

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UVEDBE OBLAČNE REŠITVE ZA MANAGEMENT
ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJU BILBAN**

Ljubljana, oktober 2019

ROK PERPER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Rok Perper, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza uvedbe oblačne rešitve za management odnosov z odjemalci v podjetju Bilban, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Mojco Indihar Štemberger,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 28. oktober 2019

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI	3
1.1 Namen managementa odnosov z odjemalci.....	3
1.1.1 Tehnologije.....	4
1.1.2 Odjemalci	5
1.1.3 Poslovni procesi.....	5
1.2 Prednosti uporabe managementa odnosov z odjemalci	6
1.3 Trendi managementa odnosov z odjemalci	8
1.4 Pristop k uvedbi koncepta za management odnosov z odjemalci	9
1.4.1 Analiza poslovnih procesov.....	10
1.4.2 Izbira ponudnika rešitve za management odnosov z odjemalci	11
1.4.3 Izbira zunanjega izvajalca	14
1.4.4 Izbira življenjskega cikla razvoja in strategije uvedbe.....	14
2 RAČUNALNIŠTVO V OBLAKU IN REŠITVE ZA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI	15
2.1 Ponudniki oblčnih rešitev za management odnosov z odjemalci	16
2.1.1 Salesforce.....	16
2.1.2 Microsoft Dynamics 365	17
2.1.3 Intrix	18
2.2 Prednosti in izzivi oblčnih rešitev	19
3 IZBIRA IN UVEDBA REŠITVE ZA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJE BILBAN	20
3.1 Predstavitev podjetja Bilban, d. o. o.	20
3.1.1 Osnovni podatki podjetja.....	21
3.1.2 Konkurenčno okolje podjetja.....	22
3.2 Predstavitev partnerja Innito, d. o. o.	22
3.3 Metodologija.....	23
3.4 Opis problematike.....	23
3.5 Izbira in uvedba koncepta in rešitve za management odnosov z odjemalci..	24
3.6 Uvedba managementa odnosov z odjemalci v podjetje Bilban, d. o. o.	25
3.7 Izzivi pri uvedbi rešitve	26

4	STRUKTURA IN FUNKCIONALNOST TEHNOLOŠKE REŠITVE ZA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI	26
4.1	Struktura prilagojene tehnološke rešitve	28
4.2	Prilagojena struktura in funkcionalnost tehnološke rešitve.....	30
4.2.1	Prodajni proces.....	30
4.2.2	Usposabljanje zaposlenih	34
5	VPLIV UVEDBE KONCEPTA ZA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI NA PRODAJNI IN SERVISNI PROCES	35
5.1	Analiza prodajnega procesa v podjetju	35
5.1.1	Prodajni proces pred uvedbo	35
5.1.2	Prodajni proces po uvedbi	38
5.2	Analiza servisnega procesa	40
5.2.1	Servisni proces pred uvedbo	40
5.2.2	Servisni proces po uvedbi	41
5.3	Ocena prednosti po uvedbi managementa odnosov z odjemalci	42
5.4	Predlogi izboljšav.....	44
	SKLEP.....	46
	LITERATURA IN VIRI.....	49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tabelarični izpis osnovnih podatkov o podjetju Bilban, d. o. o.....	21
Tabela 2: Porabljen čas za posamezno aktivnost pred uvedbo CRM in po njej.	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Odjemalci podjetja ter koliko napora je treba vložiti v posamezno skupino.	7
Slika 2: Čarobni kvadrant za avtomatizacijo prodaje.....	13
Slika 3: Uporabniški vmesnik CRM, rešitev Salesforce.	17
Slika 4: Poenoten uporabniški vmesnik CRM, rešitev Dynamics 365.	18
Slika 5: Uporabniški vmesnik CRM, rešitev Intrix.....	19
Slika 6: Logotip podjetja Bilban, d. o. o.	21
Slika 7: Logotip podjetja Innito, d. o. o.	22
Slika 8: Grafični prikaz povezav med entitetami za obvladovanje pogodb.	29
Slika 9: Grafični prikaz povezav med entitetami za obveščanje.....	30

Slika 10: Zaslonska slika nadzorne plošče za pregled ponudb.....	31
Slika 11: Obrazec za kreiranje prodajne priložnosti.....	32
Slika 12: Obrazec za vnos pogodbe v CRM-rešitvi.	33
Slika 13: Izvožena različica pogodbe.	33
Slika 14: Obrazec za vnos obveščanja o usposabljanju za zaposlene.	35
Slika 15: Prodajni proces pred uvedbo CRM.	37
Slika 16: Prodajni proces po uvedbi CRM.	39
Slika 17: Servisni proces pred uvedbo CRM.....	40
Slika 18: Servisni proces po uvedbi CRM.	42

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

BPMN (ang. business process modeling notation) – modeliranje poslovnih procesov in tokov

CRM (ang. customer relationship management) – management za odnose z odjemalci

ERP (ang. enterprise resource planning) – infrastruktura kot storitev

IaaS (ang. infrastructure as a service) – planiranje virov podjetja

PaaS (ang. platform as a service) – platforma kot storitev

SaaS (ang. software as a service) – programska oprema kot storitev

UVOD

Biti uspešen v težkih časih od podjetij zahteva intenzivnejše spremljanje lastnih poslovnih procesov in aktivnosti ter aktivnosti vse večje globalne konkurence. Poleg spremljanja omenjenega morajo podjetja aktivnosti in poslovne procese usmerjati k odjemalcem, saj le tako lahko dosežejo želene rezultate (Bull, 2003). Usmerjenost poslovanja k odjemalcem pomeni zbiranje velikih količin podatkov, ki jih človek brez pomoči tehnologije težko obdelava oziroma jih ni zmožen obdelati. Ena izmed ključnih rešitev za uspešno obdelavo podatkov in zagotavljanje kakovostnih storitev je uvedba koncepta za management odnosov z odjemalci (ang. customer relationship management), ki je jedro modernega poslovanja. Uvedba koncepta za management odnosov z odjemalci poleg hitrejših in lažjih obdelav podatkov ter posledično zagotavljanja kakovostnejših storitev prinaša še druge prednosti, kot so s podatki podkrepljeno sprejemanje odločitev, obvladovanje lastnih procesov, zagotavljanje ciljev podjetja, izboljšanje odnosov z odjemalci, razumevanje trendov in odjemalcev (Tohidi & Jabbari, 2012; Gartner, 2017).

Pomemben del pri uvedbi koncepta managementa za odnose z odjemalci je razvoj oziroma prilagoditev tehnologij, s pomočjo katerih podjetja lažje upravljajo odnose z odjemalci. Struktura rešitev za management odnosov z odjemalci je zaradi velikih količin in prepletenosti podatkov zelo kompleksna, kar pomeni, da so njihov razvoj, integracija z drugimi že obstoječimi rešitvami ter vpeljava v proces poslovanja zelo zapleteni ter zahtevajo veliko znanja in sredstev. V grobem lahko strukturo rešitev za management odnosov z odjemalci delimo na tri podsisteme (Tohidi & Jabbari, 2012):

- operativni podsistem,
- analitični podsistem,
- relacijski podsistem.

Toda kako pravilno pristopiti k uvedbi koncepta za management odnosov z odjemalci? Pred pričetkom uvedbe managementa odnosov z odjemalci je zelo pomembno, da se podjetja zavedajo in razumejo, kako bo uvedba koncepta za management odnosov z odjemalci pripomogla k doseganju poslovnih strategij in ciljev. Naslednji korak pri uvedbi managementa odnosov z odjemalci je izbira najprimernejše rešitve in ponudnika rešitve. Najprimernejša rešitev mora biti funkcionalna, uporabna, zadovoljevati mora poslovne potrebe ter slediti ciljem podjetja. Pri izbiri rešitve je treba upoštevati tudi uspešnost poslovanja ponudnika rešitve, njegovo vizijo, podporo ter uresničevanje nadaljnjih razvojev in nadgradenj rešitve (Compton, 2004; Gartner, 2017). Kot že vrsto let vodilne ponudnike rešitev za management odnosov z odjemalci na globalnem trgu Gartner (2018b) navaja Salesforce, Microsoftovo rešitev Dynamics 365 in Oracle.

Zaradi vedno večjih potreb podjetij po dostopnosti do zbranih podatkov so vodilni ponudniki rešitev za management odnosov z odjemalci svoje znanje in razvoj usmerili v storitve

računalništva v oblaku (ang. cloud computing). Računalništvo v oblaku je storitev, ki omogoča prilagodljiv in lokacijsko neodvisen dostop do računalniških virov za hiter in brezhiben odziv na zahtevo (Kuan Hon, Millard & Walden, 2011). Razvoj računalništva v oblaku pa je omogočil, da si rešitve za management odnosov z odjemalci lahko privoščijo tako velike korporacije kot tudi manjša podjetja. Večja dostopnost rešitev je pripomogla k še večji rasti trga rešitev za management odnosov z odjemalci. Gartner (2018a) navaja, da je trg rešitev za management odnosov z odjemalci v letu 2018 najhitreje rastoči trg programske opreme, saj njegova stopnja rasti znaša kar 16 %.

Prav tako, kot je pomembna pravilna izbira rešitve/ponudnika rešitve, je pomembna tudi izbira izkušenega partnerja za uvedbo managementa odnosov z odjemalci, ki s svojimi izkušnjami in pristopom pripomore k večji uspešnosti uvedbe. Pri razvoju in uvedbi programskih rešitev lahko uporabimo različne pristope, kot so npr. zaporedni pristop, kaskadni pristop, prototipni pristop, spiralni pristop ter agilni pristop. Izbira najprimernejšega pristopa je odvisna predvsem od potreb, ki jih je treba zadovoljiti pri uvedbi rešitve (Compton, 2004; Balaji & Murugaiyan, 2012).

Namen magistrske naloge je prispevati k izboljšanju poslovnih procesov v podjetju Bilban, d. o. o. Hkrati želim v magistrski nalogi predstaviti primer dobre prakse uvedbe koncepta za management odnosov z odjemalci. S prikazom primera dobre prakse uvedbe koncepta za management odnosov z odjemalci želim nazorno predstaviti ključne izzive, s katerimi se lahko spopademo pri uvedbi tovrstnih rešitev. Raziskovalni cilji, katerim bom sledil v magistrski nalogi, so: pregled že obstoječe strokovne literature s področja uvedbe rešitev za management odnosov z odjemalci; analiza stanja prodajnega in storitvenega poslovnega procesa pred uvedbo rešitve (ang. as-is) in po njeni uvedbi (ang. to-be); ter analiza uvedbe oblačne rešitve za management odnosov z odjemalci v podjetju. Na podlagi pregleda literature in opravljene analize stanja pa je raziskovalni cilj tudi predstaviti pomanjkljivosti prodajnega in storitvenega procesa ter podati predloge za izboljšavo poslovnega procesa oziroma same rešitve.

Magistrska naloga bo vsebovala teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom na podlagi že obstoječe literature opredelil koncept managementa odnosov z odjemalci, podal prednosti managementa odnosov z odjemalci, trende tehnoloških rešitev ter pristop k uvedbi koncepta v podjetje. Prav tako bom v tem delu tudi predstavil računalništvo v oblaku in ključne ponudnike oblačnih rešitev za management odnosov z odjemalci. V empiričnem delu magistrske naloge bom uporabil strokovno analitično metodo raziskovanja – študijo primera, v kateri se bom osredotočil na uvedbo koncepta za management odnosov z odjemalci v podjetje Bilban, d. o. o. Prikaz študije primera uvedbe rešitve bo vseboval vse ključne elemente od zaznane potrebe po rešitvi preko izbire tehnološke rešitve in izvajalca, strukture in funkcionalnosti uvedene tehnološke rešitve do vpliva rešitve na prodajni in storitveni proces.

Magistrska naloga bo obsegala naslednja poglavja:

- Uvod, katerega namen je opredeliti problem, namen in cilje magistrske naloge;
- Management odnosov z odjemalci – v katerem bom na podlagi obstoječe literature podal ključne razloge za uvedbo koncepta managementa odnosov z odjemalci;
- Računalništvo v oblaku in management odnosov z odjemalci – njegov namen je predstaviti ključne prednosti in izzive pri uporabi oblačnih tehnoloških rešitev za management odnosov z odjemalci ter vodilne ponudnike oblačnih tehnoloških rešitev za management odnosov z odjemalci na slovenskem trgu;
- Uvedba koncepta in rešitve za management odnosov z odjemalci v podjetje Bilban, d. o. o. – katerega glavni namen je prikazati celoten proces uvedbe koncepta in Microsoftove oblačne rešitve za management odnosov z odjemalci Dynamics 365, od izbire preko razvoja funkcionalnosti tehnološke rešitve do vpliva na poslovne procese;
- Sklep, v katerem bom podal ključne ugotovitve magistrske naloge in predloge izboljšav.

1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

1.1 Namen managementa odnosov z odjemalci

Ko govorimo o managementu odnosov z odjemalci (v nadaljevanju CRM), ne govorimo le o rešitvah oziroma tehnologijah, s katerimi lahko lažje, predvsem pa hitreje beležimo aktivnosti trenutnih in/ali potencialnih odjemalcev. CRM je kombinacija tako **tehnologije, odjemalcev** kot tudi **poslovnih procesov** (Injazz & Popovich, 2003). Kot navaja Payne (2006), je CRM strateški pristop, ki skozi razvoj ustreznih odnosov z odjemalci in segmenti odjemalcev povečuje odjemalčevo vrednost. Torej, CRM združuje potencial informacijske tehnologije in poslovnih strategij za doseganje dobičkonosnosti podjetij kot tudi ohranjanje dolgoročnih odnosov z odjemalci. Pri managementu odnosov z odjemalci je zelo pomembno, da koncept ponuja sistematično uporabo podatkov in informacij, s pomočjo katerih podjetja razumejo odjemalce, njihove vedenjske navade ter tako bolje izvajajo poslovne strategije (Fayerman, 2002).

Kot sem že omenil, CRM ni le tehnologija oziroma del programske opreme, ki je prisotna v nekem podjetju. Koncept CRM je del poslovne strategije, saj povezuje tako procese, v katere so odjemalci neposredno vključeni (ang. front office), kot tudi zaledne poslovne procese (ang. back office) podjetja. Procesi, v katere so odjemalci neposredno vključeni, so prodaja, trženje in storitve za odjemalce, zaledni procesi pa so finance, operativa, logistika in človeški viri (Kolsky, 2016; Injazz & Popovich, 2003). Povezava poslovnih procesov podjetja pripomore k zagotavljanju boljših storitev za odjemalce, večjemu zadovoljstvu odjemalcev, zadrževanju obstoječih odjemalcev, lažjemu prepoznavanju konkurence, zagotavljanju ciljev podjetja ter optimizaciji poslovanja in procesov v podjetju (Turšič & Rozman, 2015).

Poleg povezovanja poslovnih procesov je namen CRM tudi hranjenje in analiziranje velikih količin podatkov o odjemalcih, konkurenci, poslovnih akcijah in podobno. Podjetja morajo za ohranjanje in izboljšavo odnosov z odjemalci natančno poznati profile odjemalcev, njihove pretekle zahteve oziroma preference in vpliv družbe, saj le tako lahko odjemalcem ponudijo nove in personalizirane storitve in izdelke (Nguyen, Sherif & Newby, 2007). Seveda pa ne smemo pozabiti, da vsi naštetih elementi vplivajo na pozitivno predstavo blagovne znamke podjetja, povečanje prihodkov podjetja, zmanjšanje stroškov in drugo (Dima, 2016).

1.1.1 Tehnologije

Na preobrazbo odnosov med odjemalci in podjetji ima tehnologija velik vpliv. Razvoj tehnologije lahko delimo na pet valov: razvoj mobilne tehnologije, internet stvari (ang. internet of things), roboti, 3D-tiskalniki ter umetna inteligenca (ang. artificial intelligence). Ta razvoj ni vplival le na način izvajanja poslovnih procesov podjetja, ampak tudi na spremembe v komunikaciji in komunikacijskih kanalih med deležniki podjetja, preobrazbo odjemalcev, njihovih navad ter odnosov med odjemalci in podjetji. Vsak val razvoja tehnologije je vplival tudi na razvoj nove konkurence. Nekoč je veljalo, da se največji konkurenti nahajajo znotraj panoge, v kateri posluje podjetje. Zaradi razvoja tehnologij pa morajo biti podjetja sedaj pozorna tudi na podjetja iz drugih panog (Van Belleghem, 2015). Navade odjemalcev so se spreminjale tudi v preteklosti, vendar pa je bilo takrat tovrstne spremembe dokaj težko odkriti. S pomočjo novih tehnologij, ki so vključene v CRM-rešitve, lahko podjetja sedaj lažje zbirajo, analizirajo, odkrivajo in napovedujejo nove vedenjske navade odjemalcev. Na podlagi zbranih in analiziranih podatkov lahko podjetja optimizirajo interakcijo z odjemalci ter odreagirajo le v ključnih trenutkih (Injazz & Popovich, 2003).

V podjetju so podatki o odjemalcih običajno zabeleženi v različnih heterogenih rešitvah, kot so npr. rešitve za planiranje virov podjetja – v nadaljevanju ERP (ang. enterprise resource planning) – ali rešitve, razvite po meri podjetja. Prav tehnologije, kot je npr. tehnologija podatkovnih skladišč (ang. data warehouse technology), pripomorejo k učinkovitejši usmeritvi poslovanja podjetja k odjemalcem. Podatkovna skladišča so prečiščene zbirke podatkov, ki uporabnikom na enem mestu omogočajo pregled in analiziranje podatkov o odjemalcih, pridobljenih iz različnih rešitev. Druge prednosti uporabe podatkovnih skladišč so (Injazz & Popovich, 2003):

- preglednejši in hitrejši dostop do podatkov za lažji odziv na odjemalčeva vprašanja;
- kakovostnejši in prečiščeni podatki;
- hitrejša pridobivanje, obdelovanje in analiziranje podatkov v globino za pripravo analiz o dobičkonosnosti in odjemalcih;
- možnost izračuna različnih ekonomskih konceptov, kot sta npr. skupne sedanje vrednosti in ocenjene prihodnje vrednosti, za vsakega odjemalca;
- možnost povezovanja podatkov.

Tehnološke rešitve CRM lahko delimo na tri podsisteme, ki skupaj sestavljajo kompletno CRM-rešitev (Tohidi & Jabbari, 2012; Payne, 2006):

- **operativni podsistem** rešitve, ki je namenjen avtomatizaciji prodajnega procesa, trženja, podpori in podobno; vključuje vse aktivnosti v poslovnih procesih, ki so povezane s storitvami za odjemalce (ang. customer service), kot so npr. naročila, računi, avtomatizacija prodaje ter marketinga;
- **analitični podsistem** rešitve, ki je namenjen shranjevanju, pridobivanju, interpretiranju in poročanju podatkov o odjemalcih; to je v poslovnem svetu zelo pomemben del, saj lahko uporabniki rešitve na podlagi grafičnih vizualizacij lažje, predvsem pa pravilneje sprejemajo poslovne odločitve ter ustvarjajo dodano vrednost za odjemalce;
- **relacijski podsistem** vključuje različne komunikacijske kanale za upravljanje relacij med odjemalci ter podjetjem oziroma zaposlenimi v podjetju; omogoča odjemalcem stopiti v stik s podjetjem preko različnih komunikacijskih kanalov, preko katerih lahko doživijo iste uporabniške izkušnje.

1.1.2 Odjemalci

Pridobivanje novih odjemalcev od podjetij zahteva velike finančne vloške. Bo že držalo, da se odjemalci sedaj lažje odločijo za zamenjavo izdelka, podjetja ali dobavitelja kot v preteklosti, vendar pa to še ne pomeni, da podjetja lažje pridobivajo njihovo zaupanje (Računalniške novice, 2012). Odjemalci se pri izbiri dobrin ali storitev odločajo veliko bolj racionalno kot v preteklosti. Pri izbiri se odločajo predvsem o tem, koliko oziroma kaj pridobijo za svoj denar (ang. value for money). Vsi naštetih razlogi pa so povzročili, da se podjetja vedno bolj zavedajo pomena trenutnih odjemalcev ter poizkušajo pridobiti in ohraniti njihovo zvestobo (Injazz & Popovich, 2003; Business Dictionary – Value for money, 2018). Zvestobo odjemalcev lahko razumemo kot pozitivni odziv odjemalcev na blagovno znamko, opravljeno storitev, aktivnosti in skupino izdelkov. Odjemalci s svojo zvestobo podjetju ne prinašajo prednosti le z opravljenimi nakupi, vendar so tudi zagovorniki podjetja, izdelka ali blagovne znamke pri pridobivanju potencialnih odjemalcev. Podpora odjemalcev podjetju omogoča ohraniti prisotnost na trgu ter s tem uspešnost podjetja (Singh & Saini, 2016).

1.1.3 Poslovni procesi

Nekoč je veljalo, da so bila uspešna le tista podjetja, katerih poslovni model je bil usmerjen k izdelkom. Tovrstna podjetja so proizvajala velike količine standardiziranih izdelkov, kar jim je omogočalo konkurenčno prednost, saj so lahko poslovali z nižjimi stroški. Razvoj tehnologije je privedel do vstopa novih podjetij na trg, katerih cilj je bil odjemalcem ponuditi izdelke, ki bi zadovoljili njihove zahteve in potrebe. Podjetja so morala zaradi povečanja konkurence in sprememb v navadah odjemalcev prilagoditi lastne poslovne procese oziroma

poiskati odjemalce, katerih potrošnja je usmerjena na masovno uporabo izdelkov (Injazz & Popovich, 2003).

Ko govorimo o poslovnih procesih, imamo v mislih tako prodajni proces kot tudi druge poslovne procese v podjetju (trženje, finance itd.), ki so oziroma morajo biti usmerjeni k odjemalcem. Kot pove že ime, podjetja, ki uporabljajo poslovni model, usmerjen k odjemalcem, odjemalce postavljajo v središče oziroma na prvo mesto (ang. customer first). Podjetja, usmerjena k odjemalcem, neprestano zbirajo in uporabljajo odjemalčeve in konkurenčne informacije za razvoj boljših ponudb, s katerimi bi lahko zadovoljila odjemalčeve potrebe. V takšnem modelu poslovanja se morajo podjetja neprestano učiti ter prilagajati zahtevam odjemalcev in konkurenčnim pogojem (Buttle, 2004; Van Belleghem 2015).

Preoblikovanje poslovanja podjetja je zelo zahteven in zapleten proces. Pri oblikovanju podjetja, usmerjenega k odjemalcem, morajo podjetja upoštevati naslednje elemente (Injazz & Popovich, 2003):

- poenostaviti poslovanje za odjemalce;
- osredotočiti se na končne odjemalce;
- preoblikovati poslovne procese, v katerih so odjemalci neposredno vključeni, ter zagotoviti pretok informacij med vsemi poslovnimi procesi v podjetju;
- spodbujati zvestobo odjemalcev;
- vzpostaviti merljive indikatorje za neprestano izboljševanje.

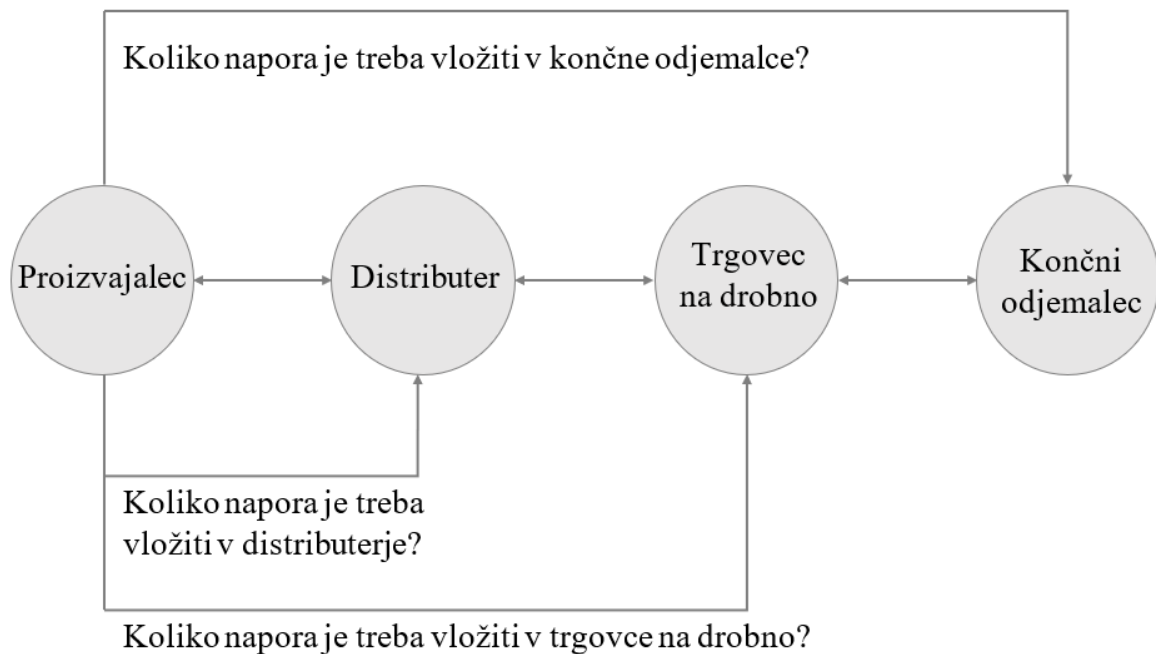
1.2 Prednosti uporabe managementa odnosov z odjemalci

Za pridobitev konkurenčne prednosti in organizacijske učinkovitosti podjetja investirajo veliko finančnih sredstev v informacijsko tehnologijo. Ko govorimo o investicijah v informacijsko tehnologijo, med katero sodijo tudi uvedba CRM, vodstvo podjetja običajno zanimajo le finančni vidiki investicije, torej kdaj se bo investicija povrnila, za koliko se bo povečal prihodek ob uvedbi rešitve in podobno. Vendar se je treba zavedati, da pri investicijah v informacijsko tehnologijo ne smemo upoštevati le finančnih vidikov. Podjetja morajo pri »izračunih« upoštevati vse merljive učinke investicije na obstoječe poslovanje (Welsh, 2002). Vse učinke pa lahko vključimo le, če razumemo pomen informacijske tehnologije ter njene prednosti. V primeru uvedbe CRM je treba upoštevati učinek skozi optimizacijo procesov, možnost vpogleda v poslovanje v realnem času, sprejemanje poslovnih odločitev na podlagi realnih podatkov, povečanje zadovoljstva odjemalcev, vzpostavitev pristnih in trajnih odnosov z odjemalci, pa tudi razumevanje okolja – kdo so dejanski odjemalci podjetja.

Kot je prikazano na sliki 1, lahko podjetja svoje izdelke prodajajo distributerjem, trgovcem na drobno in/ali končnim odjemalcem. V primeru nesistematičnega vodenja podatkov o odjemalcih podjetja težko ugotovijo oziroma ne morejo ugotoviti, kolikšen delež napora

morajo vložiti v posamezno skupino odjemalcev. S CRM lahko podjetje lažje identificira, segmentira in poglobi odnose s svojimi odjemalci ter tako ugotovi in prerazporedi čas, napor in sredstva v ključno skupino odjemalcev (Payne, 2006).

Slika 1: Odjemalci podjetja ter koliko napora je treba vložiti v posamezno skupino.



Vir: Payne (2006).

Ko podjetje dodobra »spozna« svoje odjemalce, lahko na podlagi pridobljenega znanja in podatkov sprejema poslovne odločitve, ter odgovori na nekatera ključna vprašanja, kot so (Welsh, 2002):

- ali odjemalcem nudimo vse, kar bi lahko kupili od nas,
- ali tvegamo izgubo obstoječih odjemalcev,
- ali zbiramo ustrezne podatke o odjemalcih,
- ali nagovarjamo prave odjemalce?

Uporaba CRM-rešitev poleg naštetega podjetjem ponuja še kar nekaj prednosti, kot so (Turšič & Rozman, 2015):

- enoten zapis podatkov,
- avtomatizacija procesov,
- lažje obvladovanje informacij in procesov,
- poenoten pogled na procese,
- personalizacija in lažja interakcija z odjemalci,
- zagotavljanje boljših storitev za odjemalce
- in drugo.

1.3 Trendi managementa odnosov z odjemalci

CRM-rešitve je treba nenehno nadgrajevati ter prilagajati hitrim spremembam na trgu in poslovnim modelom podjetij. Začetki koncepta CRM segajo v leto 1970. Takratne rešitve so omogočale preprosto klasificiranje in kategoriziranje odjemalcev. Nekaj let kasneje je potreba po naprednejših rešitvah pripeljala do uvedbe trženjskih podatkovnih baz (ang. database marketing). Trženjske podatkovne baze so bile namenjene zbiranju in analiziranju osnovnih podatkov o nakupnih navadah odjemalcev. V tem obdobju se je na področju tovrstnih rešitev pojavila tudi prva oblika avtomatizacij.

Vedno večja konkurenca na trgu ter razvoj tehnologij je pripeljal do prvih CRM-rešitev, ki so bile zmožne zbirati in obdelovati večje količine podatkov – ang. big data (Nicuta, Luca & Apetrei 2018). Potrebe po virih, večji dostopnosti do zbranih podatkov in uporaba CRM-rešitev na mobilnih napravah so privedli do uvedbe **koncepta računalništvo v oblaku**, ki se je uvedel tudi na področju CRM-rešitev (Sluis, 2014). Velika količina podatkov je tudi razlog za razvoj novih trendov na področju CRM-rešitev. Podjetja ne zbirajo vseh podatkov o odjemalcih, da jih nato ne bi uporabljala v poslovne namene, človek pa brez pomoči tehnologije ni zmožen obdelati tako veliko informacij, kot jih lahko zbiramo v CRM-rešitvah. Ponudniki CRM-rešitev se prav gotovo tega zavedajo, zato je opaziti velik poudarek pri razvoju **analitike, kognitivnega računalništva** (ang. cognitive computing), **strojnega učenja** (ang. machine learning) ter uporabi **umetne inteligence**, ki pomaga pri globljem razumevanju odjemalcev in njihovih navad. Vsa našeta področja pa vodijo k še večji uporabi avtomatizacij v CRM-rešitvah (Smilansky, 2017; Pombriant, 2017).

Poleg velikega poudarka na avtomatizaciji rešitev in uporabi umetne inteligence ne smemo pozabiti na trend socialnega ali družbenega CRM (ang. social customer relationship management). Razširjenost družbenih omrežij tako med podjetji kot njihovimi odjemalci je vplivala na trend povezovanja CRM-rešitev z družbenimi omrežji. Družbena omrežja razpolagajo z najrazličnejšimi podatki o odjemalcih, njihovih interesih in aktivnostih, ki niso povezane s preteklimi interakcijami, ki jih je odjemalec imel s podjetjem. Prav ti podatki ponujajo podjetjem možnost boljšega razumevanja odjemalčevih potreb, želja in družbenega vpliva. Družbena omrežja poleg velikega nabora novih podatkov o odjemalcih omogočajo tudi komunikacijo preko komunikacijskih kanalov, katerim so odjemalci bolj naklonjeni (Računalniške novice, 2012). Kljub velikim tehnološkim inovacijam in napredku na področju tehnologij za obvladovanje odnosov z odjemalci se morajo podjetja pri uvedbi koncepta CRM vendarle zavedati ciljev uvedbe in pripraviti na spremembe. Kot navajajo Nicuta, Luca in Apetrei (2018), lahko prihodnje trende na področju razvoja CRM razdelimo na tri glavne elemente: personalizacija, poenostavitev in zagotavljanje alternativnih uporabniških izkušenj.

1.4 Pristop k uvedbi koncepta za management odnosov z odjemalci

Uspešna uvedba koncepta CRM podjetjem prinaša dolgoročno zvestobo odjemalcev, uspešnost, obvladovanje lastnih procesov, ter zagotavljanje poslovnih ciljev in vizije. Seveda pa se zaradi napačnega pristopa k uvedbi koncepta CRM velikokrat zgodi, da uvedba ni uspešna. Uvedba koncepta CRM je zelo kompleksen postopek, saj od podjetja zahteva veliko angažiranost, učinkovito vodenje, vire, uvedbo novih tehnologij, spremembe organizacijske kulture, jasno definiranje poslovnih procesov, poslovnih strategij, ciljev in vizije. Prav zaradi vseh naštetih dejavnikov morajo uvedbo koncepta CRM podpirati vodilni v podjetju, ki s poznavanjem vizije oziroma strateške usmeritve podjetja in nadzorom nad viri spodbujajo in motivirajo ključne zaposlene, ki so potrebni za uspešno uvedbo (Bull, 2003).

Keramati, Nazari-Shirkouhi, Moshki, Afshari-Mofrad & Maleki-Berneti (2013) so podrobneje analizirali, kategorizirali in ocenili glavne dejavnike tveganja za neuspešno uvedbo koncepta CRM. Na podlagi analize sta dva izmed glavnih razlogov za neuspešno uvedbo CRM prav pomanjkanje podpore vodilnih v podjetju, razumevanje in znanje o priložnostih, ki jih ponuja koncept CRM. Poleg podpore vodilnih v podjetju se je za uspešno uvedbo CRM treba zavedati, da uvedba tehnologije ne pomeni uvedbe koncepta CRM. Tehnologija je le nov način za upravljanje odnosov z odjemalci. Uvedba tehnologije predstavlja le majhen del uvedbe koncepta CRM, zato je za uspešno uvedbo koncepta in razvoj CRM-rešitev potrebna vključitev končnih uporabnikov. Z vključitvijo končnih uporabnikov pri razvoju CRM-rešitev podjetje zmanjša tveganja za razvoj rešitve, ki ne bi dosegla zelenega učinka – enostavnejšega upravljanja odnosov z odjemalci (Chalmeta, 2006). Današnje CRM-rešitve namreč ponujajo naprednejše funkcionalnosti, ki lahko zaradi napačne prilagoditve kaj hitro postanejo prezahtevne oziroma neuporabne za končne uporabnike (Estrada, 2018).

Ključnega pomena za uspešno uvedbo CRM je uporaba formalne metodologije, kot je npr. metodologija Iris, ki usmerja razvoj in uvedbo koncepta. Metodologija Iris upošteva različne elemente koncepta CRM, kot so strategija odjemalca, preoblikovanje poslovnih procesov usmerjenih k odjemalcem, upravljanje s človeškimi viri, tehnologijo, upravljanje sprememb in konstantno izboljševanje (Chalmeta, 2006).

Pred uvedbo CRM morajo podjetje oziroma vodilni v podjetju razumeti, kako bo uvedba tovrstnega koncepta pripomogla pri poslovni strategiji podjetja. Seveda je treba za razumevanje le-tega analizirati strategije in cilje podjetja, vizijo ter kulturo v podjetju (vrednote in politiko). Po jasni opredelitvi ciljev in kulture je za učinkovito uvedbo managementa odnosov z odjemalci treba še določiti strategije odjemalcev. Strategije odjemalcev lahko podjetje določi le z identifikacijo odjemalcev (kdo so odjemalci, ki s svojim vedenjem vplivajo na podjetje), analiziranjem donosnosti odjemalcev in definiranjem odjemalčevih ciljev. Poleg strategije odjemalca je treba definirati tudi sistem, na podlagi katerega bo mogoče ocenjevati odnose z odjemalci (Chalmeta, 2006).

Naslednji korak pri uvedbi koncepta CRM je preoblikovanje poslovnih procesov na način, s katerim bo podjetje lahko doseglo predhodno definirane cilje in izboljšalo zadovoljstvo odjemalcev. Za preoblikovanje poslovnih procesov je treba poznati trenutne poslovne procese, povezave med notranjimi skupinami, partnerji, prodajalci, dobavitelji in končnimi odjemalci. Na podlagi opravljenih analiz trenutnih poslovnih procesov in vrzeli v njih je treba nato oblikovati procese, kot bi morali biti po uvedbi koncepta. Pri uvedbi pa ne smemo pozabiti na ljudi znotraj podjetja, saj je za uspešnost uvedbe CRM pomembno njihovo aktivno angažiranje. Po opredelitvi vseh zgoraj naštetih elementov je treba izbrati CRM-rešitev, ki bo najbolj ustrezala potrebam podjetja, in zunanjega izvajalca oziroma partnerja za uvedbo, vzdrževanje in nenehno posodabljanje logike poslovanja (Gartner, 2017; Estrada, 2018; Chalmers, 2006).

1.4.1 Analiza poslovnih procesov

Analiza poslovnih procesov je pomemben korak pri uvedbi CRM. Analiza podjetjem pomaga pri razumevanju, kako bo CRM vplival na poslovne procese, posledično pa tudi na strategijo podjetja. Pri analizi poslovnih procesov je treba natančno popisati in razumeti dogodke in aktivnosti ter poiskati možne izboljšave (Gartner, 2017; Računalniške novice, 2012). Prvi korak pri analizi poslovnih procesov je modeliranje poslovnih procesov, kot so (ang. as-is). V drugem koraku analiziranja poslovnih procesov je treba na podlagi modeliranja zaznati vrzeli v poslovnih procesih, podati možne izboljšave in pripraviti predloge poslovnih procesov, kot bi morali biti (ang. to-be). Modeliranje poslovnih procesov pripomore k jasni interpretaciji posameznih aktivnosti, dogodkov, preglednosti, odkrivanju pomanjkljivosti pri izvajanju procesov in podobno. Pri modeliranju poslovnih procesov lahko uporabimo najrazličnejše tehnike, kot so npr. procesni diagram poteka, diagram toka podatkov, diagrami primera uporabe, Petrijeve mreže, grafična notacija za modeliranje poslovnih procesov in delovnih tokov (ang. business process modeling notation, v nadaljevanju BPMN) in druge. V magistrski nalogi bom za modeliranje poslovnih procesov uporabil tehniko BPMN (Kožišek & Vrana, 2017).

Glavni cilj modeliranja poslovnih procesov z uporabo tehnike BPMN je doseg zapisa, ki je berljiv in razumljiv vsem deležnikom podjetja. Poleg enostavne berljivosti procesov BPMN-zapis omogoča tudi prikaz izmenjave sporočil in interakcij med udeleženci v procesu. BPMN-zapis je sestavljen iz petih osnovnih elementov (Kožišek & Vrana, 2017; Indihar Štemberger, 2016):

- koraki procesa (ang. flow objects), katerih namen je prikaz opravljenega dela (**aktivnosti**), sprožati ali prikazovati rezultate procesa (**dogodki**) ter kontrolirati vhodne korake procesa (**vhode**);
- podatki zagotavljajo informacije o zahtevanih vseh v posamezno aktivnost ali izhodih iz aktivnosti;

- povezovalni simboli (ang. connecting objects) povezujejo različne elemente med seboj, npr. element potek izvajanja povezuje korake procesa, ter določajo njihovo zaporedje v procesu;
- organizacijske enote (ang. swim-lanes) so grafični prikaz različnih udeležencev v procesu;
- dejstva (ang. artifacts) zagotavljajo dodatne informacije procesa, ki ne morejo biti zapisane z drugimi elementi.

1.4.2 Izbira ponudnika rešitve za management odnosov z odjemalci

Po opravljeni analizi poslovnih procesov je na trgu treba poiskati najprimernejšo rešitev glede na potrebe podjetja. Čeprav je funkcionalnost rešitve ena izmed ključnih lastnosti, se pri izbiri rešitve podjetja ne smejo osredotočiti le na ta kriterij. Gartner (2017) navaja, da naj bi se pri celovitem vrednotenju rešitve osredotočili na funkcionalnost rešitve, uporabnost, arhitekturo in tehnologijo rešitve, vizijo uporabe tehnologije, zagotavljanje dodatnih storitev ponudnika CRM, celovitost stroškov »lastništva« rešitve ter uspešnost in vizijo poslovanja ponudnika rešitve. Vizija poslovanja ponudnika rešitve mora biti usmerjena k neprestanemu razvoju in podpori. Pomemben kriterij pri izbiri CRM-rešitve je prav gotovo možnost dostopanja do rešitve. Uvedba rešitve, ki ima dostop preko različnih tipov naprav, bo prav gotovo pripomogla k večjemu sprejetju med zaposlenimi kot rešitev, do katere lahko dostopamo le preko osebnega računalnika (Sluis, 2014). Ključnega pomena sta tudi hramba in zagotavljanje varovanja zaupnih podatkov podjetja ter zbranih osebnih podatkov o odjemalcih.

Ko govorimo o funkcionalnosti CRM-rešitev, moramo v grobem razmišljati o petih področjih, ki jih mora rešitev pokrivati:

- prodaja (ang. sales),
- trženje (ang. marketing),
- storitve za odjemalce (ang. customer service),
- storitve na terenu (ang. field service).

Seveda je zelo težko najti rešitev, ki bi izpolnjevala vse kriterije in pokrivala vsa naštetá področja. Osnovne funkcionalnosti, ki jih mora omogočati vsaka CRM-rešitev, so beleženje potencialnih in trenutnih odjemalcev ter njihovih aktivnosti, vodenje lastnih aktivnosti, kot so npr. sestanki, naloge, planiranje dela in izpis poročil ali grafični prikaz podatkov – nadzorne plošče (ang. dashboards), ki omogočajo lažjo obdelavo podatkov in sprejemanje poslovnih odločitev. Poleg naštetega mora biti CRM-rešitev čim bolj prilagodljiva ter mora omogočati povezljivost z drugimi tehnološkimi rešitvami v podjetju (Gartner, 2017; Računalniške novice, 2012).

V magistrski nalogi se bom bolj kot raziskovanju in testiranju različnih CRM-rešitev posvetil uvedbi koncepta CRM v podjetju Bilban, d. o. o. Za verodostojno identifikacijo ponudnikov

CRM-rešitev bom uporabil Gartnerjevo raziskavo Magični kvadranti. Gartner je vodilno podjetje glede raziskav in svetovanja na področju informacijske tehnologije. Na podlagi različnih kriterijev vsako leto izvedejo raziskavo Magični kvadranti za avtomatizacijo prodaje (ang. Magic Quadrant for Sales Force Automation). Gartner (2018b) avtomatizacijo prodaje definira kot rešitve, ki pripomorejo k večji avtomatizaciji prodajnih aktivnosti, procesov in administrativnih nalog za zagotavljanje strokovnejšega prodajnega procesa podjetja. Gartner v raziskavi Magični kvadranti ponudnike CRM-rešitev razvrsti v štiri kvadrante: voditelji (ang. leaders), izzivalci (ang. challengers), vizionarji (ang. visionaries) in nišni igralci (ang. niche players). Ponudniki rešitev se v kvadrante kvalificirajo z izpolnitvijo vsaj petih izmed sedmih kriterijev. Kriteriji, na podlagi katerih je Gartner v letu 2018 v Magične kvadrante kvalificiral ponudnike CRM-rešitev, so (Gartner, 2018b):

- rešitev vključuje tehnologijo, s katero je mogoče avtomatizirati ključne elemente prodaje, kot so npr. vodenje odjemalcev in kontaktov, vodenje prodajnih aktivnosti, vodenje priložnosti, poročanje in nadzorne plošče, mobilne aplikacije itd.;
- rešitev je bila od marca 2018 uvedena vsaj pri 25 odjemalcih iz vsaj treh panog;
- rešitev od marca 2018 v povprečju uporablja vsaj 20 uporabnikov na odjemalca;
- v preteklem letu je bil prihodek rešitve in storitev vsaj deset milijonov dolarjev;
- rešitev ima odjemalce iz vsaj treh od petih naštetih primerov: prodaja B2B z dolgim ciklom, prodaja B2B s kratkim ciklom, prodaja B2C z dolgim ciklom, prodaja B2C s kratkim ciklom ali indirektna prodaja;
- v obdobju dvanajstih mesecev je bila narejena vsaj ena večja funkcionalna izboljšava;
- zaključenih vsaj šest novih pogodb v obdobju dvanajstih mesecev (nove pogodbe z že obstoječimi odjemalci se ne upoštevajo).

Po končni izbiri primernih ponudnikov CRM-rešitev Gartner rešitve oceni na podlagi sposobnosti izvajanja in celovitosti vizije ponudnika. Oba kriterija pa sta sestavljena iz podkriterijev, ki imajo različne uteži. Ocenjevalni podkriteriji, ki jih uporablja Gartner (2018b) za ocenitev sposobnosti izvajanja so izdelki ali storitev (visoka utež), splošna uspešnost delovanja (srednja utež), prodaja/cene (srednja utež), tržna odzivnost (visoka utež), izvedba trženja (srednja utež), potrošnikova izkušnja (visoka utež) in operacije (srednja utež). Podkriteriji za ocenitev celovite vizije ponudnika so razumevanje trga (visoka utež), strategije trženja (srednja utež), prodajne strategije (srednja utež), strategije ponudbe (izdelka) (visoka utež), poslovni model (nizka utež), inovacije (visoka utež) in geografske strategije (srednja utež).

Kot je razvidno iz slike 2, je na svetovnem trgu zelo veliko ponudnikov CRM-rešitev, vendar pa je treba omeniti, da ključne rešitve na trgu CRM-rešitev temeljijo na računalništvu v oblaku (Saran, 2017).

Slika 2: Čarobni kvadrant za avtomatizacijo prodaje.



Vir: Gartner (2008b).

Po ugotovitvah Gartnerja (2018b) je trenutno vodilna rešitev na področju managementa odnosov z odjemalci Salesforce. Salesforce se v vodilnem kvadrantu nahaja že dvanajst let zapovrstjo. Rešitev Salesforce zagotavlja širok razpon funkcionalnosti v vseh ključnih elementih avtomatizacije prodaje in trženja ter ponuja možnosti razširitve s številnimi rešitvami. Prav tako kot Salesforce je tudi Microsoft s svojo CRM-rešitvijo Dynamics 365 v vodilnem kvadrantu. Gartner je Microsoftovo rešitev v vodilni kvadrant uvrstil predvsem zaradi produktne vizije, razširjene možnosti za integracijo z drugimi rešitvami in prodajne izvedbe.

V vodilnem kvadrantu se nahaja tudi CRM-rešitev Oracle. Oracle Sales Cloud je del SaaS rešitve Oracle CX Cloud Suite, ki ponuja celovito širino CRM-funkcionalnosti. Rešitev

Oracle je svoj položaj v vodilnem kvadrantu v primerjavi s preteklostjo izboljšala. Svoj položaj v vodilnem kvadrantu je rešitev Oracle izboljšala predvsem zaradi povečanja prihodkov, vertikalno usmerjene rešitve ter možnosti uporabe napovedne analitike.

Poleg vodilnih ponudnikov CRM-rešitev ne smemo pozabiti na nekatere manjše lokalne ponudnike CRM-rešitev. Na slovenskem trgu je treba omeniti predvsem CRM-rešitvi Intrix in Pro CRM. V nadaljevanju magistrske naloge bom podrobneje predstavil tri ponudnike oblačnih CRM-rešitev, in sicer dve CRM rešitvi (Salesforce, Dynamics 365), ki sta vodilni rešitvi tako na svetovnem kot tudi na slovenskem trgu, ter lokalnega ponudnika CRM-rešitve (Intrix).

1.4.3 Izbira zunanjega izvajalca

Pri uvedbi koncepta in rešitve CRM je izbira zunanjega izvajalca oziroma partnerja prav tako pomembna kot vsi predhodno naštet elementi. Podjetja morajo pri izbiri zunanjega izvajalca slediti korakom, ki zagotavljajo izbiro pravega zunanjega izvajalca za uspešno uvedbo CRM. Prvi korak pri izbiri zunanjega izvajalca je preverba kompetentnosti. Reference zunanjega izvajalca so prvi, vendar ne povsem zanesljiv indikator kompetentnosti. Za zanesljivost referenc je treba nekaj referenc zunanjega partnerja tudi osebno preveriti, lahko s konkretnimi vprašanji zunanjemu izvajalcu ali pri podjetjih, kjer je bila rešitev že uvedena. V drugem koraku je treba preveriti odzivnost podpore zunanjega izvajalca, možnost izobraževanj in strokovnega svetovanja. Po pregledu kompetentnosti in podpore sta pri izbiri pomembna tudi strokovnost projektne ekipe in potek uvedbe rešitve. Uspešen zunanji izvajalec mora poleg poznavanja CRM-rešitve in procesov, povezanih z njo, biti vešč in sposoben povezovanja z drugimi rešitvami in procesi, ki se uporabljajo v podjetju (Compton, 2004; Računalniške novice, 2012).

1.4.4 Izbira življenjskega cikla razvoja in strategije uvedbe

Opravljenim analizam poslovnih procesov in izbiri CRM-rešitve ter zunanjega izvajalca sledi izbira modela življenjskega cikla razvoja CRM-rešitve in strategija uvedbe. Izbira pravega modela in strategije lahko vpliva na uspešnost projekta.

Skozi čas so se na področju življenjskega cikla razvoja programskih rešitev oblikovali najrazličnejši modeli. V grobem lahko življenjski cikel razvoja programske opreme delimo v pet kategorij (Balaji & Murugaiyan, 2012; Öztürk, 2013):

- **zaporedni/slapovni** (ang. waterfall), v katerem si faze razvoja (analiza, načrtovanje, oblikovanje in testiranje) sledijo v zaporedju ena za drugo; pri prehodu iz faze v fazo je treba natančno definirati vse zahteve, saj po zaključku faze vračanje v predhodno fazo ni mogoče;

- **iterativni in inkrementalni** (ang. iterative and incremental), katerega osnovna zamisel je izvajanje manjših neodvisnih delov rešitve v več ponavljajočih se ciklih;
- **prototipni** (ang. prototyping) model pri razvoju spodbuja sodelovanje naročnika, saj ima naročnik v vmesnih fazah neposreden vpogled v funkcionalnost rešitve v nastajanju;
- **spiralni** (ang. spiral) model vključuje elemente zaporednega in prototipnega modela; prva faza razvoja je prototip, na podlagi katerega naročnik poda povratne informacije, nadaljnje faze razvoja (analiza, načrtovanje, oblikovanje in testiranje) se izvajajo v ponavljajočih intervalih;
- **agilni** (ang. agile) model, v katerem se razvoj razdeli na več manjših nalog, katerih izvedba poteka hitro; razvoj programske opreme z agilnimi modeli domneva, da je razvoj tekoč, nepredvidljiv in dinamičen.

Seveda je zelo težko trditi, kateri model je najbolj primeren oziroma najboljši. Izbira je odvisna predvsem od programske opreme, ki jo razvijamo, oziroma kompleksnosti poslovne logike, katero bo programska oprema podpirala.

Poleg izbire življenjskega cikla razvoja CRM-rešitve je treba v začetnem koraku uvedbe rešitve definirati tudi strategijo uvedbe. Pri uvedbi rešitev ločimo med štirimi skupinami strategij: strategija **veliki pok** (ang. big bang), za katero je značilen enkratni prehod na novo rešitev, **fazni prehod** (ang. phased transition), v katerem prehajamo na novo rešitev v posameznih fazah, **vzporedni pristop** (ang. parallel adoption), kjer se istočasno uporabljata tako obstoječa kot tudi nova rešitev, ter **kombinirana** strategija (ang. hybrid).

2 RAČUNALNIŠTVO V OBLAKU IN REŠITVE ZA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

V zadnjem obdobju je na področju zavedanja pomena informacijske tehnologije in njene uporabe v poslovnem svetu zaznati velik napredek. Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena vpeljave informacijske tehnologije v poslovne procese (digitalizacije). Zavedanje o pomenu uporabe informacijske tehnologije v poslovnih procesih se odraža tudi na področju CRM-rešitev. Prihodki CRM-rešitev po vsem svetu so v letu 2017 znašali 39,5 milijarde dolarjev, kar predstavlja največji delež na trgu programske opreme. Po napovedih pa naj bi bil trg CRM-rešitev tudi v prihodnjih letih najhitreje rastoči trg na področju programske opreme (Gartner, 2018a).

Na trgu CRM-rešitev je tako kot na drugih trgih informacijske tehnologije opaziti trend uporabe koncepta računalništvo v oblaku. Uvedba koncepta računalništvo v oblaku je na začetku sprožila veliko dvomov in zaskrbljenosti. Skeptiki koncepta so dvomili predvsem o njegovi varnosti, zaupnosti ter ohranjanju kontrole nad zbranimi podatki. Vendar se je kljub velikim dvomom računalništvo v oblaku uveljavilo na številnih področjih. Razvoj računalništva v oblaku je vplival tudi na razvoj CRM-rešitev. Vodilni ponudniki CRM-

rešitev so hitro prepoznali prednosti računalništva v oblaku in intenzivno pričeli z razvojem in vpeljavami oblačnih CRM-rešitev (McCrea, 2018).

Storitve računalništva v oblaku delimo na tri glavne storitvene modele, in sicer: **infrastruktura kot storitev** – v nadaljevanju IaaS (ang. infrastructure as a service), **platforma kot storitev** – v nadaljevanju PaaS (ang. platform as a service) in **programska oprema kot storitev** – v nadaljevanju SaaS (ang. software as a service). Osnovne oblačne CRM-aplikacije sodijo v storitveni model SaaS, saj končni uporabniki uporabljajo aplikacijske funkcionalnosti. Poleg storitvenega modela SaaS pa vodilni ponudniki v sklopu CRM-rešitev ponujajo tudi storitveni model PaaS, kjer lahko uporabniki uporabljajo orodja za izdelavo in nameščanje aplikacij (npr. Microsoft – PowerApps, Salesforce – Force.com) (Kuan Hon et al., 2011).

Kljub temu da CRM-rešitve na svetovnem trgu ustvarijo največ prihodkov izmed vseh trgov programske opreme, je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2017) v Sloveniji v letu 2017 CRM-rešitve uporabljalo 25 % podjetij z vsaj deset zaposlenimi. Po najnovejših podatkih pa naj bi le 5 % podjetij z vsaj deset zaposlenimi uporabljalo oblačne CRM-rešitve (Statistični urad Republike Slovenije, 2018).

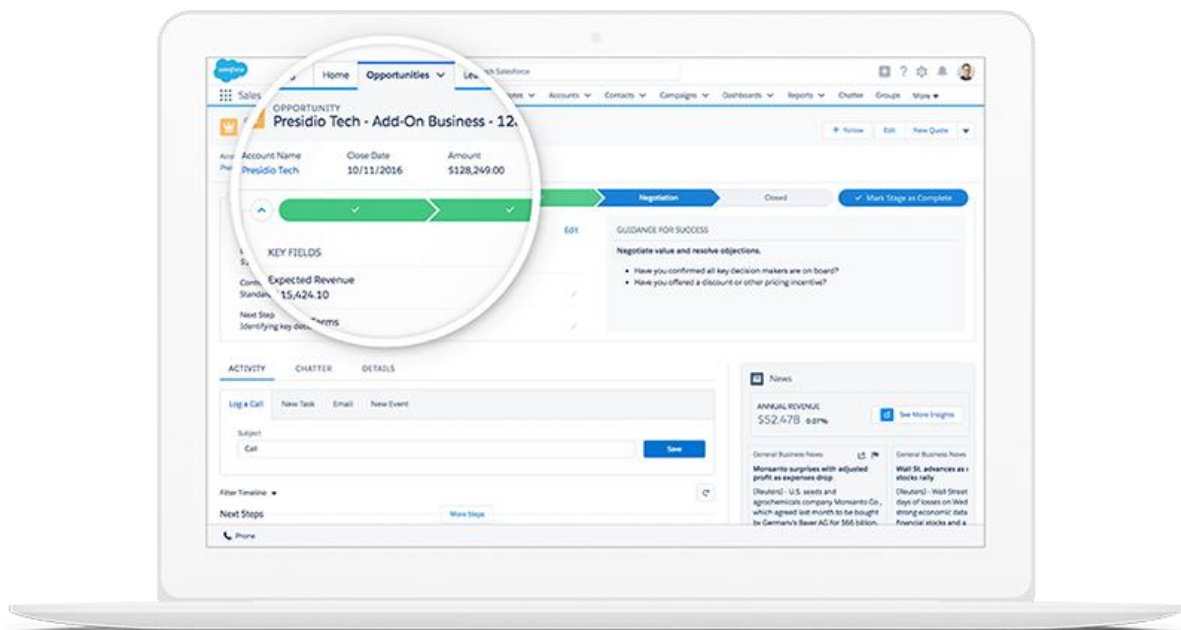
2.1 Ponudniki oblačnih rešitev za management odnosov z odjemalci

2.1.1 Salesforce

Rešitev Salesforce že vrsto let velja za eno izmed vodilnih rešitev na področju CRM. Rešitev naj bi uporabljajo več kot štiri milijone uporabnikov (Garnet, 2018b) in več kot 150.000 podjetij po vsem svetu. Salesforce poleg osnovne CRM-aplikacije, ki podpira prodajne, tržne in storitvene procese, uporabnikom ponuja tudi platformo kot storitev (PaaS), katere glavni namen je razvoj enostavnih poslovnih aplikacij, povezanih s CRM-aplikacijo.

CRM-rešitev Salesforce omogoča povezavo z najrazličnejšimi oblačnimi ali lokalno nameščenimi zalednimi rešitvami, napravami, že obstoječimi izdelki in aplikacijskimi podatki. Širok nabor povezav uporabnikom omogoča 360-stopinjski pogled na odjemalce skozi prodajni, storitveni in tržni proces. Rešitev Salesforce podpira tudi možnost uporabe najnovejših tehnologij, kot je npr. umetna inteligenca, ki na podlagi preteklih podatkov in vzorcev priotizira prodajne priložnosti, potencialne odjemalce in podobno (Salesforce, 2017; Salesforce, 2018).

Slika 3: Uporabniški vmesnik CRM, rešitev Salesforce.



Vir: Salesforce (brez datuma).

2.1.2 Microsoft Dynamics 365

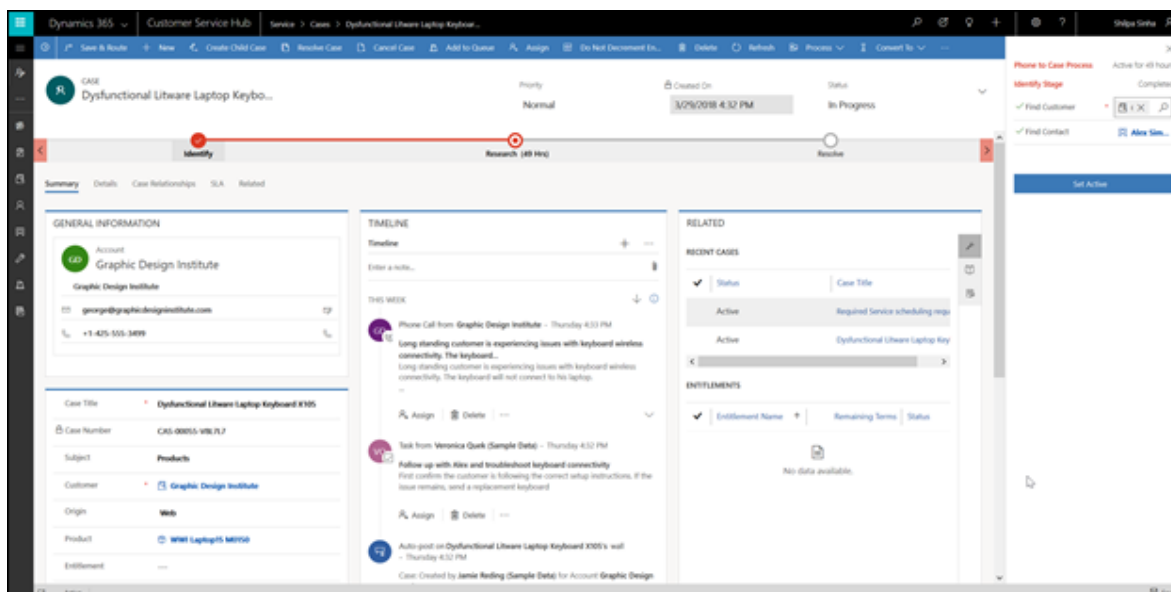
Microsoftova CRM-rešitev se imenuje Microsoft Dynamics. Prva Microsoftova oblachna CRM-rešitev je bila na voljo z različico Microsoft Dynamics CRM 2011, ki je izšla leta 2011. Dve leti pozneje je Microsoft izdal novo verzijo CRM-rešitve Dynamics CRM 2013, katere oblachna različica je bila na voljo na kar 42 globalnih trgih (Hernandez, 2013). Do danes je Microsoft izdal še tri večje posodobitve. Najnovejša različica CRM-rešitve pa je del oblachne platforme Dynamics 365.

Platforma Dynamics 365 poleg CRM-rešitve vključuje tudi ERP-rešitev, aplikacijo **PowerApps**, katere namen je brezkodno kreiranje manjših poslovnih aplikacij, analitično orodje **Power BI** in **Microsoft Flow**, ki omogoča brezkodno kreiranje enostavnih avtomatizacij in povezav med različnimi aplikacijami.

Microsoftova CRM-rešitev poleg osnovnih procesov, kot so prodaja, trženje in storitve, ponuja tudi vodenje terenskega dela in avtomatizacijo projektov. Za še lažje upravljanje s CRM-rešitvijo je Microsoft povsem poenotil uporabniški vmesnik za vse naprave (ang. unified interface). Rešitev Dynamics 365 poleg standardnih funkcionalnosti omogoča razširitve in razvoj prilagoditev skoraj kateri koli poslovni potrebi. Rešitev je mogoče tudi povezati z najrazličnejšimi rešitvami in aplikacijami. Z le nekaj kliki lahko uporabniki rešitev Dynamics 365 povežejo z najrazličnejšimi Microsoftovimi rešitvami, kot so npr. dokumentni sistem SharePoint, ki omogoča hrambo dokumentov v oblaku, odjemalec elektronske pošte Outlook, orodja Office, Yammer za družbene funkcionalnosti in druge.

Prav zaradi velikih možnosti povezovanja z drugimi rešitvami Dynamics 365 omogoča različne možnosti za interakcije z rešitvijo. Uporabniki lahko do rešitve dostopajo preko spletnega brskalnika oziroma kar iz odjemalca elektronske pošte Outlook. V aplikaciji Outlook lahko uporabniki dostopajo do podatkov, shranjenih v rešitvi, urejajo in zapisujejo nove podatke. Tako kot prenekatero vodilne CRM-rešitve tudi Dynamics 365 vključuje najnovejšo tehnologijo, kot sta npr. umetna inteligenca in mešana resničnost (ang. mixed reality) (Microsoft – Dynamics 365, 2018; Microsoft, 2018; Tarla, 2014).

Slika 4: Poenoten uporabniški vmesnik CRM, rešitev Dynamics 365.



Vir: Microsoft – Dynamics 365 (brez datuma).

2.1.3 Intrix

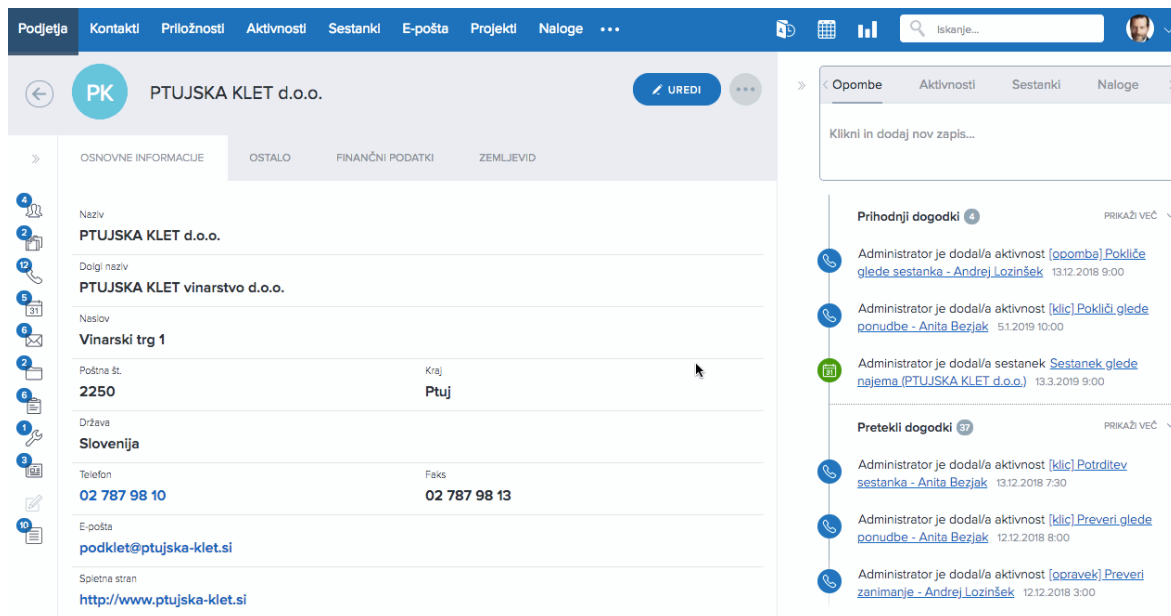
Slovensko podjetje Intera, d. o. o., je lokalni ponudnik lastne oblačne CRM-rešitve Intrix. Intrix je tako kot Salesforce in Microsoft Dynamics 365 mogoče povsem prilagoditi prodajnim potrebam in poslovnim procesom podjetja. Poleg osnovnih funkcionalnosti za upravljanje celotnega prodajnega procesa, ki jih potrebuje vsaka CRM-rešitev, Intrix ponuja tudi podporo trženjskim procesom, storitvenemu in projektnemu vodenju.

Rešitev Intrix je mogoče povezati z **javno dostopnimi** bazami, npr. Ajpes, Bizi.si in Bisnode, **ERP-rešitvami**, kot so npr. Datalab Pantheon, Minimax, SAP, Navision itd., **rešitvami za marketinške avtomatizacije**, npr. MailChimp, Campaign Monitor itd., **IP-telefonijo**, npr. Avaya, Centreks, Cisco itd., **odjemalci elektronske pošte**, **koledarji**, npr. Microsoft Outlook, Google Calendar itd., **planerji virov** in **spletnimi stranmi podjetja**.

Uporabniki lahko do rešitve Intrix dostopajo preko računalnika ali z uporabo aplikacije preko pametnih mobilnih naprav. Vsi podatki se hranijo v Sloveniji ter so kodirani s protokolom Security Socker Layer (SSL). Podjetje Intera, d. o. o., je CRM-rešitev Intrix

uvedlo v številna uspešna slovenska in tudi tuja podjetja. Rešitev Intrix trenutno uporablja več kot 6.000 uporabnikov (Intrix, 2018).

Slika 5: Uporabniški vmesnik CRM, rešitev Intrix.



Vir: Intrix (brez datuma).

2.2 Prednosti in izzivi oblačnih rešitev

Običajno zaposleni v podjetju menijo, da uvedba CRM-rešitve zanje pomeni večje breme kot korist. Razlogi za tovrstno mišljenje so različni: odpor do novih tehnologij, nepoznavanje prednosti uporabe tovrstnih rešitev, dodatno delo in podobno. Trend oblačnih rešitev, ki zagotavlja dostopnost CRM-rešitev skoraj kjer koli in kadarkoli, bodisi preko računalnika ali mobilnih naprav, je prav gotovo pripomogel k ublažitvi odpora do uporabe tovrstnih rešitev (Turšič & Rozman, 2015). Oblačne CRM-rešitve tako zaposlenim v podjetjih oziroma uporabnikom storitev omogočajo hiter vnos podatkov na terenu in dostopnost do že zbranih podatkov. Boljša dostopnost do podatkov zaposlenim omogoča vpogled in lažje razumevanje odjemalcev ter posledično zagotavljanje boljših izkušenj za odjemalce. Uporaba oblačnih CRM-rešitev podjetjem omogoča hitrejšo prilagodljivost rešitve lastnim potrebam, nižje stroške vzdrževanja in podpore, vezane tako na informacijsko tehnologijo kot tudi na človeške vire. Poleg naštetih prednosti oblačne CRM rešitve ponujajo tudi (McCrea, 2018; Cunningham, 2016):

- CRM-rešitve, ki so na voljo tudi manjšim in srednje velikim podjetjem;
- nadgradnje, ki jih izvede ponudnik;
- nižje kapitalske naložbe v programsko in strojno opremo;
- podjetje se lahko osredotoči na lasten posel;

- večjo elastičnost (spreminjanje obsega zakupljenih računalniških zmogljivosti glede na potrebe);
- merljivost opravljenih storitev (npr. število uporabnikov, porabljenega prostora);
- boljše sodelovanje med uporabniki, saj so vse spremembe takoj vidne tudi drugim uporabnikom.

Kljub temu da oblačne CRM-rešitve ponujajo veliko prednosti, se je treba zavedati izzivov, s katerimi se lahko srečamo pri najemu oblačnih CRM-rešitev. Največji izziv pri oblačnih CRM-rešitvah so prav gotovo varnost, zasebnost in zaupanje v ponudnika oblačnih storitev in rešitev. CRM-rešitve vsebujejo zaupne podatke podjetij kot tudi osebne podatke njihovih odjemalcev, zato je običajno skrb glede varnosti še toliko večja. Ključni izzivi, s katerimi se pri najemu oblačnih CRM-rešitev srečamo, so (Popović & Hocenski, 2010; McCrea, 2018):

- izguba lastne fizične varnosti podatkov;
- tveganje zasega podatkov s strani tuje vlade;
- menjava ponudnika je lahko zahtevna in zapletena;
- kontrola nad šifriranjem podatkov;
- vdor v sistem;
- neprestano spremljanje pravil ponudnika;
- različne zakonodaje in predpisi;
- kaj storiti v primeru kršenja pravic s strani ponudnika.

Poleg omenjenih izzivov, s katerimi se lahko srečamo pri najemu oblačnih CRM rešitev, se morajo podjetja vprašati tudi o skladnosti (kdo ureja skladnost zakonov, predpisov in standardov glede na to, da ponudniki prihajajo iz drugih držav), hrambi podatkov (na katerih lokacijah se hranijo podatki), izbrisu podatkov (ali so bili podatki res izbrisani ter ponudnik ni naredil dodatnih kopij) in kršitev zasebnosti (kako zaznati kršitve zasebnosti). Prav tovrstna vprašanja od podjetij in ponudnikov zahtevajo, da sledijo standardom upravljanja varnosti (Popović & Hocenski, 2010; Dufrene, 2015).

3 IZBIRA IN UVEDBA REŠITVE ZA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJE BILBAN

3.1 Predstavitev podjetja Bilban, d. o. o.

Podjetje Bilban, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1990 in je pionir na področju najema naprav v Sloveniji. Podjetje sodeluje z velikimi korporacijami, kot so Canon, HP, Lexmark in Xerox. Že od samega začetka delovanja se podjetje ponaša z nazivom Canon Partner. Od leta 2010 podjetje tesno sodeluje s korporacijo Xerox. Kot edino podjetje v Sloveniji se lahko pohvali z nazivom Xerox Partner Print Services (XPPS) ter certifikatom CompTIA. Podjetje posluje z več kot 14.000 odjemalci, s katerimi so uspešno zaključili preko 200 projektov. V

uspešnih letih obstoja je podjetje svojim odjemalcem dalo v najem ali v vzdrževanje preko 1.500 naprav. Največji delež naprav zavzemajo fotokopirni stroji, prav tako pa podjetje ponuja tudi najem računalniške opreme, serverjev itd. Po dosežkih na področju najema in vzdrževanja fotokopirnih strojev je podjetje razširilo dejavnost poslovanja na področje informacijske infrastrukture in vzdrževanja celotnega sistema informacijske tehnologije. Z razširitvijo delovanja na področje informacijske tehnologije želi podjetje svojim odjemalcem ponuditi tako pisarniški material kot tudi strojno in programsko opremo, ki jih podjetja potrebujejo za nemoteno poslovanje. Podjetje Bilban se lahko pohvali tudi z nazivom Microsoft Partner (Bilban, 2018).

Slika 6: Logotip podjetja Bilban, d. o. o.



Vir: Bilban, d. o. o. – O nas (brez datuma).

3.1.1 Osnovni podatki podjetja

Uradni dolgi naziv podjetja je BILBAN, servis fotokopirnih strojev Canon, fotokopiranje, razmnož., biro oprema in papirnica, d. o. o. Njegova ustanovitelja sta Ciril Bilban in Petra Bilban. V podjetju je 27. marca 2019 bilo zaposlenih 14 oseb. Vodstvo in trenutni zastopniki podjetja sta Petra Bilban in Mira Bilban. Drugi osnovni podatki podjetja so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Tabelarični izpis osnovnih podatkov o podjetju Bilban, d. o. o.

Dolgi naziv podjetja	BILBAN, servis fotokopirnih strojev Canon, fotokopiranje, razmnož., biro oprema in papirnica, d. o. o.
Pravni status podjetja	Družba z omejeno odgovornostjo
Sedež podjetja	Poslovna cona A 10, 4208 Šenčur
Število zaposlenih	14 zaposlenih (27. marec 2019)
Leto ustanovitve	1990
Ustanovitelja	Bilban Ciril, Bilban Petra
Zastopnici	Bilban Petra, Bilban Mira

Vir: Bizi.si (2018) in lastno delo.

3.1.2 Konkurenčno okolje podjetja

Vedno večje zavedanje in usmerjanje podjetij v digitalizacijo je poslovno okolje, v katerem posluje podjetje, privedlo do velikih izzivov. Podjetja z digitalizacijo poizkušajo odpraviti papirno poslovanje, kar pomeni manjšo uporabo fotokopirnih strojev. Poleg močne konkurence znotraj panoge, kot sta globalni korporaciji Konica Minolta Slovenija, d. o. o., in Kyocera, konkurenčno okolje predstavljajo tudi podjetja, ki delujejo na področju digitalizacije podjetij. Zmanjševanje papirnega poslovanja in porast vstopa novih konkurentov na trg od podjetij, kot je Bilban, d. o. o., zahteva prilagajanje in širjenje delovanja na druga področja. V podjetju Bilban, d. o. o., se zavedajo vseh naštetih dejstev ter neprestano spremljajo razmere na trgu in se jim prilagajajo.

3.2 Predstavitev partnerja Innito, d. o. o.

Innito informacijski sistemi, d. o. o., je vodilni ponudnik vpeljav rešitev Microsoft Dynamics CRM v Sloveniji. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2011, njegov ustanovitelj je Jure Jesenovec. Kljub težkim gospodarskim razmeram je podjetje v začetnih letih obstoja pridobilo in uspešno zaključilo nekaj velikih projektov vpeljav CRM-rešitev v podjetja. Po uspešnem začetku je podjetje hitro pridobivalo zaupanje naročnikov ter v kratkem obdobju pridobilo ključne projekte, ki so pripomogli k prepoznavnosti in uveljavitvi podjetja na slovenskem trgu. Podjetje Innito se lahko danes pohvali s številnimi uspešno zaključenimi projekti vpeljav CRM rešitev v podjetja, kot so npr. Adria Airways, d. o. o., Croatia Airlines, d. d., Bilban, d. o. o., Blažič robni trakovi, d. o. o., Domel, d. o. o., Donit Tesnit, d. o. o., Energo Plus, d. o. o., JUB, d. o. o., Titus Plus, d. o. o., Brinox, d. o. o., in druga. Uspešnost podjetja se odraža tudi po prejemu številnih priznanj. Innito je od podjetja Bisnode Slovenija v letih 2017 in 2018 prejelo najvišjo zlato bonitetno odličnost. Podjetje pa se lahko pohvali tudi z nazivom srebrni Microsoft Partner (Innito, d. o. o., 2018).

Slika 7: Logotip podjetja Innito, d. o. o.



Vir: Innito, d. o. o. (brez datuma).

Po uspešnih osmih letih samostojnega delovanja se je podjetje 28. decembra 2018 združilo z belgijskim podjetjem Admiral Dynamics, katerega sedež je v Antwerpnu. Z združitvijo je podjetje razširilo svojo geografsko prisotnost na evropskem trgu. Trenutno (27. marca 2019)

je v podjetju v Sloveniji zaposlenih šest oseb, v celotni družbi pa je 19 zaposlenih (Innito, d. o. o, 2018).

3.3 Metodologija

Za pridobitev ključnih podatkov o zaznanih potrebah po uvedbi koncepta CRM v podjetje Bilban, d. o. o., izbiri rešitve in izvajalca uvedbe ter o trenutnih poslovnih procesih in njihovih pomankljivostih v magistrski nalogi uporabljam tako kvalitativni kot tudi kvantitativni pristop. V prvi fazi analiziranja poslovnih procesov podjetja sem pregledal obstoječo dokumentacijo, ki je bila narejena v času izvedbe prvega dela projekta. Za lažje razumevanje problematike, s katero se je podjetje soočalo pred uvedbo koncepta CRM, sem poleg pregleda obstoječe literature z vodjo projekta opravil osebni intervju. Na podlagi pridobljenih podatkov sem analiziral in s pomočjo BMPN-tehnik modeliranja grafično prikazal prodajni proces pred uvedbo CRM in po njej ter podal ključne korake izvedbe projekta.

Ker projekt uvedbe CRM še ni povsem končan, sem osebne intervjuje opravil tudi z vodstvom podjetja Bilban, d. o. o., na podlagi katerih sem lahko podrobneje analiziral trenutno poslovanje podjetja – trenutni prodajni in servisni proces. Na podlagi pridobljenih podatkov sem lahko podal ključne ugotovitve, pomankljivosti in slabosti v prodajnem in servisnem procesu ter podal predloge izboljšav. V osebnih intervjujih z vodstvom podjetja Bilban, d. o. o., sem poleg pregleda podatkov za izvedbo analize poslovnih procesov pridobil tudi prenekatero pomembno podatke o dodatnih problemih, s katerimi so se srečevali v podjetju pred uvedbo, načinu izbire rešitve in izvajalca uvedbe ter o vplivu uvedbe CRM na poslovanje podjetja.

3.4 Opis problematike

Podjetje se je pred izbiro in uvedbo koncepta management odnosov z odjemalci soočalo s številnimi problemi, kot so:

- izguba informacij in kontaktnih podatkov o potencialnih odjemalcih ter majhno število realiziranih naročil;
- zahteva podjetja Xerox po ureditvi poslovnih procesov;
- slab prenos podatkov med oddelki;
- zamudna priprava pogodb in ponudb;
- neobvladovanje pogodb (iztek pogodbe, nepodpisane pogodbe itd.);
- neobvladovanje nestandardnih naročil in pogodb;
- arhiviranje pogodb v fizični obliki;
- nesistematično evidentiranje kontaktov;
- nepravočasno sprejemanje poslovnih odločitev;
- izguba nadzora nad prejetimi povpraševanji in poslanimi ponudbami.

Večina naštetih problemov je bila povezanih predvsem s prodajnim procesom, v katerem so zaposleni vse podatke o prodajnih priložnostih, ponudbah in obstoječih pogodbah vodili v lastnih evidencah oziroma so za določene podatke vedeli le oni, saj so jih hranili v »glavah«. Nesistematično vodenje ključnih podatkov o odjemalcih, njihovih željah ali potrebah je pripomoglo k izgubi pomembnih informacij ter sorazmerno majhnemu številu realiziranih naročil glede na priložnosti na trgu.

Veliko število poslovnih priložnosti je od zaposlenih zahtevalo veliko časa in napora za pripravo ponudb ter pogodb. Pred pripravo primerne ponudbe in pogodbe so zaposleni morali preveriti vse že obstoječe pogodbe za izbrano skupino izdelkov in za odjemalca. Iskanje in preverjanje vseh obstoječih pogodb je bilo zaradi fizičnega in nesistematičnega arhiviranja zelo zamudno.

Za zagotavljanje kakovostnih storitev za odjemalce se je v podjetju sorazmerno z rastjo povečevalo tudi število zaposlenih. Večje število zaposlenih pa je pomenilo tudi večje potrebe po organiziranosti dela in podatkov. Ključnega pomena je bilo izboljšati predvsem prenos pomembnih podatkov med oddelki in med zaposlenimi ter tako »lastništvo« podatkov od posameznika prenesti na podjetje oziroma vse zaposlene.

Poleg internih potreb je na spremembo notranjih procesov vplivala tudi zahteva partnerskega podjetja Xerox. Podjetje Bilban, d. o. o., je moralo za pridobitev certifikata Xerox Partner Print Services (XPPS) urediti poslovne procese glede na standarde podjetja Xerox. Podroben prikaz procesov pred uvedbo CRM in po njej bom prikazal v nadaljevanju.

3.5 Izbira in uvedba koncepta in rešitve za management odnosov z odjemalci

Rast in razvoj podjetja Bilban, d. o. o., sta privedla do potrebe po rešitvi za sistematično vodenje prodajnega in storitvenega poslovnega procesa ter tehnološki rešitvi za sistematično zbiranje podatkov o odjemalcih in njihovih aktivnostih, ki nastanejo v tovrstnih procesih. Vodstvo podjetja je kot najprimernejšo rešitev za omenjene potrebe prepoznalo v uvedbi koncepta CRM. Pred uvedbo koncepta so v podjetju dodobra proučili trg CRM-rešitev in izvajalce za njeno uvedbo. Pomembni kriteriji za izbiro CRM-rešitve so bili možnost povezovanja z obstoječo ERP-rešitvijo, možnost prilagajanja rešitve lastnim potrebam in poslovnim procesom ter sistematično vodenje podatkov o odjemalcih s poudarkom na pogodbenih aktivnostih. Prav tako je morala rešitev slediti viziji in poslovnim pričakovanjem podjetja.

Po pregledu trga CRM-rešitev in izvajalcev je vodstvo podjetja Bilban povabilo Innito na predstavitev Microsoftove CRM-rešitve Dynamics 365 in možnosti skupnega sodelovanja pri reševanju poslovnih problemov, s katerimi se je podjetje soočalo. Ključno vlogo pri izbiri zunanjega izvajalca in rešitve je imel pristop podjetja Innito. Podjetje Innito s svojimi naročniki pri uvedbi sodeluje kot partner in ne le v razmerju naročnik – izvajalec. Izbira

Innita kot zunanjega izvajalca je posledično vplivala tudi na končno odločitev o uvedbi Microsoftove CRM-rešitve Dynamics 365.

3.6 Uvedba managementa odnosov z odjemalci v podjetje Bilban, d. o. o.

V prvi fazi uvajanja CRM je bilo treba določiti projektno ekipo, ki bo sodelovala pri uvedbi. V celotni izvedbi uvedbe so na naročnikovi strani sodelovali vodstvo podjetja, skrbniki poslovnih procesov in tehnična podpora podjetja. Pred pričetkom uvedbe je bilo treba z vodstvom podjetja natančno opredeliti poslovno **vizijo podjetja**, poslovna in tehnična **pričakovanja** in **cilje**, ki jih podjetje želi doseči z uvedbo rešitve. Poslovna pričakovanja podjetja so bila izboljšava učinkovitosti internih poslovnih procesov, izboljšava poslovnih učinkov, preglednost in učinkovite analize poslovnih informacij na operativnem in strateškem nivoju ter povečanje zadovoljstva odjemalcev in partnerjev. Poleg poslovnih pričakovanj je podjetje pri uvedbi imelo tudi tehnična pričakovanja, kot sta zagotovitev izmenjave podatkov z obstoječo zaledno ERP-rešitvijo ter zagotavljanje varnosti in zanesljivosti interne rešitve. Z uvedbo CRM je podjetje pričelo tudi z opravljanjem brezpapirnega poslovanja.

Po natančni opredelitvi pričakovanj, vizije in ciljev je nato sledila faza **načrtovanja**, v kateri je bilo treba analizirati in definirati poslovne procese, funkcionalne zahteve, arhitekturo tehnološke rešitve in prototip uporabniškega vmesnika. Ključne funkcionalne zahteve rešitve so možnost upravljanja portala subjekta, stika, potencialnih odjemalcev, priložnosti, ponudb, projektov, naročil, aktivnosti, pogodb, dobavnic, naprav, servisnih nalogov, reklamacij, planov prodaje, realizacije prodaje, terjatev, obveznosti, seznamov za trženje, usposabljanj in dopustov. Končna rešitev mora prav tako omogočati kreiranje poročil v različnih formatih in vizualizacijo podatkov (nadzorne plošče). V fazi načrtovanja so se določile tudi tehnične podrobnosti za prenos podatkov iz obstoječe ERP-rešitve v CRM-rešitev. Podrobnejši opis funkcionalnosti rešitve in povezovanje rešitev bom predstavil v nadaljevanju magistrske naloge.

Predhodnima fazama so nato v več ponovitvah (intervalih) sledile še faze **postavitve**, v kateri so bili predstavljeni prototipi rešitve (različice), **stabilizacija**, ki je vključevala šolanja, testiranje prototipov rešitve in odobritev posameznih funkcionalnosti, ter **uvedba** prototipa rešitve. V vseh fazah razvoja in uvedbe CRM-rešitve so se glavni akterji tako s strani naročnika kot tudi izvajalca srečevali na mesečni ravni in definirali podrobnosti rešitve. Naročnik je na začetku projekta pridobil dostop do testnega okolja, kar je pripomoglo k boljši vključitvi in aktivnejšemu sodelovanju naročnika pri razvoju rešitve.

Prvi prototip je vključeval razvoj osnovnih delov CRM-rešitve, ki zagotavljajo nemoteno obvladovanje odjemalcev, prodajnega procesa in aktivnosti ter definiranje in povezovanje enotne baze subjektov (odjemalcev), stikov in izdelkov iz obstoječe ERP-rešitve v CRM. Osnovni deli CRM-rešitve, ki so bili razviti v prvem prototipu, so pokrivali vnos subjektov, stikov, izdelkov, priložnosti, ponudb, naročil in aktivnosti (nalog, sestankov itd.). Po

potrditvi in uvedbi prvega prototipa je sledil razvoj drugega prototipa, v katerem se je bilo treba osredotočiti na podporo poprodajnih aktivnosti in nabavo. V tretjem prototipu je sledil razvoj CRM-dela za vnos pogodb, njihovo poenotenje in obvladovanje. V podjetju za pokrivanje prodajnega procesa po skupinah izdelkov uporabljajo devet različnih tipov pogodb, katere je bilo treba poenotiti ter razviti rešitev za njihovo obvladovanje od priprave predloge do podpisa pogodbe in opozarjanja na zamude. Po končnem definiranju ključnih elementov za obvladovanje prodajnega procesa je sledil razvoj četrtega prototipa, v katerem je bil ključni poudarek na podpori obveščanja za izvedbo internih usposabljanj in šolanj zaposlenih. Podjetje Bilban, d. o. o., se namreč lahko pohvali z nazivoma Xerox Partner Print Services in Canon Partner, ki zahtevata nenehno usposabljanje zaposlenih in poročanje partnerjem o izvedbi usposabljanj, zato je podjetje želelo v CRM vključiti tudi obveščanje za izvedbo usposabljanj. Peti prototip je vključeval funkcionalnosti za pregled izdanih računov, povezovanje izdanih računov z obstoječo ERP-rešitvijo, seznamov za trženje in pripravo nadzornih plošč.

Po vzpostavitvi prodajnega procesa je sledila optimizacija podpore za obvladovanje servisnega procesa. V servisnem procesu, ki je še v razvoju, je treba vzpostaviti prenos dokumenta servisni nalog ter podatkov iz odobrenih pogodb in/ali ponudb iz ERP-rešitve v CRM (Bilban, d. o. o., 2017).

V nadaljevanju magistrske naloge bom podrobneje opisal trenutno stanje servisnega procesa in predloge za izboljšavo.

3.7 Izzivi pri uvedbi rešitve

Ključni izziv pri uvedbi CRM je bil predvsem neobvladovanje prodajnega in servisnega poslovnega procesa v podjetju. Kljub izgubi nadzora nad ključnimi poslovnimi procesi podjetja so pravi pristop uvedbe rešitve, jasna vizija, natančno definiranje pričakovanj in podpora vodstva podjetja privedli do uspešne uvedbe CRM v podjetje. Vsi zaposleni v podjetju so uvedbo rešitve sprejeli odprti rok, saj so se zavedali njenega pomena in poenostavitve njihovih poslovnih procesov in vsakodnevnih opravil. Vpliv uvedbe CRM v podjetje bom podrobneje opisal v poglavju 5 – Vpliv uvedbe koncepta za management odnosov z odjemalci na prodajni in servisni proces.

4 STRUKTURA IN FUNKCIONALNOST TEHNOLOŠKE REŠITVE ZA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

Microsoftovo CRM-rešitev sestavljajo moduli, ki tvorijo skupino funkcionalnosti za izvrševanje posameznega poslovnega področja. Osnovna struktura rešitve vsebuje prodajni (ang. sales), storitveni (ang. service) in trženjski (ang. marketing) modul. Znotraj modulov se nahajajo entitete, ki vsebujejo zapise in metapodatke o posameznih zapisih. Vsaka entiteta vsebuje različno število atributov, ki so shranjeni v bazi podatkov. Vsak atribut pa se lahko

prikaže na zaslonski sliki posamezne entitete. Osnovna struktura rešitve ima tako kot module tudi že vnaprej nastavljene entitete, ki vsebujejo potrebne attribute za izvedbo osnovnega prodajnega, storitvenega ali trženjskega procesa (Tarla, 2014). Iz modula prodaja so bile pri uvedbi CRM-rešitve v podjetje Bilban, d. o. o., uporabljene naslednje že obstoječe entitete:

- subjekti (ang. accounts);
- stiki (ang. contacts);
- potencialni stiki (ang. leads);
- priložnosti (ang. opportunities);
- ponudbe (ang. quotes);
- naročila (ang. orders);
- izdelki (ang. products);
- aktivnosti (ang. activities);
- naloge (ang. tasks);
- sestanki (ang. appointments);
- telefonski klici (ang. phone calls);
- elektronska pošta (ang. emails);
- uporabniki (ang. users);
- druge povezovalne entitete, ki omogočajo delovanje naštetih entitet.

Poleg obstoječih entitet je bilo treba v namen prilagoditve kreirati dodatne entitete, kot so:

- pogodbe (ang. contracts);
- naprave (ang. devices);
- potrošni material (ang. consumables);
- aparati (ang. appliances);
- licence (ang. licenses);
- računalniška oprema (ang. computer equipment);
- obveščanje (ang. notification);
- obveščanje zaposlenih (ang. notification to employees);
- zaposleni (ang. employees);
- nabava (ang. purchasing);
- realizacija (ang. realization);
- terjatve (ang. receivables);
- namigi (ang. tips & tricks);
- domene (ang. domains);
- druge povezovalne entitete, ki omogočajo delovanje naštetih entitet.

Zgoraj našete dodatne entitete je bilo treba kreirati za podporo prodajnemu in servisnemu poslovnemu procesu. V entiteti pogodbe lahko zaposleni sistematično pregledujejo obstoječe pogodbe ali kreirajo nove pogodbe. Vsaka pogodba lahko vsebuje podatke o napravah, potrošnem materialu, aparatih, licencah in/ali računalniški opremi.

Poleg entitet za obvladovanje pogodb je bilo treba kreirati tudi entitete za obvladovanje izvedbe izobraževanj (obveščanje, obveščanje zaposlenih in zaposleni), nabave in realizacije po letih, s posebnim poudarkom na takojšnjem vpogledu na odprte terjatve. Dodatno kreirane entitete podjetju omogočajo bolj sistematično zbiranje in pregledovanje podatkov o odjemalcih ter s tem večjo usmerjenost poslovanja k odjemalcem. Poleg entitet, v katerih se nahajajo podatki o odjemalcih, sta bili kreirani še dve dodatni entiteti, namigi in domene, katerih namen je podpreti in hraniti podatke za izvajanje poslovnih procesov. Podrobne relacije med dodatno kreiranimi entitetami bom predstavil v nadaljevanju magistrske naloge.

Za potrebe upravljanja servisnega procesa se bodo v nadaljnjem uvajanju koncepta in razvoju CRM-rešitve kreirale še prenekatero dodatne entitete. Ključna entiteta, ki jo bo treba kreirati, bo servisni nalogi, v kateri bodo lahko zaposleni vodili vse podatke, potrebne za namestitev naprave ali odpravo napak.

4.1 Struktura prilagojene tehnološke rešitve

Prodajni proces predstavljajo osnovne povezave med entitetami priložnosti, ponudbe in naročila. Za razvrščanje in sistematično vodenje prodajnega procesa po odjemalcih pa so ključne entitete subjekti, stiki in potencialni stiki. Poleg omenjenih entitet prodajni proces podpirajo tudi entitete pogodbe, izdelki, aparati, nabava, uporabniki in aktivnosti. Entitete priložnost, ponudba in naročilo lahko vsebujejo oziroma morajo vsebovati vsaj eno relacijo s subjektom, stikom in/ali potencialnim stikom. V primeru, da priložnost vsebuje relacijo s potencialnim stikom, se ta lahko v postopku prodajnega procesa preoblikuje v stik, ki lahko pridobi relacijo s subjektom. Entiteta subjekt lahko s stikom vsebuje mnogo povezav s stiki ali nobene. Med omenjenimi entitetami v ozadju obstajajo še dodatne povezovalne entitete, ki skrbijo za nemoteno povezovanje osnovnih entitet (relacije mnogo proti mnogo).

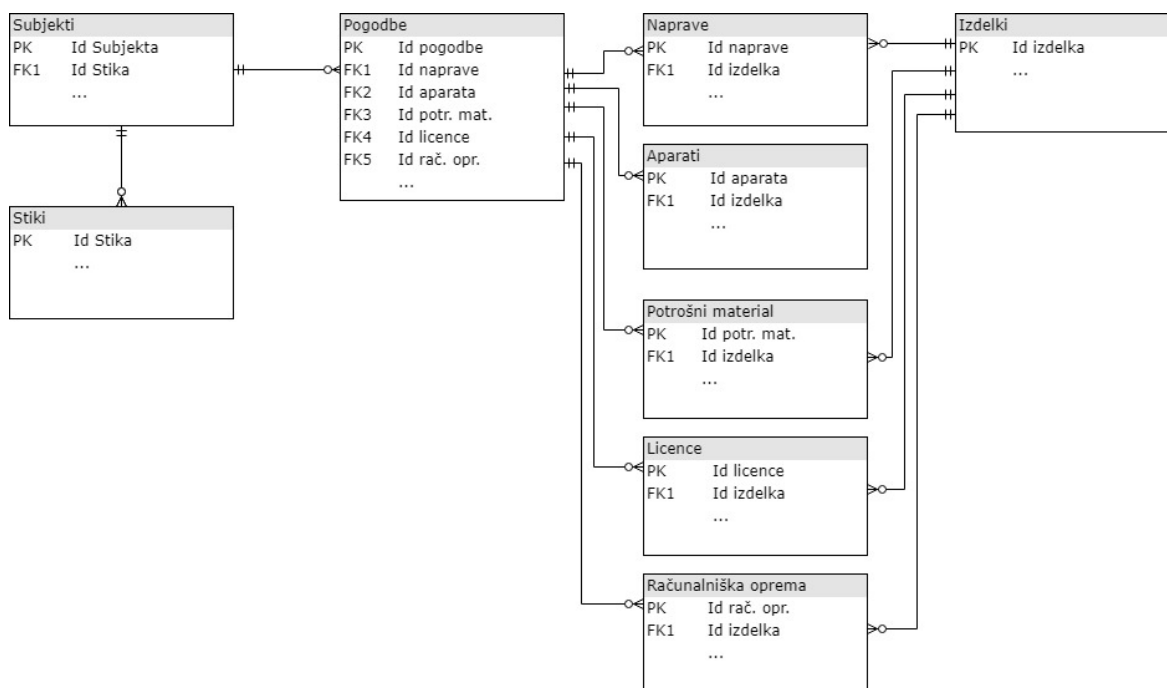
Poleg naštetih entitet in povezav CRM-rešitev za nemoten potek prodajnega procesa vsebuje tudi entiteto aktivnosti, ki vsebuje podrejene entitete naloge, sestanki, telefonski klici in elektronska pošta. Vsaka aktivnost pa mora vsebovati eno relacijo s subjektom in/ali stikom in/ali potencialnim stikom, ki zagotavlja sistematično vodenje vseh aktivnosti z odjemalci.

Obvladovanje pogodb ima v prodajnem procesu podjetja Bilban, d. o. o., velik pomen. V ta namen je bilo treba kreirati entiteto pogodbe, ki jo obvladujemo z dodatnimi entitetami, kot so:

- naprave;
- aparati;
- potrošni material;
- licence;
- računalniška oprema;
- izdelki.

Entiteti aparati in izdelki služita kot seznama izdelkov, s katerimi razpolagajo v podjetju Bilban, d. o. o. Seznam izdelkov in aparatov se neprestano posodablja iz ERP-rešitve. Vrednosti v entiteti aparati predstavljajo vse naprave, ki niso v lasti podjetja Bilban, d. o. o., vendar podjetje skrbi za njihovo vzdrževanje. Vrednosti v entiteti izdelki pa predstavljajo naprave in izdelke, ki so v lasti podjetja Bilban, d. o. o. Kot je prikazano na sliki 8, mora vsaka pogodba vsebovati vsaj eno povezavo s subjektom in eno povezavo z napravo in/ali aparatom in/ali potrošnim materialom in/ali licenco in/ali računalniško opremo. Izbira te je odvisna od tipa pogodbe.

Slika 8: Grafični prikaz povezav med entitetami za obvladovanje pogodb.



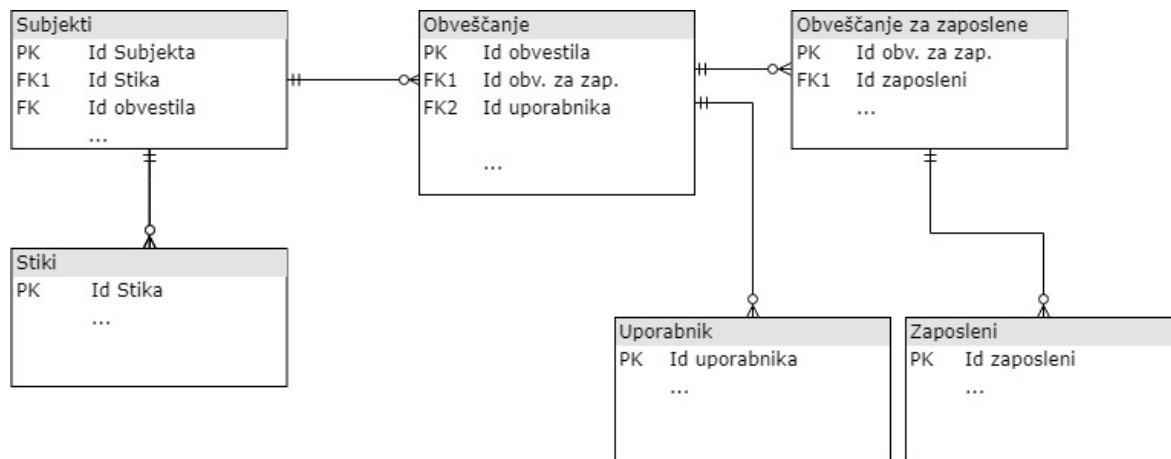
Vir: Lastno delo.

Poleg obvladovanja pogodb je bilo treba razviti tudi podporo za obveščanje o izvedbi usposabljanj za zaposlene. V ta namen je bilo treba kreirati osnovno entiteto obveščanje ter dodatni entiteti obveščanje za zaposlene in zaposlene. Entiteta obveščanje za zaposlene je povezovalna entiteta med entiteto zaposleni, ki služi kot seznam vseh zaposlenih, med katerimi niso vsi uporabniki CRM-rešitve, ter entiteto obveščanje, ki razpolaga s podatki o času izvedbe usposabljanja, udeležencih, partnerju, tipu uporabnika in podobno. Vsako obveščanje potrebuje podatek o subjektu, obveščanju za zaposlene in/ali uporabnike.

V primeru, da kreator zapisa obveščanje želi obvestilo posredovati le uporabnikom CRM-rešitve, je na zapisu znotraj entitete obveščanje treba določiti tip uporabnika – CRM-uporabnik. Ob izbiri vrednosti CRM-uporabnik rešitev nato posreduje obvestilo vsem uporabnikom rešitve. V primeru, da kreator zapisa obveščanje želi obvestilo poslati vsem zaposlenim, mora na zapisu obveščanje določiti tip uporabnika – zaposleni ter v obveščanju

za zaposlene izbrati zaposlene, ki jih želi obvestiti o izvedbi uvajanja. Grafični prikaz povezav med entitetami za obveščanje je prikazan na sliki 9.

Slika 9: Grafični prikaz povezav med entitetami za obveščanje.



Vir: Lastno delo.

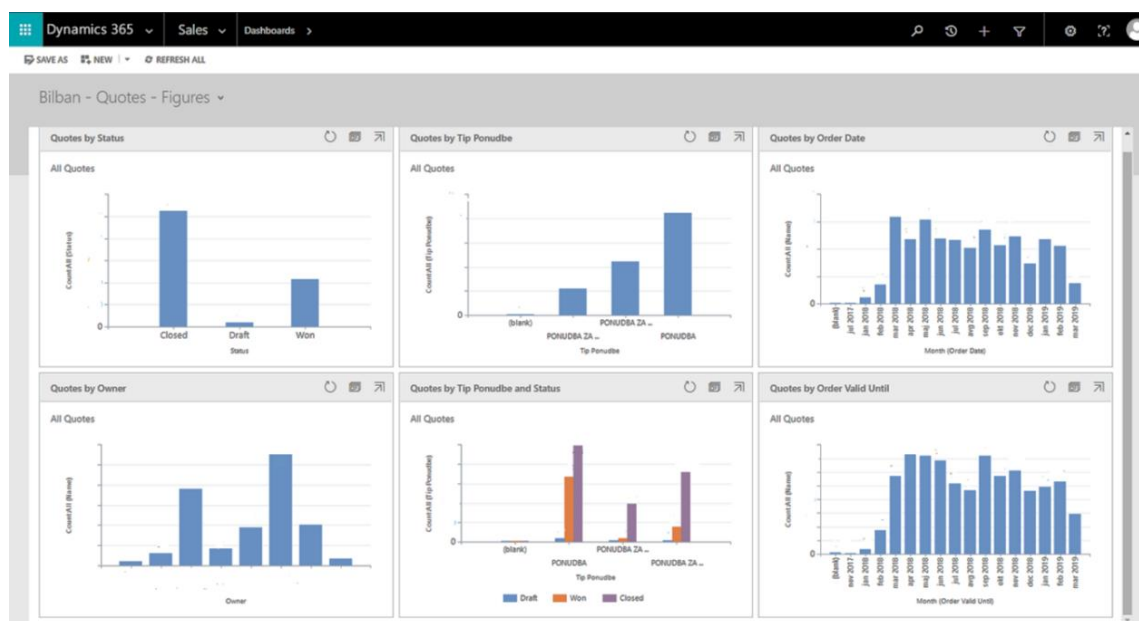
Kot sem že predhodno omenil, bo v nadaljevanju projekta za obvladovanje servisnega procesa treba kreirati dodatne entitete in povezave med njimi. Vsi ključni podatki za izvedbo servisnega procesa, kot so npr. podatek o namenu naloga, digitalni podpis odjemalca v primeru ustrezne namestitve oziroma odprave napake ter porabljen material, katerega bo serviser lahko izbral iz cenika (prej dogovorjenega seznama), bodo shranjeni v entiteti servisni nalog. Izbira porabljenega materiala iz prej dogovorjenega nabora/seznama bo pripomogla k optimizaciji servisnega procesa, saj zaposlenim v skupnih službah pri pripravi računa oziroma evidentiranju opravljene storitve ne bo treba prepisovati opisno evidentiranega materiala na servisnem nalogu. Podroben opis problematike sledi v nadaljevanju magistrske naloge.

4.2 Prilagojena struktura in funkcionalnost tehnološke rešitve

4.2.1 Prodajni proces

Zaposleni v podjetju Bilban, d. o. o., ki imajo omogočen dostop do tehnološke rešitve CRM, lahko do rešitve dostopajo preko spletnega brskalnika. Po uspešni prijavi v program lahko uporabnik na prvi strani, v nadzornih ploščah, pregleduje ključne podatke o prodajnem in servisnem procesu v agregirani obliki. Za spremljanje prodajnega procesa je bilo razvitih več dodatnih nadzornih plošč: ena nadzorna plošča je bila ustvarjena za pregled nad nalogami uporabnikov CRM-rešitve, dve nadzorni plošči za pregled nad ponodbami po stanju, vrednosti, času, tipu ponudbe in podobno, ter ena nadzorna plošča za prikazovanje finančnih podatkov o realizaciji in stanju terjatev. Primer nadzorne plošče za pregled ponodb je prikazan na sliki 10.

Slika 10: Zaslonska slika nadzorne plošče za pregled ponudb.



Vir: Lastno delo.

V primeru zaznane prodajne priložnosti prodajalec v modulu prodaja lahko ustvari novo prodajno priložnost oziroma ponudbo. Namen kreiranja prodajne priložnosti je beleženje potencialne prodaje za nove oziroma že obstoječe odjemalce. Pri kreiranju nove prodajne priložnosti mora uporabnik v vnaprej določena obvezna polja vnesti podatke. Obvezna polja so označena z rdečo zvezdico.

Za zagotavljanje vseh potrebnih podatkov v posameznih korakih prodajnega procesa je bil na entiteti priložnosti ustvarjen tok poslovnih procesov (ang. business process flow). Tok poslovnih procesov uporabnika rešitve vodi skozi celoten prodajni proces ter zagotavlja vnos vseh potrebnih podatkov v posamezni fazi. V prodajni priložnosti tok poslovnih procesov vsebuje štiri korake, in sicer kvalificiranje prodajne priložnosti (ang. qualify opportunity), raziskovanje in razvoj (ang. research & develop), predlogi (ang. propose) in zaprtje (ang. close). Poleg naštetega je namen toka poslovnih procesov tudi grafični prikaz, v kateri fazi in koliko časa se nahaja prodajna priložnost.

Poleg osnovnih podatkov o zaznani poslovni priložnosti lahko uporabnik v priložnost vnese tudi podatke o izdelkih in/ali storitvah, za katere se odjemalec zanima, količini produktov, možne popuste in podobno. Na podlagi vpisanih podatkov o produktih se preračuna ocenjeni prihodek prodajne priložnosti. Ocenjeni prihodki vseh prodajnih priložnosti so nato grafično prikazani v nadzorni plošči, natančneje v prodajnem lijaku (ang. sales pipeline). Primer obrazca za kreiranje prodajne priložnosti je prikazan na sliki 11.

Slika 11: Obrazec za kreiranje prodajne priložnosti.

Vir: Lastno delo.

Po vnosu prodajne priložnosti mora zaposleni v prodaji pred pripravo ponudbe s potencialnim odjemalcem uskladiti podrobnosti o ustreznosti razpoložljivih izdelkov. V primeru, da podjetje ne razpolaga z želenim izdelkom, je treba znotraj CRM-rešitve pripraviti predlog naročila blaga. Pri pripravi naročila blaga je treba definirati osnovne podatke o blagu, količini, dobavitelju, predvidenem datumu naročila in podobno. V nasprotnem primeru, torej če podjetje razpolaga z ustreznim izdelkom, se lahko za odjemalca pripravita ustrezna ponudba in predlog pogodbe.

Uporabnik lahko ponudbo ustvari znotraj prodajne priložnosti ali brez njene povezave. V primeru, da je ponudba ustvarjena znotraj prodajne priložnosti, CRM-rešitev vse ključne podatke o odjemalcu in priložnosti prenese v novo ustvarjeno ponudbo, uporabnik pa le dopolni manjkajoče podatke na ponudbi.

Prodajna priložnost lahko vsebuje nič, eno ali več ponudb. Ponudba je sestavljena iz različnih izdelkov in/ali storitev, ki so izbrani iz entitete izdelki. Za lažje obvladovanje pogodb in pripravo ponudbe lahko uporabnik pri pripravi ponudbe v prej definirani tabeli vidi obstoječe pogodbe odjemalca za posamezno skupino izdelkov. V primeru, da potencialni odjemalec še nima sklenjene pogodbe za skupino izdelkov, na katero se nanaša pogodba, lahko uporabnik z le nekaj kliki poleg ponudbe ustvari tudi nov predlog pogodbe, katerega mora, tako kot ponudbo, potrditi vodja prodaje. Pri kreiranju nove pogodbe je treba definirati potencialnega odjemalca, obdobje veljavnosti pogodbe, tip pogodbe, izdelke ali storitve, na katere se pogodba nanaša, in podobno. V primeru pravilnega vnosa vseh ključnih podatkov lahko uporabnik na podlagi vnaprej definiranih osnutkov izvozi in/ali natisne kreirano pogodbo in/ali ponudbo. Ko vodja prodaje odobri pogodbo, uporabnik z le nekaj kliki posreduje ponudbo potencialnemu odjemalcu. Obrazec za vnos pogodbe v CRM-rešitvi in izvožena različica pogodbe sta prikazana na slikah 12 in 13.

Slika 12: Obrazec za vnos pogodbe v CRM-rešitvi.

Dynamics 365 | Service | Pogodbe | 2018/1806/01

POGODBE : INFORMACIJE
2018/1806/01

General

Contract Name: 2018/1806/01 | Contract No: | Owner: Jože Kadič

Customer: INNITO D.O.O. | Customer Name: | Duration in Months: 36

Customer Contract Sig: direktor, Jure Jesenovec | Contract End Date: 17. 06. 2021 | DM for contract: 11

Contract Start Date: 18. 06. 2018 | CED Date: 17. 05. 2021 | PD in days: 30

Annual Increase in %: | Total Price: | Attachment Attached: |

Contract Type: Vzdrževalna | Contract Status: Podpisana | Monthly reminder for: |

Aneks lt: |

Aneks datum: |

Description: |

Vir: Lastno delo.

Slika 13: Izvožena različica pogodbe.

Samodejno shranjevanje | Pogo...

Datoteka Osnovno Vstavljanje Načrt Postavitev Sklici Pošiljanje Pregled Ogled Razvijalec Pomoč Pokaži m

BILBAN d.o.o. POSLOVNA REŠITVE

Bilban d.o.o., Poslovna cona A10, 4208 Šenčur
Matična številka: 5314453000, Davčna številka: SI 32639775
T. +386 4 281 5000, F. +386 4281 5050, E. info@bilban.si, S. www.bilban.si

Družba **BILBAN d.o.o.**, Poslovna cona A10, 4208 Šenčur,
ID DDV: SI32639775, matična številka 5314453, ki jo zastopa direktor Petra Bilban
(v nadaljevanju izvajalec)

in

INNITO D.O.O., NOVO POLJE, CESTA XI 020, 1260 LJUBLJANA - POLJE, ID DDV: SI84234393, matična številka:
3916545000, ki jo zastopa direktor, Jure Jesenovec (v nadaljevanju naročnik),

skleneta naslednjo:

VZDRŽEVALNO POGODBO št. 2018/1806/01
o servisnem vzdrževanju naprave

Pogodbeni stranki sta se dogovorili, da izvajalec prevzame v servisno vzdrževanje večnamensko/-e napravo/-e **Aparat Innito1**, Aparat Innito2 ter zagotavlja dobavo ustreznega potrošnega materiala (tonerjev, bobnov, ipd.), rezervnih delov in opravlja servisne posege v skladu s posebnimi in splošnimi pogodbenimi pogoji, dogovorjenimi v nadaljevanju.

Specifikacija opreme in pogodbene cene v katerih ni upoštevan DDV.

	EM	Cena [v €]
Opis: CANON IR2530i		
Šifra: c7-156		
ČB izpis A4	Po števcih	
BA izpis A4		
Stanje ČB števca na dan priklopa: 120.222		
Stanje BA števca na dan priklopa: 9.827		

Vzdrževalna pogodba se sklepa za dobo **11 mesecev** z avtomatskim podaljšanjem, v kolikor se strinjata obe stranki. Splošna določila so sestavni del te pogodbe.

Pogodba stopi v veljavo takoj po podpisu pogodbenih strank.

Stran 1 od 3 | 979 besed | slovenščina | Nastavitve prikaza | 80%

Vir: Lastno delo.

V primeru zavrnitve ponudbe in/ali pogodbe s strani potencialnega odjemalca uporabnik naredi popravke, katere mora ponovno potrditi vodja prodaje. Če potencialni odjemalec odobri predlog pogodbe, mora uporabnik pripraviti končno verzijo pogodbe, ki jo nato posreduje v podpis potencialnemu odjemalcu.

Rešitev uporabnika pri pripravi ponudb in pogodb ter njihovem posredovanju in prejemu s strani potencialnega odjemalca neprestano opozarja. Če od kreiranja osnutka ponudbe preteče več kot tri dni, rešitev opozori kreatorja osnutka ponudbe. Prav tako rešitev opozarja uporabnike, če od priprave končne verzije pogodbe preteče več kot 15 dni, vendar le v primeru, če končna verzija pogodbe ni bila posredovana potencialnemu odjemalcu v podpis.

Po prejemu podpisane pogodbe ali odobrene ponudbe mora uporabnik v primeru predhodno pripravljenega predloga naročila blaga izvesti naročilo ter vnesti manjkajoče podatke v rešitev. Z vnosom vseh manjkajočih podatkov v rešitev in prehodom v zadnji korak prodajnega procesa (spremembo stanja) uporabnik preda naročilo v izvedbo skupnim službam. Skupne službe nato v primeru, da potrjena ponudba ali pogodba poleg storitev vsebuje tudi izdelke, preverijo, ali v podjetju že razpolagajo z naročenimi izdelki. V primeru, da so izdelki že na voljo v podjetju, skupne službe pripravijo dobavnico ter podatke vnesejo v ERP-rešitev. Z vnosom podatkov v ERP-rešitev se nato prične servisni proces, ki je predstavljen v nadaljevanju magistrske naloge.

4.2.2 Usposabljanje zaposlenih

Podjetje Bilban, d. o. o., mora kot slovenski predstavnik in partner velikih korporacij nenehno usposablјati svoje zaposlene, zato je bil v prvem delu (četrtim prototipu) uvedbe CRM poleg prodajnega procesa razvit tudi del za obveščanje o izvedbi usposablјanj za zaposlene. Ob kreiranju novega obvestila za usposablјanje je treba izpolniti vsa obvezna polja, kot so naziv usposablјanja, izbira partnerja in ciljne skupine, kateri se bo poslalo obvestilo o usposablјanju, opis vsebine obvestila, spletni naslov, kjer se lahko opravi usposablјanje in zadnji datum možne izvedbe usposablјanja. Tako kot na vseh drugih entitetah so tudi na entiteti obveščanje obvezna polja označena z rdečo zvezdico.

Po vnosu osnovnih podatkov o usposablјanju rešitev glede na izbrane podatke v tabeli obveščanje za zaposlene izpiše vse zaposlene, ki morajo izvesti usposablјanje. Za dokončno izvedbo celotnega procesa mora kreator obveščanja za zaposlene vsem izbranim zaposlenim posredovati elektronsko sporočilo s ključnimi podatki. Glavni namen procesa obveščanja o usposablјanju zaposlenih je poleg samega obveščanja tudi sistematični pregled nad izvedenimi usposablјanji tako na ravni podjetja kot tudi na ravni zaposlenih v podjetju. Zaslonska slika obrazca za vnos obveščanja je prikazana na sliki 14.

Slika 14: Obrazec za vnos obveščanja o usposabljanju za zaposlene.

Vir: Lastno delo.

5 VPLIV UVEDBE KONCEPTA ZA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI NA PRODAJNI IN SERVISNI PROCES

Uvedba CRM je v podjetju Bilban, d. o. o., vplivala predvsem na prodajni in servisni proces ter vse aktivnosti, ki so vključene v oba procesa. V nadaljevanju magistrske naloge bom opisal prodajni proces pred uvedbo in po uvedbi CRM v podjetje ter servisni proces kot je (*as-is*) in servisni proces kot bi moral biti (*to-be*). Na podlagi opravljenih analiz bom podal ključne prednosti in pomanjkljivosti, oceno vpliva uvedbe koncepta na poslovne procese ter predloge izboljšav.

5.1 Analiza prodajnega procesa v podjetju

5.1.1 Prodajni proces pred uvedbo

Pričetek prodajnega procesa in pripravo ponudbe sta v podjetju Bilban, d. o. o., sprožila odjemalec s poslanim povpraševanjem ali servisna služba, ki je zaznala dodatne potrebe in/ali želje pri odjemalcu. Servisna služba je ugotovljene potrebe in želje potencialnega odjemalca predala prodajalcem na rednih internih sestankih. Kljub pogostim internim sestankom se je velikokrat zgodilo, da je servisna služba predala nenatančne in pomanjkljive informacije oziroma zaznanih potreb ali želja sploh ni predala.

Prodajalec se je na podlagi pridobljenega povpraševanja oziroma pridobljene informacije o dodatni potrebi potencialnega odjemalca odločil, ali podjetje lahko ponudi primerno ponudbo in realizira naročilo. V primeru odločitve o pripravi ponudbe je prodajalec v ERP-rešitev vnesel ključne podatke, pridobljene na sestanku pri potencialnem odjemalcu.

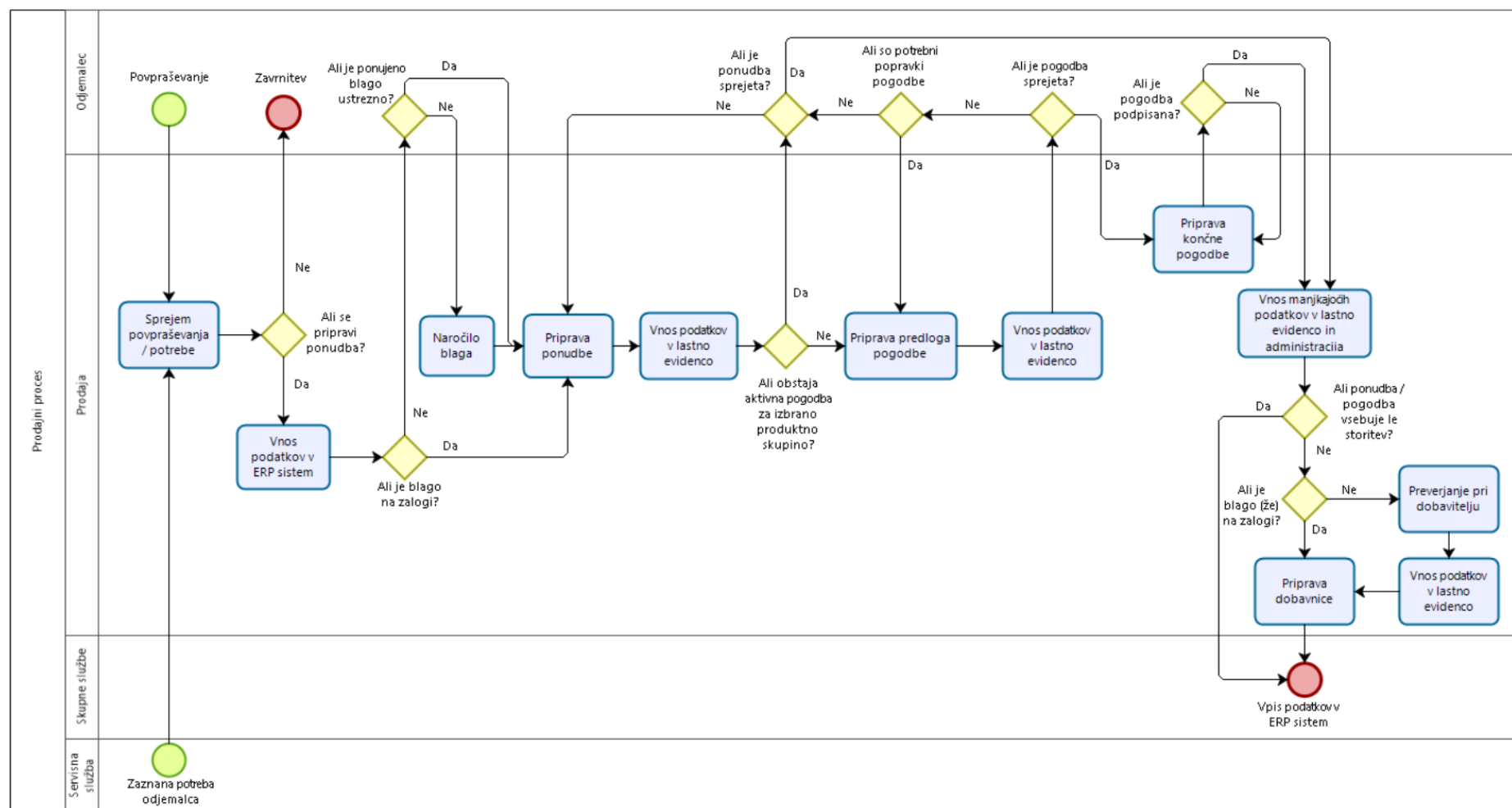
Narava dela je podjetju dopuščala nekoliko tvegano naročanje blaga še pred sprejetjem končne ponudbe oziroma pogodbe, zato je prodajalec pred pripravo ponudbe moral preveriti stanje zalog. Če blago ni bilo na voljo, je prodajalec z odjemalcem preveril sprejemljivost alternative. Običajno so v podjetju razpolagali s povpraševanim izdelkom oziroma so imeli na voljo ustrezno alternativo. V primeru, da se potencialni odjemalec ni strinjal s ponujeno alternativo, je bilo treba izvesti naročilo blaga pri dobavitelju.

Pomembno razvejišče pri pripravi ponudbe je bil pregled aktivnih pogodb za izbrano skupino izdelkov. V primeru, da potencialni odjemalec še ni imel aktivne pogodbe za izbrano skupino izdelkov, je prodajalec poleg ponudbe pripravil tudi predlog pogodbe. Pred uvedbo CRM je bilo zaradi ločenih evidenc iskanje aktivnih pogodb zelo zamudno. Poleg dolgotrajnega postopka iskanja aktivnih pogodb so v podjetju težko kontrolirali vsebino posameznih pogodb, saj pogodbe niso bile poenotene oziroma niso bile vedno uporabljene zadnje različice.

Po potrditvi ponudbe oziroma pogodbe je prodajalec podatke ponovno zavedel v lastno evidenco ter predal informacijo o odobritvi skupnim službam. V primeru, da je odobrena pogodba oziroma ponudba vsebovala blago, je moral prodajalec preveriti stanje obstoječega oziroma predhodno naročenega blaga ter pripraviti dobavnico. Grafični prikaz prodajnega procesa v podjetju Bilban, d. o. o., pred uvedbo CRM je prikazan na sliki 15.

Iz pregleda prvotnega prodajnega procesa je razvidno, da se je podjetje pred uvedbo CRM spopadalo z najrazličnejšimi težavami, kot so prenos informacij med oddelki, dobavitelji in odjemalci, evidentiranje, usklajevanje in potrjevanje posredovanih ponudb, pogodb ter pregled obstoječega poslovanja (obstoječih pogodb). Zaposleni so priložnosti, poslane ponudbe, pogodbe in naročila evidentirali in pripravljali v lastnih dokumentih s programoma Microsoft Excel in Word. Nesistematično vodenje evidenc in slab prenos informacij med oddelki sta občasno privedla do dvojnega naročila blaga pri dobavitelju. V prodajnem procesu pred uvedbo CRM je podjetje veliko časa izgubilo na internih sestankih kot tudi na sestankih pri dobaviteljih in odjemalcih, kar je privedlo do pomanjkanja časa za izvedbo rednih in izrednih aktivnosti. Vendar pa so prav dnevni sestanki podjetju omogočali obvladovanje lastnih procesov kljub nesistematičnemu vodenju evidenc.

Slika 15: Prodajni proces pred uvedbo CRM.



Vir: Lastno delo.

5.1.2 Prodajni proces po uvedbi

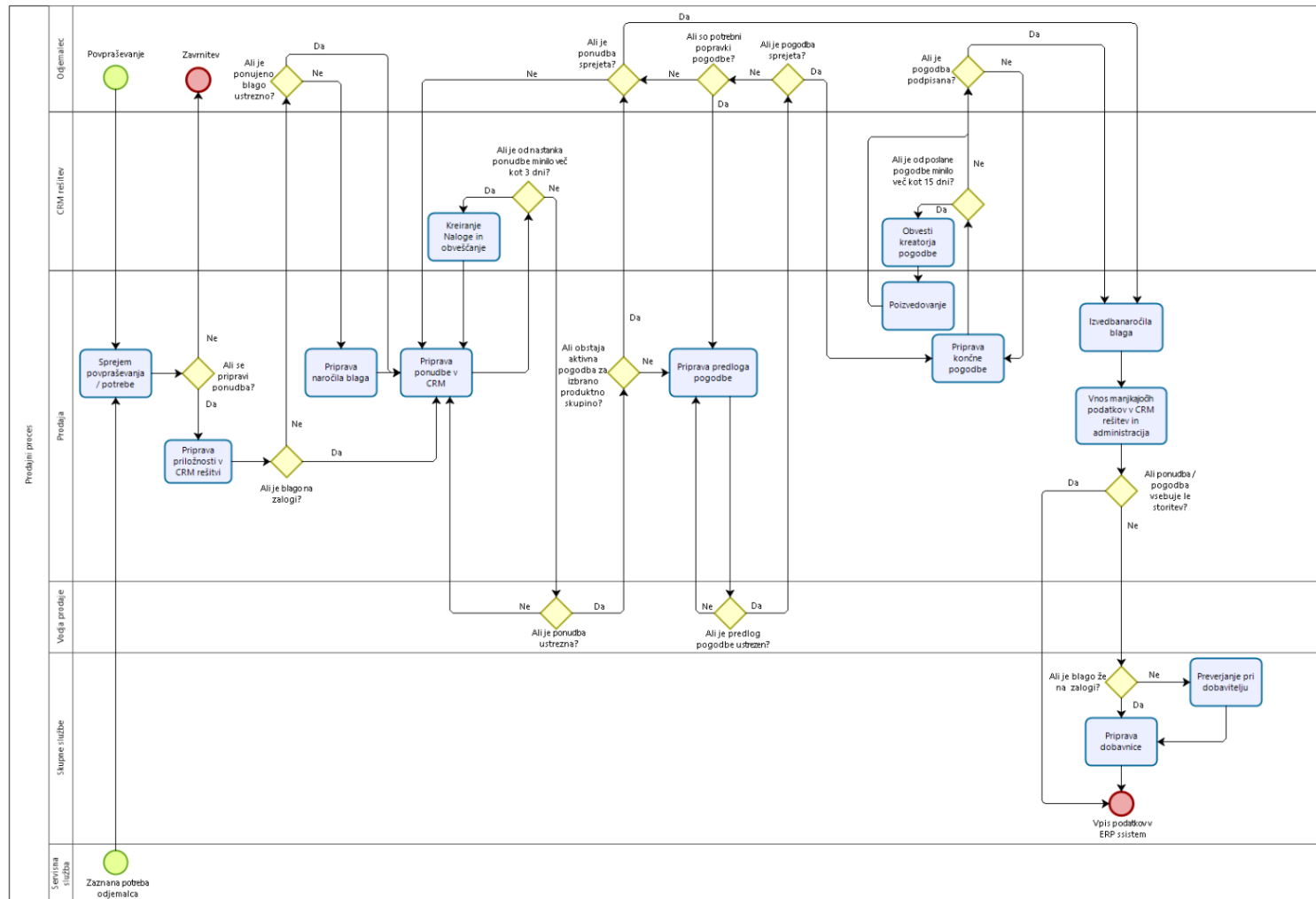
Glavna sprožilca prodajnega procesa sta tudi po uvedbi CRM prejeto povpraševanje ter zaznane dodatne potrebe odjemalca (zaznane s strani servisne službe). Ključna sprememba pri zaznavanju odjemalčevih potreb s strani servisne službe je takojšen vnos podatkov v CRM-rešitev. Vnos podatkov v CRM-rešitev zaposlenim omogoča hitrejši in enovit prenos informacij med oddelki (med prodajo in servisno službo) ter hitrejši odziv na zaznane potrebe in pripravo primerne ponudbe oziroma predloga pogodbe.

Po zaznani potrebi oziroma prejetem povpraševanju se prodajalec odloči glede priprave ponudbe. Prodajalec v CRM-rešitvi odpre priložnost, v katero vnese osnovne podatke o potencialnem odjemalcu in povpraševanju ter preveri, ali podjetje razpolaga s povpraševanim izdelkom. Če podjetje ne razpolaga z izdelkom, potencialnemu odjemalcu ponudijo ustrezno alternativo. V primeru zavrnitve ponujene alternative prodajalec pri dobavitelju preveri možnost naročila izdelka in pripravi osnutek naročila. Po preverbi dobavljalivosti blaga pri dobavitelju prodajalec v CRM-rešitvi pripravi ponudbo, ki jo nato posreduje v potrditev vodji prodaje.

Prodajalec mora poleg priprave ponudbe preveriti, ali ima potencialni odjemalec aktivno pogodbo za izbrano skupino izdelkov. Če aktivna pogodba ne obstaja, prodajalec v CRM rešitvi pripravi predlog pogodbe, ki mora biti potrjen s strani vodje prodaje. Po potrjeni ponudbi in/ali pogodbi prodajalec vnese manjkajoče podatke v CRM-rešitev in izvede naročilo izdelkov. Skupne službe na podlagi podatkov v CRM-rešitvi vnesejo podatke v ERP-rešitev. V primeru, da ponudba oziroma pogodba vsebuje tudi blago, pred vnosom podatkov v ERP-rešitev preverijo stanje zalog in pripravijo dobavnico. Prodajni proces po uvedbi CRM je prikazan na sliki 16.

Podjetje z uvedbo CRM ni povsem odpravilo vsakodnevnih internih sestankov, saj so ti ključni za zagotavljanje kakovostnih storitev za odjemalce. Vsakodnevni interni sestanki so po uvedbi rešitve krajši in učinkovitejši. Možnost takojšnjega vnosa zaznanih potreb podjetju omogoča hitrejšo in lažjo predajo informacij med oddelki. Poleg takojšnjega prenosa informacij med oddelki je podjetje z uvedbo rešitve doseglo enovit vnos podatkov, vsebine pogodb, ter pregled nad aktivnostmi odjemalca na enem mestu. Prav tako pa je podjetje z uvedbo rešitve tudi odpravilo naročanje blaga pred končno potrditvijo ponudbe in s tem zmanjšalo tveganje. CRM-rešitev na podlagi vnaprej določenih parametrov zaposlene v podjetju opominja na izvedbo posameznih aktivnosti, naloge, zamude pri nalogah in naročilih. Uvedba CRM je poleg naštetega vplivala tudi na prerazporeditev aktivnosti med oddelki, tako npr. končno preverjanje zalog po uvedbi rešitve opravljajo skupne službe.

Slika 16: Prodajni proces po uvedbi CRM.



Vir: Lastno delo.

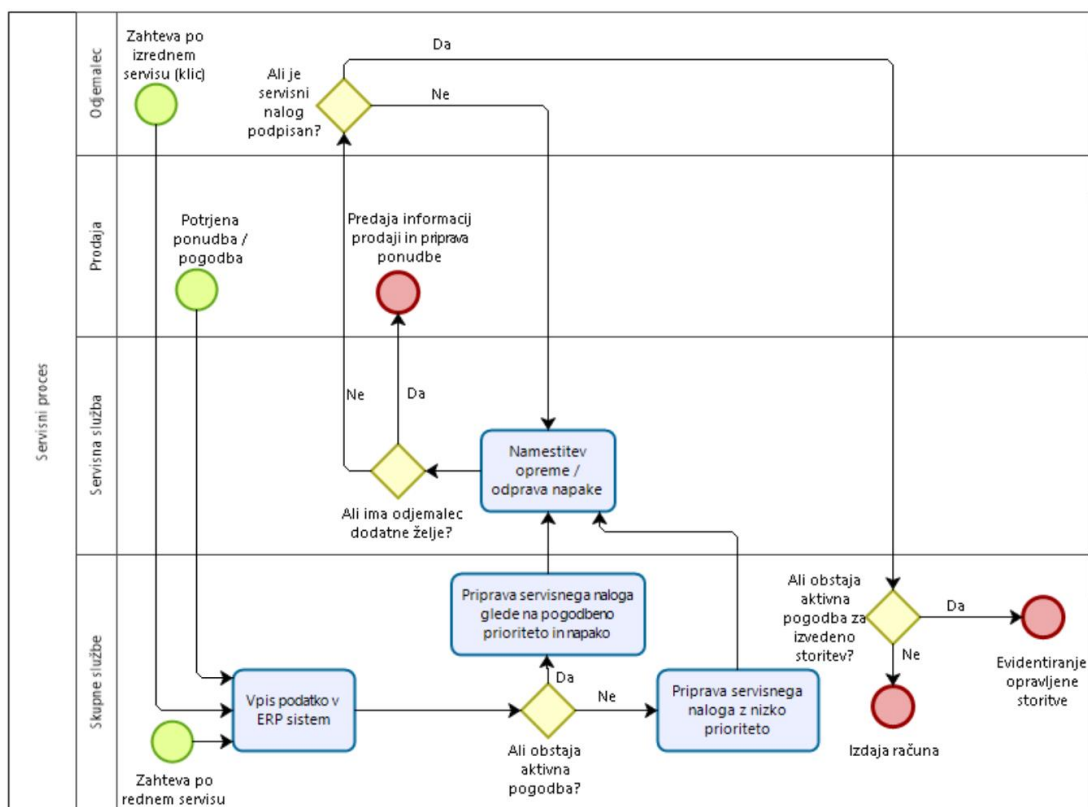
5.2 Analiza servisnega procesa

5.2.1 Servisni proces pred uvedbo

Kot je razvidno iz slik 17 in 18, servisni proces v podjetju Bilban, d. o. o., lahko sproži trije različni dogodki. Prvi dogodek je potrjena ponudba oziroma pogodba, ki jo sproži prodajalec (celoten prodajni proces je predstavljen v opisu prodajnega procesa pred uvedbo). Drugi dogodek, zahtevo po rednem servisu, sproži naprava, ki se nahaja pri odjemalcu. Vse naprave so virtualno povezane z interno rešitvijo, kar pomeni, da v primeru potrebe po rednem servisu naprava samodejno pošlje zahtevek servisni službi. Tretji dogodek, zahtevek po izrednem servisu, sproži odjemalec s prijavo izredne napake.

Zaposleni v skupnih službah so pred uvedbo CRM vse dogodke vnesli v ERP-rešitev ter preverili, ali ima odjemalec aktivno pogodbo. Na podlagi obstoječe pogodbe in vrste napake so zaposleni v servisni službi pripravili servisni nalog ter ga predali servisni službi. Servisna služba je nato namestila opremo oziroma odpravila nastalo napako ter preverila dodatne potrebe in želje odjemalca. V primeru uspešne namestitve opreme oziroma odprave napake je servisna služba izročila podpisan servisni nalog skupnim službam, ki so na podlagi obstoječe pogodbe za izvedeno storitev izdale račun ali evidentirale opravljeno storitev.

Slika 17: Servisni proces pred uvedbo CRM.



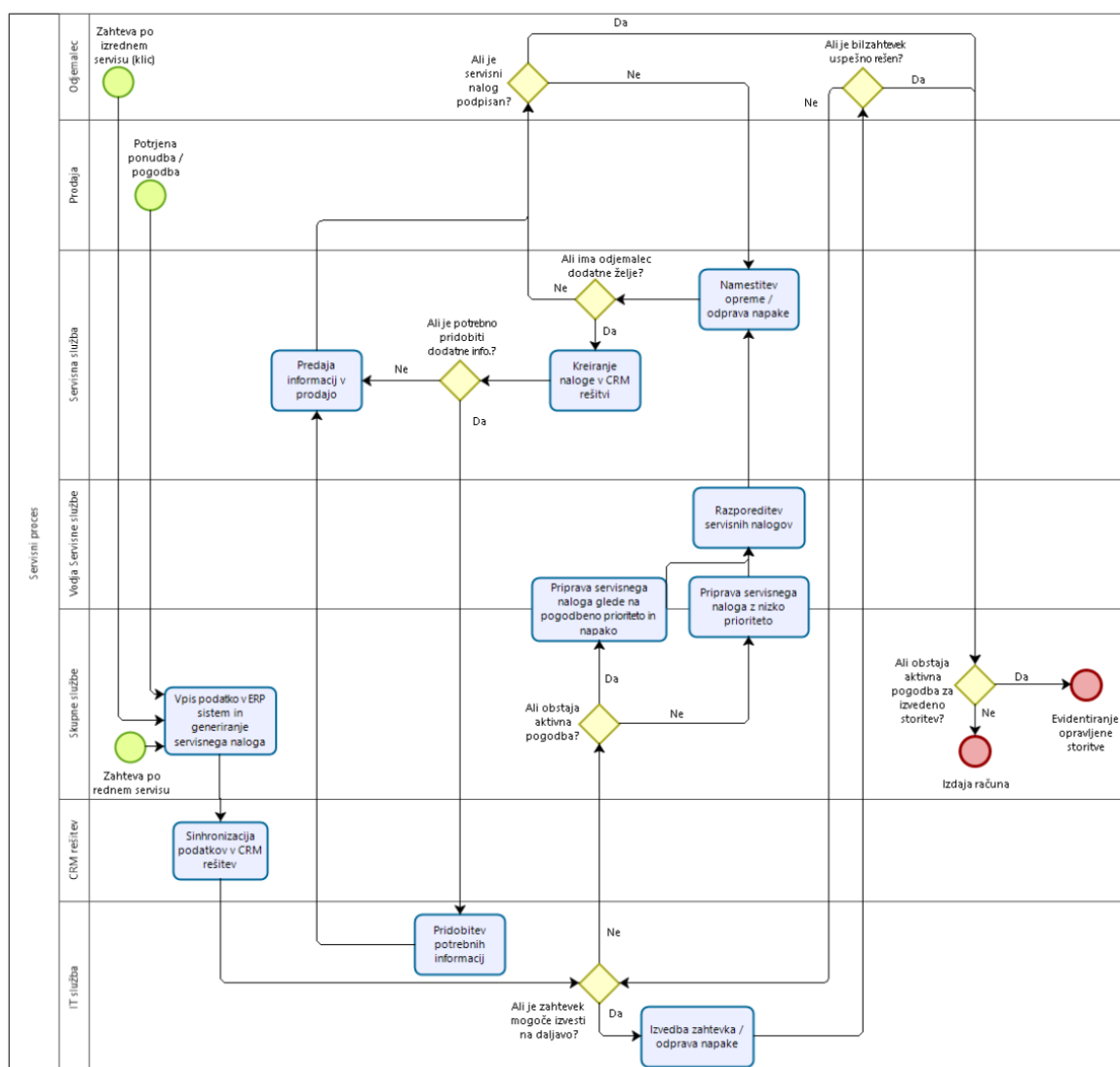
Prav tako kot v prodajnem procesu je mogoče na podlagi analize servisnega procesa pred uvedbo CRM omeniti pomanjkljivosti, kot sta prenos informacij med oddelki (npr. predaja informacij prodaji o dodatnih potrebah in željah odjemalca ter o porabljenem materialu pri namestitvi opreme ali odpravi napake) in ugotavljanje obstoja aktivnih pogodb. V primerjavi s prodajnim procesom so v servisnem procesu bile vse informacije evidentirane sistematično v obstoječi ERP-rešitvi (servisni nalogi, zahtevki itd.). Vendar kljub sistematičnemu vodenju izvedba servisnega procesa ni bila najbolj optimalna, kot npr. opisno evidentiranje porabljenega materiala pri namestitvi opreme oziroma odpravi napake. Serviserji so pri namestitvi opreme oziroma odpravi napake porabljeni material ročno (opisno) evidentirali na servisni nalog, nato pa so skupne službe zavedeni opis nadomestile z izdelki iz prej dogovorjenega cenika podjetja. Optimizacijo servisnega procesa bom podrobneje opisal v nadaljevanju magistrske naloge.

5.2.2 Servisni proces po uvedbi

Z uvedbo CRM-rešitve bo podjetje v servisni proces vključilo službo za informacijsko tehnologijo in vodjo servisne službe. Opravljena analiza napak je pokazala, da je približno 80 % napak možno odpraviti na daljavo, kar je tudi glavni razlog, da bo podjetje v servisni proces vključilo službo za informacijsko tehnologijo. Vključitev službe za informacijsko tehnologijo bo v servisnem procesu zmanjšala število obiskov pri odjemalcih.

Tudi po uvedbi CRM-rešitve bodo morali zaposleni v skupnih službah na začetku servisnega procesa vse dogodke vnesti v ERP-rešitev. V ERP-rešitvi se bo nato ustvaril dokument servisni nalog, na katerem so zavedeni vsi podatki za namestitev naprave ali odpravo napake. Vsi podatki se bodo nato samodejno prenesli v CRM-rešitev ter dodelili službi za informacijsko tehnologijo. Zaposleni v službi za informacijsko tehnologijo bodo nato presodili, ali je zahtevek možno izvesti na daljavo. V primeru, da zahtevka ne bo mogoče izvesti na daljavo, bodo zaposleni v CRM-rešitev zabeležili izvedeno delo in ugotovitve ter zahtevek predali v čakalno vrsto skupnim službam in vodji servisne službe. Zaposleni v skupnih službah ali vodja servisne službe bo na podlagi obstoja aktivne pogodbe in napake dopolnil servisni nalog. V primeru, da bodo servisni nalog izdale skupne službe, ga bodo predali vodji servisne službe. Vodja servisne službe bo nato zahtevek dodelil v izvedbo najprimernejšemu serviserju. Serviser bo namestil opremo oziroma odpravil ugotovljeno napako ter pri odjemalcu preveril dodatne potrebe oziroma želje. Vse zaznane potrebe in želje bo nato zabeležil v mobilno aplikacijo, ki bo povezana tako z ERP- kot tudi CRM-rešitvijo. Z vnosom v aplikacijo se bo nato v CRM ustvarila naloga za prodajo ali službo za informacijsko tehnologijo. V primeru, da bo treba pridobiti dodatne tehnične specifikacije pri odjemalcu, bo naloga dodeljena službi za informacijsko tehnologijo, če pa bodo vse informacije že znane, bo naloga dodeljena prodaji. Po uspešni namestitvi oziroma odpravi napake bodo skupne službe v primeru obstoja aktivne pogodbe evidentirale opravljeno storitev oziroma bodo izdale račun v primeru, da aktivna pogodba ne bo obstajala. Predlog servisnega procesa po uvedbi CRM-rešitve je prikazan na sliki 18.

Slika 18: Servisni proces po uvedbi CRM.



Vir: Lastno delo.

Uvedba CRM-rešitve v servisni proces bo podjetju omogočila hitrejši prenos informacij med oddelki, možnost pregleda ugotovljenih napak v prvi fazi izvedbe zahtevka (izvedba zahtevka na daljavo v službi za informacijsko tehnologijo), odjemalčeve tehnične posebnosti in odprte ponudbe. Možnost hitrega in enostavnega pregleda vseh informacij o odjemalcu in izvedenih aktivnostih – prodajnih in servisnih – bo zaposlenim omogočala bolj strokoven odnos z odjemalcem.

5.3 Ocena prednosti po uvedbi managementa odnosov z odjemalci

Uvedbo CRM v podjetje Bilban, d. o. o., lahko označimo kot uspešno. Uspešna uvedba je vidna že iz predhodno opisanega trenutnega stanja izvedbe procesov v podjetju. Ključne prednosti uvedbe CRM v podjetje so lažje obvladovanje poslovnih procesov ter vseh aktivnosti, povezanih z njimi. V prvem delu uvedbe je bil največji poudarek predvsem na

obvladovanju prodajnega procesa, njegovih aktivnosti in pogodb. Poleg lažjega obvladovanja procesa je podjetje z uvedbo koncepta odpravilo izgubo informacij med oddelki in posamezniki ter v prodajnem procesu zmanjšalo čas priprave novih predlogov pogodb. Z uvedbo CRM je podjetje doseglo, da je »lastništvo« podatkov s posameznika prešlo na podjetje. Sedaj lahko vsi zaposleni, ki imajo pravico dostopa, do podatkov dostopajo kadarkoli želijo in kjerkoli želijo. Podjetje je z uvedbo tudi pričelo z uresničevanjem enega izmed pomembnejših ciljev, ki je zmanjševanje papirnega poslovanja.

Kot je razvidno iz tabele 2, so v podjetju pred uvedbo CRM za pripravo enega predloga pogodbe porabili približno 15 do 25 minut. V povprečju en zaposleni na dan pripravi 3 ali 4 predloge pogodb, kar pomeni, da je zaposleni za pripravo predlogov pogodb na dan porabil 45 do 100 minut. Če upoštevamo, da so v podjetju za pripravo predlogov pogodb zadolženi trije zaposleni, so v podjetju pred uvedbo CRM za tovrstno aktivnost porabili 135 do 300 minut na dan. Po uvedbi CRM zaposleni za pripravo enega predloga pogodbe porabijo med pet in deset minut, kar pomeni, da za pripravo povprečnega števila predlogov pogodb sedaj porabijo med 15 in 30 minut na dan. Vsi zaposleni skupaj pa za tovrstno aktivnost po uvedbi porabijo med 45 in 90 minut na dan. Prihranek pri času priprave predlogov pogodb se pozna tudi na finančnem nivoju, saj lahko zaposleni po uvedbi CRM preostali čas posvetijo drugim, finančno bolj donosnim prodajnim aktivnostim.

Poleg zamudne priprave predlogov pogodb so zaposleni pred uvedbo CRM veliko časa izgubili z iskanjem že obstoječih oziroma arhiviranih pogodb. V podjetju so pred uvedbo CRM pogodbe arhivirali v fizični obliki. Če so iz že obstoječe pogodbe želeli pridobiti podatke, so morali zaposleni v arhivu poiskati pogodbo v papirni obliki, jo pregledati in ponovno vložiti v arhiv. Zaposleni so za iskanje in pregled obstoječih pogodb porabili približno med 12 in 24 minut na dan, kar je na tedenskem nivoju pomenilo, da so za tovrstno aktivnost v podjetju porabili med 60 in 120 minut. Po uvedbi CRM v podjetju pogodbe arhivirajo v digitalni obliki, kar pomeni, da je njihovo iskanje in pregledovanje poenostavljeno. Zaposleni lahko vse obstoječe pogodbe pregledujejo v oblaki CRM-rešitvi znotraj entitete subjekt ali pa za iskanje uporabijo napredno funkcijo iskanja, v kateri lahko določijo najrazličnejše pogoje. Zaposleni za iskanje ene že obstoječe ponudbe sedaj porabi od ene do pet minut.

Na porabljen čas za kreiranje ponudb uvedba CRM ni imela vpliva. Pred uvedbo CRM v podjetju so za pripravo ene ponudbe porabili med 20 in 30 minut oziroma za pripravo najemne ali vzdrževalne ponudbe med 40 in 60 minut, enako je tudi po uvedbi CRM. V čas priprave ponudbe je vključen tako pregled ustreznih naprav, cen, konfiguracija naprav, iskanje slik naprav, ki jih priložijo ponudbi, kot tudi priprava dokumenta. Uvedba CRM je bolj kot na samo pripravo ponudb vplivala na potrjevanje ponudb, prenos informacij za izvedbo potrjene ponudbe. Zaposleni so ob potrjeni ponudbi morali vse informacije osebno ali preko komunikacijskega kanala (elektronska pošta, telefon) predati skupnim službam. Zaposleni so za predajo informacij o potrjeni ponudbi porabili med 12 in 24 minut na dan. Poleg zamudnega procesa se je velikokrat zgodilo, da so zaposleni predali pomanjkljive

informacije, kar je vplivalo na zagotavljanje manj kakovostnih storitev. Z uvedbo CRM se vsi podatki o poslani in potrjeni ponudbi nahajajo v CRM-rešitvi. Zaposleni v skupnih službah do informacij lahko sedaj dostopajo takoj, ko so informacije na voljo, za pridobitev točnih informacij pa porabijo med eno in pet minut na dan.

Tabela 2: Porabljen čas za posamezno aktivnost pred uvedbo CRM in po njej.

Aktivnost	Porabljen čas v minutah	
	Pred uvedbo	Po uvedbi
Priprava (predloga) pogodbe	15 do 20	5 do 10
Iskanje obstoječih pogodb	12 do 24	1 do 5
Priprava ponudbe (najemna ali vzdrževalna ponudba)	20 do 30 (40 do 60)	20 do 30 (40 do 60)
Predaja informacij o potrjeni ponudbi	12 do 24	1 do 5

Vir: Lastno delo.

5.4 Predlogi izboljšav

Prodajni proces je po uvedbi CRM jasno definiran in zaposlenim omogoča hitro in enostavno upravljanje vseh internih in odjemalčevih aktivnosti. Kljub prenovi prodajnega procesa je trenutni proces mogoče še izboljšati oziroma dopušča uvedbo izboljšav, ki bi še poenostavili poslovanje. Na podlagi opravljene analize sem ugotovil, da bi lahko tako v prodajni kot tudi v servisni proces vključili nekaj več avtomatizacije in novih komunikacijskih kanalov, preko katerih bi lahko podjetje komuniciralo znotraj sebe in z odjemalci.

Avtomatizacijo bi vključil predvsem v uvedbo tokov poslovnih procesov, ki bi uporabnike vodili skozi različne korake posameznih procesov. V trenutni rešitvi mora uporabnik s klikom na gumb ročno sprožiti prehod iz določenega procesnega koraka v drugega. Za poenostavitev uporabe toka poslovnih procesov bi v posameznem procesnem koraku določil minimalni nabor podatkov, ki bi morali biti vpisani v rešitev, nato pa bi sistem ob vpisu zadnjega podatka samodejno premaknil tok poslovnega procesa na naslednji korak.

Poleg avtomatizacije bi v prodajnem procesu, natančneje na prodajni priložnosti, preoblikoval tok poslovnih procesov, ki bi vseboval naslednje korake:

- identifikacija (ang. identification), katere namen bi bil zajem osnovnega nabora podatkov o prodajni priložnosti; osnovni nabor podatkov bi vseboval podatke o temi prodajne priložnosti, odjemalcu, kontaktni osebi, ocenjeni vrednosti, predvidevanem prihodku in podobno;

- verifikacija (ang. verification), katere namen bi bil sprejemanje odločitev, ali podjetje lahko pripravi ponudbo za potencialnega odjemalca; osnovni nabor podatkov bi vseboval podatke o tveganjih prodajne priložnosti in razpoložljivosti želenih izdelkov ter kratek opis sprejetih dogovorov s potencialnim odjemalcem; v korak verifikacije bi vključil tudi modul za potrjevanje oziroma zavračanje prejete prodajne priložnosti; z uvedbo modula za potrjevanje oziroma zavračanje bi v podjetju dodatno razpolagali s podatki, kdo je pripravil predlog in kdaj ga je pripravil ter kdo je sprejel oziroma zavrnil predlog in kdaj je sprejel odločitev;
- priprava (ang. preparation), katere namen bi bil vnos vseh potrebnih podatkov za pripravo ponudb, ter pregled in pripravo pogodb; v korak priprave ponudbe bi tako kot v korak verifikacije vključil dodatni modul za potrjevanje oziroma zavračanje posameznih aktivnosti; vodja prodaje bi odločitve o ustreznosti pripravljene ponudbe ali pogodbe vnesla v CRM-sistem, kar bi omogočalo hitrejši prenos informacij do kreatorja prodajne priložnosti;
- oddana ponudba (ang. submitted quote), katere namen je pregled zadnje oddane ponudbe s številko ponudbe, datumom ponudbe, datumom veljavnosti ponudbe in njeno vrednostjo;
- stanje ponudbe (ang. quote status), katere namen bi bil možnost pregledovanja stanja ponudbe, ki je lahko dobljena, izgubljena, na čakanju ali v izvedbi.

S spremembo toka poslovnih procesov na prodajni priložnosti in uvedbo novih korakov bi med seboj povezal dve povsem ločeni entiteti prodajne priložnosti in ponudbe.

V primeru povpraševanja s strani novega odjemalca, s katerim podjetje še ni poslovalo, je treba na začetku prodajnega procesa v rešitev vnesti odjemalčeve podatke. Vnos novega odjemalca v rešitev ni zapleten postopek, vendar dopušča pomanjkljiv in nepravilen vnos odjemalčevih podatkov, kot je npr. nepravilen vnos osnovnih podatkov. Prav zaradi nepravilnega vnosa odjemalčevih podatkov lahko v nadaljevanju procesa pride do dodatnih nepravilnosti in zapletov. Za odpravo omenjene težave predlagam povezavo CRM-rešitve z javnimi bazami, ki razpolagajo s točnimi podatki o podjetjih. Uporabnik rešitve bi ob kreiranju novega potencialnega odjemalca v rešitev vnesel iskalni niz, npr. odjemalčev naziv, matično številko, davčno številko, ki bi iz nabora vseh podjetij v javni bazi poiskal vsa ujemanja. Nato bi uporabnik z le nekaj kliki iz javne baze v CRM-rešitev uvozil novega potencialnega odjemalca.

Ob koncu prodajnega procesa je za izvedbo potjene ponudbe oziroma pogodbe potreben ročni vnos podatkov v ERP-rešitev. Ročni vnos podatkov v ERP-rešitev povečuje možnost nepravilnega vnosa podatkov, kar lahko vpliva na nepravilno izvedbo naročila. Za boljši prenos podatkov med prodajnim in servisnim procesom bi bilo treba avtomatizirati prenos vseh ključnih podatkov iz potrjenih ponudb in pogodb v ERP-rešitev. Zapis podatkov v ERP-rešitev pa bi nato sprožil izvedbo naročila.

Kot je razvidno iz analize procesov, se servisni proces lahko prične s potrjeno ponudbo/pogodbo, zahtevkom po rednem servisu, ki ga sproži fotokopirna naprava, ali zahtevo po izrednem servisu. Za zagotavljanje boljše uporabniške izkušnje za odjemalce in novega načina komunikacije, ki bi olajšal delo zaposlenim v podjetju, bi podjetje lahko uvedlo spletni portal za oddajanje zahtevkov in elektronsko podpisovanje pogodb. Odjemalec bi v primeru ugotovljene težave preko spletnega portala oddal zahtevek. Vsi podatki iz oddanega zahtevka bi se nato zapisali v CRM-rešitev in prenesli v ERP-rešitev. Zapis podatkov v ERP-rešitev pa bi nato sprožil izvedbo servisnega procesa. Z uvedbo spletnega portala za oddajanje zahtevkov bi odjemalci imeli pregled nad vsemi odprtimi in zaprtimi interakcijami, ki so jih imeli s podjetjem Bilban, d. o. o. Poleg oddaje zahtevkov bi odjemalci v portalu videli tudi vse aktivne in sklenjene pogodbe ter vse nove predloge pogodb, katere bi lahko elektronsko podpisovali kar v portalu. Vključitev elektronskega podpisovanja pogodb bi tako vplivala predvsem na hitrejšo izvedbo zaključnih aktivnosti v prodajnem procesu.

SKLEP

Prodajni proces v podjetju se prične s predprodajnimi aktivnostmi, kot so raziskave trga, pridobivanje najrazličnejših podatkov o konkurenci in odjemalcih, oglaševanje, določanje prodajnih strategij in podobno. V predprodajnem procesu podjetja od odjemalcev želijo pridobiti čim več podatkov o njihovih navadah, prioritetah, pridobiti njihovo zanimanje ter v njih vzbuditi potrebe po dobrinah ali storitvah. Predprodajnemu procesu nato sledi prodajni proces, v katerem podjetja pričnejo z neposrednim vzbujanjem potreb po ponujeni dobrini ali storitvi, evidentiranjem povpraševanja, izdelavo ponudb in sklepanjem pogodb.

Na podlagi podatkov, pridobljenih v predprodajnem in poprodajnem procesu, podjetja svoje poslovanje lahko usmerijo h končnim odjemalcem. Pri zbranih velikih količinah podatkov se kaj hitro lahko zgodi, da odjemalec postane le številka, kar lahko privede do neobvladovanja odnosov s končnimi odjemalci ter izgube njihovega zaupanja (Injazz & Popovich, 2003). Rešitev za lažje obvladovanje odnosov z odjemalci, pridobljenih podatkov, zagotavljanje kakovostnejših storitev, razumevanje lastnih poslovnih procesov, trendov in odjemalcev ter uresničevanje poslovnih strategij in ciljev je uvedba koncepta za management odnosov z odjemalci, ki je jedro modernega poslovanja (Turšič & Rozman, 2015). Uvedba koncepta za management odnosov z odjemalci ne pomeni le uvedbe tehnologij, to je strateški pristop, kjer podjetja skozi razvoj odnosov z odjemalci sledijo poslovnim strategijam in ciljem (Payne, 2006). Tehnologije predstavljajo le majhen del uvedbe koncepta, vendar pa je treba poudariti, da je razvoj oziroma prilagoditev tehnologij ključnega pomena, saj je z njimi lažje upravljati odnose z odjemalci. Uvedba koncepta za management odnosov z odjemalci podjetjem poleg naštetega omogoča tudi s podatki podkrepljeno sprejemanje odločitev.

Uvedba koncepta management odnosov z odjemalci je kompleksen postopek, zato ga je treba natančno načrtovati, analizirati in prilagoditi poslovne procese ter slediti poslovnim ciljem in strategijam. Pred uvedbo koncepta za management odnosov z odjemalci morajo vodilni v podjetju dobro razumeti vpliv uvedbe na poslovanje podjetja in kako z uvedbo zagotavljati cilje in strategije podjetja. Podjetje Bilban, d. o. o., se je zaradi hitre rasti in razvoja pred uvedbo soočalo s številnimi problemi, ki so povezani z neobvladovanjem prodajnega in servisnega procesa. Ključne pomanjkljivosti pri poslovanju v podjetju Bilban, d. o. o., pred uvedbo koncepta so bile izguba informacij in potencialnih odjemalcev, majhno število realiziranih naročil, zahteve partnerskega podjetja po prenovi poslovnih procesov, slab prenos podatkov med oddelki, zamudna priprava, obvladovanje ter arhiviranje ponudb in pogodb in podobno. Vodstvo podjetja je z uvedbo koncepta za management odnosov z odjemalci želelo odpraviti vse naštetе in druge težave ter z uvedbo slediti poslovnim ciljem in strategijam brezpapirnega poslovanja in zagotavljanja kakovostnejših storitev za odjemalce ter razširiti poslovanje na druge trge.

Po odločitvi vodstva podjetja o uvedbi koncepta za management odnosov z odjemalci so v podjetju dobro preučili trg tehnoloških rešitev in izvajalcev za njeno uvedbo. Pri izbiri sta morala tako izvajalec kot tudi rešitev zagotavljati povezljivost z obstoječimi rešitvami, predvsem s sistemom za planiranje virov podjetja, možnost prilagajanja rešitve lastnim potrebam, procesom ter sistematično vodenje podatkov o odjemalcih, s poudarkom na pogodbenih aktivnostih. Kompetence in pristop uvedbe koncepta za management odnosov z odjemalci podjetja Innito, d. o. o., sta bila ključna dejavnika pri izbiri zunanjega izvajalca. Izbira Innita kot zunanjega izvajalca pa je vplivala tudi na izbiro Microsoftove rešitve za management odnosov z odjemalci Dynamics 365.

Primer uvedbe koncepta za management odnosov z odjemalci v podjetje Bilban, d. o. o., je primer dobre prakse, saj so v podjetju sledili in upoštevali vse pomembne elemente za uspešno uvedbo koncepta. Preden so pričeli z uvedbo koncepta, je vodstvo podjetja Bilban, d. o. o., natančno opredelilo vizijo, poslovna in tehnična pričakovanja in cilje. Po opredelitvi strateških poslovnih elementov je nato sledila faza načrtovanja, v kateri sta se pripravila analiza poslovnih procesov, tehničnih in funkcionalnih zahtev in prototip uporabniškega vmesnika rešitve. Fazi načrtovanja so nato v ponovitvah sledile še faze postavitve, stabilizacija in uvedba prototipov. Pri razvoju funkcionalnosti rešitve je imel naročnik omogočen dostop do testnega okolja, kar je pripomoglo k aktivnejšemu sodelovanju naročnika pri razvoju rešitev. Z dostopom do testnega okolja so lahko končni uporabniki testirali razvite funkcionalnosti ter na podlagi opravljenih testov podali predloge izboljšav. Na uspešno uvedbo koncepta sta vplivala tudi podpora in neprestano sodelovanje vodstva podjetja Bilban, d. o. o., ter njihovo zavedanje in razumevanje pomena uvedbe. Vodstvo podjetja je pred uvedbo zaposlene seznanilo z uvedbo koncepta v podjetje in jim predstavilo ključne elemente uvedbe. V času izvajanja uvedbe koncepta pa so jih neprestano motivirali in spodbujali.

Ključne pomanjkljivosti prodajnega procesa pred uvedbo koncepta za management odnosov z odjemalci v podjetju Bilban, d. o. o., so bile neobvladovanje prenosa informacij med oddelki, dobavitelji in odjemalci, evidentiranje, usklajevanje in potrjevanje posredovanih ponudb in pogodb ter arhiviranje in pregled obstoječih podatkov in dokumentov. Zaposleni so vse podatke in informacije pred uvedbo koncepta vodili v lastnih evidencah, kar je oteževalo prenos informacij med oddelki. Pomembne informacije so si izmenjevali na vsakodnevni internih sestankih, ki so zahtevali veliko časa. Kljub vsakodnevnim internim sestankom se je velikokrat zgodilo, da vse informacije niso bile predane oziroma so bile predane pomanjkljivo. Vse omenjene pomanjkljivosti so vplivale na zagotavljanje manj kakovostnih storitev za odjemalce.

Poleg prodajnega procesa sem v magistrski nalogi analiziral tudi servisni proces pred uvedbo koncepta ter podal pomanjkljivosti in možne izboljšave. Prav tako kot v prodajnem procesu je v servisnem procesu opaziti pomanjkljivosti pri prenosu informacij. Poleg težave s prenosom informacije je v servisnem procesu treba omeniti tudi nesistematično evidentiranje porabljenega materiala.

Po uvedbi koncepta je v poslovnih procesih opaziti večje število aktivnosti, ki pa so prerazporejene med različne oddelke in rešitve. Prav prerazporeditev aktivnosti med posameznimi oddelki podjetju omogoča optimalnejše poslovanje. Večje število aktivnosti namreč ne pomeni večjega delovnega napa znotraj posameznega oddelka, saj ga aktivnosti zahtevajo manj kot v procesih pred uvedbo koncepta za management odnosov z odjemalci. Podjetje z uvedbo koncepta ni odpravilo internih sestankov, saj so ključni pri zagotavljanju kakovostnih storitev za odjemalce. Vsakodnevni interni sestanki so po uvedbi krajši in učinkovitejši.

Kot ključno omejitev magistrske naloge velja izpostaviti neprisotnost pri uvedbi koncepta za management odnosov z odjemalci od začetka projekta. Prav zaradi omenjene omejitve sem se moral pri opisu posameznih korakov uvedbe koncepta zanašati izključno na obstoječo dokumentacijo ter videnje uvedbe s strani vodje projekta na strani izvajalca in vodstva podjetja Bilban, d. o. o. Kot dodatno omejitev je treba izpostaviti tudi, da projekt uvedbe koncepta v času pisanja magistrske naloge še ni bil zaključen v celoti. Uvedba je bila uspešno zaključena le v prodajnem procesu. Delno zaključena uvedba mi zato ni dopuščala priprave analize vpliva uvedbe koncepta v servisni proces.

Omejitev delno zaključena uvedba koncepta za management odnosov z odjemalci omogoča pripravo dodatnih analiz vpliva uvedbe na poslovne procese v podjetju, opisa celotne strukture in funkcionalnosti rešitve, ter pri tem predstavitev tako uspešnih kot tudi neuspešnih elementov celotne uvedbe koncepta za management odnosov z odjemalci v podjetju Bilban, d. o. o.

Kljub uspešni uvedbi koncepta za management odnosov z odjemalci v podjetje se je treba zavedati, da se navade potrošnikov ne prestopajo spreminjajo in s tem tudi poslovanje podjetij.

Prav zaradi sprememb poslovanja podjetij je treba rešitve za management odnosov z odjemalci neprestano prilagajati in spreminjati.

LITERATURA IN VIRI

1. Balaji, S. & Murugaiyan, M. (2012). Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26–30.
2. Bilban, d. o. o. (2017). *Implementacija CRM rešitve* (interno gradivo). Šenčur: Bilban, d. o. o.
3. Bilban, d. o. o. (brez datuma). *O nas*. Pridobljeno 20. avgusta 2018 iz <https://bilban.si/o-nas/>
4. Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592–602.
5. Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Oxford: Elsevier.
6. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*, 79(7), 1015–1024.
7. Compton, J. (2004). How to... select a CRM implementation partner. *CRM Magazine*, 8(11), 52.
8. Cunningham, P. (2016). Another Walk in the Cloud. (Cover story). *Information Management Journal*, 50(5), 20–24.
9. Dima, A. F. (2016). *Insight into Customer Communications Management: Current state and future projections*. Pridobljeno iz http://blog.objectiflune.com/wp-content/uploads/2016/05/OL-Market-Analysis-CCM-_Customer_Experience-en.pdf
10. Dufrene, R. (2015). What utilities need to know to gain competitive advantage from the cloud. (IT/CIS & CRM). *Electric Light & Power*, (4).
11. Estrada, D. (2018). The CRM Adoption Paradox. *CRM Magazine*, 22(3), 42–43.
12. Fayerman, M. (2002). Customer Relationship Management. *New Directions for Institutional Research*, 2002(113), 57–67.
13. Gartner. (2017, 1. december). *Choose the Right CRM System for Sales Processes*. Pridobljeno 26. julija 2018 iz: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/choose-the-right-crm-system-for-sales-processes/>
14. Gartner. (2018a, 10. april). *Gartner Says CRM Became the Largest Software Market in 2017 and Will Be the Fastest Growing Software Market in 2018*. Pridobljeno 26. julija 2018 iz <https://www.gartner.com/newsroom/id/3871105>
15. Gartner. (2018b, 9. julij). *Magic Quadrant for Sales Force Automation*. Pridobljeno 13. oktobra 2018 iz <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-57VZA5O&ct=180718&st=sb>
16. Hernandez, P. (2013). Microsoft Switches On Dynamics CRM 2013 Cloud Worldwide. *Eweek*, 6.

17. Indihar Štemberger, M. (2016). *Prenova in informatizacija poslovanja 2016/17*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Injazz, J. C. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
19. Innito, d. o. o. (brez datuma). Pridobljeno 1. oktobra 2018 iz <http://www.innito.si/sl/intro/>
20. Intrix. (brez datuma). Pridobljeno 30. decembra 2018 iz <https://www.intrix.si>
21. Keramati, A., Nazari-Shirkouhi, S., Moshki, H., Afshari-Mofrad, M. & Maleki-Berneti, E. (2013). A novel methodology for evaluating the risk of CRM projects in fuzzy environment. *Neural Computing & Applications*, 23, 29–53.
22. Kolsky, E. (2016). Give Your CRM a Platform. *CRM Magazine*, 20(5), 42.
23. Kožišek, F. & Vrana, I. (2017). Business Process Modelling Languages. *Agris On-Line Papers in Economics & Informatics*, 39–49.
24. Kuan Hon, W., Millard, C. & Walden I. (2011). The problem of ‘personal data’ in cloud computing: what information is regulated?—the cloud of unknowing. *International Data Privacy Law*, 1(4), 211–228.
25. McCrea, B. (2018). Taking the Cloud-First Approach. *Logistics Management*, 57(7), 42–45.
26. Microsoft – Dynamics 365. (brez datuma). Pridobljeno 13. julija 2018 iz <https://dynamics.microsoft.com/en-us/>
27. Microsoft. (2018). *Basics Guide*. Pridobljeno 3. oktobra 2018 iz <https://opdhblobprod02.blob.core.windows.net/contents/0d04383eba2640468d28ec427b8e0434/9f9db4a5a6c9cf1c098778bf943f169d?sv=2015-04-05&sr=b&sig=nUA6QbD6gVxXlYahzQtPSF7pz4hDWs%2BvYbdX7uv6GVs%3D&st=2018-10-04T16%3A37%3A29Z&se=2018-10-05T16%3A47%3A29Z&sp=r>
28. Nguyen, T.H., Sherif, J.S. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115.
29. Nicuta, A.M., Luca, F.A. & Apetrei, A. (2018). Innovation and trends in CRM – customer relationship management. *Network Intelligence Studies*, 6(11), 21–25.
30. Öztürk, V. (2013). Selection of appropriate software development life cycle using fuzzy logic. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 25(3), 797–810.
31. Payne, A. (2006). *Handbook of CRM*. Oxford: Routledge.
32. Pombriant, D. (2017). The Next Big Thing in CRM: E-Commerce: Analytics and machine learning are changing the way we think about e-commerce and CRM systems. *CRM Magazine*, 21(7), 5.
33. Popović, K. & Hocenski, Ž. (2010). Cloud computing security issues and challenges. *The 33rd international convention MIPRO*, 344–349.
34. Poslovni asistent bizi.si. Pridobljeno 27. decembra 2018 iz <https://www.bizi.si/BILBAND-O-O/>
35. Računalniške novice. (2012, februar). CRM sistemi: Odnose moramo vzdrževati. *Računalniške novice*, 4(17), 16–24.

36. Salesforce. (2017). *Get Started with Salesforce*. Pridobljeno 3. oktobra 2018 iz <https://resources.docs.salesforce.com/206/latest/en-us/sfdc/pdf/basics.pdf>
37. Salesforce. (brez datuma). Pridobljeno 13. septembra 2018 iz <https://www.salesforce.com/eu/>
38. Saran, C. (2017). Pros and Cons of CRM Software. *Computer Weekly*, 16–20.
39. Singh, J. & Saini, S. (2016). Importance of CEM in CRM-CL framework. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 91–115.
40. Sluis, S. (2014). Could Mobile CRM Solve Field Sales' Biggest Problems? (Cover story). *CRM Magazine*, 18(9), 32–36.
41. Smilansky, O. (2017). 10 CRM Trends to Watch in 2017. (Cover story). *CRM Magazine*, 21(1), 22–25.
42. Statistični urad Republike Slovenije. (2017). *Stopnja digitalizacije v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi v letu 2017*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
43. Statistični urad Republike Slovenije. (2018). *Stopnja digitalizacije v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi v letu 2018*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
44. Tarla, N. (2014). *Microsoft Dynamics CRM Customization Essentials*. Birmingham, UK: Packt Publishing.
45. Tohidi, H. & Jabbari, M.M. (2012). CRM in Organizational Structure Design. *Procedia Technology: Procedia-Computer Science Journal*, 1, 579–582.
46. Turšič, Š. & Rozman, T. (2015). Ali podjetje s področja informacijskih tehnologij prav tako potrebuje sistem CRM? *Mednarodno Inovativno Poslovanje*, 7(1).
47. *Value for money*. (brez datuma). In *Business Dictionary*. Pridobljeno 25. novembra 2018 iz <http://www.businessdictionary.com/definition/value-for-money-VFM.html>
48. Van Belleghem, S. (2015). *Ko digitalno postane človek*. Ljubljana: Medijski partner, d. o. o.
49. Welsh, R. (2002). How to define the real benefits of CRM. *Computer Weekly*, 18.