

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI: PRIMER  
PODJETJA V HOTELIRSKI DEJAVNOSTI**

Ljubljana, september 2017

GORAN RADAKOVIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Goran Radakovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Uvedba managementa odnosov z odjemalci: primer podjetja v hotelirski dejavnosti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 19. 9. 2017

Podpis študenta:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V HOTELIRSKI DEJAVNOSTI .....</b>	<b>4</b>
1.1 Definicija in pomen koncepta managementa odnosov z odjemalci.....	4
1.2 Zgodovina in razvoj koncepta managementa odnosov z odjemalci .....	6
1.3 Prednosti in slabosti koncepta managementa odnosov z odjemalci .....	8
1.4 Tveganja in dejavniki uspeha pri uvedbi koncepta managementa odnosov z odjemalci.....	10
1.5 Vrste konceptov managementa odnosov z odjemalci.....	12
1.5.1 Operativni koncept managementa odnosov z odjemalci .....	13
1.5.2 Komunikacijski koncept managementa odnosov z odjemalci.....	14
1.5.3 Sodelovalni koncept managementa odnosov z odjemalci .....	16
1.5.4 Analitični koncept managementa odnosov z odjemalci .....	16
<b>2 UVEDBA KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI PO METODOLOGIJI IRIS .....</b>	<b>17</b>
2.1 Projektni management in zahteve .....	19
2.2 Opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja.....	19
2.3 Opredelitev strategije do odjemalcev.....	19
2.4 Oblikovanje ocenjevalnega sistema odnosov z odjemalci.....	20
2.5 Načrt procesov .....	22
2.6 Človeški viri in management .....	22
2.7 Izgradnja informacijskega sistema.....	23
2.8 Uvedba novega sistema v podjetje.....	24
2.9 Nadzor pri uvajanju novega sistema v podjetje .....	24
<b>3 ORODJA KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI.....</b>	<b>25</b>
3.1 Vrste ponudnikov orodij koncepta managementa odnosov z odjemalci .....	26
3.1.1 Microsoft Dynamics CRM .....	30
3.1.2 Salesforce.....	31
3.1.3 SAP.....	33
3.1.4 Oracle.....	34
3.1.5 Qlikview .....	35
3.2 Proces izbire ustreznega orodja .....	36

## **4 UVEDBA KONCEPTA CRM V PODJETJE V HOTELIRSKI DEJAVNOSTI 39**

4.1 Predstavitev podjetja in opredelitev obstoječega stanja .....	39
4.1.1 Projektni management.....	40
4.1.2 Organizacija podjetja.....	40
4.1.3 Strategija o odjemalcih.....	42
4.1.4 Sistem za ocenjevanje odnosov z odjemalci .....	42
4.1.5 Načrt procesov.....	43
4.1.6 Kadri.....	46
4.1.7 Informacijski sistem .....	46
4.2 Predlog uvedbe koncepta managementa odnosov z odjemalci v podjetje.....	48
4.3 Izbor informacijske rešitve .....	52

## **SKLEP..... 54**

## **LITERATURA IN VIRI..... 57**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Tradicionalni marketinški pristop v primerjavi s CRM .....	6
Tabela 2: Merila učinkovitosti doseganja ciljev .....	21
Tabela 3: Promet s CRM programsko opremo in tržni deleži podjetij .....	26
Tabela 4: Kriteriji za izbiro orodja CRM .....	38

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Največje prednosti za podjetja zaradi uporabe CRM (v %) .....	9
Slika 2: Razlogi za neuspešno uvedbo CRM sistemov (v %) .....	11
Slika 3: Vrste CRM .....	13
Slika 4: Osnovna struktura CRM sistema v turizmu.....	17
Slika 5: Metodologija CRM-Iris .....	18
Slika 6: Analiza ponudnikov CRM rešitev po Gartner .....	27
Slika 7: Položaj ponudnikov CRM rešitev .....	29
Slika 8: Organigram izbranega podjetja.....	41
Slika 9: Model procesa prodaje kot-je.....	44
Slika 10: Prikaz vnosnih mask .....	47
Slika 11: Model procesa prodaje naj-bo.....	51

## UVOD

Koncept management odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM) se je razvil zaradi vse konkurenčnejšega okolja in zahtevnejših odjemalcev. Lo, Stalcup in Lee (2010, str. 140) navajajo, da je bil sprva zamišljen le kot tehnološko orodje ali kot enostavna podatkovna aktivnost za prodajne ali marketinške namene. Vendar se je kasneje razvil v filozofijo managementa, pri kateri organizacija osredotoča aktivnosti na odjemalca. S časom je iz tega izšla strategija, ki uporablja informacijsko tehnologijo za povezovanje zaposlenih iz različnih področij, z namenom razumeti in obdržati dolgoročno dobičkonosne odnose z odjemalci. Cilj pa je ustvariti večjo vrednost tako za odjemalca kot za lastnike.

Koncept je močno zaživel konec devetdesetih, vendar je še danes precej popularen in prisoten v praksi. Kljub temu da je koncept že dolgo prisoten v poslovnem svetu, glede definicije in pomena še vedno ni enotnih mnenj. Prav tako ni splošno uveljavljenega postopka uvedbe koncepta v organizacijo.

Pri uvedbi koncepta CRM ne gre le za izbiro informacijske rešitve, s pomočjo katere bi informacije o odjemalcih enostavno zajeli in na osnovi analize dobili uporabne podatke. Velik delež neuspešnih uvedb koncepta CRM najverjetneje potrjuje, da je marsikatero podjetje razmišljalo na tak način. Vendar se zadeve ne moremo lotiti samo s tehničnega vidika in to želim preučiti v nalogi. Težave pri uvedbi sistema CRM lahko povzročata tudi kompleksnost oziroma širina samega sistema. Kljub ogromno možnostim, ki jih CRM omogoča, lahko prevelik obseg spremljanja podatkov vodi v manjšo učinkovitost podjetja. Zato me zanima, kako kompleksen sistem je smiselno uvesti v podjetje določene velikosti.

Čeprav se zdi, da je raba orodij CRM v podjetjih vesplošno razširjena, je npr. v Nemčiji le 27,1 % podjetij z letnim prometom do 50 milijonov evrov, ki uporabljajo posebno programsko opremo, namenjeno CRM-ju. Pri velikih podjetjih (z letnim prometom nad 50 milijonov evrov) se delež občutno poveča, saj jih CRM programsko opremo uporablja 51,1 % (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2013). Tudi pri nas podjetja nekoliko z zamikom spoznavajo, da je zelo dobro poznavanje odjemalca ključno, saj se lahko pogosto le na ta način, v zadostni meri, prilagodijo kupčevim potrebam in postanejo konkurenčnejša.

V magistrskem delu bom obravnaval uvedbo koncepta CRM v hotelirsko oziroma turistično dejavnost, ki je v Sloveniji zelo pomembna. Njen delež v bruto domačem proizvodu Slovenije je v letu 2015 znašal 13 %, v celotnem izvozu 8 %, delež v izvozu storitev pa 37,6 %, ob tem pa daje 45.000 delovnih mest (Ministrstvo za gospodarstvo, 2016).

Sigala (2005, str. 391) navaja, da je CRM v hotelirski dejavnosti postal strateška nujnost za privabljanje in povečanje interesa gostov. Zaradi spleta postajajo cene in turistični produkti vse transparentnejši in skupaj z novimi vrstami elektronskega poslovanja (npr. spletne avkcije) krepi nakupno moč odjemalcev. Postajajo cenovno občutljivejši, manj zvesti znamkam, bolj sofisticirani in izkušenejši iskalci. Hotelirska panoga se sooča z naraščajočo globalizacijo, konkurenčnostjo, večjo fluktuacijo odjemalcev, večjimi stroški pridobivanja odjemalcev in večjimi kupčevimi pričakovanji. To pomeni, da je poslovanje hotelov in konkurenčnost izjemno odvisna od njihove sposobnosti učinkovite in uspešne zadovoljitve odjemalcev. Da bi okrepili dobičkonosnost in zvestobo odjemalcev, se morajo hoteli dandanes osredotočiti na uvedbo CRM strategij, ki so usmerjene v iskanje, zbiranje in shranjevanje pravih informacij. Le-te morajo nato potrditi in jih deliti povsod v podjetju ter jih uporabiti na vseh organizacijskih nivojih, da bi ustvarili personalizirano in edinstveno kupčevo izkušnjo.

Hotelsko podjetje, ki ga preučujem, nima vpeljanega enotnega sistema zbiranja podatkov o strankah. Podatki o odjemalcih se do določene mere zbirajo, vendar v več informacijskih sistemih. Tako so informacije razdrobljene in premalo izkoriščene, oziroma jih ni mogoče kakovostno obdelati, da bi pridobili ažurno in uporabno vrednost za celotno podjetje. Zato ocenjujem, da je potreben celovitejši pristop k CRM-ju.

V hotelirski panogi je osnovni produkt hotelska soba. Če primerjamo enak nivo kakovosti, so si sobe v hotelih zelo podobne. Zaradi tega se odjemalci osredotočajo na mehkejše faktorje, kot je osebni pristop, osebno trženje in ustrezna pozornost. Hotelirska panoga ima sicer na voljo lahek dostop do kupčevih osnovnih podatkov, ker je pri sprejemu v hotel potrebna registracija. Nekateri hoteli zahtevajo tudi potni list, kjer so na voljo še detajlnejši podatki o odjemalcu. Poleg tega ljudje, z namenom čim boljšega počutja v hotelu, prav radi zaupajo svoje mnenje o storitvah hotelskemu osebju. Hotel lahko s pomočjo informacijske tehnologije te informacije naredi uporabne in pri bivanju zagotovi gostu edinstveno izkušnjo. Na ta način lahko razvijejo tesne odnose in odlično zadovoljijo kupčeve potrebe in pričakovanja. Hoteli si morajo prizadevati, da prepričajo goste, da postanejo ponavljajoči se nakupovalci. Strošek prodaje novemu odjemalcu je namreč pet do desetkrat večji kot pa obstoječemu odjemalcu (Banga, Kumar, & Goyal, 2013, str. 71).

Namen magistrskega dela je prikazati pomembnost koncepta CRM za obravnavano podjetje in opredeliti, kako ta koncept učinkovito uvesti v podjetje. Z uvedbo koncepta CRM je namen tudi prispevati k uspešnosti poslovanja hotelov.

Cilj magistrskega dela je predstaviti koncept CRM v hotelirski dejavnosti in predlagati primerno orodje za vpeljavo v preučevano podjetje. V praksi pogosto opažam, da odjemalec pri zaposlenih pogosto sploh ni blizu središča pozornosti. Tako prihaja do močne neusklajenosti med posameznimi oddelki ali posamezniki. Lahko rečem, da se je

osredotočenost na odjemalca, in s tem pomembnost odjemalca, manjšala toliko bolj, kot je bil oddelek ali posameznik v procesu oddaljen od odjemalca.

Proučevano podjetje bi, z uvedbo primerno kompleksnega CRM sistema za obvladovanje odjemalcev, pridobilo celovit vpogled v strukturo odjemalcev, kar bi omogočalo boljše obvladovanje in spremljanje potreb odjemalcev. Ravno zato se mi uvedba koncepta CRM zdi nujno potrebna in primerna, saj morajo biti vanj vključeni vsi zaposleni v podjetju. Če smo pri tem uspešni, to pomeni, da bodo vsi deležniki v podjetju imeli enako zavedanje o potrebah in pomembnosti odjemalca ter bodo skupno delovali v isti smeri. Gre za uvedbo določenih kriterijev in vrednot v podjetje, to pa pomeni tudi spremembe v kulturi podjetja.

V nalogi nameravam še opredeliti možnosti, priložnosti ter nevarnosti in slabosti pri vpeljavi koncepta CRM, določiti korake pri izbiri in uvedbi sistema CRM, ki bi zadostil potrebam organizacije, izdelati pregled literature s področja CRM v hotelirstvu in pripraviti končen predlog koncepta sistema za ravnanje odnosov z odjemalci v podjetju iz hotelirske dejavnosti.

Raziskava je osredotočena na praktični primer uvedbe koncepta CRM v organizaciji in obravnava povezave podjetja z okoljem, zato gre tu za poslovno raziskavo. Raziskava je dinamične narave, ker proučuje proces nastajanja in širjenja sprememb, ki ga povzroči začetna sprememba določene oz. določenih spremenljivk.

V uvodnih poglavjih, ki so teoretične narave, bom preučil literaturo s področja uvajanja CRM v hotelirstvu. Uporabljene metode temeljijo na analizi strokovne literature domačih in tujih avtorjev, virov, študije primerov, prispevkov in člankov z novejšimi spoznanji.

V nadaljevanju bom spoznanja iz teoretičnega dela udejanjil v praksi – na študiji primera izbranega podjetja. Raziskovalni pristop je deskriptiven in analitičen. Čez celotno delo bom uporabil metodo sinteze, pri empirično-raziskovalnem delu pa metode interpretacije primarnega vira podatkov ter v nadaljevanju metodo indukcije.

V poglavju o osnovnih značilnostih CRM bom koncept teoretično opredelil, za celovitejše razumevanje bom opisal zgodovino in razvoj obravnavanega koncepta ter vrste CRM. Podjetja se lahko obvladovanja odjemalcev lotijo na različne načine in pred odločitvijo se je potrebno seznaniti s koristmi in slabostmi koncepta, ki jih v nadaljevanju opišem. Pri procesu uvedbe na izvajalce preži mnogo pasti in tveganj. Kako delovati, da bo projekt uspešno izpeljan, bom navedel na koncu prvega poglavja.

Drugo poglavje je namenjeno ponazoritvi procesa uvedbe koncepta CRM po metodi Iris, obravnavam tudi vse potrebne korake. V tretjem poglavju obravnavam tehnološki vidik

uvedbe CRM, in sicer opisujem vrste orodij, ponudnike in kako izbrati najustreznejše orodje.

Sledi empirični del, kjer prikažem predlog postopka uvedbe koncepta CRM v podjetje v hotelirski dejavnosti in predlog izbora tehnološke rešitve.

# **1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V HOTELIRSKI DEJAVNOSTI**

## **1.1 Definicija in pomen koncepta managementa odnosov z odjemalci**

CRM si mnogi predstavljajo na različne načine in tako obstajajo tudi raznolike definicije.

Gartnerjev analitik Ed Thompson celo pravi: »Ni treba skrbeti glede definicije CRM. V kolikor se ne domislite lastne definicije, izgubljate čas. S kreiranjem lastne definicije ste lahko na samem vrhu CRM.« (Smallbizcrm, b.l.).

Večina definicij po Kennedyju, Kelleherju in Quigleyu (2006, str. 255) se združuje na dveh področjih: informacijska tehnologija in odnosi.

Campbell (2003, str. 375) poudarja skupno lastnost, ki si jo delijo vse definicije: potreben vpliv tehnoloških orodij, ki so kot sredstvo za aktiviranje smiselnega dialoga z odjemalci in za pomoč podjetjem, v prilagajanju njihove izdelčne ali storitvene ponudbe z namenom, da privabijo, razvijejo in obdržijo odjemalce.

Greenberg (2010, str. 58) definira CRM kot filozofijo in poslovno strategijo, podprto z ustreznim sistemom in tehnologijo, zasnovano z namenom izboljšanja interakcij med ljudmi v poslovnem okolju.

Buttle (v Kwaengsopha, 2011, str. 1) definira CRM kot ključno poslovno strategijo, ki združuje interne procese in funkcije z zunanjimi mrežami, da bi ustvarili in dali vrednost ciljnim odjemalcem in dosegli dobiček. Osnovan je na visokokakovostnih podatkih o odjemalcih in omogočen na osnovi informacijske tehnologije.

Mohammed in Rashid (2012, str. 221) definirata CRM kot strateški pristop, ki omogoča organizacijam uporabo internih virov (tehnologije, ljudi in procesov), z namenom upravljanja odnosov z odjemalci v celotnem življenjskem ciklu; torej ustvariti konkurenčno prednost in izboljšati učinkovitost organizacije.



CRM je način za identificiranje, pridobivanje in zadržanje odjemalcev, ki so za podjetje najimunitnejše sredstvo. Raziskave so pokazale, da imajo podjetja, ki kreirajo zadovoljnega in zvestega odjemalca, več trajnih odjemalcev, nižje stroške pridobivanja novih odjemalcev in močnejšo tržno znamko. Vse to se odraža v boljšem finančnem poslovanju podjetja (Smallbizcrm, b.l.).

Sam razumem CRM kot koncept, ki podjetju omogoča, da v središče svojega poslovanja postavi odjemalca. Kot odjemalca prvenstveno mislim na odjemalca, vendar pa tudi na partnerje, posrednike in druge vpletene v dejavnost. Orodje CRM omogoča podjetju, da spozna svoje šibke točke in slabosti pri poslovanju, ki jih lahko s pomočjo CRM odpravi ali vsaj omili, ter hkrati vzpostavi trajnejši odnos z odjemalcem. Gre za dvosmerno komunikacijo med ponudnikom in odjemalcem. Ob tem naj izbrano orodje CRM podjetju omogoča znižanje stroškov poslovanja, saj lahko podjetje prepozna aktivnosti, ki jih po nepotrebnem izvaja. CRM v podjetju pripomore k izboljšanju rezultatov poslovanja.

V hotelirski panogi se deležniki soočajo z naraščajočo konkurenco. Nadalje se spreminjajo tudi dejavniki konkurenčnosti. Lokacija, ki je bila glavni dejavnik za ustvarjanje poslov, je načeloma vedno enaka. Pridobivanje ali zadržanje odjemalcev, ki bazira na objektih in opremljenosti, je postalo izjemno težko, saj je to postalo zelo standardizirano med konkurenčnimi znamkami.

Cenovno konkuriranje je postalo nezanimivo, saj lahko odjemalci na spletu hitro najdejo in primerjajo cene med različnimi ponudniki. Posledično je manj pripadnosti določeni znamki, in tukaj postane orodje CRM zelo zanimivo za hotelirska podjetja kot ena od možnosti, da se diferencirajo od konkurence.

Hotelirski sektor je nadvse primeren za uvajanje konceptov CRM. Le redkokatera panoga ima tako velik potencial, da izgradi celovito in točno sliko odjemalca. Namreč, malokje gostje posredujejo takšno količino informacij, bodisi že med rezervacijo ali v času bivanja. Vsako sodelovanje z gostom pomeni priložnost za nove podatke ali osvežitev obstoječih (Piccoli, O'Connor, Capaccioli, & Alvarez, 2003, str. 62).

CRM je najmočnejši in najučinkovitejši pristop pri vzdrževanju in ustvarjanju odnosov z odjemalci. CRM ni samo orodje, temveč tudi ustvarja močno osebno povezavo med ljudmi. Razvoj tovrstnih povezav poganja posel na višji, uspešnejši nivo. Ko je osebna in čustvena povezava narejena, je za organizacijo zelo lahko prepoznati dejanske potrebe odjemalca in to ji pomaga, da odjemalcu služi na boljši način (Management study guide, b.l.b.).

Razlogi za veliko pomembnost CRM-ja za organizacijo so še (Smallbizcrm, b.l.):

- CRM omogoča zgodovino in analizo vseh pridobljenih odjemalcev ter tudi tistih v pridobivanju. To zelo olajša iskanje in povezave med odjemalci, na ta način podjetje učinkoviteje predvidi potrebe odjemalca in poveča posel.
- CRM omogoča hranjenje veliko podrobnosti o odjemalcu, tako je lažje določiti, kateri odjemalec je lahko donosnejši.
- V CRM sistemu so odjemalci datirani po vrsti posla, lokaciji, posameznih skrbnikih ipd. To omogoča boljše osredotočanje na posameznega odjemalca.
- Najmočnejši vidik CRM je njegova stroškovna učinkovitost. Potrebno je zelo malo papirnega poslovanja in ročnega dela, kar pomeni manj osebja in ostalih resursov. V primerjavi s tradicionalnim načinom poslovanja so orodja CRM cenejša.
- Vse informacije se v sistemu hranijo centralno in so z nekaj kliki kadarkoli na voljo. To zmanjša čas procesa in poveča produktivnost.
- Učinkovito upravljanje z odjemalci in zagotavljanje dejanskih potreb odjemalca poveča njihovo zadovoljstvo. To pa poveča možnost povečanja prometa in posledično dobička.
- Če so odjemalci zadovoljni, bodo tudi zvesti.

## 1.2 Zgodovina in razvoj koncepta managementa odnosov z odjemalci

Zametke CRM bi lahko iskali v obdobju, ko je odjemalec v očeh prodajalca postajal pomembnejši in je ta začel proučevati njegovo vedenje, oziroma ko ga je nasploh začel analizirati. Segmentacija trga je na primer eden prvih pristopov v tej smeri.

V Tabeli 1 so razvidne razlike med pristopom tradicionalnega marketinga in CRM-ja.

*Tabela 1: Tradicionalni marketinški pristop v primerjavi s CRM*

<b>Tradicionalni marketing</b>		<b>CRM</b>
Osredotočanje na poslovanje	↔	Osredotočenost na odjemalca
Kratkoročno osredotočanje	↔	Vseživljenjska osredotočenost
Ena transakcija	↔	Večkratne transakcije
Širok pristop	↔	Pristop ostrostrelca
Enosmerna in enkratna komunikacija	↔	Dvosmerni, kontinuirani dialog
Segment več odjemalcev	↔	Segment enega odjemalca

*Vir: G. Piccoli et al., Customer relationship management- A driver for change in the structure of the U.S. lodging industry, 2003, str. 62.*

Predhodniki CRM so bili različni poslovni programi, iz katerih je kasneje CRM tudi izšel. Leta 1980 se je pojavil marketing s pomočjo podatkovnih baz (angl. *Database Marketing*), ki je omogočal zbiranje in analiziranje podatkov o odjemalcu. Uporabljal je statistično

modeliranje, obdelani podatki so nato služili kot pomoč pri komunikaciji z ostalimi potencialnimi odjemalci. Leta 1986 je podjetje ACT! predstavilo program za upravljanje kontaktov. Omogočal je že učinkovito hranjenje in organizacijo kontaktnih informacij odjemalcev. Za njimi so podobne programe iznašli v konkurenčnih podjetjih. Razmah osebni računalnikov in arhitekture strežnik/klient je botroval močnemu razmahu programske opreme. Začetek devetdesetih je prinesel prvi korak k razvoju CRM, ko so prvi inovatorji Brock Control Systems pripomogli, da se je programska oprema za kontaktni management (angl. *contact management softver*) razvila v smeri avtomatizacije prodaje (angl. *sales force automation*, v nadaljevanju SFA). Gre za programsko opremo za avtomatizacijo poslovnih nalog, kot so na primer kontrola zalog, prodajni procesi in sledenje stikov z odjemalci, kot tudi analiza prodajnih napovedi in prodajne učinkovitosti. SFA je uporabljal veliko lastnosti marketinga s pomočjo podatkovnih baz (angl. *database marketing*), jih avtomatiziral in kombiniral s kontaktnim managementom. To je poslovanju prineslo veliko uporabnejše informacije o odjemalcu in avtomatiziralo naloge kot npr. stanje zalog in prodajne naloge, npr. sledenje korespondenci z odjemalcem (CRM Switch LLC, 2013).

Leta 1993 Tom Siebel zapusti podjetje Oracle in ustanovi Siebel Systems. Slednji je postal ponudnik SFA na trgu. Do leta 1995 sta se SFA in kontaktni management razvila, da sta posodobila CRM programsko opremo. Vendar nastajajoči produkt še vedno ni imel pravega imena. Uporabljali so se številni nazivi, kot je ECM (angl. *Enterprise Customer Management*), CIS (angl. *Customer Information System*). Na koncu 1995 se je uveljavil naziv CRM. Nato je sledilo obdobje velikih sprememb v CRM industriji. Na CRM tržišče so vstopila podjetja, kot so Oracle, Baan, SAP, hkrati pa se je trg konsolidiral. To je razširilo ponudbo CRM storitev, močnejše je bilo trženje in prodaja. Pri CRM so se uporabljali intranet, ekstranet, internet in celo mobilna platforma podjetja Siebel. Konec 90-ih se je pojavil še ponudnik Salesforce, ki so ga sprva veliki igralci ignorirali, saj je cilj na manjša podjetja. Po letu 2000 je zaradi krize internetnih (angl. *dot-com*) podjetij sledil močan padec, nato se trg počasi pobiral. CRM je postal obširnejši, saj je upravljal več poslovnih relacij v podjetju. Poleg tega je postala pomembna tudi kompatibilnost s starejšo programsko opremo. Leta 2007 je bil postavljen nov mejnik, ko je podjetje Force.com predstavilo CRM v oblaku. Pojavil se je še t.i. socialni CRM, ko je podjetje ComcastCares predstavilo aplikacijo, ki se je bolj osredotočila na interakcijo kot na transakcijo. CRM v oblaku in SaaS CRM sta postala precej priljubljena predvsem zaradi nizkih zagonskih stroškov in enostavne integracije z mobilnimi napravami (CRM Switch LLC, 2013).

### 1.3 Prednosti in slabosti koncepta managementa odnosov z odjemalci

Koncept CRM je v poslovnem svetu dolgo prisoten in skoraj vedno zelo aktualen. To je tudi pokazatelj, da podjetjem prinaša veliko koristi. Vendar pa ima tudi določene slabosti; številni so se z njim opekli, hkrati pa tudi ni povsod močno razširjen.

Največja nevarnost za neuspeh pri uvedbi orodij CRM izhaja iz samega podjetja. Z uvedbo orodja CRM posežemo v organizacijsko kulturo, ki se centrirana na stranko. Spreminjanje organizacijske kulture in procesov je težavno. Razvijanje in vzdrževanje podatkovnih baz o odjemalcih je drago in koristi niso garantirane. V primeru pozitivnega razpleta pa je lahko CRM izjemnega pomena za organizacijo. Koristi so lahko (Picolli et al., 2003, str. 62):

- Z razvojem tesnejšega razmerja z odjemalci lahko podjetje pridobi konkurenčno prednost in je sposobno, da jo tudi obdrži.
- Učinkovit CRM vodi k večjemu odjemalčevemu zadovoljstvu. Podjetje je v dialogu z odjemalcem sposobno izdelati produkte po meri in predvidevati spremembe in bodoče potrebe.
- Uporaba CRM tehnik prispeva k zmanjšanju marketinških izdatkov. Pridobivanje novih odjemalcev je glede na ocene za pet do sedemkrat dražje kot zadržanje obstoječih.
- Z razvojem tesnejših razmerij z odjemalci se večja tudi odjemalčeva zvestoba, kar poleg dolgoročne navezanosti na podjetje pomeni več in pogostejše nakupe. Glede na statistiko lahko podjetja z zmanjšanjem prebeglih odjemalcev izboljšajo dobičkonosnost med 25 in 85 %.

Uspešna uvedba CRM dokazano znižuje stroške poslovanja, povečuje odjemalčevo zadovoljstvo, izboljšuje odločitve in zaposlenim vcepi samozavest (Reid & Catterall, 2002, str. 306).

Amoako, Arthur, Bandoh in Katah (2011, str. 19) navajajo sledeče ključne koristi:

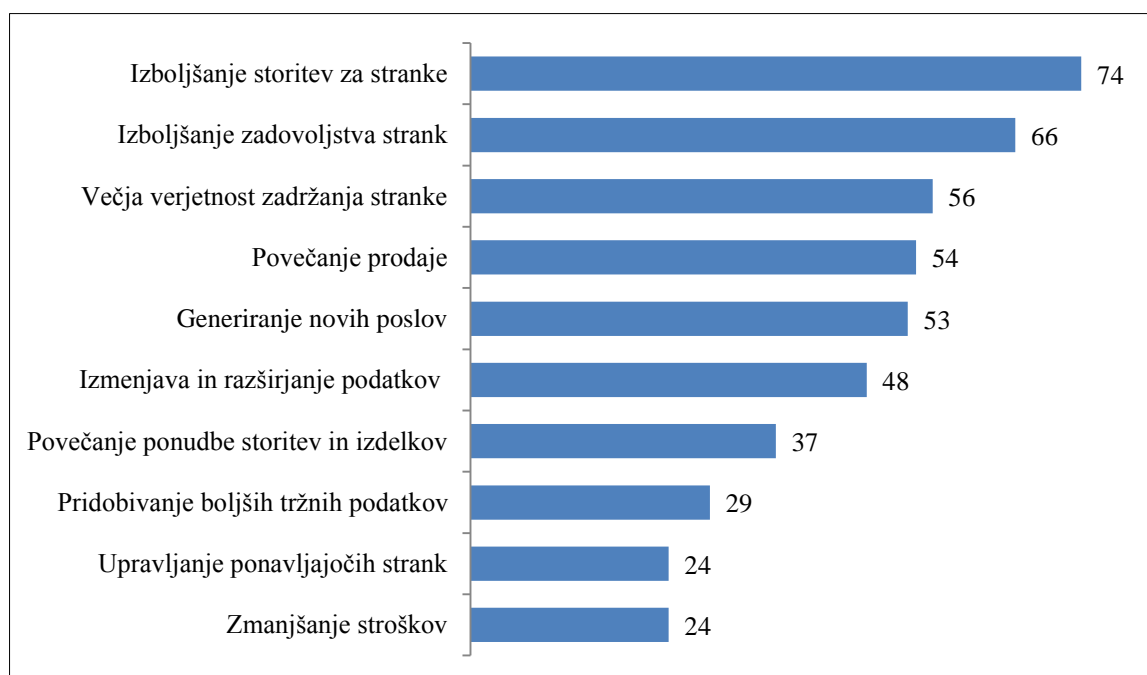
- izboljšana zmožnost usmeritve na profitabilne odjemalce,
- integrirana ponudba na vseh kanalih,
- izboljšana učinkovitost in uspešnost prodaje,
- individualizirana marketinška sporočila,
- prilagojeni produkti in storitve,
- izboljšana učinkovitost in uspešnost in
- izboljšano določanje cen.

Po Swiftu (v Amoako et al., 2011, str. 19) podjetja pridobijo mnogo koristi, ki se navadno pojavijo v teh področjih:

- Znižanje stroškov pridobivanja odjemalcev, kajti prihranki se pojavijo v marketingu, mailingih, komuniciranju, sledenju itd.
- Ni potrebe po pridobivanju prevelikega števila odjemalcev, da bi ohranili stabilen obseg poslovanja, število dolgoročnih odjemalcev se bo namreč povečalo.
- Zmanjšanje stroškov prodaje, kajti obstoječi odjemalci so navadno odzivnejši. Poleg tega z boljšim poznavanjem kanalov in distributerjev postanejo odnosi učinkovitejši.
- Višja donosnost odjemalcev: poveča se navzkrižna prodaja, prodaja manj in bolj donosnih izdelkov in sledenje prodaje.
- Povečano zadržanje in zvestoba odjemalcev: zadržanje slednjih se poveča, ostanejo dlje, kupijo več in pogosteje. So tudi bolj iniciativni.

Tech News World je v raziskavi pri 500 organizacijah, ki uporabljajo orodja CRM, ugotovil, da uporaba slednjih prinaša koristi skoraj vsem in to na različnih področjih v podjetjih. Kot je razvidno iz Slike 1, organizacije največjo korist orodij CRM vidijo pri izboljšanju storitev za stranke, povečanju strankinega zadovoljstva ter večji možnosti zadržanja stranke. Več kot pol vprašanih meni, da se z uporabo orodij CRM dosega večja prodaja in ustvarjajo novi posli (MacDonald, 2017).

*Slika 1: Največje prednosti za podjetja zaradi uporabe CRM (v %)*



*Vir: S. MacDonald, 12 Amazing CRM Charts You Don't Want To Miss, 2017.*

Pri rangiranju najpogostejših slabosti niso na prvih mestih sami sistemi CRM, ampak predvsem organizacijski in managerski pogoji. Kljub temu pa lahko določene slabosti

pripišemo sistemom CRM. Z vidika uporabnika so nekatere največje slabosti oziroma težave (IDG Business Media GmbH, 2012):

- ni jasnosti in upoštevanja dogovorjenega nivoja storitev,
- za hitro uvedbo spremenjenih praks v CRM manjka potrebna fleksibilnost,
- strukturni pogoji pri managementu odjemalcev niso dovolj primerni za optimizacijske strategije,
- redna konsolidacija vseh podatkovnih baz o odjemalcih se ne izvaja in
- redno vzdrževanje CRM sistema je predrago.

Iz bolj tehniškega vidika je slabost CRM sistema lahko večje število strežnikov, kar je lahko poleg kompliciranosti tudi precej drago.

#### **1.4 Tveganja in dejavniki uspeha pri uvedbi koncepta managementa odnosov z odjemalci**

Kot pri vrsti drugih kompleksnejših managementskih konceptov je tudi pri uvedbi koncepta CRM-ja potrebno široko angažiranje zaposlenih in ostalih resursov. Za uspešno uvedbo je v prvi vrsti potreben trden temelj, ki ga predstavlja strategija podjetja. Nadalje so potrebne tako spremembe v organizaciji, kot tudi kulturi podjetja. To je mogoče le z najpomembnejšim dejavnikom – ljudmi. Pri tem je pomembno, da imajo ljudje ustrezno miselno naravnost in potrebne veščine. Da bi dosegli oboje, je navadno potrebno veliko intenzivnega dela oziroma izobraževanj z zaposlenimi.

Foss, Stone in Ekinci (2008, str. 69) navajajo, da pomanjkanje jasnosti pri definiciji CRM pogosto prispeva k napakam pri uvedbi koncepta v primerih, kjer organizacije gledajo na CRM z omejenega tehnološkega vidika ali pa izvedejo le delno uvedbo CRM.

Kale (2004, str. 43) navaja sedem ključnih razlogov za neuspeh:

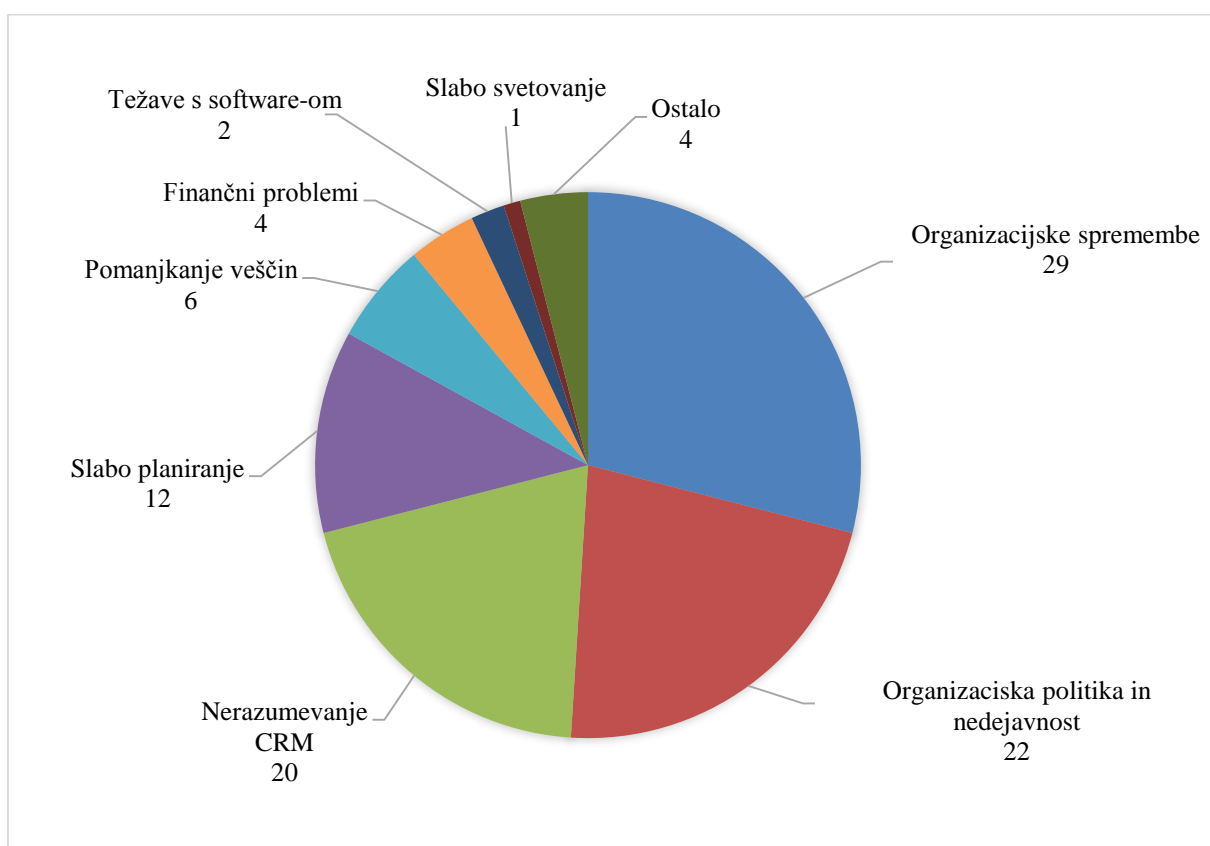
- CRM pobuda se jemlje kot tehnološka pobuda,
- pomanjkanje usmerjenosti v odjemalca,
- premajhen pomen merjenja vrednosti odjemalcev,
- slaba podpora gornjega managementa,
- podcenjena pomembnost managementa sprememb,
- napake pri reinženiringu poslovnih procesov in
- napačna presoja težav, ki se pojavijo pri rudarjenju podatkov in pri integraciji.

Velikokrat je v literaturi omenjeno, kako podjetja pri uvedbi CRM preveč upoštevajo le informacijski vidik. Sigala (2005, str. 409) pa pravi, da je v grški hotelirski dejavnosti dosti dokazov, da informacijsko-komunikacijska tehnologija (v nadaljevanju IKT) ni čudežno

zdravilo in ključni faktor CRM. IKT je pomembnejši tako pri večjih hotelih kot pri manjših, medtem ko drugi organizacijski dejavniki, kot je kultura podjetja, motivacija zaposlenih in razvoj, prav tako igrajo vitalno vlogo pri uspehu CRM. Uvedba CRM je lahko sprožena iz, in zato tudi pod vplivom, različnih motivacijskih/strateških vzgibov. Dejansko je bil CRM v manjših hotelih pogosto osnovan, da bi se uvedel lastnikov/managerjev osebni slog in okus, medtem ko so večja hotelirska podjetja CRM obravnavala kot način za formaliziranje procesov, izboljšanje storitev za odjemalca in zniževanja stroškov.

V Sliki 2 so prikazani deleži posameznih dejavnikov neuspešne uvedbe.

*Slika 2: Razlogi za neuspešno uvedbo CRM sistemov (v %)*



*Vir: S. Ivanovic, K. Mikinac, & L. Perman, CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market, 2011, str. 66.*

Ker avtokratsko vodenje omeji prenos znanja, je nujno, da hotelski managerji osnujejo vodenje, ki je usmerjeno k znanju, spodbujajo opolnomočenje in minimizirajo hierarhične meje. Da bi generirali znanje in omogočili zaposlenim, da identificirajo in rešijo probleme, se lahko večji hoteli pri tem učijo od manjših (Sigala, 2005, str. 409).

Če je tehnologija pripojena k neustrezni poslovni strategiji, je večja verjetnost, da bo podjetje delalo napake. Treba je dobro definirati ciljne odjemalce ali segmente, izdelati

načrt pridobivanja novih in ohranitev obstoječih odjemalcev in razvojni načrt. Izbrani morajo biti prodajni kanali, ključni produkti in storitve, ki bodo na voljo izbranim odjemalcem. Ko ima podjetje ta področja urejena, je pripravljeno, da začne poizvedovati za rešitvijo informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT), ki bo to smer podpirala, vendar nikakor pred tem (CRMTrends, b.l.).

Kale (2003, str. 50) pravi, da je proaktiven pristop v managementu sprememb z naskokom najpomembnejši faktor, ali bo CRM uspel ali pogorel. Učinkovit management sprememb vključuje močno vlogo internega marketinga, ki mora prodati spremembo, preden se ta zgodi.

Kultura je pri tem pomemben dejavnik, saj zahteva od zaposlenih, da sprejemajo spremembe ter da so pripravljene na posledice uvedbe CRM. Organizacijska struktura mora biti zasnovana tako, da poudarja potrebo, da se vsi zaposleni v podjetju osredotočijo na krepitev in negovanje močnih odnosov z odjemalci (Sin, Tse, & Yim, 2005, str. 1280).

Managerji morajo biti (Lassar, Lassar, & Rauseo, 2008, str. 72):

- pripravljene investirati v CRM,
- kazati stalno navdušenost nad CRM,
- vključene v uredbene faze,
- potrpežljivi pri razvijanju CRM iniciative in
- biti stalno osredotočene na CRM.

## **1.5 Vrste konceptov managementa odnosov z odjemalci**

Dyche (2002, str. 12–14) pravi, da lahko CRM uokvirimo v dve glavni kategoriji: operativni in analitični.

Operativni CRM olajša organizaciji, da se sooči z odjemalcem, medtem ko pri analitičnem CRM uporabljamo podatke o odjemalcih na ta način, da nadgrajujemo odnose z njimi. Pri tem uporabljamo različne vire podatkov oziroma orodja, kot so podatkovna skladišča (angl. *Warehousing*) in podatkovno rudarjenje. Sodelovalni CRM je pristop sodelovanja z odjemalci preko več kanalov, ki krepijo kakovost sodelovanja z odjemalcem.

Slika 3 prikazuje posamezne vrste CRM in pri tem tudi kakšne naloge pokrivajo. Spodaj sledijo podrobnejši opisi posameznih vrst.



Slika 3: Vrste CRM



Vir: IDG Communications Media AG, *Grundlagen Customer Relationship Management, Teil 1: CRM - Ziele, Aufgaben und Komponenten, b.l.b.*

### 1.5.1 Operativni koncept managementa odnosov z odjemalci

Operativni CRM pomaga predvsem zaposlenim v oddelkih, kjer imajo direkten stik z odjemalci. Njegova naloga je obsežna avtomatizacija aktivnosti pri odjemalcu, procesov in kampanj. Za to imajo CRM sistemi na voljo ustrezna orodja. V središču so t.i. funkcije čelne pisarne, kot je kontaktni center ali Sales Force avtomatizacijska orodja. S tem se aktivnosti direktnih stikov z odjemalci avtomatizirajo in optimizirajo (IDG Communications Media AG, b.l.a.).

Čelna pisarna je povezana s sistemi zaledne pisarne, kot je na primer celovita poslovna rešitev (angl. *Enterprise Resource Planning*, v nadaljevanju ERP) ali management oskrbovalne verige (angl. *Supply Chain Management*, v nadaljevanju SCM). Pri ERP gre za informacijska orodja, s katerimi za potrebe posameznih poslovnih funkcij obdelujemo velike količine podatkov. Poslovne funkcije, kot na primer proizvodna, upravljanje s človeškimi viri, finance in računovodstvo, projektni management, so s tem integrirane v en sistem, kar olajša planiranje in kontrolo poslovnih procesov. SCM je celoten sistem, ki zajema pretok blaga od dobavitelja, proizvodnje, distribucijskih kanalov do končnega odjemalca. Vendar pojem ni omejen le na proizvodna podjetja, temveč je v uporabi tudi v storitvenih podjetjih (IDG Communications Media AG, b.l.a.).

S pomočjo povezave med čelno in zaledno pisarno, odjemalcu lahko sporočimo dobavni rok ali razpoložljivost izdelkov. Operativni CRM najdemo predvsem v marketingu, prodaji in pri podpori odjemalcu. V prodaji je pomembno, da imajo prodajniki o odjemalcu ali izdelku takojšnje informacije. Osrednje orodje je tukaj kontaktni management, kjer se

shranjujejo vse interakcije z odjemalci. CRM sistem, izhajajoč iz zbranih podatkov, lahko poda informacije o izdelku, poda informacije za ustrezno argumentiranje pri odjemalcih, na voljo je lahko upravljanje s termini, časom ter upravljanje z naročili in ponudbami. Pri servisni službi CRM sistem pomaga zajemati in obdelovati pritožbe. Pri operativnem CRM nastanejo podatki, ki se kasneje uporabijo v analitičnem CRM (IDG Communications Media AG, b.l.a.).

### **1.5.2 Komunikacijski koncept managementa odnosov z odjemalci**

Komunikacijski CRM je osredotočen na podporo odjemalcu. Sem spadajo vsi sistemi, ki imajo opravka pri komunikaciji z odjemalcem. Natančneje gre za vse komunikacijske kanale, ki omogočajo komunikacijo z odjemalcem. V današnjem času je zelo pomembno komuniciranje preko več kanalov (angl. *multichannel-management*). Tehnično gre sicer za zahtevno nalogo, saj ima vsak kanal svoje posebnosti.

Zelo pomemben kanal pri tej vrsti CRM je kontaktni center, ki bi moral biti povezan s podatkovno bazo odjemalcev, tako da imajo agenti neposreden dostop do njegovih podatkov, s katerim trenutno komunicirajo. Internet in z njim povezane tehnologije imajo danes prav tako veliko vlogo. Elektronsko poslovanje (angl. *E-commerce*), elektronsko trgovanje (angl. *E-business*), elektronsko nakupovanje (angl. *E-Shopping*) in s tem povezane aktivnosti kot so iskalniki, viralni marketing ali pošiljanje elektronskih obvestil, so danes zastavljeni bolj na široko. Dopolnjujejo jih še elektronska pošta, glasovna pošta in SMS sporočila.

Danes lahko z mobilnimi napravami hitro dostopamo do interneta (predvsem do iskalnikov, socialnih omrežij, specializiranih internetnih strani). Tudi povezovanje s preostalimi uporabniki je takojšnje in enostavno. Tako hitro spreminjajoče okolje pomeni, da se morajo tudi ponudniki hotelirskih storitev razvijati in prilagajati, tako da pričakovanja potrošnikov ne samo zadovoljijo, ampak tudi presežejo. Potrošniki pričakujemo takojšen odziv ponudnikov ne glede na kanal komunikacije.

Mahmoud (2015) pravi, da uporaba pravilne tehnologije hotelirski panogi omogoča, da pravilno profilira gosta pri vsaki interakciji (ob rezervaciji, pri prijavi, pri uporabi hotelskih storitev ...) in te podatke zabeleži v CRM sistem. Da bi ponudnik hotelske storitve znal pritegniti, pridobiti in zadržati gosta, mora svojo komunikacijo prilagoditi vse bolj tehnološko usmerjenim potrošnikom. Pri tem mora zagotoviti, da do gosta pridejo sporočila, ki so prilagojena njegovim potrebam in željam. Ob tem je treba upoštevati značilnosti sodobnega popotnika:

- med celotno izkušnjo se vse bolj zanaša na podatke, ki jih pridobi preko mobilnih naprav (od izbire, rezervacije, plačila),

- raje ima internetno oziroma digitalno komunikacijo kot osebno,
- pričakuje hitro obravnavo,
- zanaša se na mnenja in ocene ostalih uporabnikov, ki jih ti puščajo na socialnih omrežjih, internetnih straneh ...

Primer dobre prakse uvedbe sistema CRM v hotelirsko dejavnost je moč spoznati pri hotelirski verigi Hilton Hotels Corp. Ta je v letu 2001 začela z uporabo orodja CRM, ki jim omogoča spremljanje zasedenosti kapacitet, izvajanje rezervacij in zbiranja podatkov o uporabnikih. Orodje tudi omogoča zbiranje in analizo podatkov o gostih, ki vodstvu omogoča, da za stranke zagotovijo boljše storitve, uvedejo programe zvestobe in usmerjajo marketinške kampanje. V nadaljevanju se je veriga Hilton Hotel osredotočila na nadgradnjo orodja CRM za pridobivanje podatkov o strankah od tretjih virov. Kot tretji viri so mišljene predvsem internetne strani oziroma socialna omrežja, na podlagi katerih je mogoče o stranki pridobiti dodatne informacije. Ko se stranka prvič prijavi na internetno stran Hilton Hotels, se ji prikažejo možnosti izbire, ki so prilagojene glede na podatke, ki jih je Hilton pridobil o stranki npr. od socialnih omrežij. S tem, ko povezujejo podatke, ki jih posreduje stranka osebno, in podatke, ki so o stranki dostopni preko tretjih virov, lahko stranki ponudijo najprimernejšo storitev in primerno ceno. Vsi ti podatki o stranki so dostopni zaposlenemu osebju – od prodajnikov do receptorjev. Tudi zaposleni so spoznali, da jim orodje CRM omogoča, da se bolj prilagodijo stranki ter tako pozitivno prispevajo tako k izboljšanju podjetja kot zadovoljnosti stranke (Picarille, 2002).

Tudi hotelirska veriga The Four Season Hotel vse bolj vključuje svetovni splet v svoje CRM strategije. Izvajajo močne oglaševalske akcije na socialnih omrežjih, saj 78 % njihovih najbogatejših strank uporablja socialna omrežja (največkrat Twitter) za komunikacijo s podjetjem in izvedbo rezervacij (MSc Business Development, 2012).

Sigala (2005, str. 403–408) je preučila uvedbo CRM v grške hotele. Vsi hotelirji so navedli, da so se za uvedbo odločili z namenom izboljšati kvaliteto storitev, njihovo glavno vodilo je bilo povečati zadovoljstvo strank in njihovo zvestobo. Kot se je izkazalo med raziskavo, so se veliki hoteli (več kot 60 sob) dosti pogosteje odločali za uvedbo orodij CRM zaradi znižanja stroškov, izboljšanja procesov delovanja in obvladovanja pritožb odjemalcev. Kot težavo so hotelirji poudarili odpor zaposlenih, da bi delili podatke o strankah s sodelavci. Vsak zaposleni namreč želi zadržati podatke o strankah, s katerimi posluje, da mu jih ne bi prevzeli preostali sodelavci. Žal pa se zaradi tega izgubljajo pomembne informacije o strankah. Pri kadrih se je izkazalo, da so za uspešno integracijo orodij CRM, bolj kot kvalifikacije zaposlenih, pomembne organizacijska struktura, motivacija, socialne in komunikacijske sposobnosti in podpora managementa.

Na koncu ne smemo pozabiti klasičnih instrumentov direktnega marketinga, kot je pošta in direktna komunikacija z odjemalci. Ti so še vedno pomembni, čeprav se razvoj pomika v

smeri internetne komunikacije, ki postaja glavni vir podatkov o odjemalcu (IDG Communications Media AG, b.l.a.).

### **1.5.3 Sodelovalni koncept managementa odnosov z odjemalci**

Te vrste CRM razširja radij delovanja preko področij marketinga, prodaje in servisa, ki imajo stik z odjemalci. Dotika se preostalih področij v podjetju in predvsem tudi zunanjih partnerjev, izvajalcev storitev in dobaviteljev. Na ta način so optimizacije možne v celotni vrednostni verigi (IDG Communications Media AG, b.l.a.).

Namen ni le povečanje sodelovanja, temveč tudi izboljšanje odjemalčeve svobode in zvestobe. Ker na ta način informacije o odjemalcih prispejo do različnih oddelkov, to pripomore k boljšemu razumevanju odjemalcev. To vrsto CRM najboljše opredeljujeta dva vidika in sicer upravljanje z načinom komunikacije z odjemalci in upravljanje z vrsto komunikacijske poti oziroma kanala. Prednosti sodelovalnega CRM so (Management study guide, b.l.a.):

- Omogoča sodelovanje z odjemalci preko različnih kanalov. Primer so klicni centri s katerimi komunicirajo odjemalci in na ta način spoznavajo procese.
- S sodelovanjem preko spleta ali preko portala se znižajo stroški podpore odjemalcem.
- Združuje odjemalce, procese, strategije in podatke, da lahko podjetja na ta način bolj učinkovito podpirajo in obdržijo odjemalce.

### **1.5.4 Analitični koncept managementa odnosov z odjemalci**

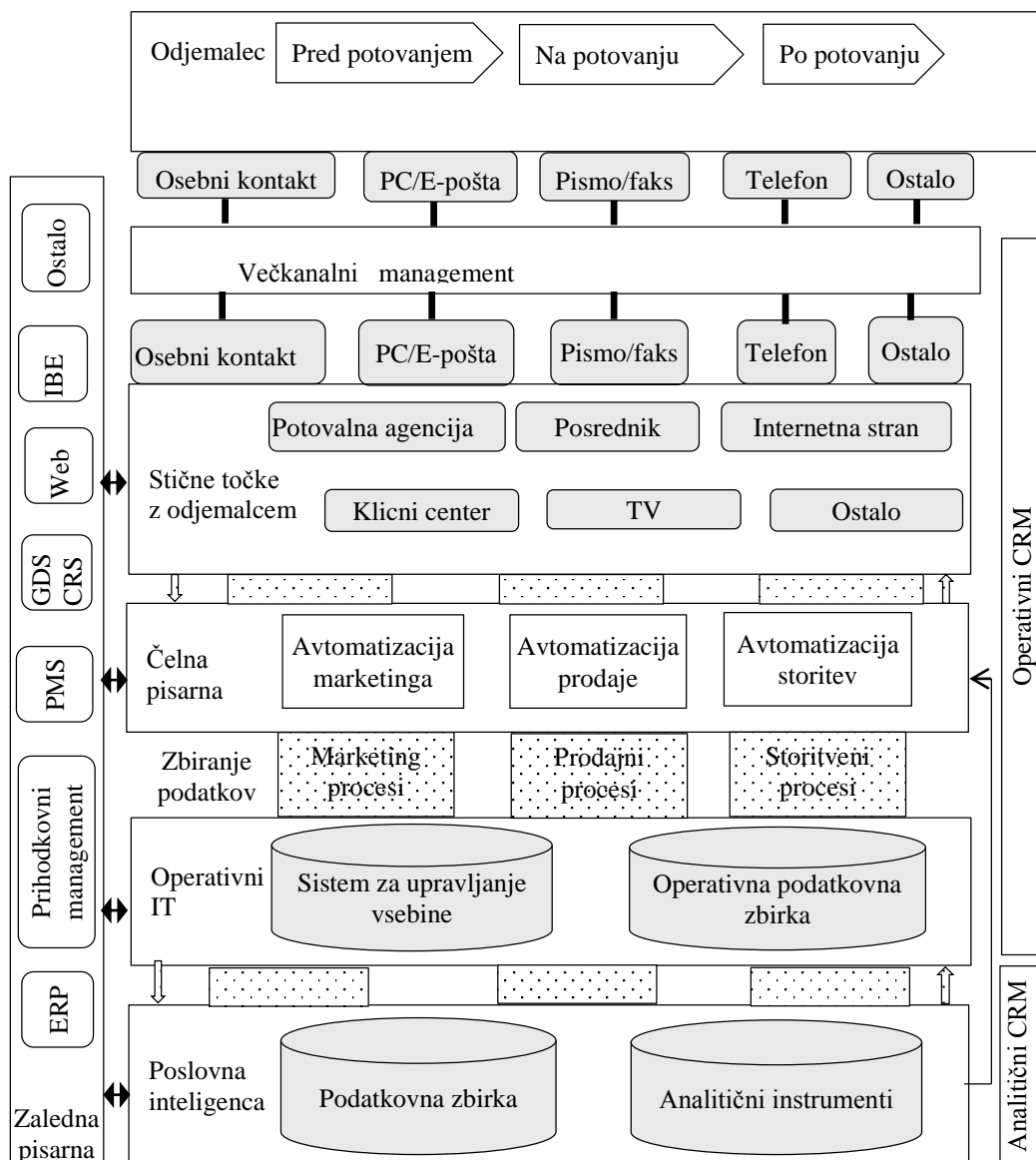
Zadnja naloga managementa odnosov z odjemalci in hkrati eden od dveh glavnih stebrov (poleg operativnega CRM) je analitični CRM. Z njim obdelamo in predvsem ovrednotimo v operativnih sistemih zbrane podatke. Analitični CRM se je razvil šele kasneje, z razvojem računalniške tehnologije.

Podatki za analizo zajemajo informacije o kontaktih z odjemalci in njihovimi odzivi. Tako pomagajo napovedovati obnašanje odjemalcev, njihove potrebe in vrednost. S pomočjo analiz se lahko pripravijo empirično podkrepljene osnove za odločanje v marketingu in prodaji. Pri tem se CRM, vsaj kar se tiče analize podatkov, prekriva s funkcijami in procesi poslovne inteligence (angl. *Business Intelligence*) (CRM – Customer Relationship Management Informationsportal, b.l.).

CRM naj bi torej podpiral vse procese, ki imajo opraviti z odjemalcem. V Sliki 4 vidimo podrobnejšo zasnovo CRM sistema v turistični branži. Ta zajema odjemalca v vseh fazah potovanja, tako pred, med in po koncu potovanju. Vključuje pa tudi ponudnika storitve in poudarja njune stične točke. Struktura predvideva delo ponudnika tako pred odločitvijo

odjemalca (osebni kontakt, pošta ...) kot tudi po končani izkušnji uporabnika, ko se uporabniški podatki in njegove izkušnje zabeležijo v podatkovne zbirke.

Slika 4: Osnovna struktura CRM sistema v turizmu



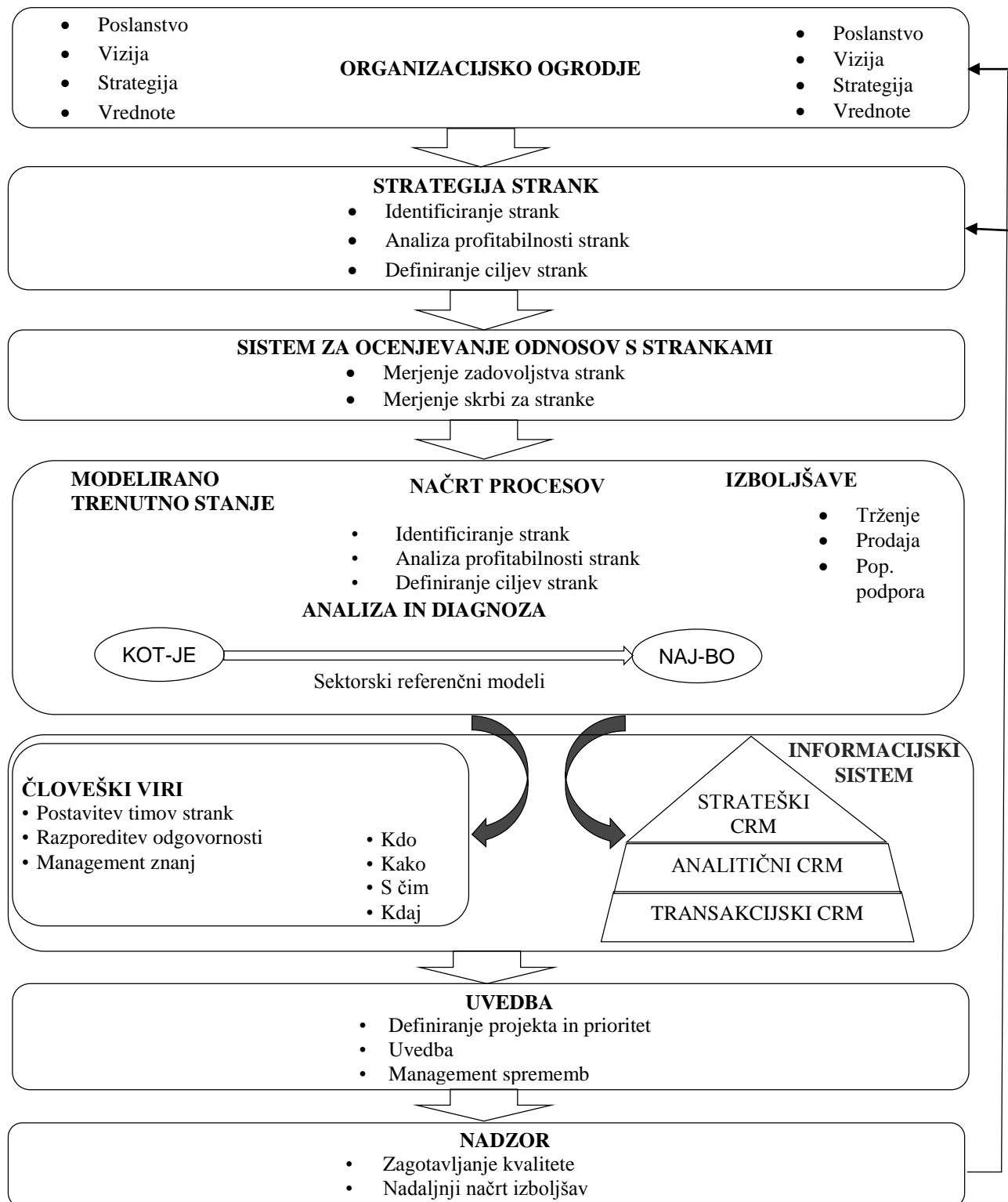
Vir: R. Berchtenbreiter, CRM – Kundenbeziehungsmtg, b.l.

## 2 UVEDBA KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI PO METODOLOGIJI IRIS

Ker je eden od glavnih razlogov za neuspešno uvedbo CRM v podjetja uporaba neustrezne metodologije, je profesor Ricardo Chalmeta, skupaj s skupino IRIS, preučil neuspešne in uspešne projekte ter konec 2005 objavil rezultate, iz katerih izhaja metodologija CRM IRIS (Chalmeta, 2006, str. 1015).

V Sliki 5 je metodologija prikazana grafično.

Slika 5: Metodologija CRM-Iris



Vir: R. Chalmeta, *Methodology for customer relationship management*, 2006; R. Kunstelj & M. Indihar Štemberger, *Uvedba informacijske rešitve za management odnosov z odjemalci*, 2006.

Metodologijo sestavljajo naslednji koraki:

- opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja,
- opredelitev strategije strank,
- oblikovanje ocenjevalnega sistema odnosov s strankami,
- načrt procesov,
- človeški viri in management,
- izgradnja informacijskega sistema,
- uvedba in
- nadzor.

## **2.1 Projektni management in zahteve**

Vse aktivnosti CRM-Iris tehnologije morajo biti upravljane in nadzorovane na podoben način kot inženirski projekt (Chalmeta & Grangel, 2003, v Chalmeta, 2006). Zaradi tega mora biti projekt uvedbe koncepta CRM voden kot paket aktivnosti, za katere so rezervirani posebni resursi in od katerih se po določenem času pričakuje rezultate. To je navadno precejšnja razlika od običajnih rutinskih aktivnosti in nalog v podjetju. Da bi to dosegli, mora projektni vodja imeti tehnike in metodologije, kot veljajo v običajnem inženirskem projektu. Poleg tega je potrebno zagotoviti določene osnovne pogoje, in sicer pred projektom dvigniti zavedanje managementa, definirati cilje, ki jih zasledujemo, določiti koordinatorske, pripraviti in odobriti projektni načrt in interno širjenje. Med izvajanjem projekta je treba izvajati nadzor doseganja rokov, preseči odpor do sprememb, motivirati zaposlene, meriti stopnjo udeležbe in doseganje rezultatov (Chalmeta, 2006, str. 1018).

## **2.2 Opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja**

Izhodišče pri konceptu uvedbe CRM je vedno analiza ciljev podjetja; in sicer misije, vizije, strategije ter njegove kulture. Tu gre za politiko podjetja in vrednote. Zavedati se je treba, da kljub zadovoljivemu finančnemu poslovanju podjetja to še ne pomeni, da je učinkovito ali ima pravilno definirane cilje in odgovornosti. Zato je ključno pred pričetkom uvedbe koncepta CRM razumeti in navesti strategijo, definirati kje podjetje je, kam želi priti in kam dejansko gre. Prav tako je potrebno analizirati kulturo in nivo kontrole organizacije in interne kontrole (Chalmeta, 2006, str. 1019).

## **2.3 Opredelitev strategije do odjemalcev**

Da bi ustvarili učinkovit sistem upravljanja z odjemalci, mora podjetje radikalno spremeniti lasten način obnašanja in definirati pravo CRM strategijo. V ta namen mora podjetje (Chalmeta, 2006, str. 1019):

- Identificirati odjemalce: definirati je potrebno nabor strank ter se nato osredotočiti le na tiste, na katere je moč vplivati.
- Analizirati dobičkonosnost odjemalcev: to pomeni obdelavo vsake stranke posebej; segmentiranje strank v skupine po skupnem kriteriju, dodelitev stroškov posameznim skupinam s pomočjo stroškovnega modela, ki zajema vse stroškovne dejavnike, in analiziranje pomembnosti strank.
- Definirati odjemalčeve cilje: gre za pripravo prihodkovnih in odhodkovnih simulacij za posamezno stranko.

Makovec Brenčič et al. (2009, str. 11–12) pišejo da je, glede na raziskavo stanja pri slovenskih hotelskih podjetjih, oblikovanje strategije različno glede na velikost podjetja. Pri velikih podjetjih gre za oblikovanje korporativne strategije na nivoju družbe in ne na nivoju hotela. Oblikovanje krovne strategije je v domeni vrhnjega managementa in se navadno sprejema za obdobje od tri do pet let. Kvantitativni cilji se pri turističnih storitvah večinoma nanašajo na izboljšanje kazalnikov poslovanja, rast prodaje in zasedenosti kapacitet ipd. Pri kvalitativnih ciljeh so največkrat opredeljeni izboljšava kakovosti obstoječih storitev in razvoj novih turističnih storitev. Vrhnji management v velikih hotelirskih podjetjih oblikuje tudi poslovne strategije, predvsem finančne, trženjske, kadrovske, informacijske tehnologije, kakovosti, gostinstva, trajnostnega razvoja ipd. V majhnih hotelih ni moč govoriti o oblikovanju poslovnih strategij, temveč o smernicah razvoja po posameznih funkcijah; največkrat so to trženje in finance.

Velika podjetja imajo oddelek za trženje in prodajo, ki oblikuje trženjsko strategijo na ravni podjetja. Ta mora biti potrjena s strani vodstva podjetja. Manjša podjetja pa smernice razvoja trženja oblikujejo na podlagi izkušenj. Oblikovanje korporativne strategije je torej v slovenskih hotelskih podjetjih odvisna od velikosti podjetja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 11–12).

## **2.4 Oblikovanje ocenjevalnega sistema odnosov z odjemalci**

Kupčevo zadovoljstvo je bistveno za povečanje konkurenčnosti in doseganje odjemalčevih ciljev. Za izboljšanje je potrebno ugotoviti odjemalčeve potrebe in pričakovanje ter poskrbeti, da so dosežena. To terja vzpostavitev sistema merjenja, ki ga oskrbujemo z informacijami, pridobljenih na strani odjemalcev in delno izluščenih iz informacijskega sistema podjetja. Posledično morajo biti definirane metode za pridobivanje in uporabo teh informacij. Pri tem je pogosto povečana komunikacija z odjemalci, opredeljujejo se mehanizmi, da bi pridobili povratne informacije odjemalcev o njihovi percepciji, kako podjetje izpolnjuje njihove potrebe in kako se sooča z njihovimi pritožbami (Chalmeta, 2006, str. 1019).



Pri sistemu merjenja informacij, ki ji pridobimo s strani odjemalcev oziroma računalniškega sistema, je na voljo več modelov. Nekateri zajemajo širša področja, drugi so bolj osredotočeni na odjemalca. V Tabeli 2 so prikazana merila, s katerimi lahko ocenimo, kako dobro dosegamo cilje, torej posledično tudi učinkovitost delovanja. V primeru prikazanih meril je največji poudarek na odjemalcu. Gre sicer za veliko število parametrov, zaradi preglednosti in enostavnejšega spremljanja bi bilo smiselno izbrati le tiste, ki jih ocenjujemo za najbolj bistvene.

*Tabela 2: Merila učinkovitosti doseganja ciljev*

<b>Vidik</b>	<b>Merilo</b>
<b>Poznavanje odjemalca</b>	Število akvizicij Število odjemalcev Ogledi strani na dan Obiski na dan Prodaja na zaposlenega (%) Investicije v raziskave in razvoj (ameriški dolarji, v nadaljevanju USD) Raziskave profila odjemalcev (USD)
<b>Sodelovanje z odjemalcem</b>	Število oglaševalskih kampanj Stroški promocije (USD) Število načinov plačila Število odzivnih kanalov pri povpraševanjih Skupni stroški upravljanja kanala Povprečni dobavni čas po naročilu Odzivni čas po prejemu naročila Produktna raznovrstnost Podrobne informacije o produktu
<b>Vrednost odjemalca</b>	Število zadržanih odjemalcev Neto prodaja (USD) Običajna prodaja (USD) Sredstva na zaposlenega (USD) Profit na zaposlenega (USD) Uporabniški vmesnik <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporabnost</li> <li>• Atraktivnost</li> <li>• Učinkovitost</li> <li>• Iskalnik</li> <li>• Doslednost strukture strani</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 2: Merila učinkovitosti doseganja ciljev (nad.)

Vidik	Merilo
Zadovoljstvo odjemalca	Ugled znamke (%) Servisni nivo (%) (odzivnost na odjemalčeva povpraševanja) Število odjemalčevih povpraševanj Zadovoljstvo odjemalca (%) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samozavest</li> <li>• Zanesljivost</li> <li>• Empatija</li> <li>• Odzivnost</li> <li>• Koristi</li> </ul>

*Vir: J. Kim, H. Suh, & H. Hwang, A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard, 2003, str. 10-15.*

## 2.5 Načrt procesov

Gre za prenovo poslovnih procesov, saj vključuje preurejanje poslovnih procesov, kot so marketing, prodaja in poprodaja, z namenom doseganja na začetku zastavljenih ciljev in izboljšanjem zadovoljstva odjemalcev ter ohranjanjem njihove zvestobe. Pri tem je treba poudariti, da ni namen študirati in informatizirati aktualen način delovanja z odjemalci, temveč da se izkoristijo možnosti novih informacijskih tehnologij in da se preoblikujejo ter izboljšajo procesi, ki vključujejo odjemalce.

Da bi lahko pripravili nov načrt procesov, je potrebno analizirati aktualno stanje s pogovori z osebjem in pripraviti zeleno stanje. Čeprav nekateri menijo, da zelenega stanja pri procesu prenove poslovnih procesov ne bi smeli upoštevati, so izkušnje z IRIS pokazale, da je precej boljše upoštevati dejansko stanje resursov v podjetju, saj navadno ti predstavljajo določene omejitve in tako pridemo do realnejše rešitve, kot pa če bi upoštevali idealno zeleno stanje.

Da bi ovrednotili izboljšave pri procesih, ki so povezani z odjemalci, je zelo koristno imeti referenčni model z najboljšimi praksami. Modeli so lahko splošni ali sektorski. Slednji so koristnejši, ker so natančnejši (Chalmeta, 2006, str. 1018).

## 2.6 Človeški viri in management

Ljudje so ključni pri uvedbi koncepta CRM v podjetje, zato ne smejo biti podcenjeni, saj je od njih odvisen uspeh ali propad projekta. S projektom morajo biti dobro seznanjeni, pred uvedbo morajo odpraviti skrbi, strahove in dvome.

Projekt uvedbe koncepta CRM poleg spremembe kulture zahteva tudi preoblikovanje organizacijskega diagrama, saj bodo vzpostavljeni odjemalčevi timi, ki bodo sestavljeni iz različnih oddelkov. Gre za manj hierarhično strukturo (Chalmeta, 2006, str. 1020).

Golob (2002, str. 80) poudarja, da uvedba CRM v podjetje terja izpeljavo organizacijskih sprememb, kar pa pri zaposlenih ni zaželeno. Ljudje ne marajo sprememb, saj v njih ne vidijo lastnega interesa. Glavna naloga vodstva in vodje projekta je torej, kako prepričati zaposlene, da začnejo pri uvedbi CRM sodelovati (in ne da ga le sprejemajo).

## 2.7 Izgradnja informacijskega sistema

Brez ustrezne tehnologije pri uvedbi CRM ne gre. Vse aktivnosti, ki se izvajajo pri odjemalcih, je potrebno shraniti v bazi aktivnosti. Ta zgodovina omogoča zaposlenim, da vsak trenutek vedo, kdo je odjemalec in kaj je v preteklosti zahteval. To omogoča, da je lahko izvajalec skoraj vsak zaposleni v podjetju. Avtomatiziran CRM sistem je tako vitalnega pomena za posodabljanje z najnovejšimi odjemalčevimi informacijami, kot so njihove želje, nakupi, povpraševanja, reklamacije ipd. Skratka z vsemi direktno ali posredno pridobljenimi informacijami.

Podatke je možno pridobivati z uporabo različnih tehnologij, s katerimi jih nato lahko pretvarjajo v uporabno znanje. Primeri tehnologij so podatkovno skladišče (angl. *Warehousing*), sprotna analitična obdelava podatkov (angl. *Online Analytical Processing*, v nadaljevanju OLAP), podatkovno rudarjenje, statistične analize in podobno. Bistveno pri vzpostavljanju CRM računalniškega sistema je inteligentna integracija tehnoloških in funkcionalnih komponent, ki omogočajo povezavo med t.i. sistemi čelne pisarne (prodaja, marketing in podpora odjemalcem) in sistemi zaledne pisarne (finance, logistika, računovodstvo, kadrovska ipd.) (Chalmeta, 2006, str. 1020).

Coe (2010) navaja sledeče težave, ki jih imajo podjetja pri pripravi podatkov za CRM:

- Združevanje obstoječih podatkov je zahtevno, saj so ti shranjeni na različnih medijih, na različnih koncih podjetja. Pogosto so podatki še zastareli in nepopolni.
- Veliko truda vzame prepričevanje komercialistov, da zberejo obstoječe podatke in nam jih v primerni obliki izročijo. Prodajno osebje v tem ne vidi smisla in meni, da gre za izgubo časa.
- Pogosto je skupina za oblikovanje zbirke podatkov prevelika. Zbirajo se podatki, ki niso potrebni, zato je izdelava zbirke podatkov dolgotrajna.
- Obstoječi podatki so zastareli in neposodobljeni.
- Programska oprema je pomanjkljiva in zastarela, posodobitve pa so drage.

- Da bi podatki o odjemalcih dejansko služili namenu, morajo biti ažurirani. Tu se pojavita dve vprašanji: katere podatke obnavljati in kako pogosto ter na kakšen način se bodo podatki obnavljali.

Ob vsem tem je na trgu veliko ponudnikov z različnimi pristopi, zato je za informacijski oddelek podjetja, poleg integracije, zahtevna naloga že sam pregled in evaluacija CRM rešitev.

## **2.8 Uvedba novega sistema v podjetje**

Pri tej fazi gre za uvedbo in nadzor pri prehodu s starega na nov sistem. Chalmeta (2006, str. 1022) predlaga sistem, kjer najprej izvedemo analizo med želenim končnim in trenutnim stanjem. Pri tem ugotavljamo razlike med trenutnim načinom delovanja in predlaganim novim načinom in omejitve, ki se pojavijo pri prehodu iz starega na nov sistem. Na ta način lahko izvedbeni načrt razbijemo na več izvedljivih projektov v skladu s finančnimi in fizičnimi zmožnostmi podjetja.

Projekte lahko razvrstimo glede na prioriteto ali glede na izvedljivost. Pri tem lahko dodamo še podatke o statusu in potrebnih investicijah. Ko so prioritete določene, je potrebno izvesti spremembe v načinu razmišljanja tako pri delavcih kot pri vodilnih. Nadalje je potrebno definirati nove delovne vloge in preurediti organizacijski diagram. Na koncu mora vsak zaposleni v podjetju vedeti, kakšna vloga mu je dodeljena ter kaj natančno in kako morajo v okviru te vloge storiti.

Upravljanje sprememb je v tej fazi ključno. Management pogosto opaža, da se mora organizacija spremeniti, vendar tega ne izvedejo ustrezno, kajti preveč časa in znanja je investiranega v načrt in le malo v dejansko izvedbo sprememb. Zato je priporočljivo razviti plan komuniciranja in vzpostaviti delovne time. Na koncu je pomembno imeti sistem neprestanih izboljšav, ki bo omogočil izvedbo tudi tistih delnih projektov, ki imajo nižjo prioriteto.

## **2.9 Nadzor pri uvajanju novega sistema v podjetje**

Med uvedbo projekta je bistveno, da se nadzorujejo indikatorji, ki so bili določeni v začetni fazi projekta. Ob kakršnemkoli odstopanju je pri tem pomembno ukrepati.

Za nadzor je potrebno imeti orodje oziroma nadzorno ploščo, ki prikazuje posamezne indikatorje. Poleg tega je potrebna še ustrezna podpora kakovosti, ki omogoča preverbo, če so bile zelene spremembe učinkovito uvedene (Chalmeta, 2006, str. 1023).

Danes se pogosto uporabljajo orodja za spremljanje projektov, eden takšnih je Microsoft Project. Ta omogoča, da sledimo različnim kazalcem, tako terminskemu načrtu kot tudi ekonomskim kazalcem in kazalnikom.

### **3 ORODJA KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI**

Pri orodjih CRM gre za precej kompleksno zadevo, saj je za posamezno vrsto CRM potrebna posebna aplikacija, vse skupaj pa je nato treba integrirati v delujočo celoto. To je za podjetja lahko ena od najtežavnejših nalog. Pri tem se lahko podjetje odloči za lasten razvoj ali za nabavo posameznih orodij pri zunanjih ponudnikih. Pri lastnem razvoju je prednost v tem, da lahko naredimo sistem po meri, kar bi lahko predstavljalo konkurenčno prednost. Vendar je tak proces gotovo dolgotrajnejši in zaradi omejenih resursov tudi težje izvedljiv. Pri zunanjem ponudniku pa lahko računamo na hitrejšo uvedbo, vendar se mora podjetje prilagajati arhitekturi dobaviteljevega sistema.

Jedro CRM so podatki in informacije. Šele njihovo zbiranje in obdelava lahko dasta uporabne informacije, ki jih lahko uporabimo pri odjemalcih. Da bi dosegli uporabno CRM rešitev, morajo biti izpolnjeni tehnološki pogoji. Tiste IT rešitve, ki se ukvarjajo s sistematičnim zapisovanjem stikov z odjemalcem in nadaljnjim ovrednotenjem, so ustrezne za analitični CRM. Sem štejemo na primer podatkovno skladiščenje oziroma dele podatkovnega skladišča, podatkovno rudarjenje in podobne postopke ter OLAP (Maida & Wickenhauser, 2007, str. 27).

Na trgu je veliko ponudnikov orodij CRM. Večina izpolnjuje vse ali še več od najpomembnejših funkcionalnosti (SelectHub, 2015):

- pregled nad strankami,
- nadzor nad potencialnimi strankami,
- poročila in nadzorne plošče,
- analize prodaje,
- mobilne CRM rešitve,
- avtomatizacija prodaje,
- integracije drugih poslovnih rešitev,
- oblačna ali lokacijska implementacija,
- prilagoditev potrebam posameznega uporabnika in
- preverjanje uspešnosti prodaje.

Te našteje funkcionalnosti skupaj sestavljajo odličen CRM, ki podjetju omogoča 360 stopinjski pregled nad strankami. MacDonald (2017) navaja, da je po raziskavi, ki je pregledovala najpomembnejše lastnosti sistema CRM, največ uporabnikov izpostavilo

enostavnost uporabe. Več kot očitno je, da je enostavnost uporabe najpomembnejša lastnost, zaradi katere se podjetja odločajo za CRM. Intuitivni in uporabnikom prijazni sistem je izjemno pomemben pri izbiranju med različnimi ponudniki. To je predvsem zaradi dveh razlogov. Prvi razlog je, da zaposleni oziroma uporabniki bolje in z večjo vnemo sprejmejo lažji program kot zahtevnejšega. Drugi razlog je, da bodo zaradi enostavnosti in dovršenosti uporabniškega vmesnika uporabniki lažje vnašali vse potrebne podatke, ki bodo nadalje služili za predikativne analize. Če morajo uporabniki izpolnjevati preveliko število nepotrebnih polj, te pogosto pomanjkljivo oziroma napačno izpolnjujejo.

### 3.1 Vrste ponudnikov orodij koncepta managementa odnosov z odjemalci

Svetovni letni promet s programsko opremo za CRM je v letu 2015 znašal 26,3 milijarde USD, kar je za skoraj tri milijarde USD več kot v letu poprej. Trg se je dokaj konsolidiral, saj prevladujejo večji ponudniki. Pet največjih je v letu 2015 obvladovalo več kot 45 % delež, oziroma je imelo za skoraj 12 milijard USD prometa. Do večjih sprememb v letu 2015 glede na leto 2014 ni prišlo, razen tega da je Adobe izpodrinil IBM iz petega mesta. Naraščajoč promet pri ponudnikih CRM storitev je moč pripisati povpraševanju po storitvah v oblakih (Gartner Inc., 2016).

Tabela 3 prikazuje posamezne deleže in promet po posameznih podjetjih v letih 2014 in 2015. V letu 2015 trgu še vedno dominira Salesforce. Ta je najuspešnejši pri prodaji CRM segmentov, ki se nanašajo na prodajo in podporo strankam (angl. *customer service and support*), medtem ko so tretji po prometu pri prodaji marketinških segmentov CRM.

*Tabela 3: Promet s CRM programsko opremo in tržni deleži podjetij*

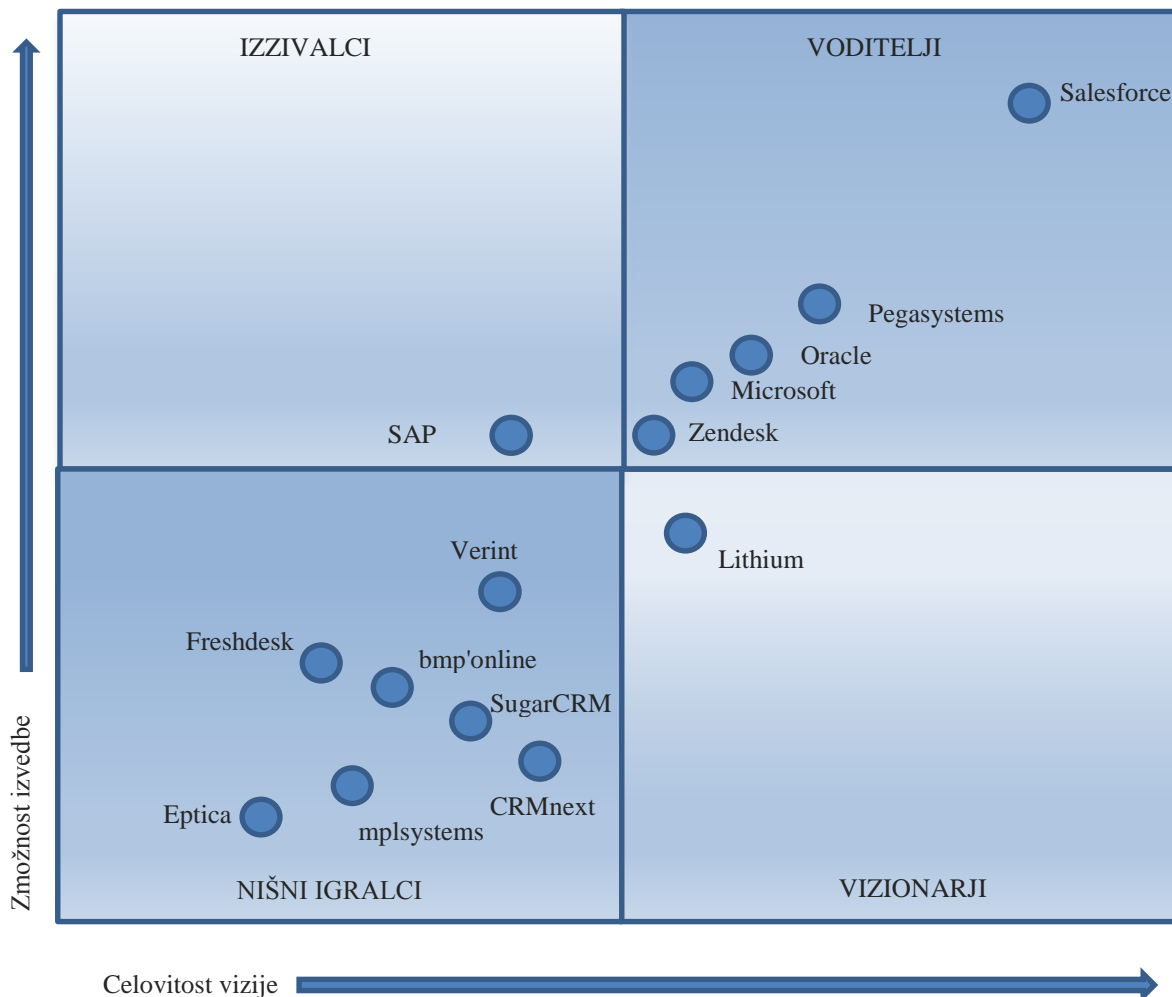
	<b>Promet 2014 (USD)</b>	<b>Tržni delež 2014 (%)</b>	<b>Promet 2015 (USD)</b>	<b>Tržni delež 2015 (%)</b>
Salesforce	4.268.000,5	18,2	5.170.000,9	19,7
SAP	2.669.000,0	13,0	2.684.000,4	10,2
Oracle	2.119.000,0	9,1	2.046.000,5	7,8
Microsoft	951.000,1	4,1	1.141.000,5	4,3
Adobe	738.000,1	3,2	936.000,8	3,6
Ostali	12.658.000,3	52,4	14.307.000,7	54,4
<b>Skupaj</b>	<b>23.404.000,0</b>	<b>100,0</b>	<b>26.287.000,8</b>	<b>100,0</b>

*Vir: Gartner Inc., Gartner Says Customer Relationship Management Software Market Grew 12.3 Percent, 2016.*

Pri svoji raziskavi svetovnega trga je podjetje Gartner analiziralo svetovno tržišče CRM ponudnikov in jih segmentiralo na vodilne (angl. *Leaders*), izzivalce (angl. *Challengers*), vizionarje in nišne igralce. Na trgu je zaznati naraščajočo potrebo po storitvah v oblaku.

Med vodilne ponudnike tako spadajo podjetja Salesforce, Oracle, Pegasystems, Microsoft, Zendesk. SAP so uvrstili med izzivalce (Slika 6).

Slika 6: Analiza ponudnikov CRM rešitev po Gartner



Vir: Zendesk, Gartner's 2016 Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center, 2016.

Napovedujejo, da bo v letu 2017 50 % podjetij izbralo storitve v oblaku (angl. *software as a service*, v nadaljevanju SaaS). Ker bo do leta 2018 vse več aplikacij narejenih na osnovi tehnologij v oblaku in ker vse več ponudnikov namešča podatkovne centre v Evropi in Aziji, bo uporaba rešitev v oblaku postala odločitveni faktor za CRM po vsem svetu in za vse nivoje zahtevnosti poslovnih procesov.

V letu 2018 bo potrebnih več produktov, da bi odjemalčeve potrebe uspešno pokrivali. Ocena je, da bodo bile potrebne vsaj štiri vrste, da se vzpostavi idealni podporni center za odjemalca (angl. *engagement center*) (Zendesk, 2016).

Že dandanes koncept klicnega centra nekaterim podjetjem ne zadostuje. Odjemalci nimajo več enostavnih vprašanj, za katera se obračajo na klicne centre, prav tako lahko v podjetja vstopajo preko več različnih kanalov, kot so elektronska pošta, socialna omrežja ...

Tudi neodvisno raziskovalno podjetje Forrester Research stalno ocenjuje ponudnike orodij CRM. V poročilu, ki zajema zadnji kvartal leta 2016, tako opažajo, da postaja trg CRM ponudnikov vse zrelejši, ponudniki izboljšujejo in dopolnjujejo svojo ponudbo. Ob stalnih ponudnikih na tržišče prihajajo novi, manjši, ki prinašajo modernejše pristope z upoštevanjem razvoja digitalne tehnologije, njihova ponudba pa je prilagojena uporabniku (Leggett, 2016).

Forrester Research primerja ponudnike CRM glede na velikost podjetja, ki mu je rešitev namenjena (Leggett, 2016):

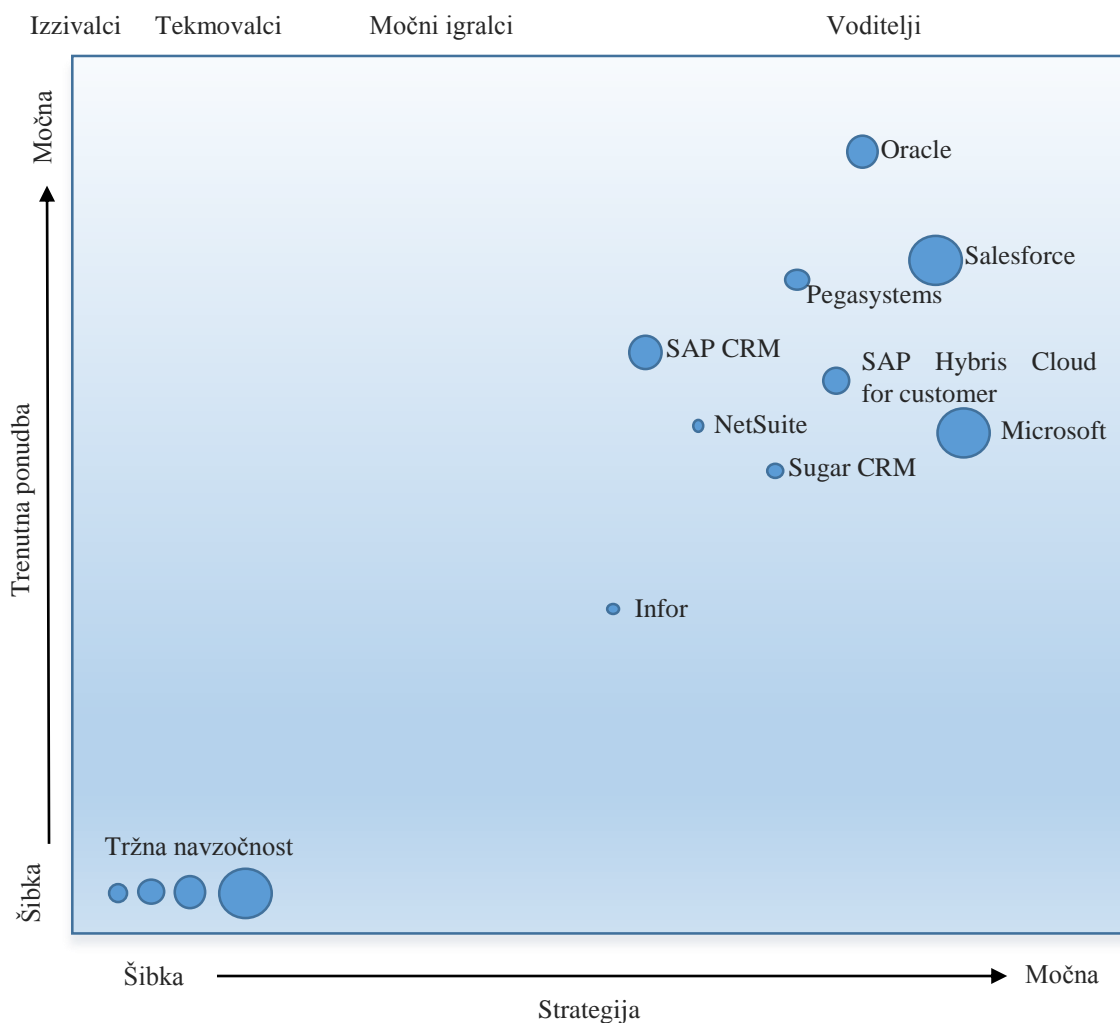
- **Ponudniki CRM rešitev za velike organizacije** – 1000 in več zaposlenih (Infor CRM, MS Dynamics CRM, Net Suite, Oracle CX, Pegasystem CRM, Salesforce, SAP CRM, Sap Hybris, SAP Hybris Cloud for Customer, SugarCRM),
- **Ponudniki CRM rešitev za srednje velike organizacije** – od 250 do 999 zaposlenih (Aptean Pivotal CRM, bpm'online, Bullhorn, Infor CRM, Maximizer CRM, MS Dynamics CRM, NetSuite, Oracle CX, Sage CRM, Salesforce, SAP Hybris Cloud for Customer, SugarCRM),
- **Ponudniki CRM rešitev za majhne organizacije** (Base CRM, Capsule CRM, GoldMine CRM, Infusionsoft, Nimble, Swiftpage Act, Zoho),
- **Ponudniki CRM rešitev za specifične zahteve** (eGain, Freshdesk, Verint Systems, Zendesk, Adobe Campaign, IBM Campaign, Infor Epiphany Marketing, SAS Customer Intelligence, Teradata Integrated Marketing Cloud, Amdocs CES Customer Relationship Management, Blackbaud, IMS Health, NexJ Systems, StayinFront, Veeva Systems).

Ob tem razdeli glavne ponudnike v štiri kategorije, kot je prikazano v Sliki 7: voditelji (angl. *Leaders*), močni igralci (angl. *Strong Performers*), bojovníki (angl. *Contenders*) in tvegani (angl. *Risky Bets*).

Slovenski trg je relativno dobro razvit z vidika ponudnikov; tako lahko organizacije izbirajo med 51 ponudniki rešitev CRM. Po raziskavi podjetja FrodX med najbolj razširjene ponudnike CRM rešitev sodijo Intrix, Microsoft, Salesforce in SAP. Večina podjetij se odloča za nakup aplikacij (Pauletič et al., 2013).



Slika 7: Položaj ponudnikov CRM rešitev



Vir: K. Leggett, S. Powers, M. Grannan, S. Sjoblom, C. Rafferty, & P. Harrison, *The Forrester Wave™: CRM Suites For Enterprise Organizations, Q4, 2016*.

Kot so v svoji raziskavi slovenskega trga ugotovili pri podjetju FrodX, je pojem CRM dobro poznan v Sloveniji (72 % anketiranih pozna pojem CRM), najbolj razširjen sistem je MS Dynamics CRM (uporablja ga 24,0 % anketirancev), 41,4 % sistemov CRM uporabnikov se nahaja v oblaku. Najpogosteje se CRM uporablja za vodenje procesa po prodajnih aktivnostih (Pauletič, Bavec, Grabeljšek, Markuš, & Faletič, 2014).

V nadaljevanju magistrskega dela se osredotočam na ponudnike CRM rešitev, ki so v slovenskem prostoru najbolj prisotni in pridejo v poštev tudi kot izvajalec CRM rešitve za izbrano podjetje.

### 3.1.1 Microsoft Dynamics CRM

Orodje je bilo predstavljeno leta 2003 in ni bilo tako specializirano za CRM kot v tistem času npr. CRM podjetja Siebel. V začetku je bil Dynamics neke vrste dodatek k Microsoft Outlook-u. Šlo je tudi za preveč samostojen in nepovezan koncept, saj je bil Microsoft preveč osredotočen na ERP, čigar del naj bi bil CRM. Šlo je za podobno razmišljanje kot pri podjetju SAP. Za potrebe celovitega ERP sistema so bile izvedene akvizicije aplikacij Navision (danes Dynamics NAV), Great Plains (danes Dynamics GP) in IBM Axapta (danes AX). Zapostavili so tudi ukvarjanje z uporabniškim vmesnikom, zato je bilo za uporabnika okolje v primerjavi s konkurenco videti zastarelo. Kasneje so bili celo skoraj pripravljeni plačati za Salesforce.com 50 milijard USD. Vendar so nato v lastni režiji omenjene slabosti postopoma odpravili in uspeli pripraviti konkurenčen CRM, medtem pa so v primerjavi s konkurenco izgubili skoraj 10 let (Kram, 2016).

Orodje je bilo nazadnje posodobljeno konec leta 2013. Sprva je bilo namenjeno večjim podjetjem, vendar je lahko povsem primerno za manjša podjetja. Orodje lahko izboljša prodajo in marketing v vsakem podjetju s praktično neomejeno zmožnostjo širjenja. Poleg tega lahko podpira praktično vsakršno vrsto poslovanja in branžo. Ključni moduli so na primer Socialni mediji, Prodaja in marketing, Podpora odjemalcem ipd.

Prednosti (Top 10 Cloud CRM Solutions, 2017):

- Je enostaven za uporabo. Programska oprema lahko deluje v okviru Outlook klienta in ima izgled Microsoftovega okolja. Možne so osebne nastavitve strani in delovnega okolja.
- Enostavno dostopanje do informacij, brez dodatne IT pomoči. Vizualizacijske možnosti se lahko kreirajo s čarovnikom, prikazne panele je mogoče enostavno kreirati.
- Microsoft pri programski opremi ponuja različne oblike sodelovanja, bodisi namestitvev v podjetju, kot storitev v oblaku ali kot partnerski najem. Prehod med prvima dvema oblikama je zaradi enake systemske zasnove povsem enostaven.
- Microsoft CRM je tudi nevtralen program, ki ga je mogoče uporabiti na drugih platformah.
- Za večjo fleksibilnost in možnost širitve Microsoft zagotavlja programsko opremo za integracijo z ostalimi sistemi.
- Močna integracija Office programov s CRM podatkovno bazo.
- Glede na zmogljivosti je najemna cena najnižja med konkurenti.
- Ker je veliko uporabnikov navajenih okolja Microsoft, je program enostaven za priučitev. Ima zelo dobro uporabniško podporo.
- Podpira mobilne platforme in je torej dostopna preko več vrst mobilnih naprav.

- Ponuja raznoliko funkcionalnost v nasprotju z ostalimi programi, ki se osredotočajo le na odnose z odjemalci.
- Program je možno namestiti na lokacijah podjetja ali najeti kot storitev.

Slabosti (ITQlick, 2017a):

- Zelo visoka cena, če se podjetje odloči za obsežno implementacijo ali celoten paket.
- Slaba povezljivost z ostalimi bistvenimi aplikacijami, zelo omejen le na povezljivost z ostalimi Microsoftovimi programi.

Cene Microsoft Dynamics CRM na dan (CRM Switch LLC, 2016):

- Enterprise: 200USD/mesec/uporabnika.
- Professional: 65USD/mesec/uporabnika.
- Basic: 30USD/mesec/uporabnika.
- Essential: 15USD/mesec/uporabnika.
- V povezavi z Office 365 ali pri ostalih vrstah sodelovanja so možni dodatni popusti.

### 3.1.2 Salesforce

Podjetje je bilo ustanovljeno 1999 in je kmalu postalo eno vodilnih na področju CRM programske opreme. Salesforce je na področju CRM v oblaku oral ledino.

Podjetje se je močno posvetilo potrebam prodajnih služb in temu je bilo prilagojeno delovno okolje, ki se je močno odmaknilo od na pogled nepreglednega in enostavnega »računovodskega« pristopa. V nasprotju s SAP-om, kjer je bilo potrebno prilagajanje njihovi arhitekturi in načinu dela, je bil tukaj princip popolnoma obraten. Zato ne preseneča, da so zaradi kompliciranega uporabniškega vmesnika pričeli z razvijanjem programa, ki omogoča delo v Salesforce okolju in hkrati uporablja SAP-ovo podatkovno bazo. Tako so uporabniki dobili na voljo prijaznejše delovno okolje (Kram, 2016).

Orodje za CRM ima vse potrebno za prodajo in marketing. Salesforce je poleg velikih organizacij ustrezen tudi za najmanjša podjetja in samostojne podjetnike. Omogoča upravljanje s široko mrežo odjemalcev, kar je primerno za velika in srednja podjetja. Prav tako je primeren pri organizaciji poslovnih nalog in ostalih aktivnosti. Odjemalcem je na voljo lasten portal.

Salesforce je kompatibilen z večino splošno uveljavljenih aplikacij, kot so na primer Outlook, Google Apps ipd. Aplikacija je precej razvejana in med drugim vključuje marketinški oblak, storitveni in prodajni oblak. Ker Salesforce deluje v oblaku, odpadejo vse posodobitve, ki bi jih morali v podjetju sami izvajati. Po drugi strani je to tudi

omejitev, kajti brezpovezavni (angl. *offline*) dostop ni možen. Negativna plat aplikacije je tudi vmesnik, ki dovoljuje veliko prilagoditev, kar je lahko časovno precej potratno (ITQlick, 2017b).

Nekatere prednosti (Top 10 Cloud CRM Solutions, 2017):

- Podjetje Salesforce.com je prepoznano kot zelo inovativno podjetje, saj podjetje kontinuirano predstavlja nove lastnosti in zmogljivosti.
- Podpirajo skupnost aktivnih uporabnikov, tako odjemalcev kot tudi partnerjev. Zveni paradoksalno, vendar pogosto CRM ponudniki pri svojih odjemalcih ne izvajajo CRM strategije, ki jo sicer predstavljajo kot neizogibno. Salesforce je tukaj izjema, to dokazuje na primer uporaba Ideas programske opreme, s katero upravljajo vhodne informacije skupnosti aktivnih uporabnikov in t.i. Radian6, s katerim so dejavni na socialnih omrežjih in v oblaku.
- Uporabniški vmesnik kar najbolj izkorišča tehnologijo in uporabniku omogoča enostavno in uporabno izkušnjo. Tako kaka posebna uporabniška navodila sploh niso potrebna.

Slabosti (Top 10 Cloud CRM Solutions, 2017):

- Salesforce nadaljuje s tranzicijo od CRM prodajalca do ponudnika na platformi, zato so ga nekateri konkurenti že preseгли.
- Programska oprema za marketing je v oblaku šibkejša.
- Salesforce ne ponuja sofisticirane poslovne inteligence. Tako mora odjemalec praviloma iskati dodatnega ponudnika, ki zagotavlja ustrezno analitiko.
- Cenovno je Salesforce najdražji na trgu.
- Če odjemalec išče širšo zasnovo, ki vključuje še npr. ERP, je Salesforce manj konkurenčen, kajti zaradi dodatnih programov je potrebno več dodatne in težavne integracije.
- Zagotavljanja servisne podpore, razen če ni posebej izpogajano, ni v paketu.

Cena Salesforce (CRM Switch LLC, 2016):

- Lightning Unlimited: 300 USD/mesec/uporabnika.
- Lightning Enterprise: 150 USD/ mesec/uporabnika.
- Lightning Professional: 75 USD/ mesec/uporabnika.
- Salesforce IQ CRM Starter (do 5 uporabnikov): 55 USD/ mesec/uporabnika.
- Minimalna doba za naročnino je eno leto.

### 3.1.3 SAP

SAP je bil ustanovljen leta 1972 in je največji ponudnik ERP in CRM programske opreme na svetu, saj ima več kot 100.000 odjemalcev po vsem svetu. V Evropi je največji ponudnik programske opreme. SAP-ove rešitve so oblikovane tako, da zadovoljujejo potrebe različnih velikosti in tipov podjetij – od majhnih in srednje velikih do globalnih korporacij.

Pri manjših in srednje velikih podjetjih je SAP pozicioniran s tremi produkti, in sicer: SAP Business One, SAP Business by Design in SAP Business All in One. Za podjetja s 100 do 500 zaposlenimi je najprimernejši SAP Business by Design. Gre za storitev v oblaku.

SAP Business by Design je na voljo v štirih kategorijah: CRM, finance, profesionalna avtomatizacija storitev (angl. *professional services automation – PSA*) in SCM. Vsaka od omenjenih rešitev je lahko popolnoma samostojna in vsaka vključuje kombinacijo različnih modulov. Celoten ERP programski paket vključuje: CRM, računovodstvo in finance, projektni management, management oskrbovalnih verig, management odnosov z dobavitelji, kadri in plače, analitiko in management pritožb.

Ravno Business by Design CRM je za podjetja pogosto začetna točka za SAP uporabnike v oblaku. CRM zagotavlja relativno enostaven prvi vstop za SAP uporabnike, ki prvič uporabijo storitev v oblaku in nato sčasoma dodajajo ostale funkcije.

Zadnja različica je okrepila CRM funkcionalnost, saj so bile uvedene nekatere napredne rešitve. Osnovne značilnosti še vedno bazirajo okoli upravljanja s kontakti, odjemalčevim računom, priložnostmi in opravili. Napredne funkcije so sicer še nekoliko omejene, vendar že omogočajo avtomatizacijo marketinga, upravljanja s kampanjami, managersko vodenje (angl. *lead management*), monitoring storitev in podrobno analitiko. Na prodajni strani je SAP primerljiv z ostalimi konkurenti, vendar je njegova velika prednost integriranost s procesi v zalednih pisarnah. Tako lahko prodajnik kreira ponudbe, preveri kreditno sposobnost odjemalcev, terjatve, zaloge, naročila, preveri možnosti navzkrižne prodaje (angl. *cross-selling*) in možnosti prodaje bolj donosnih izdelkov (angl. *up-selling*) ipd.

SAP nadaljuje z izboljševanjem funkcionalnosti in uporabnosti rešitve SAP CRM, saj menijo, da je področje upravljanja odnosov s strankami kot kritično poslanstvo za uveljavitev poslovne strategije s ciljem rasti konkurenčne prednosti. Zato SAP nadgrajuje obsežne funkcionalnosti. SAP CRM je najbolj primeren za globalne stranke, ki že uporabljajo SAP ERP, saj osnovni SAP ne ponuja samostojnega CRM-ja, tako je potrebno plačati vsaj še za njihov ERP (Band, Petouhoff, Leaver, Marston, Gaynor, & Magarie, 2008, str. 12).

Nekatere prednosti in slabosti (eFortis LLC, b.l.):

- Enostavno organiziranje marketinških kampanj in ostalih projektov.
- Odlično središče podpore odjemalcem in informacijski center.
- Dobra osnova za mobilni CRM.
- Veliko funkcij in dobra rešitev za kompleksnejša podjetja.
- Slabost je slabša mobilnost sistema in precej visoka cena.

Cena (CRM Switch LLC, 2016):

- Enterprise SCM: 199 USD/mesec/uporabnika.
- Enterprise Standard: 149 USD/mesec/uporabnika.
- Team User CRM Sales: 89 USD/mesec/uporabnika.
- Minimalno število uporabnikov je 15.

### 3.1.4 Oracle

Oracle je pri programski opremi tretje največje svetovno podjetje za Microsoftom in IBM-om. Pri CRM in ERP programski opremi je poleg SAP-a vodilni na svetu.

Oracle je prvi ponudnik, ki je vlagal v sofisticirano marketinško in avtomatizacijo managerskega vodenja (angl. *lead managementa*). To vključuje vstopne strani, digitalno sledenje, merjenje potencialnih strank, progresivno profiliranje, negovanje potencialnih strank in distribucijo potencialnim strankam. Vsa ta orodja omogočajo tržnikom, da načrtujejo večkanalne kampanje.

Oracle CRM na zahtevo ponuja najboljšo poslovno inteligenco v CRM industriji. Prikaze je možno povsem prilagajati potrebam, na voljo so podrobne analize, interaktivni grafi in tabele. Oracle CRM na zahtevo je močnejši od konkurence pri podatkovnem skladiščenju in OLAP-u, kajti podatki so lahko obdelani z različnih perspektiv in v realnem času. Poleg tega veljajo v CRM industriji v oblaku kot najvarnejši sistem. Dobra stran tega CRM-ja je tudi zelo konkurenčna cena (Oracle CRM Strengths and Weaknesses, 2017).

Pomanjkljivosti Oracle CRM so v uporabniškem vmesniku, kjer je konkurenca kreativnejša. Zaostajajo tudi pri interakcijah s socialnimi omrežji. V primerjavi z ostalimi Oracleovimi rešitvami CRM še ni na tako visokem nivoju.

Oracle je leta 2014 kupil podjetje Micros za približno 5,3 milijarde USD. Micros Systems ponuja storitve predvsem v treh branžah, in sicer v turizmu, gostinstvu in maloprodaji. Med znanimi odjemalci so na primer hotelske verige Hyatt, Hilton, MGM Resort, Radisson in Wynn Resorts. Uspešni so tudi pri CRM za trgovinske verige; njihovi

uporabniki so Ikea, Adidas, Tesco in Burberry. Oracle si s tem prevzemom ni pridobil prav novih tehnologij, pač pa višji promet in nov segment odjemalcev. Z Microsoftovo tehnologijo lahko povezuje lastne rešitve in aplikacije.

Oracle je povezan tudi s podjetjem Salesforce.com, saj le-to deluje na njihovi platformi. Oracleov-a podatkovna baza in Java sta osnova za Salesforce.com. Vendar Oraclu to ustreza, saj pri storitvah v oblaku nima tako obsežnih platform v oblaku, kot sta na primer največja Amazon AWS ali Microsoft Azure. Zato jima ne more konkurirati in je ključno, da obdrži položaj ponudnika najboljših in najhitrejših podatkovnih baz ter da je prisotno v enem od največjih oblakov. Če bi Oracle pričel konkurirati pri storitvah v oblaku s podjetjem Salesforce.com, ima slednji alternative tudi pri Microsoftu z MS SQL ali pri Amazon-u, kjer na AWS platformi lahko deluje odprtokodna podatkovna baza PostgreSQL (Kram, 2016).

Cena (CRM Switch LLC, 2016):

- Oracle CRM On Demand: 75 USD/mesec/uporabnika.

### 3.1.5 Qlikview

Na koncu bi omenil še orodje Qlikview. Čeprav ne gre za tipično orodje CRM, temveč orodje poslovne analitike, pa omogoča analize, poizvedbe in poročila, ki jih je dokaj enostavno prilagoditi uporabniku, tako da lahko podajajo podatke, ki jih uporabnik potrebuje. Hkrati je Qlikview mogoče povezati z orodji CRM, predvsem MS Dynamics CRM.

QlikTech je bil ustanovljen 1993 kot podjetje, ki se je ukvarjalo z razvojem programske opreme za poslovno inteligenco. Orodje za namizne računalnike so poimenovali QlikView in je sestavljeno iz besed *Quality*, *Understanding*, *Interaction* in *Knowledge*. Sprva se je program prodajal le na Švedskem.

QlikView je najbolj fleksibilna platforma za poslovno inteligenco, ki pretvarja podatke v znanje. Uporablja ga več kot 24.000 podjetij povsod po svetu. QlikView omogoča neskončno veliko možnosti za ad hoc poizvedbe brez precej zapletenih struktur in hierarhij, ki so tipične za preostala podatkovna analitična orodja. Zato uporabnikom prihrani čas in jim pomaga do pravih odločitev (LinkedIn SlideShare, 2013).

Ta sistem omogoča kombinacijo podatkov iz različnih informacijskih sistemov, kot so: Microsoft Office Access, Microsoft Office Excel, Microsoft SQL, Oracle, Microsoft Dynamics AX/NAV, My SQL, Skala, Tilde, 1C, Horizon, Kentaur's Pro, Ankravs, Ozols,

OLAP cubs, XML itd. QlikView je zaradi edinstvene tehnologije nalaganja in obdelovanja podatkov postal najhitreje rastoča platforma za analizo poslovnih podatkov.

QlikView zaradi kratkega uvedbenega časa, ki je v polovici primerov krajši od enega meseca, omogoča hitro povrnitev investicije. Velika večina projektov je implementirana v 3 mesecih. Nujne spremembe v poročilih in analiza podatkov so lahko opravljene v nekaj minutah. Uporabljati ga je možno na veliko področjih. Tako lahko analiziramo prodajne kazalce, trende in finančna poročila. Možna je tudi analiza in simulacija različnih vplivov poslovnih procesov. Poleg navedenega nudi tudi analizo proizvodnje in zalog (Aston Baltic Ltd, b.l.).

Qlikview se je med drugim povezal z enim od vodilnim ponudnikom CRM rešitev, podjetjem update.com, ki ga je nato prevzelo podjetje Aurea.

Glavne prednosti in lastnosti (LinkedIn SlideShare, 2013):

- ne potrebuje visoko cenovne strojne opreme,
- hitre in zelo dobre vizualizacijske zmožnosti,
- omogoča takojšnjo obdelavo velike količine podatkov,
- enostavna uporaba, končni uporabniki skorajda ne potrebujejo šolanja,
- visoko zmogljiv, saj omogoča skoraj hkratni odzivni čas tudi pri veliki količini podatkov,
- hitra uvedba,
- fleksibilnost, kajti omogoča neomejene analitične možnosti, spremembe je mogoče uvesti tudi v nekaj sekundah,
- integriranost, nadzorna plošča, analitika in poročanje so zasnovane na skupni arhitekturi,
- nizki stroški,
- nizek riziko, možno je brezplačno testiranje z vsemi funkcijami.

Cena (Mazenko, 2016):

- 1.500 USD na uporabnika.
- Edicija Cloud Plus: 20 USD/ mesec na uporabnika.

### **3.2 Proces izbire ustreznega orodja**

Pri izbiri ustreznega orodja je potrebno določiti določene kriterije, s pomočjo katerih lahko ovrednotimo, kako primerna je določena aplikacija za potrebe podjetja. S tem bomo med mnogimi ponudniki orodij, ki ponujajo diverzificirane različice hitreje izluščili najustreznejše. Hkrati bomo zmanjšali možnost, da bi kasneje nastali preveliki ali



nepričakovani stroški ali prevelika poraba časa pri uvedbi. V praksi so stroški in čas uvedbe že pri razmišljanju o uvedbi CRM-ja med najpogosteje omenjanimi temami.

Kriteriji so po Kostojohn, Paulen, Johnson in Mckinnie (2011, str. 71) sledeči:

- **Usklajenost s podjetjem in cilji.** Tukaj gre za najosnovnejši in obenem najbolj intuitiven kriterij. Pri tem lahko določimo podkriterije. Na primer, da je aplikacija dobra na področjih oz. procesih, ki so za nas najpomembnejša. Primer so npr. prodajniki na terenu, ki potrebujejo mobilno zasnovo sistema, zato mora to zagotavljati tudi zeleni sistem.
- **Fleksibilnost pri prilagoditvah sistema.** Ko svetovalci zapustijo podjetje, je vse težje uveljavljati zahteve po spremembah. Lahko se spremeni tudi poslovno okolje (novi produkti, odjemalci ipd.), kar zahteva nove prilagoditve. Zato je lahko smiselno v podjetju imeti interno ekipo, ki lahko do določene mere samostojno prilagaja sistem.
- **Prilagojenost z obstoječo infrastrukturo.** Ta kriterij zahteva široko kompatibilnost z aplikacijami, ki že obstajajo v podjetju. Seveda številčne tehnologije praviloma niso dobra rešitev in lahko zaradi nekompatibilnosti predstavljajo tudi nepremostljive ovire.
- **Uporabniška izkušnja.** Morda na prvi pogled ne deluje kot preveč pomemben kriterij, v praksi pa se izkazuje kot eden bistvenejših.
- **Tehnološki standardi.** Pri tem kriteriju je pomembno vedeti, v kolikšni meri gre pri prodajalcu za uporabo standardnih orodij. V praksi se dogaja, da podjetja uporabljajo nestandardne rešitve, za katere poleg tega ni več mogoče najti kompetentnih strokovnjakov. Tako lahko pride do resnih zapletov v primeru okvar, dopolnitev, integracija z drugimi sistemi ni mogoča ipd.
- **Uspešnost dobavitelja.** Moč, zavezanost in dinamičnost dobavitelja je prav tako pomemben izbirni kriterij, saj orodje CRM izberemo za dolgo obdobje, v katerem se slej ko prej pojavi potreba po dopolnitvah, razvoju, posodobitvah... Prednost imajo torej preizkušeni in uveljavljeni dobavitelji.
- **Stroški.** Poznati je potrebno celotne stroške uvedbe CRM orodja. Pogosto se pojavlja termin celotni stroški lastništva (angl. *total costs of ownership – TCO*). Pomeni, da je poleg stroškov strojne in programske opreme, licenc in svetovanja potrebno upoštevati tudi število in vrsto internih resursov, ki so potrebni za upravljanje orodja in pripadajoče stroške. Priporoča se zajem obdobja petih do sedmih let.

Kosch, Zakhariya in Breitner (2013, str. 234) navajajo štiri glavne kriterije, ki vplivajo na izbiro določenega CRM sistema in so prikazani v Tabeli 4: kakovostni, stroškovni, tehniški in funkcionalni kriterij. Vsak kriterij je natančneje razdelan z namenom, da je odločitev čim lažja in ustrežnejša. Tako kakovostni kriterij upošteva lastnosti dobavitelja in njihove zmožnosti (kadrovske, časovna prilagodljivost, zanesljivost) kot tudi usmerjenost ponudnika na končnega uporabnika. Slednje je pomembno, kajti učinkovitost CRM je odvisna tudi od tega, kako ga bodo sprejeli zaposleni in predvsem uporabljali.

Stroškovni kriteriji zajemajo tako trenutne (ob vpeljavi sistema) kot tudi nadaljnje stroške, kot so morebitne nadgradnje in stroški vzdrževanja. Tehniški kriteriji zajemajo možnost integracije z aplikacijami, ki jih podjetje že uporablja, saj navadno večje nadgradnje ali celo prehod na nov informacijski sistem predstavljajo velik finančni zalogaj za podjetje. Pomemben dejavnik je tudi možnost nadgradenj sistema, predvsem v smislu uporabe novih tehnologij in komunikacijskih poti. Pod funkcionalne kriterije sodijo elementi, ki bodo omogočili, da bo izkušnja uporabnika privlačnejša, hkrati pa še vseeno zagotavljala potrebne podatke (Kosch et al., 2013, str. 234).

*Tabela 4: Kriteriji za izbiro orodja CRM*

Kakovostni kriteriji	Dobaviteljeva kakovost	Dobaviteljeve in produktne karakteristike
		Kadrovski resursi
	Kakovost uvedbe	Kompatibilnost
		Zanesljivost
		Čas uvedbe
	Usmerjenost na uporabnika	Izobraževanje in podpora
		Prijaznost do uporabnika
		Sprejemanje uporabnika
	Stroškovni kriteriji	Stroški uvedbe
Stroški inštalacije		
Stroški osebja		
Stroški za izobraževanje in podporo		
Stroški sistema		Stroški sistema
		Stroški posodobitev
Tehniški kriteriji	Zmožnost integracije	Integracija podatkov
		Zagon
		Integracija in infrastruktura
		Usklajenost s tehničnimi standardi
	Lastnosti sistema	Zmogljivost sistema
		Zanesljivost in robustnost
		Nadgradljivost
	Fleksibilnost	Mobilnost
		Zmožnost modifikacij

se nadaljuje

Tabela 4: Kriteriji za izbiro orodja CRM (nad.)

Funkcionalni kriteriji	Komunikacijska podpora
	Upravljanje kampanj
	Kontaktni management
	Podpora odjemalcem
	Podpora zunanjetrgovinski službi
	Internet
	Akvizicije in prodajni management
	Management za odnose
	Poročila
	Distribucijski management

*Vir: L. Kosch, H. Zakhariya, & M. H. Breitner, Beeinflussen Auswahlkriterien den Erfolg eines CRMSystems? – eine Strukturgleichungsmodellierung basierend auf dem DeLone und McLean ISErfolgsmodell 2013, str. 234.*

## 4 UVEDBA KONCEPTA CRM V PODJETJE V HOTELIRSKI DEJAVNOSTI

V nadaljevanju se osredotočam na konkretno podjetje v hotelirski dejavnosti. Določene podatke sem pridobil v dokumentaciji podjetja ter z intervjuji, ki sem jih opravil v podjetju. V poglavje pa vnašam tudi svoja spoznanja in izkušnje v podjetju. Za uvedbo koncepta CRM v izbrano podjetje sem uporabil metodologijo IRIS.

### 4.1 Predstavitev podjetja in opredelitev obstoječega stanja

Osnovne dejavnosti podjetja so turistična, zdraviliška in gostinska dejavnost. Na trgu je dejavno že več desetletij in ima nekaj sto zaposlenih. Podjetje ima več poslovnih enot na različnih lokacijah v Sloveniji. Skupna namestitvena kapaciteta znaša preko 1.000 ležišč.

Vizija podjetja je utrjevati položaj med vodilnimi podjetji v panogi v Sloveniji na področju preventive in storitev za dobro počutje.

Podjetje že vrsto let posluje s certifikatom sistema vodenja kakovosti ISO 9001, torej ima opredeljeno tudi poslanstvo in vrednote. Skupaj z vizijo to tvori podlago za politiko podjetja, iz katere nato izhaja strateško načrtovanje, ki ga izvaja vodstvo podjetja. Prav tako ima definirane strategije trženja po posameznih tržiščih ter delno tudi po posameznih enotah. Ciljne skupine, pri katerih podjetje izvaja trženjske aktivnosti, so individualni gosti

in skupine. Nadaljnja delitev obsega še upokoјence, društva, šole in vrtce, aktivne zaposlene, podjetja, mlade družine, igralce golfa ...

Podjetje storitve trži v Sloveniji in širše. Delež tujih gostov narašča, pri tem so najpomembnejše bližnje države, kot so Italija, Avstrija in Nemčija. Pomemben delež imajo tudi bolj oddaljene države, kot sta na primer Rusija in Izrael.

Podjetje je v zadnjih letih začelo opažati, da pri oskrbi stranke nimajo zadostnih informacij o njej, oziroma se informacije nahajajo pri različnih virih. To je povzročilo, da podjetje ne more uspešno spremljati oziroma uporabljati vseh tržnih kanalov, ki so danes na voljo. Podjetje želi sistem, ki bo omogočal, da so vsi podatki stranke zbrani na enem mestu; tako osnovni podatki o stranki kot zgodovina stranke in njeni finančni podatki. Sistem naj tudi omogoča, da je vnos podatkov enostaven, hkrati pa jih lahko vnašajo in posodablјajo vsi, ki imajo s stranko kontakt (prodaja, kontaktni center, recepcija, finančna služba ...).

Zelo pomemben segment je prodaja na medorganizacijskem trgu (angl. *business to business*, v nadaljevanju B2B), ki zajema društva, turistične agencije, tour operaterje, podjetja, interesna združenja ipd. Prodajniki za omenjeni segment praviloma porabijo največ svojega časa, vendar obstoječimi zapisi ne omogočajo hitrega pregleda nad opravljenimi aktivnostmi. Ena bistvenejših informacij, ki ni na voljo v ustrezni obliki, je stanje v prodajnem liјaku. Predpisan sistem statusov še ne obstaja, zato poročila po posameznih fazah v prodajnem liјaku ni mogoče sestaviti.

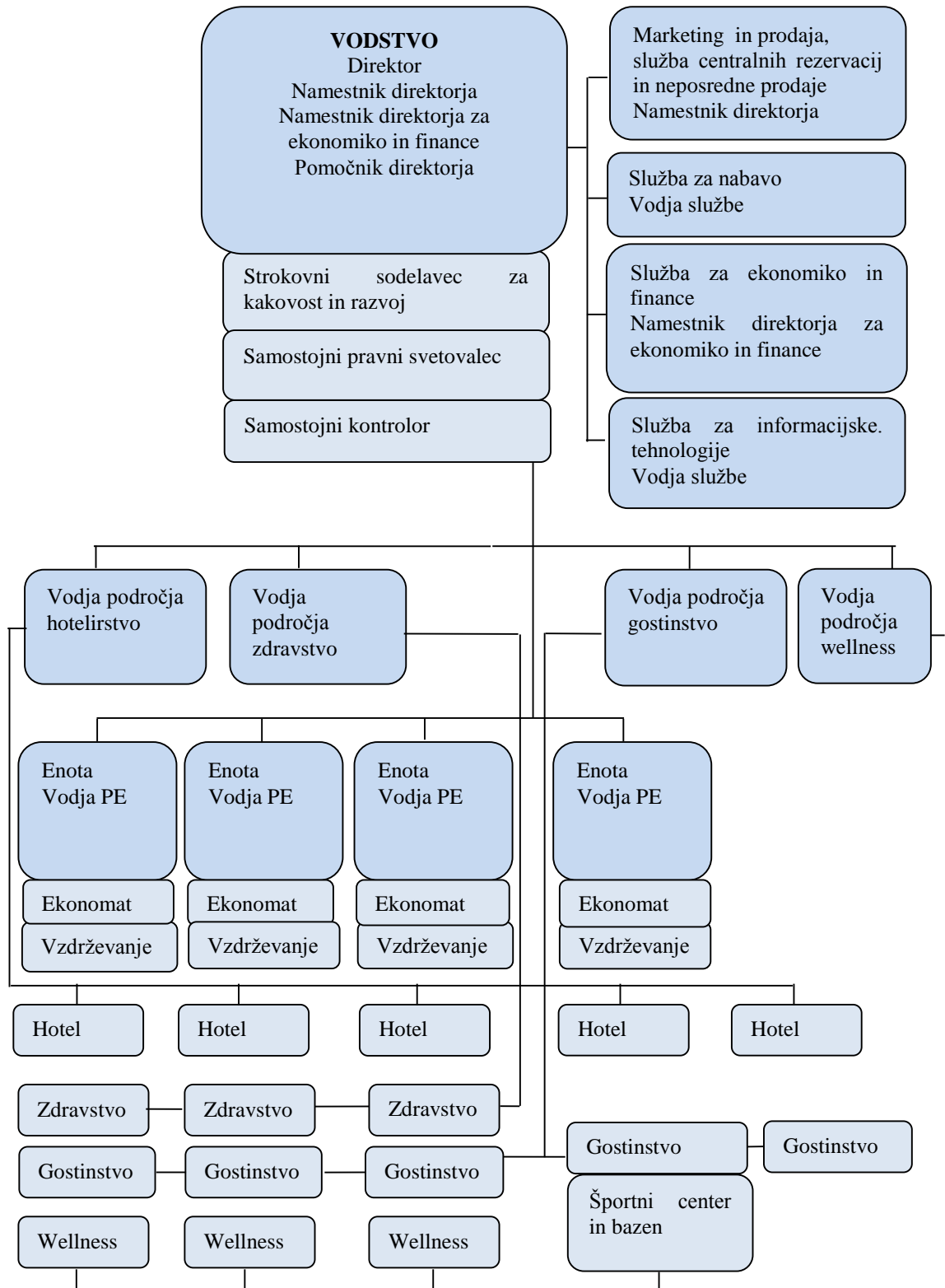
#### **4.1.1 Projektni management**

V podjetju ne obstaja projektna služba ali redno izvajanje aktivnosti na osnovi projektne organizacije saj zato ni dovolj resursov, prav tako zato ni velikih potreb in zato ta organiziranost ni običajna za turistično panogo. Vendar se v primeru posameznih dogodkov, kjer so predvidene kompleksnejše aktivnosti, po potrebi občasno organizirajo interni projektni timi ali celo v kombinaciji z zunanjimi deležniki. Tak primer so na primer investicijski projekti. Velikost tima je odvisna od zahtevnosti projekta in sodelujočih oddelkov. Tudi za potrebe CRM je bil imenovan projektni tim, ki ga sestavljajo vodja informatike, nabave, marketinga in prodaje.

#### **4.1.2 Organizacija podjetja**

Organizacija podjetja se je v zadnjih letih nekoliko spreminjala, aktualni prikaz je razviden iz Slike 8.

Slika 8: Organigram izbranega podjetja



Podjetje ima več poslovnih enot, ki so lokacijsko razpršene na različnih lokacijah, kar predstavlja dodaten izziv pri povezanosti in hitremu pretoku informacij. V preteklosti so bile enote sicer še v dosti večji meri samostojne. Večja organizacijska sprememba je bila izvedena pred štirimi leti, ko se je podjetje predvsem na področju splošnih služb bolj centraliziralo. Pri tem je šlo tako za združevanje aktivnosti kot tudi za fizično združevanje oddelkov, ki so sedaj na skupni lokaciji, kar med ostalim zagotavlja hitrejši pretok informacij. Procesi nabave, marketinga, prodaje, vodenja kakovosti, razvoja, kadrovanja, izobraževanja, ekonomike in vodenja finančnih virov, informacijske tehnologije in sodelovanja pri vodenju investicij so vodeni skupno za vse enote. S tem se bodo postopki in procesi sčasoma vse bolj standardizirali in optimizirali. Ocenjujem, da bo tovrstna organizacija veliko pripomogla k večjemu prenosu znanj in najboljših praks.

Zadnja pomembnejša sprememba je bila izvedena v lanskem letu, ko je bil z namenom povečanja zadovoljstva in zaupanja odjemalcev ter odzivnosti vpeljan klicni center in z njegovo uvedbo je bil seveda zopet nekoliko spremenjen organigram podjetja. Pri klicnem centru gre dejansko za kontaktni center, saj pokriva več vrst komunikacijskih kanalov, ne le telefonskega (tudi internetno poslovanje).

V prodaji in marketingu so identificirani procesi, aktivnosti, merila uspešnosti ter vhodi in izhodi iz procesa. Prav tako so opredeljeni procesi, ki so povezani z odjemalci.

#### **4.1.3 Strategija o odjemalcih**

Odjemalci so v podjetju do določene mere segmentirani, vendar praviloma ne prav globoko. To velja v manjši meri za poslovanje s končnimi uporabniki (angl. *Business to customer*, v nadaljevanju B2C) ter v večji meri za poslovanje na področju B2B. Veliko podatkov je sicer zajetih v sistemu, vendar nato niso analizirani ali kako drugače uporabljeni. Pri individualnih gostih obstaja velik nabor članov kluba, v katerem imajo na voljo posebne cenovne in ostale ugodnosti. Z uvedbo klicnega centra je pričakovati, da bo na tem področju stanje bistveno izboljšano.

Na medorganizacijskem trgu so za ključne odjemalce določeni skrbniki. Za posamezna tržišča so pristojni posamezni oddelki znotraj prodajne službe. In sicer so tržišča ločena geografsko po regijah. Vsak prodajni oddelek oziroma regija je relativno samostojen in ima postavljene svoje cilje, ki jih mora zasledovati.

#### **4.1.4 Sistem za ocenjevanje odnosov z odjemalci**

Pri sistemu za ocenjevanje odnosov z odjemalci oziroma merjenju se zbirajo nekatere povratne informacije o odjemalcih. Ankete so na primer v uporabi že zelo dolgo, navadno

jih imajo gostje v sobah. Tako je mogoče pridobiti kar nekaj podatkov o željah, hotenjih in pričakovanih gostov. Neposredno se tovrstni podatki zbirajo tudi pri osebnem kontaktu zaposlenih z gosti, tako s končnimi odjemalci kot tudi na segmentu poslovanja B2B. Vendar pa je sistem pomanjkljiv za nadaljnjo obdelavo pridobljenih podatkov in morebitno kasnejše ukrepanje. Zaznal sem več možnosti za bolj sistematično obdelavo podatkov, ki bi omogočali prikaz večjega števila kazalnikov. Hkrati podjetje ne analizira mnenj, ki ji odjemalci zapišejo na spletnih straneh, ki so namenjene ocenjevanju ponudnikov turističnih storitev.

#### **4.1.5 Načrt procesov**

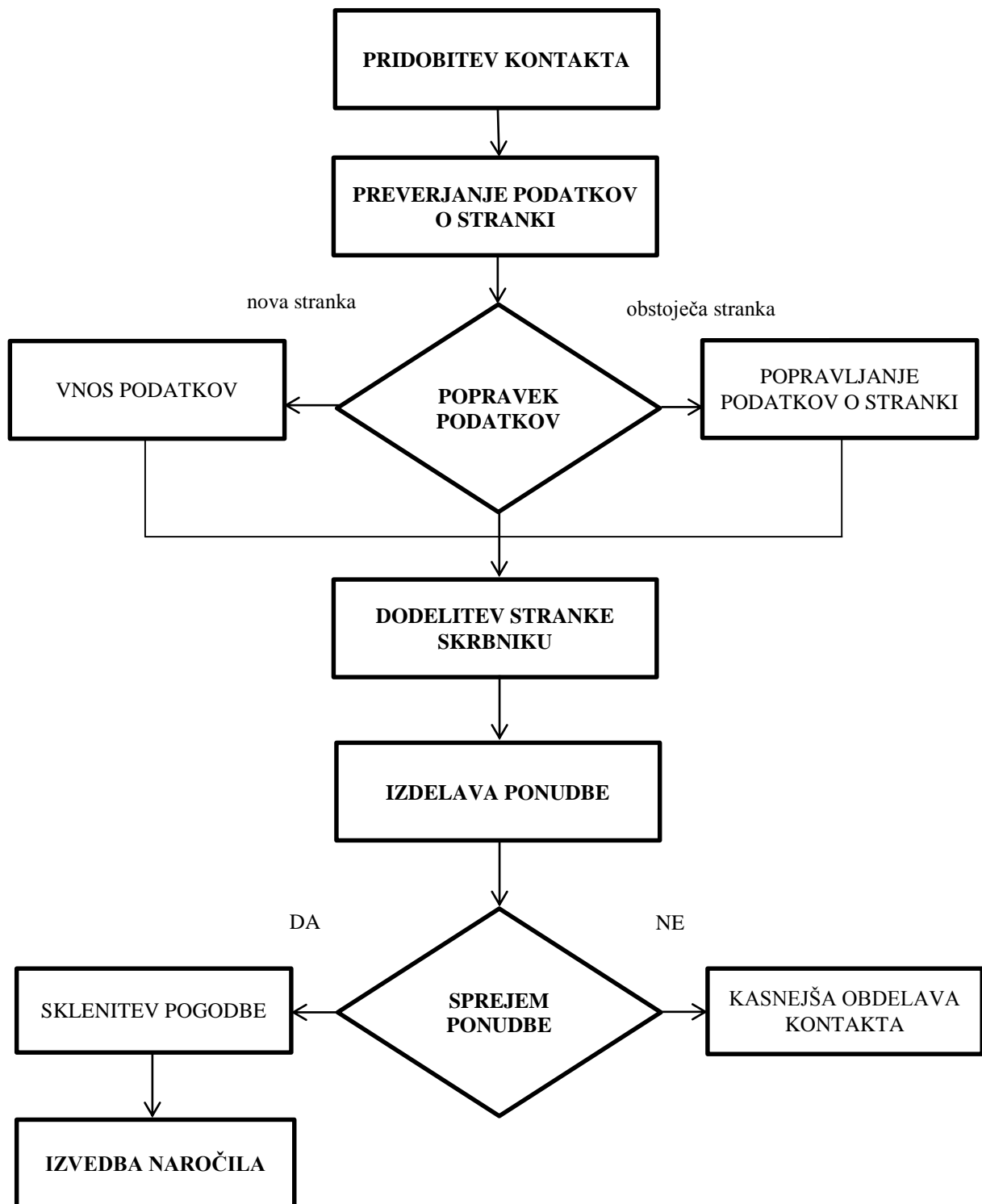
V magistrskem delu se bom osredotočil na proces prodaje, še posebej na medorganizacijsko področje. To je področje, na katerem delujem, zato sem opazil, da je odsotnost baze podatkov ovira pri uresničevanju določenih idej in omejuje prodajni proces. Hkrati smo ob menjavi kadrov ugotavljali, da se zgodovinski podatki strank niso nikjer beležili in so bili za podjetje izgubljeni.

Na segmentu razvoja B2C je z uvedbo klicnega centra prodajni proces postal zelo poenoten. Boljši je pretok informacij, prenos znanja, večja je informatizacija.

Na segmentu razvoja B2B proces ni tako poenoten in standardiziran. To je potencial, ki bi ga bilo dobro izkoristiti, saj bi pripomogel k izboljšanju podpore odjemalcem in večji sistemizaciji in optimizaciji prodajnega procesa. Zapisi o odjemalcih se vedno delajo ob obiskih odjemalcev, medtem ko za komunikacijo preko ostalih kanalov, razen na nekaterih tržiščih, ni podrobne korespondence. Za baze odjemalcev sta v uporabi predvsem programa Excell in Access. V slednjem je delujoča aplikacija, kjer je možno voditi tudi korespondenco o stikih z odjemalci, pregled potrjenih in storniranih terminov, pogojev sodelovanja ipd. Vendar je od samega prodajnika odvisno, katere in kako podrobne podatke vnaša v aplikacijo. Slika 9 prikazuje aktualen prodajni proces.

Shranjevanje v Access-ovo aplikacijo je ločeno po posameznih trgih. Do določene mere program zasleduje potrebe uporabnikov, vendar pa zaznavam tudi več pomanjkljivosti: odsotnost skrbništva nad aplikacijo, odsotnost nadzora nad prodajnim procesom, pomanjkljivo shranjevanje posredovanih ponudb odjemalcem, program ne omogoča natančnejšega spremljanja gostov, slaba povezljivost podatkov in pomanjkljiv grafičen prikaz podatkov o odjemalcih, pomanjkljiva spodbuda s strani managementa, manjše število uporabnikov in odsotnost poročil in analiz.

Slika 9: Model procesa prodaje kot-je



- **Odsotnost skrbništva nad aplikacijo.** Zahteve in želje glede vnosnih mask, poizvedb in poročil se po posameznih tržiščih nekoliko razlikujejo. Nadgradnja in posodobitve aplikacije se praviloma izvajajo le na enem tržišču. Program sicer omogoča veliko možnosti, vendar bi bil pri nadgradnji potreben interni skrbnik, ki pa ga podjetje ni zagotovilo. Uporabniki so tako prepuščeni sami sebi in svoji iznajdljivosti. Problem



predstavlja tudi pomanjkanje znanje pri uporabi programa in pa strah pred uporabo. Ker vsi uporabniki niso enako usposobljeni za uporabo le-tega, prihaja do napačnih ali pomanjkljivih vnosov, hkrati pa sistem ni naravnano tako, da bi takšne vnose zavrnil. Ker uporabniki ne morejo za pomoč poprositi skrbnika, se dogaja, da podatkov sploh ne vnašajo v program, ampak jih še vedno hranijo lokalno oziroma so na vpogled samo njim.

- **Odsotnost nadzora nad prodajnim procesom.** Access ne omogoča evidence spremljanja prodajnega procesa. Tako ni moč ugotoviti, v kateri fazi je posamezna prodajna priložnost, kako uspešna je konverzija prodajnih priložnosti za sklenitev posla in zakaj so bile priložnosti izgubljene. Prav tako ni direktne povezave z računovodskimi programi, kar onemogoča pridobivanje finančnih kazalcev odjemalca. Izpisi oziroma poročila se pridobivajo glede na zahteve prodajnika.
- **Slaba povezljivost podatkov in pomanjkljiv grafičen prikaz podatkov o odjemalcih.** Pri samem prikazu ključnih podatkov o odjemalcu je možen izpis »kartice odjemalca«, ki pa ni grafično podprt ter primerljiv s tako imenovanimi nadzornimi ploščami, (angl. *dashboard*) prikazi, kot jih omogočajo CRM programi. Prav tako manjkajo finančni podatki, saj kot že omenjeno, ni povezave s finančno-računovodskimi programi, ki jih podjetje uporablja.
- **Pomanjkljivo shranjevanje posredovanih ponudb odjemalcem.** Ker aplikacija ni centralizirana, je v uporabi predvsem na nivoju posameznega prodajnika ali posamezne prodajne regije. Zaradi tega tudi ni omogočen celovit vpogled v podatke o odjemalcih, do katerega bi uporabnik prišel na enostaven način, na primer le z nekaj kliki. Trenutnega stanja pri odjemalcih in preteklega dogajanja torej ni možno prikazati v skupnem in celovitem prikazu. Tudi ponudbe in kalkulacije se hranijo ločeno pri posameznemu prodajniku v osebnih mapah na osebni računalniku ali v mapi na strežniku, do katere lahko dostopa le sam. Pri nekaterih prodajnih tržiščih se v Excel-u spremljajo določeni kazalniki v zvezi s ponudbami.
- **Program ne omogoča natančnejšega spremljanja odjemalcev.** Za vsakega odjemalca bi bila dobrodošla opažanja iz hotelskega, wellness in gostinskega dela. V teh procesih imajo zaposleni največ stikov z gosti: Pri tem pridobijo veliko koristnih informacij, kar pomeni, da lahko odjemalca izredno dobro spoznajo. Zaradi različnih omejitev (razpoložljiv čas, omejeni resursi ...) oddelki med seboj redno ne sodelujejo, zato se tovrstne informacije žal izgubijo. Posledice so lahko tudi izguba posameznih odjemalcev ali skupin. V praksi se namreč dogaja, da odjemalec zaradi takšnih ali drugačnih razlogov preprosto ne želi sporočiti, da je imel kakšno slabo izkušnjo. V primeru pravočasnega odkritja in reakcije bi bilo mogoče zadevo urediti in bi odjemalec zadovoljen odšel iz hotela. Tako pa je edina posledica ta, da se v hotel ne želi več vrniti.
- **Pomanjkljiva spodbuda s strani managementa.** Management ne spodbuja vnašanj in vzdrževanja aplikacije oziroma se do nje obnaša pasivno. Posledično tudi uporabniki ne zaznavajo pomembnosti vnosa podatkov.

- **Manjše število uporabnikov.** Program sedaj uporablja samo področje prodaje, kar je premalo, da bi si podjetje ustvarilo kvalitetno sliko o odjemalcu, na podlagi katere bi lahko v nadaljevanju prilagajali ponudbo.
- **Odsotnost poročil in analiz.** Aplikacija v sedanji izvedbi ne omogoča priprave in avtomatskega kreiranja zahtevnejših poročil in analiz, ki bi bile v pomoč tako managementu pri nadaljnjem odločanju kot zaposlenim. Aplikacija je bila namreč narejena z minimalnimi sredstvi s strani zaposlenih v prodaji, ki se zavedajo, da je nujno potrebno spremljati aktivnosti prodaje.

#### 4.1.6 Kadri

Kadri trenutno še niso širše vpeti v projekt CRM. Ker se prodajno-marketingški oddelek skupaj s klicnim centrom nahaja na eni lokaciji, je omogočen hiter pretok znanja in informacij. To je pri seznanjanju s spremembami in njihovem udejanjanju zelo dobrodošlo. Sodelovanje in podpora kadrov ter njihovo izobraževanje pri uvajanju orodja CRM bo nujno potrebno, da bomo lahko govorili o uspešni izvedbi. Hilton Hotels Corp so se pri implementaciji orodij CRM zavedali, da je potrebno vse zaposlene, ki bodo uporabljali orodja, ustrezno izšolati. V ta namen niso izvedli samo izobraževanj o uporabi nove tehnologije, ampak so morali zamenjati miselnost zaposlenih. Zaposlene so naučili, kako povezovati podatke in kako na podlagi dobljenih informacij sprejeti primerno odločitev. Zaposlenim so ponudili različna usposabljanja, šolanja preko telefona, osebna izobraževanja, izdajali so mesečno glasilo, ki je navajalo novosti, dobre prakse, nove možnosti poročil iz CRM. Vzpostavili so posebno telefonsko linijo, kjer so zaposlenim odgovarjali na vprašanja o CRM in jim nudili pomoč (Picarille, 2002).

#### 4.1.7 Informacijski sistem

Pri čelnih procesih v podjetju ne obstaja splošen sistem za management odnosov z odjemalci. Z namenom upravljanja celotne nakupne izkušnje na vseh upravljanih turističnih destinacijah je bil vzpostavljen enoten klicni center. Praviloma gre za kontaktni center, saj pokriva celoten komunikacijski splet, in sicer prednakupno komunikacijo, sprejem naročil in upravljanje zadovoljstva ter ponakupno komunikacijo, vendar se je podjetje odločilo, da ohrani naziv klicni center.

Klicni center želi podjetje sčasoma aktivneje vključiti tudi v podporo prodajno marketinškim aktivnostim z namenom vzpostavitve dolgoročnega profitnega centra.

V rezervacijski službi klicnega centra je identifikacija odjemalca do določene mere že v funkciji. Program, kjer se beležijo nekateri osnovni podatki o odjemalcih, je delno integriran z aplikacijo Cisco, ki je tudi v uporabi v rezervacijski službi. V primeru klica poznanega odjemalca je iz glavnega hotelskega programa s pomočjo Cisco aplikacije vidna

zgodovina gosta, kot na primer: kdaj je bival, kje je bival, kakšne pakete je koristil in podobno.

V prodaji na segmentu B2B obstaja lastno orodje, ki ni integrirano z ostalimi sistemi. Podjetje torej že ima določeno bazo podatkov. Za podrobnejši pregled nad odjemalcem je potrebno zbirati podatke iz več aplikacij ali virov. Slika 10 prikazuje primer vnosnih mask, ki so v uporabi v prodajni službi. Kot je razvidno, se vnašajo osnovni podatki o odjemalcu, po prodajnikovi presoji se vnese pomembnejša ustna ali pisna korespondenca. Nadalje se zabeležijo podatki o pogodbi oziroma dogovorjenih pogojih sodelovanja ter podatki o posameznih skupinah in sicer termini bivanja ter vrednostni parametri. Vneseni podatki so strukturirano zabeleženi in na osnovi poizvedb lahko pridobimo želene analize in poročila.

*Slika 10: Prikaz vnosnih mask*

General				Calls		Additional Info		Dates	
	Call Date	Call Time	Subject						
*	4. 01. 2017	13:57:34							

General				Calls		Additional Info		Dates				
Podobrazec Dates												
	Date From	Date to	Unit	Notes	Nights	Nr.1/2	Nr.1/1	Status	Value	Price 1	Price 1/1	Night Total
*												

General	Calls	Additional Info	Dates
Referred By	<input type="text"/>	Release Date	<input type="text"/>
Contract Validity	<input type="text"/>	Payment Period	<input type="text"/>
Payment Terms	<input type="text"/>		
Provision	<input type="text"/>		
Storno Conditions	<input type="text"/>		
Hotel and Roomtype	<input type="text"/>		

**Tasks**  
 Create New Contact  
 View Reports  
**Setup**  
 Add or Delete Contact Types

GR v.1.5

Pri notranjih procesih je v uporabi v podjetju več informacijskih orodij, in sicer je za hotelirsko dejavnost v uporabi program ROS, ki ga uporabljajo v recepciji, wellness-u, zdravstvu, gastronomiji, materialnem poslovanju in hotelskem fakturiranju. Za potrebe računovodstva je v podjetju v uporabi program Navision, kjer je za prenos podatkov v druge programe potrebna integracija.

## 4.2 Predlog uvedbe koncepta managementa odnosov z odjemalci v podjetje

Ker so strategije nastale že pred nekaj leti, bi bilo zaradi hitro spreminjajočih se razmer smiselno preverjanje ustreznosti strategij in po potrebi revidiranje. Po postavitvi strategij bi bilo treba definirati cilje, ki bi bili skladni s strategijami. Pomembno je, da so cilji določeni tudi po posameznih procesih. Poleg ciljev bi morali ključni uporabniki posameznih procesov opredeliti dejansko in želeno stanje. Opredeliti bi morali predlog prenove procesov in ostale zahteve. Izdelati bi bilo potrebno še motivacijski načrt za zaposlene z namenom boljšega doseganja ciljev.

V naslednji fazi bi vodstvo seznanilo zaposlene s strateškimi cilji in to na prav vseh ravneh poslovnih procesov. Torej tudi na procese, ki z odjemalci nimajo direktnega stika, kot je na primer administracija.

Med strateške cilje bi kot enega od najpomembnejših uvrstil izboljšanje odnosov z odjemalci. Kljub temu da so procesi določeni, bi pred uvedbo CRM preveril ustreznost predvsem skozi oči odjemalca in jim glede na strategijo CRM določil pomembnost.

Glede na razpoložljive resurse v podjetju bi predlagal, da se CRM uvaja postopoma, in sicer sprva le pri procesih, ki so najtesneje oziroma največkrat povezani z odjemalcem. Izhodišče bi bila prodaja, kjer bi začeli s poenotenim upravljanjem kontaktov. Drugi razlog

za tako uvedbo so omejena sredstva in zmanjšano tveganje v primeru neuspeha. V primeru uspeha bi to bila močna spodbuda za vpeljavo koncepta CRM v ostale oddelke. Odločitev za prve korake v smeri CRM-ja, ki so bili že izvedeni v klicnem centru, ocenjujem za zelo pozitivno.

Smiselno bi bilo, da se za uvedbo CRM-ja pripravi projekt. Ta naj vključuje vse pogoje za uspešno izvedbo projekta. Čeprav se CRM uvaja postopoma po posameznih procesih, se lahko faze projekta prilagodijo končnemu uporabniku. Predvidevam naslednje faze:

- **Priprava projekta** zajema pregled in revizijo obstoječega stanja, določitev organizacije projekta in delovnih skupin (nujna je vključitev dela zaposlenih s strani posameznega procesa), opredelitev želenega stanja in določitev tehničnih zahtev in opreme.
- **Poslovni načrt** naj določi zahteve podjetja oziroma procesa, ki mu je CRM namenjen. Treba je natančno določiti, kateri so tisti podatki in informacije, ki jih uporabnik potrebuje in kako se bodo te vnašale oziroma posodabljele in kdaj. Predvideti je potrebno tudi načrt izobraževanja zaposlenih oziroma končnih uporabnikov. V tej fazi se že lahko pripravi tudi razvojno oziroma testno okolje. Ta mogoča prvo neposredno izkušnjo uporabnika in tako olajša izvedbo morebitnih dodatnih zahtev, ki so bile morda spregledane.
- **Realizacija in končna priprava.** V fazi realizacije se sistem pripravi, da ustreza zahtevam poslovnega načrta. Nujno je potrebno dobro sodelovanje med ponudnikom in odjemalcem, saj bo le-to doprineslo k zadovoljujoči aplikaciji. V končni pripravi je sistem pripravljen za prenos na produkcijsko okolje. Če so bile predhodne faze pravilno izvedene, potem dodatni popravki niso potrebni.
- **Dejanska izvedba.** V fazi dejanske izvedbe se CRM sistem predloži končnim uporabnikom v rabo. Potrebno je zagotoviti podporo uporabnikom ter sproti reševati morebitne težave.
- **Revizija in podpora.** Po izvedbi projekta je potrebno preveriti morebitna odstopanja od načrtovanega, predvsem pa oceniti, ali orodje CRM zadovoljuje potrebe uporabnikov oziroma omogoča pridobitev potrebnih podatkov.

Ker predvidevam postopno vpeljevanje CRM v izbrano hotelirsko podjetje, je smiselno tudi preveriti, kakšen je odziv uporabnikov. Tako je treba preveriti, ali in v kolikšni meri uporabljajo novo vpeljan sistem in koliko jim pri delu koristi.

V nadaljevanju navajam aktivnosti, ki bi jih morala izvesti prodaja v obravnavanem podjetju, saj predvidevam, da bi z uvedbo CRM začeli najprej v prodaji.

## **Proces prodaje**

Proces prodaje bi moral jasno definirati potek planiranja obiskov, obiske, obdelave zastavljenih aktivnosti, dokumentiranje in sledenje ponudbam. Zaradi velikega števila prodajnih kontaktov je potreben sistematičen pristop, ki pomeni osredotočanje na prave odjemalce in s tem optimiziran proces.

Pri takšnem uvajanju, ki bi lahko vključevalo le določen oddelek, ne bi smeli pozabiti na končen cilj. To je uvedba v celotno podjetje, saj bi bil le tako njegov potencial najbolje izkoriščen in med vsemi zaposlenimi bi se lahko razvila ustrezna kultura.

Pri številu funkcij, ki jih omogoča CRM sistem, predlagam, da bi pričeli s kar najmanjšim naborom. To pomeni tudi več možnosti za uspeh projekta in boljše osredotočanje na najbistvenejše dele procesa. Ko bi osnovne funkcije sčasoma dovolj obvladali in v kolikor bi se pojavile dodatne potrebe, bi nabor ustrezno razširili.

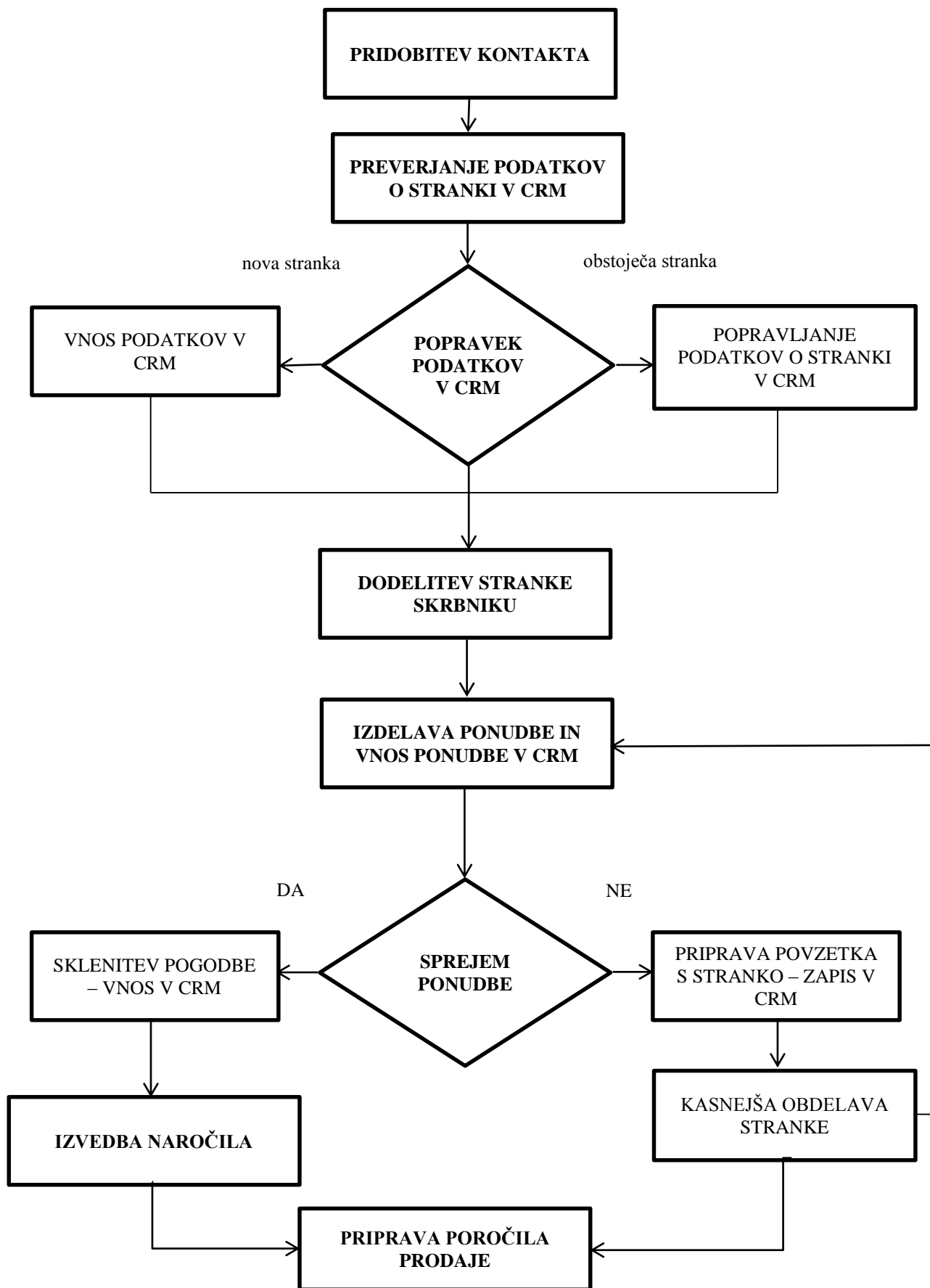
Osnova je seveda upravljanje s kontakti, kjer je pri vnosu informacij zopet potrebna prava mera. Hitro se lahko zgodi, da pridno, vendar brez učinka, vnašamo velike količine neuporabnih podatkov. Pomemben dejavnik pri tem je ustrezno strukturiranje podatkov. Število vnosnih polj je potrebno spraviti na minimum. Pri vodenju odjemalčeve zgodovine predlagam, da bi čim prej pričeli z vnosom informacij iz hotelskega, wellness in gostinskega dela. Tako bi lahko pogosteje preprečili, da bi odjemalec iz hotela odšel nezadovoljen in bi s tem pridobili več stalnih gostov.

Slika 11 prikazuje predlog modela prodajnega procesa »naj-bo«, ki se prične s pridobivanjem kontaktov. Nato se preveri, ali gre za obstoječo ali novo stranko ter ustrezno ukrepa. Če gre za novo stranko, je potrebno čim več uporabnih strankinih podatkov vnesti v CRM. V kolikor pa govorimo o obstoječi stranki, pa naj se v CRM preveri, ali so vneseni podatki (še) pravilni in izvede morebitne popravke. Izvede se tudi segmentiranje stranke.

Sledi dodelitev kontaktov, ki jih pridobimo bodisi z direktnim stikom (akvizicija, telefon, e-pošta ipd.), preko interneta, priporočil ali preko ostalih kanalov, skrbniku stranke. Skrbnik nato izdelava ponudbo za stranko in ob tem zavede posredovano v sistem CRM. Le tako bo mogoče slediti naši korespondenci s stranko.

V primeru pridobitve povpraševanja generiramo ponudbo. V sistemu je potrebno zabeležiti prodajne pogoje, kalkulacijo, morebitno odobritev posebnih pogojev in samo ponudbo. Poleg tega opredelimo ocenjeno velikost nočitev, prometa, zapadlost ponudbe in ocenjeno verjetnost potrditve ponudbe. Pri nekaterih partnerjih (tour operaterji, agencije) gre v primeru sodelovanja pogosto za ponavljajoča povpraševanja, zato je običajna priprava pogodbe o sodelovanju.

Slika 11: Model procesa prodaje naj-bo



Pri povpraševanjih za skupine ali tudi posameznih individualnih povpraševanjih po potrditvi ponudbe kreiramo delovni nalog, ki mora poleg vseh dogovorjenih pogojev opredeljevati vse, pogosto zelo podrobne, aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti že pred prihodom, v času bivanja in po odhodu skupine.

V CRM je potrebno vnesti tudi negativne oziroma zavrjene ponudbe. Analiza le-teh omogoča spoznanje, kje so pomanjkljivosti ponudnika, koristno pa je pridobiti in zabeležiti tudi razlog zavrnitve. Hkrati nam zapis omogoča, da odjemalca o novih pondbah obvestimo kdaj v prihodnosti.

Vneseni podatki tvorijo ustrezno bazo za različne poizvedbe, ki so potrebne za izvedbo analiz in so podlaga za nadaljnje odločitve. Z ustreznim orodjem za poslovne analize imamo tako vse možnosti za hiter in nazoren prikaz želenih informacij. V prvi vrsti je za prodajo pomemben pregled nad parametri v posameznih fazah prodajnega lijaka.

V kasnejših korakih predlagam povezovanje CRM sistema z ERP. Integrirana sistema omogočata dostop do vseh ključnih informacij v trenutku, ko so te najpomembnejše. Povezanost sistemov tudi izniči podvajanje podatkov in časovne izgube (Gobec, 2007, str. 38).

Za prodajno funkcijo bi bilo med najbolj prioritarnimi nalogami potrebno povezati oziroma prenesti fakturirano realizacijo po posameznih odjemalcih in odprte terjatve. Gre za vključitev finančnih podatkov stranke v CRM. Sistem mora omogočati takojšen vpogled v finančno situacijo posamezne stranke na posamezen dan. Vpogled v finančne podatke stranke lahko prodajnemu osebju omogoči, da prilagodi ponudbo (ugodnejša cena za redne plačnike, popusti ...), medtem ko lahko finančni službi poda boljši nadzor nad neplačniki.

### **4.3 Izbor informacijske rešitve**

Pri kriteriju usklajenosti s podjetjem in cilji bi predlagal, da je največ pozornosti namenjene izkušnjam, ki jih imajo ponudniki v hotelirski panogi. Če je bil ponudnik zelo dejaven pri uvedbah sistema v isti panogi, to pomeni prihranek časa, saj ni potrebno iskati specifičnih rešitev, ki sicer lahko odlično delujejo v drugi panogi. Poleg tega ni potrebno toliko ostalih prilagajanj v procesih. Prihranek v času pomeni tudi dober stroškovni učinek.

Izbira sistema ponudnika, ki ima ustrezno rešitev za panogo, v kateri podjetje posluje, lahko zmanjša stroške, tveganja, pa tudi čas vpeljave sistema. Navadno je takšen sistem tudi prijaznejši do končnega uporabnika (Beočanin, 2009, str. 51).

Na tem področju prednost dajem Oraclu, ki je s prevzemi pokrtil tudi hotelirsko panogo in imajo zato na voljo najbolj izkušeno ekipo. V letu 2014 so namreč kupili podjetje Micros



Systems, ki ponuja storitve predvsem v turizmu, gostinstvu in maloprodaji. Med njihovimi odjemalci so hotelirske verige, kot so Hyatt, Hilton, MGM Resort, Radisson in Wynn Resorts.

Nadalje pa ocenjujem kot pomembne še naslednje dejavnike:

- **Fleksibilnost pri prilagoditvah sistema**

Tudi v hotelirstvu nastajajo nove storitve, ki lahko zahtevajo prilagajanje informacijskega sistema. Predstavljeni ponudniki so med največjimi na svetu. Videti je, da večjega prilagajanja ali sprememb sistema ne izvajajo, nasploh je verjetno temu tako pri manjših odjemalcih. Tudi iz izkušenj lahko poenostavljeno rečem, da je fleksibilnost v korelaciji z velikostjo ponudnika. Manjši so zelo prilagodljivi, pri večjih pa se podjetje navadno tudi s procesi prilagaja njihovi informacijski arhitekturi. QlikView v tem primeru gotovo odstopa od ostalih, saj omogoča praktično takojšnje prilagajanje posebnim ali novim zahtevam. Ker omogoča ad hoc poizvedbe, so možnosti skorajda neomejene. Zato lahko brez pomislekov govorimo o zelo fleksibilni platformi.

- **Prilagojenost z obstoječo infrastrukturo**

V prednosti je Microsoft Dynamics, saj podjetje že uporablja nekaj njihovih aplikacij, zato izdelava zapletenejših vmesnikov oziroma obsežnejše prilagoditve ne bi bile potrebne. Seveda je na tem področju zopet močan Qlikview, ki bi ga lahko enostavno prilagodili vsem obstoječim aplikacijam. Pri prilagodljivosti se izkaže tudi ponudnik Salesforce, ki je kompatibilen z večino širše uveljavljenih aplikacij. Za nekoliko manj prilagodljivega ocenjujem ponudnika Oracle, najbolj zaprt sistem je SAP.

- **Uporabnikova izkušnja**

Pri tej postavki prednjačijo Microsoft Dynamics, Salesforce in Qlikview. Prvi predvsem zaradi uporabniku prijaznega vmesnika, ki omogoča prilagoditve in osebne nastavitve. Drugi ponudnik se prav tako ponaša s prijaznim vmesnikom, pri prilagoditvah pa ima verjetno manj prednosti. Qlikview zaradi enostavnosti in hitrosti gotovo nudi dobro izkušnjo sploh za nekega povprečnega uporabnika. Oracle in SAP sta tukaj nekoliko v zaostanku.

- **Tehnološki standardi**

V tem primeru so med ponudniki izbrana le etablirana podjetja, z dolgoletnimi izkušnjami in priznana kakovostjo. Zato pri vseh ponudnikih lahko trdimo, da upoštevajo najnovejše tehnološke standarde. Slabosti, ki bi bile izstopajoče ali moteče, tako ne bi mogel posebej izpostaviti.

- **Uspešnost dobavitelja**

Med izbranimi podjetji gre za vodilne ponudnike na področju CRM. Torej so vsi zelo uveljavljeni in tudi dolgoročno uspešni.

- **Stroški**

Pri stroških je v prednosti Microsoft Dynamics, čeprav pri najdražjem paketu odstopa od povprečja. Salesforce in Oracle sta cenovno relativno podobna, medtem kot je SAP zaradi dodatnih storitev in funkcij, ki jih ni mogoče ločiti, zelo drag.

- **Mobilna zasnova**

Mobilna zasnova oziroma mobilna dostopnost do aplikacije je dobrodošla, saj so prodajniki relativno pogosto na terenu. Vendar se mi ne zdi tako pomembna, da bi imela odločilno vlogo že pri izbiri. Bolj pomembno je, da je zasnovana in ima predviden nadaljnji razvoj. S prenosnim računalnikom je namreč možno dovolj dobro delovati tudi na terenu.

Glede na opisane ponudnike in vrsto obdelovanega podjetja bi v ožji izbor za izbiro CRM rešitve uvrstil Microsoft Dynamics in Oracle. Izkazala sta se pri vseh navedenih dejavnikih. Ker pa podjetje že uporablja nekaj aplikacij Microsoft-a, bi za končno izbiro predlagal Microsoft Dynamics. Tega bi bilo moč povezati na že obstoječo poslovno infrastrukturo, kar pomeni skrajšanje časa uvedbe in nižje stroške vpeljave.

Zelo zanimiva in smiselna se mi zdi tudi uvedba lastne rešitve, kajti gre za razmeroma enostavno, učinkovito, prilagodljivo in cenovno ugodno možnost za vzpostavitev CRM sistema. Tudi stopnja tveganja pri uvedbi takega sistema ne bi bila velika. Po slabšem scenariju bi lahko kasneje prešli na kakšen drug sistem. Vendar bi jo kljub temu priporočal manjšim podjetjem, v tem podjetju pa je ne vidim kot najprimernejše zaradi sledečih razlogov:

- v razvoj lastne rešitve ni bilo vloženih resursov, zato ni bojazni, da bi zavrgli veliko že opravljenega specifičnega dela,
- nimamo lastne specializirane ekipe na področju programske opreme in tudi v prihodnosti ni predvidena,
- v uporabi ni aplikacij, ki bi bile posebej primerne za samostojno nadgradnjo.

## **SKLEP**

CRM je v manjših sistemih gotovo na določen način že prisoten, le da ni bil tako poimenovan. Glede na količino odjemalcev in informacij je nastala potreba po hitrem razvoju, ki je v začetku 21. stoletja nekoliko zastal. Z novimi komunikacijskimi kanali in tehnologijami v oblaku je koncept še vedno zelo aktualen in ponovno v razvojnem zagonu.

Glede na literaturo je precej razširjeno mnenje, da podjetja nujno potrebujejo CRM. Eden ob bistvenih razlogov za uvedbo CRM je razpršenost podatkov o odjemalcih in potreba po enovitem in celovitem pogledu na odjemalca. Hkrati naj bi dobro vpeljan sistem CRM omogočal razvijanje tesnejšega razmerja z odjemalci in s tem pripomogel h konkurenčnejši

prednosti podjetja. Učinkovit CRM omogoča, da je odjemalčeva izkušnja pozitivnejša, saj je podjetje sposobno produkte in storitve prilagoditi potrošniku. Zmanjšali naj bi se stroški marketinga, kajti uspešen CRM pripomore k ustvarjanju zvestih strank.

Glede na navedeno je logično, da je CRM precej kompleksna zadeva. Za vsako posamezno vrsto CRM je potrebna posebna aplikacija, vse aplikacije pa je nato treba integrirati v delujočo celoto. Pri tem se lahko podjetje odloči za lasten razvoj ali za nabavo posameznih aplikacij pri zunanjih ponudnikih; nekateri so bili zajeti tudi v nalogi.

Osnova dobrega CRM sistema je dobra osrednja baza podatkov oziroma skladišče podatkov. Te poznamo v različnih strukturah in formatih; v posameznem podjetju mora predstavljati sistem z enotno strukturo in formo. V tega se zapisujejo podatki in informacije, ki jih podjetje zbere iz notranjih ali zunanjih virov. Notranji viri so povečini podatki iz operativnih sistemov, eksterni podatki pa so pomembna dopolnitev internim podatkom. Običajno so težje dosegljivi in nestrukturirani, vendar so pomembni za veliko analiz. Vse pridobljene podatke je potrebno filtrirati ter logično in pomensko združiti. Šele temu sledi združitev v samostojna podatkovna skladišča. Dobro izpeljani koraki, ki podatke pripeljejo v podatkovna skladišča, lahko doprinesejo k učinkovitemu CRM.

Tudi v literaturi je mogoče zaslediti pogosta opozorila in primere o neuspešni uvedbi in velikih izdatkih, ki so bili porabljeni zaman. Razloge za neuspeh lahko pripišemo pomanjkljivostim tako pri načrtovanju kot pri izvedbi CRM. Kot najpogostejši vzrok je v večini primerov odsotnost ali neprimernost metodologije.

V nalogi je prikazana ena od možnih metodologij, in sicer gre za metodo IRIS, ki naj bi preučevanemu podjetju omogočila, da se izogne napakam in morebitnemu neuspehu.

V nalogi sem ugotovil, da je koncept CRM pomemben za obravnavano podjetje. Gre za podjetje v hotelirski dejavnosti; v panogi, kjer je o odjemalcih možno pridobiti zelo veliko podatkov in je, tudi zaradi tega, za uvedbo tega koncepta zelo primerna.

V hotelirski dejavnosti je še posebej pomembno, da je s konceptom CRM prežeto celotno podjetje, saj je v nasprotju od na primer proizvodnega podjetja odjemalec dnevno v stiku z ostalimi procesi. Pri tem nastaja veliko interakcij, na osnovi katerih si odjemalec ustvari končen vtis o podjetju. Če zaposleni v ostalih procesih niso vključeni, oziroma ne razumejo tega koncepta, podjetje ne bo zaznalo ključnih interakcij, ki imajo lahko različne posledice. Po eni strani lahko odjemalca tudi za vedno odvrnejo od nadaljnjih nakupov. Po drugi strani pa pozitivne izkušnje, zaznavanje le-teh in upoštevanje ob ponovnem obisku odjemalca, zgradijo trden odnos in s tem večji promet in stabilnost.

Iz analize obstoječega stanja v konkretnem podjetju je razvidno, da določen del informacij o odjemalcih že obstaja, vendar niso združene na enem mestu in so zato precej manj uporabne. CRM je za ta namen pravo orodje, ki bi ga bilo dobro postopno uvajati. Koncept bi sprva uvedel v prodaji in kontaktnem centru in kasneje v ostalih oddelkih. Zaradi panoge, v kateri deluje podjetje, je CRM koncept še posebej primeren, saj če je del filozofije podjetja, spreminja tudi kulturo podjetja.

Glede teze ugotavljam, da bi podjetje že z manj kompleksnim konceptom CRM pridobilo celovitejši vpogled v strukturo odjemalcev, kar bi omogočalo kreiranje ponudb in storitev, ki bi bile bolj prilagojene odjemalčevim potrebam. Poleg tega bi lahko izvajali bolj ciljno naravnane marketinške kampanje.

V nalogi so predstavljene rešitve, predvsem pa prednosti in slabosti, nekaterih najbolj uveljavljenih ponudnikov CRM rešitev (Oracle, Microsoft Dynamics, Salesforce, SAP, QlikView). Med njimi samo Oracle ponuja CRM rešitev, ki je namenjena hotelirski dejavnosti (preko nakupa podjetja Micros System). Vendar pa ima pomanjkljivosti v uporabniškem vmesniku, kjer je konkurenca kreativnejša, zaostajajo tudi pri interakcijah s socialnimi omrežji.

Glede na opis ponudnikov, preučene kriterije za izbiro in vrsto obravnavanega podjetja sem v ožji izbor uvrstil Microsoft Dynamics in Oracle. Za končno izbiro predlagam Microsoft Dynamics, saj podjetje že uporablja njihove aplikacije. Tako bi bila integracija sistema enostavna, hkrati pa ponudnik izpolnjuje zahteve obravnavanega podjetja.

Za manjša podjetja se mi zdi zanimiva in smiselna uvedba lastne rešitve, kajti gre za dokaj enostavno, učinkovito, prilagodljivo in cenovno ugodno možnost za vzpostavitev CRM sistema. Tudi stopnja tveganja pri uvedbi takega sistema ne bi bila velika.

V magistrskem delu sem potrdil tezo, postavljeno v uvodu. Proučevano hotelirsko podjetje bi z uvedbo primerno kompleksnega CRM sistema za obvladovanje odjemalcev pridobilo celovit vpogled v strukturo odjemalcev, kar bi omogočalo boljše obvladovanje in spremljanje potreb odjemalcev. Podjetju izbrana CRM rešitev omogoča poznavanje različnih skupin strank, to pa pripelje do priprave uspešnih tržnih aktivnosti in spremljanja le-teh. Samo podjetja, ki bodo sposobna slediti potrebam in željam strank, lahko dosegajo uspeh na konkurenčnem trgu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Amoako, G. K., Arthur, E., Bandoh, C., & Katah K. R. (2011). The impact of effective customer relationship management (CRM) on repurchase: A case study of (GOLDEN TULIP) hotel (ACCRA-GHANA). *African Journal of Marketing Management*, 4(1), 17–29.
2. Aston Baltic Ltd. (b.l.). *QlikView*. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.erppro.eu/en/qlikview/>
3. Band, W., Petouhoff, N. L., Leaver, S., Marston, P., Gaynor, E., & Magarie, A. (2008). The Forrester Wave: Enterprise CRM Suites, Q3 2008. *Forrester Research Inc.* Najdeno 5. marca 2015 na spletnem naslovu <https://www.forrester.com/report/The+Forrester+Wave+Enterprise+CRM+Suites+Q3+2008/-/E-RES44968>
4. Banga, G., Kumar, B., & Goyal, H. (2013). Customer Relationship Management in Hotel Industry. *Pacific Business Review International*, 5(12), 71–81.
5. Beočanin, U. (2009). *Strateški management za upravljanje odnosov s strankami v farmacevtskih podjetjih*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
6. Berchtenbreiter, R. (b.l.). CRM – Kundenbeziehungsmt. Najdeno 11. marca. 2017 na spletnem naslovu <http://www.tourismus-it.de/marketing-systeme/34-crm-kundenbeziehungsmt>
7. Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 3(32), 375 – 383.
8. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015–1024.
9. Coe, J. M. (2010). How to build your company's B2B database. *B2Marketing*. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu [http://www.b2marketing.com/resoutce\\_papers/How%20to%20build%20your%20companys%20B2B%20database.pdf](http://www.b2marketing.com/resoutce_papers/How%20to%20build%20your%20companys%20B2B%20database.pdf)
10. CRMTrends. (b.l.). *CRM*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.crm-trends.com/crm.html>
11. CRM – Customer Relationship Management Informationsportal. (b.l.). *Analytisches CRM*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.crm.de/crm/analytisches-crm.html>
12. CRM Switch LLC. (2013). *A Brief History of Customer Relationship Management*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.crm-switch.com/crm-industry/crm-industry-history/>
13. CRM Switch LLC. (2016, 15. april). *What Does CRM Actually Cost?* Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.crm-switch.com/crm-cost/crm-cost-list/>
14. Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook: A business Guide to Customer Relationship Management (13<sup>th</sup> ed)*. Boston: Addison Wesley.

15. eFortis LLC. (b.l.). *List of Best CRM Solutions*, Najdeno 17. maja 2017 na spletnem naslovu <https://crmaxi.com/t/best-crm-softwares/>
16. Foss, B., Stone, M., & Ekinici, Y. (2008). What makes for CRM system success- or failure? *Database marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68–78.
17. Gartner Inc. (2016, 25. maj). *Gartner Says Customer Relationship Management Software Market Grew 12.3 Percent*. Najdeno 17. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/newsroom/id/3329317>
18. Gobec, V. (2007). *Uvedba koncepta upravljanja odnosov s strankami v podjetje informacijske dejavnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Golob, R. (2002). *Direktor se odloči: uvajanje projektnega vodenja v praksi*. Ljubljana: GV Založba.
20. Greenberg, P. (2010). *CRM at the Speed of Light* (4<sup>th</sup> ed). New York: McGraw Hill.
21. IDG Business Media GmbH. (2012, 16. maj). *Die 10 größten CRM Schwächen*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.channelpartner.de/a/die-10-groessten-crm-schwaechen,2581187>
22. IDG Communications Media AG. (b.l.a.). *CRM - Ziele, Aufgaben und Komponenten*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.tecchannel.de/server/sql/1772454/crm\\_ziele\\_aufgaben\\_und\\_komponenten/index6.html](http://www.tecchannel.de/server/sql/1772454/crm_ziele_aufgaben_und_komponenten/index6.html)
23. IDG Communications Media AG. (b.l.b.). *Grundlagen Customer Relationship Management, Teil 1: CRM - Ziele, Aufgaben und Komponenten*. Najdeno 11. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.tecchannel.de/i/detail/artikel/1772454/5/372830/il-80096189032695828/>
24. Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. (2013). *Prozeus IKT-Barometer I-2013*. Köln: Instituts der deutschen Wirtschaft.
25. ITQlick. (2017a). *Microsoft Dynamics CRM*. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.itqlick.com/microsoft-dynamics-crm>
26. ITQlick. (2017b). *Salesforce*. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.itqlick.com/salesforce>
27. Ivanovic, S., Mikinac, K., & Perman, L. (2011). CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market. *UTMS Journal of Economics*, 1(2). 59–68.
28. Kale, S. H. (2003). CRM in gaming: It's no crapshoot!. *UNLV Gaming research & Review Journal*, 7(2), 43–54.
29. Kale, S. H. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, 13(5), 42–46.
30. Kennedy, A., Kelleher, C., & Quigley, M. (2006). CRM Best Practice: Getting it Right First Time at ESB International (ESBI). *Irish Journal of Management*. 27(1). 255–272.
31. Kim, J., Suh, H., & Hwang, H. (2003). A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5–19.

32. Kosch, L., Zakhariya, H., & Breitner, H. M. (2013). Beeinflussen Auswahlkriterien den Erfolg eines CRM-Systems?– eine Strukturgleichungsmodellierung basierend auf dem DeLone und McLean ISErfolgsmodell. *Institut für Wirtschaftsinformatik. Leibniz Universität Hannover*, 229–243
33. Kostojohn, S., Paulen, B., Johnson, M., & McKinnie, T. (2011). *Crm Fundamentals*. New York: Apress.
34. Kram, J. (2016, 17. maj). How Microsoft, Oracle and SAP lost the CRM market. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/pulse/how-microsoft-oracle-sap-lost-crm-market-jiri-kram>
35. Kunstelj, R., & Indihar Štemberger, M. (2007). Uvedba informacijske rešitve za menedžment odnosov z odjemalci. *Uporabna informatika*, 3, 125–141.
36. Kwaengsopha, A. (2011). Case study of investigate and improve customer relationship management for sales and events management department in Shangri La Hotel Chiang Mai. Najdeno 15. maja 2015 na spletni strani <http://docplayer.net/6068982-Case-study-of-investigate-and-improve-customer-relationship-management-for-sales-and-events-management-department-in-shangri-la-hotel-chiang-mai.html>
37. Lassar, W. M., Lassar, S. S., & Rauseo, N. A. (2008). Developing a CRM Strategy in Your Firm. *Journal of Accountancy*, 2(206), 68–74.
38. Leggett, K. (2016, 21. november). The Forrester Wave™: CRM Suites For Enterprise Organizations. *Oracle And Salesforce Lead A Mature Field Of 2016*. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <https://kloudrydermcaas.s3.amazonaws.com/mcaas/Forrester/RES129311.pdf>
39. Leggett, K., Powers, S., Grannan, M., Sjoblom, S., Rafferty, C., & Harrison, P. (2016, 21. november). The Forrester Wave™: CRM Suites For Enterprise Organizations, Q4 2016. Najdeno 11. marca 2017 na spletnem naslovu <https://reprints.forrester.com/#/assets/2/108/RES129311/reports>
40. LinkedIn SlideShare. (2013, 15. oktober). *Getting started with QlikView Part I*. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.slideshare.net/alooa2/getting-startedwithqlikviewparti>
41. Lo, A. S., Stalcup, L. D., & Lee, A. (2010). Customer relationship management for hotels in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 139–159.
42. MacDonald, S. (2017, 14. februar). 12 Amazing CRM Charts You Don't Want To Miss. Najdeno 11. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.superoffice.com/blog/crm-charts/>
43. Mahmoud, A. (2015, 15. april). Customer Experience Strategy for hotels and how it can Generate More Revenues. Najdeno 15. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.hospitalitynet.org/news/4069852.html>
44. Maida, M., & Wickenhauser, S. (2007). *Customer Relationship Management (Seminararbeit)*. Wien: Wirtschaftsuniversität.

45. Makovec Brenčič, M., Dimitrović, T., Knežević-Cvelbar, L., Kolar, T., Konečnik-Ruzzier, M., Rašković, M., Milfelner, B., Pisnik-Konda, A., & Snoj, B. (2009). *Management odnosov z odjemalci na ravni hotelskega podjetja*. Ljubljana: Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS in Ministrstvo za gospodarstvo RS.
46. Management study guide. (b.l.a.). *Collaborative CRM*. Najdeno 26. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.managementstudyguide.com/collaborative-crm.htm>
47. Management study guide. (b.l.b.). *Importance of CRM*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://managementstudyguide.com/importance-of-crm.htm>
48. Mazenko, E. (2016, 24. Avgust). QlikView Pricing: Understanding the Costs of Ownership. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.betterbuys.com/bi/qlikview-pricing/>
49. Ministrstvo za gospodarstvo (2016, 23. junij). *Slovenski turizem v 25 letih*. Najdeno 10. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/o-sto/25-let-turizma>
50. Mohammed, A., & Rashid, B. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 220–230.
51. MSc Business Development. (2012, 14. marec). *CRM in the Tourism Industry – The case of Four Seasons Hotels*. Najdeno 18. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://wearedevelopment.net/2012/03/14/crm-in-the-tourism-industry-the-case-of-four-seasons-hotels/>
52. *Oracle CRM Strengths and Weaknesses*. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.crmsearch.com/oracle-crm-strengths.php>
53. Pauletič, I., Bavec, B., Markuš, T., Drakulič, I., Pucihar, A., Lenart, G., Babčec, R., & Bergant, A. (2013). Kaj je CRM in kako z njim upravljamo odnose s strankami. *Frodeecs*, 1. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.frodx.com/dokument/kaj-je-crm-kako--z-njim-upravljamo-odnose-s-strankami/>
54. Pauletič, I., Bavec, B., Grabeljšek, D., Markuš, T., & Faletič, J. (2014). Poročilo o raziskavi trga na področju sistemov CRM v Sloveniji. Najdeno 15. oktobra 2016 na spletnem naslovu [http://assets.cdnma.com/8475/assets/Porocilo\\_o\\_raziskavi\\_trga\\_na\\_podrocju\\_sistemov\\_CRM\\_v\\_Sloveniji\\_\\_5\\_.pdf](http://assets.cdnma.com/8475/assets/Porocilo_o_raziskavi_trga_na_podrocju_sistemov_CRM_v_Sloveniji__5_.pdf)
55. Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22, 135–168.
56. Picarille, L. (2002, 21. februar). Suite Dreams. Najdeno 15. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Suite-Dreams-46392.aspx>
57. Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarez, R. (2003). Customer relationship management - A driver for change in the structure of the U.S. lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 61–73.



58. Reid, A., & Catterall, M. (2002). Invisible data quality issues in a CRM implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(4), 305–314.
59. SelectHub. (2015, 11. avgust). *Popular CRM Features and Functionality List*. Najdeno 10. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://selecthub.com/customer-relationship-management/crm-features-functionality-list/>
60. Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *Hospitality Management*, 24(1), 391–413.
61. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F., H. K. (2005). CRM: conceptualisation and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264–1290.
62. Smallbizcrm. (b.l.). *Customer Relationship Management (CRM) Definitions*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.smallbizcrm.com/crm-reading-lounge/crm-definitions/>
63. *Top 10 Cloud CRM Solutions*. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.crmcafe.com/cloud-crm.php>
64. Zendesk. (2016). *Gartner's 2016 Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center*. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.zendesk.com/resources/gartner-magic-quadrant-crm/>