovno usmeritev podjetja, ki ji rečemo upravljanje odnosov s strankami.

## **2.3 Opredelitev upravljanja odnosov s strankami (CRM)**

Upravljanje odnosov s strankami ali na kratko CRM (ang. customer relationship management) bomo bolje razumeli, če bomo najprej na kratko razložili naslednje ključne pojme: stranka, odnosi in upravljanje.

### **2.3.1 Stranka**

Opredelitev stranke predstavlja temelj za izgradnjo uspešne strategije upravljanja odnosov s strankami (Imhoff et. al., 2001, str.10). Za dobro upravljanje odnosov mora podjetje vedeti, s kom jih upravlja, o kom želijo pridobivati informacije in kakšne informacije o njem potrebujejo. Šele s pomočjo jasne opredelitve stranke lahko določimo, kako bomo komunicirali z njo, in kako bi radi, da ta komunicira z nami. Ko opredeljujemo stranko, ne smemo spregledati dejstva, da imajo različne poslovne enote različne zahteve, zato bi bila tudi opredelitev stranke z vidika le ene poslovne zahteve skoraj zagotovo neustrezna (Imhoff et. al., 2001, str.10).

Pojem stranka večinoma še vedno razumemo preozko in v njem vidimo predvsem kupca, ki je pripravljen plačati za naš izdelek ali storitev. Danes ima pojem stranka precej širši pomen. Po prepričanju Imhoffove (et. al., 2001, str. 10) si lahko kot stranko predstavljamo vsakega udeleženca (posameznika ali organizacijo), vpletenega v proces pridobivanja izdelkov in storitev podjetja, ali deležnika (ang. stakeholder), ki je kako drugače v interesu organizacije. Ta široka opredelitev stranke pušča odprte možnosti za lastno opredelitev stranke, ki je lahko kupec, odjemalec oziroma porabnik, dobavitelj, organizacija, s katero sodeluje naše podjetje, zaposleni, lastnik in drugi. Lahko pa opredelitev stranke vključuje celo konkurenta.

### **2.3.2 Odnosi**

Po Imhoffovi (et al., 2001, str. 17) lahko odnose v razširjenem smislu opredelimo kot način povezanosti stranke v razširjenem pomenu s podjetjem in ostalimi strankami. Vsak odnos je edinstven tako po svoji vsebini, dinamiki, nastanku, kot tudi po tem, kako povezanost vpliva na posamezno stran, in kaj od njiju zahteva, da bosta imeli obe strani od odnosa kar največ koristi (Ford et al., 2003, str. 38).

Običajno pri odnosih s strankami najprej pomislimo na odnos med podjetjem in porabnikom (ang. B2C - business-to-consumer), ki obstaja v smislu nakupa izdelka ali storitve. Za upravljanje odnosov s strankami predstavlja nakup izdelka in uporaba storitve le piko na i, medtem ko se prava oziroma poglobljena vrednost odnosa skriva v neprestanem medsebojnem komuniciranju in spoznavanju.

Drug tip odnosov, ki so manj očitni, a vse bolj pomembni, so odnosi, ki jih imajo organizacije z drugimi poslovnimi subjekti (dobavitelji, zunanjimi izvajalci, konkurenti). Gre za t.i. poslovanje med podjetji (ang. B2B – business-to-business). Nakupne odločitve pri poslovanju B2B temeljijo bolj na potrebah podjetja kot na posameznih željah, pri čemer ima prav tako velik pomen uporaba informacijskih tehnologij, ki niso le modna muha (Minett, 2002, str. ix). Še vedno pa podjetje upravlja odnose s tistimi partnerji, ki ustrezajo njegovi opredelitvi stranke in se skladajo z njegovo strategijo CRM.

Tretji tip odnosov je najmanj očitni, a hkrati pridobiva na svojem pomenu. Gre za odnose porabnik porabniku (ang. C2C - consumer-to-consumer). Pri tem lahko izpostavimo predvsem gospodinjstva, ki v tradicionalnem smislu predstavljajo družino kot osnovno življenjsko celico. Uspešna podjetja se zavedajo pomena odnosov C2C in razumejo njihov vpliv na poslovanje. Prav te povezave namreč pomembno vplivajo na vedenje strank in način, kako organizacije obravnavajo svoje stranke.

V magistrskem delu se bom osredotočila predvsem na odnose B2B, tj. med podjetjem ter obstoječimi in možnimi odjemalci, kupci in dobavitelji.

### **2.3.3 Upravljanje**

Znanje o tem, kdo so naše stranke, in o odnosih, ki se nanje vežejo, nam ne pomaga dovolj, če tega znanja ne znamo uporabiti pri svojem poslovanju. Prav na tej točki postane pomembna sposobnost upravljanja oziroma vodenja (ang. management). Upravljanje lahko z vidika strategije CRM opredelimo kot sposobnost podjetja, da v odnosu s stranko spodbuja vzajemno delovanje oziroma sodelovanje, ki predstavljata vrednost tako za organizacijo kot za stranko (Imhoff et al., 2001, str. 25).

Upravljanje odločilno prispeva k vzpostavljanju in utrjevanju zaupanja ter posledično k večji vrednosti stranke v smislu uporabe izdelkov, storitev in večjega deleža dohodka, ki ga je pripravljen zanje prispevati. Vse stranke niso enake in vsi odnosi niso enako pomembni, zato moramo svoje napore usmeriti v prepoznavanje najpomembnejših strank in odnosov, kar je zaradi kompleksnosti obstoječih povezav večkrat težko izvedljivo.



### 2.3.4 Kaj je CRM?

Znane so številne opredelitve, ki jim je po večini skupna osredotočenost na poznavanje svojih strank in poudarjanje pomena ukrepanja na podlagi pridobljenega znanja o strankah (Imhoff et. al., 2001, str. 3). Tako v literaturi kot tudi v slovenskem poslovnem okolju se pojavlja veliko različnih opredelitev CRM (Lee, Flores, Mihelčič, Goldenberg idr.), pri čemer so v ospredju pogosto tržniki in informatiki. Tržniki poudarjajo pomen zadovoljstva strank, enakovrednih menjav, dolgoročnosti sodelovanja in podobno, medtem ko informatiki CRM prikazujejo predvsem kot informacijsko podporo za poenotenje komunikacijskih poti, večjo učinkovitost klicnih centrov, boljše »ciljanje« oziroma določanje (ang. targeting) možnih strank, za boljši odziv na direktno pošto in drugo (Hvala, 2001, str. 2).

CRM zahteva usmerjenost podjetja oziroma vseh njegovih oddelkov k posamezni stranki. Prepoznavanje, spremljanje in zadovoljevanje njenih potreb in želja omogočajo podjetju vzpostavitev in ohranjanje vzajemnega dolgoročnega odnosa, ki prinaša tako podjetju kot tudi stranki koristi in zadovoljstvo. Za doseg tega cilja mora podjetje prilagoditi celotno organizacijsko strukturo, procese, aktivnosti in ponudbo strankam. Hvala (2001, str. 58-59) opisuje prilagajanje kot sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v potrebah deležnikov oziroma kot sposobnost podjetja zagotavljati strankam vse, kar zahtevajo, ob vsakem času, na želeni način in kjerkoli to želijo. Da bi podjetje lahko ugodilo tovrstnim željam in potrebam svojih strank, potrebuje kakovostne in zanesljive informacije. Slednje pridobi s pomočjo procesov zbiranja, obdelave in analiziranja podatkov, kar mu omogočajo napredne informacijske tehnologije. Podjetje lahko neprestano pridobiva podatke o svojih strankah, jih s pomočjo tehnologij pretvarja v informacije in iz njih črpa znanje, ki mu omogoča razumevanje in predvidevanje vedenja strank, zadovoljevanje njihovih potreb in želja, razvijanje donosnejših odnosov z njimi ter oblikovanje pregleda nad življenjskimi vrednostmi odnosov z vsako stranko. S pomočjo tehnoloških orodij si torej podjetje lahko ustvari znanje, ki mu služi kot podlaga za oblikovanje kakovostnih oziroma učinkovitih odločitev pri nadaljnjem poslovanju in zanj predstavlja močno konkurenčno prednost.

Na upravljanje odnosov s strankami lahko gledamo z različnih zornih kotov, kar je tudi vzrok tako številčnih in različnih definicij. Za boljši vpogled v obravnavano področje, jih nekaj navajam v nadaljevanju.

- CRM je strategija ali filozofija, načrtovana za optimizacijo dobičkonosnosti stranke, prihodka in zadovoljstva (West, 2001, str. 35).
- CRM je proces, ki vključuje več funkcij organizacije, za doseganje nenehnega dialoga s stranko prek vseh njenih stikov in vstopnih točk, za osebno

obravnavanje najbolj dragocenih strank in za zagotavljanje ohranjanja strank ter učinkovitosti trženjskih pobud (Hutt, 2004, str. 101).

- CRM integrira ljudi, procese in tehnologijo, da bi se tako izboljšal odnos do vseh kupcev. CRM je celostni pristop, ki omogoča popolno koordinacijo med vsemi funkcijami, ki operirajo s strankami (Goldenberg, 2002, str. 7).
- CRM je pristop, ki zajema vso organizacijo, pri čemer nevidno integrira prodajo, podporo strankam, trženje in ostale funkcije, ki zadevajo neposredno stranke (Xu et al., 2002, str. 442).
- CRM je pravzaprav logični razvoj trženja podatkovnih zbirk in trženja na podlagi pridobljenih informacij o vedenju strank, ki jih hranimo v podatkovnih skladiščih. Če k temu dodamo še določeno stopnjo individualnosti oziroma aktivnosti, ki jih zahteva osebna obravnava strank skozi različne tržne poti (osebni stik, telefon, elektronska pošta itd.), pa kmalu ugotovimo, da CRM povezuje številne procese in različne tehnologije v določeno logično celoto. Gre torej za globalno obravnavo vseh interakcij, v katere organizacija vstopa s stranko (Mihelčič, 2001, str. 41).
- CRM pomeni za podjetje namesto opazovanja stranke »od znotraj navzven« in spraševanja, kdo so stranke, ki uporabljajo izdelke in storitve, delovanje »od zunaj navznoter« in gledanje z vidika izkušenj strank ter njihovega doživljanja odnosa s podjetjem (Flores, 2002, str. 30 - 31). Podjetja, ki se pri tem dobro oskrbijo z informacijami o potrebah in željah svojih strank (ne le, kaj si stranke želijo, temveč tudi kdaj nekaj želijo in na kakšen način), znajo oblikovati učinkovite poslovne odločitve, privabljati nove, predvsem pa obdržati svoje najbolj donosne stranke.
- Nemški informacijski center – Das Informatikzentrum der Sparkassen - Finanzgruppe – SIZ, je zaradi številnih definicij CRM izoblikoval svojo kratko, a uveljavljeno definicijo, po kateri je CRM strateška in operativna usmeritev podjetja v potrebe svojih strank, katere cilj so dolgoročni dobičkonosni odnosi s strankami. Vendar cilj strategije upravljanja odnosov s strankami ni le zadovoljiti potrebe strank, temveč tudi povečati donos podjetja, pri čemer gre za prizadevanja v smeri trajnih in dolgoročnih dobičkonosnih odnosov s strankami (Zimmer, 2002, str. 558).
- CRM je uvedba k strankam usmerjene poslovne strategije, ki predpostavlja preoblikovanje funkcionalnih aktivnosti in zahteva ponovno vzpostavitev poslovnih procesov, ki je podprta in ne vodena s tehnologijo CRM (Lee, 2000, str. 1).

Zgornje ugotovitve lahko na kratko povzamemo tudi z opredelitvijo Imhoffove (et. al., 2001, str. 25), ki navaja, da predstavlja CRM uskladitev poslovnih strategij, organizacijske strukture, kulture podjetja, informacij o strankah in informacijske tehnologije tako, da podjetje vse stike s strankami upravlja s ciljem zadovoljevanja njihovih potreb ter doseganja koristi in dobička za podjetje.

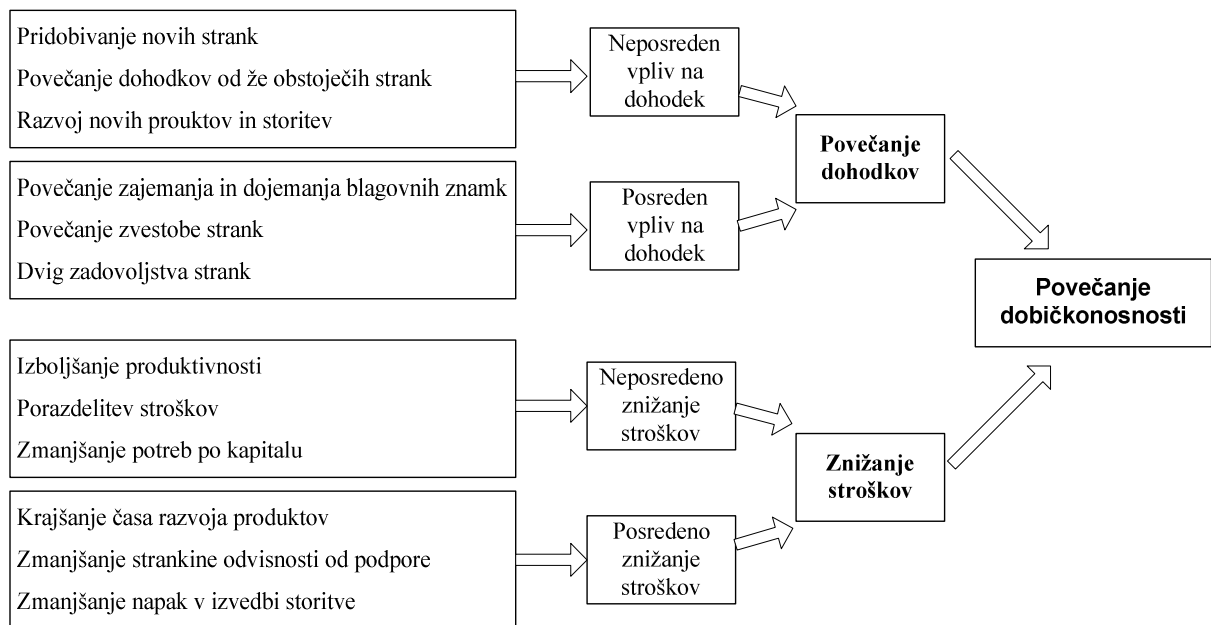
### **2.3.5 Prednosti, koristi in cilji uspešnega CRM**

Informacije o strankah postajajo za podjetje vse bolj dragocene. Vse bolj se krepi trend individualne obravnave strank, kar izhaja iz spoznanja, da se stranke zelo razlikujejo po svoji vrednosti. Spoznavanje strank, razumevanje njihovega vedenja in predvidevanje njihovih namer omogoča podjetju prilagajanje in usmerjanje izdelkov oziroma storitev pravim strankam, ob pravem času in na pravi način. CRM predstavlja okvir za prepoznavanje dobrih strank in izboljševanje odnosov z njimi (Berson et al., 1999, str. 18). Povečanje zadovoljstva strank zaradi CRM vodi k večji lojalnosti in zmanjševanju možnosti odhajanja strank, kar ima pozitivne finančne učinke. Podjetja, ki dobro poznajo svoje stranke, lahko bistveno povečajo svoje prihodke ter zmanjšajo stroške (Cap Gemini Ernst & Young, 2001). CRM torej vpliva na povečevanje dohodkov ter zmanjševanje stroškov, kar posledično privede do povečanja dobičkonosnosti podjetja (slika 2).

Pomembno vlogo imajo tudi rešitve CRM, ki omogočajo dostop do podatkov in izvajanje procesov v realnem času, kar prinaša podjetju naslednje prednosti:

- krajši čas od zamisli do posredovanja novega izdelka ali storitve na trg,
- znižanje stroškov prodaje,
- krajši odzivni časi na spremembe na trgu,
- osredotočenost na aktivne in donosne stranke,
- povečanje produktivnosti in delovne zavesti zaposlenih,
- izboljšanje komunikacije s strankami.

Slika 2: Vpliv CRM na povečanje dobičkonosnosti podjetja



Vir: Cap Gemini Ernst & Young, Šmid, 2005, str. 10.

Kot ključne koristi, ki jih prinaša koncept CRM, je Reynolds (2000) izpostavil privabljanje boljših strank in ohranitev dobrih oziroma donosnih strank. Med ključne cilje pa je uvrstil naslednje (Reynolds, 2000, str. 129 - 132):

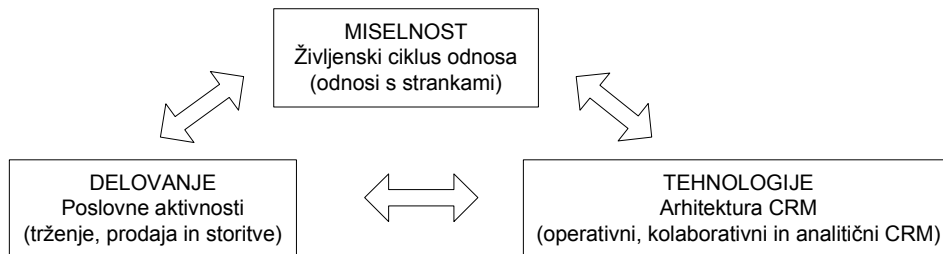
- oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi strankami,
- približevanje strankam na vsakem koraku ter povečanje deleža podjetja v celotnih izdatkih posamezne stranke,
- povečanje zadovoljstva strank,
- zmanjšanje stroškov sodelovanja s strankami,
- pospeševanje prodaje,
- pripravljanje uspešnih tržnih aktivnosti,
- izboljšanje učinkovitosti celotnega podjetja.

## 2.4 Sistem CRM

Pri opredeljevanju upravljanja odnosov s strankami avtorji običajno poudarjajo pomen oblikovanja dolgoročnih odnosov s strankami, učinkovitost aktivnosti v vsakem sodelovanju z njimi in sposobnosti naprednih tehnologij, ki so danes pogoj za doseganje konkurenčne prednosti. Izpostavljene značilnosti CRM kot sistema prikazuje »Meta Group« (CRM for Decision-Makers, 2001, str. 23) (slika 3). Da ustreže strankam, sistem CRM povezuje poslovne aktivnosti s tehnologijami. Stranka

je v središču pozornosti in podjetje se ji poskuša približati na vsaki stopnji življenjskega ciklusa odnosa tako, da aktivnosti (trženje, prodajo, storitve, razvoj izdelkov) prilagaja oziroma usklajuje s podpornimi tehnologijami.

Slika 3: Sistem CRM



Vir: CRM for Decision-Makers, 2001, str. 23.

Sistem CRM, ki vključuje pristop upravljanja odnosov skozi življenjske cikle odnosov med strankami in podjetjem, omogoča podjetju oblikovanje celovitega pogleda na posamezno stranko, strankam pa, obratno, zagotavlja boljši vpogled v poslovanje s podjetjem. Na ta način, s pomočjo različnih načinov trženja, oblik prodaje ter storitvenih aktivnosti, podjetje znižuje stroške, povišuje dohodke in optimizira življenjsko vrednost odnosa s stranko (ang. customer lifetime value) za podjetje. Življenjska vrednost odnosa s stranko označuje prihodnji čisti dobiček, ki naj bi ga posamezna stranka prispevala podjetju v času življenjskega ciklusa njenega odnosa.

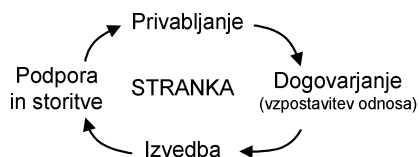
### 2.4.1 Življenjski ciklus odnosa s stranko

Življenjski ciklus odnosa s stranko predvideva vzorce vedenja posamezne stranke, ki naj bi potekali v celotnem procesu sodelovanja s podjetjem. Da podjetje izkoristi možnosti, ki jih omogoča CRM, mora optimizirati svoje poslovanje v skladu z življenjskim ciklusom odnosa s posamezno stranko. Spremljanju vedenja strank skozi njihove življenjske cikle odnosov se posvečajo predvsem podjetja, ki si želijo imeti s strankami trajne in donosne odnose, kar je tudi namen upravljanja odnosov s strankami. Stranka naj bi s podjetjem čim bolje sodelovala, in sicer na vseh stopnjah ciklusa, pri čemer si podjetje pomaga z informacijami in znanjem, ki jih pridobi v procesu CRM. Različni mediji, tržne poti in napredne tehnologije mu namreč omogočajo zbiranje podatkov ob vsakem sodelovanju s stranko in s tem oblikovanje nakupnih vzorcev ter predvidevanje vedenja strank v prihodnosti.

Življenjski ciklus odnosa med podjetjem in stranko lahko razdelimo na štiri stopnje (slika 4):

1. *privabljanje strank*: prva stopnja pomeni, da podjetje z upravljanjem tržnih aktivnosti ustvarja prepoznavnost pri strankah. Zavedanje strank o prisotnosti podjetja na trgu se stopnjuje do naslednje stopnje;
2. *vzpostavljanje odnosa s strankami oziroma dogovarjanje*: na tej stopnji prične stranka sodelovati s podjetjem. Podjetje in stranka si izmenjujeta informacije o izdelkih, storitvah, naročilih in plačilih;
3. *izvedba ali izvršitev posla (menjave)*: na tretji stopnji je opravljena menjava, stranka torej prejme naročilo v obliki opravljene storitve, dostave blaga idr.;
4. *podpora strankam in dodatne oziroma poprodajne storitve*: zadnja stopnja je namenjena nudenju pomoči, podpore in ponudbi nadaljnjih storitev strankam, tudi po opravljenih transakcijah.

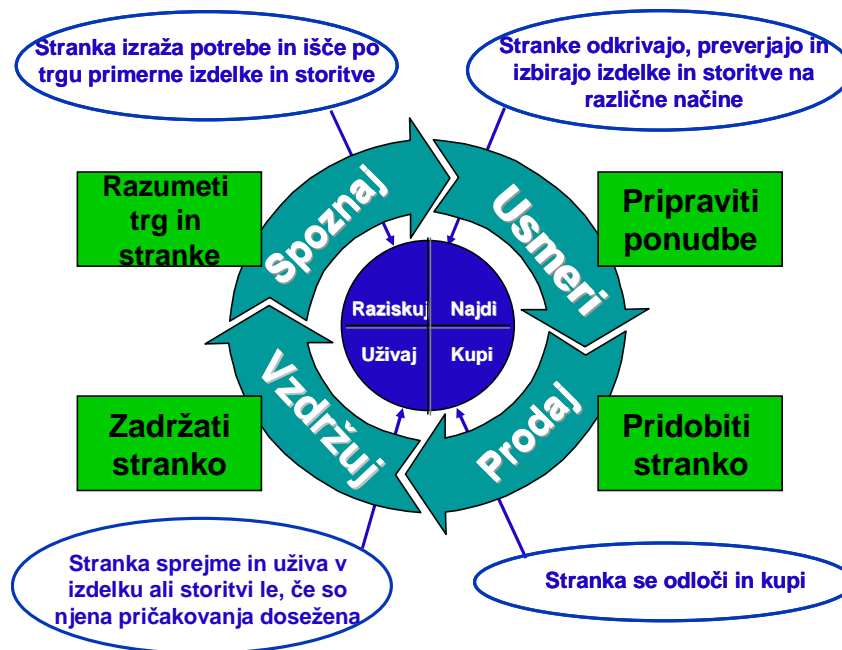
Slika 4: Življenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko



Vir: CRM for Decision-Makers, 2001, str. 12.

Metodologija izvajanja CRM izhaja iz logike nakupnega vzorca stranke (Šmid, 2004, str. 9), kar pomeni, da stranka razišče, najde, kupi in uživa. Temu primerno se vede tudi podjetje, ki sledi naslednjim korakom: razumeti tržišče in stranke, pripraviti ponudbe, pridobiti stranko in zadržati stranko (slika 5):

Slika 5: CRM kot odraz strankine izkušnje



Vir: Šmid, 2004, str. 9.

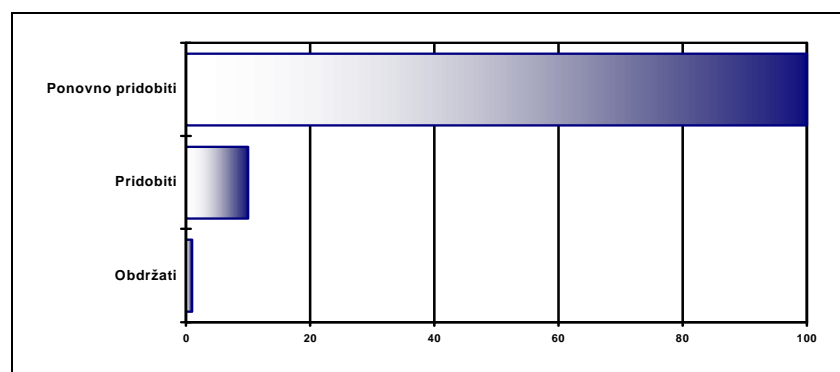
Svetovalno podjetje Cap Gemini Ernst & Young je te štiri korake opredelilo tudi kot osnovne procese, ki sestavljajo CRM (Mihelčič, 2001, str. 41):

- *razumeti trg in stranke*: podatki o strankah in njihova segmentacija (profiliranje strank in analize potreb, verižne analize izkušenj strank, izračun dobičkonosnosti in življenjske vrednosti strank, analiza in napoved zvestobe, segmentacija na podlagi potreb); podatkovno skladišče strank (čiščenje podatkov in posodabljanje ter povezovanje v celoto, zbiranje podatkov in modeliranje ter orodja za dostop / poročanje);
- *pripraviti ponudbe*: tržna strategija, integracija tržnih poti, tržno usmerjena organizacija;
- *pridobiti stranko*: učinkovitost tržnikov, programi trženja, sprejem naročil, izvedba in fakturiranje;
- *zadržati stranko*: komunikacijski centri, učinkovitost storitvenega osebja, programi spodbujanja zvestobe strank.

Uspešno zadrževanje dobrih strank je ciklični proces, ki vsebuje (Nykamp, McEachern, 2005) vzdrževanje stikov, stalno ustvarjanje vrednosti za stranko in zavedanje, da se stranke v svoji življenjski dobi pomikajo skozi več faz.

Ena izmed ugotovitev navaja k sklepu, da je lahko pridobiti novo stranko petkrat dražje kot zadovoljiti obstoječo stranko. Prav tako je lahko šestnajstkrat dražje doseči enako raven dobičkonosnosti pri novi stranki kot pri izgubljeni (Kotler, 2004, str. 22). Ponovna pridobitev nekdanje, torej izgubljene stranke pa je lahko celo petdeset do stokrat dražja (slika 6). Vse to kaže, da je obdržati stranko pomembnejše kot pridobiti novo stranko.

Slika 6: Pridobiti nove ali obdržati obstoječe stranke



Vir: Rob Yanker, McKinsey & Company, Sraka, 2005, str. 6.

## 2.4.2 Arhitektura CRM

Uspešen sistem za celovito upravljanje odnosov s strankami mora biti zgrajen okoli stranke, upravljati njen celoten življenjski cikel in vplivati pravzaprav na vse poslovne procese v podjetju. Svetovalna hiša Meta Group, ki podrobneje analizira predvsem arhitekturno-tehnološki vidik celovitega upravljanja odnosov s strankami, razlikuje naslednje tri tipe CRM rešitev:

**Kolaborativni CRM** omogoča podjetju uporabo kombinacije novih in tradicionalnih tehnologij za interakcijo in sodelovanje s strankami, med uslužbenci in s poslovnimi partnerji podjetja. Vključuje elektronsko pošto, spletne strani, klicne centre in možnost osebne komunikacije. Navedene komunikacijske kanale uporablja za komunikacijo (enosmerno ali dvosmerno) z vsemi, ki so kakorkoli povezani s podjetjem z namenom, da bi bolje spoznali svojo okolico in se še bolj približali vsem vpletenim.

**Operativni CRM** podpira operativno raven, kamor štejemo podporo prodaji, tržnim in storitvenim dejavnostim, sprejemanju naročil in podobno. Vsebuje tudi vzpostavitev klicnega centra in spletnih portalov. Zajema operativno raven podatkov o posameznih strankah, proizvodih in transakcijah. Zagotavlja podporo vsem vrstam



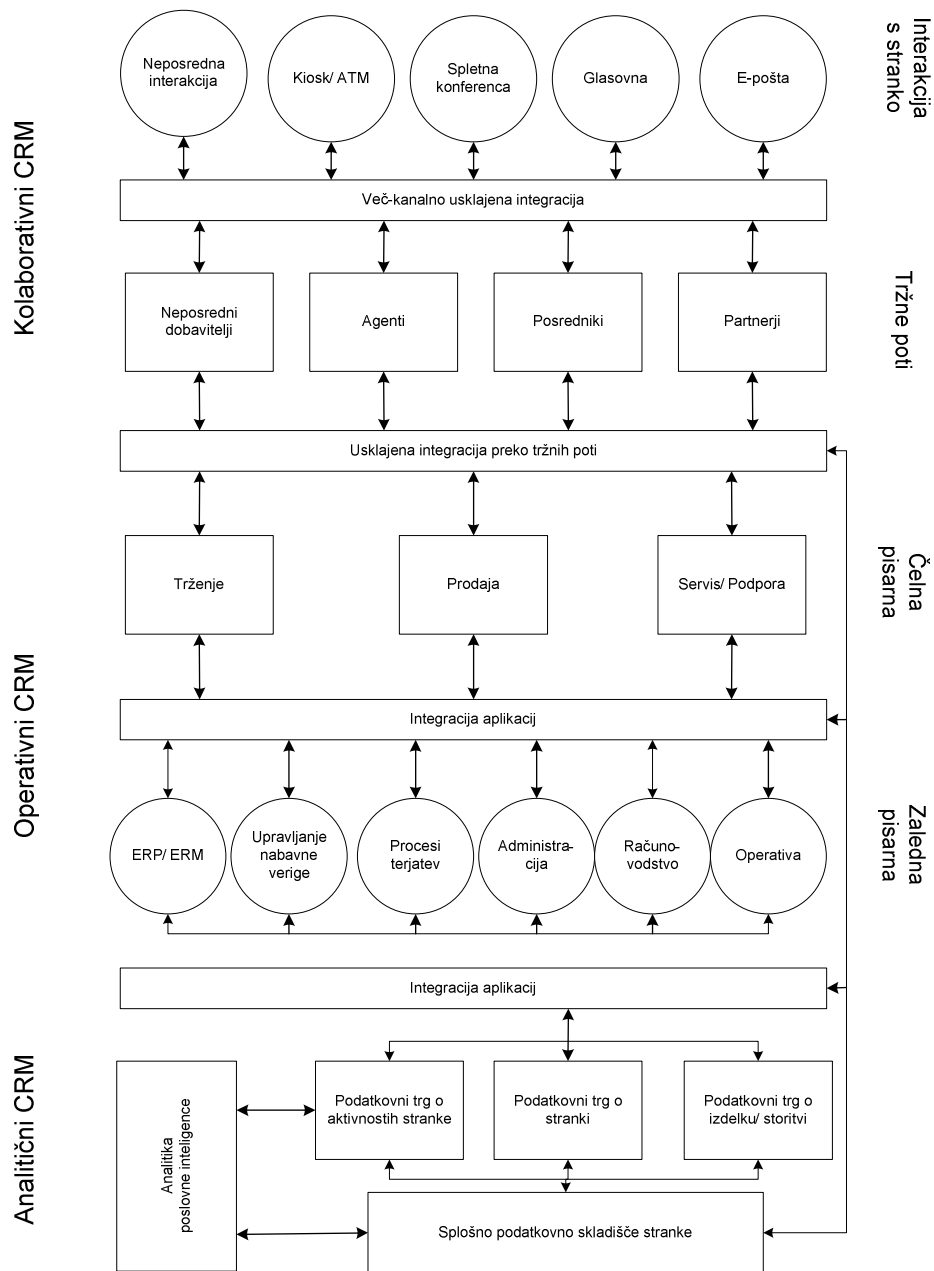
komuniciranja s stranko - prek pošte, telefona, svetovnega spleta, posrednikov, terenskih prodajalcev ipd. Programske rešitve, ki podpirajo operativno usmerjeni sistem upravljanja odnosov s strankami, so del t. im. programske rešitve čelne pisarne (ang. customer-facing applications).

**Analitični CRM** je namenjen pripravljanju informacij in pridobivanju znanja, ki ga podjetje potrebuje pri celoviti obravnavi svojih strank in za načrtovanje prihodnjih aktivnosti v zvezi z odnosi s strankami. Osnova analitičnega CRM je podatkovno skladišče, ki shranjuje ogromne količine kakovostnih podatkov o strankah podjetja, in tako predstavlja njegov spomin, bistveni pa so tudi sistemi za podporo odločanju, ki na podlagi preoblikovanih informacij in ustvarjenega znanja o strankah nudijo podjetju pomoč pri sprejemanju odločitev v prihodnosti (Reynolds, 2002, str. 95). Funkcije analitičnega CRM so naslednje:

- analize (dogodkov, odzivov, profilov strank, dobičkonosnosti produktov in storitev itd.),
- modeliranje (napovedovanje vedenja strank v prihodnosti, ocenjevanje strank),
- personalizacija (generiranje personaliziranih ponudb in pravil),
- komunikacija (načrtovanje komunikacije s strankami in nadzor izvajanja),
- optimizacija (prepreči t. im. spam sindrom),
- interakcija (personalizacija v realnem času, usmerjanje komunikacije in zbiranje vseh podatkov o stikih s strankami za nadaljnje analize).

Vse naštetimi tipi CRM se med seboj prepletajo in so medsebojno odvisni. Uspešen sistem CRM zahteva tudi povezavo z vsemi drugimi programskimi rešitvami in procesi v podjetju (ang. enterprise application integration - EAI) ter povezavo z zunanjimi partnerji, dobavitelji in distributerji. Na sliki 7 je prikazan Chordiantov pogled na CRM, ki prikazuje uporabo in prepletanje vseh tipov rešitev CRM.

Slika 7: Chordiantov pogled na CRM



Vir: Greenberg, 2004, str. 263.

### 3 Tehnologija in CRM

CRM je poslovna strategija, katere uspeh uvedbe bo še naprej odvisen od inovativnih poslovnih procesov, vendar pa tudi od tehnologije za podporo strategiji. Hiter razvoj tehnologije omogoča razvoj in uvedbo kompleksnih strategij za upravljanje odnosov s strankami (Šmid, 2004, str. 11):

- možnost hranjenja velikih količin podatkov o strankah,
- posebne podatkovne zbirke in programski paketi,
- številna orodja za končne uporabnike za analizo, slikovno prikazovanje podatkov, poročanje in pregledovanje podatkov.

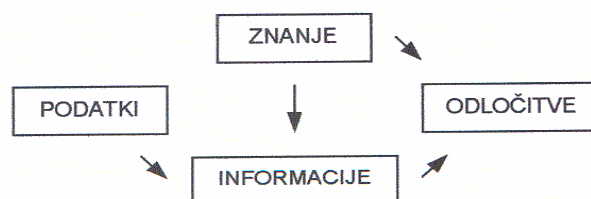
Podjetja, ki spoznajo pomen uporabe tehnologije CRM, imajo veliko možnosti za uspeh, saj uporaba CRM izboljšuje načine oskrbovanja strank in s tem povečuje konkurenčnost podjetij (McKeown, 2001, str. 23). Tehnologija je torej eden od pomembnejših dejavnikov za uspeh projektov CRM.

### 3.1 Razvoj rešitev CRM

Kadar govorimo o rešitvah CRM, govorimo o informacijskih sistemih in programski opremi, ki nam je v pomoč pri boljšem razumevanju in servisiranju naših obstoječih strank, hkrati pa nam omogoča pritegovanje novih dobičkonosnih strank.

Informacijski sistemi (ang. information system - IS) so sistemi, v katerih se generirajo, arhivirajo in pretakajo sporočila in informacije (Gradišar in Resinovič, 1996). Predstavljajo medsebojno povezljive sisteme, ki pridobivajo informacije in znanje kot podlago za sprejemanje odločitev. Znotraj njih se podatki pretvarjajo v informacije in s podporo znanja se informacije prevedejo v odločitve (slika 8).

Slika 8: Podatki, znanje, informacije in odločitve



Vir: McKeown, 2001, str. 25.

Rešitve CRM v svetu ne slavijo po hitri in enostavni implementaciji, kar gre pripisati potrebi po vključitvi rešitev v celotno podjetje. Predvsem gre na tem mestu izpostaviti potrebo po povezovanju podatkov na ravni celotnega podjetja. Rešitve CRM so na trgu šele približno deset let, kljub temu pa jih lahko razdelimo v štiri oz. pet generacij, ki so si kronološko sledile. Trenutno se nahajamo v četrti generaciji, postopoma pa že prehajamo v peto (Šmid, 2004, str. 8).

**Prva generacija:** samostojni odjemalec/ strežnik (ang. client/ server - C/S) rešitve za pomoč zaposlenim. V to generacijo sodijo samostojne rešitve C/S, ki omogočajo

podporo določeni skupini zaposlenih (tehničnemu osebju, podpornemu osebju, prodajni mreži, klicnim centrom ali oddelku za trženje).

**Druga generacija:** rešitve C/S za integriran celostni pogled na stranko. V tej generaciji so bile rešitve CRM že bolj integrirane. V podjetju so tudi že določili odgovorno osebo za področje CRM (ang. CRM manager), katere naloga je bila iskanje naprednejših rešitev CRM, ki omogočajo pogled na odnose s stranko skozi njen celoten življenjski cikel. Cilj proizvajalcev tovrstnih rešitev je bil predvsem ta, da bi zaposlenim omogočili enoten pogled na stranko, vendar pa je bila integracija ostalih rešitev za delo s stranko zelo šibka. Te rešitve štejemo med tiste, ki še vedno omogočajo le t. im. CRM navznoter (zaposlenim omogoča le boljše servisiranje stranke).

**Tretja generacija:** rešitve, ki omogočijo strankam, da servisirajo same sebe prek svetovnega spleta. Rešitve so se pojavile z razmahom svetovnega spleta po letu 1998, ko so podjetja na trg posredovala prve prave rešitve za elektronsko poslovanje, ki pa večinoma niso bile povezane z obstoječimi sistemi CRM. Temeljile so na zagotavljanju samopostrežnega dela uporabnikom in arhitekturi svetovnega spleta. Za tovrstne rešitve se je uveljavilo tudi novo ime - eCRM. Osrednji težavi pri uvedbi rešitev eCRM sta bili:

- slaba povezanost z zalednimi operativnimi sistemi (npr. če kupec ne vidi, kateri izdelki so na voljo, jih ne more naročiti);
- slaba povezanost z vsemi komunikacijskimi kanali, prek katerih stranka komunicira z organizacijo (npr. klicni center mora videti vse transakcije in interakcije, ki jih je stranka izvedla prek spleta).

**Četrta generacija:** rešitve, ki temeljijo na arhitekturi svetovnega spleta, podpirajo različne komunikacijske kanale in so povezane v celovite informacijske sisteme – sistemi ERP (ang. enterprise resource planning - ERP).

Gre za rešitve, ki so trenutno v veljavi in izkoriščajo prednosti svetovnega spleta. Spletni brskalniki in tanki odjemalci omogočajo dostop do sistemov CRM mnogo večji populaciji. Poleg funkcionalnosti CRM, ki je postala dostopna tako rekoč vsem zaposlenim (tretja generacija), razširjajo rešitve četrte generacije funkcionalnost CRM tudi prek meja organizacije (do poslovnih partnerjev, kupcev, dobaviteljev idr.).

Druga ključna značilnost tovrstnih rešitev pa je zelo tesna integracija s sistemi ERP in drugimi zalednimi sistemi. To je tudi glavni razlog, da so postali osrednji igralci v podjetjih. Danes vsi proizvajalci ERP ponujajo tudi rešitve CRM.

**Peta generacija:** CMR - rešitve, ki temeljijo na novem razumevanju poslovanja z vidika stranke.

Rešitve prihajajoče generacije že kažejo zametke strankinega upravljanja podjetja (CRM → **CMR**). Sistemi se gradijo na podlagi vprašanja: »Kaj je najpomembnejše za našo stranko?«. Rešitve imajo tudi novo ime CMR (ang. customer managed relationships). Gre za prihajajoče obdobje, v katerem bodo igrali ključno vlogo posebni spletni portali, prek katerih bo imela stranka dostop do vseh rešitev in informacij, ki jih potrebuje za poslovanje z nami. Zaradi naštetih razlogov ponudniki rešitev CRM počasi prehajajo tudi na novo arhitekturo, ki temelji na spletnih storitvah. Na tej stopnji podjetja na novo opredeljujejo tudi svoje poslovne procese, da bi strankam omogočila lažje in enostavnejše delo. Procesi so vse bolj usmerjeni k stranki.

### **3.2 Tehnologije CRM**

Eden ključnih dejavnikov uspeha strategije CRM je sposobnost organizacije, da informacije o strankah uporablja v praksi, razume značilnosti strank in ugotovitve s pridom uporablja v dobro svojih strank in organizacije. V praksi to omogoča uporaba informacijskih tehnologij, povezanih v enotno informacijsko okolje. Procesi, ki se oblikujejo in izvajajo v sklopu informacijskih tehnologij, namreč omogočajo pridobivanje informacij iz dostopnih podatkov, njihova prava vrednost pa se pokaže šele takrat, ko postanejo del zaloge znanja, dostopnega vsem zaposlenim v organizaciji. Zaradi potrebe po povezovanju podatkov na ravni celotnega podjetja je nujna popolna vključitev rešitve upravljanja odnosov s strankami na ravni celotnega podjetja, kar zahteva dolgotrajnejšo in kompleksnejšo uvedbo rešitev CRM. Da bi povsem zadostili potrebam izvajanja strategij CRM, moramo zagotoviti uvedbo rešitev, ki bodo zadovoljile potrebe tako po taktičnih, kot po analitičnih rešitvah (Imhoff et al., 2001).

#### **Taktične ali operativne rešitve**

Gre za rešitve poslovnega upravljanja (ang. business management), ki omogočajo podjetju praktično uporabo pridobljenega znanja o strankah in na osnovi tega krepijo sposobnost vplivanja na vedenje strank ter upravljanje stikov z njimi. Pridobljeno znanje o strankah v določeni meri izhaja iz analitičnih sistemov poslovne inteligence. Središče taktičnih rešitev je v operativni hrambi podatkov, s podporo v operativnih podatkovnih tržnicah, na podlagi katerih izvajamo taktične analize. Operativna hramba podatkov v precejšnji meri omogoča oblikovanje integriranega pogleda na stranko z vidika celotnega podjetja. Slednje pa je eden temeljnih izzivov informatike v dobi upravljanja odnosov s strankami.

## Analitične rešitve

Predstavljajo področje poslovne inteligence, katerih središče je podatkovno skladišče, ki s podatki oskrbuje podatkovne tržnice (ang. data mart). Na tej podlagi delujoče rešitve zagotavljajo vpogled v demografske profile strank, njihove potrošniške navade in sloge, donosnost, življenjsko vrednost in podobno. Tovrstne rešitve so zelo odvisne od zmogljivosti podatkovnih skladišč, da lahko hranijo dovolj podrobne zgodovinske podatke in jih lahko v kratkem času dostavijo različnim podatkovnim tržnicam, zaradi kasnejše uporabe v analitičnih aplikacijah.

### 3.2.1 Vrste informacijskih tehnologij pri podpori procesov CRM

Pri ustvarjanju podpore procesom CRM se srečujemo z različnimi kompleksnimi informacijskimi tehnologijami. V želji, da bi zagotovili funkcionalni sistem za podporo CRM, se srečujemo s problemom implementacije integrirane rešitve CRM, kar med drugim pomeni, kako obvladati vse te kompleksne tehnologije in jih med seboj povezati, in sicer (Mihelčič 2001, str. 42):

- *tehnologije s področja upravljanja podatkov* (ang. data management technologies) - omogočajo integracijo podatkov o strankah iz različnih virov in distribucijo teh podatkov v organizaciji;
- *orodja za analize in »rudarjenje« podatkov* (ang. data mining and analysis) - omogočajo prepoznavanje in napovedovanje značilnosti strank, dopuščajo načrtovanje tržnih aktivnosti in s tem povečevanje zadovoljstva strank na podlagi analiz potrošniških navad in slogov;
- *tehnologije za podporo tržnim kampanjam* (ang. campaign management technologies) - omogočajo avtomatizacijo načrtovanja, izvedbe, sledenja in ocenjevanja uspešnosti opravljenih tržnih aktivnosti v organizaciji;
- *tehnologije za integracijo sodobnih tržnih poti* (ang. customer interaction centres) - gre za sodobne "klicne centre", ki omogočajo povezavo več komunikacijskih orodij - telefona, navadne pošte, elektronske pošte, faksa in svetovnega spleta in s tem neposredno komunikacijo s strankami ter opravljanje prodajnih in storitvenih aktivnosti;
- *orodja za pospeševanje prodaje* (ang. sales productivity tools) - zagotavljajo celostne informacije o stranki za potrebe tržnih aktivnosti;

- *tehnologije elektronskega (spletnega) poslovanja* (ang. electronic business): omogočajo podporo trženju in storitvenim oddelkom.

### 3.2.2 Tehnologije svetovnega spleta in CRM

V zadnjih letih tečejo intenzivne razprave o spletnih storitvah (ang. web services), ki naj bi odločilno vplivale na razvoj novih možnosti upravljanja odnosov s strankami in ob uporabi zunanjih virov podatkov omogočale tudi vključevanje zunanjih aplikacij v informacijsko okolje. Z vidika CRM predstavlja svetovni splet zgolj eno izmed tržnih oziroma komunikacijskih poti, ki jo stranke vse bolj s pridom uporabljajo.

Spletne tehnologije predstavljajo, v povezavi z elementi informacijskega okolja, zmogljivo orodje za tržno komuniciranje in spoznavanje strank. Z njihovo pomočjo je svetovni splet bogato orodje za vzpostavljanje in razvoj kakovostnih in trdnih odnosov s strankami ter hkrati predstavlja enega najbogatejših in najcenejših virov podatkov (Mihelčič 2001, str. 42 - 43). V nadaljevanju so navedene nekatere spletne tehnologije:

- *Spletno trženje* (ang. e-marketing): je uporaba spletnih strani za promocijo novih izdelkov in storitev;
- *spletno trgovanje* (ang. e-commerce): pomeni takojšnjo prodajo, mrežno prodajo obstoječim strankam. Primer je izvajanje plačilnega prometa prek svetovnega spleta, ki sodi v sam vrh celostnih storitev, ki zahtevajo enolično identifikacijo stranke in najvišjo stopnjo varnosti;
- *avtomatizirana prodaja* (ang. sales automation): spletna stran mora zagotavljati avtomatiziran in neposreden dostop do informacij o izdelku oziroma storitvi ter tudi stik z osebo, ki skrbi za prodajo;
- *podpora uporabnikom* (ang. customer service and support): so na primer pogosto postavljena vprašanja (t. im. FAQ – frequently asked questions), ki so najstarejša oblika samopomoči na spletu in predstavljajo učinkovit vir informacij. Postavljena so v obliki spiska najpogostejših vprašanj in odgovorov, ki ponavadi vsebuje splošne informacije glede podjetja, ponudbe in uporabe izdelkov in storitev ter vprašanja, ki prihajajo v kontaktni center in na katera se da preprosto in razumljivo odgovoriti (Dyche, 2002, str. 59).
- *sledenje strank* (ang. customer tracking): sprotna analiza obiskov spletnih strani omogoča oblikovanje personaliziranih vsebin in proaktivno spremljanje spletnih vsebin glede na aktualnost;

- *osebna komunikacija 1 - 1* (ang. one to one): zahteva uporabo elektronske pošte, forumov in drugih oblik neposredne komunikacije ter omogoča navezavo dialoga »eden na enega«. Ponuja tudi dodatne informacije in hkrati povečuje lojalnost stranke;
- *personalizacija spletnih strani* (ang. web site personalization): pomeni prilagajanje vsebin posameznim strankam, ki zahteva identifikacijo stranke in spremembo vsebin glede na ugotovljen ali zapisan profil stranke;
- *identifikacija obiskovalcev* (ang. visitor identification): je tehnologija spletne prepoznave (identifikacije) kot so piškotki (ang. cookies) ali digitalni certifikati, ki omogočajo shranjevanje osebnih podatkov in takojšnjo prepoznavo; tako se izognemo zamudni uporabi vprašalnikov;
- *diferenciacija obiskovalcev* (ang. visitor differentiation): na podlagi analiz uporabnikovega vedenja lahko proučimo njegove navade in prilagodimo ponudbo posameznim skupinam;
- *elektronska pošta z osebnim naslavljanjem* (ang. personalised e-mail): učinkovita uporaba elektronske pošte omogoča navezavo močnejših stikov s strankami in povečuje spremljanje informacij na spletnih straneh.

### **3.3 Izbira ustrezne tehnologije**

Izbiri ustrezne tehnologije za upravljanje odnosov s strankami na podlagi jasno opredeljenih potreb, ki se od podjetja do podjetja razlikujejo, lahko razdelimo na tri pod-področja (Bona, Radcliffe, 2002, str. 14):

- določitev portfelja rešitev CRM,
- načrtovanje arhitekture CRM,
- integracija rešitev CRM z ostalimi sistemi.

#### **Določitev portfelja rešitev CRM**

Prva dilema je odločitev med nakupom, gradnjo znotraj podjetja ali uporabo storitev rešitev CRM (ang. application service provider - ASP) pri zunanjem ponudniku. Za slednjo možnost se odločajo predvsem podjetja, ki želijo sistem CRM uporabljati čim prej in s čim manjšimi začetnimi stroški. Zavedati pa se morajo, da imajo takšni sistemi omejene možnosti prilagoditve potrebam posameznega podjetja, prav tako niso neznanemarljivi tudi stroški najema. Osrednji trend je tako kupovanje že razvitih



rešitev CRM, saj je samostojni razvoj predrag in dolgotrajen. Kljub temu se določene panoge odločajo za vsaj delni razvoj oziroma posebne prilagoditve, potem ko kupijo osnovne rešitve, saj lahko le tako dosežejo določene zelene prednosti pred konkurenco.

Podjetja, ki se odločijo za nakup, se soočijo z dilemo, ali kupiti paket, ki vsebuje funkcije vseh potrebnih informacijskih rešitev, ali pa posamezne rešitve, ki so najboljše kakovosti v svojem razredu. Večina podjetij se odloča za drugo različico, pri čemer se pojavljajo težave z integracijo posameznih informacijskih rešitev, kar ponavadi pomeni daljši čas in večje stroške uvedbe teh rešitev. Z nakupom paketa se je mogoče izogniti tovrstnim težavam pri integraciji posameznih rešitev. Gotovo pa paket ne omogoča enake funkcije. Če bo nezadostno pokrival katero od naših pomembnih področij, se lahko podjetje znajde pred precejšnjo težavo.

### **Načrtovanje arhitekture CRM**

Pri povezavi uporabnika do aplikacij večina ponudnikov uporablja arhitekturo odjemalec/ strežnik. Osrednja in zelo pomembna pa je uporabljena tehnologija. Večina se jih nagiba k t. im. tankim odjemalcem (npr. web, java), ki imajo nekatere pomanjkljivosti, zato še vedno ponujajo tudi Windows odjemalce. Podobna težava se pojavlja pri povezovanju aplikacij, pri katerih uporabljajo določeni proizvajalci nestandardne, njim lastne rešitve, kar pri povezovanju z drugimi povzroča precejšnje težave. Zato je treba pri izbiri ponudnika podrobno preučiti uporabljene tehnologije, predvsem uporabo standardiziranih načinov povezovanja in njihove smernice pri uporabi tehnologij (Comport, 2001).

### **Integracija rešitev CRM z ostalimi rešitvami**

Zaradi potrebe po integraciji posameznih rešitev CRM ali paketa rešitev s posamezno rešitvijo si mora podjetje postaviti integracijske standarde, saj bo le tako lahko obvladovalo vse večje potrebe po povezavah med različnimi rešitvami (Comport, 2001).

Eden večjih problemov je tudi integracija analitičnih in operativnih sistemov, saj so se ti v preteklosti gradili ločeno. S pojavom strategij CRM se pojavlja potreba po čim tesnejši integraciji med njimi. To lahko storimo z orodji ETL (ekstrakcija, predelava, vnos; ang. extraction, transformation, load), vendar je končni cilj integracija operativnih in analitičnih sistemov v realnem času.

Čeprav aplikacije CRM posegajo predvsem na področja trženja, prodaje in servisa, morajo biti povezane tudi z drugimi sistemi v podjetju (npr. ERP, SCM ipd.).

Brez pravilne integracije lahko podjetja kljub uvedbi CRM ohranijo neželjeno stanje razdrobljenih podatkov o strankah, posledice tega pa so več dela, neuskrajene trženjske kampanje in slaba organiziranost prodaje. Našteto pa pripomore k nezadovoljstvu strank, zmanjševanju njihove pripadnosti podjetju in podaljševanju časa, potrebnega za posredovanje novih izdelkov na trg.

## **4 Integriran poslovno-informacijski sistem - Microsoft Business Solutions – Navision**

### **4.1 Razvoj in zgradba sistema Navision**

Poslovno-informacijski sistem Microsoft Business Solutions-Navision (v nadaljevanju Navision) je v več različicah prisoten na trgu že več kot dvajset let. Zadnja večja posodobitev sega v leto 2001, ko je, takrat še samostojna, korporacija Navision a/s izdala različico Navision Attain 3.00, kateri so kmalu sledile novejšje različice, vse tja do različice 3.60. Leta 2002 se je podjetje Navision a/s na Danskem pridružilo korporaciji Microsoft, in sicer kot del Microsoft Business Solutions. Navision zdaj skupaj s podjetjema Great Plains (ameriško podjetje, ki ga je Microsoft kupil leta 2000) in Microsoft bCentral tvori novo podjetje Microsoft Business Solutions. Korporacija Microsoft je pod svojim okriljem oktobra 2004 razvila najnovejšo različico Navision 4.00.

Navision je trenutno prisoten v več kot 40.000 podjetjih v več kot 50 državah po svetu. Namenjen je majhnim in srednje velikim podjetjem in zagotavlja učinkovito vodenje financ, upravljanje z dobaviteljskimi verigami (ang. supply chain management - SCM) in upravljanje s strankami od koderkoli in kadarkoli.

Navision je objektno zasnovan, modularen, integriran in celovit poslovno-informacijski sistem, sestavljen iz standardnih in dodatnih modulov. Ti so lahko že vnaprej razviti (t. im. moduli add-on) ali pa jih razvijejo posebej za določenega uporabnika. Vsak modul je sestavljen iz enega ali več manjših funkcionalnih sklopov, imenovanih granule, vsaka granula pa iz enega ali več strukturnih gradnikov - objektov (tabele, forme, programske funkcije, funkcije za prenos podatkov, poročila).

Poznamo tri tipe granul:

1. *granule za funkcionalnost* - omogočajo uporabniku informatizacijo posameznih poslovnih procesov;
2. *granule za obseg* - določajo največje število sočasno prijavljenih uporabnikov sistema na strežnik (ne glede na funkcionalnost, ki jo uporabljajo, in ne glede na

- to, iz katerega računalnika v lokalnem omrežju so prijavljeni na strežnik);
3. *sistemske granule* – omogočajo uporabnikom uporabo in preoblikovanje programa.

## **4.2 Pregled funkcionalnosti po področjih poslovanja**

Navision združuje naslednja poslovna področja:

- *upravljanje financ* - glavno knjigo, terjatve in obveznosti, bančne račune, osnovna sredstva, upravljanje s človeškimi viri, predračune in poročanje, konsolidacijo, vodenje projektov, dimenzije, valute;
- *distribucija* - vodenje zalog, vodenje skladišč, obdelavo nalogov, vodenje vračil, sisteme samodejnega zajemanja podatkov (ADCS), oblikovanje cen za prodajo in nabavo, vodenje stroškov zalog, dobavo in dostavo;
- *proizvodnja* - proizvodne naloge, kosovnice, načrtovanje oskrbe, napovedovanje povpraševanja, načrtovanje zmogljivosti, vodenje stroškov proizvodnje;
- *upravljanje odnosov s strankami* - vodenje poslovnih stikov, razvrstitev in segmentacijo stikov, upravljanje kampanj, upravljanje s prodajnimi priložnostmi, vodenje opravil zaposlenih, vodenje dokumentov in dnevnik interakcij, iskanje stikov, dnevnik e-pošte za Microsoft Exchange, povezavo z odjemalcem Outlook;
- *vodenje servisa* - vodenje servisnih artiklov, cen servisa, servisnih nalogov, pogodb servisa, načrtovanje in razporejanje, urnik poslov;
- *rešitve za e-poslovanje*: »Commerce Portal« za dostop kupcev, dobaviteljev in partnerjev ter za samopostrežno poslovanje prek spletnega brskalnika (povezava med človekom in aplikacijo); »Commerce Gateway« za izvajanje samodejnih poslovnih transakcij prek svetovnega spleta (povezava med aplikacijami).

## **4.3 Metodologija Navision**

Uvedba celovitega poslovno-informacijskega sistema v podjetje je zahteven in kompleksen proces. Rešitve ERP, kot je Navision, obsegajo širok spekter funkcionalnosti. Glede na potrebe in zahteve podjetja so lahko implementirane samo

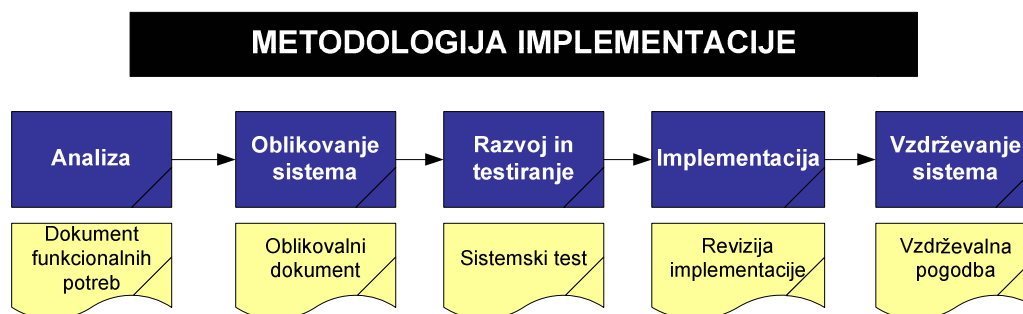
nekatero izmed njih, programska oprema pa mora biti sistemsko prilagojena zahtevam. Čas uvajanja je lahko zelo dolg, povezan z visokimi stroški in s precejšnjimi tveganji (Khan, 2002, str. 51).

Za implementacijo sistema Navision uporablja preizkušeno metodologijo OnTarget, ki je zgrajena tako, da nas v naravnem toku pelje skozi proces uvajanja sistema v funkcionalna področja organizacije. Metodologija OnTarget optimizira čas, kakovost in učinkovitost porabe vseh virov pri uvajanju sistema. Poleg hitre in kakovostne uvedbe sistema Navision, predstavlja »OnTarget« tudi dobro podlago za spremembe in nadaljnje izboljšave sistema v prihodnosti. Metodologija se torej ne ozira le na uvedbo sistema, temveč podpira več različnih aktivnosti znotraj celotnega življenjskega cikla sistema.

Proces implementacije po metodologiji On Target tvori pet faz:

1. analizo,
2. oblikovanje sistema,
3. razvoj in testiranje,
4. implementacijo,
5. vzdrževanje sistema.

Slika 9: Metodologija implementacije sistema Navision



Vir: Interna gradiva sistema Navision v podjetju SRC.SI d.o.o., 2005.

## Analiza

Namen prve faze je izvedba celovite analize poslovnih procesov stranke in ocena sistemskih potreb. Te ugotovitve se dokumentirajo v okviru »Dokumenta funkcionalnih potreb«. Stranka nato preveri in potrdi predlagani dokument. Strinjanje stranke s predlaganim dokumentom je osnovni predpogoj za nadaljevanje z naslednjo fazo projekta. Ključni dogodki v fazi analize so:

- priprava projekta in načrtovanje,

- seznanjanje ključnih uporabnikov z Navisionom,
- zbiranje vseh baz podatkov,
- osnovni intervjuji in delavnice za zbiranje podatkov o potrebah posameznih oddelkov v podjetju,
- priprava in pregledovanje funkcionalnih potreb.

## **Oblikovanje sistema**

Ta faza je namenjena oblikovanju in predstavitvi arhitekture in načrtovane implementacije novega sistema stranki. Predlagan sistem je predstavljen v okviru »Oblikovalnega dokumenta«, ki ga ob predstavitvi spremljajo ločene demonstracije predvidenega delovanja sistema. Vodilnim v podjetju (upravi, poslovodstvu) je predstavljen podroben načrt implementacije, finančni razrez in časovni načrt projekta. Ta ponudba je dodelana v sekciji o plačilu in časovnem razporedu projekta. Stranka mora potrditi Oblikovalni dokument in Predlog implementacije preden se začne faza razvoja in testiranja. Ključni postopki v fazi oblikovanja so:

- oblikovalni sestanki s člani projektne skupine,
- prototipi uporabniških vmesnikov, zaslonskih slik in poročil,
- zaključek načrtovanja migracije podatkov in integracije sistemov,
- priprava načrta testiranja sistema,
- priprava in predstavitev Oblikovalnega dokumenta projektni skupini,
- priprava in predstavitev Predloga implementacije nadzornemu svetu,
- podpis in potrditev Oblikovalnega dokumenta in Predloga implementacije,
- podrobnejše oblikovanje sistema in priprava načrta delovnih različic.

## **Razvoj in testiranje**

Namen te faze je razvoj in testiranje posebnih prilagoditev sistema Navision za stranko. Če čas razvoja preseže tri tedne, se razvojno delo razdeli v manjše zaključene razvojne dele s časovnim okvirom dveh ali treh tednov. Uporabniki testirajo vsako delovno različico, ki se razvije in namesti. V času razvoja in testiranja je pri stranki nameščen Navision za testiranje delovnih različic.

Ključni dogodki v fazi Razvoja in testiranja so:

- vgradnja modulov add-on v standardni Navision,
- razvoj dodelav,
- modifikacije Navisiona - modifikacije tabel, oblik, rutin in uporabniških vmesnikov,

- namestitvev sistema Navision pri stranki (nastavitev sistema in poslovnih pravil stranke),
- razvoj funkcij za prenos podatkov (ang. dataport) za konverzijo podatkovnih baz,
- razvoj vmesnikov med različnimi integriranimi sistemi,
- usposabljanje osebja za testiranje,
- testiranje delovnih različic in sistema v celoti.

## **Implementacija**

V tej fazi je sistem v celoti nameščen pri stranki in usposabljanje osebja je zaključeno. Ključni dogodki v fazi implementacije so:

- dokončanje uporabniške dokumentacije,
- dokončanje nastavitev sistema,
- vnos ali migracija začetnih stanj poslovanja,
- vnos ali migracija preteklih transakcij poslovanja in ostalih ključnih podatkov,
- usposabljanje uporabnikov,
- potrjevanje sistema na nižjih in višjih ravneh uporabnikov,
- začetek delovanja sistema («Go live«).

Stranka prejema redna poročila o delu na projektu, ki jih potrjuje in s tem omogoča nadaljevanje projekta po lastnih željah.

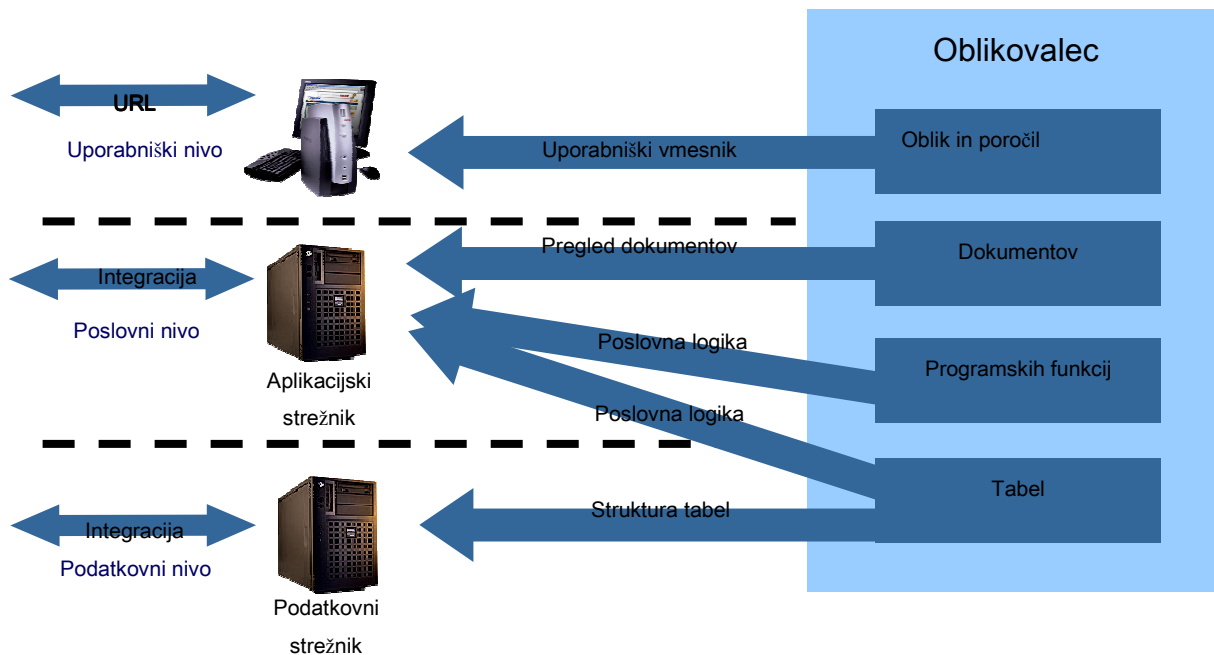
## **Vzdrževanje sistema**

Ko je Navision nameščen, cilji v poslovanju doseženi, implementirane funkcije in možnosti izkoriščene, uporabniki ustrezno usposobljeni za uporabo sistema, se stranki skladno s pogoji, opredeljenimi v vzdrževalni pogodbi, ponudi celovito vzdrževanje, zagotovljene odzivne čase ter dodatne storitve po dogovoru.

### **4.4 Arhitektura sistema Navision**

Sistem Navision je zasnovan na arhitekturi odjemalec / strežnik. Sestavljajo ga trije nivoji: podatkovni, poslovni in uporabniški. Fizično je sistem sestavljen iz podatkovnega strežnika, aplikacijskega strežnika in odjemalcev, ki so povezani v mrežo. Povezavo vseh treh nivojev imenujemo tri-nivojska arhitektura, ki je prikazana na sliki 10.

Slika 10: Tri-nivojska arhitektura sistema Navision



Vir: Interna gradiva sistema Navision v podjetju SRC.SI d.o.o., 2005.

## Uporabniški nivo

Uporabniški nivo predstavljajo osebni računalniki in preproste namenske naprave (odjemalci) v tri-nivojski arhitekturi. Delovne postaje, ki niso nujno računalniki v klasičnem pomenu besede, vsebujejo le tisto strojno oziroma programsko opremo, ki jo potrebujemo za določen namen. Na ta način dosežemo visoko odzivnost in obenem centraliziramo kompleksnost sistema ter s tem zmanjšamo stroške.

## Poslovni nivo

Osrednji nivo tri-nivojske arhitekture praviloma predstavljajo aplikacijski strežniki, na katerih se nahajajo aplikacije. Ta nivo povezuje:

- dele za komunikacijo in integracijo s podatkovnim nivojem,
- dele za komunikacijo z odjemalci (običajno spletni odjemalci),
- predstavlja ogrodje, na podlagi katerega lahko zgradimo poslovno logiko.

Rezultat je razširljiv in modularen sistem, ki je dinamičen in hkrati dovolj robusten, da ustreza zahtevam današnjega poslovanja. Aplikacijski strežniki nudijo na enem mestu storitve, ki bi jih lahko sicer dosegli z dragim združevanjem različnih proizvodov vmesnega nivoja (npr. spletni strežnik, posrednik zahtev storitev, povezljivost s podatkovno bazo, transakcijski monitorji, dostop do omrežnih storitev,

pri katerih je vprašljiva varnost transakcije). Pomembna lastnost je tudi visoka razpoložljivost, ki jo dosežemo z uporabo več strežnikov hkrati.

### **Podatkovni nivo**

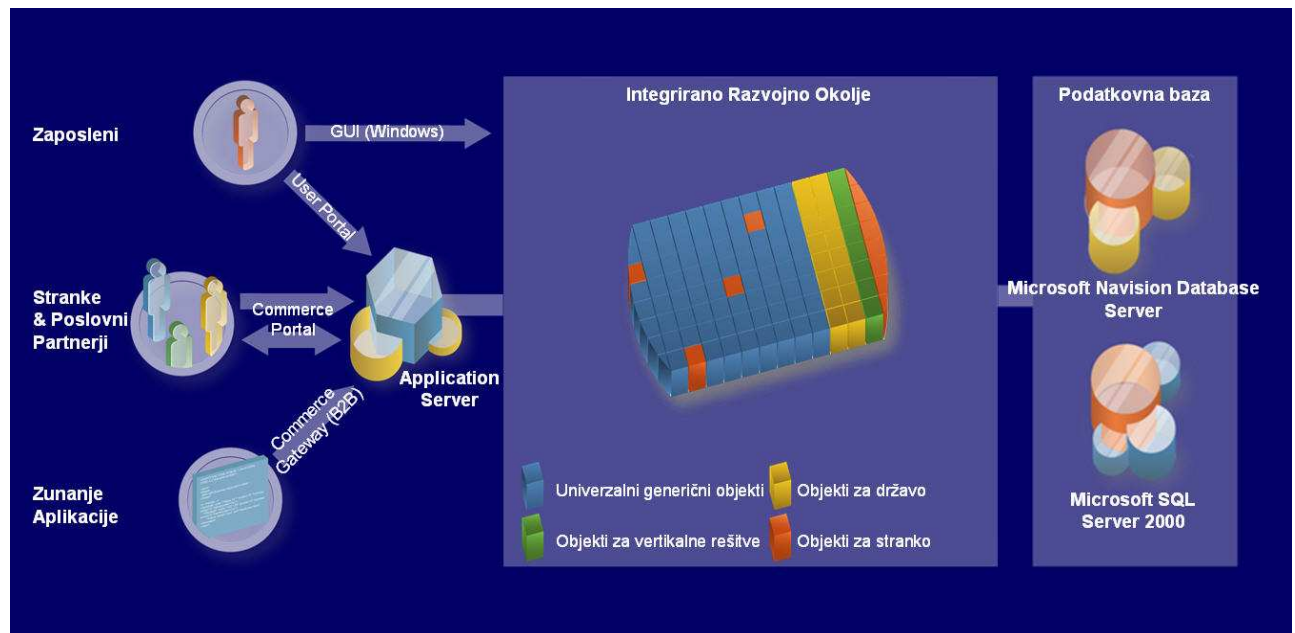
Podatkovni nivo je sestavljen iz podatkovnega strežnika, kjer so shranjeni podatki. Pomembne zahteve aplikacij predstavljajo hiter dostop do centralno shranjenih podatkov, podpora velikemu številu hkratnih uporabnikov, visoka zanesljivost pri izvajanju transakcij, varnost ter enostavno in pregledno upravljanje s podatki.

Glavne zahteve podatkovnega skladišča se odražajo v obvladovanju velike količine podatkov, v dobrih zmogljivostih, tako v fazi graditve podatkovnega skladišča, kakor tudi v fazi povpraševanja v podatkovnem skladišču. Možnosti izvajanja sočasnega vnašanja podatkov, posodabljanja in brisanja ter vzporednega povpraševanja predstavljajo še dodatne prednosti.

V sistemu Navision je s pomočjo aplikacijskega strežnika uporabniški nivo povsem neodvisen od baze podatkov. To omogoča, da se do baze podatkov poleg z grafičnimi uporabniškim vmesnikom Navisiona lahko dostopa tudi z drugimi programi, kot je na primer Internet Explorer. V ta namen Navision ponuja že omenjeni e-rešitvi »Commerce Portal« (namenjen predvsem zunanjim partnerjem, strankam in dobaviteljem) in »Commerce Gateway« (za izmenjavo e-dokumentov s partnerji). Uporabniško prilagojeni oddaljeni dostop zaposlenih do rešitve prek spletnega brskalnika pa omogoča rešitev »User Portal«. Namen teh rešitev in arhitekturo sistema Navision ponazarja slika 11.



Slika 11: Arhitektura sistema Navision in e-rešitev za stranke in partnerje in zaposlene



Vir: Interna gradiva sistema Navision v podjetju SRC.SI d.o.o., 2005.

Uporabnik upravlja s programom prek grafičnega vmesnika, ki komunicira z osnovnimi strukturnimi gradniki – objekti (tabele, forme, programske funkcije, funkcije za prenos podatkov, poročila), ki so integrirani v Navisionovo razvojno programsko okolje C/SIDE. Celotna aplikacija ima za osnovo enotno zbirko podatkov, ki je lahko bodisi nativni Navision podatkovni strežnik ali Microsoft SQL strežnik. V primeru uporabe podatkovne baze Navision potrebuje program za svoje delovanje le operacijski sistem, priporočljivo pa je, da je na odjemalcu nameščena še programska oprema Microsoft Office, saj ima program že vrsto standardnih vmesnikov s programi MS Word, MS Excel, MS Outlook, MS Internet Explorer, lahko pa se ga poveže tudi s katerokoli drugo aplikacijo.

### Prednosti in slabosti tri-nivojske arhitekture

Tri-nivojska arhitektura ustreza potrebam sodobnih informacijskih sistemov - po zmogljivi, pregledni in prilagodljivi arhitekturi, saj ima naslednje značilnosti:

- odjemalci so ločeni od podatkovnih virov, zato za dostop do podatkov zadostuje zgolj poznavanje abstraktnih operacij ter njihovih vhodnih in izhodnih parametrov:
- migracija in popraviljanje podatkovne baze sta možna brez prekinjanja ali spreminjanja programov odjemalcev:

- spreminjanje programov odjemalcev je možno brez popravljanja podatkovne baze ali novih dostopnih mehanizmov:
- odjemalci lahko uporabljajo podatke različnih podatkovnih virov.

## **5 Elektronske komunikacije oziroma telekomunikacije**

### **5.1 Opredelitev elektronskih komunikacij**

Izraz elektronske komunikacije, ki naj bi nadomestil izraz telekomunikacije, je z uveljavitvijo novega regulatornega okvira uvedla EU. S tem je želela poudariti vpliv pojava konvergence tehnologij, ki briše nekdanje strogo zarisane meje med posameznimi sredstvi elektronskega komuniciranja. Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom) govori o elektronskih komunikacijskih omrežjih in storitvah. Pri tem elektronske komunikacijske storitve vključujejo telekomunikacijske storitve in storitve prenosa po omrežjih, ki se uporabljajo za radiodifuzijo (ZEKom, 2004). Omenjeni zakon ne opredeljuje pojma telekomunikacijske storitve, kot ga je prej veljavni Zakon o telekomunikacijah (ZTel-1, 2001), mogoče pa je ugotoviti, da ZEKom v večjem delu privzema opredelitev telekomunikacij iz ZTel-1 za potrebe razumevanja elektronskih komunikacijskih storitev.

ZTel-1 je telekomunikacije opredelil kot oddajanje, prenašanje, sprejemanje in usmerjanje vseh vrst sporočil v obliki signalov, glasu, slike ali zvokov s primernimi tehničnimi sredstvi, telekomunikacijske storitve pa kot storitve, ki se jih delno ali v celoti zagotavlja s prenosom in usmerjanjem signalov po telekomunikacijskih omrežjih (ZTel-1). Za telekomunikacijska omrežja ZEKom določa, da gre za vsa omrežja, ki omogočajo prenos signalov prek različnih medijev. Omrežij ne deli na telekomunikacijska omrežja in omrežja za radiodifuzijo, kar kaže nasprotje z opredelitvijo elektronskih komunikacijskih storitev. Razlika glede na opredelitev telekomunikacijskega omrežja v ZTel-1 je, da ZEKom vključuje internet in električni kabelski sistem. V nadaljevanju magistrskega dela bom oba izraza, telekomunikacije in elektronske komunikacije, uporabljala enakovredno, kot sopomenki.

### **5.2 Stanje v telekomunikacijah**

Telekomunikacije veljajo skupaj z informatiko za eno najperspektivnejših in najdonosnejših gospodarskih panog na svetu. Njihov razvoj in struktura močno vplivata na globalne gospodarske tokove. Obenem pa velja tudi nasprotno – trendi globalizacije, liberalizacije denarnih in kapitalskih trgov ter tehnološki razvoj ustvarjajo dinamiko, ki spodbuja hiter razvoj telekomunikacij. Podjetja iščejo ob vse

ostrejši globalni konkurenci nove načine za izboljšanje poslovnih procesov, odnosov z uporabniki in znižanja stroškov poslovanja. Pri tem se opirajo na informacijske tehnologije in telekomunikacije.

Telekomunikacijske storitve zagotavljajo njihovi ponudniki. Njihovo število se veča, s tem pa se povečuje tudi celotna konkurenčnost trgov, na katerih nastopajo. Z razvojem in uvajanjem novih storitev, nagovarjanjem vse manjših in specifičnih tržnih segmentov in s širitvijo področja delovanja se mnoga nova podjetja vključujejo v svetovne trende, jih spremljajo, preoblikujejo in s tem tudi soustvarjajo.

### **Liberalizacija in deregulacija trga elektronskih komunikacij**

Dandanes k liberalizaciji elektronskih komunikacij oziroma odpiranju sicer tradicionalno monopolnih trgov konkurenci v veliki meri prispeva razvoj novih tehnologij, zaradi katerih obstoječi naravni monopoli izgubljajo svojo moč (Curwen, 1997, str. 35). Proces liberalizacije telekomunikacij poteka že približno dve desetletji. Leta 1997 je bil v okviru Svetovne trgovinske organizacije (World Trade Organization – WTO) sklenjen Sporazum o osnovnih telekomunikacijskih storitvah, h kateremu je doslej pristopilo več kot 70 držav. Sporazum naj bi omogočil neposredna tuja vlaganja v telekomunikacijska omrežja in se nanaša na odpiranje trgov tako v smislu opreme, kakor tudi storitev na področju telekomunikacij (Wiese, 2002, str. 11 - 13).

Taki dogovori so začeli zabrisovati in ukinjati ločnice in omejitve pri pretoku blaga, kapitala, ljudi in storitev. Države se soočajo z mednarodno konkurenco in pojavljajo se zahteve po večji učinkovitosti nacionalnih gospodarstev. Cel svet postaja en sam enoten trg, kar danes označujemo s pojmom globalizacija. Liberalizacija infrastrukturnih dejavnosti je torej med drugim tudi odgovor družbe na okrepljeno mednarodno sodelovanje. Po drugi strani pa liberalizacija telekomunikacij pospešuje globalizacijo, saj je danes prav zaradi telekomunikacij mogoče hitro dobiti željeno informacijo skoraj povsod po svetu. Svet tako postaja »globalna vas«, liberalizacija pa ima dvojno vlogo, saj je hkrati posledica in obenem pospeševalka korenitih družbenih sprememb.

Z liberalizacijo je tesno povezan tudi proces deregulacije. V primeru javno-storitvenih dejavnosti deregulacija ne pomeni popolne ukinitve regulatornih funkcij in prepustitve podjetij tržnim zakonitostim, temveč gre za spremembo oziroma preoblikovanje pravil. Primerneje bi bilo govoriti o re-regulaciji, ki je mnogo kompleksnejša od prejšnjega tipa regulacije, saj namesto obravnave posameznih podjetij večinoma vključuje analizo različnih tržnih segmentov (Philipson, Willis, 1998, str. 19 - 20). Tovrstna regulacija se kaže prek uvedbe neodvisnih regulatornih organov, ki delujejo po vnaprej določenih pravilih. Slednji imajo v primeru telekomunikacij asimetrični pristop, saj obravnavajo nekdanja monopolna podjetja drugače kot nova podjetja, ki

šele vstopajo na trg (Vogelsang, 2002, str. 23). To naj bi spodbudilo vstopanje novih ponudnikov na trg. Če bi uravnavanje delovanja podjetij na prej monopolnih trgih v celoti prepustili tržnim mehanizmom, bi zaradi velike moči nekdanjih monopolnih podjetij prišlo do zlorabe njihovega prevladujočega položaja. Zaradi tega je potrebna regulativa, ki ureja prehod v konkurenčnejšo tržno strukturo. Deregulacija in liberalizacija naj bi torej omogočili, da bi »nevidna roka« trga postopoma zamenjala »vidno roko« države, kar naj bi prispevalo k (Kridel, Sappington, Weisman, 1996, str. 227; Philipson, Willis, 1998, str. 193 - 199):

- nižjim stroškom ter posledično nižjim cenam storitev in proizvodov,
- povečani produktivnosti in inovacijam,
- osredotočenju na kupca, ponudbi novih storitev in povečanju izbire,
- zmanjševanju stroškov regulacije,
- večji privlačnosti podjetij v primeru privatizacije.

Liberalizacija in deregulacija ponudnike telekomunikacijskih storitev tako prisilita, da morajo sprejemati strateške odločitve, ki se nanašajo na cene, kakovost in vsebino storitev ter upravljanje odnosov s strankami.

## **Konvergenca**

Konvergenco lahko opišemo kot pojav zlivanja omrežij, storitev, terminalnih naprav in ponudnikov storitev s področja telekomunikacij, elektronskih medijev in informacijskih tehnologij (Shinohara, Okano, 2002, str. 3 - 4). Vse to vodi v nezadržen proces postopnega prepletanja treh panog ali trgov, ki so v preteklosti delovali ločeno. Dejavniki združevanja treh panog v enotno komunikacijsko-medijsko panogo so tehnološki razvoj na področju telekomunikacij in informacijske tehnologije, deregulacija in z njo povečana konkurenca na področju telekomunikacij ter povpraševanje uporabnikov.

## **6 Pristop k CRM pri ponudniku telekomunikacijskih storitev**

Ponudniki telekomunikacijskih storitev se danes soočajo z naraščajočo konkurenco, zato iščejo nove poti, ki bi jim omogočile povečanje števila zadovoljnih in donosnih strank ter nove načine, kako prehiteti tekmece. Stranka postaja središče kulture podjetja, CRM pa potencialen vir konkurenčne prednosti. Podjetja se dobro zavedajo razlik (potrebna vložena energija, stroški in prihodki), ki se pojavljajo pri procesu pridobivanja novih ali ohranjanju že obstoječih donosnih strank, zato se bolj

osredotočajo na ohranjanje odnosov z že obstoječimi strankami kot na pridobivanje novih.

Odnos s stranko mora biti kakovostno zgrajen, saj bo stranka le tako ostala zvesta ponudniku telekomunikacijskih storitev. Pri tem igra ključno vlogo dobro poznavanje stranke, kar pa pomeni, da morajo zaposleni zbrati čim več informacij o njih, jih shranjevati v podatkovno bazo in se ustrezno organizirati, da bodo lahko na podlagi učinkovite uporabe teh podatkov posamezni pomembni stranki prilagodili ponudbo, storitev, programe in ostala sporočila. Za ponudnika telekomunikacijskih storitev je danes ključnega pomena tudi to, da se velike količine zbranih podatkov spremenijo v uporabne informacije o vedenju strank, razmerah na tržišču, delovanju konkurence in razvoju poslovnega okolja, ter mu pomagajo pri pomembnih poslovnih odločitvah in analizah. Vse to je pripeljalo do ugotovitve, da je uvedba CRM postala nuja.

V prejšnjih poglavjih smo že ugotovili, da gre pri CRM za poslovno strategijo in ne le za tehnologijo. Kljub vsemu pa brez razvoja ustreznih tehnologij in z njimi različnih orodij (podatkovna skladišča, rudarjenje podatkov, OLAP, itd.) v današnji »poplavi« podatkov o strankah dostop do pravih informacij v realnem času verjetno ne bi bil možen. Kot v drugih panogah se je tudi v telekomunikacijah pojavila potreba po uvedbi sistemov CRM.

V nadaljevanju je prikazan praktičen primer pristopa k CRM pri ponudniku telekomunikacijskih storitev. Prikazana uvedba sistema CRM izhaja iz metodologije OnTarget, ki je opredeljena v enem izmed predhodnih poglavij. Ker je celostna rešitev CRM zelo kompleksna, saj je odvisna od mnogih dejavnikov, ki so različni v vsakem podjetju ali dejavnosti, so bile pri ponudniku telekomunikacijskih storitev potrebne nekatere manjše spremembe.

Uvedba sistema CRM pri ponudniku telekomunikacijskih storitev se v grobem deli na korake, kot sledijo v nadaljevanju (Šmid, 2005, str. 23).

V prvi vrsti gre za opredelitev vizije in strategije CRM, ki mora vključevati celotno poslovanje podjetja in naj bi se pričela snovati in izvajati na najvišji organizacijski ravni. Podjetje mora še pred uvedbo sistema ugotoviti, kakšne posledice ima lahko implementacija za ljudi in procese v organizaciji, in kaj bo to pomenilo za stranke.

Naslednji korak je iskanje ključnih težav, ki naj bi jih sistem CRM odpravil v podjetju (re-inženiring procesov), in opredelitev njegovih prednostnih nalog. Ko so težave znane, se določi še merljive cilje, ki bodo pokazali uspešnost projekta CRM, in kakšna bo donosnost naložbe (ang. return on investment - ROI). Naštetemu sledi izbira ustrezne tehnologije, izvedba in pričetek projekta.

## **6.1 Opredelitev vizije CRM**

Uvajanje sistema CRM v prakso bo prikazano na praktičnem primeru podjetja, ki se ukvarja s trženjem in prodajo telekomunikacijskih povezav in storitev v Sloveniji. Želja podjetja je postati prva izbira med ponudniki informacijsko-komunikacijskih storitev v Sloveniji. Pretekla leta so bila namreč v telekomunikacijski panogi v znamenju velikih vlaganj v telekomunikacijsko infrastrukturo, ki pa je žal še precej neizkoriščena. Danes želijo različni ponudniki telekomunikacijskih storitev ta vlaganja upravičiti oziroma izkoristiti z upravljanjem ravni storitev (ang. service level management - SLM). Globalni trg, ki ponuja številne priložnosti na področju telekomunikacijskih storitev, se vse bolj razvija, kar pomeni vstopanje vedno novih ponudnikov na trg in s tem krepitev konkurence. Zato je nujno oblikovati in izpopolnjevati prodajno-strateške koncepte, ki bodo povezovali vrsto aktivnosti, podprtih z informacijsko tehnologijo in usmerjenih neposredno k stranki. Osnovna ideja je predvsem optimalnejša ponudba zmogljivejših storitev (npr. večje pasovne širine), prilagojena posamezni stranki, pri čemer je treba uporabiti neizkoriščeno infrastrukturo, seveda ob večjem prihodku in čim večji donosnosti naložbe v infrastrukturo CRM (Williams, 2002, str. 53).

Obraavnani ponudnik telekomunikacijskih storitev trenutno poseduje velike količine podatkov o strankah, prodaja, trži in razvija različne telekomunikacijske povezave in storitve ter ob tem uporablja različne prodajne in komunikacijske kanale. Odgovorni v podjetju so prišli do ugotovitve, da zaradi nepreglednosti in neorganiziranosti podatkov teh niso več sposobni dobro izkoriščati, zato je informatizacija procesov CRM nujna, saj so ti ključnega pomena za pridobivanje konkurenčnih prednosti v prihodnosti. CRM mora predstavljati ponudniku telekomunikacijskih storitev poslovni in tehnološki izziv, pri čemer mora imeti podporo vodstva, jasno opredeljene cilje, ustrezne vire, znanje, realno zasnovane cilje, ustrezno tehnologijo in čas.

## **6.2 Strategija CRM**

Postavitev uspešnega sistema za celovito upravljanje odnosov s strankami zahteva strategijo, ki vključuje celotno poslovanje podjetja in se mora začeti na najvišji organizacijski ravni. Strategija CRM izhaja iz finančnih ciljev in poslovne strategije podjetja ter nadgrajuje njegovo obstoječo tržno strategijo. Določa, kako bo podjetje gradilo dobičkonosne odnose s strankami in doseglo ter utrdilo njihovo zvestobo. Cilji strategije morajo biti merljivi z metrikami CRM. Pri tem ni temeljni poudarek na izdelku oziroma storitvi, temveč na zadovoljevanju potreb strank, s čimer dosežemo zadovoljstvo in zvestobo stranke. Le to lahko podjetju dolgoročno prinese uspešnost in konkurenčno prednost na trgu (Kirkby, 2001, str. 1).

Pri ponudniku telekomunikacijskih povezav in storitev z vpeljavo CRM sistema načrtujejo izboljšave predvsem na dveh ravneh. Na eni strani želijo povečati preglednost podatkov o strankah, bolje organizirati nova povpraševanja, ugotoviti, kako se stranke odzivajo na poslane prodajne ponudbe, imeti urejeno zgodovino stikov s strankami in ostale informacije, ki so ključnega pomena pri doseganju in krepitvi zvestobe ter zadovoljstva strank. V okviru organizacije pa pričakujejo, da bodo poenostavili delovne postopke pri vseh prodajnih procesih - od zaznave nove prodajne priložnosti do realizacije posla, še posebej pa želijo olajšati delo pri postopkih priprave prodajnih ponudb, saj morajo biti te prilagojene vsaki posamezni stranki ali skupini strank. Projekt uvedbe CRM mora potekati fazno in sestavljati zaključeno celoto.

Ključne težave, ki naj bi jih sistem CRM odpravil pri ponudniku telekomunikacijskih povezav in storitev, so:

- ni enotne predstave o strankah in komunikaciji z njimi (urejena baza podatkov, priložnosti, prodaje, ponudbe, možnost prepoznave dobičkonosnih strank itd.);
- ni sistema od zaznave prodajne priložnosti do realizacije posla (ni avtomatizacije, ki bi pripomogla k povečanju prodaje s ponudbo pravih storitev);
- odzivni časi so dolgi (izločanja nepotrebnih funkcij s centralizacijo skupnih aktivnosti);
- organizacija enega dogodka pomeni napor več ljudi (možnost avtomatizacije ter načrtovanja aktivnosti na področju prodaje, trženja in storitev na podlagi analiz preteklih rezultatov).

Pri uvajanju sistema CRM si je ponudnik telekomunikacijskih povezav in storitev zadal naslednje prednostne naloge:

- spremljanje in upravljanje stikov (ang. contact management),
- upravljanje prodajnih priložnosti (ang. opportunity management),
- upravljanje zadolžitev zaposlenih (ang. task management),
- integracija v obstoječi sistem.

### **6.3 S CRM povezani poslovni procesi**

V zadnjih dveh desetletjih je bil osrednji cilj podjetij povečanje njihove učinkovitosti in zmanjšanje stroškov, zato je bil velik poudarek na re-inženiringu poslovnih procesov (ang. customer process reengineering). Ta pa ni vedno prinesel pričakovanih

rezultatov, pogosto tudi zaradi neupoštevanja vpliva strank na te procese. Zaradi vse večje konkurence na trgu, upadanja gospodarske rasti v svetu in recesije v nekaterih panogah vse več podjetij ugotavlja, da so stranke njihovo največje bogastvo, in zato namenjajo vse več poudarka re-inženiringu k strankam usmerjenim procesom. Pri tem je treba poznati tako procese, ki zadevajo stranko v vsem njenem življenjskem ciklu, kot tudi njihov pomen z vidika same stranke (Bona, Radcliffe, 2002, str. 4).

V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni poslovni procesi, ki vplivajo na celovito upravljanje odnosov s strankami pri ponudniku telekomunikacijskih storitev. Informacije so pridobljene na podlagi različnih intervjujev z zaposlenimi v podjetju.

### **Upravljanje prodaje, tržnih poti in trženja**

Proces skrbi za dejavnosti, povezane z distribucijo storitev, ki jih ponudnik telekomunikacijskih storitev ponuja. Tržne poti so dopisi strank, elektronska pošta, faks in obrazci za povpraševanje strank, ki se nahajajo na spletni strani ponudnika. Pri tem proces ne skrbi za dnevno distribucijo in logistiko, temveč, v sodelovanju z oddelkom za trženje, za določitev načina tržne poti v odvisnosti od storitve in stranke. Oddelek za trženje je poleg že navedenega odgovoren tudi za izvajanje tržnih akcij, in sicer od ustvarjanja tržnih priložnosti in dostave ustreznih informacij strankam do predaje priložnosti prodajnemu procesu.

### **Prodaja**

Proces prodaje skrbi za upravljanje potencialnih strank, kvalifikacijo in izobraževanje strank ter upravljanje prodajnih priložnosti. Prodajna priložnost se prične s povpraševanjem stranke po neki telekomunikacijski storitvi ali povezavi. Ponudnik telekomunikacijskih storitev samih storitev ne izvaja. Gre le za preprodajo storitev in povezav, ki mu jih zagotavljajo družbenice in zunanji partnerji. To pomeni, da proces prodaje ob povpraševanju stranke po določeni storitvi skrbi tudi za nadaljnjo nabavno povpraševanje pri družbenicah ali zunanjih partnerjih glede tehničnih možnosti izvedbe storitve za stranko. Ko ti ponudniku posredujejo analizo izvedljivosti storitve, ponudnik telekomunikacijskih storitev izdelava tehnično rešitev. Če je tehnična rešitev izvedljiva brez dodatnih vlaganj, se proces prodaje nadaljuje s pripravo prodajne ponudbe in njenim posredovanjem stranki, sicer se izdelava analiza ekonomske upravičenosti projekta. Vsaka ponudba je prilagojena željam, pričakovanjem in zahtevam posamezne stranke.

### **Upravljanje naročil**

Ko se stranka odloči za ponujeno storitev in izda naročilo za izvedbo, se prične proces upravljanja naročil. Ta skrbi tudi za pripravo in podpis pogodbe s stranko,



čemer sledi posredovanje naročila za izvedbo družbenici ali zunanjemu partnerju. Ves čas se spremljata status in potek naročila, o čemer se obvešča tudi stranko. Ko družbenica ali zunanji partner konča izvedbo naročila, sledi tehnični prevzem storitve s strani ponudnika telekomunikacijskih storitev, ki o izvedbi obvesti tudi stranko. V okviru procesa upravljanja naročil se izvede tudi arhiviranje vseh dokumentov, ki so povezani s prodajnim projektom.

### **Proces ovrednotenja storitve (cena)**

Naloga tega procesa pri ponudniku telekomunikacijskih storitev je pravilno ovrednotenje storitev strankam. Obsega:

- pripravo in posredovanje faktur stranki,
- obdelavo in zbiranje plačil,
- spremljanje stanja plačil,
- upravljanje napak, nastalih v sistemu za vodenje financ,
- upravljanje morebitnih pritožb strank.

### **Zvestoba in ohranitev strank**

Ta proces opravlja vse funkcije, povezane z ohranitvijo obstoječih in pridobivanjem novih strank. Pri tem zbirajo in analizirajo potrebne podatke celega podjetja, kar pripomore k celovitemu razumevanju stranke in njenih potreb, določanju vrednosti stranke za ponudnika telekomunikacijskih storitev, dodatnih poslovnih priložnosti in tveganja za izgubo stranke.

### **Upravljanje stikov s strankami**

Proces upravlja z vsemi vrstami stikov med ponudnikom telekomunikacijskih storitev ter potencialnimi kot tudi obstoječimi strankami, ne glede na to, kateri komunikacijski kanal je v uporabi. Je integrirana in konsistentna točka od procesov dobave, zagotavljanja in zaračunavanja storitev. Glavne naloge procesa so:

- spremljanje vseh vrst stikov,
- posodabljanje baze podatkov o stikih,
- organiziranje podatkov o stikih, ter njihovo preusmerjanje v ustrezen proces,
- analize in poročila o stikih.

### **Procesi za podporo**

Pri ponudniku telekomunikacijskih storitev lahko podporne procese razdelimo na dva dela:

### Splošna podpora procesom CRM

Glavna naloga je splošna podpora procesom CRM za dobavo, zagotavljanje in zaračunavanje storitev. Glavne aktivnosti znotraj procesa so:

- organizacija dela zaposlenih (zadolžitve in aktivnosti),
- prva raven vzdrževanja računalniške in komunikacijske opreme na delovnem mestu,
- projektno vodenje,
- nadzor stroškov,
- nadzor procesov,
- nadzor kakovosti.

### Operativna podpora procesom CRM

Glavna naloga tega procesa je operativna in vsebinska podpora procesom CRM za dobavo, zagotavljanje in zaračunavanje storitev. Tem procesom omogoča dostop do ustreznih informacij ter računalniških in komunikacijskih virov, kar vodi k optimalnemu in hitremu odzivu na zahteve strank. Ta proces tudi potrjuje ustreznost uvedbe novih funkcij in izboljšav v celotnem sklopu procesov CRM. Nadzoruje tudi učinkovitost procesov, metod in procedur v okviru CRM.

## **6.4 Določitev merljivih ciljev – metrika CRM**

Uporaba metrik za celovito upravljanje odnosov s strankami je dobila večji pomen šele v zadnjih letih. Pred tem je bilo najpomembnejše, da podjetje čim prej uvede sistem CRM, ostalo je bilo drugotnega pomena. Zatem je napočil čas streznitve, ko se je izkazalo, da je velik del projektov CRM neuspešen oziroma da ne daje želenih rezultatov, k čemur je prispevala tudi recesija v panogi informatike. Tako so se pričele pripravljati podrobne analize in načrtovati projekti CRM, predvsem zagotavljanje donosnost naložbe (ROI), kar je privedlo do uporabe metrik.

Da bodo pri ponudniku telekomunikacijskih storitev lahko po uvedbi sistema CRM izračunali donosnost naložbe in koristi, ki jim jih bo ta prinesla, si morajo že v najzgodnejši fazi projekta CRM določiti merljive cilje oziroma postaviti ustrezne metrike. Z njimi bodo nato stalno spremljali doseganje zadanih ciljev in po potrebi na podlagi rezultatov tudi modificirali strategijo CRM in sam proces uvedbe. Metrike jim lahko služijo tudi kot orodje za upravljanje sprememb, pomembne pa so tudi kot spodbuda zaposlenim, saj je mogoče z njihovo pomočjo enostavno določiti uspešnost zaposlenih, vključenih v projekt CRM. Zelo zahtevne in kompleksno pa je lahko določanje metrik za uspešnost projekta CRM na višjih ravneh, kot je na primer metrika na ravni podjetja.

Thompson (2005, str. 17 - 18) je metrike hierarhično razdelil na štiri področja glede na organizacijske ravni v podjetju:

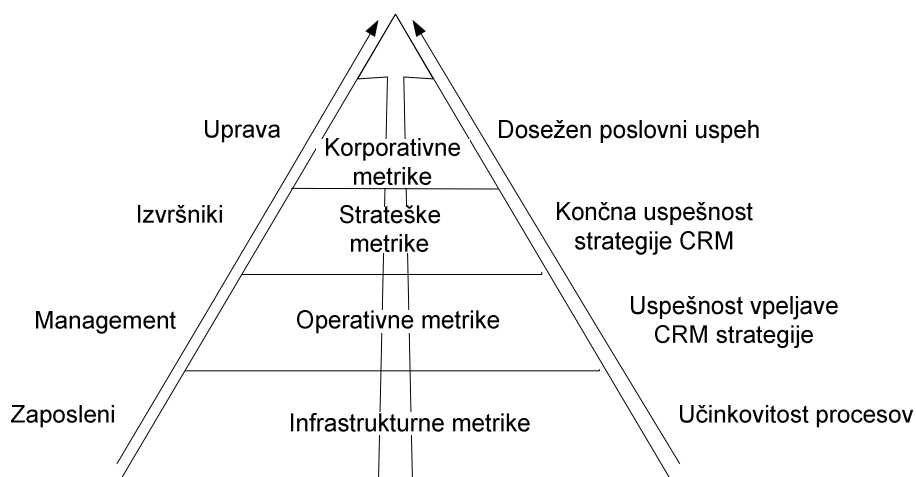
Korporativne metrike - te metrike, kot tudi cilje, postavlja uprava podjetja. Biti morajo jasne in preprosto merljive in niso nujno značilne le za CRM. Namenjene so predvsem »zunanjemu« svetu (npr. investicijskim analizam). Primeri so tržni delež, rast, dobiček, rast dohodkov itd.

Strateške metrike - prek katerih se ocenjuje večinoma uspešnost strategije CRM. Določa se jih na izvršilni ravni organizacije. V splošnem analizirajo odnos strank do podjetja. Primeri so donosnost strank, zvestoba, strošek pridobitve nove stranke itd.

Operativne metrike - so metrike na taktični ravni. Z njimi se ocenjuje uspešnost uvedbe strategije CRM. Primeri so dobiček pri prodaji, delež navzkrižne prodaje, stroški prodaje, tveganost prodaje itd.

Infrastrukturne metrike - merijo učinkovitost določenih procesov in zagotavljajo dostop do podatkov za operativne in strateške metrike. Za ponudnika telekomunikacijskih storitev so to na primer število evidentiranih prodajnih priložnosti, odzivni čas na povpraševanje strank, odzivi strank na prodajne ponudbe itd.

Slika 12: Hierarhija metrik CRM



Vir: Thompson, Gartner Group, 2005, str.17.

## **6.5 Predlog faznega pristopa k informatizaciji CRM**

Pri konkretnem ponudniku telekomunikacijskih storitev je bila sprejeta odločitev, da je nujno potrebna uvedba sistema CRM, saj bo lahko le tako ustvaril učinkovite odnose

z izbranimi strankami, za katere se pričakuje, da se bodo podjetju dolgoročno obrestovali, povečali preglednost in organiziranost nad podatki o strankah in si olajšali delo pri procesih od zaznave prodajne priložnosti do realizacije posla.

Ko so zasnovali vizijo in strategijo CRM ter določili cilje CRM, ki jih želijo doseči z uvedbo novega sistema CRM, so prišli do točke, ko je bilo potrebno izbrati tudi primerno informacijsko rešitev CRM. To je bilo vse prej kot enostavno, saj vemo, da zadnja leta trg rešitev CRM naglo narašča in veliko vlaga v razvoj. Po tehtnem premisleku so se odločili za nadgradnjo obstoječega sistema z modulom CRM v okviru sistema Navision. K tej odločitvi je prispevalo več dejavnikov, eden pomembnejših pa je bil ta, da sistem Navision v podjetju že informacijsko podpira nekatera poslovna področja, kot so finance, prodaja, nabava in osnovna sredstva, želeli pa so, da je tudi nova rešitev CRM popolnoma integrirana z obstoječim poslovnim sistemom. Poleg tega omenjena rešitev vsebuje vse funkcionalnosti CRM, ki jih ponudnik telekomunikacijskih storitev potrebuje, in je trenutno tudi cenovno najugodnejša.

Navision za implementacijo modula CRM značilno uporablja že preizkušeno metodologijo OnTarget, zato v nadaljevanju za konkretnega proučevanega ponudnika telekomunikacijskih storitev podajam predlog informatizacije CRM v okviru omenjene metodologije. Proces implementacije se deli v pet faz.

## **6.5.1 Analiza poslovnih procesov in ocena sistemskih potreb**

### **6.5.1.1 Priprava projekta in načrtovanje**

Obstaja mnogo dejavnikov, ki lahko vodijo uvedbo nove rešitve CRM v uspeh ali pa propad. Eden kritičnih dejavnikov je lahko organizacijska pripravljenost in priprava projekta. To obsega projektno načrtovanje, projektno organizacijo, pa tudi določitev projektnih standardov.

#### **Organizacijska pripravljenost**

##### Zbiranje odgovornih

Projekt CRM ne bo uspešen, če organizacija, ki naj bi skrbela za implementacijo, ni pripravljena na uvedbo nove rešitve. Zaradi tega mora biti ena prvih nalog ponudnika telekomunikacijskih storitev določitev odgovorne osebe. Šele ta korak bo nato sprožil oblikovanje projektne skupine zunanjih in notranjih članov.

### Naloge vodstva in odgovornih

Podpora vodstva in odgovornih je pri uvajanju CRM nedvomno ključnega pomena, zato se morajo ti obvezati podjetju, s čimer se poveča možnost uspešne implementacije. Njihova naloga je:

- zagotoviti obvezanost najvišjega vodstva in njihovo podporo,
- jasno določiti cilje in obseg projekta,
- določiti urnik projekta in zaporedje aktivnosti,
- soglasje o posameznih korakih projekta,
- zagotoviti učinkovite odločitve,
- vzpostaviti okolje, ki je pripravljeno na spremembe,
- oblikovati projektno skupino, ki ima vsa potrebna znanja na področjih, ki so povezana s CRM,
- zagotoviti okolje kjer bodo potekale delavnice projektne skupine,
- zagotoviti ostale potrebne vire.

### Povezovanje osebnih in projektnih uspehov

Projekt implementacije rešitve CRM ne bo uspel, če podpora vodstva ne bo zagotovljena ali zadostna. Samo z njihovo motivacijo bo namreč projekt voden in bo potekal nemoteno. Vodstvo podjetja mora biti osebno vključeno v projekt. Zavedati se mora, da je uspeh projekta povezan z njihovim osebnim uspehom.

## **Projektno načrtovanje**

### Osnovna načela

Na začetku projekta je ponudnik telekomunikacijskih storitev določil osnovna načela, ki opredeljujejo in predstavljajo vizijo in strategijo CRM v podjetju. Projekt morajo voditi prav ta osnovna načela in predstavljati osnovo za rešitev v primeru konfliktov v toku implementacije projekta.

### Dobre strani projekta

Odgovorni pri ponudniku telekomunikacijskih storitev si morajo prizadevati za uresničevanje pričakovanih koristi med projektom, ki lahko predstavljajo osnovo za oceno in primerjavo delovnih učinkov pred in po implementaciji. Navajam primer dobrih strani projekta:

- povečana zvestoba strank,
- povečan dohodek,
- povečana rast donosnosti,
- večja učinkovitost.

### Proračun in standardi

Proračunski načrt naj vsebuje predvidene stroške strojne in programske opreme, izdatke za izobraževanje, storitve, potne stroške in stroške vseh ostalih virov, ki jih podjetje potrebuje za uspešno izvajanje projekta.

### **Oblikovanje projektne skupine**

#### Projektna organizacija

Pri projektu implementacije rešitve CRM je najbolj priporočljiva mešana sestava projektnih skupin, in sicer iz skupin bodočih uporabnikov nove rešitve CRM ter informatikov in zunanjih »Navision« svetovalcev za CRM. Svetovalci za Navision se bodo ukvarjali predvsem s težavami, povezanimi z implementacijo, in z osrednjo nalogo - usposobiti zaposlene pri ponudniku telekomunikacijskih storitev za uporabo nove rešitve CRM.

Področja, ki morajo biti vključena v projekt:

- vodenje projekta,
- zagotavljanje kakovosti,
- poslovni procesi,
- tehnična implementacija,
- šolanje in dokumentacija,
- podpora produkciji.

Glede na velikost in kompleksnost posameznih področij projekta so za izvedbo potrebne različne vloge (pri ponudniku telekomunikacijskih storitev je narava projekta taka, da lahko ena oseba prevzame več vlog oziroma lahko več oseb deluje v enaki vlogi). Vloge pa lahko razdelimo na tri glavne skupine:

- *nadzor in vodenje projekta* (člani nadzornega odbora oziroma projektne sveta, sponzor projekta, vodja projekta Navision - CRM, vodja projekta na strani ponudnika telekomunikacijskih storitev in tehnični vodja);
- *poslovni procesi in uvajanje aplikativnega dela* (aplikativni svetovalec, vodja procesne skupine, lastnik poslovnega procesa, ključni uporabnik, razvijalec dokumentacije, uvajalec končnih uporabnikov, skupina za upravljanje sprememb);
- *tehnični del uvajanja in podpora* (vodja tehnične skupine, razvijalec, sistemski administrator, administrator baze, administrator omrežja in tehnični svetovalec oziroma uvajalec).

### Gradnja projektne skupine

Projektna skupina je navadno organizirana po funkcijskih področjih. V obravnavanem primeru bo to skupina za področje CRM. Priporočljivo pa je, da se tej skupini pridružijo tudi odgovorni za infrastrukturo in sistemsko administracijo.

Projektna skupina CRM mora biti sestavljena iz zaposlenih in svetovalcev z različnimi strokovnimi znanji. Člani skupine mora imeti znanja za:

- analizo novega in starega informacijskega sistema skozi predstavitev,
- analizo funkcionalnih zahtev,
- oblikovanje integrirane rešitve CRM,
- prenos znanja na končne uporabnike.

Pomembno je, da je projektna skupina povezana in da njeni člani razumejo celotno zasnovo projekta, ker delajo z različnimi ljudmi znotraj podjetja, kot tudi z zunanjimi neodvisnimi svetovalci.

#### **6.5.1.2 Seznanjanje ključnih uporabnikov z rešitvijo CRM v Navisionu**

V tem delu se mora pri ponudniku telekomunikacijskih storitev v okviru Navisiona namestiti rešitev CRM. Namen tega je, da se mu prikažejo način delovanja, postopki in vsebina rešitve CRM. Prikaz mora biti namenjen le ključnim uporabnikom in vodji projekta na strani ponudnika telekomunikacijskih storitev, ki se tako lahko bolj približajo novi rešitvi, posledično pa lažje sodelujejo pri nadaljnji vzpostavitvi projekta (v fazah oblikovanja sistema, razvoja in testiranja).

#### **6.5.1.3 Zbiranje vseh baz podatkov**

Od ponudnika telekomunikacijskih storitev je treba pridobiti čim več obstoječih baz podatkov, ki so ključnega pomena za uspešno uvedbo rešitve CRM. Veliko teh podatkov je mogoče pridobiti tudi s pomočjo različnih intervjujev in delavnic. Te so opisane v nadaljevanju.

#### **6.5.1.4 Osnovni intervjuji in delavnice**

Z osnovnimi intervjuji in delavnicami lahko pridobimo veliko koristnih informacij in podatkov, zato je priporočljivo, da jih izvede tudi ponudnik telekomunikacijskih rešitev. Opraviti je treba osnovne intervjuje ključnih oseb, ki skrbijo za procese CRM ali ostale, s CRM povezane procese. Intervju je lahko opravljen individualno, zaradi obsežnih procesov pa je pomembno, da je vključenih več odgovornih oseb, saj ena

oseba ne more obvladati vseh podrobnosti, kar se je v praksi izkazalo kot zelo primerna rešitev. Na podlagi odgovorov in razprav skozi procese bodo svetovalci lahko razumeli, opredelili in pridobili podatke glede:

- poslovanja podjetja,
- kritičnih elementov podjetja,
- potrebnih, s CRM povezanih poslovnih procesov in njihovih povezav,
- poslovnih in funkcionalnih zahtev CRM.

#### **6.5.1.5 Dokument funkcionalnih potreb**

Na koncu faze analize je treba pripraviti »Dokument funkcionalnih potreb«, ki vsebuje vse ugotovitve, ki jih potrebujemo za nadaljnje oblikovanje sistema. Pristojni pri ponudniku telekomunikacijskih storitev morajo dokument pregledati in ga po potrebi dopolniti oziroma potrditi njegovo ustreznost, čemur sledi nadaljevanje z naslednjo fazo oblikovanja sistema.

#### **6.5.2 Oblikovanje sistema**

V tej fazi so ključnega pomena sestanki s člani projektne skupine, kjer je treba natančno določiti, kako bo rešitev CRM pri ponudniku telekomunikacijskih storitev delovala, v kakšni meri in kako bo integrirana z ostalimi procesi in moduli v sistemu Navision, ter kakšne dodelave oziroma spremembe bodo potrebne glede na njihove značilnosti poslovanja in zahteve. Vse postopke in arhitekturo je treba zapisati v obliki »Oblikovalnega dokumenta«, ki nastane običajno v podjetju, ki uvaja rešitev CRM. Pri tem si lahko pomagajo s podatki in informacijami, pridobljenimi v fazi analize. Pripravljen dokument se predstavi projektni skupini ponudnika telekomunikacijskih storitev. Ko ga ta potrdi, steče priprava »Predloga implementacije«, ki naj vsebuje podroben načrt implementacije, razrez proračuna in časovni načrt projekta. Namenjen je predvsem vodilnim v podjetju (npr. nadzornemu svetu), ki jim ga je treba ustrezno predstaviti skupaj z Oblikovalnim dokumentom. Predstavitev naj spremljajo tudi ločene predstavitve predvidenega delovanja rešitve CRM. Če vodstvo ponudnika telekomunikacijskih storitev potrdi ustreznost obeh dokumentov, se prične faza razvoja in testiranja.

Priporočljivo je, da v fazi snovanja sistema pri podjetju, ki uvaja rešitev CRM, pripravimo tudi načrt testiranja s CRM nadgrajenega sistema, pri katerem je treba posebno pozornost posvetiti dodelavam in spremembam sistema, ki utegenejo nastati na podlagi potreb in zahtev ponudnika telekomunikacijskih storitev.



## 6.5.3 Razvoj in testiranje posebnih prilagoditev rešitve CRM

### 6.5.3.1 Razvoj dodelav in modifikacije Navision

Zaradi posebnih potreb ponudnika telekomunikacijskih storitev bodo pri uvajanju rešitve CRM potrebne določene dodelave. Te so odvisne od števila nastavitvev - več kot je različnih nastavitvev standarda Navision, več dodelav bo potrebnih. Nekatere dodelave so zelo enostavne, medtem ko so druge lahko zelo kompleksne.

Dodelave zahtevajo razvojne vire, testiranja in vire kod modifikacij (tabele, forme, rutine in uporabniške vmesnike). Pomanjkljivost modifikacij je v tem, da vedno zahtevajo posebno pozornost in testiranja pri vsaki nadgradnji, njihova prednost pa je v tem, da s pomočjo dodelav potekajo poslovni procesi bolj gladko in brez težav.

Pri ponudniku telekomunikacijskih storitev bodo v okviru modula CRM najverjetneje potrebne naslednje dodelave:

- *Faze prodajnih ciklov*: ker želijo, da se odgovornosti zaposlenih določijo že v najzgodnejši fazi prodajnih ciklov, bo treba verjetno dodati funkcionalnost, ki bo omogočala, da se že pri nastavitvah prodajnega cikla in njegovih faz zagotovi možnost določanja odgovornega prodajalca ali ekipe, ki bo zadolžen za posamezno fazo prodajnega cikla, njeno aktivnost in vse zadolžitve, povezane s to aktivnostjo. Ko bo zaposleni zabeležil novo prodajno priložnost v sistem in zanjo aktiviral prvo fazo prodajnega cikla priložnosti, se bo v seznam zadolžitvev, ki podpirajo aktivnostjo, dodeljeno tej fazi prodajnega cikla, prenesel podatek o prodajalcu ali ekipi določenega prodajnega cikla, ki je nadalje odgovoren za njihovo izvršitev.
- *Pregled prodajnih priložnosti*: za pripravo analiz bo treba zagotoviti pregled prodajnih priložnosti, ki bodo zabeležene v modulu CRM, niso pa še bile dejansko začete. Pregled bo najverjetneje v obliki matričnega okna, kot je to že mogoče za pregled priložnosti, ki so trenutno v teku, in tiste, ki so že dobljene oziroma izgubljene.
- *Postopki realizacije prodajnega procesa → 1.faza; vnos podatkov prodajne priložnosti v obrazec*: storitve ponudnika telekomunikacijskih storitev so zelo specifične, zato bo potrebna dodelava obrazca za vnos prodajnih priložnosti na način, da bo možen vnos podatkov lokacije storitve (relacija storitve) od točke A do točke B, in vnos podatka o vrsti storitve. Slednjega se bo v obliki novega filtra verjetno dodalo tudi v matrični pregled priložnosti, kar bo omogočalo različne analize priložnosti glede na vrsto storitve.

### **6.5.3.2 Uvedba rešitve CRM pri stranki (nastavitve modula CRM in poslovnih pravil stranke)**

V prvem koraku je priporočljivo, da svetovalci nastavijo uvodni model, ki ustreza zahtevam predhodno opredeljenega Oblikovalnega dokumenta in pokriva okoli 80% poslovnih procesov CRM in dnevnih transakcij. Nastavitve naj vključujejo modifikacijo modula CRM skozi metode, ki se jih ne programira (vklop določenih funkcij, spreminjanje tabelnih vnosov itd).

Ko so osnovne nastavitve sklenjene, je treba v sodelovanju s projektno skupino preveriti delovanje sistema, kar takoj sproži povratno informacijo končnih uporabnikov o morebitnih novih spremembah sistema, to pa je pot do potrditve končnega sistema. Ta testiranja naj se ponavljajo periodično, tako kot se oblikujejo spremembe. Vsaka sprememba sistema mora biti testirana, če deluje v skladu s pričakovanji, in ali ima nastavitve vpliv še na kak drug del sistema.

Ta faza predstavlja za projektno skupino pomemben korak, saj morajo ključni uporabniki od svetovalcev prevzeti čim več znanja za samostojno vzdrževanje sistema po zaključku projekta.

### **6.5.3.3 Razvoj vmesnikov med različnimi integriranimi sistemi ter funkcij za prenos podatkov**

Uvajanje rešitve CRM lahko prinese umik nekaterih aplikacij, ki so pred tem delovale v poslovnem sistemu. Da bi zagotovili enosmerno ali dvosmerno komunikacijo preostalih aplikacij z novim sistemom, je treba razviti vmesnike. Ti zahtevajo veliko časa, truda in testiranja preden so pripravljeni na uporabo. Zato jih je treba začeti dovolj zgodaj razvijati.

Pri ponudniku telekomunikacijskih storitev za področje CRM razvoj vmesnikov verjetno ne bo potreben, ker nimajo zunanjih aplikacij, s katerimi bi želeli povezati modul CRM, potreben pa bo razvoj funkcij za prenos podatkov. Podjetje namreč namerava v nov sistem prenesti podatke o potencialnih strankah in prodajnih ponudbah, ki jih trenutno vodijo izven sistema Navision.

#### **6.5.3.4 Testiranje delovnih različic in celotnega sistema ter usposabljanje osebja za testiranje**

Nobena CRM rešitev ni prepuščena produkciji brez natančnega testiranja. S tem se lahko tudi ponudnik telekomunikacijskih storitev izogne napakam, ki se sicer lahko pojavijo skozi njeno delovanje.

Prednosti testiranja so:

- potrditev, da proces poteka v skladu s pričakovanji,
- ustreznost nastavitvev,
- izvršitev testa je zagotovljena,
- izboljšana integracija,
- nižji stroški,
- zmanjšano tveganje.

#### **Osnovno testiranje**

Vsaka nastavitvev, ki vpliva samo na manjši del poslovnega procesa, mora biti testirana. To testiranje je osredotočeno na testiranje transakcij (npr. ustvarjanje prodajnih priložnosti, ustvarjanje ponudbe itd.).

#### **Integracijski test**

##### Testni scenarij

Ko bo ponudnik telekomunikacijskih storitev z vsemi nastavitvami končal, je priporočljivo, da ključni in končni uporabniki napišejo testni scenarij za integracijski test. Ti scenariji naj vključujejo vsa funkcijska področja modula CRM, ki bodo implementirana v sistem Navision.

Integracijski test ponavadi izvajajo ključni uporabniki, ki so odgovorni za posamezna področja (npr. značilni scenarij vsebuje vse korake, potrebne za sprejetje odločitve o uporabi).

Ko bodo testni scenariji pripravljeni, naj se izvedejo v celoti. Več nastavitvev na sistemu posledično pomeni kompleksnejši sistem, ki je povezan z zahtevnejšim integracijskim testom.

##### Vključenost končnih uporabnikov

Za preverjanje pravilnosti podatkov, ki so bili preneseni iz zunanjih programov, je treba v fazo testiranja vključiti tudi končne uporabnike, saj prav ti natančno poznajo poslovanje podjetja.

### Konec testiranja

Ključni element integracijskega testa je podpis končnih uporabnikov, s katerim ti potrdijo, da sistem ustreza poslovnemu procesu podjetja. Vsak testni scenarij mora biti potrjen in podpisan. Vsaka odobritev končnih uporabnikov bi morala biti dokumentirana, ker tako preprečuje pritožbe, do katerih lahko pride pozneje, ko sistem že deluje.

### Proces testiranja

Predlagam dva načina izvajanja testiranja:

1. Skupina CRM (validacijska skupina) je odgovorna za celotno testiranje. Sestavlja jo nekaj vodij projekta in končnih uporabnikov iz vsakega projektnega modula, ki je povezan z delovanjem modula CRM. Vsak član je odgovoren za testiranje posameznih poslovnih procesov celotnega postopka.
2. Vsak projektni modul opravi testiranje znotraj svojega funkcijskega področja. Vsaka oseba, ki testira, je odgovorna za omejen segment poslovnega procesa. Ko se med testiranjem proces pomakne na ustrezno funkcionalno področje (npr. iz CRM v prodajo), se odgovornost testiranja prenese na prodajo.

Pozitivna stran večkratnega testiranja je, da vsaka oseba, ki testira, zelo dobro pozna svoje področje dela. Na ta način je test lahko zelo hitro opravljen, je pa res, da je znanje teh uporabnikov na ta način omejeno le na nekaj posamičnih transakcij znotraj njihovega območja.

## **6.5.4 Implementacija rešitve CRM**

### **6.5.4.1 Dokončanje uporabniške dokumentacije**

Končni test implementacije je sposobnost uporabnikov, da znajo koristno uporabiti novo rešitev CRM, kar pomeni, da morajo biti za njeno uporabo ustrezno izobraženi in usposobljeni. Za učinkovito izobraževanje končnih uporabnikov je treba pripraviti ustrezna uporabniška navodila, ki vsebujejo tudi napotke v zvezi s funkcionalnostjo, ki so bile dodelane ali spremenjene na zahtevo ponudnika telekomunikacijskih storitev.

### **6.5.4.2 Dokončanje nastavitev sistema**

V tem delu mora biti sistem predhodno opredeljen in končno nastavljen, saj se v tej fazi nastavi še preostalih 20% procesov, ki na začetku še niso bili opredeljeni. Ta

faza nastavitve prikazuje, kje se kažejo edinstvenost podjetja in njegove posebnosti. Rezultat te faze pa naj bi bil popolnoma nastavljen sistem glede na zahteve uporabnikov.

#### **6.5.4.3 Vnos ali migracija začetnih podatkov in preteklih transakcij**

Ob implementaciji nove rešitve CRM je potreben vnos ali migracija vseh začetnih stanj in ostalih podatkov in migracija vseh preteklih migracij ter podatkov iz starih programov, ki je v primeru prenosa velike količine podatkov povezana z veliko časa in truda ter z visokimi stroški.

Količina in tip podatkov, ki so potrebni za prenos v sistem Navision, lahko nihajo od implementacije do implementacije. Dejavniki, ki to določajo, so:

- potrebnost za poslovni proces,
- tip, količina in kakovost podatkov,
- čas za prenos podatkov,
- stroški,
- kompleksnost prenosa podatkov,
- zahteve sledljivosti,
- davčne in zakonodajne zahteve,
- zahteve poročil itd.

#### **Metoda prenosa podatkov**

Podatki se v sistemu Navision prenašajo prek funkcij za prenos podatkov, ki se jih razvije v okviru samega sistema. V funkcijah je treba opredeliti natančno strukturo uvozne datoteke, ki jo je potrebno predhodno pripraviti v Excelu, pred uvozom pa pretvoriti v ustrezno »csv« datoteko, saj jo sistem le tako lahko prebere. Ob uvozu funkcija za prenos podatkov prebere »csv« datoteko, ki je predhodno napolnjena z ustreznimi podatki, in jo premakne v Navision.

#### **Kdaj se začne prenos podatkov?**

Prenos podatkov je treba začeti čim prej, sicer se lahko pojavijo precejšnje težave. Preden sistem dokončno zaživi, je priporočljivo, da primere prenosov podatkov pri ponudniku telekomunikacijskih storitev večkrat testirajo. V mnogih primerih prenos ne uspe zaradi nepopolne nastavitve ali pa se ta pogosto spreminja. Koristi dovolj zgodnjih prenosov so dragocene izkušnje, ki jih pridobijo razvijalci, pa tudi občutek, koliko časa zahteva posamezen prenos.

## Čiščenje podatkov

Običajna težava je v tem, da se »umazanim« podatkom izogiba in se jim ne namenja prave veljave. V mnogih primerih se namenja premalo pozornosti kakovosti podatkov vse do produkcijskega sistema. Četudi so obstoječi podatki čisti, jih je morda treba modificirati ali prefiltrirati, preden se jih prenese v rešitev CRM, saj je lahko podvajanje velik problem.

## Prenos podatkov v modulu CRM

Podatki, ki naj bi jih zagotovili pri ponudniku telekomunikacijskih storitev v modulu CRM iz obstoječih programov, so podatki, ki obsegajo:

- podatke o potencialnih in obstoječih strankah (splošni, komunikacijski, segmentacijski itd.),
- prodajne ponudbe.

### 6.5.4.4 Usposabljanje uporabnikov

Na vsakem projektu uvajanja integriranega sistema se zastavlja vprašanje »Koliko nameniti izobraževanju?«. Znano je pravilo, da bi morali za izobraževanje nameniti najmanj 10% celotnega proračuna projekta. Od tega zneska bi moral biti vsaj 1% sredstev namenjen izobraževanju vodilnim. Na žalost je izobraževanje pogosto zanemarjeno, rezultati tega pa se zelo hitro pokažejo kot »bumerang učinek«.

Projekt uvedbe rešitve CRM zahteva spremembe znotraj organizacije ponudnika telekomunikacijskih storitev. Nekateri zaposleni bodo morali zaradi te novosti spremeniti tudi in predvsem način razmišljanja ter svoje delovne navade. Morali se bodo naučiti, kako bo njihovo delo vplivalo na druge v integracijskem sistemu, sicer se lahko pojavijo precejšnje poslovne in moralne težave.

Največji izziv je izobraziti in usposobiti vse zaposlene v razmeroma kratkem časovnem obdobju. V primeru, da se pri ponudniku telekomunikacijskih storitev izobraževanje zavleče, verjetno za prvih nekaj skupin končnih uporabnikov, ki so se šolali na začetku, takojšnja uporaba novega znanja ne bo možna, zato bo pred začetkom faze »v živo« morda potrebna osvežitev znanja.

Svetovalci so torej odgovorni za prenos znanja na ključne uporabnike, njihova naloga pa je tudi, da sistematično zabeležijo vse, kar opravijo med potekom projekta.

#### **6.5.4.5 Začetek delovanja sistema (»Go live«)**

V tej fazi steče uporaba rešitve CRM »v živo«, se pa še vedno nudi pomoč pri reševanju morebitnih operativnih težav, s katerimi se lahko sreča ponudnik telekomunikacijskih storitev ob začetku dela z novo rešitvijo in načinom dela.

#### **6.5.5 Vzdrževanje sistema**

Po uspešni uvedbi rešitve CRM je treba poskrbeti, da se sistem razvija skladno s potrebami stranke. Ponudniku telekomunikacijskih storitev se zato ponudi celovito podporo, nadgradnjo in vzdrževanje sistema. V primeru, da se vodstvo podjetja za to odloči, se nato z njimi podpiše pogodbo, v kateri se natančneje opredeli:

- obseg storitev (osnovno in dopolnilno vzdrževanje sistema),
- nadgrajevanje sistema,
- izvajanje storitev,
- obračun storitev,
- varnostne in ostale določbe.

### **6.6 *Opredelitev zahtev funkcionalnosti rešitve CRM***

Predlog načina uvedbe rešitve CRM je podan v prejšnjem poglavju, vendar pa brez predhodno opredeljenih zahtev funkcionalnosti, ki naj bi jih vsebovala nova rešitev za potrebe ponudnika telekomunikacijskih storitev, vsekakor ne bo uspešna. Ravno ustrežna funkcionalnost rešitve CRM je tista, ki je ne more prekašati ne ugodna cena ne tehnična arhitektura, kot tudi ne prijazen prodajalec oziroma zaupanja vreden izvajalec (Tourniaire, 2003, str. 5/12). V nadaljevanju so na sliki prikazane osnovne funkcionalnosti, ki jih vsebuje rešitev CRM v Navisionu.

Slika 13: CRM funkcionalnosti v sistemu Navision



Vir: Interna gradiva sistema Navision v podjetju SRC.SI d.o.o., 2005.

Ponudnik telekomunikacijskih storitev je ocenil, da te funkcionalnosti zadoščajo njegovim potrebam CRM, da pa ne potrebuje vseh, zato bom v nadaljevanju skozi posamezne procese opredelila le tiste, ki so zanj ključnega pomena.

### 6.6.1 Upravljanje stikov in enotna baza podatkov

Temeljna entiteta modula CRM je poslovni stik, ki je lahko bodisi podjetje bodisi oseba. Oseba je lahko le del nekega podjetja, t.j. povezana z drugim poslovnim stikom, ali pa neodvisna. Poslovni stik tako predstavlja katerokoli zunanjo entiteto, s katero podjetje ima ali pričakuje nek poslovni odnos, kot na primer kupce, potencialne kupce, odjemalce, dobavitelje, konkurente, odvetnike, svetovalce, znanke itd.

Proces upravljanja stikov (ang. contact management) mora ponudniku telekomunikacijskih storitev omogočati celovit pregled nad stiki in njihovo individualno obravnavo. Na enem mestu morajo biti zbrani podatki o osnovnih značilnostih stikov, njihovih vzorcih vedenja, projektih, sogovornikih, zadovoljstvu, razvoju partnerskega odnosa, povpraševanju in spremembah potreb, zgodovini interakcij, medsebojnih povezavah, sklenjenih pogodbah, njihovem odjemu storitev (dosedanjih nakupih) in časovnih okvirih načrtovanih aktivnosti. Vse to jim bo omogočala baza podatkov v sistemu Navision, ki je enotna in v realnem času dostopna vsem zaposlenim, ki potrebujejo podatke za interakcijo s stikom.

Pri ponudniku telekomunikacijskih storitev se celoten proces prične s tem, ko podjetje stopi v kontakt s poslovnim stikom (bodisi obstoječim bodisi novim), za katerega želi imeti celovit pregled nad različnimi kontaktnimi, statusnimi ter drugimi podatki. Vse te



podatke bodo morali zaposleni zajeti in jih vnesti v enotno bazo podatkov v modulu CRM. Zelo pomembno je, da so vneseni podatki kakovostni, saj se bodo ti kasneje pretvorili v informacije, na podlagi katerih bodo zaposleni ustvarjali poslovna znanja o stikih podjetja, ki so ključnega pomena pri sprejemanju hitrih in uspešnih poslovnih odločitev.

Za ponudnika telekomunikacijskih storitev so v trenutni fazi v okviru rešitve CRM ključnega pomena naslednji podatki:

Splošni - ki so namenjeni splošnemu in demografskemu pregledu nad stikom: vrsta stika (oseba ali podjetje), ime, naslov, poštna številka, mesto, država, odgovorni prodajalec oziroma nabavni referent za posamezen stik znotraj podjetja, datumi zadnjih sprememb, interakcije s stikom itd.

Komunikacijski - služijo osebni komunikaciji s stikom: telefon, mobilni telefon, faks, teleks, e-pošta, spletni naslov, komunikacijski kanal, ki stiku najbolj ustreza za medsebojno komuniciranje itd.

Segmentacijski - so namenjeni segmentiranju stikov v skupine s podobnimi značilnostmi, kot na primer:

- *Poštna skupine*: namenjene so opredelitvi skupin stikov, ki jim želimo pošiljati iste informacije, kot so na primer novi katalogi, ceniki, različne voščilnice itd. Z uporabo poštnih skupin je v rešitvi CRM zagotovljena tudi celovita podpora obveščanju stikov.
- *Poslovni odnosi*: opredeljujejo vrsto poslovnega odnosa s stikom (kupec, potencialni kupec, dobavitelj, poslovni uporabnik, operater, gospodinjstvo, posamezna fizična oseba itd.)
- *Panožne skupine*: z njihovo pomočjo lahko stike (podjetja) razvrščamo po dejavnostih (trgovina, oglaševanje, pravniki in računovodje itd.)
- *Področje odgovornosti v podjetju*: stikom (osebam) lahko dodelimo podatek glede področja, za katerega so odgovorni v matičnem podjetju (trženje, prodaja, nabava, finance itd.); podatek je koristen pri kasnejši segmentaciji stikov.
- *Organizacijska raven v podjetju*: podatek se navezuje na vrsto stika »oseba«; osebi lahko tako označimo funkcijo (položaj), ki ga predstavlja v matičnem podjetju (izvršni direktor, finančni direktor, pomočnik direktorja, vodja programa itd.), nato pa po potrebi ustvarimo segment za posamezno organizacijsko raven.

Ko so vsi osnovni podatki vneseni v sistem, sledi razporejanje stika v različne kategorije na podlagi vnaprej pripravljenih predstavitvenih vprašalnikov, s pomočjo

katerih bodo pri ponudniku telekomunikacijskih storitev lahko ustvarili profil posameznega stika.

### **Razporejanje stikov (strank)**

Proces razporejanja stikov torej daje možnost ustvarjanja vprašalnikov, s katerimi lahko zaposleni profilira svoje stike. Ti profili so v rešitvi CRM v okviru Navisiona vidni na osnovni kartici stika, kar daje hiter pregled o posameznem stiku oziroma stranki.

V prvi fazi procesa razporejanja stikov je treba nastaviti predstavitevne vprašalnike, pri čemer je zelo pomembno, da ponudnik telekomunikacijskih storitev že vnaprej ve, kateri podatki o stranki so zanj bistvenega pomena pri poslovanju, in nad katerimi želi imeti hiter pregled. Glede na to se bodo oblikovali vprašalniki, ki so lahko prilagojeni glede na vrsto stika (podjetje, oseba) in poslovni odnos. Tako lahko na primer oblikujemo vprašalnik posebej za podjetja, ki so potencialni kupci, ali tista, ki so že stalne stranke. Za ponudnika telekomunikacijskih storitev bodo aktualni tudi vprašalniki za ugotavljanje zadovoljstva kupca in njihove lojalnosti, pri čemer lahko nastavimo različno število vprašalnikov s poljubnim številom vprašanj in odgovorov.

Fazi oblikovanja vprašalnikov sledi faza profiliranja stika na podlagi predhodno opredeljenih možnih vprašanj in odgovorov. Vprašalniki so lahko takšni, da zahtevajo ročen vnos odgovorov (informacij o stranki), lahko pa program na nekatera vprašanja (glede na predhodno določena sodila) odgovori samodejno; na primer, stike lahko samodejno razvrsti glede na to, kolikšen bo obseg prodaje, nabave, kolikšen prihodek, dobiček, pogostost prodaje/ nabave (število računov/ leto), povprečen znesek računa, povprečna velikost nabave, popust (%), povprečna zakasnitev (dan), pogostost interakcij s stikom itd. Vse te informacije se bodo črpale iz obstoječih podatkov v enotni bazi podatkov sistema Navision (področje nabave, prodaje, financ, CRM itd.), v nadaljevanju pa jih lahko uporabimo tudi za oblikovanje ciljnih skupin za različne kampanje ali analize.

### **Ostale funkcionalnosti**

Poleg zgoraj navedenih so v okviru procesov upravljanja stikov na voljo še dodatne funkcionalnosti, ki bodo ponudniku telekomunikacijskih storitev povečale pregled nad njihovimi strankami:

- *zgodovina interakcij* (podjetju bo omogočala pregled nad tem s kom, kdaj in kako je potekala komunikacija, in prek katerega komunikacijskega kanala),
- *zadolžitve* (funkcionalnost bo zagotovila odgovornim v podjetju pregled nad opravili zaposlenih, in sicer kdaj, kaj in kdo mora znotraj podjetja storiti kaj za posamezen stik, denimo organizirati sestanek ali poklicati stranko),

- *priložnosti* (zagotovljen bo pregled nad vsemi prodajnimi priložnostmi, ki so kakorkoli povezane s stikom),
- *prodajne ponudbe* (možen bo pregled vseh prodajnih ponudb, ki so bile posredovane stranki),
- *povezani stiki* (seznam vseh ostalih stikov, ki bodo kakorkoli povezani s tem stikom, na primer seznam zaposlenih znotraj nekega podjetja, družinski člani posameznega poslovnega partnerja itd.).

Vse zgoraj navedene informacije je mogoče v okviru področja upravljanja stikov le pregledovati, sam izvor pa posega tudi v druga funkcijska področja modula CRM, ki so predstavljena v nadaljevanju.

## 6.6.2 Upravljanje priložnosti

Upravljanje priložnosti (ang. opportunity management) je proces, ki posega pri ponudniku telekomunikacijskih storitev na področje sledenja prodajnih priložnosti, razčlenitve postopka prodaje v različne faze, vodenja prodaje v okviru prodajnih ciklov, ustvarjanje prodajnih ponudb ter področje pregleda in analiz priložnosti v prodaji.

Predpogoj za začetek tega procesa v rešitvi CRM je opredelitev prodajnega cikla, njegovih faz prodajnega cikla in šifer zapiranja priložnosti.

### Prodajni cikel

S prodajnimi cikli podjetje upravlja prodajne priložnosti. Prodajni cikel je v rešitvi CRM sestavljen iz niza faz, ki vodijo prodajalce ali nabavne referente skozi proces prodaje, od ustvarjanja priložnosti do dejanske prodaje. Proces prodaje potencialnim kupcem se razlikuje od procesa prodaje obstoječim kupcem, zato ima lahko ponudnik telekomunikacijskih storitev v primeru CRM nastavljenih več različnih prodajnih ciklov.

### Faze prodajnega cikla

Prodajne postopke znotraj posameznega prodajnega cikla opredeljujemo v obliki faz prodajnega cikla. Pri tem so ključni podatki:

- *šifra in opis faze*;
- *odstotek dokončnosti* - odstotek prodajnega cikla, ki bo dokončan, ko bo priložnost stopila v to fazo;

- *šifra aktivnosti* - aktivnost je večja zadolžitev prodajalca ali nabavnega referenta, ki je ponavadi sestavljena iz več manjših opravil; v okviru nastavitve faz prodajnega cikla bo pod »Šifro aktivnosti« treba opredeliti tisto, ki bo vsebovala vse zadolžitve, ki se bodo vezale na posamezno fazo prodajnega cikla:
- *zahtevana prodajna ponudba* - podatek se bo nastavil v primeru, da bo v tej fazi zahtevana izstavitve prodajne ponudbe stranki, še preden se bo priložnost lahko premaknila v naslednjo fazo; v takem primeru program ne bo dovolil nadaljevanja, dokler ne bo zaznal, da je bila prodajna ponudba za stranko narejena:
- *dovoljen preskok* - ni nujno, da mora iti proces prodaje za vsako stranko skozi vse vnaprej določene faze prodajnega cikla; določene je mogoče preskočiti iz različnih razlogov in tako premakniti priložnost v naslednjo fazo, čemur je namenjena nastavitve »Dovoljen preskok«;
- *datumska formula* - namenjena je izračunu datumov načrtovanih aktivnosti;
- *odgovorni prodajalec oziroma odgovorna skupina* - za posebne potrebe ponudnika za telekomunikacijske storitve se bo možnost določitve teh dveh informacij naknadno dodalo v funkcionalnosti faz prodajnega cikla; podatek bo namenjen določitvi odgovorne osebe ali skupine, ki bo v procesu upravljanja posamezne prodajne priložnosti zadolžena za določeno fazo prodajnega cikla, njeno aktivnost in vse, z njo povezanih zadolžitev; pri ponudniku telekomunikacijskih storitev imajo namreč že vnaprej določeno, kakšne zadolžitve ima posamezni zaposleni v procesu upravljanja prodajne priložnosti, ne glede na vsebino posamezne priložnosti.

## Šifre zapiranja priložnosti

Ko so vsi procesi v zvezi s prodajno priložnostjo končani, mora prodajalec ali nabavni referent zabeležiti, ali je neka priložnost dobljena ali izgubljena. Ponudnik telekomunikacijskih storitev mora zaradi vodenja statistik in kasnejše izdelave analiz prodajnih strategij opredeliti razloge za zapiranje priložnosti (na primer, priložnost je dobljena zaradi najboljše cene oziroma ponudbe, dobrih odnosov s kupcem, uspešnega prodajalca, ali v obratni smeri, izgubljena je zaradi predrage storitve, neustreznega znanja o kupcu itd.), čemur je namenjen šifrant zapiranja priložnosti.

### 6.6.2.1 Postopki upravljanja prodajnih priložnosti

Pri ponudniku telekomunikacijskih storitev se proces upravljanja prodajnih priložnosti prične s povpraševanjem stranke po novi storitvi. Vsako novo povpraševanje se mora v rešitev CRM zabeležiti kot novo prodajno priložnost. Če po storitvi povprašuje

nova potencialna stranka, se mora to najprej evidentirati v sistem kot poslovni stik, šele nato sledi beleženje prodajne priložnosti.

### **Ustvarjanje nove priložnosti**

Ko se v podjetju pojavi nova prodajna priložnost, ki mora biti povezana z obstoječim stikom v sistemu, sledi določitev naslednjih podatkov:

- kratek opis priložnosti in njen začetni datum,
- Prioriteta priložnosti, ki je lahko nizka, običajna ali visoka,
- prodajalca ali skupino, ki bo v prihodnje odgovoren, da priložnost sledi aktivnostim in fazam, opredeljenim v izbranem prodajnem ciklu
- prodajni cikel, po katerem bo prodajalec ali skupina priložnost pripeljala do zaključka.

Prodajna priložnost bo s tem zabeležena v sistem in bo dobila status »Ni začeto«. Sledil bo postopek aktiviranja prve faze prodajnega cikla, ki bo v okviru predhodno dodeljene aktivnosti vseboval tudi seznam zadolžitev, ki naj bi jih odgovorni prodajalec izvedel pred premikom priložnosti v naslednjo fazo. Ob aktiviranju prve faze prodajnega cikla je treba za potrebe kasnejših analiz opredeliti tudi, kakšna je ocenjena vrednost prodaje, odstotek možnosti za uspeh (dobljena priložnost) in predvideni datum zapiranja priložnosti. Priložnost bo spremenila status iz »Ni začeto« v »V teku«, kar je pomemben podatek za različne analize prodajnih priložnosti.

### **Posodabljanje priložnosti**

Funkcijo »Posodabljanje priložnosti« prodajalec uporabi, če želi izvesti enega izmed naslednjih postopkov:

- *premikanje priložnosti v naslednjo fazo* - ko so vse zadolžitve za določeno fazo prodajnega cikla zaključene, odgovorni prodajalec premakne priložnost v naslednjo fazo;
- *premikanje priložnosti v predhodno fazo* - postopek se izvede, kadar je prodajalec prehitro premaknil priložnost v naslednjo fazo, ali kadar je treba določeno fazo iz različnih razlogov ponoviti;
- *preskakovanje faz* - stopnje v prodajnem ciklu, ki ga spremljajo priložnosti, je mogoče preskočiti, na primer, če se v modelu, ki ga spremljajo, premikajo hitreje kot je pričakovano; znotraj prodajnega cikla je možno preskakovanje tistih faz, za katere je bil preskok določen v okviru šifrant »Faze prodajnega cikla«;

- *posodobitev trenutne faze* - postopek je namenjen posodobitvi podatkov ocenjene vrednosti prodaje ter odstotka možnosti za uspeh priložnosti; gre za podatka, ki se v prodajnih postopkih priložnosti lahko večkrat spremenita.

## **Ustvarjanje prodajnih ponudb in naročil**

Vsi prodajni cikli ponudnika telekomunikacijskih storitev vključujejo tudi fazo, v kateri je potrebna izstavitve prodajne ponudbe (potencialni) stranki. Zaželeno je, da rešitev CRM omogoča čim večjo avtomatizacijo postopkov izstavljanja ponudbe stranki, pri čemer mora biti upoštevana tudi možnost njene prilagoditve vsaki posamezni stranki.

V okviru nove rešitve CRM bo lahko prodajalec z uporabo ustrezne funkcije vse prodajne ponudbe ustvaril že iz evidentiranih priložnosti v sistemu. Pri tem se bodo osnovni podatki o stranki prenesli samodejno na dokument ponudbe, medtem ko je treba zaradi kompleksnosti prodajnih storitev te ročno opredeliti za vsako stranko posebej. Ko bo ponudba oblikovana, jo bo prodajalec lahko natisnil in posredoval stranki.

Pri oblikovanju ponudb se vsako stranko obravnava posebej, zato lahko večkrat pride do različnih sprememb vsebine ponudbe. Včasih zaradi spremembe želja stranke, včasih pa zaradi sprememb pogojev na strani ponudnika telekomunikacijskih storitev. Vse te spremembe je mogoče zabeležiti na način ustvarjanja nove različice dokumenta ponudbe, pri čemer se bo stara različica arhivirala. Število arhivskih različic, ki jih bo lahko prodajalec pripravil v okviru iste ponudbe, je neomejeno. Če se bo stranka odločila za eno od že arhiviranih različic ponudbe, se bo to iz arhiva lahko obnovilo, natisnilo in nato ponovno posredovalo stranki.

V primeru, da se bo stranka odločila za naročilo, je možno v nadaljevanju iz vsake prodajne ponudbe z uporabo ustrezne funkcije ustvariti tudi dokument prodajnega naloga, ga natisniti in posredovati stranki kot račun.

## **Prejem strankinega naročila**

Ko stranka ponudniku telekomunikacijskih storitev potrdi naročilo, pride do podpisa pogodbe. Sledijo postopki priprave pogodbe, posredovanja pogodbe stranki in vnos podatkov v sistem. Prva dva postopka se izvajata izven sistema Navision, medtem ko mora biti drugi del v okviru nove rešitve CRM čim bolj avtomatiziran.

Vnos podatkov ob naročilu stranke bo v okviru modula CRM potekal na naslednji način:

1. *Sprememba Stik → Kupec*

Če se bo za naročilo odločila nova stranka, bo ta do sklenitve prve pogodbe v modul CRM vnesena kot poslovni stik. Po sklenitvi pogodbe stranka postane kupec, zato je v sistemu treba iz stika ustvariti kupca. S tem se podatki o kupcu prenesejo tudi v modul Prodaje, kjer so na voljo za nadaljnje poslovanje. Za novega kupca je treba določiti tudi končnega odgovornega prodajalca, ki bo skrbnik tega kupca.

### *2. Opredelitev prodajne storitve*

Prodajne storitve se v sistemu Navision evidentirajo v okviru šifranta Artikli v modulu Zaloge. Zaradi kompleksnosti prodajnih storitev ima ponudnik telekomunikacijskih storitev za vsako stranko in vsako storitev, opredeljeno v pogodbi, določen svoj »Artikel«, ki je ponavadi sestavljen iz več različnih komponent. Na primer pri vrsti storitve Zakup pasovne širine kupec zakupi pasovno širino od točke A do točke C, pri čemer za relacijo A do B skrbi drug dobavitelj kot za relacijo B do C. V tem koraku je torej treba opredeliti in v sistem zabeležiti podatke, kot so vrsta storitve, opis, relacija, posamezne komponente prodajna cena itd.

### *3. Vnos podatkov pogodbe*

Po posredovanju pogodbe stranki, prodajalec čez določen čas preveri, ali je podpisana pogodba prispela. Če je, je treba ključne podatke vnesti v sistem, kar vključuje predvsem podatka glede številke pogodbe in aneksa, vsi ostali pa se ob določitvi šifre kupca in šifre artikla samodejno prenesejo iz ostalih modulov v sistemu.

## **Zapiranje priložnosti**

Prodajno priložnost moramo po končanih pogajanjih s stranko zapreti. V postopku zapiranja mora prodajalec označiti, ali je bila priložnost dobljena ali izgubljena. Za tem je treba v okviru vrednosti iz predhodno določenega šifranta Šifre zapiranja priložnosti določiti še razlog zapiranja priložnosti in datum zapiranja, v primeru dobljene priložnosti pa tudi končno vrednost prodaje. Zaključena priložnost dobi tako status »Dobljeno« ali »Izgubljeno«, kar je spet pomemben podatek za analize prodajnih priložnosti.

### **6.6.2.2 Pregled in analiza prodajnih priložnosti**

V okviru procesov upravljanja priložnosti so za ponudnika telekomunikacijskih storitev bistvenega pomena tudi različna analitična orodja, ki omogočajo prodajalcem celovit pregled in analizo prodajnih priložnosti.

Eden izmed osnovnih pregledov, ki ga omogoča rešitev CRM, je statistika stika kot stranke in prodajalca. Ta prikazuje osnovne informacije o prodajnih priložnostih, ki se vežejo na posamezen stik oziroma prodajalca. Te so na primer število priložnosti,

ocenjena vrednost priložnosti, povprečna ocenjena vrednost, izračunana tekoča vrednost in podobno. Poleg osnovnega pregleda statistike rešitev CRM ponuja tudi druga analitična orodja, kot so Matrike priložnosti in Palični grafikon priložnosti. To so orodja, ki jih bo redno uporabljal tudi ponudnik telekomunikacijskih storitev, zato jih natančneje opisujem v nadaljevanju.

## Matrika prodajne priložnosti

Matrika priložnosti služi pregledu in analizi prodajnih priložnosti na podlagi izbranih meril. Podatke prikazuje v matričnem oknu, v katerem prodajalec za izbrano časovno obdobje (dan, teden, mesec, četrletje, leto ali knjigovodsko obdobje) določi predmet nadaljnje analize. Na izbiro ima analizo priložnosti po prodajalcih, kampanjah ali stikih. Priložnosti pa lahko pregleduje glede na število zabeleženih prodajnih priložnosti, njihovo ocenjeno vrednost, izračunano trenutno vrednost, povprečno ocenjeno vrednost ali povprečno izračunano trenutno vrednost. Dodatno jih lahko filtrira glede na status, šifrant zapiranja priložnosti, odstotek možnosti uspeha, stopnjo dokončnosti priložnosti, ocenjeno vrednost, izračunano trenutno vrednost, šifro prodajnega cikla in fazo prodajnega cikla.

Slika 14 prikazuje ocenjeno vrednost (LVT) prodajnih priložnosti po prodajalcu na dan. Prikazane so nezaključene priložnosti, ki imajo status »V teku«.

Slika 14: Matrika prodajne priložnosti

Št.	Ime	25.05.05	26.05.05	27.05.05	28.05.05	29.05.05
AH	Alenka Horvat		2.000.000,00	10.000.000,00		1.700.000,00
BD	Boštjan Dren	7.300.000,00	8.400.000,00	3.000.000,00	14.000.000,00	12.000.000,00
FC	Francka Cipot		25.000.000,00	15.000.000,00	1.500.000,00	
MF	Marija Finžgar			2.500.000,00		
PS	Peter Snoj	2.700.000,00		1.000.000,00		

Vir: Interna gradiva sistema Navision v podjetju SRC.SI d.o.o., 2005

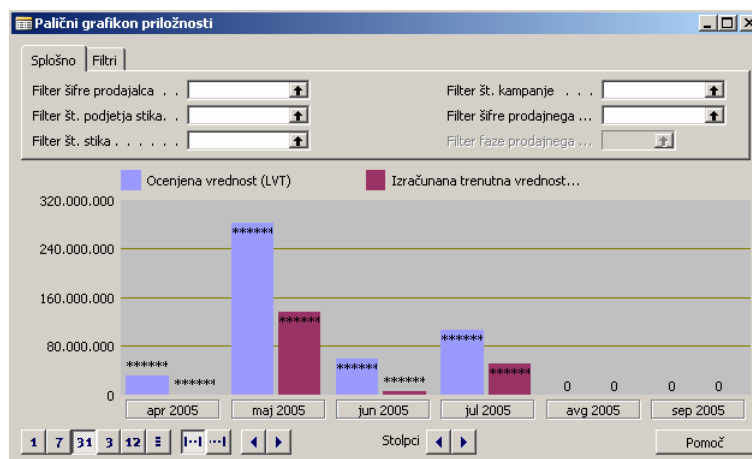


## Palični grafikon prodajne priložnosti

Palični grafikon prodajne priložnosti je orodje, namenjeno grafični primerjavi in analizi ocenjenih vrednosti z izračunanimi trenutnimi vrednostmi posameznih priložnosti. Za grafični prikaz program uporabi podatke iz postavk priložnosti (to so priložnosti s statusom »V teku«, »Dobljeno« ali »Izgubljeno«).

V okviru paličnega grafikona lahko prodajalec z uporabo ustreznih filtrov analizira prodajne priložnosti po prodajalcih, stikih, kampanji, prodajnem ciklu ali glede na status, v katerem se nahajajo. Omeji se lahko le na priložnosti z izbranim odstotkom možnosti uspeha in odstotkom dokončanosti, ali pa na ocenjeno vrednost in izračunano trenutno vrednost. Glede na izbrane kriterije program filtrira postavke priložnosti, preračuna njihovo ocenjeno in izračunano trenutno vrednost in grafično, v obliki grafov, prikaže rezultat. Priložnosti lahko odgovorna oseba pregleduje v izbranem časovnem obdobju - dan, teden, mesec, četrletje, leto ali knjigovodsko obdobje.

Slika 15: Palični grafikon prodajne priložnosti



Vir: Interna gradiva sistema Navision v podjetju SRC.SI d.o.o., 2005.

### 6.6.3 Upravljanje zadolžitev zaposlenih

Upravljanje zadolžitev (ang. task management) je proces, ki mora pri ponudniku telekomunikacijskih storitev obsegati organiziranje zadolžitev za prodajne in tržne aktivnosti, ustvarjanje lastnega seznama zadolžitev, zadolžitev dodeljenih drugim zaposlenim in ekipam, ustvarjanje samodejno ponavljajočih se zadolžitev in sestavljene aktivnosti. Upravljanje zadolžitev mora ponujati odgovornim v podjetju jasno predstavo o prodajnih in tržnih aktivnostih, na podlagi katere je mogoče

ugotoviti, ali so pri načrtovanju zadolžitve v prihodnje potrebne tudi določene spremembe.

Na proces upravljanja zadolžitve se navezuje tudi sistem upravljanja priložnosti. Te se v rešitvi CRM vodijo večinoma skozi vnaprej določen prodajni cikel, razdeljen v več faz. Vsaki fazi naj bi zato dodelili določeno prodajno ali tržno aktivnost, ki vsebuje niz manjših zadolžitve, ki jih morata opraviti prodajalec ali skupina, preden se prodajni cikel premakne v naslednjo fazo.

### **Oblikovanje skupin**

Skupina predstavlja skupino delavcev, ki delajo na isti nalogi, in je oblikovana za različne namene, kot so na primer trženje, prodaja, nabava, organizacija posebnih dogodkov in podobno. Vsaka skupina je zadolžena za izvajanje izbranih in predhodno določenih aktivnosti.

Ponudnik telekomunikacijskih storitev ima več različnih skupin, katerih člani so v rešitvi CRM lahko le zaposleni, in ki imajo status prodajalcev oziroma nabavnih referentov. Vsak prodajalec ali nabavni referent je lahko član več različnih skupin.

### **Zasnova aktivnosti**

V rešitvi CRM so aktivnosti opredeljene kot večje zadolžitve, sestavljene iz več manjših opravil. Zasnujemo lahko aktivnosti za opravila, ki sestojijo iz niza korakov oziroma manjših zadolžitve. Če je, na primer, neko opravilo zelo zapleteno, ga lahko razdelimo v več manjših opravil.

V vsako aktivnost lahko ponudnik telekomunikacijskih storitev vstavi poljubno število korakov, pri čemer mora opredeliti naslednje podatke:

- *vrsta koraka* - sestanek, telefonski klic, ostalo;
- *opis koraka*;
- *Prioriteta zadolžitve*: visoka, običajna, nizka.
- *datumska formula* - formula datuma, ki določa, kako bo program izračunal, kdaj bi korak moral biti končan; program izračuna datum zaključka na podlagi datuma, ko je bila aktivnost dodeljena prodajalcu ali skupini.

Ob dodelitvi aktivnosti prodajalcu ali skupini jima program dodeli vse korake, ki sestavljajo konkretno aktivnost.

## **Zadolžitve**

Poleg manjših zadolžitvev, ki naj bi bile določene v okviru prodajne ali tržne aktivnosti, lahko prodajalcu ali skupini dodelimo še dodatne zadolžitve. Vsakdo lahko dobi neomejeno število zadolžitvev, ki so lahko povsem interne narave, ali pa se vežejo na posamezen stik, kampanjo, priložnost itd. Vse zadolžitve so vidne v seznamu zadolžitvev (za stik, prodajalca ali skupino), iz katerega vodimo tudi postopke ustvarjanja zadolžitvev.

Če se vsebina zadolžitve v teku izvajanja spremeni (če jo je, na primer, treba povezati z drugim stikom, ji spremeniti prednostni vrstni red ipd.), jo mora odgovorna oseba ustrezno popraviti. Če pa določena zadolžitvev ni več aktualna, jo odgovorni izbriše ali prekliče.

Lahko se zgodi, da prodajalec ali skupina vseh dodeljenih zadolžitvev ne more izpolniti. V tem primeru je treba to zadolžitvev dodeliti drugemu prodajalcu ali skupini.

Ko je zadolžitvev opravljena, jo mora odgovorni prodajalec ali skupina zapreti. Ob tem je mogoče določiti, ali naj se informacija o opravljeni zadolžitvi zapiše tudi v dnevnik interakcij ali ne. To je lahko na primer opravljen telefonski klic s stranko, organiziran in izveden sestanek, posredovanje ponudbe in drugo. Slednje je pomembno predvsem za informacije, ki so ključnega pomena za podjetje. Podrobnejše funkcionalnosti in namen dnevnika interakcij pa sem natančneje opisala v naslednjem poglavju.

## **Ponavljajoče zadolžitve**

Pri ponudniku telekomunikacijskih storitev se določeni prodajni ali tržni postopki periodično ponavljajo, kot tudi z njimi povezane zadolžitve. V rešitvi CRM lahko v takem primeru z ustreznimi postopki ustvarimo periodično zadolžitvev, pri kateri je treba opredeliti formulo datuma (interval ponavljanja) in določiti datum prvega ponavljanja zadolžitvev.

## **Matrika zadolžitvev zaposlenih**

Tudi pri upravljanju zadolžitvev potrebuje ponudnik telekomunikacijskih storitev osnovna analitična orodja, ki omogočajo pregled in analizo zadolžitvev zaposlenih. V okviru rešitve CRM je to Matrika zadolžitvev, ki služi pregledu in analizi zadolžitvev, povezanih s prodajnimi in tržnimi aktivnostmi. Odgovorni v podjetju lahko s kombiniranjem ustreznih podatkov dobijo jasno predstavo o številu ali vsebinah zadolžitvev, povezanih s posameznim prodajalcem, skupino, kampanjo ali stikom. Pri pregledu in analizi naj bi se omejili na želeno časovno obdobje, kar je lahko dan,

teden, mesec, četrletje, leto ali knjigovodsko obdobje. Pri tem po potrebi uporabijo tudi dodatne filtre, kot so filter prodajalca, skupine, stika, kampanje, status zadolžitve (ni začeta, v teku, čakajoča, odložena itd.) ter prioritete.

Slika 16 prikazuje primer pregleda po številu zadolžitvev, ki pripadajo posameznemu prodajalcu. Gre le zadolžitve z visoko prioriteto, vključene pa so tudi že zaključene zadolžitve.

Slika 16: Matrika zadolžitvev zaposlenih

Št.	Ime	24.05.05	25.05.05	26.05.05	27.05.05	28.05.05
AH	Alenka Horvat	2	11	32	5	4
BD	Boštjan Dren		3			
FC	Francka Cipot	1	12	17		
KD	Katja Dolenc			4		
MF	Marija Finžgar	8		13	1	
PS	Peter Snoj	6	8	8	4	

Vir: Interna gradiva sistema Navision v podjetju SRC.SI d.o.o., 2005.

#### 6.6.4 Vodenje interakcij in dokumentni sistem

Ena ključnih sestavnih delov CRM je interakcija s strankami. Stranke pridejo v stik s podjetjem po različnih poteh in prek različnih medijev. Za učinkovito upravljanje odnosov s strankami mora imeti ponudnik telekomunikacijskih storitev v svoji bazi podatkov tudi informacije o tem, kdaj, kaj, kdo in prek katerega komunikacijskega kanala je v preteklosti komuniciral s posameznim stikom. To zaposlenim omogoča jasen pregled nad prodajnimi in tržnimi prijemi, ki jih podjetje usmerja proti svojim stikom, in jim omogoča izboljšati prihodnje poslovne interakcije z njimi.

Temu je namenjen proces vodenja interakcij v rešitvi CRM, ki vključuje naslednja področja:

- zapisovanje vseh oblik komunikacij, ki jih bo podjetje imelo s svojimi stiki, v dnevnik interakcij (telefonski pogovori, sestanki, dopisi, e-pošta, faks itd.);
- pripenjanje poljubnih dokumentov, ki jih bo podjetje prejelo od stranke ali ji jih posredovalo, interakcijam, ter shranjevanje dokumentov v sistem (pogodbe, primopredajni zapisniki itd.);

- samodejno beleženje interakcij, ki nastanejo ob izvajanju drugih aktivnosti v Navisionu (npr. posredovanje prodajnih nalogov, računov stranki, ponudb stiku itd.);
- možnost pregledovanja in nadzora nad vsemi nastalimi interakcijami in njim pripetimi dokumenti za posamezen stik ali prodajno priložnost.

Za uspešno vodenje interakcij in dokumentni sistem je treba v rešitvi CRM predhodno oblikovati skupine interakcij ter predloge in priloge interakcij, opisane v nadaljevanju.

### **Skupine interakcij**

Skupine interakcij so namenjene shranjevanju predlog interakcij, ki se jih bo uporabljalo za ustvarjanje interakcij v sistemu. Ponudnik za telekomunikacijske storitve bo na primer ustvaril skupino interakcije »Telefon«. V njej bodo tako združene vse predloge interakcij, ki bodo kakorkoli povezane z opravljenimi telefonskimi pogovori s posameznim stikom. Skupine interakcij se v rešitvi CRM uporabljajo predvsem za statistični pregled za posamezno skupino predlog interakcij. Kasneje je možen pregled pogostosti uporabe določene predloge interakcije ali skupine interakcije pri njihovem ustvarjanju.

### **Predloge interakcij**

Eden od predpogojev za uspešno vodenje interakcij je vzpostavitev predlog možnih interakcij. Predloga interakcije je model, ki opredeli osnovne značilnosti interakcije, in ga je mogoče uporabiti tudi kot podlago za ustvarjanje in zapisovanje novih interakcij. Ponudnik telekomunikacijskih storitev naj bi v predlogi opredelil naslednje ključne podatke:

- vrsto interakcije (na primer vabilo na sestanek, odhodni telefonski klic, posredovanje obrazca za tehnično izvedbo družbenici, nabavno povpraševanje, prodajna ponudba, podpis pogodbe, posredovanje primopredajnega zapisnika itd.);
- ali bo določena vrsta interakcije vsebovala priloženi dokument; če da, je treba opredeliti tudi samo prilogo in način njenega pripenjanja interakciji (na primer v primeru podpisa pogodbe je priloženi dokument podpisana pogodba itd.); vsaka predloga lahko vsebuje le eno prilogo;
- prek katerega komunikacijskega kanala bo zaposleni privzeto kontaktiral s stikom v okviru posamezne predloge interakcije; pri posredovanju obrazca za tehnično izvedbo družbenici je treba, na primer, določiti, ali naj se dokument

pošilja po elektronski pošti, navadni pošti ali po faksu; program naj bi, glede na izbrano vrsto korespondence, zatem samodejno posredoval dokument družbenici.

Za potrebe kasnejših analiz lahko določimo tudi strošek posamezne interakcije, trajanje, smer pretoka podatkov, kdo sproža interakcijo itd.

### **Priloge v predlogah interakcij**

Predlogam interakcij ali samim interakcijam lahko priložimo vse vrste dokumentov, kot so Microsoftovi dokumenti Word, preglednice Excel, predstavitve PowerPoint, poljubne besedilne datoteke in slike, ki jih bo ponudnik telekomunikacijskih storitev prejel od stranke ali ji jih posredoval. Rešitev CRM je, kljub bogati izbiri vrst prilog, popolno integrirana le z Microsoftovim Wordom. To pomeni, da je mogoče ustvarjati dokumente, ki vsebujejo polja za združevanje, črpajoč podatke iz Navisiona. Pri teh gre predvsem za kontaktne podatke, kot so številka stika, ime, naslov in drugo.

V zvezi s prilogami lahko zaposleni izvajajo različne operacije. V okviru posamezne interakcije je mogoče:

- *ustvarjanje prilog* - iz dokumenta Word tako, da odpremo nov dokument, na primer, pismo, cenik, pogodbo, različne obrazce, v katerega nato vstavimo poljubno število spojnih polj, ki črpajo kontaktne podatke o posameznem stiku iz enotne baze podatkov v Navisionu, nato pa tako oblikovani dokument priprnemo želeni predlogi interakcije; vsakič, ko podjetje uporabi to predlogo interakcije za beleženje komunikacije s stikom, se v dnevnik interakcij shrani tudi tako ustvarjeni dokument, kakršen je bil posredovan stiku; ponudnik za telekomunikacijske storitve lahko tako ustvari predloge interakcij za posredovanje obrazca za tehnično izvedbo posamezni družbenici, ki se pojavi v procesu nabavnega povpraševanja pri družbenici ali zunanjemu partnerju glede tehnične možnosti izvedbe storitve za stranko; takšna predloga ima za privzeti komunikacijski kanal najverjetneje nastavljeno opcijo tiskalnik, kar pomeni, da se bo ob vzpostavitvi interakcije dokument tudi samodejno natisnil;
- *odpiranje in spreminjanje* - prilogo lahko odpremo in po potrebi spremenimo njeno vsebino;
- *uvoz* - v sistem lahko uvozimo vse vrste prilog, na primer, optično prebrano (skenirano) prejeto pismo lahko uvozimo kot elektronski dokument in priložimo interakciji, ki zabeleži prejem tega pisma; ponudnik telekomunikacijskih storitev lahko izkoristi to možnost na primer za uvažanje podpisanih prodajnih pogodb, zapisnikov sestankov in primopredajnih zapisnikov;

- *izvoz* - priloge lahko izvozimo iz sistema na disk in kasneje večkrat uporabimo;
- *odstranjevanje prilog* - ko je priloga dodeljena predlogi interakcije, jo lahko tudi odstranimo, na primer, če dokument ni več v uporabi in ga želimo oziroma moramo nadomestiti z drugim;
- *Kopiranje prilog* - interakcijam jih lahko dodelimo tudi s kopiranjem prilog, ki so sicer že dodeljene drugim predlogam interakcije.

Preden prične ponudnik telekomunikacijskih storitev delati s prilogami, naj bi določil, kam se bodo priloge shranjevale – na primer v okviru sistema Navision ali na trdi disk izven sistema. V vsakem primeru pa je treba zagotoviti dostop do dokumentov vsem ključnim uporabnikom.

### **Ustvarjanje interakcij in dnevnik interakcij**

Za ponudnika telekomunikacijskih storitev je ključnega pomena, da nova rešitev CRM na enostaven način zagotavlja možnost beleženja vseh oblik komunikacij, do katerih pride med njihovimi zaposlenimi in obstoječimi oziroma potencialnimi strankami.

V novi rešitvi se bo to zapisovalo v obliki interakcij, ki jih bodo zaposleni lahko ustvarili ročno, ali pa jih bo program v dnevnik interakcij zapisal samodejno.

### Ročno ustvarjanje interakcij

Ročno se beležijo interakcije, ki so povezane s posameznim stikom ali segmentom. Te interakcije lahko glede na predlogo, ki smo jo določili ob ustvarjanju, vsebujejo različne priloge.

Interakcijo naj bi v sistem zapisal prodajalec ali nabavni referent, ob tem pa mora določiti naslednje podatke:

- Stik, s katerim je povezana interakcija,
- predlogo interakcije (če bo predloga vsebovala tudi prilogo, potem bo program ob tem ustvaril tudi ustrezen dokument, če pa bo v prilogi določeno, da bo uvožena, bo ponudil pogovorno - uvozno okno, prek katerega bo prodajalec izbral dokument, ki ga želi priložiti interakciji),
- odgovorno osebo za stik in interakcijo,
- kratek opis interakcije,
- vrsto korespondence (kateri komunikacijski kanal je bil oziroma bo za interakcijo uporabljen),
- datum in ura, ko se je interakcija zgodila,

- smer pretoka informacij (kdo je interakcijo začel - stranka ali podjetje),
- ocena interakcije (ocenila naj bi jo odgovorna oseba, ki bo zabeležila tudi, ali je bila interakcija pozitivna, negativna, nevtralna itd.).

Za vodenje stroškov nastalih interakcij ima podjetje tudi možnost vnosa drugih informacij, na primer:

- strošek interakcije (v lokalni valuti),
- čas trajanja interakcije (v minutah).

V primeru vodenja tržnih kampanj lahko ob interakciji (za potrebe kasnejših analiz odzivnosti na kampanje) zabeležimo tudi podatke, s katero kampanjo je povezana interakcija, ali je stik ciljni stik kampanje, in ali je interakcija odgovor kampanji.

### Samodejno zapisovanje interakcij

Program omogoča samodejno zapisovanje interakcije, ko se ta opravi v Navisionu, na primer, tiskanje prodajnega računa, ponudbe, naročila itd. Katere izmed teh akcij se bodo zapisale kot interakcije je odvisno od predhodnih nastavitvev v modulu CRM, za vse pa je treba določiti tudi predloge interakcij.

Program ob ustreznih nastavitvah torej omogoča samodejno zapisovanje prodajnih in nabavnih dokumentov, naslovnih strani, e-poštnih sporočil in telefonskih klicev kot interakcije, in sicer ko ponudnik telekomunikacijskih storitev:

- natisne prodajne ali nabavne ponudbe, naročila, naloge ali račune,
- natisne naslovne strani za posamezen stik,
- pošlje e-pošto svojim stikom s kartice stikov,
- ali pokliče stik, če je telefon združljiv s tehnologijo TAPI in ima primerno namestitvev.

### Dnevnik interakcij

Vse interakcije, ki jih zaposleni v podjetju ustvarijo ročno ali jih program zapiše samodejno, se shranijo v tabelo dnevnika interakcij. Slednji zaposlenim v podjetju omogoča različne prikaze in preglede vseh shranjenih interakcij. Pregledujejo jih lahko po posameznem stiku, kampanji, zadolžitvi zaposlenega, določeni predlogi interakcije, skupini interakciji in prodajalcih oziroma nabavnih referentih. Glede na izbrani pregled okno dnevnika prikaže različne podatke, odvisno od tega, katero entiteto bo izbral kot podlago. Če ga zaposleni odpre iz kartice stika, bo prikazan seznam zapisanih interakcij, ki se nanašajo na ta stik, na primer, prejeta in odposlana pisma, telefonski klici, sestanki, natisnjene prodajne ponudbe itd.



### **6.6.5 Integracija z Microsoftovim programom Outlook in zapisovanje e-pošte v dnevnik za »Microsoft Exchange«**

Ponudnik telekomunikacijskih storitev želi, da je modul CRM integriran z Microsoftovim sporočilnim sistemom Outlook. Proces integracije naj bi podjetju omogočil sinhroniziranje zadolžitev zaposlenih in podatkov o stikih, ki jih je zabeležil Navision, s sestanki, opravili in stiki v Microsoftovem programu Outlook. To pomeni, da jih je mogoče ustvarjati, posodabljati, preklicevati in brisati v enem programu, drug program pa se ob tem s spremembami samodejno uskladi. To omogoča modul CRM, možen pa je tudi dostop do podatkov ali posodobitev podatkov, četudi sistema začasno nista povezana (na primer na predstavitvenih dogodkih). Podatke lahko posodobimo s posebno obdelavo ob ponovni povezavi sistemov.

Druga funkcionalnost, ki jo želi podjetje vključiti v rešitev CRM, je možnost zapisovanja elektronske korespondence v dnevnik za »Microsoft Exchange«. V dnevnik je mogoče zapisovati vhodno ali izhodno e-pošto, ki jo pošljemo iz Navisiona – modul CRM ali programa Outlook. Ob ustreznih nastavitvah lahko e-pošto tudi samodejno ali ročno zapisujemo v dnevnik interakcij.

Gre za strežniško rešitev, za katero ponudnik telekomunikacijskih storitev potrebuje strežnik Microsoft Exchange Server (vsaj različico 5.5 s servisnim paketom 4), če želi ohraniti elektronsko pošto v naravnem okolju in obenem olajšati administracijo.

## **7 Težave pri uvajanju CRM**

Upravljanje odnosov s strankami ni več novost, zato večina podjetij razume njegova osnovna načela, ki ločijo poslovno strategijo od tehnologije, kljub temu pa je pred zrelim sistemom celovitega upravljanja odnosov s strankami še dolga pot. V številnih podjetjih se še ne zavedajo dejstva, da informacijska tehnologija sama po sebi še ne zagotavlja uspeha, podobno kot najboljši tekaški copati ne zagotavljajo zlate medalje na olimpijskih igrah. Svetovalno podjetje Gartner vidi uspeh predvsem v pravi strategiji in natančnem uvajanju CRM v podjetje, kot glavne razloge za pogost neuspeh pa Nelson (2005, str. 1-17) omenja naslednje:

### **Nekakovostni podatki**

Načeloma se v sistemu CRM vse vrti okoli podatkov o stranki, izdelkih, storitvah in transakcijah. Pravilni in kakovostni podatki in s tem zanesljivo podatkovno skladišče sta temelj celotnega CRM sistema. Tega se veliko podjetij, ki so na poti v CRM, še premalo zaveda. Ne glede na to, kako sofisticirane sisteme za rudarjenje po

podatkovnih skladiščih imamo, in kakšne funkcije omogoča prodajna aplikacija, ti ne bodo prinesli zelenih učinkov, če bomo imeli slabe podatke. Pri tem je največji problem ravno kakovost in integracija podatkov o strankah. Pri nekakovostnih podatkih nam programske rešitve ne zagotavljajo 100-odstotne pomoči, predvsem ne morejo nadomestiti manjkajočih ali napačnih podatkov. Zato je izjemnega pomena, da pri načrtovanju projekta ne zanemarimo tega segmenta in mu namenimo dovolj časa.

### **Oddelčni projekti CRM**

Včasih je imelo veliko oddelkov za prodajo, trženje in servis lastne aplikacije za podporo dela s strankami. Veliko jih zdaj poskuša uvesti lastne sisteme CRM, kar privede do več nepovezanih sistemov, ki zadovoljujejo predvsem potrebe posameznega oddelka. Pri trem pa izgubimo vse prednosti celovitega in enotnega pogleda na stranko in iz tega izhajajoče priložnosti na ravni celovitega poslovanja podjetja. Prava rešitev je zato postavitve strategije CRM in informacijske infrastrukture na ravni celotnega podjetja.

### **Slaba koordinacija med informatiki in poslovnimi uporabniki**

Kot sem že omenila, je CRM poslovna strategija, ki jo omogoča informacijska tehnologija. Tako po eni strani poslovni uporabniki potrebujejo informatike pri izbiri ustrezne tehnologije in postavitvi infrastrukture, po drugi strani pa informatiki potrebujejo poslovne uporabnike za določanje zahtev in prednostnih nalog. Če med njimi ni ustrezne komunikacije in koordinacije, projekt uvedbe CRM zagotovo ne bo uspel. Za rešitev tega je treba vzpostaviti koordinacijsko telo, sestavljeno iz obeh skupin in vodje, ki je neposredno odgovoren vodstvu podjetja.

### **Dojemanje CRM kot sistema**

Veliko organizacij je prepričanih, da gre pri CRM večinoma za namestitev sistema in tehnologije. Pogosta napaka organizacij oziroma podjetij je, da gledajo na CRM kot na programsko opremo, ki naj bi že sama po sebi izboljšala njihovo učinkovitost. CRM sistema ni, vsaj ne v smislu, kot je na primer program za oblikovanje besedil, ki ga lahko enostavno namestimo in pričnemo takoj uporabljati.

CRM je poslovni koncept, povezan s poslovnimi procesi, tehnologijo in zaposlenimi. Pogosta napaka organizacij je, da nabavijo orodje, ne da bi ob tem celovito prenovili organizacijo, procese in integracijo ter v središče dogajanja in pozornosti postavili stranko, ter da postavljajo avtomatizacijo pred integracijo (Verhoef, Langerak, 2002, str. 71).

## **Avtomatizacija neustreznih procesov**

Zaradi doseganja boljše odzivnosti na zahteve stranke, krajših prodajnih ciklov in tržne akcije je treba te procese avtomatizirati. Pri tem se pogosto dogaja, da organizacije avtomatizirajo obstoječe neučinkovite procese, ki niso usmerjeni v zadovoljstvo strank. Pravi način je re-inženiring obstoječih procesov, s ciljem povečanja učinkovitosti in zadovoljstva strank.

## **Neustrezno izobraževanje uporabnikov**

Veliko projektov na področju CRM prekorači zastavljene časovne roke, zaradi česar se zanje porabi več denarja od načrtovanega. Zato skušajo podjetja nadomestiti izgubljeni čas in denar z zmanjšanjem obsega in stroškov izobraževanja zaposlenih. Če zaposleni niso ustrezno usposobljeni za uporabo, ne črpajo dodatnih informacij in znanja o strankah ne posredujejo nazaj v sistem, CRM ne bo mogel zagotavljati zelenega uspeha. K temu dodatno prispeva tudi dejstvo, da dandanes informacije nadvse hitro zastarajo in izgubijo svojo prvotno vrednost.

Ključna prednost CRM je prav to, da omogoča dostop do najbolj svežih informacij v vsakem trenutku. Če vsi zaposleni, ki prihajajo v stik s stranko, teh informacij ne vzdržujejo dovolj redno, bo sistem kot orodje prav hitro izgubil uporabno vrednost ali celo povzročil neprimerne prodajne odločitve. Znani so tudi primeri, ko podjetja že na začetku neustrezno načrtujejo izobraževanja, kar lahko prav tako privede do neuspešne implementacije. Tehnologija CRM je ena najbolj kompleksnih in je zaradi tega zelo zahtevna za uporabnike.

## **Nesprejemanje s strani končnih uporabnikov**

Vodje, ki sicer redko uporabljajo sistem, pogosto napačno predvidevajo, da bodo končni uporabniki sami od sebe motivirani za CRM, ker je smiseln, dober za stranko, organizacijo in podobno. V resnici imajo zaposleni svoje, natančno določeno delo, ki ga ponavadi dojemajo kot nekaj, kar ni neposredno povezano s CRM, zaradi česar bodo sprejeli novo orodje in nove procese le, če bodo v njihovi uporabi videli oprijemljive koristi, ki lahko olajšajo njihovo delo (Gentle, 2004, str. 10).

## **8 Izračun donosnosti naložbe v primeru implementacije rešitve CRM (izračun ROI)**

Donosnost naložb v CRM je vselej zelo pomembna tema v razpravah o CRM. Številna poročila iz preteklosti navajajo, da je bilo še leta 2003 od 50 do 70 odstotkov projektov CRM neuspešnih oziroma niso dajali zelenih rezultatov. Že leto zatem so

bila ta poročila že precej bolj optimistična, saj je kar 52 odstotkov podjetij potrdilo, da je bila donosnost njihove naložbe v CRM projekt med 51 in 500 odstotki, 30 odstotkov podjetij pa je zatrdilo, da je bila donosnost celo večja od 501 odstotka (Pisello, 2004, str. 1).

Zakaj takšna razlika v rezultatih? Nekateri so za to krivili analitike, da naj bi bile njihove raziskave nejasne in pomanjkljive. V resnici pa je šlo za to, da večina podjetij ni bila sposobna izmeriti donosnosti naložbe v CRM. Le malo je bilo namreč takih, ki so že v fazi priprave investicije predvideli tudi komponento donosnosti naložbe, še manj pa je bilo takih, ki so si donosnost naložbe postavili za cilj in vodilo skozi proces uvedbe (Pisello, 2004, str. 1).

CRM zahteva velika vlaganja v tehnologijo, delovno silo, svetovalne storitve in izobraževanje, kar skupaj z vzdrževanjem in nadgradnjami predstavlja skupni strošek lastništva sistema CRM (ang. total cost of ownership - TCO). Z upoštevanjem dobička zaradi tega vložka dobimo informacijo o donosnosti naložbe (ROI), ki pove, v kolikšnem času se naložba povrne.

V nadaljevanju prikazujem izračun donosnosti naložbe v primeru uvedbe rešitve CRM pri ponudniku telekomunikacijskih storitev. Informacije za izvedbo izračuna sem pridobila z intervjuji ključnih oseb, ki so ali bodo pri ponudniku telekomunikacijskih storitev odgovorne za področje CRM. Izračun je narejen za obdobje 5 let, pri čemer je bilo treba najprej ovrednotiti stroške vložka, nato pa še predvidene letne prihranke, ki naj bi jih zagotovila uvedba rešitve CRM.

## **8.1 Stroški investicije ob uvedbi rešitve CRM**

Podjetje mora pri svoji finančni analizi upoštevati različne vrste stroškov, pri čemer ne sme pozabiti, da so nekateri stroški enkratni, medtem ko se drugi pojavljajo v daljšem časovnem obdobju. Tako na primer podjetje kupi strojno ali programsko opremo le enkrat, njeno vzdrževanje pa plačuje skozi vso obdobje (Germek, 2006, str. 2). V nadaljevanju so opredeljeni stroški investicije, ki nastanejo ob uvedbi rešitve CRM pri ponudniku telekomunikacijskih storitev.

### **Licenčna programska oprema**

Stroški vključujejo vrednost licence modula CRM, ki jih mora podjetje dokupiti za potrebe projekta. Cena je odvisna tudi od števila sočasnih uporabnikov sistema. Ta se z večjim številom uporabnikom na enoto niža.

V okviru modula CRM je treba glede na zahteve ponudnika telekomunikacijskih storitev dokupiti naslednje granule sistema Navision:

Tabela 1: Granule modula CRM v Navisionu

<b>ID številka</b>	<b>Opis</b>	<b>Cena v slovenskih tolarjih (SIT)</b>
5110	Vodenje stikov	273.600
5120	Razporejanje stikov	144.000
5140	Vodenje priložnosti	230.400
5150	Vodenje zadolžitev	129.600
5160	Vodenje interakcij/ dokumentov	165.600
5180	Zapisovanje e-pošte v dnevnik za MS Exchange	180.000
5190	Integracija z Outlookom	216.000
<b>Skupaj</b>		<b>1.339.200</b>

### **Storitve razvoja dodelav in uvedbe rešitve CRM**

Ta del vključuje vse stroške storitev, ki nastanejo v fazi razvoja in testiranja rešitve CRM ter fazi uvajanja. Gre za storitve, ki jih mora ponudnik telekomunikacijskih storitev plačati izvajalcu.

Izvajalec je ocenil, da bo za to porabljenih okoli 50 ur z vrednostjo 18.000 tolarjev/uro.

### **Zaposleni**

Sešteti je treba tudi skupno število delovnih ur vseh zaposlenih, ki bodo sodelovali na projektu, in to vsoto pomnožiti z bruto stroški. Ocena tega zneska vključuje čas, potreben za različne intervjuje v fazi analize, čas porabljen za fazo testiranja rešitve CRM ter skupen čas za vodenje projekta in njegovo usklajevanje z izvajalcem.

Zasnovana in uporabljena je predpostavka, da znaša bruto strošek dela na zaposlenega 400.000 tolarjev/ mesec, kar pomeni približno 2.400 tolarjev/ uro. Okvirna ocena skupnega števila delovnih ur vseh zaposlenih za potrebe projekta CRM je prav tako 50.

### **Izobraževanje in usposabljanje**

Vtem primeru se stroški delijo na dva dela:

1. stroški storitev, ki jih mora ponudnik telekomunikacijskih storitev plačati izvajalcu za izvedbo izobraževanja in znašajo 130.000 tolarjev;
2. Število ur, ki jih bodo zaposleni porabili za usposabljanje in uvajanje, ki jih je treba pomnožiti z bruto stroški; tečaj bo trajal predvidoma 8 ur, prisotnih bo 6 zaposlenih; tečaj bo organiziran na lokaciji naročnika, zato prevoznih in podobnih stroškov, ki bi nastali zaradi usposabljanja izven kraja lokacije podjetja, ni.

### **Stroški nadgradnje in vzdrževanja infrastrukturne opreme**

Ob dokupu granul za modul CRM je v skladu s pogoji avtorja programa – korporacije Microsoft treba plačati tudi pavšal za morebitne nadgradnje v višini 15% celotne vrednosti licenčnine.

Vrednost granule licence poveča tudi vrednost pri naročniku nameščene aplikativne programske opreme Navision, za katero so zagotovljene storitve osnovnega vzdrževanja, zaradi česar se od nakupa dalje poveča tudi vrednost osnove, na podlagi katere se izračunava mesečni pavšal v višini 1% vrednosti predmeta vzdrževanja mesečno oziroma 12% letno.

### **8.2 Prihranki po uvedbi rešitve CRM**

Po opredelitvi vseh stroškov uvedbe rešitve CRM, sledi opredelitev prihrankov v okviru posameznega procesa CRM in njihovo ovrednotenje. Tako kot pri ovrednotenju stroškov je potrebno tudi pri prihrankih upoštevati nekatere splošne predpostavke:

- bruto strošek dela na zaposlenega 400.000 tolarjev/ mesec – okoli 2.400 tolarjev/ uro;
- v opredeljene procese CRM je skupaj vključenih 5 prodajalcev oziroma nabavnih referentov.

Pri vseh izračunanih prihrankih je predvideno odstopanje zaradi zelo okvirnih prejetih podatkov za 10%.

## 8.2.1 Proces upravljanja stikov s strankami in enotna baza podatkov

### 8.2.1.1 Predpostavke

Po zbranih informacijah porabi ponudnik telekomunikacijskih storitev povprečno 20 ur mesečno za iskanje zelenih podatkov o strankah. Gre, denimo, za podatke o povpraševanju strank, nastalih interakcijah, različnih finančnih pregledih, ki jih zaposleni potrebujejo za reševanje pritožb, izstavljanje »individualnih« ponudb, izvajanje naročil, raznih tržnih akcij in podobno. Razlogi za tolikšen porabljen čas so v neenotni bazi podatkov o strankah (trenutno uporabljajo štiri različne baze podatkov), kar onemogoča preglednost in organiziranost podatkov o strankah, kar je sicer ključnega pomena za CRM.

### 8.2.1.2 Aktivnosti postopka

Tabela 2: Proces upravljanja stikov s strankami in enotna baza podatkov

Pred uvedbo rešitve CRM	Po uvedbi rešitve CRM
Iskanje podatkov v različnih bazah podatkov	Iskanje podatkov v enotni bazi podatkov

### 8.2.1.3 Prihranek pri uvedbi rešitve CRM

Izračun je izdelan za enoletno obdobje na podlagi zgornjih predpostavk za aktivnosti postopkov v zvezi z iskanjem zelenih podatkov o strankah.

Tabela 3: Prihranki pri iskanju zelenih podatkov o strankah

	Pred uvedbo rešitve CRM	Po uvedbi rešitve CRM
Prihranek časa/ mesec	0	20 ur
Skupni prihranek časa/ leto	0	240 ur
Vrednost ure zaposlenega	2.400 tolarjev	2.400 tolarjev
<b>Prihranki/ leto</b>	<b>0</b>	<b>576.000 tolarjev</b>

## 8.2.2 Proces upravljanja prodajnih priložnosti (trženje)

### 8.2.2.1 Predpostavke

Proces upravljanja prodajnih priložnosti oziroma trženje se prične običajno s povpraševanjem potencialnega kupca po telekomunikacijski storitvi ali povezavi in se lahko konča z naročilom. Skupno okvirno število povpraševanj za obdobje enega leta je 900. V nadaljevanju podrobneje opredeljujem aktivnosti, ki spremljajo ta proces, in njihovo časovno trajanje.

### 8.2.2.2 Aktivnosti postopka

Tabela 4: Proces upravljanja prodajnih priložnosti (trženje)

<b>Pred uvedbo rešitve CRM</b>	<b>Po uvedbi rešitve CRM</b>
Vnos podatkov povpraševanja stranke v bazo prodajnih priložnosti*	Vnos podatkov povpraševanja stranke v rešitev CRM (v dnevnik interakcij)*
Priprava posamičnega obrazca za poizvedbo o tehničnih možnostih izvedbe storitve za družbenico oz. zunanje partnerja	Samodejna priprava obrazca v okviru CRM rešitve (Interakcije in Dokumentni sistem)
Posredovanje obrazca družbenici oz. zunanjemu partnerju po e-pošte	Samodejno v okviru rešitve CRM (Outlook integracija)
Zapis nastale interakcije v bazo prodajnih priložnosti	Samodejno v okviru rešitve CRM (dnevnik interakcij)
Arhiviranje posredovanega dokumenta v ustrezno bazo dokumentov	Samodejno arhiviranje posredovanega dokumenta v podatkovno bazo Navision
Priprava prodajne ponudbe in njeno posredovanje stranki	Priprava prodajne ponudbe v rešitvi CRM in njeno posredovanje stranki
Arhiviranje ponudbe v ustrezno bazo dokumentov	Samodejno arhiviranje dokumenta v podatkovno bazo Navision
Zapis nastale interakcije v bazo prodajnih priložnosti	V okviru rešitve CRM (dnevnik interakcij) samodejno
Zaključek prodajne priložnosti in vnos informacije o tem, ali je prodajna priložnost dobljena ali izgubljena, v bazo prodajnih priložnosti*	Zaključek prodajne priložnosti in vnos vseh ostalih informacij v rešitev CRM – podatki shranjeni v podatkovni bazi Navision*



\* Stroški informatizacije vnosa podatkov povpraševanja stranke in vnosa podatkov o zaključeni prodajni priložnosti v bazo prodajnih priložnosti se kompenzirajo z vnosom teh podatkov v rešitev CRM (podatkovno bazo Navision).

### 8.2.2.3 Prihranek pri uvedbi rešitve CRM

Izračun je narejen za obdobje 1 leta na osnovi zgoraj navedenih predpostavk za aktivnosti postopkov v zvezi z upravljanjem prodajnih priložnosti (trženja).

Tabela 5: Prihranki pri upravljanju prodajnih priložnosti

	<b>Pred uvedbo rešitve CRM</b>	<b>Po uvedbi rešitve CRM</b>
Število povpraševanj potencialnih kupcev	900	900
Prihranek časa pri pripravi obrazca za poizvedbo o tehničnih možnostih izvedbe storitve za družbenico oz. zunanjega partnerja	0	2 minuti
Prihranek časa pri posredovanju obrazca družbenici oz. zunanjemu partnerju po e-pošt	0	1,5 minute
Prihranek časa pri zapisovanju nastale interakcije.	0	2 minuti
Prihranek časa pri arhiviranju posredovanega dokumenta.	0	2 minuti
Prihranek časa pri pripravi prodajne ponudbe in njenega posredovanja stranki	0	3 minute
Prihranek časa pri arhiviranju ponudbe	0	2 minuti
Prihranek časa pri zapisovanju nastale interakcije	0	2 minuti
Prihranek časa/ povpraševanje	0	14,5 minut
Skupni prihranek časa/ letno	0	217,5 ur
Vrednost ure zaposlenega	2.400 tolarjev	2.400 tolarjev
<b>Prihranki/ leto</b>	<b>0</b>	<b>522.000 tolarjev</b>

## 8.2.3 Proces upravljanja z naročili in zaračunavanje storitev

### 8.2.3.1 Predpostavke

Po dostopnih podatkih se okoli 700 povpraševanj letno spremeni v naročila stranke. Za ta naročila se s stranko podpiše pogodbo in po izvedbi storitve izstavi fakturo. Aktivnosti s časovno opredelitvijo sledijo v nadaljevanju.

### 8.2.3.2 Aktivnosti postopka

Tabela 6: Proces upravljanja z naročili in zaračunavanje storitev

<b>Pred uvedbo rešitve CRM</b>	<b>Po uvedbi rešitve CRM</b>
Priprava pogodbe in njeno arhiviranje v ustrezno bazo dokumentov	Priprava pogodbe v rešitvi CRM, kjer je arhiviranje dokumenta samodejno
Obveščanje stranke o poteku naročila po e-pošti, telefonu ali pisno*	Posredovanje e-pošte, pisma stranki ali telefonski klic iz rešitve CRM*
Zapis nastale interakcije v bazo strank	V okviru rešitve CRM (dnevnik interakcij) samodejno
Priprava primopredajnega zapisnika in njegovo posredovanje stranki po e-pošti	Priprava primopredajnega zapisnika v okviru rešitve CRM, kjer je posredovanje po e-pošti samodejno
Arhiviranje primopredajnega zapisnika v ustrezno bazo dokumentov	V rešitvi CRM je arhiviranje dokumenta samodejno (v podatkovno bazo Navision)
Vnos podatkov naročila stranke v Navision – izdaja prodajne fakture	Ustvarjanje računa iz predhodno evidentirane prodajne ponudbe v rešitvi CRM (avtomatiziran prenos večine podatkov)

\* Stroški informatizacije obveščanja strank o poteku naročila prek različnih komunikacijskih kanalov iz rešitve CRM se kompenzirajo z načinom obveščanja, ki se trenutno izvaja.

### 8.2.3.3 Prihranek pri uvedbi rešitve CRM

Izračun je izdelan za enoletno obdobje na podlagi zgornjih predpostavk za opravljanje postopkov upravljanja naročil in zaračunavanja storitev stranki.

Tabela 7: Prihranki pri upravljanju naročil in zaračunavanju storitev

	<b>Pred uvedbo rešitve CRM</b>	<b>Po uvedbi rešitve CRM</b>
Število sklenjenih pogodb	700	700
Prihranek časa pri pripravi in arhiviranju pogodbe	0	3 minute
Prihranek časa pri zapisovanju nastale interakcije	0	2 minuti
Prihranek časa pri pripravi primopredajnega zapisnika in njegovem posredovanju stranki po e-pošti	0	1,5 minute
Prihranek časa pri arhiviranju primopredajnega zapisnika	0	2 minuti
Prihranek časa pri vnosu podatkov naročila stranke v Navision – izdaji prodajne fakture	0	3 minute
Prihranek časa za pogodbo	0	11,5 minut
Skupni prihranek časa - letno	0	134 ur
Vrednost ure zaposlenega	2.400 tolarjev	2.400 tolarjev
<b>Prihranki/ leto</b>	<b>0</b>	<b>321.600 tolarjev</b>

## 8.2.4 Analize prodajnih priložnosti

### 8.2.4.1 Predpostavke

Analize prodajnih priložnosti, s pomočjo katerih vodstvo prouči število dobljenih oziroma izgubljenih priložnosti, vzroke za izgubo, njihove vrednosti, donosnosti, trenutna stanja, napovedi in podobno po različnih pogledih (na primer glede na prodajalca ali kupca), se v podjetju trenutno pripravljajo za obdobje dveh mesecev (šest/ leto). Ocenjeno je, da se za pripravo posamezne analize porabi 6 ur dela.

### 8.2.4.2 Aktivnosti postopka

Tabela 8: Proces priprave analize prodajnih priložnosti

Pred uvedbo rešitve CRM	Po uvedbi rešitve CRM
Zbiranje in združevanje podatkov prodajnih priložnosti iz ustreznih baz podatkov	Podatki so zbrani in ustrezno organizirani v enotni bazi podatkov Navision
Priprava tabelarnih in grafičnih pregledov podatkov prodajnih priložnosti v preglednici Excel	V rešitvi CRM - uporaba namenskih analitičnih orodij (Matrike priložnosti in Palični grafikoni)

### 8.2.4.3 Prihranek pri uvedbi rešitve CRM

Izračun je izdelan za enoletno obdobje na podlagi zgornjih predpostavk za aktivnosti postopkov v zvezi s pripravo analiz prodajnih priložnosti.

Tabela 9: Prihranki pri pripravi analiz prodajnih priložnosti

	Pred uvedbo rešitve CRM	Po uvedbi rešitve CRM
Pogostost priprave analize/ leto	6 x	6 x *
Prihranek časa pri zbiranju in združevanju podatkov prodajnih priložnosti	0	4 ure
Prihranek časa pri pripravi tabelarnih in grafičnih pregledov podatkov prodajnih priložnosti	0	2 uri
Skupni prihranek časa/ letno	0	6 x 6 = 36 ur
Vrednost ure na zaposlenega	2.400 tolarjev	2.400 tolarjev
<b>Prihranki/ leto</b>	<b>0</b>	<b>86.400 tolarjev</b>

\* Po uvedbi rešitve CRM je analitičen pregled prodajnih priložnosti možen kadarkoli. Vodja si lahko sam nastavi zelene filtre podatkov, ki so zaradi enotne baze podatkov ves čas ažurni. Poleg denarnega prihranka je tu pomembna predvsem posredna korist, ki odgovornim omogoča ažurni pregled nad celotno situacijo procesa upravljanja prodajnih priložnosti, ter posledično možnost hitrega in pravočasnega ukrepanja pri morebitnih nevšečnostih.

## 8.2.5 Proces upravljanja zadolžitev zaposlenih

### 8.2.5.1 Predpostavke

Po dostopnih informacijah prihaja do nepotrebnih vsakodnevnih medsebojnih preverjanj in usklajevanj glede posameznih zadolžitev v okviru prodajne ali tržne aktivnosti med petimi prodajalci/ nabavnimi referenti, in sicer približno petkrat na dan. Pri vsaki taki interakciji se porabijo povprečno 4 minute časa, kar znese skupaj 20 minut na dan.

Do nepotrebne porabe časa, ocenjene 15 ur letno, prihaja tudi v primeru nepričakovanih odsotnosti zaposlenih, ko je treba ugotavljati stanje in vsebino njihovih nedokončanih zadolžitev, povezanih s posameznimi strankami. Vzrok leži v nepregledni enotni bazi podatkov o zadolžitvah zaposlenih.

Proces upravljanja zadolžitev zaposlenih vključuje tudi pripravo poročil o stanju aktivnosti in osebnih zadolžitvah prodajalcev oziroma nabavnih referentov za tedensko koordinacijo oddelka. Posameznik porabi za pripravo poročila povprečno 15 minut. Ob predpostavki, da koordinacija zaradi različnih vzrokov petkrat letno odpade oziroma prodajalec ali nabavni referent poročila ne pripravita zaradi odsotnosti od dela, potemtakem vsak pripravi poročilo 47-krat letno.

### 8.2.5.2 Aktivnosti postopka

Tabela 10: Proces upravljanja zadolžitev zaposlenih

<b>Pred uvedbo rešitve CRM</b>	<b>Po uvedbi rešitve CRM</b>
Vsakodnevna medsebojna preverjanja in usklajevanja glede dokončnosti in delegiranja posameznih zadolžitev v okviru prodajne ali tržne aktivnosti	Jasen pregled (po posamezni stranki) nad prodajnimi in tržnimi aktivnostmi ter zadolžitvami v okviru rešitve CRM (Matrika zadolžitev)
V primeru nepričakovane odsotnosti zaposlenega sledi ugotavljanje stopnje dokončnosti in vsebine njegovih zadolžitev za posamezno aktivnost, ki je povezana s stranko*	V okviru rešitve CRM jasen pregled nad stanjem vsake prodajne in tržne aktivnosti ter zadolžitev znotraj nje za vsakega zaposlenega*
Priprava poročila glede stanja aktivnosti in zadolžitev za tedenske koordinacije	Poročilo že izdelano v rešitvi Navision (Matrika zadolžitev)

\* Po uvedbi rešitve CRM so tu bolj kot prihranki pomembne posredne koristi, ki ob tem nastanejo. Gre predvsem za povečanje zadovoljstva strank zaradi tekočega izvajanja njihovih storitev, brez nepotrebnih zamud.

### 8.2.5.3 Prihranek pri uvedbi rešitve CRM

Izračun je izdelan za enoletno obdobje na podlagi zgoraj navedenih predpostavk za aktivnosti postopkov v zvezi z upravljanjem zadolžitev zaposlenih.

Tabela 11: Prihranki pri upravljanju zadolžitev zaposlenih

	<b>Pred uvedbo rešitve CRM</b>	<b>Po uvedbi rešitve CRM</b>
Prihranek časa pri vsakodnevnih medsebojnih preverjanjih in usklajevanjih o dokončnosti zadolžitev in njihovega dodeljevanja/ leto (250 dni)	0	83 ur
Prihranek časa v primeru nepričakovane odsotnosti zaposlenega/ leto	0	15 ur
Prihranek časa pri pripravi poročila za tedenske koordinacije	0	59 ur
Skupni prihranek časa letno	0	157 ur
Vrednost ure zaposlenega	2.400 tolarjev	2.400 tolarjev
<b>Prihranki/ leto</b>	<b>0</b>	<b>376.800 tolarjev</b>

### 8.3 Izračun donosnosti naložbe

Izračun donosnosti naložbe je izdelan na podlagi izračunanih prihrankov po uvedbi rešitve CRM in naslednjih predpostavk:

- 10-odstotna letna rast poslovanja ponudnika telekomunikacijskih storitev,
- upoštevanje 60-dnevnega prehodnega obdobja ob uvedbi rešitve CRM; to obdobje je namenjeno privajanju uporabnikov na rešitev CRM – po izteku tega obdobja pričakujemo optimalno učinkovitost rešitve CRM; za to obdobje sem v izračunu prihrankov zmanjšala pričakovani prihranke v prvem letu.

### 8.3.1 Prihranki in investicije

Tabela 12 prikazuje vse postavke prihrankov in stroškov investicij, ki so uporabljene za izračun donosnosti naložbe.

Tabela 12: Prihranki in stroški investicije v tolarjih

<b>PRIHRANKI</b>	
<b>Prihranki po uvedbi dokumentnega sistema</b>	
Upravljanje stikov s strankami in enotna baza podatkov	576.000
Upravljanje prodajnih priložnosti (prodaja)	522.000
Upravljanje z naročili in zaračunavanje storitev	321.600
Analize prodajnih priložnosti	86.400
Upravljanje zadolžitvev zaposlenih	376.800
<b>Skupni prihranki</b>	<b>1.882.800</b>
<b>STROŠKI INVESTICIJE</b>	
<b>Licenčna programska oprema</b>	1.339.200
<b>Storitve razvoja dodelav in implementacije rešitve CRM</b>	900.000
<b>Zaposleni</b>	120.000
<b>Izobraževanje in usposabljanje</b>	
Stroški storitev izobraževanja	130.000
Stroški usposabljanja zaposlenih	115.200
	<b>2.604.400</b>
<b>Stroški nadgradnje in vzdrževanja infrastrukturne opreme</b>	
Stroški nadgradnje modula CRM/ leto	200.880
Stroški vzdrževanja modula CRM/ leto	160.704
	<b>361.584</b>
<b>Vrednost skupne investicije</b>	<b>2.965.984</b>

### 8.3.2 Denarni tokovi

V primeru denarnih pritokov sem v prvem letu upoštevala 60-dnevno prehodno obdobje – za to obdobje nisem upoštevala denarnih pritokov oziroma sem zmanjšala

denarne pritoke prvega leta za to vrednost. Pri procesih upravljana prodajnih priložnosti (prodaje) ter upravljanja z naročili strank in zaračunavanja storitev sem upoštevala 10-odstotno letno rast poslovanja.

Vsi prikazani zneski so izraženi v slovenskih tolarjih.

Tabela 13: Denarni pritoki (ang. cash inflows)

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Skupaj
Upravljanje stikov s strankami in enotna BP	480.000	576.000	576.000	576.000	576.000	<b>2.784.000</b>
Upravljanje prodajnih priložnosti	435.000	574.200	631.620	694.782	764.260	<b>3.099.862</b>
Upravljanje z naročili in zaračunavanje storitev	268.000	353.760	389.136	428.050	470.855	<b>1.909.800</b>
Analize prodajnih priložnosti	72.000	86.400	86.400	86.400	86.400	<b>417.600</b>
Upravljanje zadolžitev zaposlenih	314.000	376.800	376.800	376.800	376.800	<b>1.821.200</b>
<b>Denarni pritoki skupaj</b>	<b>1.569.000</b>	<b>1.967.160</b>	<b>2.059.956</b>	<b>2.162.032</b>	<b>2.274.315</b>	<b>10.032.462</b>

Tabela 14: Denarni odtoki (ang. cash outflows)

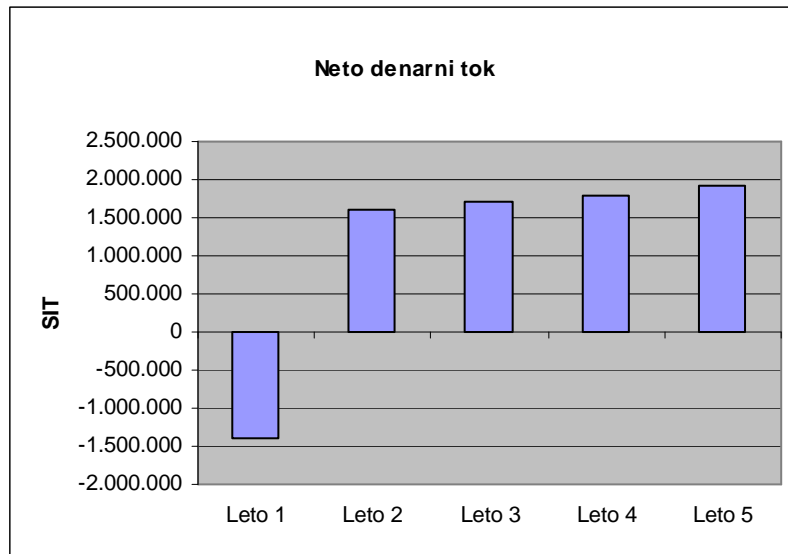
	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Skupaj
Licenčna programska oprema	1.339.200	0	0	0	0	<b>-1.339.200</b>
Storitve razvoja dodelav in implementacije	-900.000	0	0	0	0	<b>-900.000</b>
Strošek zaposlenih	-120.000	0	0	0	0	<b>-120.000</b>
Usposabljanje in izobraževanje	-245.200	0	0	0	0	<b>-245.200</b>
Stroški nadgradnje in vzdrževanja	-361.584	-361.584	361.584	-361.584	-361.584	<b>-1.807.920</b>
<b>Denarni odtoki skupaj</b>	<b>2.965.984</b>	<b>-361.584</b>	<b>361.584</b>	<b>-361.584</b>	<b>-361.584</b>	<b>-4.412.320</b>

Tabela 15: Izkaz finančnega izida (ang. cash flow summary)

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Skupaj
Vsi denarni pritoki	1.569.000	1.967.160	2.059.956	2.162.032	2.274.315	<b>10.032.462</b>
Vsi denarni odtoki	-2.965.984	-361.584	-361.584	-361.584	-361.584	<b>-4.412.320</b>
<b>Neto denarni tok (ang. net cash flow)</b>	<b>-1.396.984</b>	<b>1.605.576</b>	<b>1.698.372</b>	<b>1.800.448</b>	<b>1.912.731</b>	<b>5.620.142</b>



Slika 17: Grafični prikaz neto denarnega toka



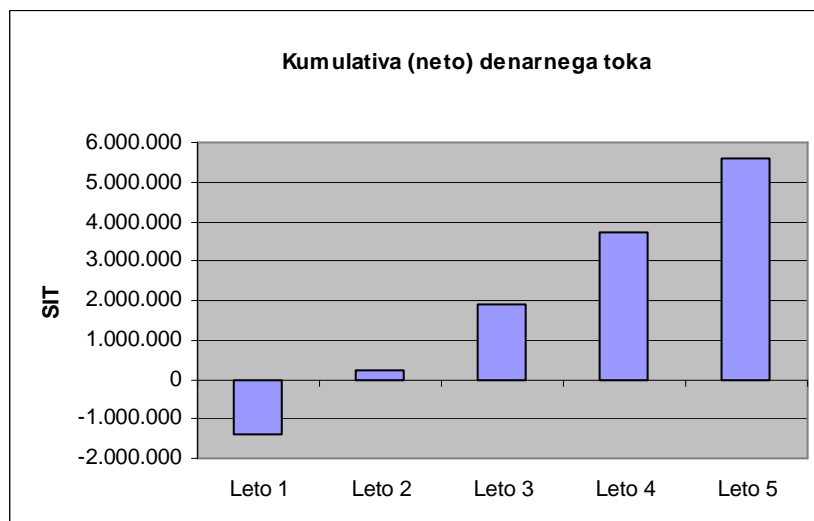
### 8.3.3 Doba povračila investicije

Doba povračila investicije (ang. payback period) je pričakovano število let (mesecev), potrebnih za povračilo vloženi sredstev po začetku investicije (uvedbe rešitve CRM).

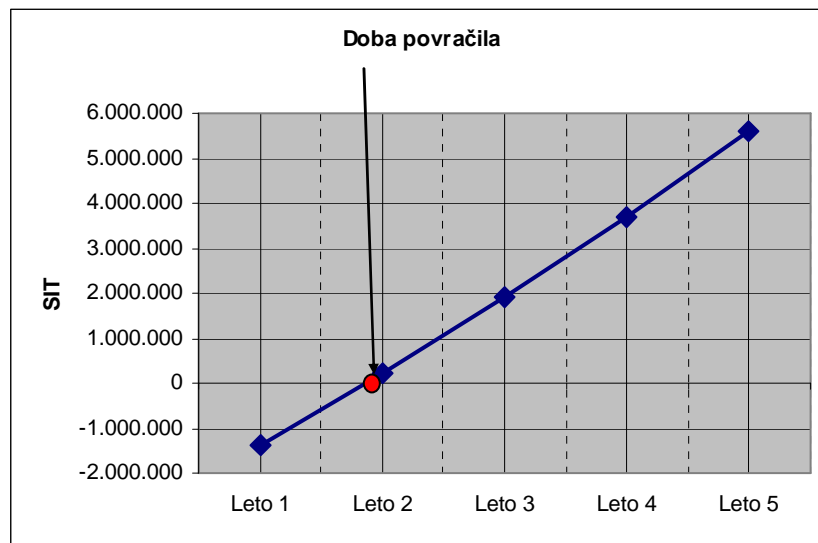
Tabela 16: Kumulativa (neto) denarnega toka (ang. cumulative cash flow)

Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
-1.396.984	208.592	1.906.964	3.707.412	5.620.142

Slika 18: Grafični prikaz kumulative (neto) denarnega toka



Slika 19: Grafični prikaz dobe povračila, ki je 1,9 leta



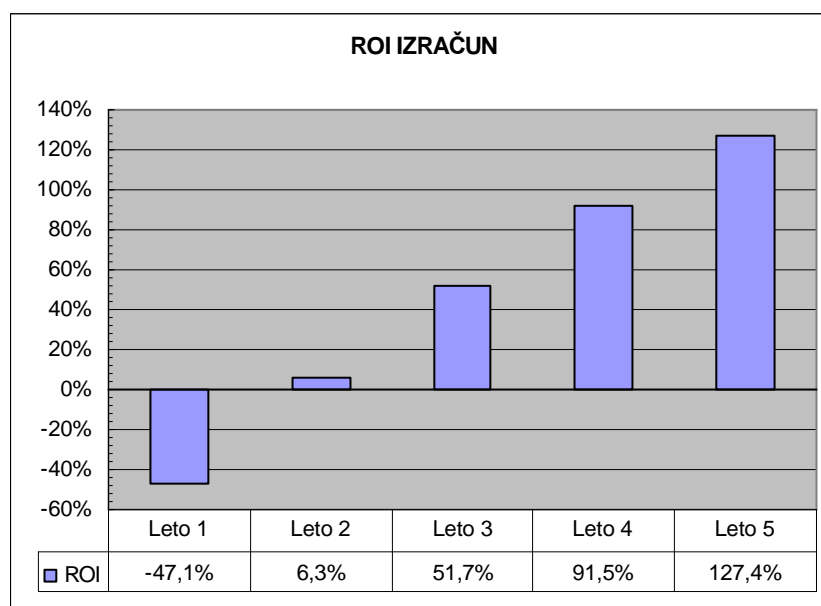
### 8.3.4 Izračun ROI

Izračun ROI je izračun povrnitve, izražen v odstotkih za posamezno leto.

Tabela 17: Izračun ROI (v odstotkih)

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Skupaj
Vsi denarni pritoki (ang. total cash inflows)	1.569.000	1.967.160	2.059.956	2.162.032	2.274.315	<b>10.032.462</b>
Vsi denarni odtoki (ang. total cash outflows)	-2.965.984	-361.584	-361.584	-361.584	-361.584	<b>-4.412.320</b>
<b>ROI izračun (v odstotkih)</b>	<b>-47,1%</b>	<b>6,3%</b>	<b>51,7%</b>	<b>91,5%</b>	<b>127,4%</b>	

Slika 20: Grafični prikaz izračuna ROI



### 8.3.5 Neto sedanja vrednost (NPV)

Neto sedanja vrednost (ang. net present value - NPV) je seštevek vseh sedanjih vrednosti denarnih tokov (tako pritokov kot odtokov), diskontiranih z zahtevano diskontno stopnjo. V izračunu sem upoštevala 7-odstotno diskontno stopnjo.

Tabela 18: Neto sedanja vrednost

Neto denarni tok (ang. net cash flow)	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Skupaj
		-1.396.984	1.605.576	1.698.372	1.800.448	1.912.731

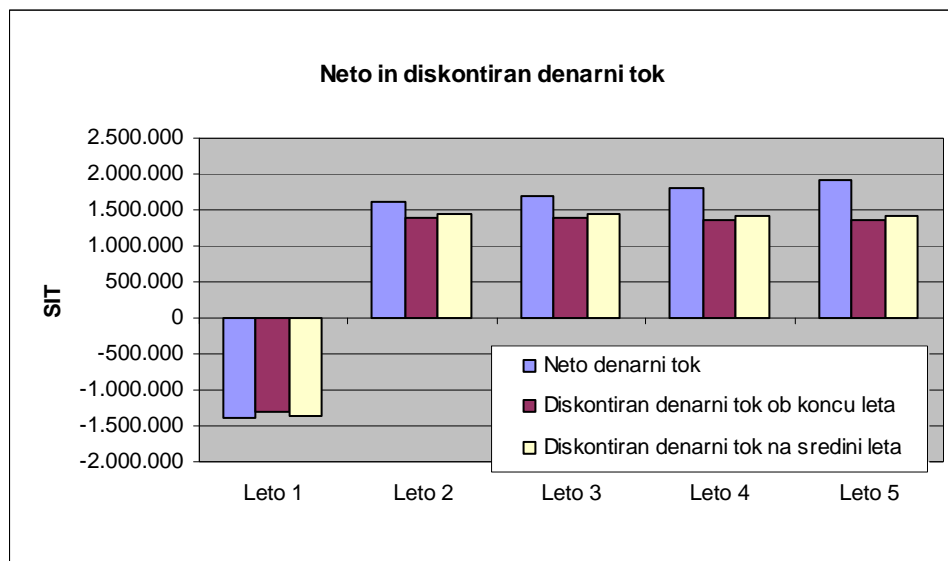
  

Diskontiran denarni tok (ang. discounted cash flow stream) - konec leta	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	NPV
		-1.305.593	1.402.372	1.386.377	1.373.553	1.363.751

Diskontiran denarni tok (ang. discounted cash flow stream) - sredina leta	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	NPV
		-1.350.515	1.450.625	1.434.080	1.420.814	1.410.675

Slika 21: Grafični prikaz neto in diskontiranega denarnega toka



Na podlagi izvedene analize stroškov in prihrankov ob uvedbi rešitve CRM pri ponudniku telekomunikacijskih storitev sem prišla do ugodnega izračuna donosnosti naložbe, ki je pokazal, da bi se investicija v informatizacijo procesov CRM povrnila že proti koncu drugega leta. V petem letu poslovanja pa bi ROI predstavljal celo 127,4 odstotka.

Ker gre pri uvedbi CRM za strategijo, ki je uvedena v celotnem podjetju, moramo tudi učinke iskati na ravni podjetja. CRM nemalokrat povzroči tudi organizacijske in kulturne spremembe v podjetju, kar lahko še dodatno otežuje razumevanje donosnosti. Na splošno pa težave najpogosteje povzročajo merjenje »mehkih« metrik, kot je, denimo, povečanje zadovoljstva in zvestobe strank.

Tourniaire (2003, str. 8/ pog. 10) priporoča dva načina merjenja zadovoljstva in zvestobe strank:

- izvajanje anket, povezanih s konkretnim dogodkom ali akcijo, ki jo je podjetje izvedlo v sodelovanju s stranko; te ankete se izvajajo takoj po zaključku akcije, ko so vtisi strank še sveži;
- izvajanje splošnih anket enkrat ali dvakrat letno; vključujejo vprašanja, ki podjetju povejo, kako ga vidi in ocenjuje stranka, kakšno mnenje ima o njenem sodelovanju in medsebojnih odnosih ter o kakovosti njegovih storitev in izdelkov.

Za vse ankete je priporočljivo, da:

- stranki ne vzamejo več kot 15 - 30 minut,

- so vprašanja preprosta in razumljiva,
- je način izpolnjevanja in posredovanja odgovorov podjetju za stranke enostaven (prek elektronskih medijev),
- so stranke obveščene o končnem rezultatu anket.

## 9 Zaključek

Živimo v času, ko je boj za stranko vse bolj neizprosni, želja po ustvarjanju novih konkurenčnih prednosti vse večja, tržne razmere pa se hitro spreminjajo. Vse to sili ponudnike telekomunikacijskih storitev k usmerjanju poslovne strategije k strankam ter uvajanju modela upravljanja odnosov s strankami v podjetje.

Dandanes se namreč stranke med seboj zelo razlikujejo, kar pomeni, da je podjetje lahko konkurenčno le, če vsako od njih obravnava posamično. Cilj tudi ni več pridobiti čim več strank za vsako ceno, temveč napredovanje v odnosu do stranke, do njene naklonjenosti in zadovoljstva, kar posledično pomeni zvesto stranko, ki jo je pomembno in donosno zadržati vse življenjsko obdobje. Prav tako je smisel upravljanja odnosov s strankami ohranjanje že pridobljenih strank, predvsem dobrih in donosnih, ter pridobivanje novih strank z večjo vrednostjo. Za ponudnika telekomunikacijskih storitev to pomeni, da mora ob pravem trenutku s pravo informacijo ter primerno ponudbo in ceno prek najprimernejšega kanala zadovoljiti potencialne ali že pridobljene stranke.

Upravljanje odnosov s strankami ni skrb posameznega oddelka, temveč pomeni poslovno usmeritev celotnega podjetja, ki brez dobre strategije in podpore vodstva ne more uspeti. Celostni pristop k CRM zahteva postopno uvajanje in močno podporo informacijskih tehnologij, pri čemer mora tehnologija predstavljati le sredstvo za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev, nikakor pa ne sme postati osrednje vodilo CRM.

Nova tehnologija bo ponudniku telekomunikacijskih storitev omogočala pridobivanje, zbiranje in shranjevanje podatkov o strankah, pa tudi njihovo analiziranje in obdelavo za potrebe sprejemanja nadaljnjih poslovnih odločitev. Znašli so se namreč v fazi, ko razpolagajo z ogromnimi količinami podatkov o strankah, ki pa jih niso sposobni učinkovito izkoristiti in »pretopiti« v znanje. Ključno vlogo bo imela tudi pri informatizaciji procesov trženja, avtomatizaciji procesov prodaje ter notranji organizaciji zaposlenih, kar vodi k učinkovitemu in donosnemu poslovanju, vse to pa k povečevanju prednosti pred tekmeci.

Na osnovi izvedene analize prihrankov po uvedbi informatizacije procesov CRM pri ponudniku telekomunikacijskih storitev in ugodnega izračuna donosnosti naložbe ter

ostalnih ugotovitev, ki so nastale pri izdelavi magistrskega dela, ocenjujem, da informatizacija procesov CRM nesporno pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja, saj izboljšuje tako zmogljivosti, kot tudi učinkovitosti celotnega podjetja. Tako podjetje se lahko hitreje odziva na potrebe in pričakovanja strank. Vpeljan sistem ima namreč tudi številna sredstva in podatkovne baze, kjer se shranjujejo informacije o potrebah in željah strank, z njimi operira in jih uporablja kot podlago za pravilne odločitve vodstva.

Z opisanimi ugotovitvami lahko torej potrdim uvodoma postavljeno hipotezo, da je naložba v informacijski sistem CRM v proučevanem telekomunikacijskem podjetju, kot tudi v ostalih podjetjih, kjer na podoben način poslujejo s strankami, smotrna. Uvedeni informacijski sistem CRM lahko prevzema pomembno vlogo pri upravljanju odnosov s strankami.

Ključno vlogo ima tudi sam proces uvedbe, saj prav v tem delu pogosto pride do različnih zapletov. Ti nastajajo znotraj projektne skupine, ki uvaja nov sistem, lahko pa tudi pri končnih uporabnikih, ki ne sprejemajo novosti, vodstvu podjetja ali pri samem razvoju sistema. Vzpostavljena mora biti močna povezava in dobro sodelovanje med prodajo in informatiko, ki ključno vpliva na delovanje celotnega podjetja, kot tudi na uvajanje novih informacijskih tehnologij. Razumevanje ključnih dejavnikov uspešnosti v podjetju pa prav tako predstavlja pomemben dejavnik uspešne uvedbe CRM.

V magistrskem delu sem skušala prikazati vlogo informatike pri upravljanju odnosov s strankami na konkretnem primeru. V ta namen sem natančno opredelila uvedbo integriranega informacijskega sistema Navision na področju CRM pri ponudniku telekomunikacijskih storitev.

Nov sistem ponuja podjetju neslutene možnosti, tako na področju trženja, prodaje, učinkovitejše izvedbe akcij, utrjevanju zvestobe strank, kot tudi pri učinkovitejšem komuniciranju s strankami ter usmerjanju dejavnosti na prave tržne poti. Iz končne analize donosnosti naložbe je jasno razvidno, da vse naštetu privede do višjih prihodkov ob nižjih stroških, kar predstavlja večji dobiček za podjetje v celoti. Katere prednosti bo v primeru uvedbe sistema CRM ponudnik telekomunikacijskih storitev zares izkoristil in v kolikšni meri, pa je odvisno od oblikovane strategije in ciljev upravljanja odnosov s strankami in poteka uvedbe sistema.

## Literatura

1. Berson Alex et al.: Building Data Mining Application for CRM. New York: McGraw Hill, 1999. 510 str.
2. Comport Jeff, Radcliffe John: Technology Decisions Are Key to Enabling CRM Strategies. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-8082, 2001.
3. Curwen Peter: Restructuring Telecommunications. New York: Macmillan Press, 1997. 220 str.
4. Dyche Jill: The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston (USA): Addison-Wesley Pub Co, 2002. 336 str.
5. Flores Laurent: Customers at the Centre of Business Management, Research World: Marketing Intelligence and Decision Making. Amsterdam: Esomar, 2002. str. 30-31.
6. Ford David, Gadde Lars-Erik, Håkansson Håkan, Snehota Ivan: Managing Business Relationships. England: John Wiley & Sons Ltd, 2003. 215 str.
7. Gentle Michael: The CRM Project Management Handbook: Building Realistic Expectations and Managing Risk. London: Kogan Page, 2004. 227 str.
8. Germek Žare: Zakaj je pomemben izračun ROI pri vpeljavi informacijskih sistemov? Pantheon Novice, Ljubljana, 2006, 4, str. 2.
9. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 479 str.
10. Greenberg Paul: CRM at the Speed of Light. New York: The McGraw-Hill companies, 2001. 360 str.
11. Greenberg Paul: CRM at the Speed of Light, Third Edition: Essential Customer Strategies for the 21st Century. New York: The McGraw-Hill companies, 2004. 664 str.
12. Goldenberg, Barton J.: CRM Automation. Upper Saddle River (USA), Prentice Hall PRT 7, 2002, str. 7.

13. Hutt Michael D.: Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Mason (Ohio): Thomson/South Western, 2004. 714 str.
14. Hvala Primož: Upravljanje trženjskih odnosov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 98 str.
15. Imhoff Claudia et al.: Building the Customer Centric Enterprise. New York: John Wiley & Sons Inc., 2001. 512 str.
16. Khan Arshad: Implementing SAP. Writers Club Press, New York, 2002. str. 51.
17. Kirkby Jennifer: Developing a CRM Strategy. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: TU-14-9475, 2001. 5 str.
18. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana: GV Založba, 2004. 706 str.
19. Kridel Donald J., Sappington David E. M., Weisman Dennis L.: The Effects of Incentive Regulation in the Telecommunications Industry. Journal of Regulatory Economics, Springer, Vol. 9, 1996, 3, str. 269-306.
20. Lee Dick: The CRM Survival Guide. St. Paul (MN) HYM Press, 2000, str. 1, 85, 89, 105, 123.
21. McKeown Patrick G.: Information Technology and the Networked Economy. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 395 str.
22. Mihelčič Martin: Upravljanje odnosov s strankami na področju bančništva. Bančni vestnik, Ljubljana, 2001, 9, str. 41-44.
23. Minett Steve: B2B Marketing. Great Britain: FT Prentice Hall, Pearson Education, 2002. 226 str.
24. Nelson Scott: Moving Past CRM Failure Rates to Customer-Centric Success. Gartner Group, Customer Relationship Management Summit 2005, London (UK), Note Number: G19, CRM6I, 03/05 AE, 2005. 17 str.
25. Philipson Lorrin, Willis Lee H.: Understanding Electric Utilities and Deregulation. New York: Marcel Dekker, Inc., 1998. 368 str.



26. Pisello Tom: CRM ROI: Creating a Business Case. [URL: <http://shopping.netsuite.com/s.nl/c.309219/sc.13/category.119/.f>], 23.7.2004.
27. Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana: GV Založba, 2001. 174 str.
28. Reynolds Adrian: Bringing Customer Intelligence to Your CRM Projects. Zbornik prispevkov 5. marketinške konference. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije, 2000, str. 129-132.
29. Reynolds Janice: A Practical Guide to CRM. New York: CMP books, 2002. 285 str.
30. Shinohara Takeshi and Okano Yasutake: Worldwide Progress in the Convergence of Telecommunications, Information Technology and Broadcasting: The Tasks Facing Japan. Nomura Research Institute, NRI Papers No. 41, 2002. 19 str.
31. Thompson Ed: Eight Building Blocks of CRM: The Essential Elements of CRM Success. Gartner Group, Customer Relationship Management Summit 2005, London (UK), Note Number: G1, CRM6I, 03/05 AE, 2005. 19 str.
32. Tourniaire Françoise: Just Enough CRM. Prentice Hall PTR, 2003. 400 str.
33. Verhoef Peter C., Langerak Fred: Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management. Business Strategy Review, 13/4 (2002), str. 70-76.
34. Vogelsang Ingo: Incentive Regulation and Competition in Public Utility Markets: A 20-Year Perspective. Journal of Regulatory Economics, Springer, Vol. 22, 2002, 1, str. 5-27.
35. West Jim: Customer Relationship Management and You. IIE Solutions, 33/4 (2001), str. 34-37.
36. Wiese Christian: Global Trends and New Technologies in Telecommunication. [URL: <http://www.wchr.ch/pdf/etelecom.pdf>], 10.02.2002.
37. Williams David: Get the Best Service. European Communications, London, 2002, str. 53.
38. Xu Yurong, Yen David C., Lin Bishan, Chou David C.: Adopting Customer Relationship Management Technology. Industrial management, 102/8 (2002), str. 442-452.

39. Zimmer, Detlef: Strukturiertes CRM als Basis für ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement. Betriebswirtschaftliche Blätter, 2002, 12, str. 558-559.

## Viri

1. Bona Alexa, Radcliffe John: Osem gradnikov CRM – ogrodje za uspešno izvedbo. Ljubljana: Gartner predavanje, 2002. 53 str.
2. Bulusu Anupama, Paracha Bipin: Is Your Customer Relationship Management Implementation Effective? [URL:<http://www.advisor.com/Articles.nsf/aid/BULUA01>], 13.3.2002.
3. Cap Gemini Ernst & Young: Competing in the Relationship Economy – Realizing a CRM Transformation. [URL:<http://www.capgemini.com/news/2001/0423crmsurvey.shtml>], 23.4.2001.
4. Interna gradiva Microsoft® Business Solutions – Relationship Management – Navision® 3.70 in Navision Attain® Overview 3.60.
5. Interna gradiva ponudnika telekomunikacijskih storitev.
6. Interna gradiva sistema Navision v podjetju SRC.SI d.o.o.
7. Meta Group: CRM for Decision-Makers, gradivo iz seminarja, 2001.
8. Navision [URL:<http://www.microsoft.com/slovenija/businesssolutions/navision>], 20.8.2005.
9. Nykamp Melinda, McEachen Carla: The CRM Business Cycle. DM Review. [URL: <http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=55&EdID=15711>], 7.11.2005.
10. Sraka Saša: Spoznajte svoje stranke. Portorož: SIOUG, gradivo iz predstavitve, 2005. 24 str.
11. Šmid Marko: CRM – Modna muha ali nujnost? Portorož: SIOUG, gradivo iz predstavitve, 2004. 29 str.

12. Šmid Marko: CRM – od poslovne strategije do uresničitve. Ljubljana: gradivo iz predstavitve SRC.SI d.o.o., 2005. 28 str.
13. Zakon o elektronskih komunikacijah (Uradni list RS, št. 43/2004).
14. Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 53/1997).
15. Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 30/2001).

## Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Tuji izraz	Slovenski prevod
Application Service Provider (ASP)	Uporaba storitev aplikacij CRM pri zunanjem ponudniku
Business Management	Poslovno upravljanje
Business-to-Business (B2B)	Poslovanje med podjetji
Business-to-Consumer (B2C)	Poslovanje med podjetjem in porabnikom
Campaign Management Technologies	Tehnologije za podporo tržnim kampanjam
Cash Flow Summary	Izkaz finančnega izida
Cash Inflows	Denarni pritoki
Cash Outflows	Denarni odtoki
Client/ Server (C/ S)	Odjemalec/ strežnik
Consumer-to-Consumer (C2C)	Poslovanje med porabniki
Contact Management	Upravljanje stikov
Cookies	»Piškotki«
CRM Manager	Odgovorna oseba za področje CRM
Cumulative Cash Flow	Kumulativa denarnega toka
Customer-facing Applications	Programske rešitve čelne pisarne
Customer Interaction Centres	Tehnologije za integracijo sodobnih tržnih poti
Customer Lifetime Value	Življenjska vrednost odnosa s stranko
Customer Managed Relationship (CMR)	Strankino upravljanje podjetja
Customer Process Reengineering	Re-inženiring k strankam usmerjenih poslovnih procesov
Customer Relationship Management (CRM)	Upravljanje odnosov s strankami
Customer Service and Support	Podpora uporabnikom
Customer Tracking	Sledenje strank
Data Management Technologies	Tehnologije s področja upravljanja podatkov
Data Mart	Podatkovna tržnica
Data Mining and Analysis	Orodja za analize in »rudarjenje« podatkov
Dataport	Funkcija za prenos podatkov
Discounted Cash Flow Stream	Diskontiran denarni tok
E-commerce	Spletno trgovanje
Electronic Business	Tehnologije elektronskega poslovanja
E-marketing	Spletno trženje
Enterprise Application Integration (EAI)	Integracija poslovnih aplikacij

Enterprise Resource Planning (ERP)	Celovit poslovno-informacijski sistem
Extraction, Transformation, Load (ETL)	Ekstrakcija, predelava, vnos
Frequently Asked Questions (FAQ)	Pogosto postavljena vprašanja
Information System (IS)	Informacijski sistem
Management	Upravljanje oziroma vodenje
Net Cash Flow	Neto denarni tok
Net Present Value (NPV)	Neto sedanja vrednost
News Groups	Novičarske skupine
One to One	Osebna komunikacija 1 - 1
Opportunity Management	Upravljanje prodajnih priložnosti
Outsourcing	Nabava iz zunanjih virov
Payback Period	Doba povračila investicije
Personalised E-mail	Elektronska pošta z osebnim naslavljanjem
Return on Investment (ROI)	Donosnost naložbe
Sales Automation	Avtomatizirana prodaja
Sales Productivity Tools	Orodja za pospeševanje prodaje
Service Level Management (SLM)	Upravljanje ravni storitev
Stakeholder	Deležnik, ki je v interesu organizacije
Supply Chain Management (SCM)	Upravljanje z dobaviteljskimi verigami
Targeting	»Ciljanje« oziroma določanje (možnih strank)
Task Management	Upravljanje zadolžitev zaposlenih
Total Cost of Ownership (TCO)	Skupni strošek lastništva sistema
Web Services	Spletne storitve
Web Site Personalization	Personalizacija spletnih strani
Visitor Differentiation	Diferenciacija obiskovalcev
Visitor Identification	Identifikacija obiskovalcev