

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INFORMATIZACIJA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V
STORITVENEM PODJETJU**

LJUBLJANA, JULIJ 2010

NATAŠA PRŽULJ

IZJAVA

Študent/ka Nataša Pržulj izjavljam, da sem avtor/ica tega specialističnega/magistrskega dela, ki sem ga napisal/a v soglasju s svetovalcem prof.dr. Mojco Indihar Štemberger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim/ne dovolim njegovo/njegove objave na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 06.07.2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI	4
1.1 Opredelitev managementa odnosov z odjemalci.....	5
1.2 Cilji managementa odnosov z odjemalci	9
1.3 Uvedba koncepta CRM	10
1.3.1 Vizija CRM	11
1.3.2 Strategija CRM.....	12
1.3.3 Izkušnje strank.....	15
1.3.4 Organizacijska kultura.....	16
1.3.5 Procesi	17
1.3.6 Informacije	17
1.3.7 Tehnologija.....	18
1.3.8 Metrike	19
1.4 Informatizacija managementa odnosov z odjemalci	20
1.4.1 Prednosti informatizacije managementa odnosov z odjemalci	21
1.4.2 Nevarnosti za neuspeh informatizacije	23
1.4.3 Dejavniki uspešnosti informatizacije	24
1.5 CRM rešitve po vrstah.....	25
1.6 CRM rešitve po poslovnih funkcijah	27
1.6.1 Trženje.....	27
1.6.2 Prodaja.....	28
1.6.3 Podpora.....	28
2 PREDSTAVITEV IN STRATEGIJA PODJETJA.....	31
2.1 Kratka predstavitev in zgodovina podjetja.....	31
2.2 Strategija podjetja.....	33
2.3 Potrebe majhnih podjetij	35
3 INFORMATIZACIJA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V OBRAVNAVANEM PODJETJU.....	37
3.1 Namen informatizacije CRM	37
3.2 Razlogi za informatizacijo CRM in cilji	38
3.3 Opis projekta informatizacije CRM	38
3.3.1 Odločitev o lastnem razvoju.....	39
3.3.2 Tveganja in prednosti lastnega razvoja	40
3.3.3 Analiza stanja	41
3.3.4 Definiranje potreb/zahtev uporabnikov.....	42
3.4 CRM rešitve po poslovnih funkcijah	43
3.4.1 CRM rešitve v prodaji.....	44
3.4.2 CRM rešitve v trženju	46
3.4.3 CRM rešitve v podpori strankam	47
3.5 CRM rešitve po vrstah.....	54

3.5.1	Analitični CRM.....	54
3.5.2	Operativni CRM.....	55
3.5.3	Sodelovalni CRM.....	55
3.6	Vzdrževanje in nadaljnji razvoj CRM	56
3.7	Spremembe po uvedbi CRM.....	57
4	UPORABNOST CRM REŠITVE.....	59
4.1	Merjenje učinkovitosti CRM rešitev	60
4.2	SWOT analiza projekta.....	62
4.3	Kritična področja in predlagane izboljšave.....	63
	SKLEP.....	64
	LITERATURA IN VIRI.....	66

KAZALO SLIK

Slika 1:	Prikaz koncepta CRM.....	8
Slika 2:	Vpliv CRM na povečanje dobičkonosnosti organizacije.....	10
Slika 3:	Ogrodje za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci.....	11
Slika 4:	Povezave pri ustvarjanju vrednosti zaradi uvedbe koncepta CRM	19
Slika 5:	Sistem tehnologij CRM v podjetju	26
Slika 6:	Funkcije celovitega sistema za management odnosov z odjemalci.....	30
Slika 7:	Prikaz portala stranke	48
Slika 8:	Prikaz portala vzdrževanje.....	49
Slika 9:	Portal za vnos tehnične pomoči	50
Slika 10:	Portal za vnos in razpisovanje tečajev	51
Slika 11:	Pregled opravljenih tečajev.....	52
Slika 12:	Vnos delovnega naloga.....	53

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razlika med tradicionalnim trženjem in strategijo managementa odnosov z odjemalci	6
Tabela 2:	Strategija trženja in strategija odnosov do strank	13
Tabela 3:	Primerjava prenove poslovnih procesov in prenove k strankam usmerjenih procesov	17
Tabela 4:	Možna funkcijska razvrstitev CRM aplikacij	26
Tabela 5:	SWOT analiza projekta	62

UVOD

Opis problematike in namen magistrskega dela

Cilj vsakega podjetja je uspeti. To pomeni obdržati se na trgu, biti boljši od konkurence in ustvarjati dodano vrednost. Le malo je podjetij, ki jim to resnično uspe. Podjetju k uspehu pripomore skupek dejavnikov, kot so razlikovalni, edinstven izdelek ali storitev, uspešen tim, dobro vodstvo in seveda tudi malo podjetniške sreče. Eden izmed dejavnikov, ki podjetju pripomorejo k rasti, uspehu in dobičkonosnosti, je tudi ustrezen, predvsem pa učinkovit management odnosov z odjemalci (angl. *CRM oz. Customer Relationship Management*). Tako bom v nadaljevanju skušala predstaviti razvoj koncepta CRM v manjšem storitvenem podjetju.

Razvoj koncepta CRM v manjšem storitvenem podjetju, ki se ukvarja s prodajo programskih rešitev za področje industrijskega oblikovanja, je še vedno ključnega pomena za pridobivanje kakovostnih informacij in sprejemanje pravilnih poslovnih odločitev. Značilnost koncepta CRM je osredotočenost na odjemalce. Odjemalci zahtevajo izboljšane storitve, ki so prilagojene njihovim specifičnim zahtevam in potrebam. Zato je osebni pristop do odjemalcev toliko pomembnejši. Rast in boljši položaj na trgu je mogoče doseči le s pomočjo lojalnih obstoječih odjemalcev. Podjetja si ne smejo dovoliti, da bi jih takšni odjemalci zapustili (Kirkby, 2001).

Vzpostavitev dobrih odnosov z odjemalci zahteva njihovo dobro poznavanje. Podjetje mora o stranki pridobiti čim več podatkov in jih spremeniti v kakovostne informacije. Za to mora vpeljati učinkovit sistem pridobivanja in hranjenja podatkov, temu primerno prilagoditi poslovne procese v podjetju in vzpostaviti ustrezno strategijo. Vpeljava koncepta CRM mora imeti podporo pri najvišjem nivoju managementa v podjetju in mora biti posredovana vsem zaposlenim v podjetju.

Večinoma se podjetja pri vpeljavi koncepta CRM najprej odločajo o primernem programskem paketu CRM, ki naj bi ga uporabila za učinkovito obdelavo podatkov in prilagoditev poslovnih procesov. Ponudnikov aplikacij CRM je na trgu zelo veliko in vse aplikacije niso primerne za vsa podjetja. Obravnavano podjetje se je zaradi specifičnosti zahtev odločilo za razvoj lastne aplikacije CRM. Vendar sama vpeljava koncepta CRM ni zgolj vprašanje izbire in namestitve tehnologije ter ustrezne programske opreme (Eisenfeld, 2001). Gre za svojevrstno filozofijo in način poslovanja, ki mora biti vsebovan že v sami strategiji obravnavanega podjetja, ta pa se mora osredotočati na izboljšanje odnosov z odjemalci.

Koncept CRM je potrebno graditi postopoma. Gartner je predstavil osem gradnikov koncepta CRM (Radcliffe, 2001), ki pripomorejo k vzpostavitvi ravnotežja med zahtevami podjetja na eni strani in zahtevami odjemalcev na drugi strani. To bo osnova za predstavitev razvoja koncepta CRM v obravnavanem podjetju.

Uporaba koncepta CRM poveča zvestobo strank, neposredno vpliva na zadovoljstvo, ohranjanje in donosnost strank, posredno pa vpliva na pridobivanje novih strank in na povečanje tržnega

deleža. (Kaplan, Norton 2000). Uporaba koncepta CRM nam omogoči identificirati tiste stranke, ki imajo največji potencial in nam pomaga vzdrževati odnose z najpomembnejšimi strankami.

Podjetje si želi povečati število strank, doseči visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše stranke in z njimi ustvarjati doživljenjske odnose. Z uporabo koncepta CRM vplivamo na dobičkonosnost organizacije – povečujejo se prihodki (večje št. nakupov, več strank ...) in na drugi strani znižujejo stroški (boljše poznavanje strank).

V obravnavanem podjetju je bilo treba z uvedbo koncepta CRM najprej prenoviti poslovne procese. S tem so se pojavile spremembe tudi v organizacijski kulturi, spremembe med zaposlenimi in vse ne bi bilo učinkovito, če koncept CRM ne bi bil tudi del strategije obravnavanega podjetja. Strategijo CRM oblikuje vodstvo podjetja in jo predstavi vsem zaposlenim.

Strategija je učinkovita, če obravnavamo naslednje kritične dejavnike (Peppers, 2001): vzpostavitev komunikacijske infrastrukture za učinkovito pridobivanje informacij, prepoznavanje individualnih strank, razlikovanje strank po vrednosti in njihovih potrebah ter prirojanje ponudb in načina komuniciranja zahtevam posamezne stranke.

Poslovni procesi, s katerimi ponavadi podjetje pokriva odnose z odjemalci, so področje trženja, prodaje in področje poprodajnih aktivnosti. To so tudi področja, ki jih je obravnavano podjetje največ obdelovalo v razvoju koncepta CRM. Gre za vzpostavljanje odnosa z odjemalci že od prvega stika s podjetjem do nudenja podpore in nadaljnje dopolnitve osnovnega nakupa programske rešitve z izobraževanjem, vzdrževanjem in implementacijo programske opreme.

CRM rešitve so najpogostejše namenjene informatizaciji teh poslovnih procesov in so usmerjene na tri glavna področja poslovanja (Kovačič, 2005): *analitični CRM*, *operativni CRM* in *sodelovalni CRM*. Z analitičnim CRM upravljamo s podatki in uporabljamo analitična orodja za analizo podatkov. Operativni CRM podpira operativno raven, sodelovalni CRM pa služi za upravljanje poslovnega sodelovanja. Vsa tri področja se med seboj prepletajo in za uspešen CRM je pomembna tudi integriranost z vsemi drugimi programskimi rešitvami in procesi v podjetju kot tudi z zunanjimi partnerji.

V obravnavanem podjetju se zavedajo, da je učinkovitost in uspešnost uresničevanju koncepta CRM v veliki meri odvisna od vključenosti in sodelovanja vseh članov organizacije. Vsaka sprememba je za podjetje težka, še posebej če gre za spreminjanje ustaljenih in zakoreninjenih navad. Teh težav je bilo tekom razvoja in uvajanja koncepta CRM veliko in se z njimi obravnavano podjetje srečuje vsakodnevno. Težave so se pojavile tako na področju selekcioniranja ustreznih podatkov o strankah, prenosu informacij med zaposlenimi, komunikaciji med zaposlenimi in vzpostavitvi ustrezne programske rešitve, ki bo podpirala vsa področja poslovanja in bo hkrati integrirana z ostalimi programskimi rešitvami v podjetju. Določene težave je podjetje rešilo, a ker je razvoj koncepta CRM v teku in podjetje dinamična entiteta, se vedno znova postavljajo nova vprašanja in novi izzivi.

Zato bo podjetje z razvojem koncepta CRM nadaljevalo, ker izkušnje kažejo, da je to pravi način, s katerim se lahko obdrži na trgu in vzpostavi lojalen odnos z odjemalci. Namen magistrskega dela je prikazati pomembnost razvoja CRM koncepta za obravnavano podjetje in raziskati možnosti vpeljave koncepta CRM v manjšem storitvenem podjetju. CRM ni samo informacijsko orodje, temveč predvsem del korporativne strategije ter točka, kjer se srečujejo vse pomembnejše informacije v podjetju.

Cilji magistrskega dela

Glavni cilji magistrskega dela so:

- opredeliti koncept CRM v obravnavanem podjetju;
- predstaviti razvoj in uvedbo koncepta CRM;
- ugotoviti uspešnost in učinkovitost uporabe koncepta CRM v obravnavanem podjetju tako po poslovnih področjih, kot po vrstah CRM rešitev;
- predstaviti kritična področja in predlagati izboljšave koncepta CRM obravnavanega podjetja;
- predstaviti nadaljnji razvoj koncepta CRM v obravnavanem podjetju;
- predstaviti delovanje koncepta CRM v manjšem storitvenem podjetju.

Metode preučevanja in zasnova dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov: teoretičnega in praktičnega oziroma empiričnega.

V prvem delu sem obdelala obstoječo in dosegljivo literaturo domačih in tujih strokovnjakov na področju managementa odnosov z odjemalci. Namen je podrobnejša seznanitev s preučevano tematiko in predstavitev koncepta CRM, predvsem, kaj vse je potrebno za uspešen razvoj in uspešno uvedbo CRM koncepta. Metode raziskovanja, ki sem jih uporabila so: študija vsebine strokovnih člankov, analiza virov, literature in študije primerov.

V drugem delu sem skušala dognanja iz teoretičnega dela uporabiti in prikazati v praksi na manjšem storitvenem podjetju. Prikaziti sem hotela razvoj koncepta CRM v obravnavanem podjetju, ki sem jih preverjala s teoretičnimi izhodišči. Raziskovalni pristop je bil kvalitativen, največkrat uporabljena pa metoda sinteze iz katere so bile izpeljane ugotovitve in sklepni zaključki.

Struktura magistrskega dela

V prvem delu so predstavljena teoretična izhodišča in opredelitev managementa odnosov z odjemalci, tudi način in gradniki uspešnega uvajanja koncepta CRM ter sama strategija CRM. Teoretična izhodišča služijo kot osnova za predstavitev managementa odnosov z odjemalci v praktičnem delu oziroma študiji primera.

V osrednjem delu magistrske opisujem uvajanje koncepta CRM v obravnavanem podjetju. Opisano je začetno stanje, projekt uvedbe koncepta CRM in predstavitev rešitev CRM tako po vrstah kot po poslovnih funkcijah v podjetju. Opisane so spremembe, ki jih je zahtevala uvedba CRM koncepta, povezanost z drugimi informacijskimi rešitvami v podjetju in nadaljnji razvoj CRM v obravnavanem podjetju.

V zadnjem delu ugotavljam uspešnost uvedbe CRM koncepta po področjih uporabe in njegovo učinkovitost. Na koncu pa podajam SWOT analizo CRM projekta v obravnavanem podjetju.

Osrednji in zadnji del magistrskega dela temelji na izkušnjah obravnavanega podjetja in rezultatih lastnega raziskovalnega dela na izbranem problemu oziroma študiji primera.

1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

Danes je v razvitem poslovnem svetu management odnosov z odjemalci ena izmed najaktualnejših tem. Podjetja se zavedajo, da se je težko razlikovati od konkurence le z novimi storitvami, izdelki, tehnološkimi rešitvami ali samo s kakovostjo. In zato so v ospredje podjetja postavila odjemalce (stranke). Stranke so najpomembnejši kapital vsakega podjetja in odločilno vplivajo na njegovo poslovanje in so postavljene v središče pozornosti vodstva podjetja.

McAllister (2004, str. 7) meni, da podjetja uporabljajo CRM, da bi dosegla poglobljeno znanje o svojih strankah in bi posledično trženjski vložki lahko bili usmerjeni k odjemalcem, ki jih podjetje želi obdržati. CRM naj bi predstavljal za podjetje sistem, ki omogoča avtomatizacijo mnogih poslovnih procesov na poti od pridobivanja strank do lojalnosti obstoječih strank. Poleg tega naj bi ponujal analitična sredstva za obdelavo zbranih podatkov o strankah, povečanje prihodkov, zagotovitev stalnih in zanesljivih komunikacij s strankami skozi različne kanale in stične točke.

V svoji knjigi Handbook of CRM, Payne (2005) pravi, da je koncept managementa z odjemalci zgrajen na temeljih trženja, s poudarkom na odnosih, torej teoriji, ki je stara že 20 let. Principi, na katerih je teorija osnovana – gradnja medsebojno koristnih odnosov med kupci in dobavitelji pa so prisotni že od samega začetka ekonomske dejavnosti.

Trženje s poudarkom na odnosih (ang. Relationship management) se nanaša na prepoznavanje, opredelitev, spodbujanje, ohranjanje ter (kadar je potrebno) tudi prekinitev dolgoročnih odnosov podjetja s ključnimi odjemalci. Odnosi potekajo preko medsebojne izmenjave, izpolnitve obljub ter skupaj s privrženostjo pravilom stremijo k zadovoljevanju ciljev in izboljšanju izkušnje za obe vključeni strani (Hart, 2003, str.125). Podjetja spoznavajo svoje odjemalce prek prepoznavanja njihovih navad in na podlagi razumevanja njihovih potreb iščejo načine za ohranjanje svojih strank.

Kakovostne storitve in dobri odnosi z odjemalci so eden izmed vidikov pridobivanja konkurenčnih prednosti in izboljšanja poslovanja za podjetja. In to zahteva dobro poznavanje

strank, spremljanje njihovih načinov kupovanja, zaznavanje njihovega zadovoljstva s ponudbo proizvodov in z nivojem ponujenih storitev, kar pa dosežejo le na podlagi kakovostnih informacij. Zagotavljanje kakovostnih informacij lahko podjetja omogočijo s pridobivanjem vseh potrebnih informacij o strankah, ki ga omogoča dober sistem pridobivanja, shranjevanja, obdelave in posredovanja kakovostnih informacij. Hkrati pa je pomembno, da ima podjetje ustrezne poslovne procese in organizacijsko kulturo, ki je usmerjena k strankam. Le na podlagi strategije usmerjene v stranke bo podjetje zmožno vzdrževati dobre stike s strankami in bo z njimi vzpostavilo dolgoročen, partnerski odnos, ki bo vodil v povečanje obsega poslovanja in povečanje prepoznavnosti podjetja na trgu.

Torej management odnosov z odjemalci je poslovna strategija, usmerjena na stranke, ki dinamično integrira prodajo, trženje in skrb za stranke z namenom zagotovitve in izboljšanja dodane vrednosti podjetja in njegovih strank (Chalmeta, 2006, str.1).

1.1 Opredelitev managementa odnosov z odjemalci

Management odnosov z odjemalci je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem na nastalo potrebo po celovitejšem in načrtnejšem spoznavanju stranke (Kovačič, 2005, str. 72). Njeno poznavanje nam omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in strankami, temelječe na zaupanju in uživanju obojestranskih koristi.

Uvajanje CRM strategije skuša odgovoriti na naslednje izzive in s tem se določa tudi njen pomen:

- za organizacije je veliko lažje pridobivati nove stranke kot ponovno poslovati z obstoječimi;
- veliko dražje je pridobiti stranko nazaj kot poskrbeti, da stranko obdržimo;
- razočarana stranka v povprečju slabo izkušnjo deli z drugimi;
- veliko lažje je prodati izdelek obstoječi stranki kot novi;
- nekatere stranke so bolj dobičkonosne kot druge, nekatere so zaenkrat nedonosne in druge bodo vedno nedonosne.

Strategija CRM nam s pomočjo napredne rabe informatike omogoča identificirati tiste stranke, ki imajo največji potencial, in nam pomaga vzdrževati odnose z najpomembnejšimi strankami. Strategija CRM spreminja vse aktivnosti v zvezi s strankami in za njih, kar pomeni, da vpliva praktično na vse poslovne procese v podjetju. Zahteva spremembo poslovnih procesov in ustrezno organizacijsko kulturo, ki omogoča usmerjenost celotne organizacije k stranki (Woirhaye, 2002, str.3). Strategija CRM zadeva celotno poslovanje podjetja in je zasnovana tako, da omogoča optimizacijo dobička na eni strani in zadovoljstvo strank na drugi.

Management odnosov z odjemalci je tako poslovna filozofija oziroma nov način vodenja podjetja, ki bazira na pridobivanju in uporabi znanja o strankah. Greenberg (2001) poudarja, da se mora razvoj CRM vedno začeti s poslovno strategijo, ki poganja organizacijo in poslovne procese s pomočjo informacijske tehnologije (Persson 2004, str.4).

Obstajata dva različna vidika koncepta CRM. Prvi je mehkejši vidik, kjer osrednjo vlogo igra stranka in je življenjska vrednost stranke pomembna za doseganje dobička. Drugi pogled je tehnološki, po katerem ima informacijska tehnologija pomembnejšo vlogo in omogoča ugodno strankino izkušnjo s podjetjem, ki krepi zvestobo kupcev z namenom doseganja večjih prihodkov ob nižjih stroških. Pri tehnološkem vidiku moramo upoštevati, da tehnologija samo omogoča podjetjem, da realizirajo strategijo usmerjeno k strankam. CRM je strategija in ne tehnologija (Grabner-Kreuter & Moedritsher 2002. str.3).

Za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci se mora vodstvo podjetja zavedati, da je CRM poslovna strategija, ki jo lahko uspešno informatizira. Management odnosov z odjemalci kot nova oblika trženja zamenjuje tradicionalno trženje. V tabeli 1 so prikazane spremembe ciljev, fokusa, časovnega okvira, kazalcev uspešnosti, cenovne politike, prodajnih poti in komunikacije.

Tabela 1: Razlika med tradicionalnim trženjem in strategijo managementa odnosov z odjemalci

	TRADICIONALNO TRŽENJE	MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI
CILJ	Prodaja proizvodov	Ustvarjanje zveste stranke
FOKUS	Pridobivanje novih strank	Zadrževanje zveste stranke skozi celotno življenjsko dobo
ČASOVNI OKVIR	Kratkoročni	Srednje in dolgoročni
KAZALNIKI USPEŠNOSTI	Tržni delež, donosnost proizvodov, zadovoljstvo strank	Delež donosnih strank, delež v strankinem proračunu
POZNAVANJE STRANK	Navade segmenta strank, redne raziskave trga	Kupne navade strank, spremljanje vedenja strank v realnem času in napovedovanje
PRODUKT	Samo izdelek	Sistem dodane vrednosti produkta in poprodajne storitve
CENA	Splošno zniževanje cen	Cenovna diferenciacija, namenjena zvestim strankam
PRODAJNE POTI	Tradicionalne poti, prodajalci kot »lovci«	Nove prodajne poti, avtomatizacija prodaje

se nadaljuje na naslednji strani

KOMUNIKACIJA	Enosmerna, usmerjena v blagovno znamko	Dvosmerna, ki spodbuja interakcijo, dajanje informacij po meri posameznika
---------------------	--	--

nadaljevanje tabele s prejšnje strani

Vir: A.Kovačič, V. Bosilj Vukšić, *Management poslovnih procesov*, 2005, str.164, slika 7.10

Iz Tabele 1 je razvidno, da so z uvedbo strategije managementa odnosov z odjemalci, podjetja osredotočena na stranke in usmerjena k pridobivanju zvestih kupcev, ki jih želijo dolgoročno obdržati. Uspešnost podjetja se meri s profitabilnostjo strank in velikostjo njihovega doprinosa. Proizvod ni več osrednji fokus, ampak je pomemben sistem dodane vrednosti izdelka in podpornih storitev. Z novo strategijo managementa odnosov z odjemalci se spremenijo tudi prodajne poti, ki omogočajo, da so prodajalci na trgu povezani ter delujejo enotno, prodajne sile pa se avtomatizirajo. Komunikacija je dvosmerna in spodbuja interakcijo in posredovanje informacij po meri posameznika.

Paul Postma (2001) je svoj koncept razdelil v štiri dele, ki jih je mogoče upravljati. Ker celoten koncept temelji na tem, da je v ospredju odjemalec, je tudi vsak od njegovih štirih delov prikazan s perspektive odjemalca.

Prvi del zahteva, da spoznamo svoje trge in znanje. Tako je v prvem koraku potrebno zbrati podatke o odjemalcih in jih segmentirati. Pri tem odgovarjamo na naslednja vprašanja:

- kdo so naši odjemalci,
- kakšne so njihove potrebe in njihovo vedenje,
- kakšna je njihova izkušnja z našim podjetjem in z našim izdelkom,
- kako donosni so naši odjemalci,
- kolikšen delež svojega denarja nam namenijo.

Drugi del je vzpostavitev podatkovne zbirke odjemalcev. Pri tem si pomagamo tako, da odgovorimo na naslednja vprašanja:

- kje lahko dobimo verodostojne podatke o odjemalcih,
- kako ustvariti centralno zbirko podatkov, iz katere bomo lahko preprosto pridobili vse informacije, ki jih potrebujemo,
- kako lahko najdemo skrite vzorce vedenja in nagnjenj,
- kako vrednotimo svoje odjemalce z naslednjimi kriteriji: vrednost, ponovni nakup, tveganje, ipd.

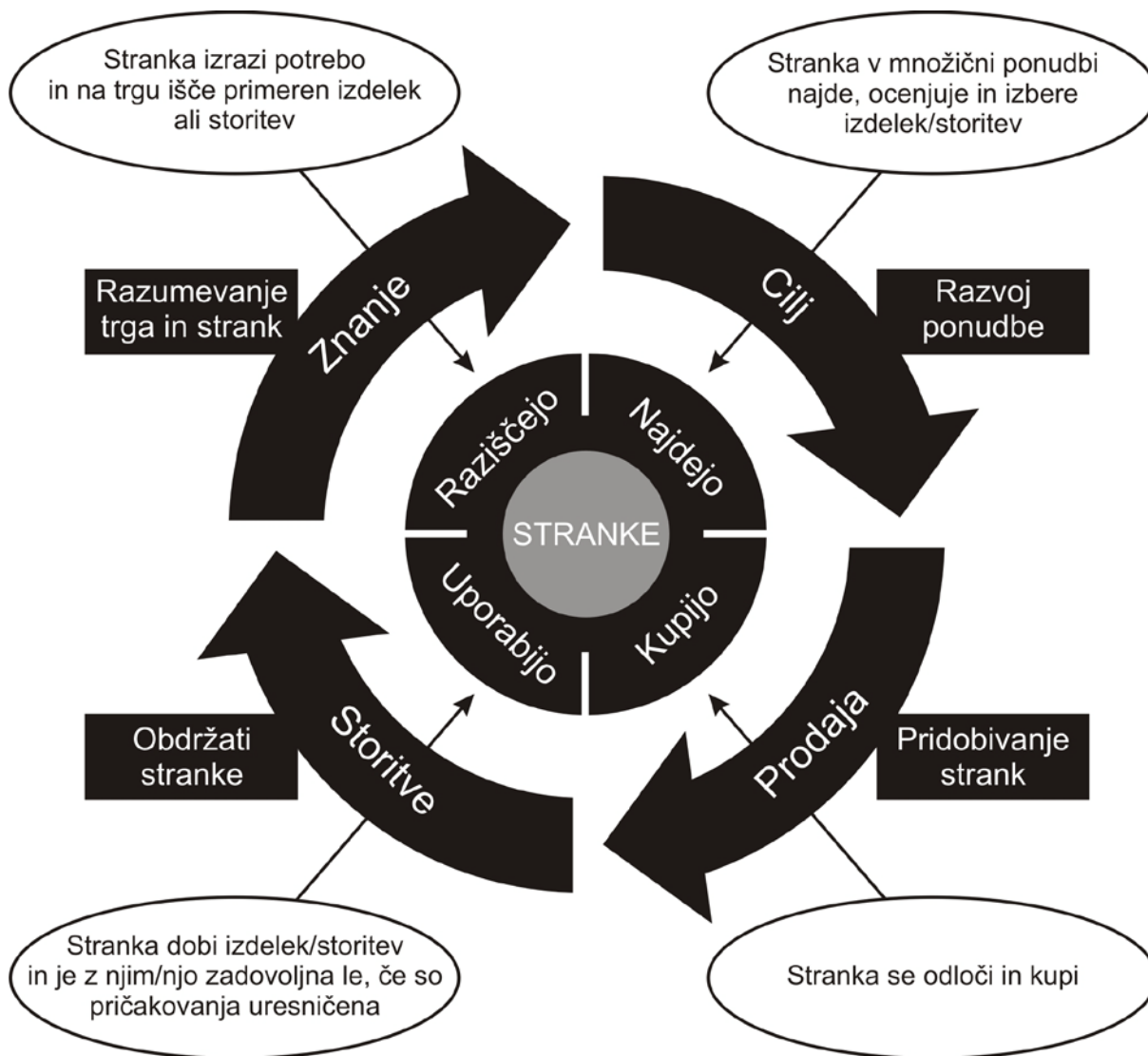
Naslednji korak, **tretji del**, je integracija kanalov. Pri tem razmišljamo predvsem o tem:

- katere nove komunikacijske in tržne poti bomo razvili,
- kakšna je ekonomija sedanjih in kakšna novih poti,

- usmerjeni smo v organizacijo kot celoto,
- kakšne vrste odnosov bomo razvijali.

Zadnji, **četrty del**, prinaša najpomembnejše, in sicer vzpostavitev tržno usmerjene organizacije. Tržna usmeritev postane središče celotne organizacije in ne le oddelkov, ki se ukvarjajo s trženjskimi aktivnostmi. CRM miselnost je vgrajena v celotnem podjetju. Koncept je shematsko prikazan tudi Sliki 1.

Slika 1: Prikaz koncepta CRM



Vir: M. Hrovat, Gospodarski vestnik , 2001, str. 50.

Postma (2001) pravi, da je koncept CRM odgovor na spremembe, ki nastopajo v okolju in jim tradicionalni način trženja ne more slediti. Kaže, da trženjski koncepti, uveljavljeni v novi dobi trženja, dobivajo povsem nov pomen, načini dojemanja trga in možnosti vplivanja nanj pa

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

- povečati število donosnih odjemalcev,
- doseči visoko raven ponovnih nakupov,
- obdržati najdonosnejše odjemalce,
- povečati vrednost nakupov,
- odzvati se proaktivno v »očeh odjemalca« in ne »izdelka«,
- skozi pristne odnose graditi zvestobo odjemalcev in z njimi ustvariti doživljenjske odnose.

1.2 Cilji managementa odnosov z odjemalci

V posameznih podjetjih so cilji vpeljave CRM koncepta lahko različni in zato jih je potrebno definirati pred vpeljavo, ker sicer ne moremo oblikovati kriterijev uspešnosti in z njimi potrditi uspešnosti oziroma neuspešnosti vpeljave novega koncepta.

Cilj managementa odnosov z odjemalci je ustvariti dolgoročne in dobičkonosne odnose s strankami in s tem doseči čim večji dobiček za podjetje (Lavrič, 2003). To pomeni, da mora podjetje:

- vzpostaviti enoten, dolgoročen dialog s strankami preko vseh poslovnih funkcij in vseh stičnih komunikacijskih točk,
- vzpostaviti integralni pristop obladovanja odnosov s strankami preko vseh funkcijskih enot podjetja,
- zagotoviti preprosto in stalno komunikacijo s strankami,
- poznati stranke in razumeti njihove vedenjske vzorce.

Indihar Štemberger & Dmitrović (2008, str. 16) menita, da so cilji managementa odnosov z odjemalci sledeči:

- pridobiti stranko, ki prinaša donos organizaciji,
- ohraniti stranko, ki prinaša donos organizaciji ter z njo razviti in ohraniti dobre odnose,
- povečati vrednost stranke s prodajo dodatnih, podpornih storitev ter novih produktov,
- znebiti se nedonosnih strank oz. iz njih ustvariti donosne stranke z npr. zviševanjem cen in dodajanjem novih storitev,
- glavni cilj managementa odnosov z odjemalci so zadovoljene potrebe strank.

Tudi Reynolds (2000, str. 130) pravi, da je med najpogostejše omenjenimi cilji managementa odnosov z odjemalci oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z odjemalci.

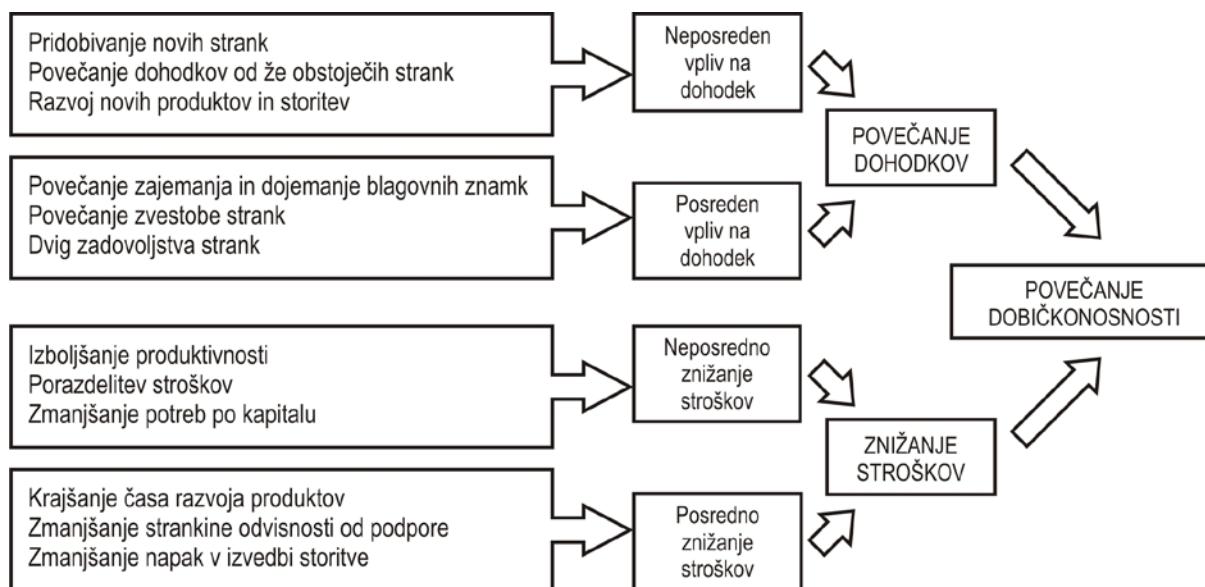
Iz tega ugotavljamo tudi, da je management odnosov z odjemalci več kot samo informacijska rešitev. Pri vpeljavi CRM koncepta v podjetju morajo sodelovati vsi zaposleni in se zavedati, da

je management odnosov del korporativne strategije, ki pa jo lahko implementiramo z uporabo informacijskih oziroma tehnoloških rešitev. Torej tudi koristi managementa odnosov z odjemalci ne prinaša zgolj uvedba programske rešitve. Za pridobitev vseh koristi managementa odnosov z odjemalci bi morale organizacije sprejeti poslovno strategijo, ki bi omogočala izboljšanje odnosov z odjemalci (Kunstelj & Indihar Štemberger, 2007, str. 13).

Zbiranje in uporabljanje podatkov o strankah in njihovih nakupovalnih navadah ter s tem povezano učinkovito upravljanje odnosov mora biti strateška prioriteta vsakega podjetja. Cilj podjetja je uporaba pridobljenih informacij za boljše zadovoljevanje potreb, za krepitev pripadnosti strank in s tem povečanje poslovne učinkovitosti.

Spoznavanje strank, razumevanje njihovega obnašanja ter predvidevanje njihovih namer omogoča organizaciji prilagajanje in usmerjanje izdelkov oziroma storitev pravim strankam ob pravem času na pravi način. Tako osredotočenost celotnega podjetja na posamezno stranko z uporabo informacijskih tehnologij pripomore k hitrejšemu in učinkovitejšemu poslovanju. Organizacije, ki poznajo svoje stranke, lahko bistveno povečajo svoje prihodke ter zmanjšajo stroške. Vpliv CRM na povečanje dobičkonosnosti organizacije prikazuje Slika 2.

Slika 2: Vpliv CRM na povečanje dobičkonosnosti organizacije



Vir: M. Zorman, *Gospodarski vestnik*, 2001, str. 84.

1.3 Uvedba koncepta CRM

Ko podjetje skuša doseči zastavljene cilje koncepta CRM, lahko uporabi, če izhajamo iz teorije, več načinov uvedbe koncepta CRM, katerih bistvo pa je podobno. Podjetje Gartner Group je na podlagi obsežnih raziskav predstavilo osem gradnikov za CRM ogrodje, ki so potrebni za

uspešno uvedbo. To podjetjem omogoča celovit pogled, pripravo poslovnega načrta in načrta vpeljave koncepta CRM v podjetje (Radcliffe et al., 2001, str. 2).

Osem gradnikov sestavljajo vizija CRM, strategija CRM, zadovoljstvo, organizacijska kultura, procesi CRM, tehnologija CRM in metrike CRM. Takšen pristop naj bi pomagal podjetjem videti koncepta CRM kot celoto, njegove glavne komponente, s katerimi si lahko določi najboljšo pot in oblikuje cilje glede na njegove lastne zahteve in potrebe. S pravilno postavljenim ogrodjem podjetje doseže ravnotežje med zahtevami podjetja na eni in zahtevami strank na drugi strani.

Na Sliki 3 je prikazano ogrodje, to je osem gradnikov za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci, ki jih v nadaljevanju tudi opisujem.

Slika 3: Ogradje za uspešno uvedbo managementa odnosov z odjemalci



Vir: A. Bona & Radcliffe, Osem gradnikov CRM – ogrodje za uspešno izvedbo, 2002, str. 27.

1.3.1 Vizija CRM

Vizija podjetja smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Dobra vizija zraste iz pomembnih udeležencev, ki verjamejo vanjo in

se zanjo zavzemajo. Vizija je konkretna podoba prihodnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost.

Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Prežemajoči sestavini vizije sta (Tavčar, 2002, str. 80 - 81):

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

Vizija CRM definira želeno končno stanje in nas usmerja po poti doseganja tega stanja. Prilagojena mora biti trenutnim zmožnostim, zahtevam trga in želenim koristim, ki opravičujejo investicijo (Brown, 2002, str. 15). Če hočemo torej uvesti koncept CRM, nam mora biti najprej popolnoma jasno, kaj v zvezi s tem sploh želimo, ali smo res pripravljeni to narediti in kako bomo naredili. (Brown, 2002, str. 9).

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

- opredeliti je treba bistvo ponudbe strankam.
- ugotoviti je treba, ali se z obstoječo ponudbo zadovoljujejo potrebe stranke. Če ne, je potrebno ponovno poreučiti zahteve strank in popraviti ponudbo.
- poiskati je treba konkurenčne prednosti in ugotoviti, kaj je tisto, zaradi česar bi stranke sodelovale s podjetjem.
- poskrbeti je treba, da bodo zaposleni dobro poznali, kakšna je želeni izkušnja stranke, in da jo bodo želeli uresničevati.
- zagotoviti je treba podporo najvišjega vodstva, ki bo vizijo CRM širilo med zaposlene in stranke.

1.3.2 Strategija CRM

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

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

Pri oblikovanju strategije CRM moramo obravnavati naslednje kritične dejavnike (Peppers, 2001):

- vzpostavitev komunikacijske infrastrukture za učinkovito pridobivanje informacij,
- prepoznavanje individualnih strank,
- razlikovanje strank po vrednosti in njihovih potrebah,
- prirojanje ponudb in načina komuniciranja zahtevam posamezne stranke.

CRM je strategija, ki ni samostojna, ampak je tesno prepletena z vsemi preostalimi strategijami razvoja podjetja. Je strategija, ki postavlja kupca v središče naravnosti poslovanja in se zaveda vrednosti posameznega kupca za podjetje. Strategija CRM dopolnjuje trženjsko strategijo, ki je usmerjena k doseganju trženjskih ciljev in neposredno vpliva na oblikovanje cen in izvajanje tržnega komuniciranja. Usmerjena je k diferenciaciji cen in tržnega komuniciranja glede na vrednost in potrebe posamezne stranke.

Iz Tabele 2 je razvidna razlika med strategijo trženja, ki temelji na življenjskem ciklu proizvoda, in strategijo CRM, ki temelji na življenjskem ciklu strank. Tako je cilj prve predvsem tržna pozicija, cilj druge pa vzpostavitev odnosa do strank, ki bo prinesel dodano vrednost stranki in podjetju. CRM strategija je sinteza strategije marketinga in strategije odnosov do strank, saj je težko razumeti stranke, graditi njihovo zvestobo, določiti njihovo vrednost brez poznavanja trga, tržnih segmentov in njegovih specifičnosti (Kirkby, 2001a).

Tabela 2: Strategija trženja in strategija odnosov do strank

STRATEGIJA TRŽENJA	STRATEGIJA CRM
Vizija: tržni položaj	Vizija: zadovoljstvo strank
Definicija trga in analiza	Definicija strank ter analiza njihovega obnašanja in potreb
Analiza SWOT	Analiza zmožnosti
Ciljne skupine so tržni segmenti	Ciljne skupine so stranke, segmentiranje po vrednosti
Cilji za vsak tržni segment: vstop, razvoj vzdrževanje, produktivnost	Cilji za vsak segment strank: pridobitev, razvoj, zadržanje, učinkovitost

se nadaljuje na naslednji strani

Merila: tržni delež, status blagovne znamke, prodiranje na trg	Merila: zadovoljstvo, zvestoba, stroški servisiranja strank in zadovoljstvo zaposlenih
--	--

Vir: J. Kirkby, Creating a CRM vision, 2001a, str. 2.

Pri konkretizaciji vidimo, da strategija trženja temelji na kombinaciji proizvod–cena–komunikacija–kanal. CRM strategija jo še dodatno diferencira po segmentih strank in jo s tem izboljša oziroma nadgradi.

Ključni dejavniki uspeha CRM strategije se vežejo na področja poslovnih strategij, organizacijske strukture, organizacijske kulture, tehnologije in podpore vodstva (Kovačič, 2005, str. 76):

- Jasna opredelitev in široka podpora v stranko usmerjeni poslovni strategiji, ki mora izvirati iz poslovnih potreb organizacije in njene opredelitve stranke. Njena osnovna funkcija je promocija ideje CRM v celotni organizaciji in vzdolž vseh poslovnih funkcij. Da je to mogoče, je potrebno poskrbeti za dobro razumljivost strategije in njeno sprejetost na ravni celotne organizacije.
- Postavitev merljivih poslovnih ciljev, ki so osnova za izgradnjo funkcionalnih rešitev v sistemu CRM in morajo voditi k uresničevanju poslovnih strategij.
- Jasno razumevanje strank podjetja. Bistvo poslovne pobude CRM-ja najdemo prav v gradnji boljših odnosov s strankami. Vsi odnosi niso enako pomembni. Za pravilno oblikovanje strategij, poslovnih aktivnosti in tehnologij je kritičnega pomena poznavanje vrednosti strank, njihovih potreb, zahtev in obnašanja. Pomembno je optimizirati odnose s strankami v smeri doseganja obojestranskih koristi.
- Primerna organizacijska struktura in kultura. Obe morata težiti k odpravljanju meja, ki so se tradicionalno izoblikovale med posameznimi funkcijskimi področji. Večja kot je stopnja povezanosti in sodelovanja med funkcijskimi področji, boljše izkustvo bo organizacija lahko zagotovila svojim strankam.
- CRM-ju prijazno informacijsko okolje. Izvajanje strategije CRM omogoča napredna vloga informatike. Na CRM ne smemo gledati kot na tehnološko pobudo. Izgradnja informacijskega okolja mora izhajati iz poslovnih ciljev ter usmeritev in ne obratno. Njegova osnovna vloga je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času in na pravo mesto.
- Povezano delovanje množice tržnih poti. Današnje stranke zahtevajo možnost komuniciranja in izvajanja poslovnih operacij preko različnih tržnih in komunikacijskih poti, pri čemer pričakujejo njihovo povezano delovanje. Organizacijska struktura in

informacijsko okolje morata podpirati povezano delovanje v smislu zagotavljanja optimalnega izkustva stranke prek meja funkcionalnih ovir ter tudi ovir, ki jih predstavlja uporaba različnih tržnih poti. Na tem mestu je ključna prenova.

- Zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti. Ti so sposobni spodbujati ali rušiti napore organizacije pri uvajanju novih strategij. Potrebno je poskrbeti za široko sprejetje in podporo uvajanju sprememb in novega načina razmišljanja s strani zaposlenih.
- Podpora in sodelovanje vodstva organizacije igra pri uvajanju ključno vlogo.
- Strokovni način uvajanja rešitev CRM. Za uvajanje morajo skrbeti za to usposobljene skupine, sestavljene iz strokovnjakov z različnih področij. Med njimi zagotovo ne smejo manjkati strokovnjaki s področja trženja, podpore in informatike. Po vsej verjetnosti je potrebno v projekt vključiti tudi izkušene zunanje svetovalce in izvajalce z različnih področij, saj je malo verjetno, da organizacija razpolaga z vsemi potrebnimi znanji za uspešno realizacijo projekta.
- CRM je treba obravnavati kot neprekinjen proces uvajanja sprememb. V času uvajanja, predvsem pa potem, ko sistem zaživi, je potrebno velik poudarek nameniti merjenju, nadzoru in spremljanju delovanja sistema, ki služi za pridobivanje povratnih informacij, na podlagi katerih lahko organizacija uvaja nenehne izboljšave.

Upoštevanje vseh desetih temeljnih dejavnikov je dobra popotnica, ki pa ni tudi zagotovilo za uspešno uvedbo. Pravega »recepta« ni, saj na uspešno uvajanje CRM vpliva mnogo dejavnikov. Tako mora vsaka organizacija na podlagi lastnega okolja in virov izoblikovati svoj pristop k uvajanju, pri čemer so naštetih dejavniki lahko v veliko pomoč.

1.3.3 Izkušnje strank

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

Poslovanje v podjetju se mora razvijati na osnovi sodelovanja s strankami. Neprestano je treba spremljati raven zadovoljstva. Povratne informacije strank omogočajo personifikacijo in ponujajo možnost izpolnjevanja strankinih pričakovanj. Ustrezno zadovoljstvo stranke vodi k lojalnosti, ki je ključna za podjetje. Trend v smeri individualizacije je povezan s trendom iskanja izdelkov in storitev, oblikovanih po meri uporabnika. Pri strankinem dožemanju odnosa je potrebno poleg merljivih kazalnikov, kot sta npr. čas in cena, upoštevati tudi njegova občutja. Zadovoljstvo in lojalnost sta velikokrat posledica emocionalnih dejavnikov, ki ponujajo možnost za ustvarjanje prednosti pred tekmeci, ki je včasih lahko prisotna kljub njihovim nižjim cenam in slabši kakovosti produkta (Postma, 2001, str. 95).

1.3.4 Organizacijska kultura

Uvedba CRM-ja zahteva tudi spremembo organizacijske kulture. Kljub najboljši tehnologiji CRM ne more uspeti, če zaposleni niso pripravljeni sodelovati v taki meri, kot strategija zahteva. Vrhnji management se mora zavedati pomembnosti strategije in svoje delovanje usmeriti v njeno uspešno uvedbo v podjetje. Postaviti mora cilje, ki jih želi z uvedbo doseči. Skupaj z vodjo prodaje in marketinga so začetniki uvedbe strategije. CRM vpliva tudi na oblikovanje novih delovnih mest in na ukinitvev nekaterih. Potrebno je tudi izobraževanje zaposlenih. Pri izobraževanju ni pomembno le, da se zaposleni seznanijo z idejnim konceptom CRM, vzroki, ki so do njega pripeljali, ter posledicami, ki jih bo uvedba nove poslovne filozofije imela za podjetje, temveč morajo spoznati svojo vlogo v celoti, novosti, ki jih uvedba nove filozofije prinaša njim, in načine, kako se bodo z njimi spoprijeli. In še nekaj, kar podjetja rada pozabijo: treba je dvigniti raven pripadnosti podjetju, zaposlene prav motivirati za delo ter jih ne nazadnje naučiti učinkovitega komuniciranja s kupci (Chen & Popovich, 2003, str. 672).

Kako uspešno bo razvijanje odnosov z odjemalci, je v veliki meri odvisno od zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s kupcem. Še tako majhna informacija, ki jo dobimo od kupca, pa čeprav ni nič povezana s poslom, lahko v veliki meri vpliva na izboljšanje poslovnega sodelovanja. (Totty, 2004, str. 50).

Zaposleni morajo znati opazovati svoje kupce, si zapisovati pomembne podatke o njih ter na osnovi analiz teh podatkov oblikovati primerne ponudbe. Velik izziv za zaposlene predstavlja izbira pravih podatkov v množici vseh, ki se hranijo v zbirki podatkov. (Hill, 1999, str. 54).

Za kulturo, ki je orientirana h kupcu, je značilno (Macaulay & Clark, 1998, str. 183):

- poslovanje s kupcem poteka tekoče, noben odjemalec ni prikrajšan na račun drugega odjemalca,
- ni prikrivanja napak in zadrževanja informacij med zaposlenimi ter med podjetjem in kupcem,
- v primeru, da zaposleni iz upravičenih razlogov ne more zadovoljiti odjemalčevih potreb, to nemudoma stori drugi zaposleni, ki prvega nadomešča,
- odjemalec mora imeti občutek, da podjetje skuša maksimalno zadovoljiti njegove potrebe in da ni le številka,
- podjetje želi povratne informacije od odjemalcev, odjemalcem je treba prisluhni.

Žal se večina primerov uvajanja CRM v praksi začne pri zunanjih ali tehničnih elementih. Idej, kako na novo določiti vloge in izboljšati poslovne procese, ali idej v zvezi z izbiro in uvedbo tehnologije nikoli ne zmanjka. Najpomembnejše spremembe niso nikoli tehnične. Spremembe v ljudeh, ki bodo novo tehnologijo uporabljali, njihovo dožemanje sprememb, čustva, ki se ob

spremembah porajajo, in sposobnost novosti sprejeti ter se jim prilagoditi so ključni dejavniki za uspešno uvedbo strategije CRM.

Ključni dejavnik, kako usmerjeno h kupcem bo podjetje postalo, je to, kako zaposleni razumejo spremembe ter kako ob novi zasnovi vidijo svojo vlogo. Zaposleni se želijo identificirati z vizijo podjetja, hočejo čutiti pripadnost podjetju, želijo imeti pooblastila, hkrati pa potrebujejo motivacijo. Ljudje ne marajo sprememb in se jim upirajo, zato ker v njih ne vidijo lastnega interesa. Ko razumejo, kako bodo spremembe nanje vplivale in kaj bodo imeli od njih, jih ne le sprejmejo, temveč začnejo sodelovati pri njihovem uresničevanju. In glavna naloga vodstva je prepričati zaposlene, da bodo spremembe, potrebne za uvedbo koncepta CRM, v njihovo korist.

1.3.5 Procesi

Če želimo uveljaviti ali izboljšati koncept CRM v podjetju, moramo prenoviti poslovne procese, še posebej tiste, ki so povezani s strankami. To moramo narediti tako, da se približamo strankam, njihovim željam in potrebam, znižamo stroške ter izboljšamo kazalnike učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Prenova procesov je ključni element za uspešno izvajanje strategije CRM. Redna posvetovanja in povratne informacije strank, partnerjev in zaposlenih so ključnega pomena za procese, ki pomembno vplivajo na stranke (Thompson, 2001, str. 6). V Tabeli 3 je prikazana primerjava prenove poslovnih procesov in prenove k strankam usmerjenih procesov.

Tabela 3: Primerjava prenove poslovnih procesov in prenove k strankam usmerjenih procesov

PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	PRENOVA K STRANKAM USMERJENIH PROCESOV
Glavni cilj je izboljšanje učinkovitosti	Glavna cilja sta zadovoljstvo in zvestoba strank
Načrtovan v sodelovanju s svetovalci	Načrtovan v sodelovanju s strankami
Glavno merilo je zmanjšanje stroškov	Glavno merilo je zadovoljstvo strank
Vpeljava v podjetju	Vpeljava skupaj s partnerji in strankami v korist vseh

Vir: A. Bona & J. Radcliffe, Osem gradnikov CRM – ogrodje za uspešno izvedbo, 2002, str. 4.

1.3.6 Informacije

V večini podjetij so informacije o strankah raztresene po različnih oddelkih, nepovezanih računalniških sistemih in po bazah podatkov. To onemogoča celovit vpogled v stanje stranke, njeno zgodovino, ustrezno segmentiranje strank, povečuje stroške vzdrževanja in vodi do podvojenosti podatkov. Neustrezni podatki o strankah pa so eden izmed glavnih razlogov za neuspeh CRM projektov. Podjetja se ne zavedajo razsežnosti problema slabih podatkov ter

denarja, časa in ljudi, je potrebno za izboljšanje kakovosti podatkov. Podjetje si mora prizadevati, da ima čim manj baz podatkov, ki so med seboj povezane tako, da omogočajo pretok podatkov različnim področjem v podjetju (Nikolić, 2003, str. 13).

Na osnovi baz podatkov lahko podjetja izvajajo naslednje analize podatkov (Radcliffe, Collins & Kirkby, 2001, str. 7):

- zgodovinska analiza: analiza preteklih podatkov o tem, kaj je stranka uporabljala, kako se je obnašala itd. Na podlagi teh podatkov lahko podjetje napove, v kateri fazi življenjskega cikla se stranka nahaja in kateri izdelki bi jo utegnili zanimati;
- analize, osredotočene na stranke: gre za napovedovanje, globlje spoznavanje strank, njenih želja in potreb;
- tržne analize: nakupni vzorci in segmentiranje strank.

1.3.7 Tehnologija

Tehnologija je eden izmed osnovnih delov strategije managementa odnosov z odjemalci, je pa tudi le eden izmed gradnikov, potrebnih za uvedbo uspešnega sistema CRM. Gre za izbiro ustrezne tehnologije, ki bo podjetju prinašala določene poslovne koristi. Tehnologijo CRM podjetje izbere na podlagi jasno definiranih potreb, ki so različne od podjetja do podjetja. Cilj, ki ga podjetje želi doseči z uvedbo ustrezne tehnologije, pa je predvsem ta, da ustvari enotno bazo podatkov strank, brez podvajanja podatkov. Podjetje lahko le na ta način pride do ustreznih informacij o svojih strankah (Radcliffe & Comport, 2001, str. 3).

Managementa odnosov z odjemalci si brez ustrezne programske opreme ne moremo predstavljati. Ker programska oprema predstavlja glavni strošek, ki ga ima podjetje, ko se odloči za uvedbo CRM-ja, je treba natančno preučiti, katera programska rešitev bo najbolj zadovoljila naše potrebe. Ko v podjetje uvajamo CRM programsko opremo, to počnemo postopoma. Ne uporabljamo vseh funkcij, ki jih program omogoča, naenkrat. Najprej začnemo izvajati tiste aktivnosti, ki bodo največ pripomogle k grajenju dolgoročnega odnosa z odjemalcem. Preden pričnemo uporabljati CRM rešitve, je priporočljivo njihovo testiranje (Horowitz, 2005, str. 31).

Glavni dejavniki za izbiro ustrezne programske opreme so (Saviano, 2005, str. 10):

- količina podatkov, ki jih bo potrebno hraniti in analizirati,
- imeti mora sposobnost avtomatskega segmentiranja odjemalca, ki je posledica vnesenih lastnosti o odjemalcu,
- vidna mora biti celotna zgodovina poslovanja z odjemalcem,
- potrebna je izbira tistega ponudnika, ki bo nudil hitro in kvalitetno pomoč.

Pomemben pogoj za učinkovito uporabo in upravljanje s CRM programsko opremo je tudi prisotnost kvalitetnega informatika, ki razume, kako sistem deluje.

1.3.8 Metrike

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

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

Metrike CRM ne smejo biti neka splošna ocena, ampak morajo biti kvantificirane, časovno opredeljene in imeti nosilca odgovornosti.

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

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

Slika 4: Povezave pri ustvarjanju vrednosti zaradi uvedbe koncepta CRM



Vir: Prirejeno po A. Reichold et al., *Performance Measurement of CRM in Financial Services*, 2004, str. 3.

Slika 4 predstavlja nekatere splošne povezave med ustvarjanjem vrednosti z uporabo znanj o kupcih in IT ter zajema vse štiri vidike kazalnikov BSC, prilagojenih za koncept CRM. Koncept CRM torej ne prinaša neposrednih monetarnih učinkov po uvedbi, zahteva pa ogromne vsote začetnih investicij v strojno in programsko opremo brez kakršnega koli takojšnjega zmanjšanja stroškov ali izboljšanja dobička. Prednosti koncepta CRM moramo meriti dolgoročno. Oblikovan je tako, da gradi dolgoročne odnose s kupci in zagotavlja dolgoročne koristi skozi povečanja zadovoljstva kupcev in njihovega zadržanja (Gray & Byun, 2001, str. 28).

Kakorkoli, če smo se uvedbe projekta CRM lotili na pravi način, so lahko prednosti iz naslova sistema CRM zelo pomembne in zlahka opravičijo investicijo, ki odseva inovativnost in učenje podjetja.

1.4 Informatizacija managementa odnosov z odjemalci

Informatizacija managementa odnosov z odjemalci je projekt, ki se začne v podjetju na najvišjem nivoju. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da je uvedba managementa odnosov z odjemalci več kot le vprašanje izbire in namestitve ustrezne programske opreme (Einsensfeld, 2001a). Management odnosov z odjemalci zahteva spremembe na vseh področjih poslovanja organizacije, saj mora organizacija spremeniti procese tako, da bo z informatizacijo managementa odnosov s strankami izboljšala in poenostavila komuniciranje s strankami. Za doseganje zadovoljstva odjemalcev, morajo organizacije vse procese in organiziranje usmeriti v prepoznavanje, spremljanje in zadovoljevanje potreb strank, to pa lahko dosežejo le na podlagi kakovostnih informacij. S takšnim odnosom lahko organizacije dosežejo dolgoročno partnersko sodelovanje s strankami in utrdijo svoj položaj na trgu (Hvala, 2001).

Informatizacija strategije managementa odnosov z odjemalci omogoča (Kovačič & Bosilij – Vukšić, 2005, str. 165):

- prepoznavanje strank, ki imajo največji potencial, ter z njimi vzdrževati dobre odnose,
- izboljševati prodajo, saj omogoča uvedbo novih prodajnih tehnik, ki so prilagojene posameznim skupinam strank z namenom zviševanja njihovega doprinosa,
- identificirati tiste stranke, ki niso zadovoljne, in s tem izboljšati komunikacijo in odnos z njimi, zvišanje kakovosti storitev ter ponudbo produktov, ki so jim pisani na kožo s ciljem pridobiti in obdržati donosne stranke.

Informatizacija managementa odnosov z odjemalci ni le informacijska rešitev, je strategija, ki jo lahko implementiramo z uporabo naprednih informacijskih rešitev.

Gartnerjeve (Peelen, van Montfor, Beltman & Klerkx, 2006, str. 4) napovedi o uspešnosti projektov informatizacije managementa odnosov z odjemalci so črnoglede, saj trdi, da več kot polovica projektov ne doseže zastavljenih ciljev. V nadaljevanju podajam tudi glavne nevarnosti

in napake, ki povzročajo neuspešno vpeljavo koncepta CRM. Najprej pa predstavljam glavne prednosti informatizacije managementa odnosov z odjemalci.

1.4.1 Prednosti informatizacije managementa odnosov z odjemalci

Uvedba informatizacije CRM omogoča podjetjem prednosti pri pridobivanju novih strank, pri osvajanju novih trgov in povečanju tržnega deleža na že pridobljenih trgih. Učinkovitost CRM-ja se kaže tudi pri boljšem poznavanju vsake posamezne stranke in prilagajanju podjetja njegovim potrebam. S tem ohranjamo stare stranke, ki kažejo večje zadovoljstvo, in z njimi vzpostavljamo dolgoročen odnos. Tako dosežemo krajše prodajne cikle in nižje stroške prodaje, kar pripomore k učinkovitejšemu in donosnejšemu poslovanju.

Glavne prednosti uvedbe managementa odnosov z odjemalci v podjetju se kažejo (Vagaja, 2005, str.17):

- v povečanju prihodka zaradi lažjega pridobivanja novih kupcev,
- v večji odzivnosti na potrebe trga,
- v izboljšanju horizontalne in vertikalne prodaje izdelkov in storitev,
- v zmanjšanju osipa kupcev.

Woirhaye (2002, str. 4) meni, da organizacije z informatizacijo managementa odnosov z odjemalci dosežejo generiranje poslovnih priložnosti, kar lahko dosežejo le z dobrim poznavanjem strank in rednimi stiki z njimi. Informatizacija jim omogoča managiranje frekvence interakcij, ki so potrebne pri posamezni stranki in s tem sledeče prednosti (Woirhaye, 2002, str. 5):

- *povečanje števila poslovnih priložnosti in števila strank*, ki ga organizacije dosežejo z:
 - izvajanjem poslovnih procesov, ki so usmerjeni v stranke,
 - gojenjem ustrezne informacijske kulture, ki spodbuja izmenjavo informacij in sodelovanje med zaposlenimi, različnimi oddelki, managementom organizacije, s poslovnimi partnerji in strankami,
 - ustrezno bazo znanja o strankah, njihovih kupnih navadah, željah in potrebah;
- *stalen in ustrezen dostop do informacij in znanja o strankah*, ki zaposlenim, managerjem in poslovnim partnerjem omogoča hitro in učinkovito zadovoljevanje strankinih potreb, kar vodi v povečanje verjetnosti zadovoljstva strank in njihove lojalnosti.

Informatizacija CRM omogoča (Indihar Štemberger & Dmitrović, 2008):

- povečanje zadovoljstva strank in njihove zvestobe,
- izboljšanje poslovnih procesov,
- pridobivanje novih poslovnih priložnosti in povečanje števila strank, ki prinašajo donos organizaciji,

- poznavanje strank za prepoznavanje in vzpostavitev boljšega odnosa z dobrimi strankami,
- boljše načrtovanje trženja na podlagi analize zbranih podatkov o interesih strank.

Tudi sami ponudniki informacijskih oziroma tehnoloških rešitev CRM-ja imajo na svojih spletnih straneh navedene prednosti. Podjetje SRC d.o.o. npr. navaja sledeče prednosti:

- uporaba informacijskih tehnologij za boljše upravljanje odnosov s strankami,
- razumevanje vrednosti posameznega odjemalca skozi celoten življenjski cikel,
- konsistentno strukturirani in celoviti podatki o odjemalcih, prepoznavanje kupca kot posameznika;
- celotno upravljanje z odjemalci preko vseh komunikacijskih kanalov (telefon, e-pošta, internet, prodajni obiski),
- optimizacija in nadzor marketinških, prodajnih in servisnih procesov,
- večji poudarek na zadrževanju kupcev s pomočjo programov za povečanje njihove zvestobe,
- merjenje učinka tržnih akcij in prodajnih aktivnosti.

Drugi ponudnik informacijske rešitve za CRM, podjetje NPS d.o.o. pravi, da so prednosti CRM-ja:

- nižji stroški (nižji stroški nastanejo zaradi uporabe tehnologije in konsistentnosti podatkov na enem mestu),
- povečano zadovoljstvo in zvestoba klientov,
- večji dobiček (dobiček je končni rezultat in posledica tako nižjih stroškov kot povečane zvestobe klientov),
- večja interna odgovornost (z dodelitvijo in sledenjem različnim zadolžitvam CRM orodja omogočajo vsakomur (v skladu s pooblastili) spremljanje celotnega toka zahtevkov od njihovega kreiranja do zaključka),
- večje zadovoljstvo zaposlenih (dostopnost dobrih orodij olajša delo zaposlenim, še posebej tistim, ki želijo svojim klientom posredovati boljše informacije),
- boljše poslovno obveščanje (svoje kliente bolje spoznate in jim posledično ponudite ustrezno prilagojene izdelke in storitve ter uporabite primernejše marketinške strategije in ravni podpore).

Iz vsega naštetega lahko zaključim, da prednosti informatizacije managementa odnosov z odjemalci ne bodo izkoriščene, če podjetje ne bo začelo projekta v samem vrhu organizacije, z vključitvijo CRM strategije v poslovno strategijo, in če ne bo izbralo informacijske rešitve, ki kar najbolj podpira to usmeritev in ji omogoča dostop do kakovostnih informacij, ki so ključne pri strateškem odločanju.

1.4.2 Nevarnosti za neuspeh informatizacije

Pri informatizaciji managementa odnosov z odjemalci je za uspešnost izvedbe poleg ustrezne izbire metodologije za vodenje, ključnega pomena aktivno sodelovanje uporabnikov skozi celoten potek projekta ter njihovo temeljito usposabljanje tekom projekta in po uvedbi.

Gartner (2004-2005) navaja, da je 50 % projektov uvedbe managementa odnosov z odjemalci neuspešnih, kar pripisuje:

- preteklim poslovnim modelom, ki niso bili osredotočeni na stranko,
- slabi podpori in vključenosti vodstva v projekt,
- oteženemu merjenju koristi, saj je veliko koristi posrednih,
- zavračanju sprememb in uporabe CRM s strani uporabnikov,
- uveden sistem ima avtomatizirane procese, ki niso definirani in optimizirani zaradi česar jih uporabniki ne uporabljajo,
- uvajanje je potekalo po neprimerni metodologiji,
- tehnologija CRM je relativno mlada in draga.

Raziskave, ki so jih opravili Gartner in Meta group, so v preteklosti pokazale naslednje projekcije, ki so se več ali manj uresničile:

- da 55 % do 75 % CRM projektov ne bo doseglo pričakovanih rezultatov,
- da bo večina organizacij stroške uvedbe CRM projektov v svoje poslovanje ocenila za 40 do 70 % prenizko od dejanskih,
- da bo leta 2006 kar 50 % CRM projektov neuspešnih, gledano z vidika odjemalca.

Podjetje Gartner je navedlo 10 vzrokov, zaradi katerih naj bi uvedba CRM projektov bila neuspešna. To so sledeči:

- najvišje vodstvo podjetja slabo pozna svoje kupce in podcenjuje vlogo upravljanja odnosov z odjemalci,
- nagrade in spodbude, vezane na zastarale cilje, ki ne zadevajo poslovnih odjemalcev,
- kultura osebja ni brezpogojno usmerjena na poslovne odjemalce,
- poslovni kupci menijo, da se premalo upoštevajo njihove pripombe,
- rešitev se vidi v razglabljanju, medtem ko sta izgradnja in integracija premalo upoštevani,
- nizka kakovostna raven podatkov o odjemalcih in informacijah,
- premalo koordinacije med množico oddelčnih iniciativ in projektov,
- oblikovanje CRM tima je na zadnjem mestu, primanjkuje poslovnega osebja,
- ni oblikovanih meril in spremljanja koristi, niti ni testiranja.

1.4.3 Dejavniki uspešnosti informatizacije

Kovačič in Bosilij-Vukšić (2005, str. 167–168) navajata, da je v praksi veliko neuspešnih projektov uvedbe managementa odnosov z odjemalci zaradi dejstva, da se organizacije premalo zavedajo, da je CRM poslovna strategija, ne le programska rešitev. Kot ključne dejavnike za uspeh informatizacije tako opredelujeta naslednje:

- jasna opredelitev in široka podpora v stranko usmerjene poslovne strategije,
- postavitev merljivih poslovnih ciljev,
- jasno razumevanje zahtev strank,
- primerna organizacijska struktura in kultura,
- CRM-ju prijazno informacijsko okolje,
- povezano delovanje množice tržnih poti,
- zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti za uporabo in izvajanje strategije CRM,
- podpora in sodelovanje vodstva podjetja,
- strokovni pristop k uvajanju rešitev CRM,
- management odnosov z odjemalci je potrebno obravnavati kot kontinuiran proces uvajanja sprememb.

Uporaba tehnologije sistemov CRM v podjetju še ne pomeni, da je organizacija orientirana k strankam in da je s tem lojalnost kupcev povečana. Brez spremembe procesov in ravnanja je uvedba CRM samo zapravljanje denarja in drugih sredstev. Thompson (2005) pravi, da organizacija svoje k stranki usmerjene filozofije in kulture gotovo ne gradi s programskim paketom. Projekti, ki so usmerjeni predvsem v tehnologijo, so namreč že v osnovi obsojeni na propad. Posel, usmerjen k stranki, pa lahko s tehnologijo CRM prinese velike koristi.

Thompson (2002, str. 4) za uspešno informatizacijo CRM organizacijam svetuje sledeče:

- uporabo okvira osmih gradnikov uvedbe managementa odnosov z odjemalci,
- promocijo strategije managementa odnosov z odjemalci skozi celoten proces uvajanja,
- uvajanje managementa odnosov z odjemalci po malih korakih.

Za uspešnost informatizacije mora vodja projekta (nekdo iz zgornjega managementa organizacije) prepoznati in upravljati tveganja. Kritični dejavniki informatizacije so (Woirhaye, 2002, str. 5–8):

- **riziko neustrezne organizacijske kulture** se lahko pojavi zaradi neustrezne informacijske kulture, kjer zaposleni nočejo izmenjavati informacij in ni medoddelčnega sodelovanja, saj informacije in znanje predstavljajo moč, ki je posamezniki nočejo izgubiti;
- **riziko (ne)vklučenosti vodstva v projekt**, ki se pojavi takrat, ko vodja projekta ni vključen v projekt in prepušča timu popolno svobodo pri informatizaciji. Posledično je

- lahko projekt neuspešen s strateškega vidika, ker pa je management odnosov z odjemalci poslovna strategija, je s takšno informatizacijo ne realizirajo. Top management in vodja projekta morata celoten projekt informatizacije voditi, usmerjati in določiti na način, da bo dosegel zastavljene strateške cilje;
- **riziko (ne)sprejetja nove strategije.** Sprejetje strategije managementa odnosov z odjemalci s strani uporabnikov je ključno za njeno realizacijo. Vodja projekta mora obvladati naravni upor zaposlenih do sprememb in uporabnike pripraviti in usposobiti za uporabo rešitve, saj lahko neuporaba vodi v neuspeh informatizacije in negativno vpliva na zdravje delovanja celotne organizacije, kar lahko posledično kritično vpliva na izvajanje poslovnih procesov;
 - **riziko izpostavljenosti stroškom in neuspehu** predstavlja oceno, koliko lahko organizacija izgubi, če bo informatizacija neuspešna. Riziko se večja z visokimi stroški z nakupa, informatizacijo, modifikacijami in kompleksnostjo rešitve, ki nastanejo zaradi želje po avtomatizaciji vseh procesov. Vodja projekta se mora zavedati, da višji stroški in večja kompleksnost uvedenega proizvoda ne zagotavlja uspešnosti projekta, temveč ravno nasprotno. Vodja projekta bi se moral držati pravila manj je več in v prvi fazi projekta implementirati osnovne in nujno potrebne funkcije ter avtomatizirati le osnovne procese, pri tem pa omogočiti kasnejše nadgradnje z dodajanjem novih funkcij.

Projekt uvedbe koncepta CRM mora biti prilagojen konkretni organizaciji v konkretni situaciji, kar pomeni, da je za podporo tem procesom potrebna prilagojena programska oprema. Podobno kot pri celovitih rešitvah je tudi pri podpori CRM izdelava prilagojene programske opreme velika izjema, velika večina organizacij pa se mora zadovoljiti s programsko opremo, ki je na voljo, in določeno manjšo ali večjo mero prilagoditev, ki jih je pri neki programski opremi mogoče narediti. Na tistih področjih, kjer se funkcionalnost programske rešitve ne prilagodi, pa je treba prilagoditi poslovni proces.

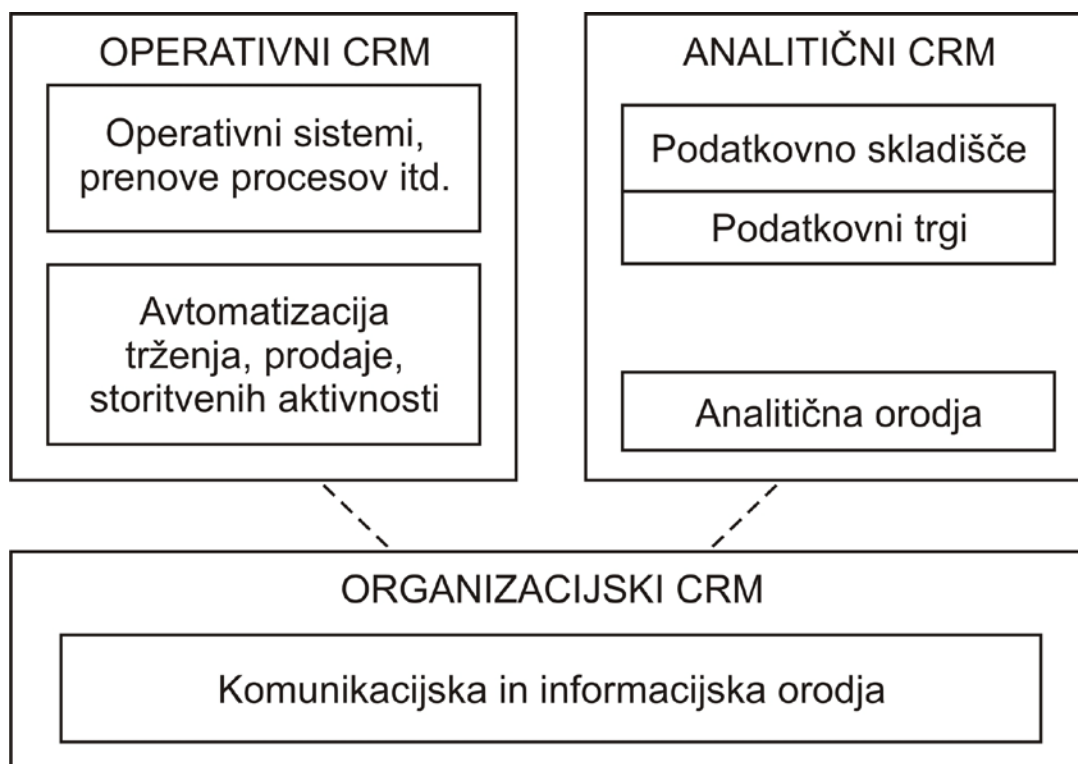
1.5 CRM rešitve po vrstah

Aplikacije CRM lahko razdelimo v tri skupine različnih tehnologij in tri vrste informacijskih rešitev, ki te dejavnosti podpirajo (Kovačič, 2005, str.74):

- **analitični CRM** vsebuje programske rešitve za management poslovne učinkovitosti (analiza povpraševanja, dobičkonosnost proizvodov in storitev, analiza trženjskih akcij in učinkovitost prodaje). Skrbi za vzdrževanje agregatnih podatkov o analizah prodajnih kampanj tržnih segmentov, ključnih strank in skupin proizvodov.
- **operativni CRM** podpira operativno raven oziroma podporo prodaji, trženjskim in storitvenim dejavnostim. Vsebuje postavitev spletnega portala in klicnega centra. Zajema operativno raven podatkov o strankah, proizvodih, storitvah in transakcijah. Zagotavlja podporo vsem vrstam komunikacije s stranko.

- **sodelovalni CRM** omogoča podjetju uporabo kombinacije novih in tradicionalnih tehnologij za interakcijo in sodelovanje s strankami, med zaposlenimi in s poslovnimi partnerji podjetja. Vključuje elektronsko pošto, spletne strani in možnost osebne komunikiranja.

Slika 5: Sistem tehnologij CRM v podjetju



Vir: CRM for decision makers, 2001, str. 38.

Operativne in organizacijske rešitve so zelo pomembne, analitičen CRM pa je bistven za maksimiranje vrednosti podjetja za odjemalce ter vrednosti odjemalcev za podjetje. Namen CRM-ja je namreč, da podjetje spozna svoje odjemalce, predvidi njihove namere in potrebe ter se ustrezno odzove, kar omogočajo orodja analitičnega CRM-ja. Podjetja, ki uporabljajo predvsem tehnologije operativnega in organizacijskega CRM, brez orodij analitičnega CRM-ja kupca ne znajo razumeti. Za uspešno delovanje CRM-ja pa je potrebna tudi povezava z vsemi drugimi programskimi rešitvami in procesi v podjetju ter povezava z zunanjimi partnerji, dobavitelji in distributerji (Kovačič et al. 2004, str. 286).

V večini podjetij se uporablja več kot ena aplikacija CRM, ali pa uporabljajo aplikacijo s številnimi zmožnostmi, zato je klasifikacija na analitični, operativni in organizacijski CRM nezadostna. To je prikazano tudi v Tabeli 4.

Tabela 4: Možna funkcijska razvrstitev CRM aplikacij

Funkcije	Vrsta CRM	Naloge
----------	-----------	--------

prodaja	organizacijski, analitični	analiza prodaje, stik z odjemalcem, klicni centri...
marketing	organizacijski, analitični	e-marketing, zgodovinske analize, management timov
finance	analitični	zgodovina prodaje kupcem, management denarnih tokov
logistika	organizacijski, operativni	management naročil, stiki s kupci
podpora kupcev	organizacijski, operativni	klicni centri, management naročil, stiki s kupci
vodstva poslovnih enot	analitični	analiza prodaje, analiza kampanj, analiza produktivnosti zaposlenih
operativa	analitični	management naročil
razvoj produktov	organizacijski, analitični	analiza trgov, analiza produktov, projektni management

Vir: D. Adebajo, *Management Decisions*, 2003, str. 576.

1.6 CRM rešitve po poslovnih funkcijah

Strategija CRM je del poslovne strategije podjetja. V oblikovanje ter izvajanje strategije CRM morajo biti vključeni vsi zaposleni, in ne samo določena področja v podjetju. Tako lahko uvedbo CRM rešitev predstavimo tudi po vrstah, glede na poslovno funkcijo v podjetju.

Delitev CRM glede na poslovne funkcije, ki jih podpira v podjetju (Dyche, 2001; Osterfelt, 2003):

- področje trženja kot najbolj kompleksno;
- področje prodaje s končnim ciljem večje donosnosti;
- področje za pomoč obstoječim strankam.

1.6.1 Trženje

Uvedba rešitve CRM na področje trženja pomeni za podjetje boljše odločanje in jasnejši pogled na stranke. V današnji, z informacijami vodeni ekonomiji je večina podjetij preplavljenih s podatki o strankah. Uspeh zahteva sposobnost spreminjanja teh informacij v uporabno znanje in hitrejšo odzivanje na spreminjajoče potrebe in želje uporabnikov. CRM mora nuditi prodajnemu in trženjskemu oddelku takojšen dostop do vseh informacij o strankah, ne glede na to, kje so shranjene, in to skupaj z orodji, potrebnimi za spreminjanje teh informacij v nadaljnja dejanja. To prodajalcem in tržnikom omogoča:

- kreiranje poljubnih pogledov vsake stranke glede na izbrane podatke;
- usmerjene marketinške napore z uporabo inteligentnih seznamov in orodij za segmentiranje;
- izvajanje pametnejših marketinških kampanj z močnimi analitičnimi orodji;
- razumevanje, kaj uporabniki dejansko govorijo.

1.6.2 Prodaja

Glavni cilji uvedbe CRM na področje prodaje je zmožnost hitro ustvariti ponudbo in dobiti nov posel. Tudi za podjetja z najzahtevnejšimi prodajnimi procesi mora CRM zagotoviti preprosto uporabno funkcionalnost in možnosti za izboljšanje načinov, s katerimi prodajni in trženjski oddelki ciljajo na nove stranke, upravljajo z marketinškimi kampanjami in vodijo prodajne aktivnosti. CRM mora tako prodaji omogočiti naslednje:

- povečati prodajni lijak s priložnostmi in namigi;
- usmerjati prodajne strategije s centraliziranimi, usklajenimi prodajnimi procesi;
- omogočiti prodajni ekipi, da pride dobro pripravljena na pomembne sestanke s strankami z dostopanjem do prodajnih možnosti in preteklih aktivnosti vsake stranke.

1.6.3 Podpora

Zelo pomembno področje je tudi podpora strankam, ki nam z uvedbo rešitev CRM omogoča zagotavljanje večje vrednosti strankam. Vsak kontakt s stranko je priložnost za izboljšanje kupčeve lojalnosti, in sicer z zagotavljanjem visokokakovostnih personaliziranih storitev. Ker ima organizacija koristi, če strankam ponuja točno določene, relevantne informacije o izdelkih in storitvah, ki jih zanimajo, mora CRM pomagati izboljšati odnose s strankami, medtem ko se maksimizirajo možnosti tako za prodajo drugih proizvodov podjetja, kakor tudi istih proizvodov v druge namene pri stranki.

CRM mora podpori omogočiti:

- da se hitreje odzove na zahteve strank z zagotavljanjem pravih odgovorov v realnem času,
- da rešuje zahteve strank glede na želen nivo storitve,
- da uporabi centralizirano načrtovanje in odpremljanje za upravljanje z viri in koordiniranje storitev.

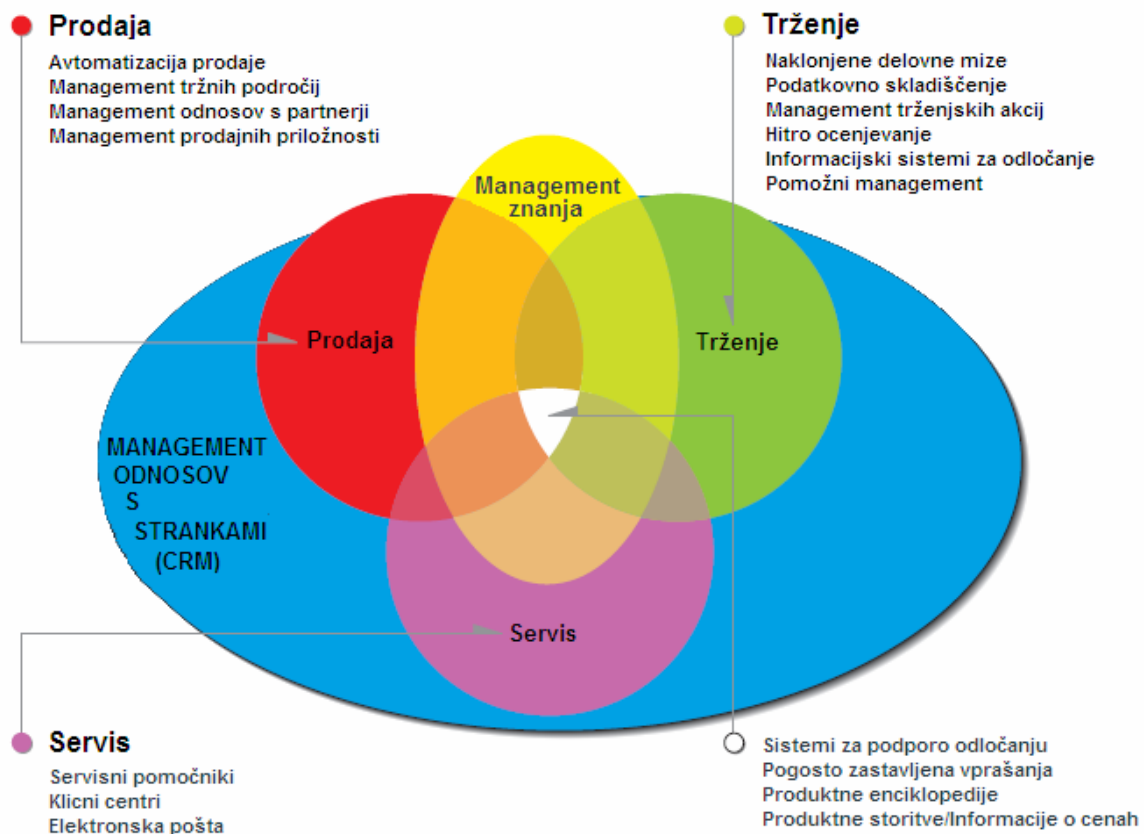
Z integracijo vseh treh področij podjetje doseže, da je odnos s strankami celovit in ni omejen le na enega izmed procesov oz. oddelkov. Tako tudi celovita rešitev CRM pokriva te tri funkcije: prodajo, trženje in servis (Kunstelj & Indihar Štemberger, 2007, str. 127). Procesi, ki vsebujejo neposreden kontakt s strankami, zavzemajo področja trženja, prodaje in storitev. Odvisni, pa od

procesov in aktivnosti, ki potekajo znotraj organizacije na oddelkih, kot so proizvodnja, logistika, nabava in servisna služba (Kunstelj & Indihar Štemberger, 2007, str. 127).

Različni oddelki znotraj organizacije nemalokrat uporabljajo ločene programske rešitve in baze podatkov. Zato so organizacije ob informatizaciji CRM soočene s številnimi izzivi, saj morajo pripraviti skupni reprizatorij podatkov o strankah in konsolidirati vse sisteme v združeno celoto, ki služi svojemu namenu - zagotavljanju celovitih in kakovostnih informacij v realnem času ter omogoča ohranjanje dobrih odnosov s strankami. Samo s kakovostnimi informacijami in procesi usmerjenimi v stranko, bo lahko podjetje na trgu delovalo usklajeno, saj bodo imeli zaposleni kakovostne informacije, ki bodo pripomogle k uspešnemu zadovoljevanju potreb in zahtev strank. Kakovostne informacije so ključni dejavnik pri izboljšanju odnosov z odjemalci, ponujenih storitev ter za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti in uspešnosti poslovanje (McAllister, 2004).

Integrirana rešitev ni samo produkt, ampak je podpora k strankam usmerjeni strategiji poslovanja. Učinkovit management odnosov z odjemalci mora biti usklajen s poslovnimi procesi ter integriran z drugimi programskimi rešitvami in bazami podatkov v organizaciji. CRM mora integrirati vse vsebine, kontaktne podatke o strankah, čelne poslovne procese in poleg organizacije in njenih zaposlenih, tudi zunanje partnerje in druge povezane organizacije (Kovačič & Bosilij-Vukšić, 2005, str. 171).

Slika 6: Funkcije celovitega sistema za management odnosov z odjemalci



Vir: Hewson Consulting Group, 2001.

Pravilno postavljen CRM sistem naj bi podpiral spremljanje življenjskega cikla stranke in zagotovil podjetju tako imenovani 360° pogled na stranko. Skozi tak sistem lahko podjetje pride do informacij, kot so najpomembnejše stranke, trženjske niše, naraščajoči trgi, najbolj donosni proizvodi in podobno. Vse naštetu počne podjetje z namenom pridobiti tržni delež, povečati prihodke in izboljšati konkurenčno prednost (McAllister, 2004, str. 11–12).

Ko podjetje želi dobiti znanje o kupcih, je velikokrat nujno potrebno, da se zaposleni predhodno seznani z novimi tehnologijami, da lahko bolje razumejo svoje stranke. V tej fazi je potrebno poznati status strank in management podatkov o strankah (angl. *customer data management*). V fazi interakcije s strankami mora biti podjetje operativno učinkovito in mora uspešno koordinirati komunikacijske kanale in procese ravnanja s strankami. Dobro upravljanje omogoča ustvarjanje vrednosti za kupca, operativno učinkovitost in visokokvalitetne CRM servisne storitve. Kar pomeni, da sistem CRM lahko bolje zadovolji stranke podjetja in hkrati doseže tudi boljšo operativno učinkovitost delovnih procesov. Zadovoljstvo stranke je občutek stranke o tem, kako je izdelek ali storitev podjetja zadovoljila njena pričakovanja. Ta stopnja zadovoljstva določa, ali bo kupec postal stalna stranka podjetja ali ne. Če je podjetje uspelo ustvariti vrednost za kupca, se to ponavadi odraža v večji lojalnosti in daljši življenjski dobi strank (Kim et al., 2003, str. 10).

2 PREDSTAVITEV IN STRATEGIJA PODJETJA

V prejšnjih poglavjih je predstavljen koncept managementa odnosov z odjemalci ter temu ustrezna podpora informacijske tehnologije, v tem poglavju pa predstavljam postopek uvajanja CRM sistema v majhno storitveno podjetje.

Najprej predstavljam obravnavano podjetje, njegovo zgodovino in poslovno strategijo. Nadaljujem z opredelitvijo vsakodnevnih potreb majhnih podjetij in analizo stanja podjetja pred začetkom uvedbo CRM oz. pred začetkom projekta informatizacije odnosov z odjemalci.

Z analizo stanja v podjetju so se izoblikovale tudi zahteve in potrebe uporabnikov kot tudi glavni razlogi za uvedbo CRM koncepta. Podjetje se je kljub raznoliki ponudbi programskih rešitev za CRM na trgu, na podlagi specifičnih zahtev uporabnikov in razpoložljivega programerskega znanja vseeno odločilo za razvoj lastne CRM aplikacije. V naslednjem poglavju tako opisujem projekt informatizacije managementa odnosov z odjemalci in rešitve CRM po poslovnih funkcijah podjetja, kot tudi po vrstah CRM. Ker so v podjetju prisotne tudi druge programske rešitve, se je CRM aplikacija za večjo učinkovitost uporabe, morala delno povezati tudi z njimi (npr. z računovodsko programsko rešitvijo, Microsoftovim Outlookom ...) Na koncu obravnavam še spremembe, ki jih je prinesla uvedba CRM koncepta, njegov nadaljnji razvoj in izzive podjetja na tem področju.

2.1 Kratka predstavitev in zgodovina podjetja

Obravnavano podjetje je bilo ustanovljeno leta 1994 in je torej na trgu prisotno že 16 let. Trenutno šteje 21 redno zaposlenih. Podjetje se ukvarja z računalniškim in industrijskim inženiringom že od svoje ustanovitve in pokriva dve glavni dejavnosti:

- posodabljanje procesa razvoja izdelkov v slovenskih proizvodnih podjetjih,
- razvoj in podporo računalniške programske opreme za medicino.

Čeprav sta v podjetju dva oddelka, se je koncept CRM začel uvajati najprej na oddelku trženja programske opreme za posodabljanje razvoja izdelkov v proizvodnih podjetjih. Razlog za to je bil večji obseg poslovanja oddelka in s tem večja baza strank, pa tudi drugačni poslovni procesi in drugo področje poslovanja.

V času, ko so se porajale poslovne ideje v glavi ustanoviteljev podjetja, se je na področju orodij za CAD/CAM programiranje začel pojavljati izdelek tretje generacije, ki je prinašal nove rešitve v svet konstruiranja in modeliranja izdelkov. Predvsem se je izdelek - programska oprema - orientirala na moč spreminjanja izdelka že v fazi razvoja in na možnost prekrivanja posameznih faz razvoja izdelka, kar zmanjšuje celotne stroške v podjetju.

Konec prejšnjega stoletja je prvi takšni izdelek na trg lansiralo ameriško podjetje in to je bil prvi enotni produkt na področju CAD/CAM programiranja. Tako se je porodila ideja, da bi poskusili

izdelek vpeljati tudi na slovensko tržišče in ekskluzivni distributer za Slovenijo je postalo obravnavano podjetje. Čeprav je v tistem obdobju na trgu obstajalo že nekaj konkurenčnih izdelkov in Pro/ENGINEER tudi ni bil najbolj prodajan ali najbolj priljubljen izdelek, je imel to prednost, da je v prihodnosti največ obetal.

V trdem boju s številno konkurenco je podjetju uspelo doseči vodilni položaj na slovenskem trgu in ga tudi obdržati. Za doseg tega položaja so bile ključne odločitve o oblikovanju trženjskih strategij in prodajnih taktik ter postavitvi strateških ciljev, ki so podjetju prinašala načrtovane dobičke in načrtovano rast.

Kot že omenjeno, so bili poleg obravnavanega podjetja na začetku 90-ih na slovenskem trgu prisotni tudi drugi ponudniki programskih rešitev na področju razvoja izdelkov. Z leti so se določeni umaknili, drugi pa nadaljevali boj za položaj na trgu. Slabost konkurence je bila v pomanjkanju kvalitete storitev, ki so dopolnjevale osnovni izdelek, to je programsko opremo. Obravnavano podjetje je videlo konkurenčno prednost v izgradnji lastnega tehnične podpore za uporabnike, ki bi jo neposredno izvajali zaposleni v podjetju. Hkrati je bila potencialna prednost v oblikovanju dolgoročnega odnosa s strankami, kar pomeni, da bi jih čim več uporabljalo storitve vzdrževanja in izobraževanja. Cilj obravnavanega podjetja je bila vzpostavitev dolgoročnega kvalitetnega odnosa s strankami, kar je pomenilo neprestano učenje in razvoj tako zaposlenih v podjetju kot njihovih strank. Večina konkurence je ta del prepuščala svojim dobaviteljem, ki izhajajo iz drugih držav in s tem drugih gospodarskih okolij. Hkrati pa nimajo direktnega kontakta z uporabniki programske opreme.

Trg uporabnikov je bil z regionalnega vidika izključno Slovenija, ker so evropske in južne trge oskrbovala druga predstavništva ali drugi distributerji. Segmentiranje trga z vidika uporabe Pro/ENGINEER-ja se je izoblikovalo postopoma. Na začetku so bili ciljni kupci velika podjetja v strojni industriji, kasneje se je trg razširil tudi na manjše orodjarne in strojegradnje. Razlog, da so na začetku Pro/ENGINEER kupovala le večja podjetja, je bila visoka cena, nesprejemljiva za manjša podjetja. Šele kasneje, ko je principal lansiral proizvod z istimi funkcionalnostimi in nižjo ceno, je lahko obravnavano podjetje razširilo svoj trg uporabnikov.

Največja priložnost je bila nova tehnologija iz ZDA, ki je bila številka ena v svetu. Vse druge tehnologije so ubrale strategijo sledilca in posnemale podjetje PTC, ki je prvo začelo z razvojem in s prodajo 3D tehnologije na področju konstruiranja in razvoja izdelkov.

Slovensko gospodarstvo se je v začetku devetdesetih let, po odcepitvi od Jugoslavije, borilo za obstanek in iskalo rešitve za uspešno vključitev v evropsko gospodarstvo. Prej velik jugoslovanski trg se je tedaj zmanjšal, s čimer se je zmanjšalo tudi povpraševanje v slovenski industriji. Pojavila se je potreba po programskih rešitvah, ki bi bile podpora za proizvodnjo v manjših serijah, in s tem dostopne tudi manjšim podjetjem.

Hkrtai se je z razvojem 3D-tehnologij, razvijala tudi strojna računalniška oprema. Na trg so prišli osebni računalniki, ki so bili procesno in grafično dovolj zmogljivi, da so podprli razvoj 3D-tehnologij. Pro/ENGINEER je postal dostopen širšim množicam uporabnikov.

2.2 Strategija podjetja

Podjetje je kot glavne strateške cilje, ki jih je želelo doseči s trženjem programske opreme Pro/ENGINEER, določilo naslednje:

- biti najboljši na področju CAD/CAM v Sloveniji,
- biti konkurenčni na področju CAD/CAM v Sloveniji,
- prodati samo tistim podjetjem, za katere nakup predstavlja korist,
- imeti večino strank na vzdrževanju,
- vzpostaviti dolgoročen odnos s strankami,
- izvajati implementacije,
- najti tehnologije primerne za low-end market,
- postaviti cene, primerne za slovensko gospodarstvo,
- maksimizirati dobiček,
- povečati moč in vrednost podjetja z zaposlovanjem pravih ljudi.

Dolgoročno bo uspelo tisto podjetje, ki bo konkurenčno ne samo s ceno in kakovostjo storitve, temveč tisto, ki bo uspelo z odjemalci zgraditi dolgoročen partnerski odnos. Glede na opredeljene cilje trženja je moralo obravnavno podjetje izbrati tiste strategije, ki bi podjetju omogočile dolgoročen obstoj in uspešnost. Cilj je bil torej v smiselno celoto povezati poslanstvo, vizijo in cilje podjetja, ki so okvir nadaljnjim strategijam trženja.

Na začetku obstoja si je moralo podjetje ustvariti položaj na slovenskem trgu. Biti najboljši na svojem področju je pomenilo doseči vlogo tržnega vodje, kar je podjetje doseglo z izvajanjem treh značilnih trženjskih strategij, ki so značilne za najboljšega na tržišču. Prva zajema širjenje celotnega tržišča, poteka pa postopoma s pridobivanjem novih odjemalcev, z razvijanjem novih rab za svoje proizvode oziroma storitve in s povečevanjem porabe svojih proizvodov oziroma storitev pri obstoječih uporabnikih. Tržni vodja mora hkrati varovati svoj tržni delež. Tako se je kot druga strategija oblikovala obrambna strategija, s katero podjetje prenavlja ponudbo, utrjuje obstoječe posle, napada konkurente s cenami in tržnim komuniciranjem. Zadnja strategija, ki jo podjetje kot tržni vodja uporablja, je strategija povečevanja tržnega deleža, ki prinaša večjo donosnost, vendar nemalokrat naleti na omejitve.

Na začetku trženja programske opreme Pro/ENGINEER so bile vse sile usmerjene v pridobivanje strank, predvsem strank, ki bi bile s produktom zadovoljne. Prvi kupci so bila velika podjetja. Ni jih je bilo veliko. Ko so se spremenile cene in ko je slovensko gospodarstvo, predvsem strojna industrija, počasi zopet začelo pridobivati na veljavi, se je uporaba Pro/ENGINEER-ja širila in tržišče se je večalo. Izdelek so začela kupovati tudi manjša podjetja

in uporaba se je razširila tudi na strojegradnje in orodjarne. Povečanje prodaje je na eni strani povzročil razvoj cenovno ugodnejših različic programske opreme pri dobavitelju, na drugi strani pa razvoj primerne strojne računalniške opreme, ki je samo še podprla in pospešila uporabo CAD/CAM tehnologije.

Danes so za podjetje pomembne vse tri skupine kupcev: velika podjetja, ki so osredotočena na razvoj novih izdelkov, ter strojegradnje in orodjarne, katerih glavni namen je oblikovanje oz. konstruiranje izdelkov. Podjetje je usmerjeno v odjemalce, ki jim Pro/ENGINEER predstavlja nepogrešljivo orodje za poslovanje in katerim Pro/ENGINEER prinaša koristi. S tem vzpostavlja dolgotrajen partnerski odnos, ki temelji na sodelovanju in zaupanju ter tako pridobiva zveste stranke. Te se odločajo ne samo za nakup osnovnega izdelka, ampak tudi za nakup poprodajnih storitev kot so vzdrževanje, implementacija programske opreme in izobraževanje uporabnikov. Tradicionalno trženjsko strategijo je začela deloma zamenjevati strategija managementa odnosov z odjemalci.

Fokus obrambe pred konkurenco je usmerjen v pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti, ki jih je podjetje našlo na strani poprodajnih storitev, ki poleg osnovnega izdelka, to je programske opreme, dopolnjujejo celotno ponudbo. Gre za storitve vzdrževanja programske opreme, svetovanja, implementacije in izobraževanja uporabnikov programske opreme. Vzdrževanje programske opreme za odjemalce vključuje dostop do ažurnih informacij o novostih na področju razvoja in vsakodnevno tehnično pomoč, ki jo izvaja skupina strokovno usposobljenih ljudi za področje konstruiranja in razvoja izdelkov. Za uvajanje programske opreme in njeno uporabo so odjemalcem na voljo implementacije, za zahtevnejše probleme pa svetovanja, kjer poskušajo najti najbolj primerne rešitve za posamezna podjetja. V podporo učinkoviti uporabi programske opreme Pro/ENGINEER se organizirajo izobraževanja za različne nivoje zahtevnosti, ki se izvajajo v šolskem centru obravnavanega podjetja. Nemalokrat pa se na specifične zahteve uporabnikov izobraževanja organizirajo tudi v njihovih poslovnih prostorih. Ponudbo poprodajnih aktivnosti skuša podjetje čimbolj prilagoditi zahtevam strank in jo s tem narediti fleksibilno.

Ker se v prihodnosti pričakuje še več zahtev na tem področju, se v podjetju zavedajo, da je potrebno oblikovati strategijo trženja poprodajnih storitev in s tem vse večjo usmerjenost na potrebe in zahteve strank. Podjetje želi imeti visoko kvaliteto poprodajnih storitev in zato so tudi zahteve za zaposlene visoke. Za izvajanje storitev skrbijo inženirji strojništva, ki so v svoji stroki dobro podkovani in katerim reševanje problemov in iskanje novih idej predstavlja izziv ter priložnost osebnega napredovanja. Le s takim pristopom lahko prenašajo uporabno znanje na obstoječe in potencialne kupce. Znanje zaposlenih je ena izmed pglavitnih konkurenčnih prednosti, ki se stalno nadgrajuje.

Namen izgradnje kakovostnih poprodajnih storitev je pridobiti čim večje število strank in vzpostaviti bazo lojalnih in zadovoljnih kupcev. Konkurenca s pridobivanjem števila strank ni bila tako uspešna: poprodajne storitve se organizirajo z zunanjimi sodelovci, npr. dobavitelji, ki

se včasih težko prilagodijo razmeram slovenskega gospodarstva, oviro jim predstavlja tako sporazumevanje kot slabo poznavanje strank ter njihovih zahtev.

Sočasno se asortiman izdelkov iz družine Pro/ENGINEER večja in možnosti uporabe se širijo. Trenutno je najbolj aktualen izdelek programska oprema, ki temelji na internetni osnovi in vključuje v kompleksen proces razvoja izdelkov tudi strokovnjake iz drugih oddelkov (marketing, proizvodnja, nabava, prodaja, servis, ...), razvojne partnerje, podizvajalce in nenazadnje tudi naročnike. Tak način partnerskega sodelovanja omogoča dobičke v konkurenčnem svetovnem okolju, v katerem morajo vsi v vedno krajšem času razviti kvalitetnejše izdelke z nižjo proizvodno ceno. Tako podjetje, upoštevajoč trende in zahteve okolja, skuša svojim partnerjem ponuditi najboljše rešitve.

Zadnjo, tretjo strategijo predstavlja večanje tržnega deleža, kar pa je najtežji del. V ta namen obravnavano podjetje organizira strokovne seminarje in kampanje, kjer zaposleni predstavljajo programsko opremo in skušajo za uporabo navdušiti čim več potencialnih kupcev po regijah, kjer tržišče še ni dovolj pokrito. Za povečanje tržnega deleža je bilo potrebno poiskati dodatne segmente. Četrti segment je podjetja našlo v izobraževalnih ustanovah, kot sta fakulteti za strojništvo in srednje strojne šole v Sloveniji. Število potencialnih uporabnikov Pro/ENGINEER-ja se je tako še povečalo.

Trženjski strategiji oziroma sedaj vse bolj strategiji CRM se je prilagodila tudi sama organizacijska struktura podjetja. Ker gre za povečevanje vrednosti in moči podjetja, sodelujejo vsi zaposleni posredno ali neposredno. S svojimi idejami, znanjem, izkušnjami in iskanjem novih priložnosti skušajo prispevati k učinkovitemu izvajanju poslovne strategije podjetja.

2.3 Potrebe majhnih podjetij

Obravnavno podjetje sodi med majhna storitvena podjetja. Že finančni kazalci majhnih podjetij kažejo na potrebo po znižanju administrativnih stroškov. V nasprotnem primeru je lahko kvaliteta življenja lastnika podjetja na precej nizki ravni, saj opravlja vsa dela sam. Lahko pa ti kazalci kažejo na slabo izvršena administrativna dela. Kljub temu, da so administrativni stroški v podjetju že tako precej visoki, so zaposleni v administraciji običajno prezaposleni v prizadevanju, da izpolnijo vse delovne naloge, za katere so zadolženi. Podobni problemi pa se ne odpravijo sami od sebe.

Večkratna neprisotnost v pisarni (zaradi odhodov domov, preživljanja časa z družino, pridobivanja novih strank na poslovnih kosilih, učinkovitega upravljanja z obstoječimi strankami ali le zaradi kratkega oddiha za pogled na poslovne zadeve iz drugega zornega kota) je še ena izmed nezanemarljivih potreb managerjev manjših podjetij.

Poleg tega pa vsakodnevno upravljanje oziroma vodenje majhnega podjetja sestavljajo tudi naslednje zadeve:

- nenehni obiski zaposlenih z raznovrstnimi vprašanji,
- ustno delegiranje opravil zaposlenim v prostorih podjetja,
- sprehodi od oddelka do oddelka za pridobitev svežih dnevnih informacij,
- opravljanje številnih telefonskih klicev,
- pisanje e-pošte na naslove kontaktov, shranjenih v Microsoft Outlooku,
- opravljanje nadur za ohranitev ažurnosti vseh opravil, ki so v papirni obliki.

Neprisotnost v pisarni mnogokrat pomeni preživljanje časa na službeni poti, zaradi česar se pojavi potreba po dostopu do ključnih poslovnih informacij med potovanjem na prenosnih računalnikih, dlančnikih, tako »off-line« kot tudi »on-line«. Takšen način povezovanja ter prilagajanje poslovnim potrebam sta dandanes odločilna dejavnika za uspešnost v vse zahtevnejšem ter stroškovno racionalnem poslovnem okolju.

V izbranem majhnem podjetju uporabljajo programsko opremo, ki je večinoma v razmerju strežnik-odjemalec, kar pomeni, da je večina programov naloženih na skupni strežnik. S pravicami uporabnikov pa so določene možnosti uporabe določenih programov. Programska rešitev CRM je tako dostopna vsem zaposlenim, vsak uporabnik pa ima s pravicami določeno področje uporabe.

Whitehead med ključne karakteristike podjetja ter pogosta vprašanja, ki so razlog za visoko raznolikost potreb po CRM sistemu, navaja naslednje (Whitehead, 2006, str. 24):

- Poslovni model: Ali je podjetje prisotno na eni ali več lokacijah? Ali uporablja sistem franšizinga? Ali ima podjetje regionalne poslovalnice? Ali prodaja produkte ali storitve? Ali so nabavne kvote velike ali majhne?
- Stranke: Kje se stranke nahajajo? Kdo so stranke – podjetja ali individualne stranke?
- Obseg posla: Kolikšno je število zaposlenih?
- Potrebe po internacionalizaciji: Podpora večjezičnosti? Format datuma? Format valute?

Pravilno prilagajanje zgoraj omenjenim potrebam ločuje med CRM sistemi, ki se prilagajajo podjetju, so zato hitro sprejeti in hkrati lahko uspešno implementirani, ter CRM sistemi brez možnosti prilagajanja specifičnim potrebam podjetja, zaradi česar so neuporabni in predstavljajo potencialno neuspešno implementiran projekt. Da bi lažje razumeli potrebe po prilagodljivosti CRM sistema podjetju, se je sprva potrebno vprašati, kakšni so cilji, ki jih podjetje želi doseči s CRM sistemom.

Spodaj so navedene tipične potrebe, ki jih majhna podjetja želijo podpreti s CRM-jem (Whitehead, 2006, str. 24):

- avtomatizacija prodaje (angl. *Sales-force automation*), vključno z zajemanjem potencialnih strank (ang. *lead capture*) ter napredovanjem le-teh v poslovne priložnosti (ang. *opportunities*),
- spremljanje stopnje prodajnega procesa posamezne poslovne priložnosti in odstotkovne možnosti sklenitve posla,
- grafični prikaz prodajnih priložnosti (ang. *sales pipeline*) ter napovedi prodaje, ki omogoča vrtanje v globino podatkov do posameznih prodajnih priložnosti,
- pridobitev virov poslovnih priložnosti,
- skupinski koledar za uspešno sklicevanje sestankov,
- skupni imenik s ključnimi podatki o zaposlenih,
- upravljanje ter revidiranje dokumentov, kot so ponudbe, pogodbe ter shranjevanje za podjetje pomembnih dokumentov,
- interni portal, ki omogoča zaposlenim ostati v stiku z vsakdanjimi novicami, finančnimi matrikami, povezanost z ostalimi zunanjimi aplikacijami ter internetnimi povezavami, vključno z internetnim odjemalcem za e-pošto.

Da CRM v majhnem podjetju res postane uporabno orodje, mora opravljati vse zgoraj navedene aktivnosti v ustreznem, uporabniku prijaznem, grafičnem vmesniku, ki je dosegljiv ves čas in omogoča dostop različnim vrstam naprav, kot so prenosniki, dlančniki in napredni mobilni telefoni. Hkrati lahko CRM prinaša dodatno vrednost v primeru, da omogoča podporo spodaj naštetim procesom, ki se razlikujejo po vrsti posla, v katerem je udeleženo majhno podjetje:

- projektno vodenje ter spremljanje vseh aktivnosti na projektih,
- priprava različnih marketinških kampanj,
- priprava zahtevnejših poročil,
- določitev prodajnih ekip ter območij, na katerih bodo delovala,
- enoten pregled nad finančnimi izkazi ter izvrševanjem opravil,
- ustvarjanje posebnih ponudb ter faktur.

3 INFORMATIZACIJA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V OBRAVNAVANEM PODJETJU

3.1 Namen informatizacije CRM

Namen informatizacije je vzpostaviti oziroma izboljšati informacijsko podporo procesu obladovanja odnosov z odjemalci v različnih poslovnih funkcijah (prodaja, trženje in podpora) in tako izboljšati učinkovitost dela zaposlenih z boljšo organizacijo in enostavnejšim spremljanjem poslovnih procesov. Na ta način bi podjetje pridobilo konkurenčno prednost in večjo prepoznavnost v očeh kupcev.

3.2 Razlogi za informatizacijo CRM in cilji

Strategija podjetja se je usmerjala k strankam in temu primerno je bilo potrebno dodatno organizirati in preoblikovati poslovne procese tako, da bodo podpirali in obvladovali odnos z odjemalci. Z uvedbo informatizacije CRM je podjetje želelo ohraniti konkurenčni položaj na trgu in narediti korak naprej v sami informacijski podpori obvladovanju odnosov z odjemalci.

Cilji informatizacije CRM so:

- vzpostavitev centralne baze strank,
- učinkovito spremljanje in izvajanje prodajnega procesa, ki vključuje pridobivanje novih strank ter prodajo novih storitev in izdelkov obstoječim strankam,
- hitra in učinkovita izvedba marketinških akcij,
- podpora in izvedba poprodajnih aktivnosti, kot so spremljanje vzdrževanja in izobraževanja strank ter spremljanje svetovanja in izvajanja tehnične pomoči za stranke,
- vzpostavitev celovitega sistema za management odnosov z odjemalci.

3.3 Opis projekta informatizacije CRM

Projekt informatizacije CRM se je začel s pojavom problema nepreglednosti in nepopolnosti podatkov v obravnavanem podjetju. Podatki so se nahajali v različnih bazah in na različnih lokacijah v podjetju, na računalniku posameznika, na serverju, lahko pa tudi le v glavah zaposlenih. Obseg poslovanja se je večal in z njim tudi število strank, upravljanje s podatki pa je bilo neobvladljivo. Informacije so bile dostikrat nepopolne, netočne in nepravočasne, zato so bile marsikatero odločitve napačne. To je delno vodilo tudi do izgub in poslovnih škod. Pri izvedbi projekta informatizacije CRM se bom osredotočila na sam razvoj interne aplikacije CRM in njeno uvedbo, medtem ko za začetek projekta uvedbe koncepta CRM lahko vzamemo že samo opredelitev strategije CRM kot del celotne poslovne strategije podjetja.

Podjetje se je iz tradicionalno usmerjenega trženja, ki se osredotoča na produkt in zagotavljanje kakovostnih storitev, obračalo v trženje, ki je usmerjeno k stranki. K zagotavljanju dolgoročnih odnosov z njo, ohranjanju dobrih poslovnih stikov in k zadovoljevanju njenih potreb. Strategija podjetja se je usmerila v stranke in v skladu s tem je oblikovala tudi CRM strategija, ki jo je oblikoval management. Nadalje je sledil reinženiring poslovnih procesov, ki je povečal učinkovitost in produktivnost dela čemur je sledila odločitev za razvoj aplikacije za podporo poslovnim procesom, ki je predstavljala osnovo za nadaljnji razvoj današnje CRM aplikacije. Osnovna aplikacija je bila namenjena le določenim uporabnikom in je pokrivala zelo ozko področje, to je spremljanje vzdrževanja po strankah in organizacijo izobraževanj. Šele kasneje se je z večanjem obsega poslovanja in večjim številom strank na eni strani ter večjim številom zaposlenih na drugi strani pojavila potreba po razširitvi te aplikacije na širše področje in za bolj množično uporabo. Interna aplikacija CRM je največji razvoj doživela v zadnjih 5 letih, ko se je

obravnavano podjetje razvoja interne aplikacije lotilo bolj konstruktivno in s predhodno analizo stanja.

Razvoj interne aplikacije CRM v obravnavanem podjetju lahko razdelimo na naslednje korake:

- analiza stanja v podjetju,
- analiza obstoječe aplikacije za CRM,
- definiranje zahtev uporabnikov,
- definiranje področij, ki naj jih pokriva,
- odločitev za lastni razvoj,
- faza razvoja:
 - čiščenje baze podatkov,
 - migracija podatkov iz Microsoft Outlooka v interno aplikacijo CRM,
 - uvoz baze podatkov od principala,
 - oblikovanje modulov, ki pokrivajo glavna področja,
 - povezava z računovodsko aplikacijo za izvedbo fakturiranja.
- uvedba in izobraževanje uporabnikov,
- prilagoditve,
- 2.faza razvoja:
 - nadgradnja posameznih modulov po področjih,
 - vzpostavitev internega dokumentacijskega sistema (share point platforme).
- povezava interne aplikacije CRM z internim dokumentacijskim sistemom.

3.3.1 Odločitev o lastnem razvoju

Na trgu je prisotnih kar nekaj ponudnikov CRM aplikacij, vendar se je podjetje zaradi specifičnosti potreb in zaradi internega znanja zaposlenih odločilo za razvoj lastne aplikacije. Za ta korak se je podjetje odločilo tudi zato, ker je imelo dobro osnovo za razvoj interne aplikacije CRM že z interno razvito predhodno programsko rešitvijo, ki je služila za sledenje aktivnosti določenih procesov, kasneje pa se je z nadgradnjo oziroma razvojem njena uporaba razširila po vseh temeljnih poslovnih funkcijah podjetja: na področje podpore strankam, na področje prodaje in na področje trženja.

V podjetju so zaposleni štirje strokovnjaki, ki se ukvarjajo z razvojem programske opreme. Ti poznajo poslovne procese v podjetju, imajo zahtevano znanje in so v konstantnem stiku z uporabniki aplikacije. Razvojniki iz tega vidika bolje in lažje razvijejo programsko opremo, ki bo zadovoljila potrebe podjetja, na drugi strani pa lahko uporabniki zaradi večje vključenosti v razvoj aplikacije hitreje in lažje posredujejo svoje zahteve in rešujejo nastale probleme oziroma predlagajo izboljšave.

Poleg omenjenih razlogov je k odločitvi o lastnem razvoju botrovalo tudi dejstvo, da je lasten razvoj cenejši od vpeljave zunanje aplikacije, za katero poleg nakupnih stroškov podjetje plačuje

tudi stroške vzdrževanja in implementacije programske opreme ter stroške izobraževanja zaposlenih.

Čeprav je podjetje začelo z izdelavo lastne aplikacije, določena področja, predvsem pri prodaji, pokriva z zunanjimi programskim rešitvami in jih skuša integrirati s svojo lastno aplikacijo.

3.3.2 Tveganja in prednosti lastnega razvoja

Za uspešno uvajanje celovite rešitve v podjetje je zaradi obsežnosti projekta pred odločitvijo o nakupu oziroma lastnem razvoju smiselno skrbno analizirati obstoječi sistem, stroške in čas do uvedbe ter se zavedati pozitivnih in negativnih učinkov, ki so predstavljeni v nadaljevanju (Dahlén & Elfsson, 1999, str. 13-14).

Negativni učinki nakupa in pozitivni učinki lastnega razvoja so:

- **Nepoznavanje specifik podjetja.** Nakup celovitega sistema pomeni nakup sistema, ki ni specifično prilagojen posameznemu podjetju. V nasprotju s tem lahko z lastnim razvojem razvijemo sistem, ki je pisan na kožo podjetju in se mu v celoti prilaga.
- **Povečana potreba po zunanjem svetovanju.** Ker trg celovitih rešitev zelo hitro narašča, primanjkuje kvalificiranih ljudi na tem področju. Težko je imeti dovolj tehnično usposobljenih ljudi v podjetju, zato je potrebno sodelovanje s svetovalnimi podjetji. Če pa se odločimo za lastni razvoj, se večinoma opiramo na obstoječe znanje znotraj organizacije.
- **Novi delovni postopki za zaposlene.** Celovite sisteme je težko popolnoma prilagoditi organizaciji. To pomeni spremembo delovnih postopkov zaposlenih, kar pogojuje večji količino dela v obdobju uvajanja. V primeru lastnega razvoja se sistem lahko v večji meri prilagodi obstoječim delovnim postopkom.
- **Razvoj sistema, vezanega na proizvajalca.** Podjetje, ki je uvedlo celovit sistem, mora slediti proizvajalčevemu razvoju sistema in ima nanj majhen vpliv. Stranka mora od proizvajalca kupovati prihodnje verzije sistema.
- **Podcenjevanje pomembnosti predhodnih ocen.** Zaradi slabih predhodnih analiz in ocen sistema je lahko sistem za podjetje po uvedbi neobvladljiv oziroma neučinkovit. Poudariti velja, da ta nevarnost obstaja tudi pri lastnem razvoju, kljub temu pa je manjša, saj jo lahko zaznamo tekom različnih faz razvoja in jo poskušamo odpraviti.

Pozitivni učinki nakupa in negativni učinki lastnega razvoja so:

- **Standardizirano uvajanje.** Veliko lažje je kupiti že izdelan sistem kakor razviti lastnega. Potrebno pa se je zavedati, da standardni sistemi zahtevajo veliko časa za uvajanje in prilagajanje.
- **Nizki stroški razvoja.** Ponudniki celovitih rešitev investirajo od 5 do 15 % prihodkov v razvoj, medtem ko je razvoj primerljivih lastnih sistemov zelo drag.

- **Lažja ocena stroškov.** Pri investiciji v že obstoječi sistem je mnogo lažje oceniti celotne stroške nakupa in uvajanja kakor pri razvoju lastnega sistema.
- **Strokovno znanje (ang. know-how), vgrajeno v sistem.** Celoviti sistemi so bili uvedeni in testirani že v številnih podjetjih in so zato pripravljeni na takojšnjo uporabo. Pri lastnih razvitih sistemih pa je težko oceniti probleme in vpliv le-teh na funkcionalnost sistema.
- **Fleksibilnost sistema.** Celoviti sistemi so sestavljeni iz modulov, kar omogoča lažje ponovno prilagajanje sistema.

3.3.3 Analiza stanja

Začetki vpeljave CRM koncepta segajo v leto 2001, ko se je zgodila prenova poslovnih procesov v podjetju in oblikovanje CRM strategije. Obseg poslovanja v podjetju in poslovno okolje se je bistveno spremenilo in temu primerno je bilo potrebno narediti prenovu poslovnih procesov. S tem se je izboljšala kakovost in hitrost izvajanja procesov ter povečala usmerjenost k odjemalcem. Posledično se je povečala kakovost storitev, ki so se bolj oblikovale po zahtevah odjemalcev. Prenova poslovnih procesov je bila predvsem usmerjena v področje prodaje in poprodajnih aktivnosti. Zgodile so se tudi spremembe organizacijske strukture in spremembe med zaposlenimi. Po prenovi je celoten proces oziroma podprocese večinoma obvladoval en zaposleni ali skupina. Tako en zaposleni obvladuje več aktivnosti, s čimer se mu sicer poveča obseg dela, po drugi strani pa se zmanjša odvisnost od drugih in se lahko aktivnosti izvajajo hitreje in učinkoviteje. Posredno se zmanjšujejo tudi stroški.

Hkrati s spremembo poslovnih procesov se je začela oblikovati aplikacija za podporo poslovnim procesom, ki je kasneje z razvojem prerasla v interno aplikacijo CRM.

Aplikacija za podporo poslovnim procesom je na začetku podpirala vnos in spremljanje določenih aktivnosti, povezanih s prodajo in podporo strankam. Vnašale so se pogodbe in spremljale so se informacije o kupljenih produktih po strankah ter informacije o stanju vzdrževanja kupljene programske opreme. V aplikaciji so bili zavedeni tudi podatki o izobraževanju strank in o uporabi tehnične pomoči. Aplikacija ni podpirala generiranja naročil, (ta so se delala ročno v Excellu), tudi ne avtomatičnega fakturiranja. Uporabniki tehnične pomoči niso imeli direktnih informacij o upravičenosti stranke do tehnične pomoči. Delovni nalogi so se samo tiskali iz aplikacije, ne pa tudi obdelovali. Ni bilo pregleda po obsegu poslovanja za posamezno stranko, dokumenti vezani na posamezni posel pa so se shranjevali na različnih lokacijah.

Glavna baza strank je bil Microsoftov Outlook, ki je vseboval podatke o obstoječih in potencialnih in drugih poslovnih partnerjih. Iz Microsoftovega Outlooka so se izvajale tudi trženjske kampanje oziroma marketinške akcije preko elektronske pošte z mailingi. Povezave med Outlookom in aplikacijo za podporo poslovnim procesom ni bilo, tako so se podatki o strankah vnašali dvakrat. Hkrati pa je bilo potrebno vnesti poslovnega partnerja še tretjič v aplikacijo za računovodstvo. Podatki o zaračunavanju, ki so bili v aplikaciji za podporo

poslovnim procesom, so se ročno ponovno vnašali v aplikacijo za računovodstvo. Programska rešitev za računovodstvo ni bila povezana z aplikacijo za podporo poslovnim procesom.

Podjetje je imelo izdelano lastno spletno stran, ki ga je povezovala z zunanjimi odjemalci in je omogočala spletno prijavo na izobraževanje in ažurne informacije o stanju prijav na izobraževanje.

Obseg poslovanja se je večal in s čimer se je povečevala tudi baza strank. Potrebne so bile spremembe, ki bi olajšale delo uporabnikov, ga pospešile in naredile učinkovitejšega. Hkrati so tudi stranke zahtevale kompleksnejše informacije. Še posebej obstoječe stranke, ki so zaradi zgodovine svojih nakupov in lojalnosti podjetju pri ponovnih nakupih zahtevale določene ugodnosti. Brez pregleda oziroma informacij o zgodovini posamezne stranke so bili prodajniki prikrajšani za marsikatero prodajno priložnost. Hkrati so stranke zahtevale dostop do informacij preko različnih komunikacijskih kanalov in vse večje e-poslovanje.

Pojavile so se tudi potrebe po večji organiziranosti in avtomatizaciji aktivnosti, po enotni bazi podatkov in večjemu sodelovanju med uporabniki oziroma zaposlenimi v podjetju. Strategija podjetja se je iz trženjsko usmerjene vse bolj nagibala k strategiji CRM in situacija je sama po sebi klicala k še večji uvedbi CRM koncepta in informatizaciji managementa odnosov z odjemalci.

3.3.4 Definiranje potreb/zahtev uporabnikov

Uporabniki CRM aplikacije se delijo na tri področja: trženje, prodaja in podpora strankam. Zahteve vseh treh skupin uporabnikov je bilo treba povezati v celovit sistem, ki bo podpiral vse poslovne procese podjetja in jih med seboj integriral.

Informatizacija CRM mora omogočiti:

- vnos informacij o strankah vsem skupinam uporabnikov,
- dostopnost do vseh potrebnih informacij o strankah za posamezno skupino uporabnikov,
- lažji in enostavnejši delovni proces,
- povezavo med uporabniki, oddelki, poslovnimi procesi in programskimi rešitvami v podjetju,
- izvedbo ključnih funkcij pri delu s strankami,
- analizo poslovanja,
- vzpostavitev dokumentacijskega sistema.

Celovita rešitev naj bi povezala poslovne funkcije prodaje, trženja, podpore strankam in financ oziroma računovodstva. Lahko rečemo, da ima tri glavne komponente, ki pokrivajo področja prodaje, trženja in podpore strankam.

Prodajni modul omogoča enostavno in učinkovito pridobivanje novih strank in prodajo obstoječim strankam, kar vključuje spremljanje aktivnosti po posamezni stranki in po

prodajalcih, dostop do vseh pomembnih informacij, potrebnih za pogajanja in sestanke s strankami (pretekle aktivnosti stranke, nove prodajne možnosti) ter oblikovanje novih prodajnih priložnosti in povečanje prodajnega lijaka.

Trženjski modul omogoča učinkovito izvedbo trženjskih in marketinških akcij preko dostopa do pomembnih informacij o strankah in z uporabo orodij za hitro generiranje marketinških kampanj (e-poštnega marketinga, ponudb, reklam ...).

Modul za podporo strankam je za podjetje najpomembnejši, saj omogoča spremljanje klicev strank na tehnično pomoč (informacije o tehničnem svetovanju), dostop do in spremljanje informacij o vzdrževanju in implementacijah programske opreme ter izobraževanju strank.

Zahtevane komponente naj bi se razvijale in uvajale postopoma. Informatizacija CRM je projekt, ki je dolgoročen in dinamičen. Potrebno ga je nenehno ocenjevati in predlagati izboljšave ter ga prilagajati potrebam in zahtevam podjetja in širšega poslovnega okolja.

3.4 CRM rešitve po poslovnih funkcijah

Po analizi stanja v podjetju in po definiranih zahtevah uporabnikov se je lahko oblikovala ideja o celoviti rešitvi CRM, ki bi pokrivala področje prodaje, trženja in podpore strankam. Slednja področja pa bi se povezala tudi s finančno oziroma računovodsko funkcijo v obravnavanem podjetju.

Ker je podjetje zelo usmerjeno v razvoj kakovostnih storitev podpore za stranke, ki so dejansko njegova tržna niša, se bom najprej osredotočila na poslovno funkcijo storitev podpore strankam, ki zajema štiri komponente: vzdrževanje strank, izobraževanje strank, tehnična pomoč in obiski pri strankah (delovni nalogi in projekti). Vsa štiri področja so pomembna za izboljšanje kakovosti storitve in za ustvarjanje dolgoročnega odnosa s stranko.

Podjetje želi imeti čim več strank na vzdrževanju in to je prvi korak pri vzpostavljanju dolgoročnega odnosa. Stranke, ki imajo oziroma plačujejo vzdrževanje za programsko opremo, s tem dobijo dnevni dostop do tehnične pomoči in pripadajo jim vse nove medverzije in verzije programske opreme. Te se lahko namestijo ob obisku stranke ali s pomočjo aplikacije za oddaljeno delo. Spremljanje informacij o stanju vzdrževanja programske opreme je potrebno tako z vidika izvajanja tehnične pomoči kot iz vidika trženja, ker je storitev vzdrževanja programske opreme eden izmed glavnih virov prihodka podjetja.

Obravnavano podjetje želi izvesti tudi čim več izobraževanj strank ter jih motivirati za nadgradnjo osnovnega znanja. Izobraževanje strankam prinaša dodatne koristi in možnosti pri uporabi programske opreme ter hkrati oblikuje dolgoročen odnos s stranko.

Za stranke se izvajajo tudi svetovanja in implementacije programske opreme, s katerimi se pokrivajo specifične zahteve in potrebe posameznih strank. Nekatere storitve so narejene

izključno po meri in zahtevah strank. Vsa izvedena svetovanja in implementacije se evidentirajo v aplikacijo preko delovnih nalogov. Spremljanje delovnih nalogov in njihova obdelava je pomembna z vidika trženja oziroma možnosti nadaljnjega sodelovanja, omogoča pa tudi pregled nad opravljenim delom zaposlenih.

Naslednje pomembno področje je prodaja, kjer se ključne informacije o strankah in o potencialnih strankah zbirajo v interni aplikaciji CRM. S povezavo na interni dokumentacijski sistem pa se vodijo evidence o potencialnih poslih (posli v pogajanju, poslane ponudbe, pogodbe ...) ter evidence o poslih v teku, ki jih je potrebno zaključiti z namestitvijo programske opreme. O poslih v teku so na voljo vse informacije, v kateri fazi se nahajajo. S tem imamo pregled nad vsako stranko skozi celotno obdobje poslovanja z njo.

Za izdelovanje ponud in predračunov ter naročil se v podjetju uporablja aplikacija za računovodstvo, ki pa na tem področju še ni direktno povezana z interno aplikacijo za CRM. Vsi dokumenti vezani na posamezni posel se shranijo v interni dokumentacijski sistem, ki deluje kot share point, in na katerega so z linki povezani z interno aplikacijo CRM. Tudi prodajne in vzdrževalne pogodbe, ki se kreirajo v wordu, se na isti način shranjujejo v interni dokumentacijski sistem, zato je možno do njih dostopati preko povezav, vnešenih v interno aplikacijo CRM. Prodajniki in zaposleni v oddelku podpore prodaji imajo tako pregled nad zgodovino poslovanja oziroma prodaje po posamezni stranki in po posameznem poslu ter z njimi povezano vso dokumentacijo od ponudbe do naročila oziroma računa.

Za potrebe trženja se iz aplikacije za CRM lahko naredijo analize, na podlagi katerih se oblikujejo trženjske oziroma marketinške kampanje. Kampanje se največ delajo za pospeševanje prodaje programske opreme, novih in komplementarnih rešitev, za izobraževanje ter za povečanje števila strank na vzdrževanju.

Obravnavano podjetje je majhno. V oddelku, ki ga predstavljam, delata le dva prodajnika, medtem ko na področju podpore strankam dela osem zaposlenih. Iz tega razloga se je razvoj interne CRM aplikacije najbolj usmeril v področje te poslovne funkcije in se tam tudi začel.

3.4.1 CRM rešitve v prodaji

Prodajne aktivnosti je smiselno podpreti tako, da ima uporabnik preprost dostop do informacij in je zato pri delu učinkovitejši. V ta segment spadajo naslednji sklopi funkcionalnosti:

- **vodenje prodaje** - upravljanje potencialnih strank, zaznavanje in vodenje priložnosti, skrbništvo strank, upravljanje kontaktov s strankami.
- **analitika in napovedovanje** - prodajna analitika, napovedovanje in načrtovanje prodaje, načrtovanje navzkrižne prodaje in nadgradnje prodaje.
- **informacije o izdelkih in storitvah** - katalog izdelkov in storitev, opis izdelkov, upravljanje izdelkov stranke, upravljanje ponudb in naročil, osnovne funkcije dokumentnega sistema.

Če pogledamo po posameznih segmentih prodajnih aktivnosti, interna aplikacija CRM v obravnavanem podjetju za področje upravljanja in skrbništva strank priskrbi informacije o potencialnih in obstoječih strankah (naziv, naslov, kontakna oseba, e-pošta, funkcija v podjetju) ter informacije o celotnem realiziranem poslovanju stranke s pripadajočimi dokumenti za vsak posamezni posel. Ko govorimo o sami prodaji oz. odprtih poslih, se v interni CRM rešitvi nahajajo informacije o potencialnih poslih, torej tistih, ki so še v pogajanjih (poslani osnutki pogodb, ponudb, predračunov) in informacije o poslih v teku, za katere v vsakem trenutku vemo, v kateri fazi procesa dobave so.

Opisi izdelkov in storitev so na voljo v ceniku in se redno ažurirajo. Za vsako stranko je možno dobiti informacije o prodani programski opremi in ostalih storitvah: stanju vzdrževanja programske opreme, izvedenih izobraževanjih in opravljenih implementacijah, torej o izdelkih in storitvah stranke.

Celotni prodajni proces je opremljen z dokumenti, ki se delno shranjujejo z internim dokumentacijskim sistemom (IDS), ki deluje kot Share Point Portal in se uporablja za pregled in spremljanje dokumentov po posameznih poslih (kupoprodajne, vzdrževalne pogodbe, prejete naročilnice), in delno v računovodski programski rešitvi, ki omogoča izdelavo ponudb in naročil, pregled ponudb po strankah, po vrsti posla, po prodajalcih ter pregled naročil po različnih kriterijih: dobaviteljih, kvartalih, strankah, vrsti programske opreme.

Področje prodaje je pomembno z vidika zadržanja stranke in ugotavljanja njene profitabilnosti. Lažje in ceneje je obstoječi stranki prodati čim več izdelkov in storitev kot pridobiti nove stranke in jim prodajati vedno isti proizvod. Tej strategiji pravimo navzkrižna prodaja. Njen cilj je izogniti se stroškom, ki nastanejo ob iskanju novih strank, in povečati prodajo obstoječim strankam. Podobna strategija je preusmerjanje poslovanja stranke k bolj profitabilnim proizvodom ali storitvam. Zato morajo rešitve CRM na področju prodaje omogočati dostop do informacij, s katerim se lahko povečuje prodaja in prodajni lijak ter ugotovi profitabilnost strank.

V obravnavanem podjetju so informacije o prodani programski opremi in storitvah po strankah dosegljive na enem mestu, v interni rešitvi CRM. Prodajne možnosti se ocenjujejo z analizo dosegljivih informacij iz rešitev CRM, npr. preko analize uporabe tehnične pomoči, izvedenih izobraževanj in opravljenih posegov na terenu za posamezno stranko, preko področja dejavnosti stranke. Vsa povpraševanja po dodatnih modulih programske opreme se ne beležijo v aplikacijo, ampak jih prodajniki dostikrat beležijo na svoje načine: na papir, v telefon ali jih enostavno nosijo v glavi, tako je analiza prodajnih možnosti lahko nerealna in pomanjkljiva, ker se te informacije nahajajo na različnih koncih. Med potencialnim posli se dostikrat izgubijo tiste stranke, kjer se komunikacija izvaja zgolj ustno ali preko elektronske pošte in niso opremljena z dokumenti, temveč gre zgolj za povpraševanje, za katerega se ne ve, ali se bo realiziralo.

Ugotavljanje profitabilnosti stranke je včasih težko, še posebej, če gre npr. za študente, ki so tudi eden izmed segmentov strank, za katere ne vemo, kaj bo čez 5 let. Pri ugotavljanju profitabilnosti strank prodajniki upoštevajo stroške proizvodov in storitev, ki jih obravnavano podjetje ponuja, nakupni potencial na strani odjemalca in njegovo področje poslovanja, kolikšno je število uporabnikov ter kakšne so njegove finančne zmogljivosti in kakšna je vizija podjetja.

Za prodajnike v obravnavanem podjetju je pomembno, da imajo takojšen pregled nad prodano programsko opremo obstoječe stranke, informacije kaj od tega je vzdrževano in kdaj je stranka nazadnje kupila. Zanima jih tudi vzdrževalna pogodba in ponudba, po kateri je stranki nazadnje bilo prodano, da lahko pri novih pogajanjih upošteva morebitne posebne popuste ali plačilne pogoje. Vse te podatke lahko prodajnik pred odhodom k stranki pridobi iz interne aplikacije CRM.

Lahko pridobi informacije o deležu prodane programske opreme določene vrste, o številu najbolj prodajane programske opreme, o največjih strank ali dostopa pa tudi do asortimana izdelkov, ki jih podjetje ponuja. Opis najbolj pogostih izdelkov in storitev je dostopen tudi vsem strankam na spletnih straneh podjetja.

Zaključim lahko, da je pomanjkljivost interne aplikacije CRM na področju prodaje ta, da ne pokriva v celoti možnosti povečanja prodajnega lijaka, ker se določena povpraševanja včasih izgubijo. Plani prodaje se tako ne morejo delati iz aplikacije, ampak jih prodajniki vodijo v svojih evidencah, prav tako tudi ne realizacija prodaje v primerjavi s planirano oziroma potencialno. Možne so primerjave v časovnih obdobjih, po izdelkih in storitvah ter po vrednosti posla.

Pomankljivost bi se odpravila, če bi se tudi te evidence vključile v interno rešitev CRM. Ker se je razvoj aplikacije začel na področju podpore in se je v preteklosti celotna prodaja vodila ločeno, zdaj pa večinoma že v interni rešitvi CRM, predvidevam, da se bo v prihodnosti razvoj nadaljeval v smeri celovite rešitve CRM.

3.4.2 CRM rešitve v trženju

Dinamika dela v trženju zahteva hitre odzive in dobro obvladovanje velike količine podatkov. Z dobro informacijsko podporo lahko delo zelo poenostavimo in izboljšamo učinkovitost. CRM rešitve na področju trženja v obravnavanem podjetju omogočajo: določanje ciljnih skupin (segmentacija strank), izvedbo trženjskih kampanj (preko različnih tržnih kanalov: spleta, mailingov, prodajnikov), analiza povratnih informacij (analiza učinkovitosti trženjske kampanje) in postavitev novih trženjskih strategij.

Podjetje je v zreli fazi rasti in njegove trženjske strategije so najbolj usmerjene v zadržanje obstoječih strank, zato se podjetje usmerja v ponudbo kvalitetnih storitev podpore in storitev po meri stranke. Strankam se ponuja ugodne pogoje za vzdrževanje programske opreme, dostop do tehnične pomoči preko elektronske pošte in do ažurne baze znanj preko spletne strani ter raznolika ponudba izobraževanj, ki se lahko tudi preoblikuje v skladu z zahtevami strank.

V kolikor se ugotovi, da je stranki poteklo vzdrževanje, se takoj sproži akcija za obnovitev vzdrževanja. Te informacije so na razpolago v interni aplikaciji CRM in so posredovane oddelku prodaje z opozorilom, ki ga prejme po elektronski pošti na tedenski bazi. Tudi trženje izobraževanj je vezano na informacije iz interne aplikacije CRM. Namen trženja izobraževanja je, da imajo stranke čim večje koristi od nakupa programske opreme.

Za nove produkte se izvajajo predstavitve in večina kampanj se naredi preko e-poštnega marketinga ter preko spletne strani s pomočjo informacij iz interne CRM aplikacije. Nekajkrat letno se organizirajo udeležbe na sejnih ali kampanje, kjer se predstavljajo novi izdelki. Ob vsakem izidu nove verzije programske opreme pa se organizira srečanje uporabnikov programske opreme, kjer se predstavijo prednosti in funkcionalnosti nove verzije. Na srečanjih, sejnih in podbnih prireditvah, se zbirajo podatki o potencialnih strankah in se vnašajo v bazo strank v interni aplikaciji CRM, od tu dalje se sprožijo trženjske akcije in kampanje. Zgoraj opisane CRM rešitve za področje trženja obravnavanemu podjetju zadostujejo. V kolikor bi se potrebe spremenile, bi se podjetje usmerilo tudi v razvoj drugih CRM rešitev na področju trženja (večji analizi prodaje in uporabi močnih analitičnih orodij, trženju preko klicnega centra ...).

3.4.3 CRM rešitve v podpori strankam

Kot že omenjeno, se je razvoj interne CRM aplikacije začel na področju podpore strankam. Na tem področju je tudi namenjen največjemu številu zaposlenih ter je najbolj dodelan. Podjetje skuša čim bolj ugoditi zahtevam strank in zagotoviti čim večjo vrednost ter kakovost ponujenih storitev in sicer tako, da se hitreje odziva na njihove zahteve in da se skuša čim bolj približati želenemu nivoju storitve.

Podpora strankam zajema več področij in je tudi v interni aplikaciji CRM razdeljena po teh področjih. Prvo področje je *stranke*, ki omogoča pregled temeljnih informacij o stranki (naziv, naslov, uporabniki, ključne osebe v podjetju, telefonske številke, elektronska pošta, funkcija v podjetju), pregled informacij o dokumentih strank za posamezni posel, pregled informacij o plačilnih rokih, popustih, načinu zaračunavanja storitev podpore za posamezno stranko in omogoča izvajanje mailingov. Na naslednji strani prikazujem portal stranke, iz katerega lahko dostopamo na vsa ostala podpodročja podpore strankam.

Slika 7: Prikaz portala stranke

The screenshot displays the 'Stranke - portal' window of a CRM system. The title bar reads 'TI - CRM - informacijski sistem za podporo poslovnim procesom Podjetja d.o.o.'. The menu bar includes 'Stranke', 'Uporabniki', 'Izobraževanje', 'Tehnična pomoč', 'Projekti in delovni nalogi', 'Pregledi', 'Grodja', 'Okna', and 'Pomoč'. The main content area is titled 'Stranke - portal' and contains a form for selecting and viewing customer information. The form fields are as follows:

- Izberi stranko:** A dropdown menu showing 'STRANKA 1 D.O.O.'.
- Podatki o stranki:** A checkbox labeled 'Prikazuj tudi neaktivne stranke'.
- Tip stranke:** A dropdown menu showing 'STRANKA 1 D.O.O.'.
- Interni naziv:** A text field containing 'STRANKA 1 D.O.O.'.
- Naziv stranke:** A text field containing 'STRANKA 1 D.O.O., LJUBLJANA'.
- Naslov:** A text field containing 'Ulica 1'.
- Pošta in kraj:** A dropdown menu showing '1000' and 'LJUBLJANA'.
- Km do stranke:** A text field containing '(v eno smer !)'.
- ID stranke:** A text field containing '115266'.
- ID stranke v bazi:** A text field containing '51'.
- OpisID:** A text field containing '51'.
- Vrsta teh.pomoči:** A dropdown menu showing 'PIC + PODJETJE'.
- Teh.p. velja do:** A text field containing '22.2.2222'.
- Link na kodo:** A text field containing '/select "outlook:\\Public Folders\\All Public Folders\\'.
- Aktiven:** A checkbox labeled 'Aktiven'.

At the bottom of the form, there are several buttons: 'Podrobnosti', 'Uporabniki', 'Dodaj uporabnika', 'Izidi', 'Kode', 'Licence', 'Del-pilota', 'Teh.pomoč', 'Dokumenti', 'Finance', 'Razpis', 'Shrani', and 'Zapni'. The status bar at the bottom of the window reads 'Pozdravljen uporabnik. Naloga Prijava! NOVA SPOROČILA! Ni novih sporočil.'

Vir: Obravnavano podjetje, Aplikacija CRM, 2010.

Drugo področje je *vzdrževanje programske opreme*, ki podpira pregled informacij o kupljeni programski opremi posamezne stranke ter pregled informacij o stanju vzdrževanja programske opreme strank (vzdrževane, nevzdrževane licence). Nudi informacije o znesku vzdrževalnine, ki jo plačuje posamezna stranka (znesek je razdeljen po posameznih vzdrževanih licencah), informacije o zadnjem izstavljenem računu in obdobju, za katerega je bilo zaračunano vzdrževanje, informacije o prekinitivi vzdrževanja, informacije, po katerem dokumentu so licence vzdrževane (vpogled v skeniran dokument preko povezave v interni dokumentacijski sistem) in informacije o dokumentih, ki so spremljale nakup programske opreme (vpogled preko povezave v interni dokumentacijski sistem). Omogoča tudi naročanje vzdrževanja direktno dobaviteljem, kreiranje naročila in pošiljanje preko elektronske pošte (takojšnji update končnega datuma naročenega vzdrževanja). Tu se podatki ažurirajo z Excel datotekami, ki jih dobijo generirane od principala in jih ob vsaki spremembi strukture programske opreme posamezne stranke, bodisi ob novem nakupu, bodisi ob rekonfiguraciji, uvozijo v interno aplikacijo CRM. Excel datoteke so v vsakem trenutku dosegljive preko spletne strani principala.

Slika 8: Prikaz portala vzdrževanje

The screenshot displays the 'TI - CRM - informacijski sistem za podporo poslovnim procesom Podjetja d.o.o.' interface. The top menu includes 'Stranke', 'Uporabniki', 'Izobraževanje', 'Tehnična pomoč', 'Projekti in delovni nalogi', 'Pregledi', 'Orodja', 'Okna', and 'Pomoč'. The main window shows a list of licenses under the 'STRANKA D.O.O.' filter. The list includes columns for PT/CID/Str, Stranka, Koda licence, Naziv licence, Ref, Qty, Je de, Naroč, Dobavitelj end d, Audax end date, Ita račun, Zaračunano do, Dokument, DokDatumVel, DokA, Obrok za plačilo, Opombe, and Aktiven. Below the list, a summary bar shows '16 posta', '19', '0', '12', and '16'. The bottom section provides detailed information for a selected license, including 'Kontrolne točke', 'Dobavitelj list price', 'Seštevke', 'Licenca', 'Podrobnosti izbranega zapisa', 'Dokument', and 'Opombe'.

PT/CID/Str	Stranka	Koda licence	Naziv licence	Ref	Qty	Je de	Naroč	Dobavitelj end d	Audax end date	Ita račun	Zaračunano do	Dokument	DokDatumVel	DokA	Obrok za plačilo	Opombe	Aktiven
115266	51 ENG-3646-P	Pro/ENGINEER Basic Drafting Pac	3475521	1			31.5.2009	31.5.2009			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3903-SA	Pro/ENGINEER Foundation	789224	1			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3000-SA	Pro/ENGINEER Foundation	896794	1			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3000-SA	Pro/ENGINEER Foundation	1096696	1			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3000-SA	Pro/ENGINEER Foundation	1102726	1			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3000-SA	Pro/ENGINEER Foundation	1102727	1			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3607-P	Pro/ENGINEER Foundation Advan	2945060	1			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3607-P	Pro/ENGINEER Foundation Advan	2960381	1			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3607-P	Pro/ENGINEER Foundation Advan	3154052	2			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3607-P	Pro/ENGINEER Foundation Advan	3213812	2			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3607-P	Pro/ENGINEER Foundation Advan	3293696	2			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3189-P	Pro/ENGINEER Foundation Advan	2638147	1			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3110-P	Pro/ENGINEER NC Machining Opt	1160623	1			31.3.2010	31.3.2011			31.5.2010	PP05_STRANKA_02.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3607-P	Pro/ENGINEER Foundation Advan	3805103	1			26.6.2009	26.6.2009			31.5.2010	naročilo z dne 26.6.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3607-P	Pro/ENGINEER Foundation Advan	3799170	1			26.6.2009	26.6.2009			31.5.2010	naročilo z dne 26.6.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			
115266	51 ENG-3135-M	Pro/ENGINEER Primitives and M	3836997	1			30.8.2009	30.8.2009			31.5.2010	naročilo dne 28.8.22.2.2222	1	XXX,XX EUR			

Summary: 16 posta, 19, 0, 12, 16, XXX,XX EUR

Kontrolne točke: (Je del paketa = False) and (Aktiven = True)

Dobavitelj list price(letno): XXX,XX EUR Seštevke vseh pogodb (letno): XXX,XX EUR Popust stranke: 4,71 % Obrok (M): XXX,XX EUR

Seštevke vstic (letno): XXX,XX EUR Popust s storitvami: 9,46 % Popust stor. EUR: XXX,XX EUR

Podrobnosti izbranega zapisa: PO #: Verzijska licence: Status licence: Installed SCN: 2A91062 Contract status: ACTIVE

Licenca: Koda licence: ENG-3903-SA Tip licence: F Naziv licence (Ordered item): Pro/ENGINEER Foundation Koda vzdrž.: MNT-3903F-T2 Cena ene licence: XXX,XX EUR Proizvedel: PTC

Dokument: Oznaka: PP05_STRANKA_03 Tip dok.: Pogodba o vzdrževanju Komentar: Podpisan: 27.12.2005 Velja do: 22.2.2222

Opombe:

Podpravljen uporabnik Nataša Prižljik | NOVA SPOROČILA: Ni novih sporočil.

Vir: Obravnavano podjetje, Aplikacija CRM, 2010.

Naslednje področje je *tehnična pomoč*, ki omogoča vpis klicev strank na tehnično pomoč (podatki o problemu, rešitvi in statusu zahtevka), nosi informacije o zadnjih verzijah programske opreme uporabnikov in omogoča vpogled v licenčne datoteke programske opreme strank. V pregledu tehnične pomoči je možen pregled klicev po področjih, stranki, prejemniku, statusih, datumu ... Vsak prejemnik klica ima vpogled v seznam programske opreme, ki jo stranka dejansko ima. Z vnosom podatka o prejetem klicu, se vzpostavi direktna povezava s področjem vzdrževanja in obvesti prejemnika klica, ali ima stranka vzdrževanje ali ne, in od te informacije je odvisen sprejem ter obravnavanje dohodnega klica. Na ta način se prepreči zastoj uporabljanje tehnične pomoči. Tu se vnašajo tudi vsi preostali zahtevki, bodisi prejeti ustno (npr. od prodajnika) ali preko elektronske pošte. Tako imamo pregled nad opravljenim delom za stranko in koriščenjem tehnične pomoči s strani stranke, ki je zelo relevantno pri obnavljanju pogodb o vzdrževanju. V pomoč uporabnikom je tudi seznam opravljenih tečajev kličočega, ker mu v primeru nepoznavanja določenega področja ponudijo obisk tečaja ali ga vpišejo kot potencialnega kandidata.

Na naslednji sliki je prikazan portal za vnos tehnične pomoči.

Slika 9: Portal za vnos tehnične pomoči

TI - CRM - informacijski sistem za podporo poslovnim procesom Podjetja d.o.o. - [Vnos tehnične pomoči]

Stranke | Uporabniki | Izobraževanje | Tehnična pomoč | Projekti in delovni nalogi | Pregledi | Orodja | Okna | Pomoč

22364 | Tehnična pomoč: Nataša Prižlj | Teh.pomoč velja do: **neomejeno**

Klic sprejel: 17.5.2010 14:29:51
Začetek reševanja: 17.5.2010 14:29:51

Pritisni ENTER za iskanje po vpisanem nizu:	Kontakt z uporabnikom	Trenutno aktivne licence
Uporabnik: Uporabnik 1	Tel: 01 000 00 00	Licenca
Stranka: STRANKA D.O.O.	GSM:	Basic Drafting Package
Način sprejema pomoči: Telefon uporabil ISL ☐	Email: uporabnik_1@stranka1.	Foundation
Product: Pro/ENGINEER	AD:	Foundation Advantage
Modul:		Foundation Advantage(Foundation II Wildfire Upgrade)
Verzija: Wildfire 4 Build:		NC Machining Option
Audex r.: Nujnost: NI NUJNO		Prismatics and Multi Surfaces Milling Option
PTC ref.:		

Vprašanje

Opravljena tečaja:

Mar 26 2010 : Modeliranje prostih površin;

Odgovor

Beleška

Status:

☒ REŠENO

☐ V TEKU

☐ PRENOS

Zaključena dne:

Skupek čas (min):

Prijava | Dokumenti | Datoteke | Printscreen | Outlook | Potencialci

Pozdravljen uporabnik: Nataša Prižlj | NOVA SPOROČILA: ni novih sporočil.

Vir: Obravnavano podjetje, Aplikacija CRM, 2010.

Naslednji portal je narejen za področje *izobraževanje* in je v osnovi namenjen za razpisovanje tečajev oziroma izobraževanj preko povezave s spletno stranjo podjetja. Na spletni strani se kandidati prijavijo na izobraževanje in informacija o prijavi pride na elektronski naslov podjetja. Ko se prijava vnese v interno aplikacijo CRM, se sprotno osvežujejo informacije o številu prostih mest za posamezno razpisano izobraževanje in se informacije pošiljajo na spletno stran podjetja. V vsakem trenutku imajo tako zaposleni kot stranke pregled nad zasedenostjo razpisanih tečajev in številom prostih mest. Področje izobraževanja daje informacije o prijavah na aktualna izobraževanja in informacije o prijavah na potencialna izobraževanja (te dobijo preko spletne strani, elektronske pošte ali ustno).

Za opravljene tečaje portal iz vnešenih podatkov omogoča izdelavo, tiskanje in arhiviranje potrdil. Namenjen je tudi za obveščanje prijavljenih kandidatov na izobraževanje o začetku in lokaciji izobraževanja ter obveščanje potencialnih kandidatov o aktualnih razpisanih tečajih. Vse te aktivnosti se izvajajo preko elektronske pošte. Na naslednji sliki je prikazan portal za vnos in razpisovanje tečajev.

Slika 10: Portal za vnos in razpisovanje tečajev

TI - CRM - informacijski sistem za podporo poslovnim procesom Podjetja d.o.o. - [Razpisi tečajev in prijave na razpisane tečaje]

Stranke | Uporabniki | Izobraževanje | Tehnična pomoč | Projekti in delovni nalogi | Pregledi | Orodja | Okna | Pomoč

Koda	Tečaj	Tip	Stranka	ZacDatum /	KonDatum	StMest	Predavatelj	KrajPredavanja	Aktiven
P001	Osnove Pro/ENGINEER	PA		10.5.2010	13.5.2010	6	Predavatelj 2		✓
P004	Modeliranje prostih površin	PA		19.5.2010	21.5.2010	6	Predavatelj 1	Mala učilnica	✓
P002	Izdelava tehnične dokumentacije	PA		24.5.2010	26.5.2010	6		Mala učilnica	✓
P001	Osnove Pro/ENGINEER	PA		25.5.2010	28.5.2010	6	Predavatelj 2	Velika učilnica	✓
P021	Skupinski tečaj v šolskem centru Audax	PA		2.6.2010	3.6.2010	5	Predavatelj 3	Mala učilnica	✓
P005	Tehnike modeliranja in razvoja pločevine	PA		3.6.2010	4.6.2010	6	Predavatelj 1	Velika učilnica	✓
P039	Prehod Pro/ENGINEER Wildfire 4 na Wildfire 5	PA		8.6.2010	8.6.2010	9		Velika učilnica	✓
P0014	Nadaljevalne tehnike modeliranja komponent	PA		9.6.2010	11.6.2010	6		Velika učilnica	✓
P0013	Nadaljevalne tehnike modeliranja sestavov	PA		28.7.2010	30.7.2010	6		Mala učilnica	✓

☒ (Aktiven = True) Customize...

Št. prostih mest: 4

Stranka	Udeleženec tečaja	Opombe	stPotrdila	PopustNaPrijava	Plačanc
STRANKA 1 D.O.O.	Tečajnik 1			0	☐
	Tečajnik 2			0	☐
	Tečajnik 3			0	☐
	Tečajnik 4			0	☐
STRANKA 2 D.O.O.	Tečajnik 5			0	☐

Pozdravljen uporabnik: Nataša Pržuj! | NOVA SPOROČILA: Ni novih sporočil.

Vir: Obravnavano podjetje, Aplikacija CRM, 2010.

V pregledih tečajev je možen pregled opravljenih tečajev po vrsti tečaja, uporabnikih, strankah, predavateljih ter po časovni komponenti. Pregledi tečajev služijo za analizo prodaje in se tako uporabljajo za namene trženja in marketinga. E-poštni marketing se lahko izvaja direktno iz interne aplikacije CRM.

Slika 11: Pregled opravljenih tečajev

TI - CRM - informacijski sistem za podporo poslovnim procesom Podjetja d.o.o. - [Iskanje potrdil]

Stranke | Uporabniki | Izobraževanje | Tehnična pomoč | Projekti in delovni nalogi | Pregledi | Orodja | Okna | Pomoč

Izberi iskalne kriterije: ☒ Prikaži le aktivne tečaje

Tečaj: P002 vsa tehnične dokumentacije Uporabnik:

Stranka: ☒ Prikaži le aktivne uporabnike

Od: Do: Predavatelj:

Filtriraj | Vsi zapisi | Počisti

Drag a column header here to group by that column

StrankaID	Stranka	UporabnikID	Uporabnik	TecajID	Koda	Tečaj	Predavatelj	DatumPotrdila	stPotrdila
30	Stranka 30	265	Stranka 265	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	5.4.2002	1578
460	Stranka 460	277	Stranka 277	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	5.4.2002	1580
535	Stranka 535	656	Stranka 656	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	5.4.2002	1581
32	Stranka 32	981	Stranka 981	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	5.4.2002	1579
51	Stranka 51	10815	Stranka 10815	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	5.4.2002	1577
620	Stranka 620	846	Stranka 846	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	20.9.2002	2158
708	Stranka 708	1047	Stranka 1047	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	20.9.2002	2159
708	Stranka 708	1062	Stranka 1062	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	20.9.2002	2161
708	Stranka 708	1063	Stranka 1063	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	20.9.2002	2160
39	Stranka 39	823	Stranka 823	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	7.10.2002	2194
643	Stranka 643	922	Stranka 922	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	7.10.2002	2195
60	Stranka 60	585	Stranka 585	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	9.10.2002	2188
60	Stranka 60	587	Stranka 587	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	9.10.2002	2189
60	Stranka 60	588	Stranka 588	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	9.10.2002	2190
39	Stranka 39	823	Stranka 823	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	9.10.2002	2193
63	Stranka 63	1024	Stranka 1024	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	9.10.2002	2191
63	Stranka 63	1067	Stranka 1067	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 4	9.10.2002	2192
7	Stranka 7	380	Stranka 380	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 7	30.10.2002	2216
7	Stranka 7	381	Stranka 381	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 7	30.10.2002	2218
7	Stranka 7	382	Stranka 382	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 7	30.10.2002	2217
7	Stranka 7	894	Stranka 894	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 7	30.10.2002	2215
456	Stranka 456	1021	Stranka 1021	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 7	30.10.2002	2214
5	Stranka 5	571	Stranka 571	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 2	15.11.2002	2247
5	Stranka 5	574	Stranka 574	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 2	15.11.2002	2246
10	Stranka 10	758	Stranka 758	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 2	15.11.2002	2243
699	Stranka 699	760	Stranka 760	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 2	15.11.2002	2244
10	Stranka 10	902	Stranka 902	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 2	15.11.2002	2242
699	Stranka 699	1318	Stranka 1318	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 2	15.11.2002	2245
7	Stranka 7	279	Stranka 279	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 8	27.11.2002	2274
7	Stranka 7	563	Stranka 563	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 8	27.11.2002	2273
7	Stranka 7	1240	Stranka 1240	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 8	27.11.2002	2272
32	Stranka 32	1245	Stranka 1245	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 8	27.11.2002	2276
32	Stranka 32	1246	Stranka 1246	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 8	27.11.2002	2277
7	Stranka 7	1223	Stranka 1223	75	P002	Izdelava tehnične dokumentacije	Predavatelj 8	27.11.2002	2275
									263

Pozdravljen uporabnik: Nataša Pržnjak! NOVA SPOROČILA: Ni novih sporočil.

Customize...

Vir: Obravnavano podjetje, Aplikacija CRM, 2010.

Naslednje področje so *projekti in delovni nalogi*, kjer se ti kreirajo in obdelujejo. Iz delovnih nalogov se shranjujejo informacije o stranki, vrsti dela, izvajalcih, porabljenem času in opravljeni kilometrini. Delovni nalogi so namenjeni namestitiv, servisu ali nadgradnji programske opreme ter tudi projektom (svetovanja, implementacije ...).

Ta modul nam omogoča pregled opravljenega dela za stranko in pregled opravljenega dela zaposlenih. Po količini delovnih nalogov oz. vrsti dela se lahko zaključi, za kako zahtevne stranke gre in katera področja uporabe programske opreme so za stranko pomembna in hkrati kritična. Delovni nalog je tudi dokument, ki pomeni zaključek dobave pri novih strankah.

Na Sliki 12 je prikazan primer vnosa delovnega naloga.

Slika 12: Vnos delovnega naloga

Delovni nalog - podrobnosti

ID: 984 Status: **opravljen** Odprt: 25.1.2010

Naročnik: **STRANKA 21 D.O.O.** Ref. Audax: Ref. stranke:

Kontakt: **Uporabnik 36** Izvajalec: **Izvajalec 1**

Tip dela: **Windchill** Skrite op.: Zaračunati XX€/dan (če manj kot 7 ur se zaračuna XX €/h)

Opis dela: Lokacija: ☐ Audax ☒ Stranka ☐ Oboje

Seznam opravljenega dela

Datum: Delo opravil: Neto ure dela: Lokacija dela

Izvajalec 1 **00:00** ☐ pri stranki ☐ v podjetju

Datum	Delo opravil	Ure dela	Km do stranke	Km opravil	Odhod	Prihod	Čas na poti	Ostali stroški
25.1.2010	Izvajalec 1	2,25	50	72	12:30	16:00	1,25	0
26.1.2010	Izvajalec 1	7,5	50	98	07:30	16:45	1,75	0
27.1.2010	Izvajalec 1	7	50	98	07:30	16:00	1,5	0

Vpis nameščenih produktov

Datum nam.: Namestil: Produkt: Verzija: Build:

Izvajalec 1

Datum namestit	Namestil	Produkt	Verzija	Build
27.1.2010	Izvajalec 1	Windchill PDMLink	9.1	m040

Delo zaključeno? ☒ Da ☐ Ne

Opombe:

V redu Prekliči

Vir: Obravnavano podjetje, Aplikacija CRM, 2010.

Delovni nalogi se obračunajo in pripravi se datoteka z vsemi potrebnimi podatki za zaračunavanje, ki se uvozi v računovodsko aplikacijo, kjer se dokončno kreira račun.

Modul delovni nalogi omogoča tudi obračun potnih stroškov zaposlenih in izdajo zahtevka za izplačilo ter pregled že opravljenega dela zaposlenih za posamezno stranko.

Zadnje področje je zaračunavanje, ki podpira pripravo podatkov za zaračunavanje vzdrževanja programske opreme strankam, pripravo podatkov za zaračunavanje opravljenih delovnih nalogov in pripravo datoteke za uvoz v aplikacijo za računovodstvo, kjer se dokončno kreirajo računi.

CRM rešitve po poslovnih funkcijah se bodo v prihodnosti še razvijale in nadgrajevale, skladno s potrebami v podjetju in spremembami širšega poslovnega okolja. Največji razvoj podjetje pričakuje na področju prodaje, kjer je potrebno v interno rešitev CRM vključiti tudi evidence, ki jih vodijo prodajniki pri sebi. Na drugi strani pa je potrebno na področju prodaje razbremeniti tudi interni dokumentacijski sistem, ki deluje kot vmesnik med računovodsko aplikacijo in interno aplikacijo CRM. Ponudnik računovodske aplikacije razvija modul, s katerim bi bilo mogoče voditi posle po kupcih v njihovi aplikaciji. Tako bi bili vsi dokumenti, vezani na posel, kreirani in dosegljivi na enem mestu, v računovodski aplikaciji. Odpadlo bi shranjevanje v internem dokumentacijskem sistemu. Še vedno pa bi si v njem shranjevali vsi dokumenti, vezani na posel, ki so kreirani izven računovodske aplikacije, kot so kupoprodajne in vzdrževalne pogodbe ter elektronske naročilnice strank.

3.5 CRM rešitve po vrstah

3.5.1 Analitični CRM

Po mnenju strokovnjakov je analitični CRM najpomembnejša komponenta celostnega prijema pri managementu odnosov z odjemalci, saj zajema tako strateški kot tudi taktični del CRM. Slednja nam omogočata razumeti kupce in njihove navade, hkrati pa na podlagi tako pridobljenega znanja napovedati njihovo obnašanje, določiti trženjske kampanje in podobno.

Analitični del CRM nam omogoča izdelavo različnih analiz z uporabo podatkovnega rudarjenja. Z njim ugotavljamo učinkovitost prodaje, analiziramo povpraševanje za posamezne proizvode in storitve, ugotavljamo ozka grla, analiziramo učinkovitost trženjskih kampanj ...

V obravnavanem podjetju se največ uporabljajo naslednje analize:

- učinkovitost prodaje (ugotavljajo število novih strank, povečanje nakupov obstoječih strank)
- učinkovitost povpraševanja (kateri proizvodi, storitve se najbolj prodajajo in kateri proizvodi, storitve se najmanj prodajajo – namen je določiti nove prodajne in trženjske taktike)
- segmentacija strank (po velikosti, po področju uporabe programske opreme, po aktivnosti vzdrževanja, po številu klicev na tehnično pomoč, po številu izvedenih implementacij)
- analiza izobraževanja (po podjetjih, po uporabnikih programske opreme, po vrsti tečaja, po pogostosti izobraževanja)
- dobičkonosnost strank (katere stranke prinašajo največ dohodka, velikost prometa)

Vse zgoraj naštetje analize je mogoče narediti iz interne aplikacije za CRM, razen zadnje, pri kateri si pomagamo s pomočjo podatkov iz aplikacije za računvodstvo.

3.5.2 Operativni CRM

Operativni del zajema upravljanje poslovnih operacij, to je podpora prodaji, podpora trženju in podpora izvajanju poslovnih operacij podpore strankam. Gre za operativno raven podatkov o strankah, proizvodih, storitvah in transakcijah. Tu je zajeta tudi podpora vsem vrstam komunikacijskih kanalov. Gre za integracijo aplikacij ERP, upravljanje nabavne verige, procesov terjatev, administracije, računovodstva in operative.

Pri operativnem CRM gre za vnos podatkov v različne baze brez analize podatkov. Operativni CRM je v podjetju postavljen tako, da stranko lahko obravnavajo skozi celotno poslovanje. Od sprejema naročilnice do namestitve programske opreme oziroma do izvedbe storitve ter nadalje pri poprodajnih aktivnostih oziroma pri izvajanju podpore stranki. Spremljanje stranke se začne pri samem povpraševanju, ko se stranko zabeleži med potencialne stranke. Podatke o tem naj bi beležili vsi uporabniki interne CRM aplikacije in jih vnesli v interno aplikacijo CRM oziroma jih posredovali prodajnikom, vendar se v večini primerov že samo povpraševanje takoj preusmeri na prodajnike ali v oddelek podpore prodaji, ki potem podatke vnese v interno aplikacijo CRM. Tukaj se, kot že omenjeno, določena povpraševanja ne zabeležijo, ker so pridobljena v naglici, ustno ali izven pisarne.

Posel v teku se nahaja na internem dokumentacijskem sistemu, kjer se ga opremi z vsemi dokumenti, ki se nanj vežejo. Večina dokumentov se kreira v računovodski aplikaciji. Po namestitvi programske opreme se datoteka s podatki o kupljeni programski opremi, ki jo prejmemo od dobavitelja, uvozi v interno aplikacijo CRM, in s poslom se povežejo dokumenti iz internega dokumentacijskega sistema. V interni aplikaciji se vnesejo še podatki za fakturiranje in generira se datoteka za uvoz v računovodsko aplikacijo, kjer se kreirajo računi. Tako se vnesejo podatki za vsak posel s stranko.

V operativnem CRM-ju manjka še povratni komunikacijski kanal iz računovodske aplikacije na interno aplikacijo CRM, ki bi obveščal uporabnike CRM aplikacije o plačilih stranke, morebitnih tožbah, zapadlih obveznostih ... Direktna povezava med interno aplikacijo CRM in računovodsko aplikacijo bi omogočila tudi vodenje poslov po strankah v eni aplikaciji in ne preko začasnega vmesnika, internega dokumentacijskega sistema.

3.5.3 Sodelovalni CRM

Sodelovalni CRM vključuje komunikacijska in informacijska orodja, s katerimi podpira obe strani partnerskega sodelovanja med različnimi ponudniki spletnega poslovanja. Vključuje marketing, prodajo, distribucijo in storitve strankam, s katerimi sodeluje preko elektronske pošte, jih obvešča prek spletnega portala oziroma spletnih strani podjetja (z možnostjo prilagojenih vsebin posamezni stranki). Predvsem podjetju olajša sodelovanje s strankami, izboljša komuniciranje in povezanost ter usklajenost informacij o strankah tudi znotraj podjetja. Tako podjetje pridobi večje zaupanje strank in z njimi oblikuje dolgoročne odnose poslovanja.

V obravnavanem podjetju se informacije v hiši med zaposlenimi dobro prenašajo (bodisi ustno oziroma telefonsko bodisi pisno preko elektronske pošte). Ker je podjetje majhno, je komunikacija lažja, vendar se zaradi velikega števila strank in njihovih zahtev kakšne informacije tudi izgubijo ali ne pridejo pravočasno do pravih ljudi. Predvsem če so pridobljene med terenskim delom, ki ga je v obravnavanem podjetju veliko, v naglici ali zunaj delovnega mesta in jih zaposleni takoj ne posredujejo naprej.

Klicnega centra in portala za stranke podjetje še nima, je pa razvoj planiran v naslednjih letih. S tem bo podjetje nadgradilo področje podpore strankam in omogočilo večje sodelovanje zaposlenih s strankami kot tudi samo sodelovanje med strankami. Trenutno je na tem področju strankam na voljo tehnična pomoč vsak dan od 8.00 do 16.30 ure ter elektronski naslov, kamor lahko naslavljajo svoja vprašanja s področja uporabe programske opreme. Za večje stranke oz. večje sisteme ima podjetje določene skrbnike, ki jih lahko stranke vsakodnevno kontaktirajo direktno preko mobilnih telefonov ali preko elektronske pošte. Tehnična pomoč se izvaja telefonsko ali s pomočjo aplikacije za oddaljeni pristop (ISL Light Client), s katero se zaposleni direktno povežejo na računalnike strank. Aktivne stranke, ki imajo vzdrževanje, lahko uporabljajo oziroma dostopajo do baze znanj (portala) tudi na spletnih straneh principala.

Za področje izobraževanja je strankam omogočena direktna prijava na tečaj preko spletne strani podjetja. Na spletni strani so navedene vse splošne informacije o tečajih, ki jih podjetje izvaja oziroma ponuja. Za dodatna vprašanja je v času delovnika vedno dosegljiv organizator izobraževanja preko telefona ali elektronske pošte.

Večina komunikacije se odvija preko elektronske pošte ali telefonov. Zaposleni, ki opravljajo delo na terenu, so opremljeni s službenimi mobilnimi telefoni in z dostopom do svoje elektronske pošte in principalovega portala s kateregakoli računalnika. Informacije o kupljeni programski opremi posamezne stranke lahko zaposleni, ko so na terenu, pridobijo kadarkoli. Nimajo pa omogočenega oddaljenega dostopa v interno aplikacijo CRM, zato za pridobivanje teh informacij uporabljajo telefon.

3.6 Vzdrževanje in nadaljnji razvoj CRM

Razvoj lastne aplikacije se je iz aplikacije za spremljanje le določenih aktivnosti usmeril v razvoj CRM aplikacije, ki pokriva vsa tri ključna področja poslovanja v podjetju: prodajo, trženje in podporo strankam.

Na področju podpore strankam se podjetje pripravlja na razvoj klicnega centra, posodobitev telefonske centrale in postavitev spletnega portala za stranke. S tem bi razbremenili zaposlene in imeli manjše število klicev na tehnično pomoč. Seveda bi pomoč na spletu morala biti zasnovana tako, da je hitro in tudi intuitivno dosegljiva, da je preprosta za uporabo in da vsebuje iskane informacije. V nasprotnem primeru pomeni samo dodatni strošek podjetja in nezadovoljne stranke.

V podjetju se uporablja IP telefonija, ki bi se lahko povezala s CRM rešitvijo, kar bi omogočilo klicanje in izpis strani ob dohodnem klicu. Na voljo bi bil celoten seznam dohodnih in odhodnih klicev. Na ta način bi vsi v podjetju v vsakem trenutku vedeli, kdaj in o čem je kdo s stranko komuniciral in kaj je bilo dogovorjeno. Hkrati pa bi uporabniki imeli takojšen dostop do vseh pomembnih podatkov o stranki kadarkoli in kjerkoli, ne samo preko računalnika na svojem delovnem mestu.

Na področju prodaje je potrebno še bolj avtomatizirati prodajo. To pomeni povezati interno aplikacijo CRM z aplikacijo za računovodstvo, ki pokriva del prodajnih aktivnosti, omogočiti prenos podatkov potencialnih strank, ko preidejo med stranke, direktno v računovodsko aplikacijo. S tem bi se izognili dvojnemu vnašanju podatkov o strankah. Potrebno bi bilo razviti tudi več orodij za analizo prodaje in preprečiti izgubo potencialnih strank, s tem bi lahko povečali prodajni lijak in prodajne možnosti.

Ravno tako je predviden razvoj povratnega komunikacijskega kanala za potrebe hitrega dostopa do informacij o plačilih, zapadlih obveznostih, boniteti stranke. Ta del bo mogoče razviti le s sodelovanjem razvojniki računovodske aplikacije. Ovira je lahko njihova pripravljenost usmeriti razvoj v to smer, ker gre za specifično potrebo podjetja in tudi ne za sam razvoj računovodske aplikacije, temveč njeno integracijo z drugo programsko rešitvijo.

Dokumentacijski sistem trenutno deluje kot vmesnik med aplikacijo za CRM in računovodsko aplikacijo. Prišli so na zamisel, da bi bili dokumenti, vezani na posel, direktno dosegljivi v računovodski aplikaciji, brez prenosa na interni dokumentacijski sistem, ki deluje kot spletna aplikacija. Ta del razvoja naj bi v prihodnje pokrili ponudniki računovodske aplikacije. Smisel internega dokumentacijskega sistema še vedno ostaja učinkovito upravljanje z dokumenti v podjetju, usmerjenost v digitalizacijo in e-poslovanje.

Za trženje je predviden razvoj aplikacije v smer, da bi bile trženjske akcije bolj avtomatizirane, npr. da bi bili tržniki in prodajniki obveščeni takoj, ko stranki poteče vzdrževanje za programsko opremo, ter bi na podlagi tega obvestila lahko sprožili nadaljnje akcije. Trženjske akcije bi bile lahko avtomatizirane tudi na področju izobraževanja in oskrbovanja strank z novimi verzijami. Vse te ideje so trenutno v fazi razvoja oz. se že delno implementirajo.

Za vzdrževanje aplikacije CRM in njeno brezhibno tehnično delovanje skrbi interni programer. Nove potrebe in zahteve uporabnikov se obravnavajo sproti. Če so smiselne, se jih vključi v razvoj interne aplikacije CRM. S tem se spodbuja uporabnike, da sodelujejo pri razvoju in nadgradnji obstoječe CRM aplikacije. Pri tem je interno vzdrževanje prednost, ker je odzivnost skrbnika večinoma hitra.

3.7 Spremembe po uvedbi CRM

Naj povzamem Billa Hay-a (1999), ki o spremembah, ki jih povzroči uvedba CRM pravi, da najpomembnejše spremembe niso nikoli tehnične. Spremembe v ljudeh, ki bodo novo

tehnologijo uporabljali, njihovo dojemanje sprememb, čustva, ki se ob spremembah porajajo, in sposobnost novosti sprejeti ter se jim prilagoditi, so ključni dejavniki za uspešno uvedbo strategije CRM. Bistveni dejavnik, ki odloča o tem, kako k odjemalcem usmerjeno bo podjetje v resnici postalo, je torej to, kako zaposleni razumejo spremembe ter kako ob novi zasnovi vidijo svojo vlogo, niso pa to na novo določeni procesi in drage tehnologije. Zaposleni se želijo identificirati z vizijo podjetja, hočejo čutiti pripadnost podjetju, želijo imeti pooblastila, hkrati pa potrebujejo motivacijo.

Hay (1999) pravi tudi, da ljudje ne marajo sprememb. Ne zato, ker bi bili negativni in sebični, ali zato, ker se spremembe nanašajo ravno nanje. Ljudje se spremembam upirajo zato, ker v njih ne vidijo lastnega interesa. Ko razumejo, kako bodo spremembe nanje vplivale in kaj bodo imeli od njih, jih ne le sprejmejo, temveč začnejo tudi sodelovati pri njihovem uresničevanju. Glavna naloga vodstva podjetja je torej prepričati svoje zaposlene, da bodo spremembe, potrebne za uvedbo koncepta CRM, v njihovo korist. Odpor do sprememb sam po sebi ni slab, temveč je povsem običajen odziv ljudi, ki so izpostavljeni spremembam. Odpor je glas ljudi, ki pravi: »Ne tako hitro. Ne pozabite na nas. Pomagajte nam razumeti, zakaj so spremembe potrebne in kako nam (individualno in skupno) koristijo.« Ljudje položaja statusa quo ne bodo zapustili, dokler jim ne bo jasno, da jim novosti prinašajo nekaj boljšega.

Nobena strategija ne more biti uspešna, če nima popolne podpore managementa, hkrati pa morajo tako lastnik podjetja kot managerji in zaposleni imeti pred seboj jasno vizijo z natančno določenimi cilji, v kateri bo svoje mesto prepoznal vsak. Uvajanje koncepta CRM navadno od zaposlenih zahteva, da svoje delo opravljajo drugače, kot so bili vajeni dotlej, mogoče celo na popolnoma nov način, zato bodo pri uveljavitvi koncepta CRM uspešnejša tista podjetja, ki bodo pravočasno poskrbela za izobraževanje zaposlenih. Pri izobraževanju ni pomembno le, da se zaposleni seznanijo z idejnim konceptom CRM, vzroki, ki so do njega pripeljali, ter posledicami, ki jih bo uvedba nove poslovne filozofije imela za podjetje, temveč morajo spoznati svojo vlogo v celoti, novosti, ki jih uvedba nove filozofije prinaša njim, in načine, kako se bodo z njimi spoprijeli. In še nekaj, na kar podjetja vse prerada pozabijo: treba je dvigniti raven pripadnosti podjetju, zaposlene prav motivirati za delo ter jih nenazadnje naučiti učinkovitega komuniciranja s strankami.

Na podlagi zgoraj navedenega ugotavljam, da je management obravnavanega podjetja že oblikoval poslovno strategijo, ki tudi vključuje strategijo CRM, vendar so jo managerji bistveno premalo predstavili zaposlenim. S strani managementa je bilo premalo povedano o sami viziji podjetja, njeni strategiji in prepričevanju ter motiviranju zaposlenih v to smer, sploh pa ne konkretno o CRM strategiji ter pričakovanjih, ki jih imajo od zaposlenih. Vse izobraževanje in dobivanje informacij s tega področja je bilo s strani zaposlenih zelo samoiniciativno. S projektom so zaposleni sicer bili seznanjeni in so tudi sodelovali pri oblikovanju zahtev, vendar verjetno zaradi majhnosti podjetja, kjer so informacije transparentne in se hitro prenašajo, management ni čutil potrebe po dodatni predstavitvi novega koncepta kot tudi ne predstavitvi koncepta kot celote.

Ob uvedbi interne CRM aplikacije se je spremenila organizacija dela v podjetju. Programsko rešitev CRM so začeli uporabljati vsi zaposleni (v oddelku), vendar so pravice posameznih uporabnikov omejene glede na področje njihovega dela. Za ta namen je bilo izvedeno osnovno izobraževanje za vse skupine uporabnikov, veliko izobraževanja pa se je izvajalo tudi individualno, ker so se pojavljale določene nejasnosti ali posebne zahteve uporabnikov. Posebnega odpora s strani uporabnikov ni bilo čutiti, še posebej ne na področju podpore stranki, saj se zavedajo pomembnosti sodelovanja in vzpostavljanja dolgoročnega odnosa s stranko. Na področju prodaje so prodajniki zaradi večjega obsega poslovanja določene naloge prepustili podpori prodaje in tako se je povečal obseg dela, ki je zahteval dodatne zaposlitve in novo razdelitev dela. Na področju prodaje so bile potrebne večje prilagoditve v naravi dela, ker je uvedba aplikacije CRM zahtevala drugačno vodenje in spremljanje poslovanja s strankami. Na začetku so bile tudi nejasnosti kam vpisovati stranke. Čeprav je bila kot enotna baza strank določena interna aplikacija CRM, so nekateri uporabniki še vedno uporabljali Microsoft Outlook. Zato sta bila migracija podatkov in čiščenje baze še ponovljena, predvsem tudi zato, ker iz interne aplikacije CRM nekaj časa ni bilo mogoče direktno pošiljanje mailov strankam. Sedaj se tudi za pošiljanje mailov uporablja interna aplikacija CRM.

Pozitivni učinki uvedbe CRM so v večji preglednosti podatkov, večji povezanosti programskih rešitev podjetja in večjemu sodelovanju med zaposlenimi. Delo je lažje in enostavnejše, uporaba CRM aplikacije pa prijazna do uporabnikov. Zaposleni v podjetju so zelo enotni in ni večjih nasprotovanj med njimi, vendar strategiji CRM ne sledijo popolnoma in je težko reči, da so se poistovetili s cilji CRM strategije. Mnenje je, da zelo dobro opravljajo svoje delo, vendar manjka motiviranosti in vodenja s strani managementa.

Nadaljnji razvoj CRM koncepta zahteva večjo vključenost managementa in vodje projekta, ki bo moral zaradi vse večje kompleksnosti rešitve bolj predstaviti strategijo in koncept CRM zaposlenim. S tem bi povečal njihovo motiviranost in naravnost v smer, ki si jo je podjetje zastavilo.

4 UPORABNOST CRM REŠITVE

Uporabnost CRM rešitve, ki jo je obravnavano podjetje uvedlo in jo še naprej razvija, lahko ocenimo z več vidikov:

Ali je dosegla funkcionalnosti, ki jih želimo?

Določena področja prodaje in trženja potrebujejo dodatne funkcionalnosti, ki jih trenutna CRM rešitev ne pokriva in so predvidene v nadaljnjem razvoju. Največ funkcionalnosti CRM rešitev daje na področju podpore strankam. Določene funkcionalnosti niso pokrite predvsem zaradi slabe definicije zahtev uporabnikov.

Ali je prijazna do uporabnikov?

Uporaba je enostavna, pregledna in olajša delo uporabnikov. Hitrost delovanja aplikacije je zadovoljiva. V aplikaciji so samo funkcije, ki jih uporabnik resnično potrebuje pri vsakodnevnih

opravilih. Ni dodatnih nepotrebnih funkcij kot v kupljenih CRM rešitvah. Pomanjkljivost je, da so določene funkcionalnosti narejene preveč z vidika programerja, tako da niso ravno intuitivne za uporabnika.

Kolikšna je prilagodljivost spremembam in uporabniku?

CRM rešitev je produkt lastnega razvoja in za vsako spremembo v poslovnih procesih ali širšem poslovnem okolju podjetja je potreben dodatni razvoj. Če uporabnik zazna to zahtevo, jo sporoči razvoju, ki jo skuša v čim krajšem času implementirati v trenutno CRM rešitev. Včasih se z razvojem počaka, da se nabere večje število zahtev, posebj če gre za večjo spremembo. Odzivnost na spremembe je zadovoljiva možne pa so tudi sprotne prilagoditve. Omejitve so zunanji razvijalci, ki sodelujejo pri integraciji z drugimi programskimi rešitvami.

Zahtevnost implementacije?

Implementacija tako z vidika uporabnika kot iz tehničnega vidika ni bila zahtevna. Vendar kot že rečeno, CRM rešitev ni predstavljena kot del CRM strategije, ampak le kot tehnološka rešitev, ki olajša delo uporabnikom. Tudi z določenimi vmesnimi nadgradnjami niso bili seznanjeni vsi uporabniki, ampak le določeni, tako je učenje dostikrat samoiniciativno in implementacija vmesnih rešitev poteka postopoma. Vendar se rešitev CRM uporablja dnevno pri večini uporabnikov.

Ali je enostavna za integracijo z ostalimi programskimi rešitvami v podjetju?

Največ problemov predstavlja integracija interne CRM rešitve z računovodsko aplikacijo, ki pokriva velik del poslovnega procesa prodaje. Nadaljni razvoj integracijo predvideva, trenutno pa je zadeva rešena preko internega dokumentacijskega sistema. Povezave s spletno stranjo podjetja, Microsoftovim Outlookom in integracija z računovodsko aplikacijo na področju fakturiranja so bile uspešne.

Kolikšna je bila investicija?

Investicija v primerjavi s kupljeno CRM rešitvijo ni bila visoka. Vključuje stroške dela notranjega programerja in zunanjih razvijalcev ter stroške časa, ki so ga uporabniki porabili za izobraževanje.

4.1 Merjenje učinkovitosti CRM rešitev

Če bi želeli ugotoviti uspešnost projekta, bi moral management podjetja projekt informatizacije CRM uvajati po neki projektni metodologiji ter določiti cilje, ki jih želi s CRM doseči ter meriti.

Woirhaye (2002) trdi, da mora vodja projekta pred informatizacijo:

- definirati, kaj želi meriti in katera področja želi spremljati. Določiti mora odgovorno osebo za izvajanje metrike in sprožitev ustreznih akcij ter o tem seznaniti vse zaposlene;
- pri informatizaciji se mora držati rdeče niti zastavljenih ciljev in ohranjati enostavnost rešitve – ostati pri osnovni konfiguraciji, da ne povečuje kompleksnosti rešitve.

Edina logična posledica uvedbe in informatizacije managementa odnosov z odjemalci je sprememba metrik uspešnosti poslovanja, meni Peelen (2006). Metrike se morajo spremeniti iz tradicionalno usmerjenih na merjenje uspešnosti celotnega procesa interakcije z odjemalci s fokusom na mehkih kazalnikih, kot so zadovoljstvo odjemalcev in stopnja njihove lojalnosti ter na drugi strani, zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih.

CRM bi moral vsebovati naslednje metrike za merjenje uspešnosti organizacije, pravi Woirhaye (2002): za spremljanje učinkovitosti trženja, prodaje ter servisa in spremljanje zadovoljstva ter lojalnosti strank. Ker v obravnavanem podjetju CRM rešitev trenutno ni celovita, potrebno je izvesti še integracijo CRM aplikacije z računovodsko programsko rešitvijo, se uspešnost projekta informatizacije CRM težko meri.

Vodja projekta, management, tudi ni seznanil zaposlenih s cilji projekta, in predstavil metrike. V trenutno uvedeni rešitvi CRM se lahko spremljajo osnovne metrike po področjih aktivnosti prodaje, trženja in podpore strankam. Cilj uvedene celovite rešitve CRM je omogočiti sledeče metrike:

- spremljanje prodaje:
 - spremljanje prodajnega lijaka
 - spremljanje aktivnosti po posameznih strankah
 - primerjava števila vseh projektov v prodajnem lijaku s številom realiziranih
 - spremljanje in primerjava realiziranih vrednosti po kvartalih
 - spremljanje in primerjava prometa po časovnih obdobjih
 - napovedovanje prodaje in finančnih tokov skozi čas
 - napovedovanje prometa po časovnih obdobjih
- spremljanje podpore strankam:
 - spremljanje stanja strank z vzdrževanjem
 - spremljanje in primerjava strank z vzdrževanjem po različnih časovnih obdobjih
 - spremljanje števila klicev na tehnično pomoč po področjih uporabe programske opreme
 - spremljanje števila klicev na tehnično pomoč po posameznih strankah
 - spremljanje števila izvedenih izobraževanj
 - spremljanje in primerjava izvedenih izobraževanj po različnih časovnih obdobjih
 - spremljanje izvedenih izobraževanj novih strank
- spremljanje trženja:
 - ugotavljanje učinkovitosti trženjskih kampanj
 - ugotavljanje trženjskih priložnosti

4.2 SWOT analiza projekta

V spodnji tabeli je prikazana SWOT analiza projekta informatizacije CRM. Z njo ugotavljam glavne prednosti in slabosti v podjetju ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo iz zunanjega okolja.

Tabela 5: SWOT analiza projekta

Prednosti – dostop do informacij o strankah, prodaji in trženju na enem mestu – kakovostnejše informacije o strankah za boljši in hitrejši odziv na njihove potrebe in zahteve – povečanje sodelovanja med zaposlenimi (predvsem sodelovanje med izvajalci poprodajnih storitev s področjima prodaje in trženja) – pregled nad prodajnimi projekti in prodajnim lijakom, ki se spremlja po strankah, časovnih obdobjih, vrstah proizvodov in storitev – uporaba analitičnih orodij – uporaba CRM aplikacije, ki je večinoma produkt lastnega razvoja, je primernejša, ker ustreza poslovnim procesom podjetja in jo zaposleni poznajo – povečanje zadovoljstva zaposlenih	Slabosti – včasih je težko vzpostaviti stik in najti stično točko sodelovanja z zunanjimi razvojniki računovodske aplikacije, ker to ni njihovo primarno delo in usmeritev. S tem se poveča poraba časa za razvoj – v začetni fazi tudi dodatno delo s prečiščevanjem in vnosom v bazo podatkov – za management razvoj CRM ni glavna prioriteta, zato je razvoj počasen in v neenakomernih presledkih – zaposleni velikokrat niso obveščeni o nadgradnji CRM aplikacije in ni izvedeno skupinsko izobraževanje – izobraževanje posameznika povečuje stroške in porabo časa – management premalo predstavi CRM koncept zaposlenim in ni pravega vodenja skozi projekt
Priložnosti – povečanje prodaje in tržnega deleža – povečanje zadovoljstva strank	Nevarnosti – recesija in zmanjšanje stroškov v IT ter zmanjšanje investicij – povečanje moči konkurence – stranke zahtevajo vse več in so bolj tehnološko zahtevne

4.3 Kritična področja in predlagane izboljšave

Da bi bil projekt informatizacije uspešen, je predvsem pomembno, da se z njim nadaljuje. V dosedanjem razvoju in uvedbi CRM rešitev kot glavna kritična področja vidim:

- management ne postavlja projekta informatizacije CRM kot eno izmed glavnih prioritet
- motiviranost zaposlenih za predlaganje izboljšav je nizka (aktivno sodeluje malo število uporabnikov)
- management ni jasno predstavil ciljev in koristi informatizacije
- področju prodaje in trženja se namenja manj pozornosti kot področju podpore storitev
- potrebna je integriranost med CRM aplikacijo in aplikacijo za računovodstvo (odpravi se podvajanje podatkov in s tem dvojno vnašanje, delo je enostavnejše in hitreje opravljeno)
- premalo izobraževanja oz. usposabljanja uporabnikov, zaradi česar se ne izkoriščajo vse prednosti CRM aplikacije, saj jih uporabniki niti ne poznajo.

Uporabniki ne vidijo pravega cilja oziroma se ne zavedajo namena informatizacije CRM. Rešitev bi bila, če bi vodja projekta predstavil projekt vsem uporabnikom hkrati in ne po posameznih skupinah uporabnikov oziroma po področjih delovanja. S tem bi bila celovita rešitev bolj razumljiva in uporabniki bi bolj razmišljali v smer integracije kot v smer, da pokrijejo samo svoje področje. Če bi bil projekt predstavljen vsem hkrati, bi bilo večje tudi sodelovanje pri razvoju. Zavedanje, da je v ospredju stranka, je v obravnavanem podjetju dokaj na visoki ravni, ker je že sama strategija podjetja od začetka poslovanja postavljena tako. Področje podpore strankam je bilo vedno v ospredju, tudi z razlogom, ker ga pokriva največ zaposlenih.

Uporabniki se zavedajo pomembnosti enotne baze strank in jo tudi zahtevajo. Zavedajo se tudi, da je sistematičen pregled prodajnih projektov nujen za sledenje odnosov z odjemalci, administracija dela na tem področju pa tudi ni preveč zahtevna. Po direktni povezavi med računovodsko in interno aplikacijo CRM bo to delo še lažje in enostavnejše.

Uporabniki so z rešitvijo zadovoljni, vendar ravno zaradi pomanjkanja motiviranja s strani managementa ni veliko novih zahtev z njihovih strani. Večina uporabnikov je zaposlenih na področju podpore strankam, kjer se je razvoj CRM aplikacije začel in je tudi najbolj dovršen. Največ težav se pojavlja na področju prodaje in trženja. Tu delujejo trije zaposleni, ki so dostikrat preobremenjeni z vsakdanjim delom, da bi lahko razmišljali o razvoju oz. problematičnih točkah CRM aplikacije, zato je to večinoma prepuščeno vodji projekta. Vsi pa se zavedajo, da je potrebno sistematično in pregledno sledenje prodajnih projektov po strankah. Podjetje bi moralo večjo pomembnost dati tudi področju trženja in ga avtomatizirati ter poiskati nove načine trženja. Ker prodajo in trženje opravlja ena in ista oseba, bi mogoče to področje bolj obvladali, če bi delo delegirali na več oseb. Ti dve področji bi bilo potrebno bolje obdelati tudi z vidika vse večjega obsega poslovanja in posledično večje baze strank.

Razvoj CRM aplikacije oziroma informatizacija CRM rešitev ni glavna prioriteta za management in je razvoj zato počasen ter v neenakomernih presledkih. To je tudi eden od razlogov, zakaj uporabniki aktivneje ne sodelujejo in ne predlagajo izboljšav ter rešitev. Njihove glavne prioritete so druge.

Ključna faza projekta je tudi integracija CRM aplikacije z računovodsko programsko rešitvijo. Sodelovanje med razvojniki obravnavanega podjetja in razvojniki na njihovi strani je včasih omejeno. Težko se je časovno uskladiti, še posebej ker so razvojniki računovodske aplikacije bolj usmerjeni v reševanje problemov same aplikacije kot v povezovanje z drugimi programskimi rešitvami. Delno je integracija bila uspešna na področju fakturiranja, zdaj se mora odpraviti dvojno vnašanje strank ter narediti direktna povezava med prodajnimi dokumenti v računovodski programski rešitvi in stranko v aplikaciji CRM. Ta del naj bi pokrila že sam razvoj računovodske aplikacije, ki bi to ponujal kot dodatni modul.

Projekt informatizacije CRM je uspešen z vidika vpeljave rešitev in njene uporabe, ker večjega odpora pri zaposlenih ni bilo opaziti. Za področje podpore strankam je CRM rešitev v podjetju prisotna že dlje časa in vsaka novost oziroma izboljšanje dela je pri zaposlenih dobro sprejeta in tudi hitro implementirana. Tudi spremembe organizacije dela so se hitro vpeljale. Namembnost in učinkovitost CRM rešitve je premalo izkoriščena zaradi premajhne motivacije zaposlenih s strani vodje projekta oziroma managementa. Uporabna vrednost CRM rešitve bi se povečala z večjo prisotnostjo managementa in s tem večjo motivacijo zaposlenih. Management bi moral bolj predstaviti strategijo podjetja, strategijo CRM in samo vpeljavo CRM rešitve oziroma projekt informatizacije. Ciljev in koristi informatizacije bi se morali zavedati vsi zaposleni, ker bi tako lažje razumeli in sledili strategiji managementa odnosov z odjemalci, ki je osnova za uspešen razvoj in izvedbo informatizacije CRM.

SKLEP

Ker se morajo podjetja v današnjem konkurenčnem okolju obdržati, se morajo od ostalih razlikovati in ponuditi več. Zadržati konkurenčno prednost pomeni usmeriti poslovanje podjetja k odjemalcu. Samo s poznavanjem svojih odjemalcev, njihovih navad in razumevanjem njihovih poslovnih potreb jim lahko nudijo želene proizvode in storitve. Kupcu mora podjetje torej ponuditi dodano vrednost in hkrati prinesiti dobiček. Tudi v obravnavanem podjetju se soočajo s situacijo, kjer se je potrebno pred konkurenco braniti in se od nje razlikovati.

Uvedba CRM rešitev zahteva veliko časa in denarja, hkrati pa obeta boljši management odnosov z odjemalci predvsem preko treh področij: prodaje, trženja in podpore strankam. Če želi podjetje izkoristiti vse prednosti CRM, se mora zavedati, da se strategija CRM sprejme in izvaja na nivoju celotnega podjetja. V kolikor se na uvedbo CRM rešitev gleda le kot na uvedbo nove informacijske tehnologije, bo zanesljivo obsojena na propad. Celoten pristop k informatizaciji managementa odnosov z odjemalci pa zahteva veliko podporo informacijske tehnologije, ker je njena vloga pomembna, saj služi podjetju za spremljanje, proučevanje in odkrivanje vzorcev

nakupnega vedenja odjemalcev ter predvidevanje njihovega obnašanja v prihodnosti. Razumevanje obnašanja odjemalcev podjetju pomaga pri prihodnjih odločitvah, trženjskih aktivnostih, oblikovanju ponudb, komuniciranju ... Podjetje na ta način iz podatkov črpa zanj pomembno znanje o odjemalcih, kar predstavlja konkurenčno prednost. Izbira pravilne informacijske tehnologije za podporo informatizacije managementa odnosov z odjemalci je zato toliko bolj pomembna.

Kljub temu, da na trgu obstaja množica CRM rešitev, se je obravnavano podjetje zaradi specifičnosti zahtev in internega znanja programiranja odločilo za lasten razvoj CRM rešitve. Razvoj CRM rešitve še vedno ni dokončan in poteka postopoma ter se je najprej začel na področju podpore strankam. V razvoju lahko najdem mnogo pomanjkljivosti, vendar ga kot celoto ne morem oceniti za neuspešnega. Z razvojem CRM rešitve so se določeni cilji dosegli, določeni ne. Predvsem na področju podpore strankam, ki je za podjetje pomembno tudi iz strateškega vidika, lahko rečem, da je vpeljava interne CRM aplikacije zelo izboljšala poslovanje, organizacijo dela in sodelovanje med zaposlenimi. Prestali dve področji prodaja in trženje, pa bosta večjo pokritost s CRM rešitvijo dosegli v prihodnosti, ker je tudi razvoj planiran v to smer. V veliki meri je uspešnost razvoja odvisna tudi od možnosti integracije z drugimi programskimi rešitvami, ki se uporabljajo na področjih prodaje, trženja in podpore.

CRM zahteva, da podjetje spremeni svoj tradicionalni pogled na poslovanje. Podjetje mora slediti svojemu kupcu skozi celoten prodajni cikel od potencialnega odjemalca do kupca, plačnika, uporabnika proizvoda oziroma storitve, do dolgoročnega partnerstva. Strategije, ki so usmerjene k odjemalcu, zahtevajo tudi, da podjetja upoštevajo različne vrste odnosov z odjemalci, od direktne prodaje, upravljanje ključnih kupcev, obiska anonimnih obiskovalcev preko interneta, do osebnega trženja preko spletnega portala. Z uporabo pridobljenih informacij lahko spremenimo način interakcije. CRM lahko za podjetje pomeni veliko, saj zmanjšuje stroške pridobitve novega kupca, poveča zadovoljstvo kupca in poveča možnost ponovnega nakupa. Kupci so na splošno bolj povezani s podjetjem in pretok informacij je lažji. Podjetje spremlja dogodke, povezane s kupcem, in na ta način ugotovi njegove nakupne navade, poveča njegovo zadovoljstvo, ga ciljno obvešča. S tem se pokrijejo vsa tri glavna področja: prodaja, trženje in podpora, ki zajemajo celovito rešitev CRM.

Ključnega pomena za uspešnost uvedbe in razvoja informatizacije managementa odnosov z odjemalci, je tudi sprejetje in izvajanje CRM strategije, kjer se vsi zaposleni, vključno z managementom, zavedajo pomembnosti zadovoljnih in lojalnih strank. Strategija CRM mora biti sprejeta kot del poslovne strategije podjetja in vodja projekta oziroma management jo mora širiti in predstaviti vsem zaposlenim. V kolikor ta ni predstavljena zaposlenim oziroma je vloga managementa pri izvajanju CRM strategije šibka, zaposleni nimajo občutka pomembnosti, se ne morejo poistovetiti s strategijo in vizijo podjetja. To povečuje stroške izobraževanja in pomeni veliko samoiniciativnega dela za zaposlene. Končni cilj strategije CRM je ta, da je stopnja lojalnosti strank takšna, da omogoča rast in ohranjanje dobrega imena oziroma konkurenčne prednosti podjetja. Če se zaposleni tega ne zavedajo in se zelo upirajo spremembam, ki jih

prinaša uvedba CRM rešitev, je informatizacija brez pravega pomena. Pri izvajanju CRM strategije morajo sodelovati vsi, z vodjo projekta na čelu.

Da bi v obravnavanem podjetju dosegli zastavljene cilje, se mora rešitev CRM uporabljati vsak dan in redno ažurirati. Treba je vnašati podatke ter izvajati napredne analize podatkov za boljše tržne in prodajne aktivnosti. Le z redno uporabo in ažuriranjem bodo informacije iz CRM rešitve kakovostne, pravočasne in točne, kar omogoča hitro reagiranje na trgu in sprejemanje pravih odločitev. Management mora projekt informatizacije CRM bolj strogo zastaviti in ga predstaviti uporabnikom tako z vidika koristi in doseganja ciljev kot z vidika poslovne strategije podjetja. Na ta način se bo povečala motivacija in sodelovanje zaposlenih pri razvoju ter izvajanju CRM rešitev, ustvarjala se bo dodana vrednost podjetja in ohranjala konkurenčna prednost, kar vodi k vzpostavljanju lojalnih in dolgoročnih odnosov z odjemalci. Razvoj CRM rešitev v obravnavanem podjetju se mora nadaljevati in nadgrajevati, upoštevati pa mora tako spremembe znotraj podjetja kot v širšem poslovnem okolju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adebajo, D. (2003). Classifying and selecting e – CRM applications: An analysis based proposal. *Management Decisions*, 41/6, 570 – 577.
2. Barnes G. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management: Make them feel*. New York: McGraw Hill.
3. Bona, A. & Radcliffe, J. (2002). *Osem gradnikov CRM – ogródje za uspešno izvedbo*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2002/docs/buildingblocks.pdf
4. Brown, A. S. & Moosha G. (2002). *Performance Driven CRM*. Toronto: PwC Consulting.
5. Brown, A. S. (2000). *Customer Relationship Management*. Toronto: John Wiley & Sons.
6. Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9/5, 592 – 602. Najdeno 10. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://ejournals.ebsco.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/direct.asp?ArticleID=GCTYRW6YENF1VV87R84Y>
7. Campbell, S. (2007). *Three Key Steps for Implementing CRM Solutions*, Gartner Group. Najdeno 15. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.tmcnet.com/channels/crm-solutions/articles/83200-three-key-steps-implementing-crm-solutions-gartner.htm>
8. Chalmers, R. (2005). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 7, 1015 – 1024.
9. Chen Injazz J. & Popovich K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 9/5, 672 – 688.
10. Close, W (2005).: *How To Create Your Organization's CRM vision?* Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu http://blogs.salesforce.com/ask_wendy/files/how_to_create_your_crm_vision_5.16.05.pdf

11. Obravnavano podjetje (2001-2010). *Interno gradivo o CRM aplikaciji*. Ljubljana: Obravnavano podjetje.
12. Meta Group (2001): *CRM for Decision-Makers*. Najdeno 20.februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/us/home.do>.
13. CRM - Upravlјati ali ne upravljati, *Računalniške novice*, 4/XV, 18 – 23
14. Dmitrović, T. & Indihar Štemberger M. (2006). *Management odnosov z odjemalci*. (Gradivo za predmet). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
15. Dyche, J. (2003). *The CRM Handbook*. Boston: Addison-Wesley.
16. Eisenfeld, B. (2001). *An Implementation Cookbook for CRM Project Managers*. Denver: Symposium ITxpo – Gartner.
17. Feigh, N. & Swann, J. (2005). Six steps for success when buying CRM software. *Community banker*, 14/7, 38 – 42
18. Gentle, M. (2004). *The CRM project management handbook*. London, Sterling (VA): Kogan Page.
19. Gobec, V. (2007). *Uvedba koncepta upravljanja odnosov s strankami v podjetje informacijske dejavnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Grabner-Kraeuter, S. & Moedrischer, G. (2002). Alternative approaches toward measuring CRM performance. *Atlanta: 6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management*.
21. Gray, P. & Byun, J. (2001). *Customer Relationship Management*. University of California: Claremont Graduate School.
22. Greenberg, P. (2002). *CRM At the Speed of Light*. Emeryville: McGraw-Hill/Osborne.
23. Gupta, S. et al. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*. 9/2, 139 – 155.
24. Hewson Consulting Group, 2001; Brown, 2000
25. Hart, S. J (2003). Marketing changes. London: Thomson.
26. Hill, L. (1999). CRM: Easier said than done. *Intelligent Enterprise*, 2/18, 53 – 55.
27. Hill, S. Jr. (2003). Next – generation CRM. *Customer management*, 21/2, 44 – 46.
28. Horowitz, A. S. (2005). Making the move. *Sales and marketing management*, 157/6, 28 – 32.
29. Hrovat, M. (2001). Nova doba trženja - upravljanje odnosov s strankami ali CRM. *Gospodarski vestnik*, 29, 50 – 52.
30. Hvala, P.(2001). *Upravljanje trženjskih odnosov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Hvala, P.(2001). "Samo" drugačna filozofija poslovanja. *Zbornik prispevkov 6. Marketinške 1. konference*. (str. 91-100). Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
32. Jakopič, T. (2005). CRM- dejavnik dolgoročne rasti. *Gospodarski vestnik*, 54/2, 53–54.
33. Jeong, Y., Seok, K. K. & Kyung, S. H. (2004). On the design concepts for CRM system. *Industrial Management & Data Systems*, 103/5, 324 – 331.
34. Kaplan, R. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School.

35. Kirkby, J. (2001). *Creating a CRM vision*, Gartner Research, Note number TG-14-9470, 5 str.
36. Kirkby, J.(2005): *Customer Experience – The Voice of the Customer*. Najdeno 12.december 2009 na spletnem naslovu <http://www.mycustomer.com/cgi-bin/item.cgi?id=131588>.
37. Kos, B. & Zupančič, J. (2003). Upravljanje odnosov s strankami - stanje in usmeritve v Sloveniji. *Organizacija*, 36/3, 171–182.
38. Kotler, P. (2006). *Marketing management*, 12 th ed.. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
39. Kotler, P. (2004). *Principles of marketing*, 10 th ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
40. Kovačič, A. et al (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Kovačič, A. et al (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Kovačič, A. & Bosilj Vukšić, V. (2004). *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb : Sinergija.
43. Kozorog, T. (2006). *Management odnosov z odjemalci na medorganizacijskem trgu – primer podjetja TKK* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Kunstelj, R. & Indihar Štemberger, M. (2007). Uvedba informacijske rešitve za menedžment odnosov z odjemalci, XV/3, 125 – 141.
45. Lauchlan, S. (2006). *CRM or CPM? Do it both*. Najdeno 10.novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.mycustomer.com/cgi-bin/item.cgi?id=132681>.
46. Lavrič, M. (2003). *Procesna organizacija in vodenje podjetja v funkciji zadovoljstva odjemalca* (magistrska naloga). Kranj: FOV.
47. Macaulay, S. & Clark, G. (1998). Creating a customer – focused culture (some practical frameworks and tools). *Managing Service Quality*, 3/ 8, 183 – 188.
48. McAllister, T. (2004). *Customer Relationship Management – A Case for e-Business Strategy*. Maryland : University of Maryland.
49. McKinsey Quarterly (2004). *Organizing for CRM*. McKinsey Quarterly.
50. Nikolić, M. (2003). *Celovito upravljanje odnosov s strankami v Telekomu Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Osterfelt, Susan: Five Views of CRM. (<http://www.crmcommunity.com/article.cfm?oid=E068E4E0-BA61-4AD0-AA3B8F8B51897102>)
52. Parvatiyar, A. & Sheth, J. (2002). CRM: Emerging Practice, process and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3/2, 1–34.
53. Payne, A. (2005). *Handbook of CRM*. Oxford: JordanHill.
54. Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken (N.J.): J.Wiley.
55. Persson, P. (2004): *Customer Relationship Management; How a CRM system can be used in the sales process*. (master's thesis) Lulea University of Technology. Najdeno na spletnem naslovu: <http://epubl.luth.se/1402-1617/2004/124/LTU-EX-04124-SE.pdf>.

56. Petersen, G. (2000). *A Fragmented Approach to CRM: An Oxymoron?* Najdeno 15.januarja 2010 na spletni strani http://competitiveperformance.com/download_link.php?id=1247&link=1226929880.
57. Petersen, G. (2000). *Best Practices and Customer Relationship Management*. Najdeno 15.januarja 2010 na spletni strani http://competitiveperformance.com/download_link.php?id=1248&link=1226930142.
58. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
59. Radcliffe, J.(2001). *Eight Building Blocks of CRM. A framework for Success, Note number AV-14-9265, str.3*
60. Radcliffe, J. &, Comport, J. (2001). *Technology Decisions Are Key to Enabling CRM Strategies*. Stamford: Gartner Group.
61. Radcliffe, J., Collins, K. & Kirkby, J. (2001). *Customer Information is the Lifeblood of CRM*. Stamford: Gartner Group.
62. Radcliffe, J., Kirkby, J. & Thompson, E. (2001). *The eight Building Blocks of CRM*. Stamford: Gartner Group.
63. Rapaić Boštjančič, U. (2004). *Analitično upravljanje odnosov s strankami za ponudnike telekomunikacijskih storitev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Reichold, A., Lutz, K. & Walter, B. (2004). *Performance Measurement of CRM in Financial Services*.
65. Reynolds, J.: *A practical guide to CRM*
66. Rowsell-Jones Andy (2008): *Vključite stranko, Sistem*,
67. Saviano, N. (2005). *Successful CRM implementation: Part II focusing on processes is the key to success. Office world news*, 31/1, 10 – 12.
68. Shaw, R. & Davis, J. (2001). *Customer Relationship Management (CRM): Overview. Gartner Group, Stamford (USA). Note number: DPRO-90679*.
69. Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosom s klijentima*. Zagreb: Delfin.
70. SRC.si: *Upravljanje odnosov s strankami - CRM – prednosti*. Najdeno 3.februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.src.si/resitve/crm/prednosti.asp>.
71. Thompson, E. (2001). *Customer Process Re-engineering: Talk to your customers*.Stamford: Gartner Group.
72. Totty, P. (2004). *CU secures CRM success. Credit union magazine*,70/9, str. 50 –53.
73. Vagaja, A. (2005). *Baze v službi slogana kupec je kralj! Finance*, 26, 17.
74. Zorman, M. (2001).CRM: poslovni primer. *Gospodarski vestnik*, 36, 84 – 86.
75. Wells, J. D., Fuerst, W. L. & Choobineh, J. (1999). *Managing Information Technology (IT) for One – to – One Customer Interaction. Information & Management*, 33 /3, 35 – 54.
76. www.apexit.com: *First thing First: Developing Successful CRM Strategy*, 2005, 6 str.