

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE MANAGEMENTA ODNOSOV S PARTNERJI V
SLOVENSKEM PODJETJU**

Ljubljana, oktober 2014

ZLATAN RANDELOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) ZLATAN RANDELOVIĆ, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom UVAJANJE MANAGEMENTA ODNOSOV S PARTNERJI V SLOVENSKEM PODJETJU, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko dr. Alešem Groznikom in sosvetovalcem/sosvetovalko dr. Tanjo Dmitrović.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV S PARTNERJI	4
1.1 Kaj predstavlja management odnosov s partnerji	5
1.2 Cilji managementa odnosov s partnerji	13
1.3 Strategija managementa odnosov s partnerji	14
1.4 Management odnosov s partnerji kot proces	16
2 INFORMATIZACIJA MANAGEMENTA ODNOSOV S PARTNERJI.....	21
3 OBLIKOVANJE IN UVAJANJE KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV S PARTNERJI.....	28
3.1 Projektno vodenje uvajanja managementa odnosov s partnerji.....	28
3.2 Ključni dejavniki uspeha uvajanja koncepta	28
3.3 Finančni vidik projektov informacijske tehnologije	31
3.3.1 Stroški.....	33
3.3.2 Koristi	34
3.4 UVAJANJE KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV S PARTNERJI	35
3.4.1 Razvoj strategije managementa odnosov s partnerji	37
3.4.2 Izgradnja temeljev projekta managementa odnosov s partnerji	40
3.4.3 Določanje potreb in izbira partnerja	41
3.4.4 Uvajanje projekta.....	43
3.4.5 Ocena delovanja	43
4 UVAJANJE MANAGEMENTA ODNOSOV S PARTNERJI V KONKRETNEM SLOVENSKEM PODJETJU	44
4.1 Vizija in strategija podjetja	44
4.2 Značilnosti izbranega podjetja	44
4.3 Namen uvedbe managementa odnosov s partnerji v podjetju	45
4.4 Izbira in uvajanje koncepta CRM	46
4.4.1 Razvoj strategije	46
4.4.2 Temelji projekta managementa odnosov s partnerji.....	47
4.4.3 Definiranje potreb in določanje partnerjev	50
4.4.4 Uvajanje Sugar CRM	53
4.4.5 Ocena uvedbe rešitve Sugar CRM.....	54

4.5 Priporočila za nadaljni razvoj	57
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	60
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezave med členi oskrbne verige	8
Slika 2: Generični cilji managementa oskrbne verige	9
Slika 3: Proces SCM	10
Slika 4: Matrika življenjske vrednosti partnerjev	16
Slika 5: Poti napredovanja med različnimi stopnjami odnosov	17
Slika 6: Povezovanje nakupnih izkušenj s procesi	18
Slika 7: Procesi CRM	19
Slika 8: Uporaba CRM v okolju	23
Slika 9: Arhitektura kontaktnega centra in integracija s sistemom CRM	26
Slika 10: Koristi naložb v IT	34
Slika 11: Proces planiranja in izdelave CRM projekta	35
Slika 12: Primer sprožanja akcije uvedbe CRM s presojo	36
Slika 13: Proces planiranja in izdelave CRM projekta	36
Slika 14: Kocka strategije partnerjev	38
Slika 15: Strateški cilji CRM	39
Slika 16: Primer razvoja strategije CRM	40
Slika 17: Primer risanja modela procesa	42
Slika 18: Potek projekta uvajanja Sugar CRM orodja	48
Slika 19: Model procesa podjetja X	51
Slika 20: Prikaz aplikacije Sugar CRM (Priloga)	4

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kritični dejavniki SCM	11
Tabela 2: Cilji in strategije CRM	15
Tabela 3: Kritični dejavniki uspešne uvedbe CRM	31
Tabela 4: Tipi investicij v IT	32
Tabela 5: Vpliv investicij v IT na celotno poslovanje	33
Tabela 6: Faze uvajanja CRM	37
Tabela 7: Analiza situacije	46
Tabela 8: Upoštevanje in preverjanje ključnih dejavnikov uspeha	49
Tabela 9: Najpogostejši ponudniki CRM rešitev	52
Tabela 10: Primerjalna tabela vodilnih CRM ponudnikov	52
Tabela 11: Ocenjeni parametri konec leta 2009 in 2010	54

UVOD

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je prišlo do zasičenosti tržišč z izdelki in storitvami številnih proizvajalcev oz. ponudnikov. Upadla je rast trgov, vpliv tržnih znamk pa je bil omejen na posamezne segmente. Posledično so postali partnerji zahtevnejši in vse bolj osveščeni, zahtevali so vedno več in najboljše za vloženi čas ter denar. Samo z oglasnimi sporočili jih je bilo težje prepričati, saj so se zavedali svoje kupne moči in tako se je spremenil tudi odnos ponudnikov do ostalih partnerjev v poslovni verigi. Tradicionalni trženjski pristopi niso več dajali zelenih rezultatov, še posebno na področju trženja storitev in medorganizacijskega trženja. Povečanje uporabe elektronske komunikacije je tako prispevalo k upadu pomena trženjskega spleta (Postma, 2001).

Koncept trženja v osnovi velja kot "posel z očmi odjemalca". Pojavilo se je tradicionalno množično trženje s segmentacijo odjemalcev glede na potrebe le-teh. Z vpeljavo standardizacije so podjetja oblikovala standardizirane proizvode in storitve za izbrane segmente. Vpeljava množičnega trženja je tako predstavljala rešitev za večje skupine odjemalcev z usmerjanjem podjetij v proizvodnjo standardiziranih proizvodov ter storitev glede na izbrane segmente (Kumar & Reinartz, 2012). Ta način je zanemarjal individualne odjemalce, saj se tradicionalna oblika množičnega trženja z njimi ni mogla ukvarjati predvsem iz razloga dobičkonosnosti. Podatki o posameznem odjemalcu niso bili na voljo, pojavili so se dodatni stroški dela zaradi obdelave podatkov, standardizacija pa je onemogočala ukvarjanje s posameznim odjemalcem.

Z uvedbo interneta se je dojemanje trženja spremenilo, dostopnost podatkov o odjemalcih, proizvajalcih, distributerjih, finančnikih in ostalih poslovnih subjektih pa se je povečala. Vsi ti podatki so z informatizacijo omogočili analiziranje posameznikov in iskanje najboljših rešitev za rešitev v poslovanju. Tako je danes možno globalno oskrbovati posamezne odjemalce na eni strani in vključevati proizvajalce ter finančnike, ki so najugodnejši z vseh koncev sveta.

Ob spremembah na trgu mora podjetje pravočasno izbrati nove trge, prilagoditi svojo tržno politiko in strategijo. Zaradi sprememb na trgu v definiranju kvalitete proizvodov je včasih potrebno spremeniti celo organizacijsko kulturo podjetja (Jagpal, 2008). Za prilagajanje tržnim spremembam potrebujemo tudi hitro dostopne relevantne informacije o naših partnerjih.

Hitre spremembe na trgu zahtevajo ustrezno prilagajanje vseh akterjev in še posebno odjemalcev, trgov, tehnologij in trženjskih funkcij.

Shranjevanje podatkov za zbiranje in analizo informacij predstavlja konkurenčnost, tako se v prihodnosti napoveduje še naprej rast uporabe rešitev managementa odnosov s partnerji (Kumar & Reinartz, 2012).

Izraz management odnosov s partnerji (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM) sem izbral v naboru različnih poimenovanj, kot so stranke, kupci, odjemalci in partnerji. Izraz partner mi je najbolj ustrezal zaradi vključevanja vseh relevantnih poslovnih partnerjev, ki nastopajo v poslovnem procesu in katerih odnose želimo obvladovati. Zato v celotnem magistrskem delu uporabljam poenoten izraz management odnosov s partnerji.

Koncept managementa odnosov s partnerji se uporablja v dveh različno širokih pomenih, bodisi v ožjem pomenu kot programska oprema bodisi kot koncept celovite poslovne strategije, usmerjene k zadovoljevanju potreb partnerjev oz. partnerjev. Okrajšava CRM je v svetovnem in slovenskem poslovnem svetu že dobro uveljavljena, zato jo bomo uporabljali v originalni obliki tam, kjer je mišljena v ožjem smislu (kot tehnologija), drugje pa v obliki slovenskega prevoda poimenovanja celotnega koncepta (Tomaževič, 2005). Če želimo resno pristopiti k izboljšavam v poslovanju je potrebno pogledati na CRM kot na celovito poslovno strategijo, sicer lahko v nasprotnem primeru postane CRM samo eden od mnogih neuspešnih sodobnih projektov uvajanja informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki jih v današnjem času tržijo ponudniki omenjenih tehnologij, saj jih podjetja pogosto začnejo uvajati brez širšega pogleda na celotno problematiko.

Trženjska strategija, ki je temeljila na štirih elementih trženjskega spleta (izdelek, cena, prodajne poti in trženjsko komuniciranje) in transakcijsko trženje z osredotočenostjo na enkratne ekonomske transakcije in poudarjeno iskanje novih partnerjev niso več prinašali želenih rezultatov, zato so spremembe v okolju gospodarstvenikov zahtevale nove pristope.

Pojavil se je nov koncept, imenovan management odnosov s strankami oz. partnerji, kot ga pojmuje v tem delu. Nov koncept gleda na odnos kot na dolgoročno sodelovanje ter vzpostavljanje koristnih odnosov v obeh smereh med podjetjem, njenimi partnerji, zaposlenimi in drugimi deležniki.

Razmere v svetovnem gospodarstvu so ob koncu 90-tih zahtevale od podjetij iskanje novih priložnosti in zniževanje produkcijskih stroškov s ciljem ustvarjanja konkurenčnejše prednosti oz. višje dodane vrednosti. Intenzivna globalizacija je s pomočjo interneta bila odgovor na nove razmere. Prednost držav je še danes odvisna od razvitosti na področju internetne tehnologije, zato se le-ta bliskovito razvija. Primer hitrorastočih držav je Kitajska, ki je že sredi leta 2001 po hitrosti razvoja interneta prehitela Avstralijo, leta 2002 pa ji je vodstvo v Aziji prepustila celo Japonska. Uporabniki lahko s pomočjo interneta dostopajo preko posebnih sistemov odnosov s partnerji (CRM) ter sistemov elektronskih izmenjav podatkov (EDI) do svetovnih raziskav in razvoja, trženja in prodaje, proizvodnje ter distribucijskih sistemov številnih proizvajalcev ter odjemalcev različnih velikosti, ki ustvarjajo nove trge. Zahvaljujoč internetu je distribucija proizvodov in storitev po celem svetu lažje izvedljiva skozi elektronsko poslovanje tudi za majhne proizvajalce ter države v razvoju (Beamish, 2003).

Elektronsko poslovanje prinaša udeležencem neposredne koristi v obliki poslovanja neposredne koristi, ne glede na obliko povezovanja s poslovnimi partnerji ali vrsto. Te koristi prinaša v obliki stalnega zniževanja stroškov nakupa, zniževanja obsega zalog, skrajševanja poslovnega cikla, razvijanja učinkovitejše in uspešnejše pomoči ter povezovanja z njihovimi odjemalci in zniževanja stroškov prodaje ter trženja in ustvarjanja novih tržnih priložnosti.

Temelj koncepta managementa odnosov s partnerji je ugotovitev, da so za podjetje ključnega pomena odnosi s partnerji, ki so podlaga za obojestransko koristno in dolgoročno poslovno sodelovanje (Kovačič, 2002).

Uvajanje projektov managementa odnosov s partnerji je zahteven proces. Izkušnje poslovnega sveta kažejo, da projekti uvajanja managementa odnosov s partnerji niso vedno uspešni. Med 30% in 70% vseh poizkusov uvedbe CRM v podjetja propade večinoma zaradi premajhnih izkušenj podjetij pri uvajanju tako kompleksnih sprememb, zaradi organizacijskih izzivov, pomanjkanja usklajevanja strategij in procesov ter odporov zaposlenih do sprememb (Schellong, 2005).

Management odnosov s partnerji se še vedno raziskuje in je v porastu glede na uporabo njegovih konceptov, z magistrskim delom pa predstavljam vpeljavo rešitve na konkretnem poslovnem primeru.

Delo začnem z opredelitvijo problema, namena in cilja ter predstavitvijo metode preučevanja ter zasnove dela.

Namen magistrskega dela je predstaviti in preučiti prijeme, metode ter modele konceptov CRM, njihovo sestavo, smotrnost ter postaviti metodo uspešnega uvajanja CRM v izbranem podjetju za prodajo in nabavno proizvodov ter storitev s ciljem izboljšanja poslovanja.

Teza magistrskega dela je, da uvedba ustreznega koncepta managementa odnosov s partnerji na ustrezen način vpliva pozitivno na uspešnost poslovanja v izbranem slovenskem podjetju X¹.

Temeljni in glavni cilj magistrskega dela je na podlagi izbranega modela pokazati na konkretnem primeru uspešno uvedbo koncepta managementa odnosov s partnerji v podjetju, ki se ukvarja s prodajo in nabavo izdelkov ter storitev.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil metodološke prijeme, ki temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Prvi, teoretični, del je zasnovan na večjem številu znanstveno-raziskovalne literature. Izhodišče je postavljeno v raziskovanje managementa odnosov s partnerji za konkretno podjetje s preučevanjem njegovih značilnosti, možnosti in vsebin

¹ Podjetje zaradi varovanja poslovnih skrivnosti ostaja neimenovano z oznako X.

skupnih točk glede na potrebe podjetja, njegovo tržno usmerjenost in zahteve partnerjev ob ustrezni informacijsko tehnološki opreми.

V empiričnem delu raziskave sem upošteval teoretični del in po uvedbi koncepta CRM analiziral delovanje znotraj enega leta. Pri analizi sem upošteval poslovne dejavnike in odziv partnerjev na proizvode ter storitve izbranega podjetja.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabljal literaturo domačih ter tujih avtorjev, objavljeno v knjigah, člankih in prispevkih s področja elektronskega poslovanja, projektnega vodenja in managementa odnosov s partnerji. Slednje je predstavljalo velik izziv že zaradi številnih neuspešnih projektov uvedbe konceptov managementa odnosov s partnerji, kar pa je v uvedbi koncepta tudi upoštevano.

Ker gre v tem delu za področje, ki se hitro razvija, sem dal poudarek domačim in tujim znanstvenim člankom ter internetnim virom, kjer so obravnavane aktualne teme s tega področja. Poleg strokovne literature sem pri snovanju magistrskega dela uporabil lastna znanja, pridobljena med študijem v okviru magistrskega programa.

Magistrsko delo sem sestavil iz šestih delov, v katerih se skozi podpoglavja prepletajo obravnavane teme posameznega področja. Na začetku je v uvodu predstavljena preučevana problematika in opredeljen načrt raziskave. V prvem poglavju so obravnavana teoretična izhodišča in opredelitev managementa odnosov s partnerji; njegov razvoj, bistvo, proces, zahteve ipd. V drugem poglavju predstavljам informatiko kot podporo poslovanju podjetij: njen razvoj, elektronsko poslovanje, celovite sisteme ter povezavo z managementom odnosov s partnerji. V tretjem poglavju predstavljам uvajanje koncepta managementa odnosov s partnerji s teoretičnim pristopom, kar v petem poglavju povežem z uvedbo izbranega koncepta v konkretnem podjetju, kjer sem za kvantifikacijo rezultatov uspešnosti opravil tudi analizo izbranih poslovnih kazalcev podjetja pred in po uvedbi konkretnega sistema ter anketo za pridobitev informacije o uspešnosti uvedbe.

Struktura poglavij je sestavljena tako, da ustreza osnovnemu cilju magistrskega dela, upošteva problematiko in namen dela ter skozi poglavja razvija in potrjuje postavljeno tezo magistrskega dela, ki opredeljuje ustrezno uvedbo ustreznega koncepta managementa odnosov s partnerji na ustrezen način kot najpomembnejši vidik v uspešni izvedbi projekta podjetja s ciljem doseganja dviga zadovoljstva partnerjev, kar odpira možnosti za nadaljevanje uspešnega sodelovanja z novimi poslovnimi priložnostmi. Delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami.

1 MANAGEMENT ODNOSOV S PARTNERJI

Management odnosov s partnerji začenjam predstavljati z vidika managementa odnosov z

odjemalci (direktni prevod CRM), s to razliko, da v koncept obvladovanja odnosov vključim še druge interesne subjekte in jih v skupnem imenujem kot skupina partnerjev.

1.1 Kaj predstavlja management odnosov s partnerji

Izraz management odnosov s partnerji ali CRM je v uporabi že od zgodnjih 90-tih let.

Sprva so podjetja s področja informacijske tehnologije (IT) začela uporabljati CRM kot programsko opremo za urejanje poslovanja na področju trženja, prodaje in ostalih storitev v podjetju. To je vodilo v enačenje tehnologije s CRM-jem. Svetovni trg je danes preplavljen s programsko opremo za CRM.

Začetek razvoja CRM in uporaba tega imena sega v leto 1993, ko je Tom Siebel ustanovil Siebel System Inc. Forrester. Tehnološka raziskovalna organizacija na področju CRM je leta 2010 podala oceno za vlaganje v tehnologijo CRM, ki je na svetovni ravni vrednost znašala 11 milijard ameriških dolarjev (Buttle, 2009).

Z vidika vodenja in organizacije pa je CRM omogočil disciplinirani pristop razvoju in skrbi za odnos do dobičkonosnih partnerjev, pri čemer pa tehnologija več ni imela pri procesu ključnega pomena.

Nekateri avtorji (Kovačič, Groznik & Ribič, 2004) opredeljujejo CRM kot poslovno strategijo, ki odgovarja na spremembe v poslovnem okolju. Naprej vpliva ta sprememba na nastalo potrebo po celovitejšem in načrtnem spoznavanju partnerjev. Spoznavanje partnerjev pa nam omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in partnerji, temelječe na zaupanju in uživanju obojestranskih koristi.

Buttle v svoji knjigi definira CRM kot skupni izraz v informacijski industriji za metodologije, programsko opremo in internetne zmogljivosti, ki omogočajo podjetju organizirano voditi odnose s partnerji. Tako je CRM proces vodenja vseh vidikov interakcije med partnerji in podjetjem, vključno s predvidevanji, prodajo in ostalimi storitvami. CRM aplikacije poskušajo zagotoviti vpogled in okrepiti razmerje med partnerjem ter podjetjem s kombiniranjem vseh pogledov interakcije partnerjev v eno samo sliko.

Na primer, podjetje lahko zgradi podatkovno bazo partnerjev, kjer opisuje odnos in podrobnosti, da lahko management, prodajno osebje, serviserji in sami partnerji pridejo do informacij, ugotovijo potrebe partnerjev ter jih združijo s proizvodnimi plani ter ponudbami, obveščajo partnerje o servisnih zahtevah in spremljajo njihove nakupe v preteklosti (Techtarget, 2012).

Če pogledamo javni sektor, ugotovimo, da se izkušnje zasebnega sektorja selijo v javni sektor. Organizacije v delu, kjer je dejavnost v večji meri prepuščena tržnim načelom, hitro

prilagajajo in v svoje poslovanje vse bolj uvajajo prijeme, ki so se sicer uveljavili v zasebnem sektorju, predvsem v proizvodnih organizacijah (Tekavčič & Peljhan, 2004).

Orodja za izboljšanje kakovosti procesov poslovanja in posledično uspešnosti ter učinkovitosti uporabljajo v ZDA že dlje časa, v Evropi pa uvajajo v zadnjih desetih letih podobne koncepte tudi organizacije v javnem sektorju. V vseh primerih je šlo za poskuse iskanja novih rešitev za povečanje uspešnosti poslovanja v sodobnem poslovnem okolju, ki od različnih vrst združb zahteva doseganje poslovne odličnosti (Tekavčič & Peljhan, 2004).

Za izboljšanje poslovanja, bodisi na področju vodenja kakovosti, trženja, nabave, ekonomike in financ ali ravnanja z ljudmi pri delu, povzemam naslednje koncepte:

- TQM (angl. *Total Quality Management*) – management celovite kakovosti,
- Primerjava z najboljšimi (angl. *Benchmarking*)
- CRM (angl. *Customer Relationship Management*) – management odnosov s partnerji,
- ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*) - celovite programske rešitve,
- BSC (angl. *Balanced Scorecard*) – model uravnoteženih kazalnikov,
- ABC (angl. *Activity Based Costing*) – stroški po aktivnostih poslovnega procesa,
- BPR (angl. *Business Process Reengineering*) – celovita prenova poslovnih procesov,
- KM (angl. *Knowledge Management*) – ravnanje z znanjem,
- PLM (angl. *Product Lifecycle Management*) – management življenjskega cikla proizvodov,
- SCM (angl. *Supply Chain Management*) – management oskrbne verige.

Zmotno je prepričanje, da se lahko z eno samo aplikacijo reši problem učinkovitega ravnanja ter posledično prinese višje prihodke in prispeva k boljšemu poslovanju. Potreben je namreč celovit pristop k uvedbi takšne novosti, ki zahteva miselnost, da je management odnosov s partnerji pot in ne cilj. Z drugimi besedami, management odnosov s partnerji je sredstvo za doseganje ključnih ciljev v podjetju. Snovalci in izvajalci sprememb morajo pri uvedbi managementa odnosov s partnerji pridobiti zaupanje zaposlenih, le-ti pa se morajo poistovetiti z novo poslovno miselnostjo, pripravljeni morajo biti sprejeti nov način obravnave partnerjev in se naučiti uporabljati novo tehnologijo ter jo obravnavati kot pomoč svojemu delovnemu mestu in ne kot grožnjo. Dober pristop uvajanja managementa odnosov s partnerji med drugim vključuje (Tomaževič, 2005):

- podporo in vključenost najvišjih ravni managementa pri uvedbi in uporabi koncepta,
- temeljito analizo in posodobitev poslovnih procesov,
- upoštevanje potreb partnerjev,
- ustrezno motiviranje in usposabljanje zaposlenih ter
- kakovostno integracijo tehnologije CRM v obstoječe tehnološko okolje.

Podjetje, ki se odloči za uvedbo koncepta managementa odnosov s partnerji, mora prilagoditi zahtevam tudi svojo informacijsko tehnologijo, saj je ustrezna podpora slednje nujna. Če gre za enostavne povezave, je lahko programska oprema enostavna, za velika podjetja pa je s sodobno tehnologijo potrebno omogočiti prilagoditev odnosov na individualno raven, kar je za partnerje zelo pomembno in predstavlja element konkurenčne prednosti (Tomažević, 2005).

Poleg CRM - managementa odnosov s partnerji se bomo dotaknili še managementa življenjskega cikla proizvodov ter managementa oskrbne verige, ki ju gledano z vidika partnerja, ki je lahko tudi proizvajalec oz. dobavitelj, potrebujemo za določena znanja vezano na proizvodnjo in proizvod.

Management življenjskega cikla proizvodov (angl. *Product Lifecycle Management*, v nadaljevanju PLM) kot strateški pristop v elektronskem poslovanju temelji na uporabi rešitev samega elektronskega poslovanja, ki v okviru oskrbne verige omogoča sodelovanje pri kreiranju in uporabi informacij o proizvodih in procesih.

Namen PLM-a je pridobivati konkurenčne prednosti z spodbujanjem sodelovanja med odjemalci, dobavitelji in razvojnimi partnerji. Konkurenčna prednost temelji na centraliziranih informacijah o proizvodih, njihovih sestavnih delih in procesih, ki so nujno potrebni za učinkovito delovanje oskrbne verige.

Cilji strategije PLM so:

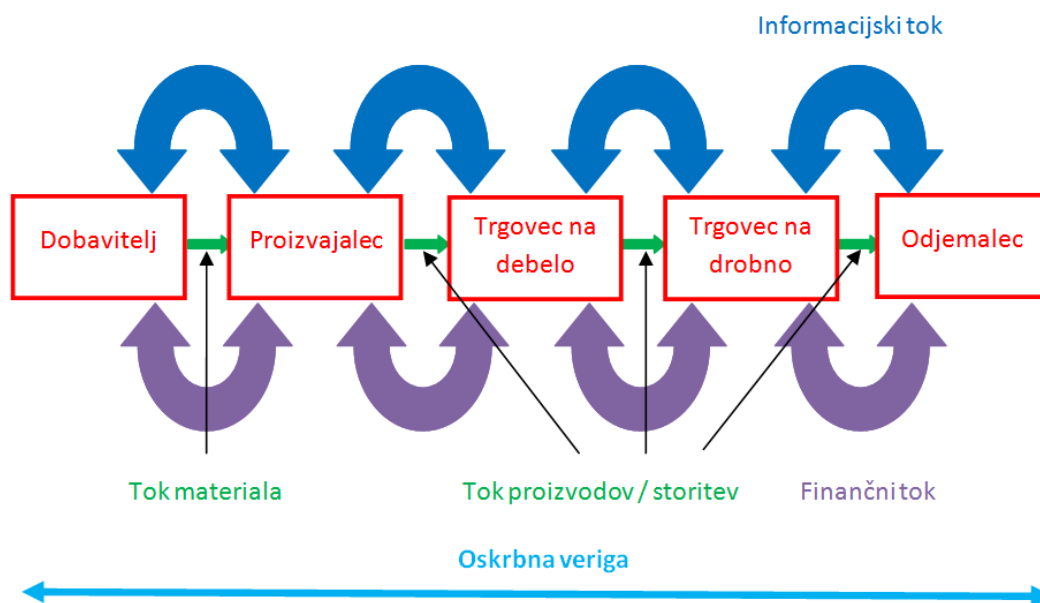
- zadovoljitev potreb partnerjev,
- povečanje kakovosti proizvodov,
- poenostavitev proizvodnje,
- skrajševanje časa razvoja proizvodov.

Vsak cilj je potrebno obravnavati neodvisno, z izpolnjevanjem vseh ciljev pa dosežemo namen PLM. Proizvod doživi v svojem življenjske ciklu štiri faze, ki si sledijo v naslednjem zaporedju in zahtevajo vsaka svojo strategijo: uvajanje proizvoda na tržišče, faza rasti, faza zrelosti in umik proizvoda s tržišča (Pučko, 2003).

Z upoštevanjem managementa oskrbne verige poskrbimo za učinkovitost poslovanja s partnerji na strani dobaviteljev in optimizacijo nabave. Da bi CRM deloval uspešno v sistemu, kjer med partnerje štejemo tudi dobavitelje, je potrebno poudariti še management aktivnosti in procesov, ki omogočajo zagotovitev produkta ali storitve končnemu potrošniku. Poznamo ga kot management oskrbne verige (angl. *Supply Chain Management*, v nadaljevanju SCM) in predstavlja zaporedje povezav ter med seboj prepletenih procesov, ki se izvajajo med dobavitelji in odjemalci (slika 1).

Pot od prodajalca oz. dobavitelja do kupca se imenuje oskrbna veriga in pogosto vključuje več (neodvisnih) podjetij ali organizacij.

Slika 1: Povezave med členi oskrbne verige



Vir: A. Kovačič, A. Groznik & M. Ribič, *Temelji elektronskega poslovanja*, 2004.

Naložbe v celovite programske rešitve s povezovanje CRM in SCM vodijo v izboljšanje finančnega poslovanja, merjenega z donosnostjo in dobičkonosnostjo delnic (Hendricks, Singhal & Stratman, 2006).

Strategija managementa oskrbne verige določa pot za doseganje cilja in mora upoštevati nenehne tržne spremembe, ki se odražajo tako na potrošniškem trgu kot tudi na trgu dela in kapitala.

Aktivnosti, ki so vključene v verigi so običajno pretok materiala, informacij, plačil ter storitev od dobavitelja osnovnih surovin skozi tovarne in skladišča do končnih partnerjev. Veriga vključuje organizacije in procese, ki ustvarjajo in dostavljajo izdelke, storitve ter informacije končnim porabnikom z različnimi opravili (npr. nakupovanje, pretok plačil, ravnanje z materiali, načrtovanje in nadzor proizvodnje, logistika, skladiščenje, distribucija ter dostava).

Osnovna prednost SCM sistemov je boljše operativno in poslovno načrtovanje. Načrtovanje zalog materiala in celoviti sistemi ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*) so v devedesetih letih prejšnjega stoletja vključevali večinoma osnovno načrtovanje na osnovi logike, ki je bilo grobo in omejeno na ključne delovne centre. SCM sistemi pa delujejo na bazi algoritmov načrtovanj končnih zmogljivosti, ki ne zahtevajo ponavljajočih se prilagajanj glavnemu razporedu. Zmogljivost načrtovanja v realnem času podjetjem omogoča hiter odziv na spremembe v povpraševanju. Z zmanjšanjem napak v načrtovanju, ki povzročajo motnje v oskrbni verigi, se izogibamo padcu vrednosti. Koristi SCM so: povečanje produktivnosti in prihodkov, zmanjšani operativni stroški, inventar ter čas, od naročila do dobave (Hendricks et al., 2007).

Funkcionalne komponente SCM so naslednje (Kovačič et al., 2004):

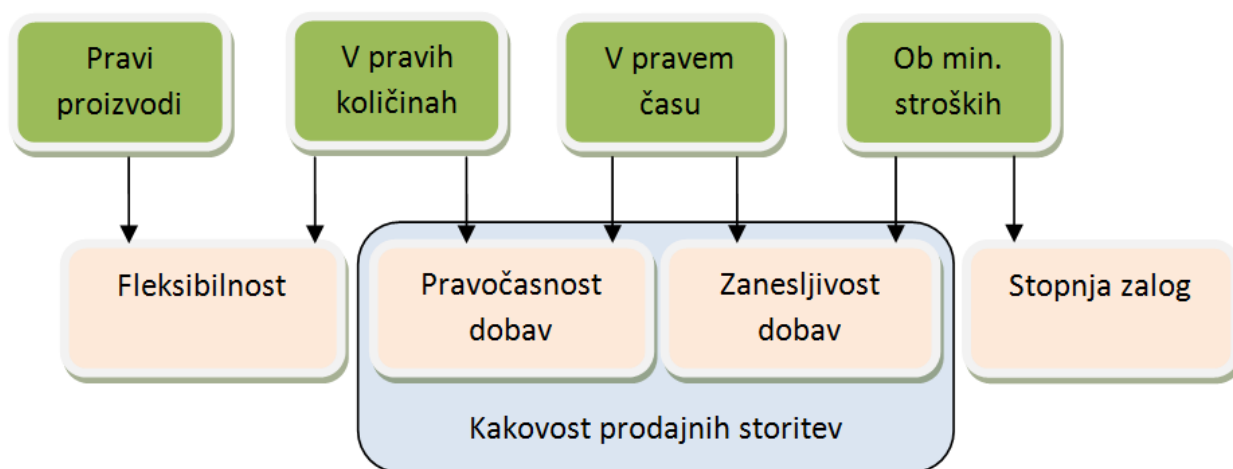
- načrtovanje povpraševanja,
- načrtovanje proizvodnje,
- načrtovanje in zagotavljanje dobav,
- načrtovanje in izvajanje logistike (skladiščenje in transport).

Povezave med členi oskrbne verige so dvosmerne. Informacije potujejo v obe smeri pri učinkovitih oskrbnih verigah, pri specializiranih pa gre tok proizvodov oz. storitev večinoma od dobavitelja k odjemalcu, informacijski tok pa pogosteje v nasprotno smer, kadar gre za reklamacije, zahteve in potrebe po spremembah oz. novostih. Informacija o povpraševanju odjemalcev običajno neposredno vpliva na izdelek ali storitev.

Temeljni cilj SCM je zagotavljanje pravega produkta na pravem mestu ob pravem času po pravi ceni. Da bi lahko izpolnjevali temeljni cilj pa moramo oblikovati generične cilje SCM, kot prikazujemo v nadaljevanju (slika 2):

- maksimiranje fleksibilnosti,
- maksimiranje kakovosti prodajnih storitev,
- čim nižja stopnja zalog.

Slika 2: Generični cilji managementa oskrbne verige

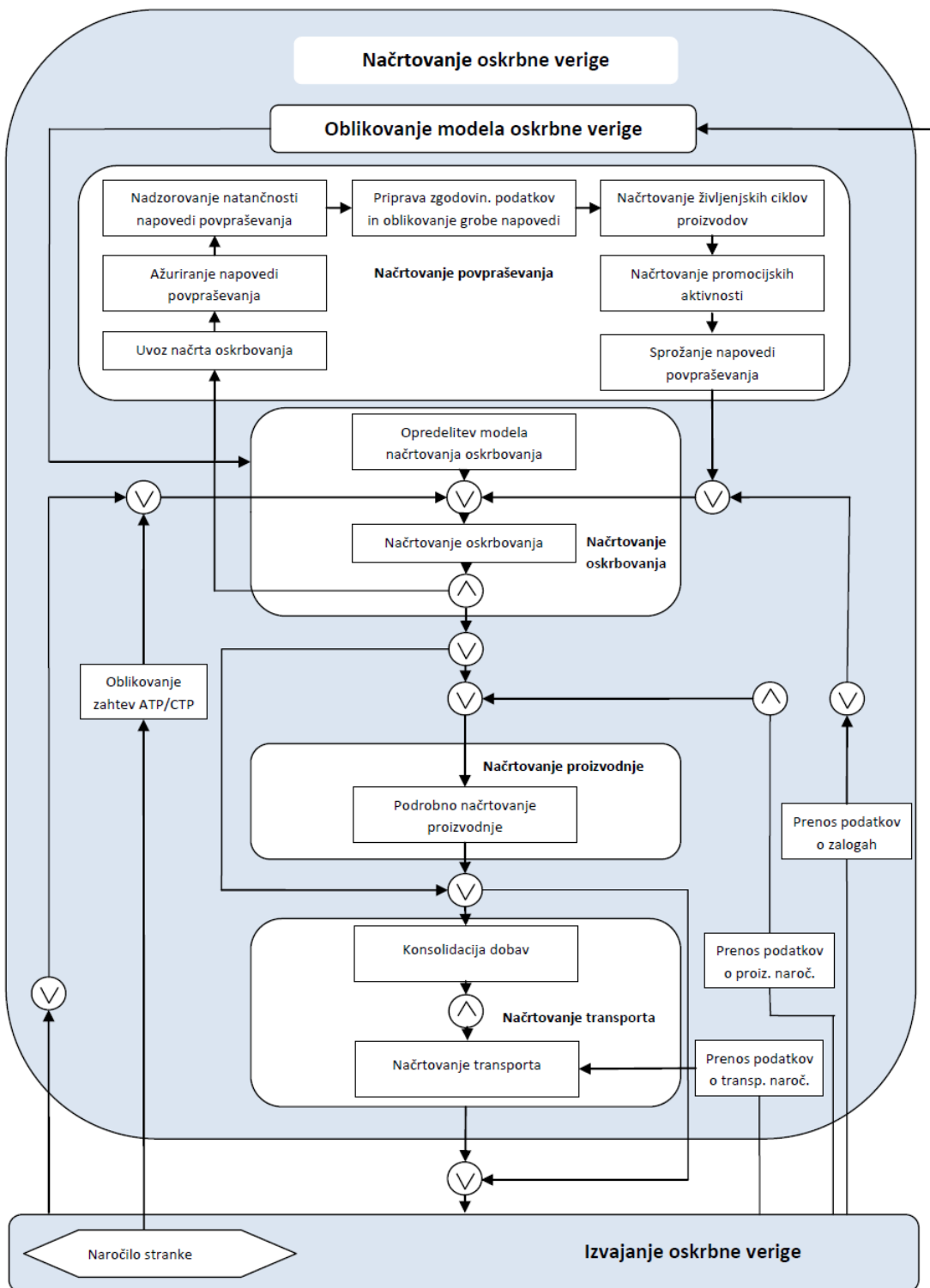


Vir: C. J. Johnson, Contemporary Logistics, 1999.

SCM je odgovoren za tokove materiala znotraj človeške družbe in izmenjavo materiala ter energije z okoljem. Vplivi SCM morajo biti določeni v povezavi s tremi glavnimi vidiki trajnostnega razvoja: okoljsko učinkovitostjo, socialno odgovornostjo in ekonomskim vidikom. V današnjem času je pozornost usmerjena predvsem na ekonomski vidik, učinkovitost SCM pa bo boljša ob upoštevanju še ostalih vidikov (Chardine-Baumann & Botta-Genoulaz, 2014).

Proces SCM je sestavljen iz treh temeljnih procesov, ki omogočajo udejanjenje obeh strategij SCM (slika 3) in sicer: načrtovanja oskrbne verige (angl. *Supply Chain Planning*, v nadaljevanju SCP), izvajanja oskrbne verige (angl. *Supply Chain Execution*, v nadaljevanju SCE) in kontroliranja izvajanja oskrbne verige.

Slika 3: Proces SCM



Vir: W. Eddigehausen, *The SAP APO Knowledge Book - Supply and Demand Planning*, 2002.

Oblikovanje SCM temelji na skupnem razumevanju procesov povpraševanja in ponudbe ter upošteva tehnologijo kot kritičen dejavnik uspeha, s katerim je mogoče procese učinkovito povezati tako, da je omogočen prenos informacij v realnem času.

S pojavom globalizacije so se razvile globalne oskrbne verige, katerih temeljni izzivi so naslednji (Uchatzy & Karas, 2002):

- Globalno poslovanje je povezano s premagovanjem večjih geografskih razdalj izven državnih meja, ki vplivajo na daljše transportne čase. S tem so proizvodi na svoji poti dlje časa izpostavljeni nepredvidljivim motnjam. Tveganja za zamudo ali celo izgubo pa vplivajo na višjo stopnjo zalog.
- Razlike v nacionalnih kulturah vodijo v različno razumevanje problemov. Globalna oskrbna veriga, v nadaljevanju SCM, vključuje podjetja iz različnih držav, kar pomeni uporabo različnih jezikov, upoštevanje različnih kultur in miselnosti.
- Makroekonomske negotovosti, ki izvirajo iz razmer na mednarodnih trgih. Vsakemu trgu posebej se je potrebno prilagajati, spoznavati različno državno zakonodajo in upoštevati različne valute ter spremljati politične razmere v državah in njihovi regiji.

Infrastrukturne pomanjkljivosti in nezadostni infrastrukturni viri v državah poslovanja lahko ovirajo globalna podjetja. Še posebej velja izpostaviti pomanjkanje usposobljene delovne sile, dobavitelje, ki niso sposobni izpolniti naročil, nezadostno kontrolo kvalitete in neprimerno kakovost logističnih, telekomunikacijskih ter informacijskih storitev.

Kritične dejavnike SCM lahko razdelimo v dve skupini kot kaže tabela 1.

Tabela 1: Kritični dejavniki SCM

Notranji kritični dejavniki	Zunanji kritični dejavniki
Stroški in pomanjkanje finančnih virov	Partnerstva z interesnimi skupinami
Odpor do investicij	Pritiski interesnih skupin
Pomanjkanje kompetenc in znanj	Nezadostna pripadnost in zaupanje partnerjev
Nezadostna pripadnost zaposlenih	Nezadostna kompetenca dobavitelja
Usposabljanje	Pomanjkanje informacij in preglednosti
Podpora vodstva	Kulturne in jezikovne razlike
	Geografska razdalja

Vir: J. H. Grimm, J. S. Hofstetter & J. Sarkis, Critical Factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective, 2013

Mnoga podjetja se borijo za vključitev v oskrbno verigo zaradi visokih stroškov in pomanjkanja finančnih sredstev. Izvajanje revizij in programov razvoja dobavnih kanalov je drago in zamudno. Podjetja morajo usposablјati svoje ljudi in razvijati njihove sposobnosti za pričakovano dodano vrednost. Podpora vodstva pa je najbolj pomembna pri zagotavljanju virov za izvajanje organizacijskih sprememb managementa oskrbne verige.

Povezanost s partnerji, zaupanje in pripadnost skupnim ciljem je izredno pomembna, da bo oskrbna veriga na koncu učinkovita ter v skladu s pričakovanji ter zastavljenimi cilji (Grimm et al., 2013).

Najpomembnejši dejavniki pri oblikovanju strategije SCM so:

- potrebe po fleksibilnosti oz. sposobnosti odzivanja na tržne spremembe,
- skrajševanje pretočnih časov, ki izhaja iz potreb po fleksibilnosti iz zahteva zmanjšanje obsega zalog,
- pojav globalizacije in
- uvajanje informacijske tehnologije.

Načrtovanje oskrbne verige je sestavljeno iz več podprocesov, ki se razlikujejo glede na ročnost in predmet (Kovačič et al., 2004):

- Oblikovanje modela oskrbne verige je strateški proces, skozi katerega se oblikuje model SCM kot podlaga taktičnemu in operativnemu načrtovanju SCM. Vsebuje vse lokacije, relevantne proizvode, vire, proizvodne modele in poslovne dogovore med partnerji.
- Načrtovanje povpraševanja je proces, skozi katerega se oblikuje napoved povpraševanja. Načrtujemo lahko na dolgi rok (6 in več mesecev) povpraševanje po skupinah proizvodov in regijah na mesečni osnovi, na srednji rok (1 do 6 mesecev) pa se načrtuje povpraševanje po proizvodih in lokacijah na tedenski osnovi. Dolgoročna napoved je namenjena načrtovanju proračunov oz. naložbenim odločitvam, srednjeročna pa predstavlja prodajni načrt brez omejitev.
- Načrtovanje oskrbovanja je proces, ki preoblikuje napoved povpraševanja v srednjeročni načrt oskrbovanja. Vsebuje grob proizvodni in nabavni načrt ter načrt transporta. Načrtovanje oskrbovanja razdeli odvisne potrebe skozi celotno oskrbno mrežo v skladu z vnaprej določenimi pravili in v skladu z omejitvami virov.
- Načrtovanje proizvodnje je operativni proces za podrobno načrtovanje proizvodnih naročil. Vzpostavlja ravnotežje v vsakem trenutku med ponudbo in povpraševanjem v oskrbni verigi. Kapacitete virov morajo biti optimalno izkoriščene, zato je potrebno s terminskim načrtovanjem oblikovati optimalno zaporedje izvajanja operacij proizvodnje.
- Načrtovanje transporta je operativni proces, skozi katerega se na podlagi proizvodnih naročil oz. načrtovanja proizvodnje določijo dejanske transportne zahteve, ki se konsolidirajo v skupne dobave iz posameznih transportnih poti ter krajših časovnih obdobj.

Izvajanje oskrbne verige je izvajalski proces, namenjen izvajanju operativnega proizvodnega in transportnega načrta. Management oskrbne verige kot koncept e-poslovanja uvaža izmenjavo informacij v realnem času, ki bistveno vplivajo na sam proces.

Kontroliranje izvajanja oskrbne verige pa je proces kontrole, ki sklene informacijski krog. S tem vpliva na ponovno oblikovanje modela oskrbne verige. V procesu se preverja kakovost izvajanja izvajalskih procesov, kar pa vpliva na spremembe poslovnih dogovorov med dobavitelji, ki jih moramo v modelu upoštevati.

1.2 Cilji managementa odnosov s partnerji

Elektronsko poslovanje je v družbi prineslo veliko sprememb v življenju. Predno definiramo cilje managementa odnosov s partnerji bomo najprej definirali vpliv elektronskega poslovanja. Glavni vplivi so naslednji (Jerman Blažič, Klobučar, Perše, Nedeljković, 2001):

- **Dematerializacija poslovanja in vztrajna rast storitev.**

Sem spadajo storitve, ki so izvedene brez papirja in drugih otipljivih elementov, npr. pisarniško poslovanje, elektronsko bančništvo (pojav elektronskega denarja), digitalizacija slik (posnamemo jih z digitalnim fotoaparatom in hranimo v računalniku), tako za lastne potrebe kot za potrebe diagnosticiranja in arhiviranja v medicini oz. za potrebe trga (prodaja tehničnih, umetniških slik prek interneta), optimizacija transporta, video na zahtevo, elektronsko zavarovalništvo, elektronsko svetovanje ipd.

- **Vztrajna rast mobilnosti ljudi, storitev in izdelkov.**

Z najsodobnejšo tehnologijo interneta je omogočen brezvrvični dostop do storitev interneta, ki omogočajo mobilnost uporabnika, delo na daljavo, nakupovanje na daljavo, ki je zlasti spremenilo obseg trgovin in njihovo lokacijo, storitve zasebne telefonske centrale na daljavo, videokonference, ki so na primer spremenile potovalne navade managerjev, sisteme za računalniško podprto delo, ki so spremenili delo na skupnih projektih, klicne centre ipd.

- **Spremenjen način dela.**

Uporaba elektronske pošte in računalniška podpora postajata vsakdanjost in nepogrešljiv komunikacijski pripomoček. Olajšan je prenos znanja, ki ni shranjeno samo v dokumentih, temveč tudi v procesih in postopkih. Več poslovnih procesov v podjetjih je podprtih s tehnologijami interneta, več dela je mogoče opraviti kjerkoli po svetu posamezno ali v skupini, katere člani skupaj delajo in ustvarjajo.

Preden investiramo v programsko opremo ali spremembe procesa, je potrebno razviti tudi arhitekturo blagovne znamke in jo pretvoriti v načrt za doseganje želene izkušnje pri partnerjih (Sutton & Klein, 2003).

Podjetja morajo doseči, obnavljati in razširjati najboljše prakse v prodaji, storitvah in trženjskih aktivnostih s ciljem konkurenčnosti. Za zagotovitev zadostnega finančnega

proračuna za investiranje v najsodobnejšo strojno opremo, programsko opremo CRM in mrežne tehnologije, se morajo znižati stroški in povečati produktivnost.

Vezano na elektronsko poslovanje lahko cilje CRM določimo tudi na vseh interakcijah subjektov, ki nastopajo v procesu. V splošnem glavni cilji izhajajo iz osnovnih dveh ciljev podjetja in sicer maksimiranja učinkov - primer dviga prihodkov ter zmanjšanja stroškov.

V povezavi s stroški v managementu odnosov s partnerji so glavni cilji naslednji (Tohidi & Jabbari, 2012):

- povečanje prihodkov in zadovoljstva partnerjev,
- zmanjševanje prodajnih in distribucijskih stroškov,
- zmanjševanje stroškov podpore partnerjem.

V poslovnem svetu je maksimiranje učinkov usmerjeno v povečanje obsega prodajnih prihodkov, kar se realizira z izboljševanjem zvestobe partnerjev in to ravno preko managementa odnosov s partnerji. Zmanjševanje stroškov pa posega najbolj v stroške trženja, prodaje in prodajnih storitev ter temelji na predpostavki, da je ceneje zadržati stare partnerje kot pa pridobiti nove. Pri ohranjanju strank si pomagamo z informacijsko tehnologijo, ki omogoča hitro in kakovostno obdelavo podatkov ter znanj o strankah z namenom maksimiranja nakupnih izkušenj in kreiranja poslovne vrednosti za organizacijo, poleg tega pa omogoča še vzpostavitev novih cenejših kanalov za neposredno trženje z minimalnimi stroški. Komunikacijski kanali zahtevajo uporabo poslovnih prostorov in večji obseg človeških virov, s čimer se zmanjša obseg neposredne prodaje in povezanih storitev kar vpliva na zmanjšanje prodaje in prodajnih storitev (Kovačič et al., 2004).

1.3 Strategija managementa odnosov s partnerji

Da bi dosegli cilje managementa odnosov s partnerji, je potrebno izbrati ustrezno strategijo.

Osnovno načelo strategije uvedbe CRM je zadovoljevanje in kreiranje dolgoročnega odnosa s partnerjem (Mendoza, Marius, Perez & Griman, 2006).

V CRM se izvajajo aktivnosti, ki jih je potrebno finančno ovrednotiti. Temelj obravnave strategije CRM je vpliv odnosov partnerjev v procesu na njihovo zvestobo. Da bi ugotavljali skladnost strategije s cilji, moramo zagotoviti merjenje zvestobe partnerjev in njen vpliv na obseg prodaje ter dobička v prihodnosti.

Kazalnik zvestobe partnerjev je opredeljen kot razmerje med razliko v številu partnerjev na koncu obravnavanega obdobja in številu pridobljenih novih partnerjev v izbranem obdobju ter številom partnerjev na začetku obravnavanega obdobja (Greenberg, 2002).

Za doseganje povečanja prihodkov in zmanjšanja stroškov predstavljamo v tabeli 2 nekaj primerov strategij.

Tabela 2: Cilji in strategije CRM

Cilj	Strategija
Povečanje prihodkov	Povečati prodajno košarico s prodajo dodatnih produktov.
Povečanje zadovoljstva odjemalcev	Narediti nakupno izkušnjo za odjemalca izjemno kar posledično vpliva na njegov povratek.
Zmanjševanje prodajnih in distributivnih stroškov	Usmeriti se na dogovor, ki ga pričakuje odjemalec in ima posledično največjo verjetnost za sklenitev nakupa.
	Uporaba spleta za nižanje števila neposrednih prodajalcev in razvoj potreb obstoječih kanalov.
	Management povezav z odjemalci skozi management proizvodov (spremembe v trženju)
Zmanjševanje stroškov podpore odjemalcem	Namesto managementa produktov (spremembe v trženju) raje management povezav z odjemalci.
	Avtomatiziranje kontaktnih centrov in direktnim povezovanjem z arhivi in preferencami odjemalcev za učinkovito navzkrižno prodajo.

Vir: H. Tohidi & M. M. Jabbari, CRM in Organizational Structure Design, 2012.

CRM mora biti zasnovan kot strategija zaradi človeških, tehnoloških in procesnih implikacij v trenutku odločitve organizacije za uvedbo. Na temeljih tako oblikovane strategije lahko naprej določimo ključne dejavnike uspeha, s katerimi lahko merimo uspešnost uvedbe in izvajanja CRM rešitve.

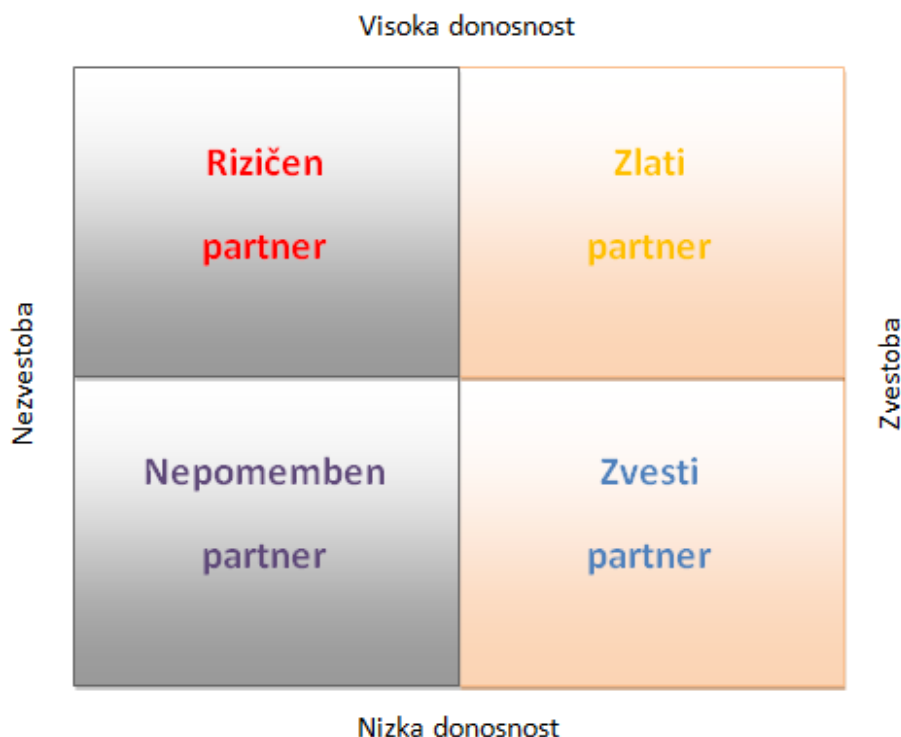
Osrednji del strategije CRM je zadovoljstvo z odnosi med poslovnimi partnerji. Nanj je potrebno vplivati selektivno glede na življenjsko vrednost partnerjev oz. LTV (angl. *Life Time Value*). Model upošteva dva temeljna dejavnika in sicer zvestobo ter donosnost partnerjev.

Pri finančnem vrednotenju lahko uporabljamo izračun neto sedanje vrednosti, v nadaljevanju NSV ali pa tudi izračun pričakovane vrednosti.

Pri neto sedanjí vrednosti ovrednotimo denarni tok skozi čas s pomočjo diskontne stopnje, pri izračunu pričakovane vrednosti pa zmnožimo verjetnost dogodka s pričakovanim rezultatom dogodka.

Slika 4 nam kaže izbor partnerjev glede na investicijo časa in denarja v posameznega partnerja. Partner z večjo zvestobo in donosnostjo je bolj vreden.

Slika 4: Matrika življenjske vrednosti partnerjev



Vir: D. K. Conway & M. J. Fitzpatrick, *The Customer Relationship - Revolution - A Methodology for Creating Golden Customers*, 2003.

1.4 Management odnosov s partnerji kot proces

Za učinkovito izvajanje strategije CRM moramo upoštevati dejstvo, da je proces sestavljen iz treh vidikov in sicer povezave partnerja z organizacijo (trženje, prodaja in ostale storitve), človeškim dejavnikom (zaposleni v organizaciji in partnerji) ter tehnologijo, ki omogoča uvedbo CRM (Mendoza et al., 2006).

Integracija potrebuje običajno temeljito prenovo procesov (Kovačič et al. 2004):

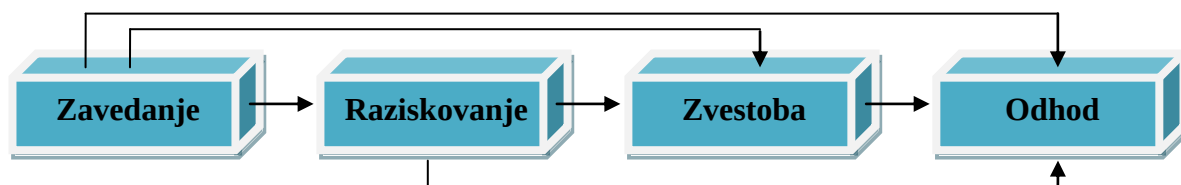
a) Definirati moramo pot in način posredovanja sporočila do partnerjev. Tradicionalni pristop zagovarja razdeljevanje enotnega promocijskega materiala partnerjem v upanju, da se bodo odločili za nakup. Nov pristop k oglaševanju mora biti usmerjen k pripravi promocijskega materiala, ki je prilagojen potrebam in življenjski vrednosti posameznika, ter posredovan prek komunikacijskega kanala, ki ga partner najraje uporablja.

b) Pomemben je management komunikacijskih kanalov. Niso vsi komunikacijski kanali enako donosni, težje pa je ugotoviti njihovo donosnost glede na uporabo. Zato je za

management komunikacijskih kanalov nujno, da se partnerju ponudi možnost izbire, kako bo prejemal informacije ter prek katerih kanalov bo opravljal nakupne transakcije.

c) V izbranem obdobju moramo zagotavljati učinkovito spremljanje partnerjev. Ti se skozi čas spreminjajo. Za primer vzamemo prodajo, kjer po prejetju promocijskega materiala dobimo potencialne stranke, del le-teh postanejo partnerji in na koncu zreli in/ali povratni partnerji. Med organizacijo in njenim partnerjem se razvija odnos oz. povezava, ki je lahko močna, šibka ali pa je sploh ni. Stiki med organizacijo in partnerjem pa krepijo ali slabijo njun odnos, ki je lahko intelektualen ali emocionalen. Da bi vplivali pozitivno na odnos, pa je pomembno zbiranje in analiziranje podatkov o stikih, s čimer spoznavamo in usmerjamo vedenje partnerja oz. krepimo medsebojni odnos. Partner prehaja pri stikih z organizacijo skozi različne stopnje odnosov (slika 5).

Slika 5: Poti napredovanja med različnimi stopnjami odnosov



Vir: R. Mohammed, R. Fisher & B. Jaworski, G. Paddison, Internet Marketing: Building Advantage in a Networked Economy, 2001.

Preden postane partner, odjemalec v svoji nakupni vlogi doseže stopnjo zavedanja, ko spozna, da je ponudnik eden izmed možnih poslovnih partnerjev, vendar z njim še ne vzpostavi komunikacije.

Na naslednji stopnji odjemalec razmišlja o nakupu in zbira informacije o različnih možnostih odločitve. Odjemalec preveri ponudbe in primerja koristi nakupa s stroški, nato pa ta rezultat subjektivno primerja s samo privlačnostjo ponudbe. Ta stopnja se imenuje raziskovanje, kjer že nastaja odnos poslovnega partnerja med odjemalcem in ponudnikom.

Na stopnji zvestobe čutita odjemalec in ponudnik medsebojno obveznost in s tem tudi odgovornost.

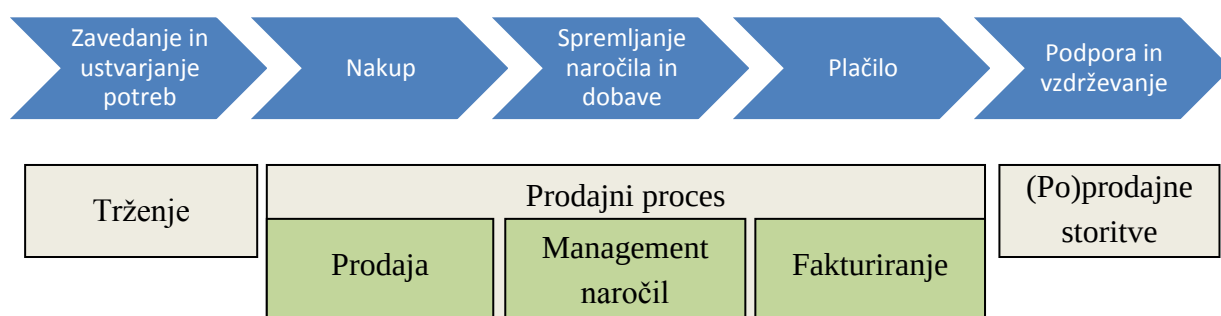
Odhod partnerja pa pomeni prekinitev odnosa med odjemalcem ter ponudnikom.

Pri oblikovanju izkušenj partnerjev je potrebno omogočiti dvosmerno komuniciranje, da lahko obe strani v poslovnem procesu sprejemata signale, se nanje odzivata in si tako izmenjujeta informacije oz. izpolnjujeta svoje obveznosti. Komuniciranje vzpostavimo tako, da prikrojimo informacije, ki ustrezajo posameznemu partnerju. S tem se poveča odzivnost partnerjev, hkrati pa se dvigne tudi kakovost povezav, ki so eden kritičnih

dejavnikov pri določanju pričakovane donosnosti partnerjev, saj iz nje izhajajo domneve o vrednosti nakupov v času ter stroški zadržanja posameznega partnerja.

Poslovne procese CRM pri prodaji je potrebno oblikovati tako, da so obravnavani elementi nakupne izkušnje, kot so zavedanje in ustvarjanje potreb, spremljanje naročil oz. dobave, nakup, izvajanje plačil ter podpora in vzdrževanje. Na ta način lahko identificiramo odstopanja med želenimi in dejanskimi nakupnimi izkušnjami ter usmerimo delovanje organizacije k zagotavljanju želenih nakupnih izkušenj (slika 6).

Slika 6: Povezovanje nakupnih izkušenj s procesi



Vir: Information Technology Professional Society, Customer Relationship Management: How CRM Can Improve Your Customer Relations While Increasing Your Bottom Line, 2002.

Proces v CRM sestavljajo prodaja, trženje in ostale storitve (Mendoza et al., 2006).

Sam proces poteka kot kaže slika 6. Partnerji zaradi različnih potreb in želja, doživljajo nelagodnost, ki jo odpravljajo z interakcijo v poslovnem procesu, npr. odjemalci kupujejo proizvode ter storitve s ciljem, da se omenjene potrebe in želje zadovoljijo. Trženje lahko tako opredelimo kot proces vplivanja na obseg povpraševanja prek načrtovanja proizvodov in storitev, oblikovanja cen, tržnega komuniciranja ter distribucije. Kovačič navaja, da ga sestavljata dva pod-procesa in sicer strateško trženje ter izvajanje promocijskih aktivnosti (Kovačič et al. 2004).

Za nadgradnjo tradicionalnega trženja lahko trženjski splet definiramo po enem od oblikovalcev, ki je oblikoval marketinški splet s 4 elementi: proizvod, proces, ljudje, izvedba (Barnes, 2001). Z navedenimi elementi se v popolnosti osredotočamo na partnerja, na njegove potrebe in želje, s CRM procesom pa vključimo še celo organizacijo. Odnosi pridejo do izraza v procesu prodaje in trženja glede na to, da CRM strategija zahteva odlično koordinacijo in pretok informacij (Mendoza et al., 2006).

Strateško trženje je namenjeno usmerjanju razvoja novih proizvodov in procesov v načrtovanju promocijskih aktivnosti (slika 7). Sestavljajo ga aktivnosti oblikovanja trženjskih ciljev ter trženjske strategije.

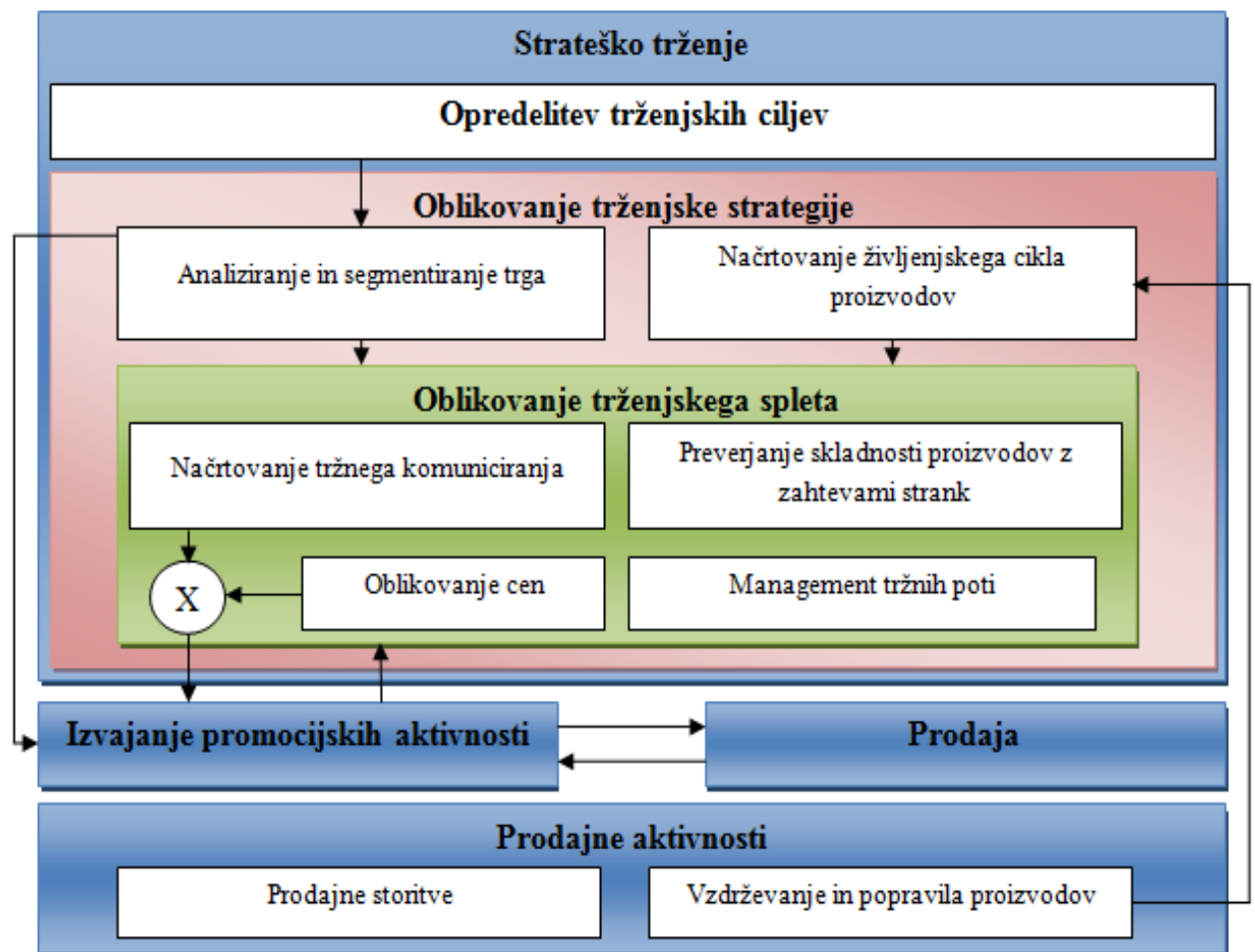
Na podlagi poslovne strategije podjetja oblikujemo trženjske cilje, ki se lahko opredelijo z obsegom prodaje, če pa je za izbrani proizvod poslovna strategija usmerjena v naložbe in s tem v rast ter razvoj, pa cilje opredelimo s stopnjo rasti tržnega deleža.

Načrtovanje prodaje zahteva ustrezno predvidevanje rasti ciljnih trgov ter dogajanja v okolju. Metode, ki se uporabljajo pri tem, so metode ugotavljanja namer partnerjev, mnenja strokovnjakov in zaposlenih v prodajni službi, tržni testi, statistična analiza povpraševanja ter analiza časovnih vrst prodaje.

Za oblikovanje trženjske strategije izvajamo naslednje aktivnosti (Kovačič et al., 2004):

- analiziramo in segmentiramo trg,
- načrtujemo življenjski cikel proizvodov in
- oblikujemo trženjski splet.

Slika 7: Procesi CRM



Vir: A. Kovačič, A. Groznik & M. Ribič, *Temelji elektronskega poslovanja*, 2004.

Na omenjeni način ocenimo delovanje konkurentov in prodajni potencial. Rezultate uporabimo pri oblikovanju načrta prodaje, kjer določimo pričakovanja v načrtovanem

obdobju. Pričakovanja temeljijo na izbranem tržnem okolju. Z oblikovanim načrtom prodaje lahko tako trženjsko strategijo ustrezno usmerjamo.

Za boljše zadovoljevanje potreb in želja odjemalcev moramo analizirati in segmentirati trg. Izbira ciljnih trgov in segmentiranje omogočata organizaciji diferenciacijo ponudb s ciljem približevanja le-teh odjemalcem. Pri tem identificiramo proizvode ter njihov obseg glede na smiselno pripravo za posamezni ciljni trg. Pridobljene informacije postanejo temelj načrtovanja življenjskega cikla proizvodov, s katerim načrtujemo življenjsko krivuljo proizvodov glede na rast trga ter tržni delež. Tovrstno načrtovanje pa izvajamo na podlagi poslovne strategije, ki je usmerjena k diverzifikaciji proizvodov ali pa k stroškovni učinkovitosti. Za slednjo je značilno, da določa razvoj proizvoda z ustreznim oblikovanjem čim bolj učinkovitih proizvodnih in oskrbnih procesov, medtem ko se mora pri diverzifikaciji proizvodov poudarjati inovativnost pri razvoju samih proizvodov.

Za oblikovanje trženjskega spleta kot procesa je značilno, da določa meritve razvojne trženjske aktivnosti. Splet je sestavljen iz proizvoda cene, tržnega komuniciranja ter distribucije. Navedene dele spreminjamo tako, da vplivamo na obseg povpraševanja z namenom doseganja trženjskih ciljev, danih s prodajnih načrtom.

Promocijske aktivnosti izvajamo na podlagi načrta trženjskega komuniciranja. Ta je sestavljen v okviru oblikovanja trženjskega spleta. Z omenjenim procesom obravnavamo načrtovanje, izvedbo in analizo promocijskih aktivnosti, pri čemer moramo upoštevati življenjsko vrednost odjemalcev. Vire namenjamo ravno odjemalcem z najvišjo življenjsko vrednostjo. Po oblikovanju segmentov odjemalcev opredelimo ciljne skupine glede na porabo komunikacijskega kanala za zagotavljanje učinkovite izvedbe promocije. Na podlagi življenjske vrednosti odjemalca pripravimo promocijski material za vsakega odjemalca posebej. Na ta način poskrbimo za nižje stroške aktivnosti izvajanja tržnega komuniciranja, pri čemer dobimo višjo stopnjo učinkovitosti glede na ostale možnosti izvajanja. Tako postane tudi verjetnost, da odjemalec ob obravnavanju prejme ustrezno sporočilo glede na pričakovano donosnost, večja. Na koncu zberemo odzive preko preferenčnih komunikacijskih kanalov, ki jih posamezni odjemalci uporabljajo. Prodajna priložnost predstavlja povezavo med procesoma izvajanja prodaje in promocijskih aktivnosti.

V prodajnem procesu je odnos med prodajnim osebjem ter odjemalcem bistvenega pomena znotraj okvirja CRM. Med njimi se oblikuje dolgoročno partnerstvo (Mendoza et al., 2006).

Prodajni proces začnemo s preverjanjem partnerjev in poizvedovanjem, lahko pa skozi proces izvajanja promocijskih aktivnosti izberemo ustrezne prodajne priložnosti za potencialne partnerje. S pridobljenimi informacijami pripravimo ponudbo, ki mora biti prilagojena vsakemu partnerju glede na njegova pričakovanja ter življenjsko vrednost.

Pričakovanja določajo predlogi za nakup, življenjsko vrednost pa cena in plačilni pogoji (Kovačič et al., 2004).

Naš partner se o ponudbi odloča in pri tem mu pomagamo z vsemi informacijami, ki jih potrebuje. Po sprejeti ponudbi se pripravi prodajni dokument v obliki pogodbe ali prodajnega naročila z izbrano ceno, količino ter dobavnim rokom, izbor pa nam omogoči funkcija ATP (angl. *Available To Promise*) z uporabo podatkov, potrebnih za izračun, o napovedi povpraševanja, stanju zalog ter zasedenosti proizvodnih in transportnih zmogljivosti oskrbne verige. Partner s potrditvijo sproži proces izvajanja prodajnega naročila, nabavna in nova proizvodna naročila pa se kreirajo ob načrtovanju materialnih zahtev na podlagi porabe neodvisnih napovedi povpraševanja oz. neodvisnih potreb v prodajnem naročilu. Procesu izvedbe prodajnega naročila sledi proces izhodne dobave z izdajo, komisioniranjem in pakiranjem blaga ter kreiranjem dobavnega naročila. Na koncu se partnerju izda blago. Partner mora v celotnem procesu od potrditve naročila pa do prejema blaga spremljati status naročila. Za prodajno organizacijo to pomeni konkurenčno prednost in možnost izboljševanja odnosov s partnerji, ki lahko na ta način učinkoviteje načrtujejo. Z izstavitvijo in plačilom računa se prodajni proces zaključi, kjer se neposredno povezuje skupaj z izvajanjem promocijskih aktivnosti.

Proces prodajnih storitev je ponovna možnost za izboljšavo odnosov s partnerji in vir konkurenčne prednosti organizacije. Sestavljen je iz pod-procesov storitev prodaje z obliko informacijske podpore svetovanja ter poprodajnih storitev. Sem spadajo popravila, vzdrževanje ipd. Odlika podjetij se meri tudi z zadovoljstvom odjemalcev s poprodajnimi storitvami in vplivajo na oceno nivoja kvalitete storitev. Študija je namreč pokazala, da je zadovoljstvo odjemalcev odvisno v največji meri ravno od storitev podjetja za odjemalce (Mendoza et al., 2006).

2 INFORMATIZACIJA MANAGEMENTA ODNOSOV S PARTNERJI

Pri uvedbi izbranega orodja za management odnosov s partnerji je potrebno upoštevati osnovne elemente, kot so baza podatkov za napredno shranjevanje podatkov in poizvedbo po različnih kriterijih, pridobivanje podatkov na učinkovit način, vnašanje pravih podatkov v bazo in njihova pravilna uporaba. Iz tega sledi, da so ključni dejavnik uspešnega in učinkovitega managementa odnosov s partnerji najprej ljudje in šele nato informacijska tehnologija.

Za uspešno delovanje sistema CRM moramo izbrati prave ljudi, ki pridobivajo, vnašajo in uporabljajo podatke ter so dovolj usposobljeni in motivirani za uspešno uvedbo ter uporabo koncepta managementa odnosov s partnerji,

Kot pri vsaki spremembi sistema, pa obstajajo tudi tu slabosti oz. pasti, ki jih je pri naložbah v orodja managementa odnosov s partnerji potrebno upoštevati (Kovačič, 2002):

- projekti informatizacije procesov se ne uskladijo s poslovno strategijo (vedeti je treba, kdo so partnerji, katere potrebe in želje jim ponudba dovoljuje, kaj naj se jim ponuja v prihodnje, po katerem prodajnem kanalu, na kakšne načine se z njimi komunicira ipd.),
- projekti se ne uskladijo z organizacijsko strukturo,
- različni deli informacijskega sistema se ne povežejo v učinkovito celoto.

Za uspešno uvedbo koncepta managementa odnosov s partnerji in posledično rešitve, je potrebno opraviti med drugim naslednje (Tomažević, 2005):

- zagotoviti popolno podporo in zavezanost managementa,
- opredeliti cilje in poti za doseg le-teh,
- posodobiti procese poslovanja,
- podrobno se seznaniti s prednostmi in zahtevami novega koncepta,
- vse sodelujoče seznaniti z njihovo vlogo in vplivom novosti nanje,
- vse sodelujoče ustrezno motivirati in jim pomagati spoznati, zakaj so spremembe potrebne in kje naj v novosti vidijo lasten interes in koristi,
- prilagoditi finančne in nefinančne strukture nagrajevanja
- vse sodelujoče ustrezno ter pravočasno usposobiti za uporabo novosti in učinkovito komuniciranje s partnerji,
- vzpostaviti kulturo storitev in kulturo širjenja znanja.

Pridobivanje priljubljenosti za uvedbo managementa odnosov s partnerji je lahko izvedljivo z naslednjimi ključnimi elementi:

- identificirati je potrebno »vplivneže«, ki podpirajo spremembo, z njihovo pomočjo predstaviti cilje in koristi, novosti ter negativne posledice za posameznike ali organizacijo, do katerih je prišlo, če sprememb ne bi uvedli,
- zagotoviti je potrebno povratne informacije (zaposlene pozvati k sodelovanju, se jim zahvaliti, vzpostaviti dialog in upoštevati njihova mnenja),
- pripraviti je potrebno pravočasne predstavitve novosti z vplivi na vse vpletene ter zagotoviti redno in pogosto komunikacijo,
- ker ljudje potrebujejo stabilnost, jim je treba jasno razložiti tudi kaj se ne bo spremenilo,
- vpletene je potrebno seznaniti z dejstvi, v nasprotnem primeru se bodo pojavile govorice in ugibanja,
- predvideti je treba morebitne probleme in jih predstaviti zaposlenim,

- ključne informacije v zvezi z novostjo in njenim uvajanjem je treba zapisati, saj to olajša komuniciranje o tem, kaj je nova strategija, kakšna je njena vloga in kaj pomeni za končne uporabnike,
- nagraditi je potrebno vse tiste, ki prilagodijo svoje vedenje zahtevam nove poslovne strategije.

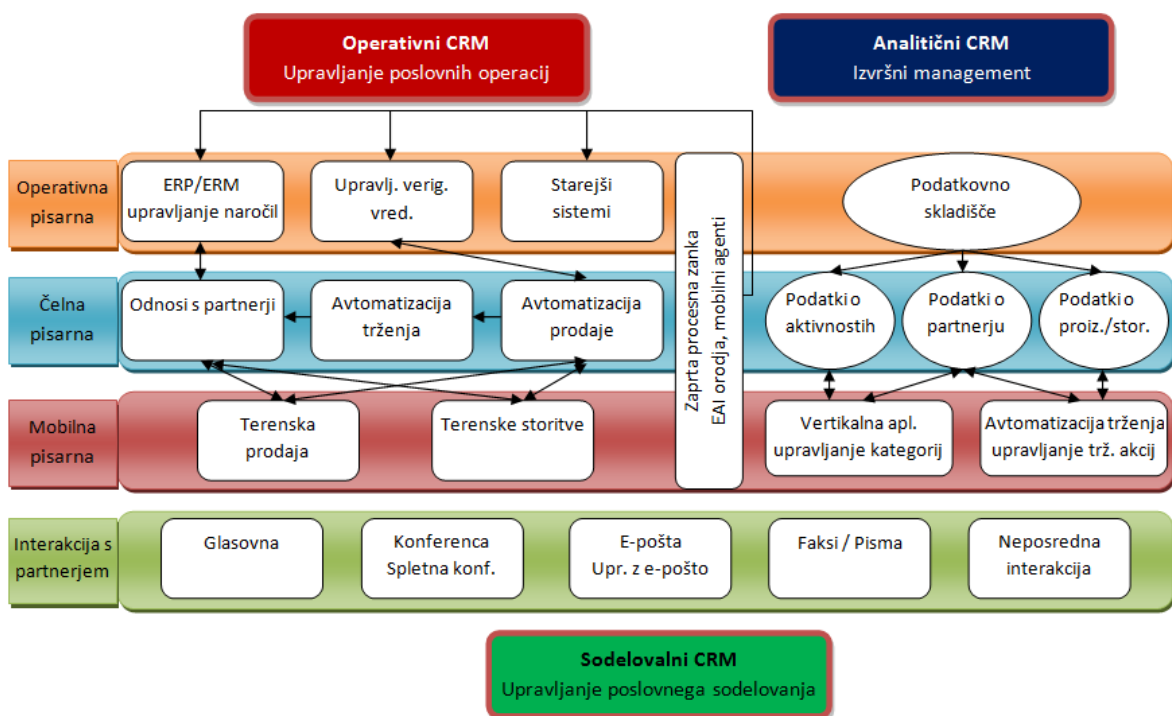
Postavitvi strategij in struktur naj bi sledila uvedba sodobnih orodij in ne obratno. Ustrezna tehnološka podpora bo z veliko verjetnostjo vplivala na strategijo in strukturo, pri čemer pa moramo paziti na vrstni red urejanja posameznih področij.

Če hočemo, da bo CRM uspešen, moramo preplesti različne sisteme in jih povezati s programskimi rešitvami, procesi v podjetju (angl. *Enterprise Application Integration*, v nadaljevanju EAI) in ga povezati z vsemi partnerji.

Poznamo tri standardne vrste skupin CRM glede na informacijsko rešitev:

- operativni CRM,
- analitični CRM ter
- sodelovalni ali kolaborativni CRM

Slika 8: Uporaba CRM v okolju



Vir: A. Kovačič, A. Groznik & M. Ribič, *Temelji elektronskega poslovanja*, 2004.

Primer (slika 8) nam prikazuje povezavo vseh treh skupin, kjer deluje operativni CRM na nivoju upravljanja poslovnih funkcij, analitični na nivoju izvršnega managementa ter sodelovalni na nivoju managementa poslovnega sodelovanja (Kovačič et al., 2004).

Analitični sistem CRM vsebuje programske rešitve za management poslovne učinkovitosti, kot so na primer analiza povpraševanja, dobičkonosnost produktov in storitev, analize trženjskih akcij in učinkovitosti prodaje. Skrbi za vzdrževanje agregatnih podatkov o analizah prodajnih kampanj, tržnih segmentov, ključnih partnerjev in skupin proizvodov. Analitični sistem CRM obravnava podatke, zbrane skozi transakcijski CRM. Na podlagi vrednotenja tovrstnih podatkov se ugotovijo vedenjski vzorci ter določijo profili partnerjev, na katerih temelji oblikovanje prikrojenih ponudb (Kovačič et al. 2004).

Z analitičnim sistemom CRM razumemo bolje partnerje in njihove potrebe oz. želje preko modeliranja in simulacijo njihovih predvidevanj ter vedenjskih prepoznavanj na podlagi vseh informacij, ki so nam na voljo, kot npr. pretekle izkušnje, drugi viri ipd. (Khodakarami & Chan, 2013).

Ugotavljanje vedenjskih vzorcev zahteva hevrističen pristop k reševanju problemov ter obdelavo ogromnih količin podatkov, zato se kot nalašč ponuja uporaba rudarjenja po podatkih (Kovačič et al. 2004).

Rudarjenje (angl. *Data Mining*) je proces, kjer analiziramo velike količine podatkov s pomočjo avtomatiziranih ali pol-avtomatiziranih procedur z namenom odkrivanja implicitnih, predhodno neznanih odvisnosti (Baragoin, Andersen, Bayerl, Bent, Lee & Schommer, 2001).

Za rudarjenje se uporabljajo statistične mere, kot so standardna porazdelitev in varianca, regresijska analiza, standardni odklon, analiza skupine, intervali zaupanja ipd., s čimer dobimo vzorce, povezave, spremembe, anomalije in pravila v podatkih. OLAP (angl. *On Line Analytical Processing*) je drugačen pristop, kjer poteka sprotna analitična obdelava podatkov in jih prikazuje praviloma v obliki večdimenzionalnih kock.

Proces rudarjenja se izvaja po naslednjih korakih:

- opredelitev problema,
- opredelitev podatkovnega modela,
- polnjenje podatkovnega modela,
- vrednotenje podatkov,
- izbira tehnike rudarjenja,
- interpretacija in uporaba rezultatov

Operativni CRM podpira operativno raven, kamor štejemo podporo prodaji, trženjskim in storitvenim dejavnostim, sprejemanje naročil ipd. Vsebuje tudi postavitev klicnega centra in spletnih portalov. Zajema operativno raven podatkov o posameznih partnerjih, proizvodih in transakcijah. Zagotavlja podporo vsem vrstam komuniciranja s partnerjem tako prek pošte, telefona, interneta, posrednikov, terenskih prodajalcev ipd.

Z operativnim CRM želimo avtomatizirati CRM proces za povečanje učinkovitosti in produktivnosti (Khodakarami & Chan, 2013).

Programske rešitve, ki podpirajo operativno orientirani sistem managementa odnosov s partnerji, so del programske opreme čelne pisarne (angl. *Customer Facing Application*, v nadaljevanju FCA) (Kovačič et al., 2004).

Operativni CRM avtomatizira in izboljšuje soočanje s partnerji ter podporni poslovni proces s partnerjem. CRM programske aplikacije omogočajo, da so funkcije, kot so trženje, prodaja in ostale storitve, bolj avtomatizirane in integrirane.

V operativni CRM spadajo odnosi s partnerji in podporni sistemi, npr. klicni centri, avtomatizirana prodaja, npr. točkovna prodaja (angl. *Point of Sales*, v nadaljevanju POS) in avtomatizirano trženje (Khodakarami & Chan, 2013).

Sodelovalni oz. kolaborativni CRM omogoča podjetju uporabo kombinacije novih in tradicionalnih tehnologij za interakcijo ter sodelovanje z odjemalci, med uslužbenci in ostalimi poslovnimi partnerji podjetja (Kovačič et al., 2004).

Sistem integriranih komunikacijskih kanalov in stičnih točk s partnerji vključuje elektronsko pošto, spletne strani, portale za partnerje, video spletno konferenco, klicne centre in možnost osebnega komuniciranja (Khodakarami & Chan, 2013).

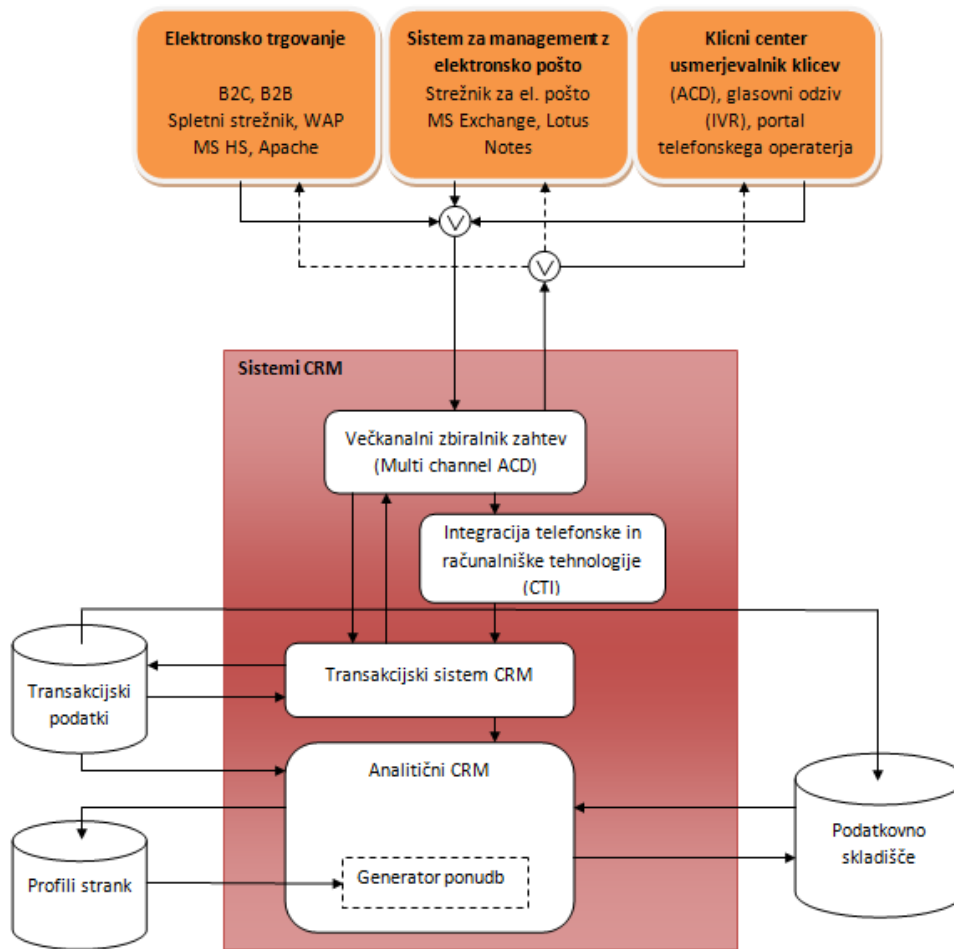
Poleg standardnih treh skupin CRM, ki izhajajo iz treh vrst informacijskih rešitev, ki podpirajo njihove dejavnosti, poznamo še dve obliki, ki se vežeta na proces strategije: transakcijski ter strateški CRM.

Transakcijski CRM je tehnološko precej kompleksen. Zahteva usklajeno delovanje komunikacijskih kanalov, kot so klicni center, telefaks, elektronska pošta, svetovalni splet in mobilne naprave z uporabo strojne, telekomunikacijske in programske opreme. Namen tovrstne tehnologije je sledenje vseh stikov s partnerji ne glede na vrsto komunikacijskega kanala vzpostavljenega stika. Takšne operacije zahtevajo uvedbo integracije komunikacijskih kanalov s pomočjo večkanalnega zbiralnika zahtev (slika 9).

Večkanalni zbiralnik zahtev (angl. *Multi Channel Automatic Call Distributor*) je tehnološko jedro transakcijskega sistema CRM. Omogoča zbiranje zahtev prek različnih komunikacijskih kanalov v enotno sporočilno vrsto in jih usmeri skladno z določeno prioriteto do ustreznega sistema (Costello, 2003).

Prioritete zahtev se opredelijo na podlagi ugotovljene identitete partnerja oz. njegove vrednosti LTV (angl. *Life time value*), prav tako pa se lahko prioritete določijo na podlagi samih predmetov zahtev. V takšnih primerih je potrebno prednostno obravnavati tiste zahteve, ki so bile podane prek posebne klicne številke, elektronskega naslova ali pa v svoji elektronski vsebini vsebujejo ustrezne ključne besede.

Slika 9: Arhitektura kontaktnega centra in integracija s sistemom CRM



Vir: R. Costello, *Interactive Intelligence Customer Interactive Center*, 2003.

Sistemi transakcijskega CRM so naslednji (Kovačič et al., 2004):

- Sistemi za klicni center s tipi tehnoloških rešitev za avtomatsko zbiranje in usmerjanje telefonskih klicev (angl. *Automatic Call Distribution*, v nadaljevanju ACD). Namen teh sistemov je optimalno porazdeliti delo med operaterji, skrajševati čakalne vrste ter prednostno obravnavati pomembnejše zahteve. Med te sisteme štejemo tudi interaktivni glasovni odziv s tehnologijo glasovnega odziva (angl. *Interactive Voice Response*, v nadaljevanju IVR), kjer klicatelja vodimo preko računalnika z odzivom tipk na telefonski tipkovnici do samopostrežne storitve ali pa do operaterja ter interakcijo telefonske in računalniške tehnologije (angl. *Computer Telephony Integration*, v nadaljevanju CTI), ki omogoča, da se na podlagi znane klicne številke partnerji ugotovi njena identiteta. Iz podatkovne baze se pridobijo podatki o njenem profilu ter zgodovini stikov, ki se jih posreduje telefonskemu operaterju ob prevzemu klica.
- Internet predstavlja elektronski komunikacijski kanal z omogočanjem visoke stopnje odzivnosti in učinkovitim prikrojevanjem komuniciranja ter odnosa s partnerji.

- Elektronsko trgovanje poteka z uporabo interneta z zahtevo po integraciji z analitičnim sistemom CRM, celovitim poslovno-informacijskim sistemom ter sistemom, povezanim s finančno institucijo. Poleg tega izvaja osnovne funkcije, kot so urejanje kataloga proizvodov, iskanje po katalogu proizvodov, prikrojevanje vsebine spletnih strani v smislu prikaza podatkov neposredno povezanih s partnerji, neposredno trženje s prikrojenimi ponudbami, navidezna nakupovalna košarica in elektronsko plačevanje.
- Interaktivni konferenčni sistem (angl. *Internet Relay Chat*, v nadaljevanju IRC) predstavlja spletno rešitev in omogoča komuniciranje v obliki izmenjave tekstovnih sporočil v realnem času z namenom podpore partnerjem, za kar je potrebno zagotoviti ekipo za podporo, s čimer lahko operater komunicira z več partnerji hkrati.
- Samopostrežne storitve v avtomatizirani obliki prodajnih storitev omogočajo hitrejšo izvajanje najpogostejših transakcij in hitro posredovanje informacij s čimer organizacijam znižajo stroške stikov npr. najpogostejša vprašanja (angl. *Frequently Asked Questions*, v nadaljevanju FAQ) (Fuller, 2003).
- Elektronska pošta, katere uporaba, zaradi enostavnosti in pričakovanja partnerjev, strmo narašča. Navedeni sistem zahteva od kontaktnih centrov uporabo avtomatiziranih in drugih inteligentnih sistemov za management elektronske pošte (angl. *Response Management System*, v nadaljevanju ERMS), ki skrbijo za avtomatiziran odgovor ali preusmeritev na ustreznega operaterja oz. strokovnjaka.

Strateški CRM je usmerjen v razvoj poslovne kulture osredotočene na partnerja. Ta kultura je posvečena ciljem pridobivanja in zadržanja partnerjev z ustvarjanjem in zagotavljanjem boljše vrednosti glede na konkurenco. Kultura se odraža v vodstvenih vedenjih, v dizajnu prejšnjih sistemov in mitih ter zgodbah ustvarjenih v podjetju. V kulturi usmerjenosti v partnerja bi pričakovali alociranje sredstev tam, kjer se najbolj poveča vrednost partnerjev, sistem nagrajevanja za spodbujanje vedenja zaposlenih s ciljem povečevanja zadovoljstva partnerjev in njihove ohranitve ter zbiranja informacij o partnerjih, ki se širijo in uporabljajo v poslovanju. Pričakovati bi bilo tudi takšne akterje v poslovanju, ki so naklonjeni večjemu tveganju in prinesejo izjemno vrednost ali storitve partnerju. Veliko organizacij v poslovanju trdi, da so usmerjeni v partnerja ali da jih partner vodi, a dejansko temu ni tako. V resnici je malo podjetij, ki ne trdijo, da je njihovo poslanstvo povezano z zadovoljevanjem partnerjevih zahtev po dobičkonosnosti (Buttle, 2009).

Usmerjenost v odjemalca tekmuje z ostalimi poslovnimi logikami. Philip Kotler opredeljuje naravnost podjetij še na izdelčno in prodajno usmerjenost (Kotler, 2000).

Izdelčno usmerjeno poslovanje je takšno, kjer partnerji izberejo produkt z najboljšo kvaliteto, rezultati, dizajnom in/ali lastnostmi. Uporabniki so navadno visoko inovativne in podjetniške organizacije. Veliko začetnih podjetij in organizacij je običajno takšnih, ki so izdelčno usmerjene. Podjetje usmerjeno v prodajo izpostavlja organizacijo, ki je boljša od konkurence. Obe naravnosti sta usmerjeni večinoma v organizacijo, pri marketinški pa je

naravnost usmerjena k potrošniku in postavlja v ospredje njegove zahteve, želje ter pričakovanja.

3 OBLIKOVANJE IN UVAJANJE KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV S PARTNERJI

Določitev in uvajanje koncepta managementa odnosov s partnerji je proces sestavljen iz več podprocesov. Koordinacija aktivnosti, zbiranje informacij, usklajevanje nalog in ocenjevanje uspešnosti zahteva dobro pripravo in doslednost pri delu.

Faze planiranja in uvedbe so odvisne od narave projekta (Buttle, 2009).

CRM strategija je plan aktivnosti na visokem nivoju, ki usklajuje ljudi, procese in tehnologije za doseganje ciljev povezanih s partnerjem.

3.1 Projektno vodenje uvajanja managementa odnosov s partnerji

Projektno vodenje mora biti skrbno vodeno od priprav, izvedbe pa vse do preverjanja, s čimer potrdimo, ali je projekt uspel ali ne.

Projekt je skupina aktivnosti, ki morajo biti izvedene v nekem logičnem zaporedju, da bi lahko prišli do rezultata, vnaprej določenega s strani naročnika (Burke, 1999). Za vodenje projektov pravi Hauc, da je temeljna funkcija projektnega managementa, ki dejansko usmerja izvajalce v izvajanje aktivnosti, definiranih v projektnem planu (Hauc, 2002). Vodenje je tako proces zagona izvajanja projekta na podlagi naročila projekta, s posredovanjem programskih informacij po planu kontrole ter hitro ponovno načrtovanje in posredovanje vodstvenih programskih informacij managementu projekta za potrebe odločanja o nadaljnjem poteku projekta. Projektna pisarna nosi odgovornost za vzdrževanje celotne intelektualne lastnine, vezane na projektni management in aktivno podporo strateškemu planiranju v podjetju (Kerzner, 2004).

Za uspešno izvedbo projekta je potrebno poleg obstoječe organiziranosti podjetja vzpostaviti vzporedno tudi projektno organizacijo. Projektna organizacija ječasne narave in se po zaključku projekta razveljavi. Zaradi učinkovite izmenjave informacij v času projekta in bodočih organizacijskih sprememb je potrebno medsebojno povezovati ustrezno obe vrsti organiziranosti v projektu (Možina, 1994).

3.2 Ključni dejavniki uspeha uvajanja koncepta

Medtem, ko je relativno lahko razložiti, kaj je CRM in kako nam lahko koristi, pa se po navadi zaplete pri njegovi realizaciji. Čeprav uvedba CRM obljublja povečano lojalnost,

zadovoljstvo in dolgoročno zadržanje partnerjev ter povečan prihodek, pa je kar 52% do 75% projektov uvedbe CRM na koncu neuspešnih (Steel, Dubelaar, Ewing, 2013).

Kljub izredno velikemu odstotku neuspešnih projektov pa uspehi nekaterih še vedno ženejo mnoge organizacije v smer managementa odnosov s partnerji. Ključni razlogi za neuspeh so naslednji:

- pretekli poslovni modeli niso zahtevali osredotočenosti na partnerja,
- tehnologija, ki omogoča CRM, je mlada in precej draga,
- odpor do sprememb v organizacijah ostaja še vedno zelo velik.

Ključni dejavniki uspeha strategije CRM se v grobem vežejo na področja poslovnih strategij, organizacijske strukture, organizacijske kulture, tehnologije in podpore vodstva.

Ključni dejavniki uspeha so (Kovačič et al., 2004):

- jasna opredelitev in široka podpora v partnerja usmerjeni poslovni strategiji,
- postavitev merljivih ciljev,
- jasno razumevanje zahtev naših partnerjev,
- primerna organizacijska struktura in kultura,
- CRM-ju prijazno informacijsko okolje,
- povezano delovanje množice tržnih poti,
- zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti,
- podpora in sodelovanje vodstva organizacije,
- strokovni način uvajanja rešitev CRM,
- CRM je treba obravnavati kot neprekinjen proces uvajanja sprememb.

Jasna opredelitev in široka podpora v partnerja usmerjeni poslovni strategiji mora izvirati iz poslovnih potreb organizacije in njihove opredelitve partnerjev. Njena osnovna funkcija je promocija ideje CRM v celotni organizaciji in vzdolž vseh poslovnih funkcij. Da je to mogoče, je potrebno poskrbeti, da je strategija dobro razumljena in sprejeta na ravni celotne organizacije.

Pri postavitvi merljivih poslovnih ciljev je pomembno, da morajo cilji, ki so osnova za izgradnjo funkcionalnih rešitev v sistemu CRM, voditi k uresničevanju poslovnih strategij.

Bistvo poslovne pobude CRM je prav v gradnji boljših odnosov s partnerji. Vsi odnosi niso enako pomembni. Za pravilno oblikovanje strategij, poslovnih aktivnosti in tehnologij je kritičnega pomena poznavanje vrednosti partnerjev, njihovih potreb, zahtev in obnašanja. Pomembno je optimizirati odnose s partnerji v smeri doseganja obojestranskih koristi.

Primarna organizacijska struktura in kultura morata težiti k odpravljanju meja, ki so se tradicionalno izoblikovale med posameznimi funkcijskimi področji. Večja je stopnja

povezanosti in sodelovanja med funkcijskimi področji, boljše izkušnje bo organizacija lahko zagotovila svojim partnerjem.

Izvajanje strategije CRM omogoča napredna vloga informatike. Na CRM ne smemo gledati kot na tehnološko pobudo. Izgradnja informacijskega okolja mora izhajati iz poslovnih ciljev ter usmeritev in ne obratno. Njegova osnovna vloga je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času na pravo mesto.

Današnji partnerji zahtevajo možnost komuniciranja in izvajanja poslovnih operacij prek različnih tržnih in komunikacijskih poti, pri čemer pričakujejo njihovo povezano delovanje.

Organizacijska struktura in informacijsko okolje morata podpirati povezano delovanje v smislu zagotavljanja optimalne izkušnje partnerjev prek meja funkcionalnih ovir in ovir, ki jih predstavlja uporaba različnih tržnih poti. Na tem mestu je najpomembnejša prenova ključnih poslovnih procesov v organizaciji.

Zaposleni so sposobni spodbujati ali rušiti napore organizacije pri uvajanju novih strategij. Potrebno je poskrbeti za široko sprejetje in podporo uvajanja sprememb ter njihovega novega načina razmišljanja s strani zaposlenih.

Podpora in sodelovanje vodstva organizacije igra ključno vlogo, saj lahko njihova pasivnost zruši še tako dober sistem in modernizacijo poslovanja.

Za uvajanje morajo skrbeti za to usposobljeni timi, sestavljeni iz strokovnjakov s področij trženja, prodaje, nabave in informatike. Po vsej verjetnosti je potrebno v projekt vključiti tudi izkušene zunanje svetovalce in izvajalce z različnih področij, saj je malo verjetno, da organizacija razpolaga z vsemi potrebnimi znanji za uspešno realizacijo projekta.

V času uvajanja CRM, predvsem pa potem, ko sistem zaživi, je potrebno nameniti velik poudarek merjenju, nadzoru in spremljanju delovanja sistema, ki služi za pridobivanje povratnih informacij, na podlagi katerih lahko organizacija uvaja nenehne izboljšave.

Upoštevanje vseh desetih temeljnih dejavnikov je dobra popotnica, a ni tudi zagotovilo za uspešno uvedbo. Lahko rečemo, da pravega "recepta" ni, saj nanj vpliva mnogo dejavnikov. Zato mora vsaka organizacija na podlagi poznavanja lastnega okolja in virov izoblikovati svoj način uvajanja, pri čemer so naštetih dejavniki lahko v veliko pomoč.

Mendoza je opredelil kritične dejavnike uspešne uvedbe CRM glede na človeški faktor, procese in tehnologijo (tabela 3) (Mendoza et al., 2006).

Eden ključnih faktorjev za uspešno uvedbo CRM v podjetju je tudi motiviranost vodstva. CRM mora biti izbran na temelju relevantnih kriterijev, vodstvo pa mora imeti ob pravi viziji za uvedbo CRM, povezani z razlogom za samo uvedbo, postavljeno tudi ustrezno

strategijo izvedbe. Vpliv na zaposlene mora biti pozitiven, zato je dobro, da so zaposleni posredno ali neposredno vključeni tudi v proces uvedbe že pri samem načrtovanju.

Za uspešno uvedbo so povratne informacije zaposlenih vedno dobrodošle, po drugi strani pa bodo zaposleni neposredno ali posredno bistveno vplivali na uspešno delovanje CRM v prihodnosti.

Tabela 3: Kritični dejavniki uspešne uvedbe CRM

Kritični dejavnik	Človeški faktor	Proces	Tehnologija
Predanost vodstva	✓		
Vzpostavitev multidisciplinarnega tima	✓	✓	
Definiranje ciljev	✓		
Medresorsko povezovanje	✓	✓	
Komunikacija o strategiji CRM z zaposlenimi	✓	✓	
Predanost zaposlenih	✓		
Informatizacija s partnerji			✓
Storitve za partnerje		✓	✓
Avtomatizacija prodaje		✓	✓
Avtomatizacija trženja		✓	✓
Podpora operativnemu managementu	✓	✓	✓
Management za stik s partnerji	✓		✓
Integracija informacijskega sistema			✓

Vir: L. E. Mendoza, A. Marius, M. Perez & A. C. Griman, Critical success factors for a customer relationship management strategy, 2006.

Varnost sistema je postavljena iz dveh vidikov:

- dostopnost uporabnikov,
- zaščita pred vdorom

Dostopnost uporabnikov se rešuje z natančno določitvijo pooblastil posameznim uporabnikom v smeri vpogleda in/ali spreminjanja podatkov.

Zaščita pred vdorom pa je zaščiten bodisi z gesli ali ključi, odvisno od stopnje tveganja in fleksibilnosti uporabe "odklepanj" sistemov. Zaščita pred vdorom se podpira tudi z antivirusnim programom, ki skrbi predvsem za bolj tvegana odklepanja sistemov, da se dostop ne bi zlorabil ali pa postal odprt tudi za nepooblašcene osebe.

3.3 Finančni vidik projektov informacijske tehnologije

Da bi preživel in uspeli na čedalje bolj konkurenčnih trgih, se precej podjetij odloča za velike investicije v informacijsko tehnologijo, kar vključuje izdatke za strojno in

programsko opremo, omrežja ter osebje. Izdatki za IT se povečujejo, tako v absolutnih zneskih kot tudi relativno glede na ostale stroške podjetij (Kovačič, 1998).

Naložbe v investicije lahko gledamo z različnih zornih kotov npr. tipa investicije, kot bomo predstavili v nadaljevanju.

Odvisno od potrebe predstavljamo v nadaljevanju tabelo (Lucas, 1999) različnih tipov investicij, kjer predstavljamo možnosti investicij v IT glede na namen (tabela 4).

Tabela 4: Tipi investicij v IT

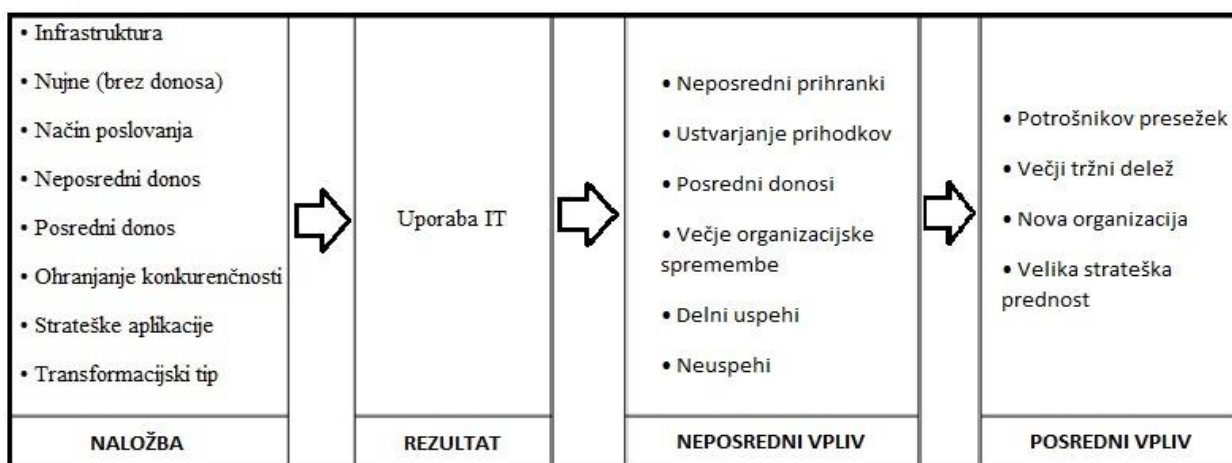
Tip investicije	Komentar	Priložnosti
Infrastrukturne investicije	Podpira obstoječe poslovanje (odpira možnosti prihodnjim naložbam)	Omogoča nove projekte IT
Nujne (brez donosa) investicije	Stroški poslovanja	Večinoma jih ni
Način poslovanja	Omogoči nove naloge ali procese, boljša podpora strankam	Donosi so lahko večji od pričakovanih
Neposredni donos	Strukturiran, primeren za izračunavanje NPV in analizo stroškov in koristi	Majhne, kot nadgradnja investicije
Posredni donos	Potencial za precejšnje donose, ki pa jih je težko oceniti	Potencialni visoki donosi v prihodnosti
Ohranjanje konkurenčnosti med konkurenti	Potrebne za ohranitev na trgu	Majhne
Strateške aplikacije	Visoko tveganje in visoki donosi; koristi se včasih dajo oceniti le po uvedbi	Visoki potenciali
Transformacijski tip investicije	Potrebna je sprememba v razmišljanju managerjev; visoko tveganje in visoki donosi	Visoki potenciali

Vir: H. Lucas, Information Technology and The Productivity Paradox, 1999.

Če pogledamo vpliv investicij v IT na celotno poslovanje, je Lucas analiziral različne možnosti (tabela 5).

Priporočljive metodologije za ocenjevanje investicij v IT za otipljive koristi so analiza stroškov in koristi, donos na upravljanje, informacijska ekonomika ter ROI, za neotipljive pa realne opcije, analiza vrednosti in Delphi metoda (Sylla & Wen, 2002).

Tabela 5: Vpliv investicij v IT na celotno poslovanje



Vir: H. Lucas, *Information Technology and The Productivity Paradox*, 1999.

Tako lahko ugotovimo, da naložba v uvedbo CRM vpliva neposredno in posredno na poslovanje.

3.3.1 Stroški

Klasifikacija stroškov IT s pogostimi neposrednimi stroški je naslednja (Remenyi, Money, Bannister, 2000):

- Stroški delovanja: sistemi za neprekinjeno napajanje.
- Stroški strojne opreme: datotečni strežniki, terminali, sistemi za izdelavo varnostnih kopij, omrežni tiskalniki ipd.
- Stroški programske opreme: programi za poslovanje, programi za upravljanje z bazami podatkov, omrežni programi.
- Stroški namestitve in konfiguracije: zunanji svetovalci, omrežna oprema, strojna oprema, konfiguracija, sprememba poslovnih procesov.
- Tekoči stroški: elektrika, zavarovanje, potrošni material, pomoč uporabnikom.
- Stroški izobraževanja: tečaj uporabe programske opreme.
- Stroški vzdrževanja: pogodbeno vzdrževanje.

Posredne stroške lahko razdelimo na človeške in organizacijske stroške. V nadaljevanju predstavljamo nadaljnjo delitev človeških in organizacijskih stroškov.

Najpogostejši človeški posredni stroški so:

- porabljen čas managementa,
- predanost in trud managementa,
- viri managementa,
- stroški lastništva,

- porabljen čas zaposlenih,
- motivacija zaposlenih in
- izobraževanje zaposlenih.

Najpogostejši posredni organizacijski stroški:

- zmanjšana produktivnost,
- poraba organizacijskih virov,
- oportunitetni stroški in tveganja,
- stroški prestrukturiranja in
- premagovanje odpora do sprememb ter sprememba poslovnih procesov.

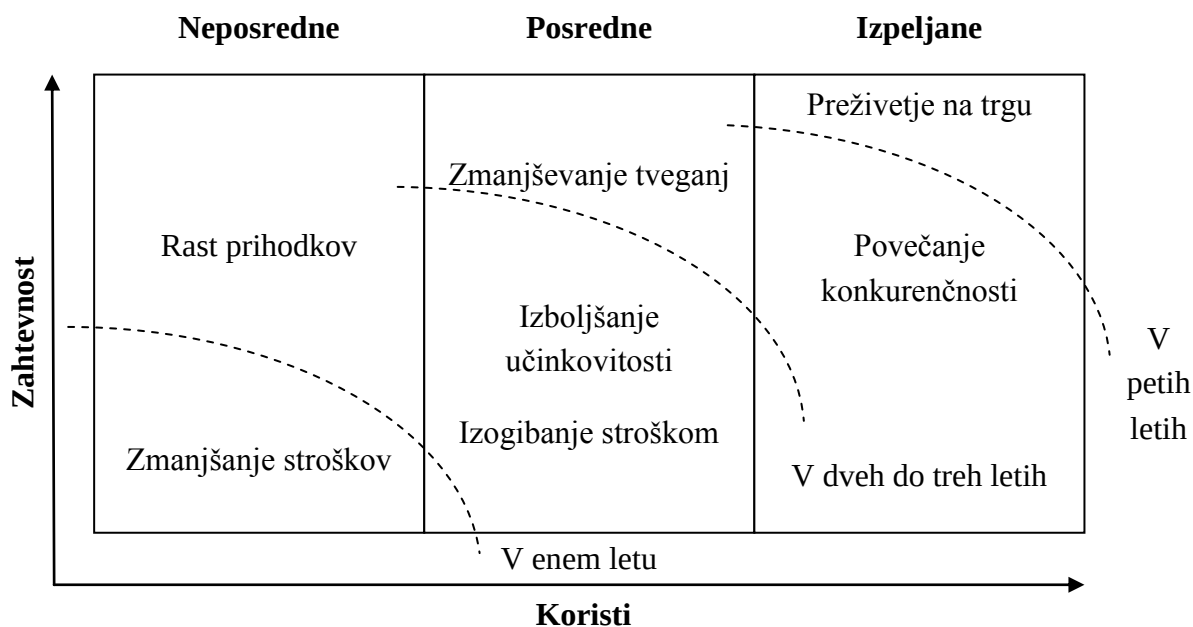
3.3.2 Koristi

Naložbe v IT izboljšujejo konkurenčne prednosti podjetij in omogočajo preživetje podjetja na dolgi rok, na kratki rok pa znižujejo stroške in povečujejo prihodke.

Koristi IT lahko prikažemo v treh dimenzijah (slika 10):

- Horizontalna os: neposredne, posredne in izpeljane koristi.
- Vertikalna os: zahtevnost uvedbe
- Pravokotna os: čas

Slika 10: Koristi naložb v IT



Vir: J. McKeen & H. Smith, *Making IT Happen*, 2003.

Rast prihodkov je ena od koristi IT, ki jih lahko razdelimo po različnih kriterijih (McKeen & Smith, 2003):

- otipljive koristi / neotipljive koristi,
- kratkoročne koristi / dolgoročne koristi,
- notranje koristi / zunanje koristi,
- trdi prihranki / mehki prihranki,
- neposredne koristi / posredne koristi,
- strateške koristi / taktične koristi.

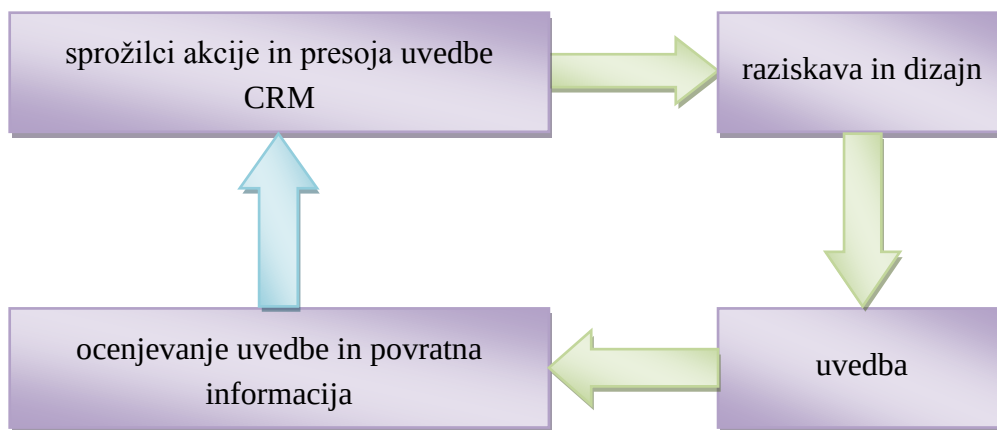
Otipljive koristi nastopajo na trgu, jih denarno lahko izmerimo in neposredno vplivajo na dobičkonosnost poslovanja podjetja, neotipljive pa na slednje vplivajo posredno in jih denarno težje izmerimo (Turk, 2005). Otipljive koristi so tako npr. zmanjšano število zaposlenih, zvišana prodaja ipd., med neotipljive pa spada npr. večja kakovost vodenja.

3.4 UVAJANJE KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV S PARTNERJI

Obstaja veliko pristopov k uvajanju projektov CRM, vsi pa upoštevajo naslednje elemente: dizajn, uvedbo in evaluacijo strategij, sistemov ter procesov povezanih s CRM (Steel et al., 2013).

Na makro nivoju lahko uvedbo CRM razdelimo na 4 glavne skupine kot kaže slika 11.

Slika 11: Proces planiranja in izdelave CRM projekta

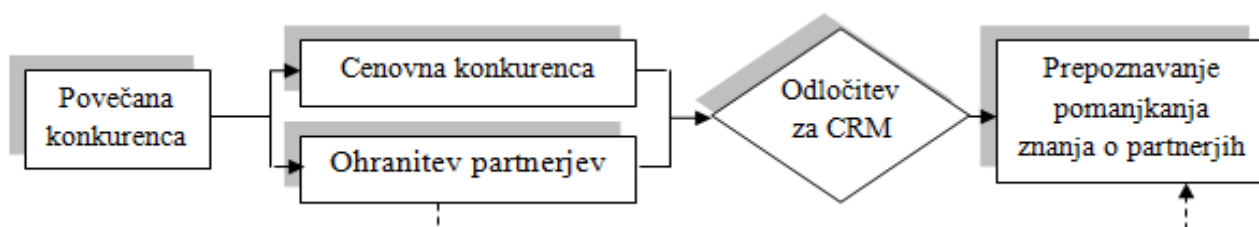


Vir: M. Steel, C. Dubelaar & M. T. Ewing, *The role of Industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation*, 2013.

Uvedba CRM se začne s sprožanjem akcije in presojo same uvedbe. Če se organizacija odloči za uvedbo opravi raziskavo za uvedbo CRM pri čemer izbere ustrezen model glede na zahteve in finančne zmožnosti.

Sledi oblikovanje ustreznega CRM ter sama uvedba sistema. Na koncu se oceni uvedba, povratna informacija pa zaključi proces uvedbe ali pa ga vrne v začetno fazo presoje uvedbe. Sprožanje akcije uvedbe s presojo CRM prikazujemo v sliki 12, kjer so predstavljene različne oblike poslovnega sodelovanja od B2B do B2C.

Slika 12: Primer sprožanja akcije uvedbe CRM s presojo

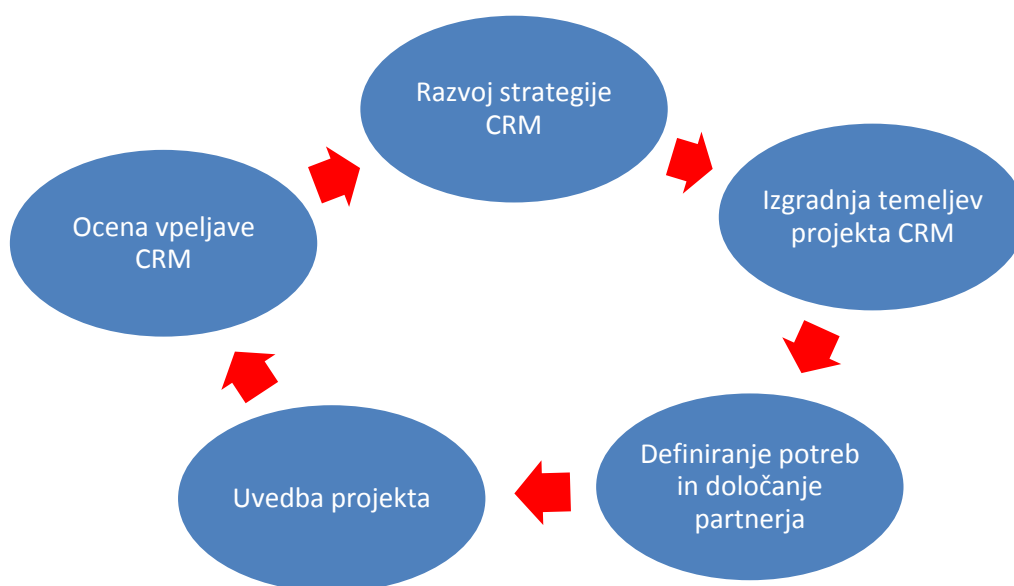


Vir: M. Steel, C. Dubelaar & M. T. Ewing, *The role of Industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation.*, 2013.

Pred samim uvajanjem projekta na mikro nivoju pa je potrebno najprej narediti dober plan in postaviti temelje za uspešno realizacijo projekta.

Uvajanje managementa odnosov s partnerji lahko razdelimo na pet glavnih faz kot prikazuje slika 13 (Buttle, 2009).

Slika 13: Proces planiranja in izdelave CRM projekta



Vir: F. Buttle, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, 2009.

Faze uvajanja CRM razdelimo na odločitve in aktivnosti vezano na skupine iz slike 13 tako kot prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Faze uvajanja CRM

1. Razvoj strategije CRM
• Analiza situacije
• Začetek CRM usposabljanja
• Razvoj CRM vizije
• Postavitev prioritet
• Definiranje ciljev
• Opredeljevanje kadrovskih, procesnih in tehnoloških potreb
• Razvoj poslovnega primera
2. Izgradnja temeljev projekta CRM
• Identificiranje interesnih skupin
• Ustanovitev struktur upravljanja
• Identificiranje potreb managementa sprememb
• Identificiranje potreb projektnega managementa
• Identificiranje ključnih dejavnikov uspeha
• Razvoj plana managementa tveganj
3. Definiranje potreb in določanje partnerja
• Risanje procesa in izpopolnjevanje
• Pregled podatkov in analiza odmikov
• Določanje tehnoloških potreb in iskanje alternativnih rešitev
• Oblikovanje povpraševanja za ponudbe (RFP)
• Kontaktiranje ponudnikov
• Pregled identifikacije tehnoloških potreb
• Ocena in izbira partnerja
4. Uvedba projekta
• Izboljšava projektnega plana
• Identificiranje prilagojenih tehnoloških potreb
• Dizajniranje prototipa, testiranje, spreminjanje ter uvajanje
5. Ocena uspešnosti uvajanja CRM
• Projektni rezultati
• Poslovni rezultati

Vir: F. Buttle, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, 2009.

3.4.1 Razvoj strategije managementa odnosov s partnerji

CRM strategija je plan aktivnosti na visokem nivoju, ki usklajuje ljudi, procese in tehnologije za doseganje ciljev povezanih s partnerji. Nekateri avtorji opredeljujejo CRM strategijo ozko zgolj na nivoju integrirane prodaje, trženja in storitev (Finnegan & Currie, 2009).

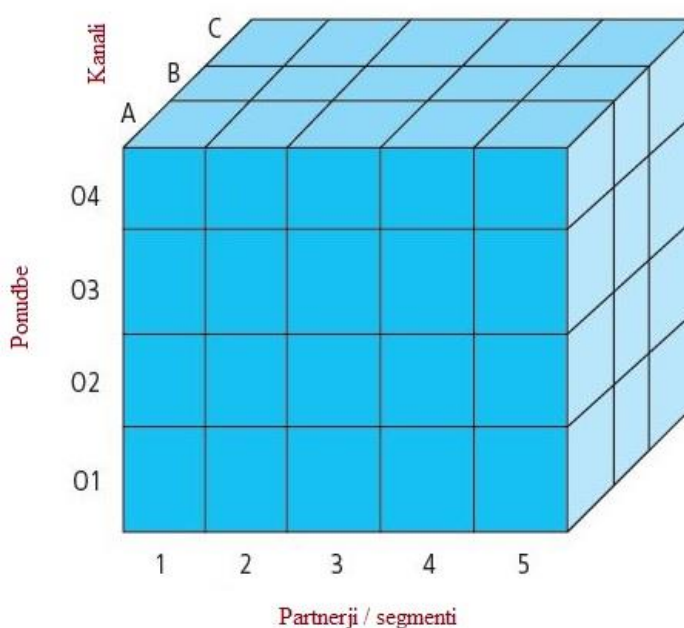
Zato moramo biti pri določanju strategije CRM jasni in skladni s postavljenimi cilji za uvedbo CRM. Prvi korak je razvoj strategije, ki temelji na oceni pripravljenosti organizacije za spremembo (Steel et al., 2013). Faza oblikovanja mora zato upoštevati značilnosti organizacije in partnerjev.

Razvoj se začne z analizo primera, ki določa opis, razumevanje in oceno trenutne strategije podjetja o partnerjih. Pri modeliranju nam pomaga tridimenzionalna kocka (slika 14) s prikazom segmentiranja trga, tržne ponudbe in tržnih kanalov. Analiza situacije odgovori na vprašanja v okviru tri dimenzionalne kocke: "Kje smo sedaj in zakaj smo tam, kjer smo?"

Slika 14 nam prikazuje primer kocke za podjetje, ki prodaja štiri različne ponudbe petim različnim trgov skozi tri različne kanale. Vsak del kocke predstavlja enoto potencialnega posla, ki postane predmet analize. Praksa izključuje zahtevo, da se posel opravi prav v vseh enotah potencialnega posla.

Analizi sledi pričetek CRM usposabljanja. To je važni del procesa uvajanja, saj odpravi pomisleke ljudi in različne oz. napačne interpretacije samega uvajanja, poskrbi pa tudi za ustrezno sprejemanje spremembe v poslovanju z uvedbo novega sistema CRM.

Slika 14: Kocka strategije partnerjev



Vir: F. Buttle, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, 2009.

Z razvojem CRM vizije razvijamo spremembo, ki jo povzroči poslovanje v povezavi s partnerji. Vizija CRM da obliko in smer strategiji CRM, s čimer postavi temelje za meritev uspešnosti CRM.

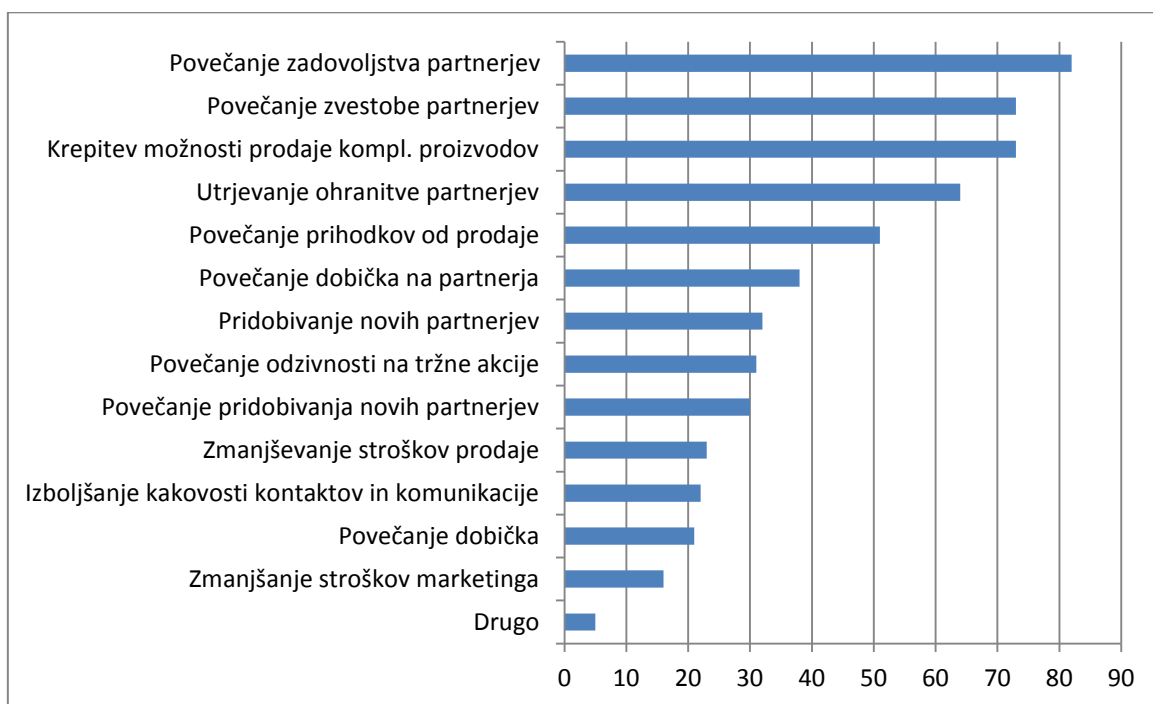
Prioritete postavljamo s ciljem, da vključimo tudi aktivnosti, ki izpadejo iz same analize primera. Prioritete se tako dajo aktivnostim, ki dajo hitre rezultate, hitro povrnejo investicije ali sprožajo nižje stroške.

Postavitev CRM ciljev je povezana s postavljanjem vizije in prioritet (slika 15). Cilj v našem primeru definiramo kot nekaj, kar je lahko kvalitativnega ali merljivega značaja. Na primer, kot CRM cilj lahko postavimo pridobitev partnerjev ali pa bolj konkretno kot generiranje 100 potencialnih partnerjev do 3. četrtnega prihodnjega leta.

Buttle na osnovi raziskave Gartner Inc. predstavlja skupek strateških ciljev v treh skupinah (Buttle, 2009):

- zvestoba in zadovoljstvo partnerjev,
- povečanje prihodkov in
- zniževanje stroškov.

Slika 15: Strateški cilji CRM



Vir: F. Buttle, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, 2009.

Prepoznavanje kadrovskih, procesnih in tehnoloških potreb je vezano na definiranje ciljev. Ko so ti enkrat določeni, se začne proces ugotavljanja razpoložljivih kadrov, procesne možnosti in tehnoloških zahtev, ki jih moramo zagotoviti pred uvajanjem CRM.

Našo strategijo lahko skozi čas preverjamo z večplastnim pristopom in s ponderiranjem posameznih procesov glede na njihove sposobnosti in pomanjkljivosti ter primerjamo z zgodovinskimi podatki.

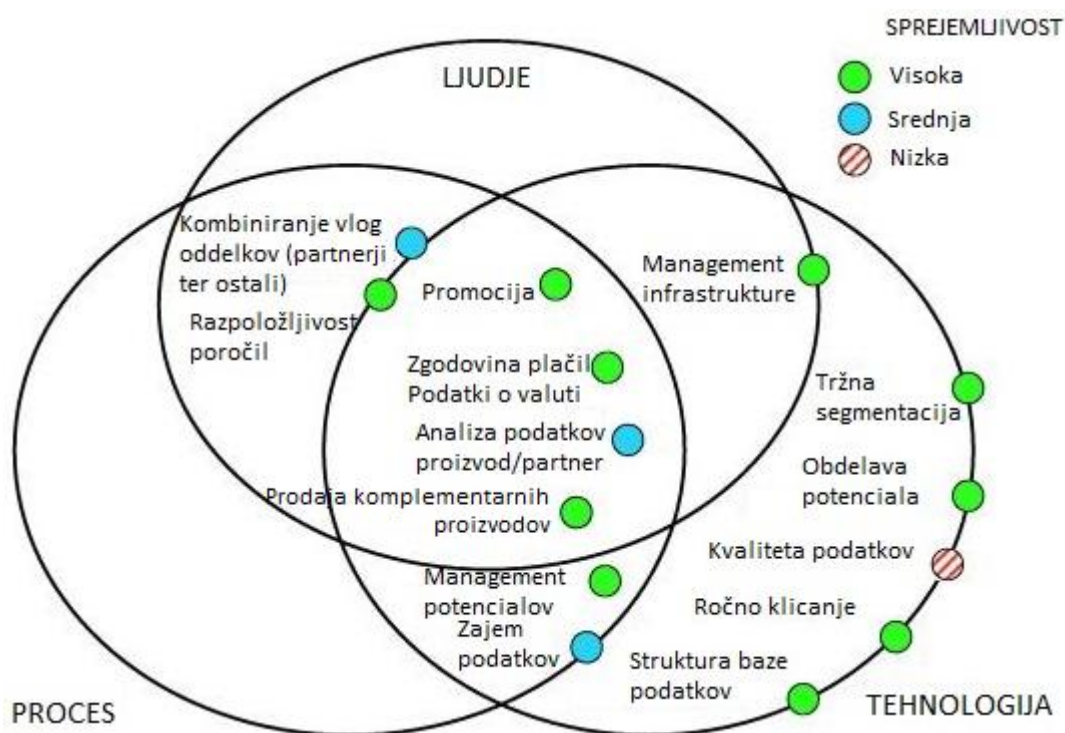
Z omenjenim pristopom dobimo mapo kot prikazuje slika 16, s katero lažje identificiramo potrebe po spremembah znotraj treh glavnih skupin (ljudje, proces in tehnologija).

V prikazanem primeru je razvidno, da je zaradi slabe kvalitete podatkov šlo bolj za tehnično ukvarjanje s CRM kot pa za management odnosov s partnerji (Finnegan & Currie, 2009).

Temelj razvoja vsakega poslovnega primera je primerjava koristi in stroškov ter iskanje odgovora na vprašanje: "Zakaj investirati v določen projekt CRM?" Iščejo se možnosti za spremembe z uvedbo CRM za povečanje koristi in nižanje stroškov.

Pri stroških je potrebno upoštevati tudi stroške uvajanja CRM kot projekta, ki so lahko precej večji od cene programske opreme CRM, saj lahko vključujejo tudi stroške sistemske integracije, infrastrukture, strojne opreme, konfiguracije programske opreme, modeliranja podatkov, beta testiranja, službe za pomoč uporabnikom, upravljanja sprememb, vodenja projektov, procesa prenove, posodobitve programske opreme, usposabljanja, svetovalnih storitev in oportunitetnih stroškov delovne preusmeritve delavcev od njihovega rutinskega dela (Buttle, 2009).

Slika 16: Primer razvoja strategije CRM



Vir: D. J. Finnegan & L. W. Currie, *A multi layered approach to CRM implementation: An integration perspective*, 2009.

3.4.2 Izgradnja temeljev projekta managementa odnosov s partnerji

Po postavljanju CRM strategije se začne naslednja faza izgradnje temeljev projekta CRM.

Ugotavljanje interesnih skupin vključuje vse, na katere bo sprememba z uvedbo CRM vplivala, kot npr. uprava, uporabniki novih sistemov, tržniki, prodajalci, osebje prodajnih storitev, agenti odnosov s partnerji, prodajni agenti, odjemalci in IT strokovnjaki. Zgodnje vključevanje omenjenih članov interesnih skupin v proces uvedbe CRM vpliva na boljše kasnejše sprejemanje sprememb. Integracija tako zajema organizacijsko kulturo, ljudi, proces, tehnologijo in sprejemljivost (Finnegan & Currie, 2009).

Postavitev struktur upravljanja je proces, ki je narejen in izpeljan s strani ljudi. Strukture upravljanja morajo biti postavljene tako, da zagotavljajo izvajanje projekta z natančnim definiranjem in določanjem nalog ter odgovornosti. V tej strukturi ima pomembno vlogo programski direktor, ki zagotavlja uspešnost projekta in kontrolira porabo sredstev oz. stroške, člani upravnega odbora, ki skrbijo za zagotavljanje sredstev, usmerjevalni odbor, ki sprejema odločitve ter skrbi za povezanost projekta s poslovanjem podjetja ter programska skupina, ki jo običajno sestavljajo predstavniki vseh interesnih skupin.

Ugotavljanje potreb managementa sprememb je lahko ključnega pomena za uspeh projekta. Če ljudje niso usmerjeni v spreminjanje, se lahko pojavi odpor do projekta, pa čeprav je ta potreben in koristen. Pristop spreminjanja temelji na vizualni in čustveni potrebi po spremembi ter povezavi z vizijo in strategijo projekta CRM (Buttle, 2009).

CRM uvedba lahko povzroči zelo velike zahteve po znanju managementa projekta. Projektni načrt opredeljuje ukrepe za pot od točke, kjer smo v trenutku pred uvedbo CRM (analiza primera strategije partnerjev) do točke, kamor želimo priti (CRM vizija in cilji), pravočasno in v okviru načrtovanih sredstev.

Ključni dejavniki uspeha so atributi in spremenljivke, ki močno vplivajo na poslovni rezultat in jih moramo upoštevati pri uvedbi CRM, da zmanjšamo tveganje pred neuspehom projekta.

Načrt za management tveganja nas podpira na poti uspešne uvedbe CRM ter nas varuje pred tveganji neuspeha. Proces sestave načrta gre skozi odgovore na vprašanja povezana s potencialnimi tveganji.

3.4.3 Določanje potreb in izbira partnerja

Risanje procesa in izpopolnjevanje je identificiranje poslovnih procesov, ki zahtevajo večjo pozornost z namenom večje učinkovitosti in označevanja za potencialno avtomatizacijo.

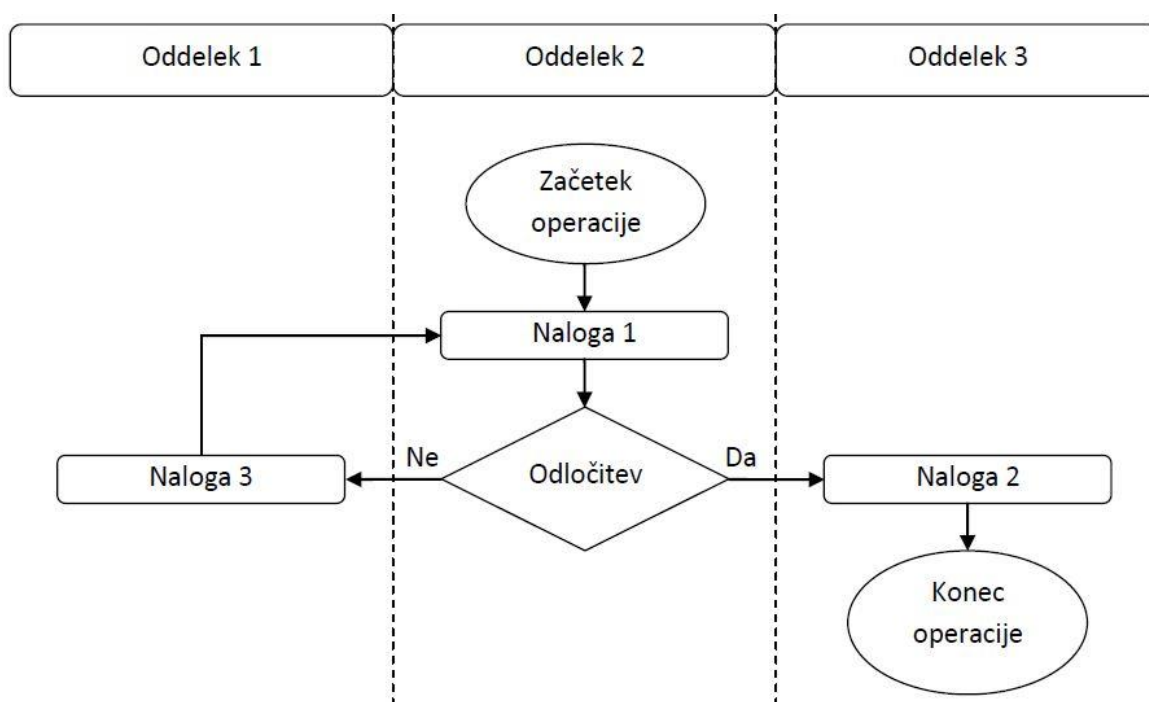
Procese lahko delimo na vertikalne, horizontalne, čelne, zaledne, primarne in sekundarne. Pri analiziranju in načrtovanju procesov uporabljamo diagrame, ki nam omogočijo vidnost procesov (slika 17).

Pregled podatkov in analiza odmikov nam omogoči, da dobimo kvalitetne podatke ter analiziramo njihove pomanjkljivosti. V tem koraku določimo podatke, potrebne za CRM in oblikujemo seznam podatkov, ki so na voljo. Odmike definiramo kot nekaj, kar je med tistim, kar želimo in tistim, kar na koncu dobimo. Za CRM projekt je pomembno upoštevati razlikovanje med razpoložljivimi informacijami, potrebnimi za CRM projekt in informacijami, ki bi znale biti uporabne v prihodnosti, a jih trenutno ne potrebujemo.

Pri določanju tehnoloških potreb in iskanju alternativnih rešitev gre za proces, ko konkretno odgovorimo na tehnološko potrebo z izbrano aplikacijo. S primerjavo in iskanjem alternativnih rešitev ter upoštevanjem omejitev pridemo do končne rešitve izbire tehnologije za naš projekt CRM. Ena od pomembnih odločitev je tudi, ali bomo gostovali na tujem strežniku (on-line CRM) ali pa uporabili svoj strežnik (off-line CRM). Prvi uporabniki so uporabljali CRM na svojem strežniku, danes pa je vse več ponudnikov, ki za ugodno ceno ponujajo svoj strežnik.

Oblikovanje povpraševanj za ponudbe (angl. *Request for proposals*, v nadaljevanju RFP) je proces, kjer oblikujemo standardizirano povpraševanje za iskanje ponudb, ki jih lahko medsebojno primerjamo.

Slika 17: Primer risanja modela procesa



Vir: F. Buttle, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, 2009.

Pri zbiranju partnerjev moramo biti pozorni na dano tehnologijo, saj v primeru nekompatibilnosti sistem ne bo zagotavljal pričakovanih rešitev. CRM tehnološke infrastrukture omogočajo podjetjem izkoriščanje moči podatkovnih baz, podatkovnega

rudarjenja in interaktivne tehnologije (npr. internet) za zbiranje in shranjevanje zajetne količine podatkov o partnerjih.

Z novimi spoznanji o partnerju gradimo znanje, ki je bistvenega pomena za učinkovit management odnosov s partnerji (Garrido-Moreno, Lockett & Garcia-Morales, 2014).

Zbiranje ponudb je vezano na RFP, ko dobimo ponudbo na konkretno povpraševanje s standardizirano vsebino. Poleg tega povabimo še od tri do šest ponudnikov CRM aplikacije na razgovor.

Ponovni pregled identifikacije tehnoloških potreb je potreben zaradi novih možnosti, ki jih nismo upoštevali predhodno, ponujajo pa jih ponudniki tehnoloških rešitev CRM projekta.

V zadnjem koraku 3. faze ocenimo vse ponudbe ter ponudnike in izberemo najboljšo rešitev. Pri tem upoštevamo kvantificirane dejavnike, ki jih določimo po potrebi. V omenjeni rešitvi je lahko kombinacija več ponudb in ponudnikov. Pri izbiri lahko povabimo ožji krog ponudnikov, ki še zadnjič demonstrirajo svojo rešitev.

3.4.4 Uvajanje projekta

Uvajanje CRM pride na vrsto, ko je priprava natančno izvedena in preverjena. Pri tem se upoštevajo naslednji ključni elementi: ljudje (partner in zaposleni), procesi (tehnologija) in funkcionalna povezljivost, ki je potrebna za spremembo organizacije in doseganje zastavljenih ciljev uvedbe CRM (Steel et al., 2013).

V začetku faze same uvedbe projekta pregledamo projektni plan za možne izboljšave po oblikovani CRM strategiji, izdelanih temeljev CRM projekta ter definiranih potreb in izbranih enem ali več partnerjev. Ravno svetovanje slednjih lahko pripelje do izboljšav projektnega plana (Buttle, 2009). Pogosto se dogaja, da tehnologija, ki jo enostavno kupimo, ne zagotavlja vseh rešitev potreb uporabnikov. Razvojni kader se v takem primeru združi in najde rešitve oblikovanja za dokončne tehnološke rešitve.

V zadnjem delu te faze izoblikujemo dokončno CRM rešitev in jo testiramo. Končni uporabniki dajo povratno informacijo, ali moramo obstoječo rešitev spremeniti, kaj konkretno ne ustreza in na koncu dokončno potrdijo pravo rešitev. Ta mora biti sprejeta preden se CRM uvede v celotni organizaciji. Pri uvajanju se ves čas držimo terminskega plana in pravočasno zagotavljamo potrebne resurse.

3.4.5 Ocena delovanja

V zadnji fazi projekta uvajanja CRM primerjamo rezultat s planom. Merimo lahko dve vrsti spremenljivk in sicer projektne ter poslovne rezultate. Pri projektnem rezultatu gledamo, če je le-ta dosežen pravočasno glede na plan in v okviru planiranega proračuna.

Ocenjevanje poslovnih rezultatov je vezano na definiranje projektnih ciljev CRM, definiranja CRM uspešnosti in poslovnega primera, ki ga izberemo. Pri ocenjevanju poslovnih rezultatov primerjamo in analiziramo dosežene rezultate s planiranimi.

S primerjavo rezultatov izbranih parametrov poslovanja ugotavljamo dejansko sposobnost našega CRM sistema (Becker, Greve & Albers, 2009).

4 UVAJANJE MANAGEMENTA ODNOSOV S PARTNERJI V KONKRETNEM SLOVENSKEM PODJETJU

Management odnosov s partnerji je uveden v konkretnem slovenskem podjetju. Eno leto po uvedbi sem rezultate primerjal s prvotnimi. Ocenjevalne parametre sem izbral glede na strateško usmeritev podjetja in izbrane cilje doseganja večje učinkovitosti poslovanja. Teoretični del uvedbe CRM v podjetje sem uporabil za uvedbo CRM v našem konkretnem primeru. V nadaljevanju predstavljam samo uvedbo in primerjavo podatkov iz poslovanja zadovoljstva partnerjev s proizvodi in storitvami izbranega podjetja. Podatke sem analiziral in ugotavljal njihovo medsebojno povezanost s korelacijo.

4.1 Vizija in strategija podjetja

Vizija podjetja je postati regionalni distributer na Balkanu in glavni dobavitelj česna verigam trgovskih centrov.

Strategija podjetja je usmerjena v postavitve nadzorovanega dela proizvajalcev česna na Kitajskem, vključujoč uspešno kontrolo kvalitete proizvodov in storitev, izbiro ustreznega prevoznika, logističnega centra, vodenja poprodajnih storitev ter hitrega in ustreznega reševanja reklamacij.

4.2 Značilnosti izbranega podjetja

Podjetje sodi med majhna podjetja z enim stalno zaposlenim direktorjem ter eno osebo za administracijo, zaposleno preko študentskega servisa in eno osebo za prevzem blaga, prav tako zaposleno preko študentskega servisa.

Dejavnost, s katero se ukvarja izbrano podjetje, je projektno vodenje in trgovina ter distribucija prehranskih izdelkov na debelo in drobno.

Tržišče, na katerem deluje podjetje, je razdeljeno na domači in tuji trg.

Domači trg je razdeljen na končne kupce česna, kot so verige trgovcev, restavracije, hoteli in distributerji.

Tuji trg je razdeljen na Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo ter Črno Goro. Tuje trge zastopajo distributerji, ki prodajajo proizvode končnim kupcem.

Med partnerje spadajo:

- proizvajalci,
- prevozniki,
- logistični centri,
- distributerji in
- trgovske verige kot odjemalci.

Z vsemi partnerji poteka neposredna komunikacija.

Poslovni proces poteka tako, da se proizvodi zbirajo v zbirnem centru, prevzetem direktno od primarnih dobaviteljev. V pakirnicah se proizvodi pakirajo po naročilu odjemalcev oz. distributerjev. Po preverjanju kvalitete proizvodov in ustreznem pakiranju ter ponovnem pregledu s strani mednarodne agencije za kontrolo kvalitete se proizvodi tovorijo na ladjo. Po prihodu v evropsko pristanišče se opravi pregled pošiljke in natovori na kopenski transport, ki je lahko cestni ali železniški. Tovor je direktno dostavljen odjemalcem, skladiščem oz. distributerjem na naslov, kjer se opravi skupen pregled proizvodov in dokončni prevzem s strani prejemnika. Celotni proces od naročila do prevzema proizvodov s strani odjemalca traja približno dva meseca, kjer največ časa porabi ladijski prevoz.

4.3 Namen uvedbe managementa odnosov s partnerji v podjetju

Zaradi številnih operacij in majhnega števila zaposlenih v podjetju, je podjetje moralo uvesti urejen sistem vodenja odnosov s partnerji. Cilj je bil povečati število odjemalcev in distributerjev z dveh na dvajset v Sloveniji in odpreti nova tržišča v Bosni in Hercegovini, na Hrvaškem, v Srbiji ter v Črni Gori v roku enega leta ter povečati prodajo za vsaj sto odstotkov.

S SWOT analizo smo ocenili podjetje in ugotovili, da se moč podjetja kaže v fleksibilnosti in poznavanju poslovnega okolja proizvajalcev ter odjemalcev oz. distributerjev. Lastne investicije na področju proizvodnje, logistike in distribucije so velika konkurenčna prednost.

Šibkost se kaže v majhnosti in omejenih virih ter majhne prepoznavnosti na trgu.

Priložnosti se kažejo v nepopolnem poslovanju regij odjemalcev in proizvajalcev ter majhnem številu konkurentov.

Grožnje se kažejo v možni finančni nedisciplini odjemalcev oz. distributerjev, zaprtju trgov, državnih intervencijah, spremembah cen in menjalnih tečajev ter posledicah finančne krize.

Cilj CRM rešitve pokriva dobro komunikacijo in informiranost o menjalnih tečajih, politični situaciji ter ekonomski stabilnosti regij poslovnih subjektov v poslovnem procesu, cenah proizvodov, konkurenci ter dobri koordinaciji logistike s proizvodnjo in distribucijo. S temi cilji se omejijo tveganja, ki izhajajo iz SWOT analize podjetja in so zajeta v CRM rešitvi.

4.4 Izbira in uvajanje koncepta CRM

Izbiro in uvajanje ustreznega koncepta izvajam v praktičnem primeru na osnovi teoretičnega modela (Buttle, 2004).

4.4.1 Razvoj strategije

Razvoj strategije CRM se prične z analizo situacije, ki jo predstavljamo v spodnji tabeli št. 7. Področje smo razdelili na tri skupine in definirali izhodišče ter strateške cilje.

Tabela 7: Analiza situacije

Področje	Izhodišče	Strateški cilji
Kupci ali segmenti	Na katere segmente ciljamo? Katere segmente obdelujemo? Kaj so naši trženjsko-prodajni cilji usmerjeni v kupca? Koliko prodajamo kupcem? Kolikšno je njihovo zadovoljstvo? Kolikšen je naš tržni delež? Kolikšen je naš delež v porabi kupcev? Kako uspešni smo v pridobivanju kupcev? Kako uspešni smo v prodaji komplementarnih izdelkov in prodaji zahtevnejših različic izdelka? Kaj si mislijo kupci o nas? Katere tehnologije uporabljamo za podporo trženjskih, prodajnih in poprodajnih aktivnosti? Kako uspešno delujejo uporabljene tehnologije?	Razvoj poslovanja razširiti na trge Slovenije, Srbije, Bosne in Hercegovine, Hrvaške ter Črne Gore
Tržna ponudba	Katere produkte ponujamo? Kakšna je naša strategija znamčenja? Kako stopnjo prepoznavnosti dosega naša ponudba? Kdo so naši konkurenti? Kakšne so naše prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenti? Kako lahko povečamo in dodamo vrednost naši prvotni produkti ponudbi? Kakšne koristi doživljajo kupci iz naše ponudbe? Kakšne so naše cene v primerjavi s konkurenco? Kakšne so naše marže?	Pakiranje izvajati v 4 različicah. Uporabljati svojo znamko in/ali znamko distributerjev.
Distribucija	Katere kanale uporabljamo v distribuciji našim kupcem - posredne ali neposredne? Kateri kanali so najučinkovitejši? Kakšen je naš prodor na trg? Kateri kanali postajajo manj pomembni? Kam distribuirajo svoje produkte naši konkurenti? Kakšne so izkušnje partnerjev naših prodajnih kanalov v poslovanju z nami? Kakšne so marže članov prodajnega kanala? Kateri procesi managementa prodajnega kanala imajo največji vpliv na stroške ali izkušnje članov prodajnega kanala.	Direktno in indirektno komunicirati s partnerji preko interneta, telefona ter sejmov.

Vir: Prirejeno po F. Buttle, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, 2009.

Za naš konkretni primer ugotavljam, da je uporabnikov CRM orodja malo (administracija in prodaja), kar zahteva enega stalno zaposlenega za vodjo komercialnih poslov in enega do dva študenta za administrativno delo po potrebi. Prodajni program zajema štiri prodajne skupine, na enem trgu z distribucijo po eni tržni poti. Za analizo sem tako oblikoval štiri poslovne primere.

Naša CRM vizija je postavitve in obvladovanje dolgoročnih odnosov z najdonosnejšimi partnerji z ustvarjanjem osebne izkušnje pri vseh kontaktih, s predvidevanjem potreb odjemalcev ter dobaviteljev in prilagajanjem ponudbe.

Glede na majhen obseg poslovanja so prioritete naslednje:

- povečevanje prodaje,
- povečevanje odjemalcev,
- povečevanje zadovoljstva odjemalcev,
- povečevanje dobaviteljev za zniževanje tveganja dobave in
- obvladovanje posrednikov.

Iz prioritet izhajajo tudi naši kvalitativni in kvantitativni cilji za leto 2009 in 2010:

- povečanje letne prodaje za vsaj 100%,
- povečanje odjemalcev za vsaj 200% in povečanje zaposlenih za vsaj 100%,
- analiza odjemalcev ob koncu leta,
- povečanje dobaviteljev za vsaj 100%,
- ocenjevanje dobaviteljev,
- analiza in ocenjevanje posrednikov.

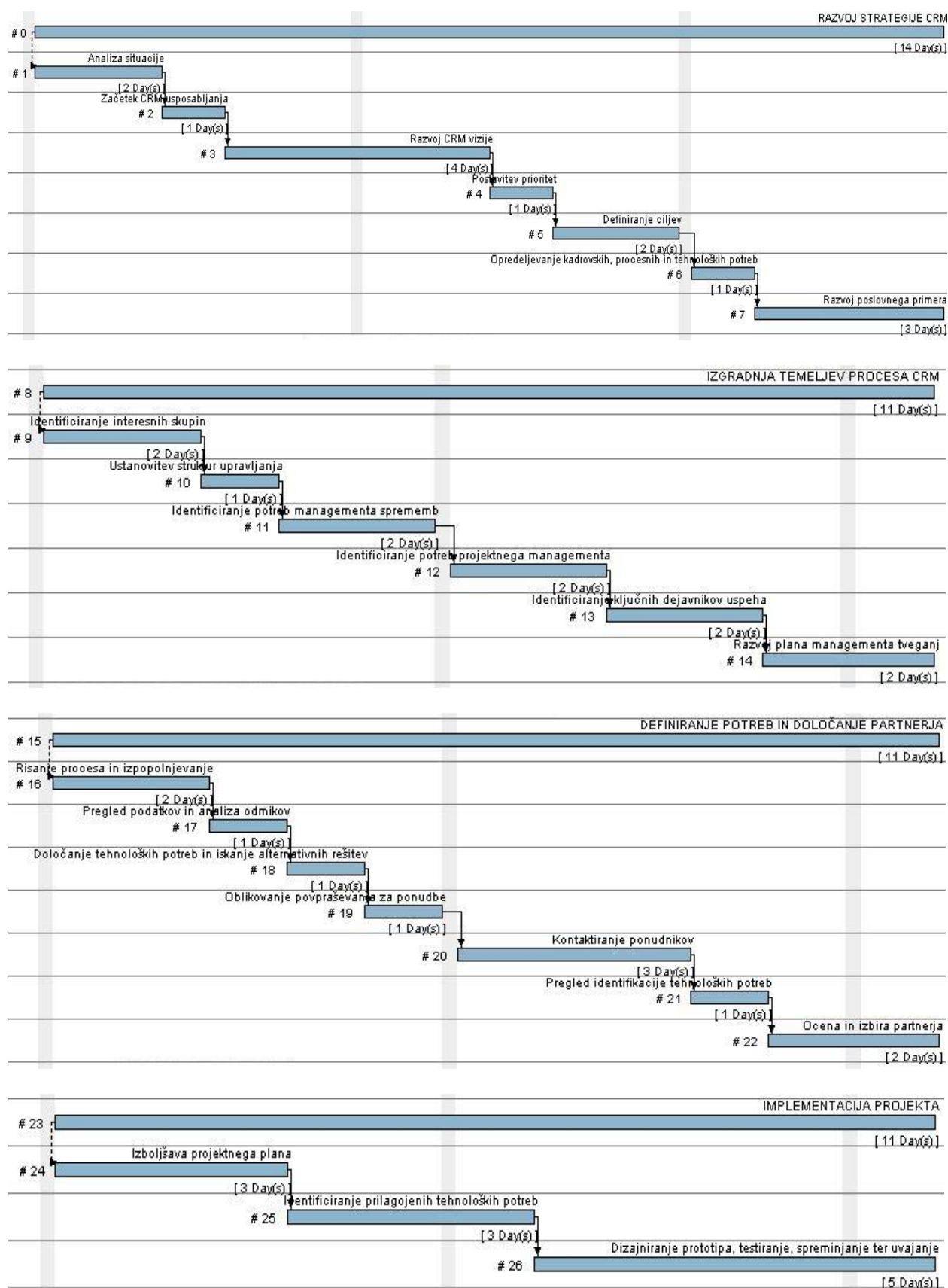
Kadrovske potrebe ocenjujem na enega vodjo, enega študenta za delo po potrebi na terenu in enega študenta za delo po potrebi v administraciji. Procesne in tehnološke potrebe so zagotovljene iz obstoječega poslovanja z uporabo osebnega računalnika in okolja Windows.

Razvoj poslovnega primera temelji na obvladovanju stroškov in povečevanju koristi. Z uvedbo CRM rešitve v poslovanje želim dvigniti prihodke in ohraniti sorazmerno nizke stroške ter obdržati partnerje zadovoljne.

4.4.2 Temelji projekta managementa odnosov s partnerji

Po izbrani strategiji CRM, postavim temelje za projekt CRM in izdelal časovni plan projekta uvajanja CRM. Izdelal sem Ganttov diagram poteka projekta uvajanja SugarCRM za dani primer, iz katerega je razvidno, da je potreben čas uvedbe 47 dni (slika 18). Projekt je razdeljen na naslednje faze razvoja strategije CRM: izgradnja temeljev procesa CRM, definiranje potreb in določanje partnerja ter uvedba projekta.

Slika 18: Potek projekta uvajanja Sugar CRM orodja



Interesne skupine oz. partnerje sem definiral kot:

- odjemalce,
- posrednike v prodaji oz. distributerje,
- logistiko - špedicija, transport in skladiščenje ter
- dobavitelje oz. proizvajalce.

Spremembe, ki nastanejo po uvedbi CRM rešitve, v našem poslovnem primeru ne predstavljajo bistvenega tveganja, saj je kolektiv majhen, vodja pa ima nalogo zagotoviti delavcem znanje o uporabi CRM. Ključni dejavniki uspeha so prikazani v tabeli št. 8.

Tabela 8: Upoštevanje in preverjanje ključnih dejavnikov uspeha

Ključni dejavnik uspeha	Upoštevano	Pojasnilo
Jasna opredelitev in široka podpora v partnerja usmerjeni poslovni strategiji,	☒	Partnerju ponujamo v pravem trenutku prave produkte s pravo ceno, zato moramo imeti popolno informacijo na nabavnem trgu, kdaj opraviti nabavo in urediti logistiko (direktno ali preko posrednikov).
Postavitev merljivih ciljev,	☒	Merljivi cilji so določeni z merjenjem prodaje, analizo kupcev in analizo ter ocenjevanjem posrednikov in dobaviteljev.
Jasno razumevanje zahtev naših partnerjev,	☒	Poznavanje partnerjev in njihovih zahtev je ustrezno za načrtovanje in uvedbo rešitve CRM
Primerna organizacijska struktura in kultura,	☒	Organizacijska struktura in kultura sta ustrezni uvajanju CRM rešitve
CRM-ju prijazno informacijsko okolje,	☒	Osební računalnik z Windows okoljem ter Office programi je ustrezen sistem za uvajanje CRM rešitve
Povezano delovanje množice tržnih poti,	☒	Organizacijska struktura in informacijsko okolje podpirata delovanje CRM rešitve v smislu povezovanja in zagotavljanja komuniciranja ter izvajanja poslovnih operacij prek ustreznih tržnih in komunikacijskih poti.
Zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti,	☒	Zaposleni so motivirani za uvedbo rešitve CRM.
Podpora in sodelovanje vodstva organizacije,	☒	Vodstvo je motivirano in pripravljeno podpirati uvedbo CRM rešitve.
Strokovni način uvajanja rešitev CRM,	☒	Vodja projekta je strokovno usposobljen za uvajanje rešitve CRM.
CRM je potrebno obravnavati kot neprekinjen proces uvajanja sprememb.	☒	Vodja projekta je zadolžen za merjenje, nadzor in spremljanje delovanja sistema s ciljem pridobivanja povratnih informacij, na podlagi katerih lahko organizacija ustrezno ukrepa oz. uvaja izboljšave.

Vir: Prirejeno po A. Kovačič, A. Groznik & M. Ribič, *Temelji elektronskega poslovanja*, 2004.

Struktura upravljanja s projektom je enostavna, v njo je vključen vodja projekta, ki je odgovoren za pravočasnost uvedbe in obvladovanje stroškov v skladu s planom. Poleg tega prevzema nalogo zagotavljanja IT tehnologije in opreme za izbrano CRM rešitev in ves čas zagotavlja usmerjenost projekta v skladu s strategijo in poslovnimi cilji.

Sledi upoštevanje in preverjanje ključnih dejavnikov uspeha s ciljem obvladovanja tveganja uspešnosti uvedbe CRM rešitve.

4.4.3 Definiranje potreb in določanje partnerjev

Naše potrebe izhajajo predvsem iz dnevne komunikacije s partnerji, pridobivanju informacij na trgu in organiziranju prodaje ter pravočasne nabave s hrambo minimalnih zalog (angl. *just in time*).

Proces se začne z naročilom s strani odjemalca. Z naročilom se sproži preverjanje naročila in naročnika. Če blaga ni na zalogi se ga takoj naroči pri dobaviteljih in se izbere najugodnejšega z ustrezno ponudbo. Po odpremi blaga se izda račun.

Sam proces je lahko še bolj podroben, kjer se lahko vključi v proces še komunikacijo s prevozniki za hitrejšo in lažjo koordinacijo. Seveda je drobljenje procesa odvisno tudi od zahtevnosti celotnega procesa.

Ker gre v prikazanem primeru za manjše podjetje, sem drobljenje operacije zaustavil na nivoju štirih procesov, pri čemer se osredotočam na dva partnerja - odjemalca in proizvajalce.

Podatki o naših partnerjih so pred uvajanjem CRM shranjeni v Excelovi tabeli. Po pregledu vseh podatkov, da so le-ti pravilno vpisani in popolni, sem se lotil popravljanja in dopolnjevanja podatkov.

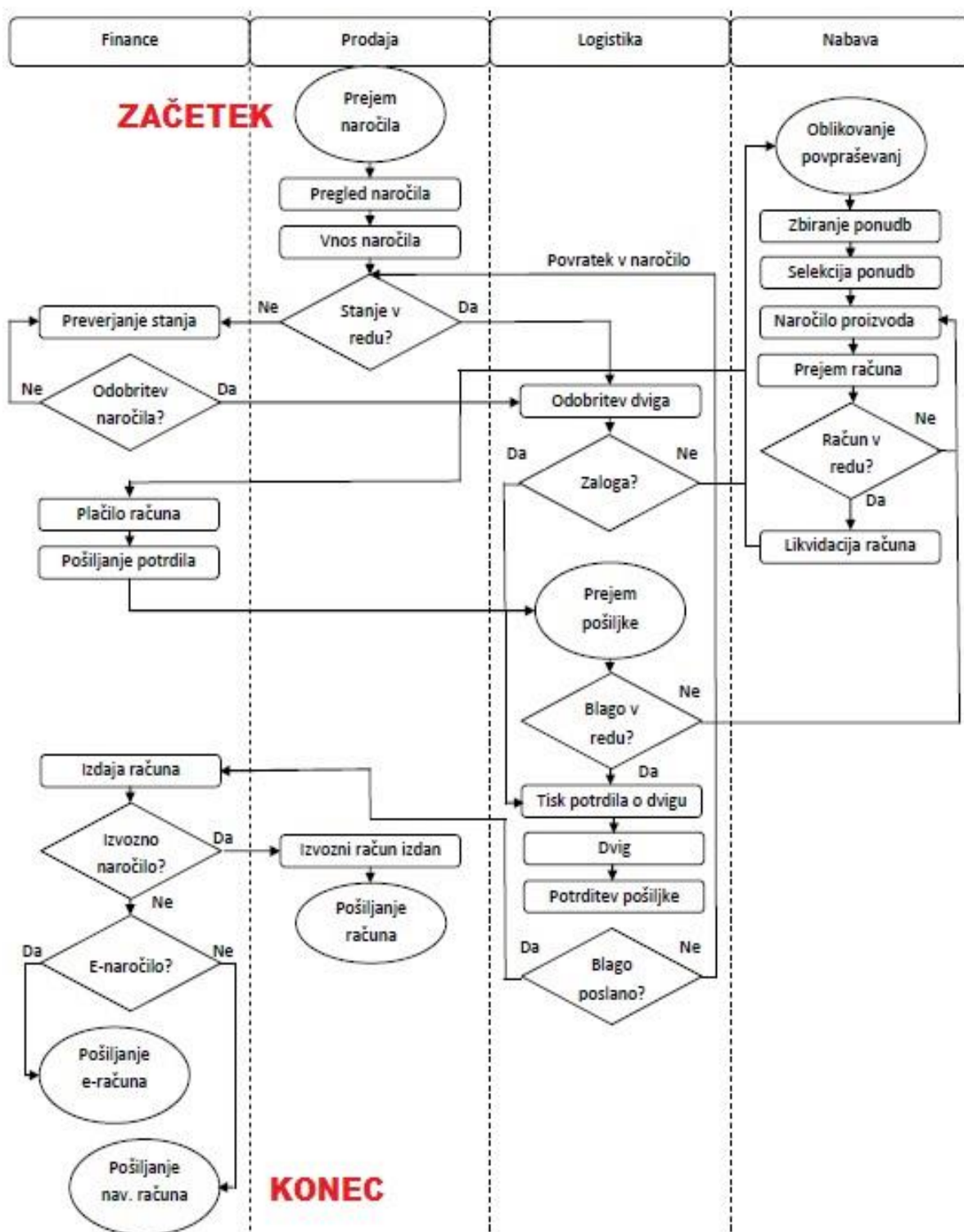
Stroški, ki nastanejo pri uvedbi CRM so naslednji:

- strojna oprema,
- programska oprema,
- svetovanje,
- prilagoditev,
- izobraževanje in
- podpora.

Razpoložljivo IT opremo sestavlja osnovni osebni računalnik z internetnim dostopom in Windows okoljem.

V nadaljevanju prikazujem model osnovnega procesa v konkretnem primeru, ki je razdeljen na finance, prodajo, logistiko in nabavo (slika 19). Začetek in konec procesa sta označena kot kaže slika.

Slika 19: Model procesa podjetja X



Odločitev za najem prostora oz. gostovanje na tujem strežniku ali delovanje na svojem sistemu je odvisna od stroškov (angl. *Total Cost of Ownership*), velikosti sistema in ročnosti uporabe. Manjši poslovni sistemi se raje odločajo za gostovanje zaradi dražjega nakupa licence (npr. razviti "Oblak" sistem oz. angl. *Cloud*). Po treh do petih letih se

stroški najema za večje sisteme dvignejo nad stroške vodenja svojega strežnika (Buttle, 2009). Za manjše sisteme je cenejše, včasih celo brezplačno, uporabljati sistem *Cloud*.

Tabela 9: Najpogostejši ponudniki CRM rešitev

Ponudnik CRM rešitve	Domača spletna stran
Aplicor Inc.	http://www.aplicor.com/
Entellium CRM Solutions	http://www.entellium.com/
Microsoft Dynamics	http://www.microsoft.com/sl-si/dynamics/default.aspx
NetSuite	http://www.netsuite.com/portal/products/crm_plus/main.shtml
Oracle	http://www.oracle.com/ondemand/ebso.html
Red CRM	http://redcrm.com/
RightNow Technologies	http://www.rightnow.com/
Salesforce.com	http://www.salesforce.com/
SalesLogix	http://www.saleslogix.com/home/default.php3
Siebel Systems	http://www.crmondemand.com/
Soffront Software Inc.	http://www.soffront.com/
Sugar CRM	http://www.sugarcrm.com

Pri izbiri ponudnika si pomagamo tudi s kvantificiranimi dejavniki, ki so vezani na primerjavo med različnimi ponudniki. Za transparentno primerjavo v primeru stroškov najema programske opreme sem jih indeksiral na podlagi najnižje vrednosti v skupini. Opravljena primerjava kvantificiranih dejavnikov kaže največjo prednost Sugar odprtokodne aplikacije CRM v primerjavi najema programske opreme (tabela 10).

Tabela 10: Primerjalna tabela vodilnih CRM ponudnikov

Kvantificiran dejavnik	Salesforce	Oncontact	Sugar	Oracle	Microsoft Dynamics	Prophet
Večkratnik stroškov najema programske opreme glede na Sugar	65	59,95	1	75	44	45
Enostavnost uporabe	Enostavno	Enostavno	Enostavno	Zahtevno	Zahtevno	Enostavno
Število uporabnikov	Neomejeno	Neomejeno	Neomejeno	Neomejeno	Neomejeno	Neomejeno
Prilagodljivost uporabniku	Enostavno	Enostavno	Zahtevno	Enostavno	Enostavno	Enostavno

Vir: TechMedia Network, CRM Software: Comparison and Reviews 2013, 2013; Microsoft, Microsoft Dynamics CRM Competitor Price Comparison, 2013.

Poleg primerjave v nadaljevanju predstavljam še nekaj glavnih razlogov za izbiro SugarCRM:

- je odprtokodna poslovna rešitev, ki se jo da razvijati naprej skladno z zahtevami in potrebami uporabnika,
- je brezplačna CRM rešitev in primerna za majhne sisteme,
- je enostavna rešitev za uporabo v vsakem poslovnem sistemu,
- deluje na operacijskih sistemih Linux/Unix/Mac OS, IBM in Windows,
- deluje preko različnih internetnih brskalnikov kot so Internet Explorer in Mozilla Firefox,
- deluje tudi na pametnih telefonih,
- je prilagodljiv uporabniku, polja lahko ustvarimo po meri,
- omogoča učinkovito koordinacijo kontaktov in priložnosti, upravljanje e-poštne sezname, upravljanje z zahtevami in vprašanji partnerjev, organiziranje trženjskih akcij preko nadzorne plošče,
- z vgrajeno podporo omogoča povezavo s Facebook, Twitter, Google Aps in LinkedIn.
- vodja lahko znotraj tima omogoči ali omeji dostop do podatkov, poročil in nadzorne plošče,
- ima dobro podporo izkušenj uporabnikov, saj ga danes uporablja že več kot milijon uporabnikov,
- ne zahteva posebne strojne ali programske opreme,
- razvojna ploščad omogoča ustvarjanje poročil v realnem času.

4.4.4 Uvajanje Sugar CRM

Uvedba samega projekta se začne z izboljšavami projektnega plana. Sedaj je že razvita strategija CRM, postavljeni so temelji za samo vpeljavo in izbrana sta ustrezna CRM rešitev ter njen ponudnik.

Izbrana CRM rešitev za predstavljeni projekt je *Sugar CRM Community Edition*. Rešitev je odprtokodna, brezplačna in je zasnovana na LAMP platformi (Dougherty, 2001):

- L-Linux,
- A-Apache,
- M-My-SQL,
- P-Pearl ali PHP.

Sugar CRM Community Edition je v začetni fazi uporabljala tudi korporacija General Motors. Pri tako velikem sistemu se je že po enem letu pokazala potreba po nadgradnji na Sugar Professional predvsem zaradi prevelikega obsega podatkov (SugarCRM Deutschland GmbH, 2009), zato lahko trdimo, da je Sugar CRM Community Edition

primeren bolj za mala in srednje velika podjetja z ustreznim obsegom poslovanja, ki ga lahko obvladujemo na izbrani način.

Po uspešni inštalaciji sledi testiranje sistema in uvajanje v poslovni model.

4.4.5 Ocena uvedbe rešitve Sugar CRM

Oceno uvedbe preverjam z dveh vidikov pri čemer upoštevam naslednje rezultate:

- projektni rezultati in
- poslovni rezultati.

Projektni rezultati se ocenjujejo na osnovi ciljnih in realiziranih stroškov ter pravočasnosti uvedbe. Glede na to, da je izbrani CRM sistem brezplačen in je njegova uvedba v skladu s časovno opredelitvijo, je ocena uvedbe z vidika projekta pozitivna.

Poslovni rezultati so narejeni na osnovi analize poslovnih rezultatov pilotskega projekta ob začetku leta 2009, ko je sistem uveden in začetka leta 2010 - torej po enem letu delovanja.

Za kvantificirano oceno uvedbe CRM so izbrani naslednji parametri:

- prihodki od prodaje,
- število trgov,
- število vseh kontaktov,
- število partnerjev,
- število posrednikov,
- število reklamacij in
- število dobaviteljev.

Iz poslovanja ob koncu let 2009 in 2010, ugotavljam, da so se ocenjeni parametri po uvedbi CRM bistveno povečali glede na prejšnje leto oz. leto brez uporabe CRM (tabela 11). Kasnejši podatki primerjave niso uporabljeni, ker so nerelevantni zaradi prodaje posla drugemu podjetju.

Tabela 11: Ocenjeni parametri konec leta 2009 in 2010

Ocenjeni parametri	Leto 2009	Leto 2010
Prihodki od prodaje v €	109.000	429.000
Število trgov	1	5
Število vseh partnerjev	5	49
Število odjemalcev	2	27
Število posrednikov	0	15
Število reklamacij	6	3
Število dobaviteljev	3	7

Vir: Podjetje X, Podatki o poslovanju, 2010

Prihodki od prodaje so se povečali za 293%. Število kontaktov, ki se jih je z uporabo CRM rešitve dalo obvladovati, je ob koncu leta 2010 bilo 123 in se je povečalo za 118 novih kontaktov. Od tega števila se je komuniciralo neposredno s 27 odjemalci. Število proizvajalcev se je povečalo s 3 na 7.

Prihodki od prodaje so se povečali na račun bogatejše ponudbe, večjega prodajnega deleža pri obstoječih in večjega števila novih odjemalcev. S povečevanjem števila dobaviteljev se je optimizirala nabava, kar je vplivalo na nižje nabavne stroške, začetek prodaje preko posrednikov pa je vplivala na nižje stroške poslovanja in večjo fleksibilnost v času, saj je z uvedbo CRM bilo veliko lažje obvladovati celotni poslovni proces in potrebno pisno ter ustno komunikacijo za izvedbo določenih procesov.

Število zaposlenih se je povečalo z 1 stalno zaposlenega na 3, od katerih sta dva bila zaposlena preko študentskega servisa za občasna dela v administraciji in terenu. Operativni stroški, so se skupaj s stroški pridobivanja partnerjev minimalno povečali glede na skupne stroške poslovanja, zato stroški niso prikazani v analizi poslovanja s ciljem prikazovanja dobička, tako je v danem primeru prikazovanja vpliva in učinkovitosti CRM prodaja pomembnejša od samega dobička.

Za analizo partnerjev sem si zbral samo odjemalce, saj je komunikacija s prevozniki in dobavitelji obvladljiva za zbiranje informacij o zadovoljstvu glede na njihovo majhno število.

Zvestobo odjemalcev lahko izračunamo iz prikazane tabele 11.

- Št. odjemalcev na začetku leta (*a*): 2
- Št. odjemalcev ob koncu leta (*b*): 27
- Št. obravnavanih novih odjemalcev v izbranem letu (*c*): 25

Formula za izračun je naslednja (Greenberg, 2002):

$$\text{Stopnja zvestobe odjemalcev} = \frac{b - c}{a} \times 100 \quad (1)$$

Iz enačbe (1) smo izračunali, da je bila stopnja zvestobe partnerjev v našem primeru enaka 100%, kar je maksimalni možni učinek, ki kaže na uspešno komuniciranje z obstoječim in na novo pridobljenimi odjemalci v smeri zagotavljanja ustreznih rešitev.

Na osnovi analize zadovoljstva partnerjev ugotavljam, da so partnerji s proizvodi, posredniki in našim podjetjem zadovoljni.

Analizo zadovoljstva odjemalcev sem izvedel z metodo ocenjevanja in primerjave odzivnosti odjemalcev na posamezne parametre, ki jih je določilo izbrano podjetje. Analiza je bila izvedena na začetku in na koncu leta 2010. Podatki so bili medsebojno primerjani in analizirani.

Anketiranih je bilo vseh 27 odjemalcev, od tega sta bila 2 anketirana dvakrat (konec leta 2009 in konec leta 2010). Rezultati analize sledijo v nadaljevanju.

Večina podjetij je poslovala s podjetjem X manj kot leto dni in več kot pol leta, kar se kaže v tem, da je z učinkovito komunikacijo bilo možno obvladovati vse, na novo pridobljene, odjemalce. 2 podjetji sta poslovali več kot eno leto, 17 podjetij je poslovalo med pol leta in enim letom, 8 podjetij pa je poslovalo manj kot pol leta. Ker je število novih podjetij, ki so poslovala s podjetjem X več kot pol leta, večje od novih podjetij oz. podjetij, ki so poslovala manj kot pol leta, ugotavljam, da je s CRM sistemom bila komunikacija v začetku zelo uspešna, potem pa je pridobitev novih odjemalcev začela padati. Še vedno se je število odjemalcev povečevalo, vendar po nižji stopnji. Z analizo ugotavljam, da bi podjetje X lahko še dodatno optimiziralo poslovanje in zadržalo stopnjo rasti odjemalcev.

Za odločitev sodelovanja s podjetjem X so novi odjemalci upoštevali predvsem priporočila obstoječih odjemalcev. Glede na majhnost podjetja X in njegovo relativno majhno prepoznavnost med odjemalci je ta podatek pričakovan.

Z analizo ugotavljam, da bi podjetje lahko namenilo več v promocijo na sejnih, saj je večina novo pridobljenih odjemalcev prišla v stik s podjetjem X preko telefonskega klica. Glede na naravno posla je ta podatek pričakovan, saj imajo večji trgovci že ustaljene nabavne kanale, tako da je CRM sistem vplival na boljšo neprekinjeno komunikacijo in ustrezno ponudbo do faze sklenitve posla.

Ustreznost količine in kvalitete proizvodov ter logistika pri dobavah je znašala nad 80%, kar kaže na uspešno komunikacijo z vsemi partnerji, pri kateri je pomagal CRM sistem s pravočasnim odkrivanjem nalog za preverjanje in skrajšuje operativni čas v poslovanju.

Največ odjemalcev je dalo najvišjo oceno podjetju X za kvaliteto proizvoda in sicer kar 18 odjemalcev. Kvaliteta proizvoda je bil tudi najvišje uvrščen kriterij po izbiri odjemalcev. Sledila je količina proizvodov s 5 odjemalci, kriterija profesionalnost osebja in poprodajne storitve pa sta bila ocenjena z najvišjo oceno s strani 2 odjemalcev.

Z uvedbo CRM se je tudi povečala odzivnost na naročilo oz. povpraševanje pri obstoječima odjemalcema, ki sta bila partnerja podjetja X več kot eno leto.

Najvišje ocene zadovoljstva s podjetjem X pa so šle za odzivnost na povpraševanje, odnos do stranke, hitrostjo izvedbe, strokovnost osebja in ceno glede na kvaliteto. 22 odjemalcev je vse omenjene kriterije ocenilo z najvišjo oceno. Uvedba CRM sistema je podjetju X omogočila boljši pregled in koordinacijo nalog ter pripravo ustreznih predlog za pisno in/ali telefonsko komunikacijo z odjemalci.

Podjetje X pa bi priporočili vsi odjemalci, kar je lepo priporočilo, ki govori o celovitem zadovoljstvu odjemalcev in s tem pozitivni oceni uspešnosti poslovanja v odnosu do odjemalcev.

S korelacijskim koeficientom med časom in zadovoljstvom poslovanja s podjetjem X sem izračunal, da so odjemalci, ki so poslovali s podjetjem X dlje od pol leta, bili bolj povezani z visokimi ocenami za odnos do odjemalcev, odzivnost na povpraševanje, hitrost izvedbe in strokovnostjo osebja. Korelacijski koeficient je za odnos do odjemalcev glede na obdobje poslovanja s podjetjem X znašal 0,71. Predvidevam, da se je na osnovi uvedbe CRM, izboljšala komunikacija in se je posledično razvil tudi osebni odnos z odjemalci. Komunikacija je tako potekala širše kot pred uvedbo in je z vsako interakcijo bolj in bolj utrjevala partnerski odnos.

Število reklamacij se je ob povečanju prihodkov in obsega poslovanja zmanjšalo s 6 na 3. Zmanjšanje reklamacij je posledica uspešne komunikacije tako z dobavitelji kot z odjemalci ter prevozniki, boljše koordinacije nalog, zgodnjega odkrivanja odstopanj in učinkovitega preverjanja. Z natančnejšimi podatki ob naročilu se je kvaliteta poslovnega procesa izvajala skozi kvalitetnejša procesa dobave in prevzema. Z učinkovitejšo komunikacijo se je začelo dejansko voditi partnerje v procesu in ne obratno.

Podjetji, ki poslujeta več kot eno leto, pa sta višje ocenili odzivnost na povpraševanje in hitrost izvedbe po uvedbi CRM sistema.

Skupna ocena partnerjev je pozitivna, pri čemer je pomembno, da je dobava v pravem času, po najugodnejših cenah in da so reklamacije hitro rešljive ter zmanjšane glede na leto prej.

4.5 Priporočila za nadaljni razvoj

CRM bi lahko razvijali še naprej, vendar pa smo z našim delom dokazali tezo, da se z uvedbo ustreznega CRM, ki obvladuje odnose z vsemi partnerji, ključnimi za prodajni proces, na ustrezen način lahko bistveno poveča uspešnost poslovanja pri podjetju. Za majhen sistem je možno s SugarCRM ustvariti velike koristi na osnovi obstoječe tehnologije in maksimirati prihodke svojih partnerjev ter povečevati učinkovitost na oskrbni verigi in obvladovati stroške.

Razvijanje CRM lahko dvignemo na navedenih osnovah na nivo večjih korporacij in pa specializiranih organizacij, kot so športne organizacije, društva, vojska, policija, carina, ipd. V omenjenih organizacijah je organiziranje resursov in dela pomembno, komunikacija pa poteka med ljudmi, zato je CRM pomembni dejavnik uspeha njihovega delovanja.

Na letni ravni lahko primerjamo učinkovitost z načelom, da CRM sistem ni postavljen zaradi informacijske rešitve temveč zaradi izboljšane managementa odnosov s partnerji. Po primerjavi rezultatov ustrezno spreminjamo strategijo CRM ter s tem tudi samo vsebino, pri čemer upoštevamo tudi stroške spremembe.

V analizo zadovoljstva po uvedbi CRM bi lahko vključil tudi posrednike, vendar pa je bil za namen tega dela dovolj podatek o skupnih odjemalcih oz. partnerjih.

Smiselno bi bilo nadaljevati z analizo poslovanja skozi daljše obdobje za pridobitev jasnejše slike vpliva CRM na poslovanje, vendar je prikazani primer lahko primerna osnova za oblikovanje modela uvedbe CRM in ugotavljanja njegove uspešnosti, kako dolgo in obsežno analizo pa bo uporabnik izbral, pa je odvisno od njegovih pričakovanj in zahtev.

Naš model je manjši, upošteva pa načela uvedbe CRM sistema tudi za večja podjetja, zato bi za večje število partnerjev lahko v analizo zadovoljstva vključili tudi prevoznike in dobavitelje, kadar bi njihovo število naraslo čez mejo normalne komunikacije in zbiranja informacij na tovrstni način.

Model lahko uporabnik uporabi na svojem primeru uvedbe managementa odnosov s partnerji, pri čemer bo vključil poleg navedenih tudi svoje kriterije ocenjevanja glede na razloge za uvedbo, strategijo poslovanja in s tem povezane izbrane cilje.

SKLEP

Uvajanje CRM rešitev je lahko različno. Večina CRM projektov ni uspešnih. Razlogi ležijo v slabi izbiri cilja projekta, strategije, izbiri neustreznega kadra za vodenje projekta, neupoštevanja vseh interesnih skupin, za projekt pomembnih poslovnih procesov ter njihovih možnosti za izboljšave, napačnih predsodkov, nezadostnih informacij v smeri osveščanja glede koristi za vse udeležence v procesu, prezahtevnosti ciljev, procesov, preslabe usposobljenosti uporabnikov in slabe finančne ocene za samo uvedbo (Whitehead, 2006).

Izhajajoč iz teze, da se z uvedbo CRM izboljšajo izbrani parametri, ki kažejo na povečanje poslovne uspešnosti, sem na praktičnem delu dokazal, da lahko na osnovi teoretičnih temeljev uspešno uvedemo sistem, ki dejansko deluje in nam v poslovanju prinaša še večje koristi glede na stroške.

Povečanje poslovne uspešnosti je seveda odvisna od vrste dejavnikov, a v konkretnem primeru se je z uvedbo sistema CRM ob enakem delu osebe na komercialnem področju uredilo komuniciranje s partnerji, nadzor nad poslovnim dogajanjem, predvsem na področju prodaje, financ in nabave do te mere, da je z obvladovanjem odnosov s partnerji bila učinkovitost toliko večja, da se je vzporedno dvigovala tudi poslovna uspešnost. Dvig prihodkov ni odvisen samo od prodane količine temveč tudi od dvigovanja cen. Če na trgu pride do povečanja cen, se lahko ob sorazmerno nižji količini ustvari enak prihodek. Cilj poslovanja je ustvarjanje dobička skozi večanje prihodkov in obvladovanjem stroškov. V našem primeru se nismo osredotočali na količino temveč na dejstvo, da je z odličnimi odnosi s partnerji možno dvigovati poslovno uspešnost ne glede na dogajanje na trgu - gre za prilagodljivost partnerjem in tržnim razmeram s ciljem razvoja poslovanja, odnosov s partnerji, večanja prihodkov ter obvladovanja stroškov.

Učinkovitejša komunikacija s partnerji je vodila v hitrejšo zaznavo problemov in njihovo reševanje. To smo prikazali v naši analizi zadovoljstva partnerjev. Učinkovitost komunikacije pa je povezana z urejenostjo podatkov in njihovim hitrim pregledom, kar nam je omogočila vpeljava rešitve CRM.

Izbrani primer je večletna študija na primeru slovenskega podjetja in je lahko dobro orodje za manjša in srednja podjetja za razmislek in konkretno uvedbo sistema CRM. V današnjem času govorimo o inovativnosti in razvoju novih produktov, vendar pa ne moremo biti dovolj uspešni na domačem in tujih trgih brez uspešne komunikacije s partnerji, promocije, prodaje in optimiziranja stroškov.

Pomembna ugotovitev magistrskega dela je tudi, da če želimo obvladovati posel, ni poudarek samo na CRM kot orodju za delo s kupci temveč ga lahko uporabimo širše za komunikacijo tudi z dobavitelji in model razširimo na celotni tok proizvoda. Partnerski odnosi so v našem primeru bili ključni za doseg visoke uspešnosti poslovanja v enem letu glede na izbrane kriterije ocenjevanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Agenda d.o.o. (2009). Rešitve CRM. Najdeno 5. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.agenda.si/mala-podjetja/resitve/resitve-crm/sugarcrm/>
2. Baragoin, C., Andersen, C. M., Bayerl, S., Bent, G., Lee, J., & Schommer, C. (2001). *Mining Your Own Business in Retail*. San Jose: IBM.
3. Barnes, J. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management*. New York, ZDA: McGraw Hill.
4. Beamish, P. W. (2003). *International Management: Text and Cases*. New York: McGraw Hill/Irwin.
5. Becker, J. U., Greve G., & Albers S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3). Najdeno 10. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0167811609000287>.
6. Burke, R. (1999). *Project Management: Planning and Control Techniques* (3rd ed.). Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
7. Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. New York, NY: Routledge.
8. Chardine-Baumann, E., & Botta-Genoulaz, V. (2014). A framework for sustainable performance assesment of supply chain management practices. *Computers and Industrial Engineering*, 76. Najdeno 30. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S036083521400237X>.
9. Conway, D. K., & Fitzpatrick, M. J. (2003). The Customer Relationship - Revolution - A Methodology for Creating Golden Customers. *E-Loyalty Corporation*. Najdeno 10. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.ctiforum.com/technology/CRM/wp03/custrelrev.pdf>.
10. Costello, R. (2003). Interactive Intelligence Customer Interactive Center. Najdeno 5. decembra 2004 na spletnem naslovu http://www.dataquest.com/DisplayDocument?doc_cd=99619.
11. Dougherty, D. (2001). ONLAMP. Lamp: The Open Source Web Platform. Najdeno 7. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://onlamp.com/pub/a/onlamp/2001/01/25/lamp.html>.
12. Eddigehausen, W. (2002). *The SAP APO Knowledge Book - Supply and Demand Planning*. Waldorf, Germany: Wolfgang Eddigenhausen.
13. Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2009). A multi layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153-167. Najdeno 10. decembra 2012 na spletnem naslovu

- <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0263237309000371>.
14. Fuller, D. (2003). E-mail and Web Response Management Using e-FAQ and the Interaction Center Platform. Najdeno 10. decembra 2004 na spletnem naslovu <http://inin.com/documentation/whitepapers/e-FAQ/e-FAQ-IC.pdf>.
 15. Garrido-Moreno, A., Lockett N., & Garcia-Morales V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information and Management*. Najdeno 10. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0378720614000834>.
 16. Greenberg, P. (2002). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. New York: McGraw-Hill.
 17. Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2013). Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. *International Journal of Production Economics*, 152, 159-173. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0925527313005707>.
 18. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 19. Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2006). The Impact of Enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM and CRM system Implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65-82. Najdeno 23. januarja 2014 na <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0272696306000052>.
 20. Information Technology Professional Society (ITPS). (2002). Customer Relationship Management - How CRM Can Improve Your Customer Relations While Increasing Your Bottom Line. Najdeno 4. avgusta 2005 na spletnem naslovu <http://www.e11online.com/images/whitepaper.pdf>.
 21. Jagpal, S. (2008). *Fusion For Profit: How Marketing And Finance Can Work Together To Create Value*. New York: Oxford University Press, Inc.
 22. Jerman Blažič, B., Klobučar, T., Perše, Z., & Nedeljković, D. (2001). *Elektronsko poslovanje na Internetu*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
 23. Johnson, C. J. (1999). *Contemporary Logistics*. London: Prentice-Hall.
 24. Kerzner, H. (2004). *Project Management - A System Approach To Planning, Scheduling and Controlling* (8th ed.). New York: John Wiley and Sons.
 25. Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2013). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management*, 51(3), 27-42. Najdeno 14. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0378720613000918>.
 26. Kotler, P. (2000) *Marketing Management, Millennium Edition* (10th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.

27. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2004). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Kovačič, D. (2002). CRM – več kot modna muha. *Kapital*, 285(11), 70-71.
30. Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
31. Lucas, H. (1999). *Information Technology And The Productivity Paradox*. New York: Oxford University Press.
32. McKeen, J., & Smith, H. (2003). *Making IT Happen*. Sussex: John Wiley & Sons.
33. Mendoza, L. E., Marius, A., Perez, M., & Griman, A. C. (2006). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945. Najdeno 12. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0950584906001352>.
34. Microsoft. (2013). Microsoft Dynamics CRM. *Microsoft Dynamics CRM Competitor Price Comparison*. Najdeno 10. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm-price-comparison.aspx>.
35. Mohammed, R., Fisher, R., Jaworski, B., & Paddison, G. (2001). *Internet Marketing: Building Advantage in a Networked Economy*. New York: McGraw-Hill.
36. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Podjetje X. (2010). *Podatki o poslovanju* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje X.
38. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
39. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Remenyi, D., Money, A., & Bannister, F. (2000). *Effective Measurement and Management of IT Costs and Benefits*. Newton: Butterworth-Heinemann.
41. Schellong, A. (2005). CRM in the Public Sector – Towards a conceptual research framework. *Proceedings of the 2005 national conference on Digital Government research* (str. 326-332).
42. Steel, M., Dubelaar, C., & Ewing, M. T. (2013). The role of Industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1328-1344. Najdeno 3. januarja 2014 na spletnem naslovu http://ac.els-cdn.com/S0019850113001338/1-s2.0-S0019850113001338-main.pdf?_tid=a2c1c014-3ef7-11e4-b95e-00000aacb35e&acdnat=1411019583_777d57994cda2d705650d2bc9f5fdc21
43. SugarCRM Deutschland GmbH (2009). Case study: General Motors Colombia Drives Customer Loyalty Marketing and ROI to New Heights With Sugar Professional. *General Motors Colmotores SA*. Najdeno 12. septembra 2009 na spletnem naslovu http://media.sugarcrm.com/case_studies/GMColombia.pdf.
44. Sutton, D., & Klein, T. (2003). *Enterprise Marketing Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.

45. Sylla, C., & Wen, H. J. (2002). A Conceptual Framework for Evaluation of Information Technology Investments. *International Journal of Technology Management*, 24(2), 236-261.
46. TechMedia Network (2013). CRM Software: Comparisons & Reviews 2013. Najdeno 10. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://crm-software-review.toptenreviews.com/>
47. Techtarget (2012). CRM. Najdeno 8. marca 2012 na spletnem naslovu <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>.
48. Tekavčič, M., & Peljhan, D. (2004). Pomen obvladovanja stroškov v javnem sektorju. *Uprava*, 3(1), 31-47. Najdeno 8. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-F7KU4ELY/>
49. Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). CRM in Organizational Structure Design. *Procedia Technology*, 1, 579-582. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu http://ac.els-cdn.com/S2212017312001272/1-s2.0-S2212017312001272-main.pdf?_tid=f4213284-443b-11e4-897f-00000aab0f26&acdnat=1411598681_6d8a5e30e880990df1f0ab169e520f4d.
50. Tomaževič, N. (2005). CRM v javnem sektorju: Kaj se lahko naučimo iz izkušenj zasebnega sektorja. *Uprava*, 2(3), 39-56.
51. Turk, T. (2005). *Analiza stroškov in koristi naložb v informatiko*. Ljubljana: Uporabna informatika.
52. Uchatzy, M., & Karas, J. (2002). *Supply Chain Management*. Vienna: University of Vienna.
53. Whitehead, J. R. M. (2006). *Implementig SugarCRM: From Technologies to Solutions*. Birmingham. Packt Publishing.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni list zadovoljstva partnerjev.....	1
Priloga 2: Prikaz aplikacije Sugar CRM.....	4

Priloga 1: Anketni list zadovoljstva partnerjev

Vljudno vas prosim, da odgovorite na zastavljena vprašanja, s katerimi bomo lahko ocenili naše delo in trud v poslovnem sodelovanju.

1. Kako dolgo poslujete z našim podjetjem?

Začetek poslovanja	Konec poslovanja	Število mesecev

2. Kateri dejavnik ste za sodelovanje upoštevali pri izbiri našega podjetja?

Priporočilo	Konkurenčna ponudba	Kvaliteta proizvodov	Ustrezna kvaliteta storitev	Prijaznost osebja
Profesionalnost pri poslovanju	Število zaposlenih	Letni prihodek	Starost podjetja	Drugo

3. Kako ste izvedeli za naše podjetje

Internet	B2B poslovna srečanja	E-mail	Sejmi	Poslovno mreženje	Priporočilo	Drugo

4. Ustreznost količine proizvodov pri dobavah v procentih (št. uspešnih dobav/vse dobave)

0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100

5. Ustreznost kvalitete proizvodov pri dobavah v procentih (št. uspešnih dobav/vse dobave)

0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100

6. Ustreznost logistike pri dobavah v procentih (št. uspešnih dobav/vse dobave)

0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100

7. Ali je splošno zadovoljstvo pri poslovanju doseglo pričakovanja?

DA	NE

8. Rangirajte dejavnike, ki po vašem vplivajo na uspešnost poslovanja z našim podjetjem

Ustrezna kvaliteta proizvoda	Ustrezna količina proizvoda	Ustrezna logistika	Ustrezne poprodajne storitve	Prijazno osebje	Profesionalnost osebja

9. Zapišite oceno od 1 (najslabše) do 10 (odlično) za posamezne dejavnike uspešnosti poslovanja z našim podjetjem

Ustrezna kvaliteta proizvoda	Ustrezna količina proizvoda	Ustrezna logistika	Ustrezne poprodajne storitve	Prijazno osebje	Profesionalnost osebja

10. Kakšna odzivnost na naročilo je z vaše strani še sprejemljiva?

Do 1 dne	1 dan	2-3 dni	3-5dni	več kot 5 dni

11. Kako se naše podjetje odziva na vaše naročilo/povpraševanje?

Takojšnji odziv	Kratko čakanje (do 1 dne)	Srednje čakanje (1-2 dni)	Dolgo čakanje (2-5 dni)	Predolgo čakanje (več kot 5 dni)

12. Kako ste zadovoljni z našim podjetjem

	Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Nezadovoljen
Odzivnost na povpraševanje	☐	☐	☐
Celovitost ponudbe	☐	☐	☐
Upoštevanje specialnih zahtev odjemalca	☐	☐	☐
Odnos do odjemalca	☐	☐	☐
Promocijski material (spletna stran,...)	☐	☐	☐
Hitrost izvedbe	☐	☐	☐
Obveščanje o zamudi	☐	☐	☐
Dostopnost odgovornih oseb	☐	☐	☐
Strokovnost osebja	☐	☐	☐
Plačilni pogoji	☐	☐	☐
Cena glede na kvaliteto	☐	☐	☐

12. Ali bi naše podjetje priporočili drugim?

DA	NE
☐	☐

Priloga 2: Prikaz aplikacije Sugar CRM

Slika 1: Prikaz aplikacije Sugar CRM

The screenshot displays the Sugar CRM application interface. At the top, there's a navigation bar with tabs for Domov, Prodaja, Marketing, Podpora, Aktivnosti, Sodelovanje, Orodja, and Poročila. Below this is a sub-navigation bar with links for Partnerji, Piložnosti, Potenciali, and Kontakti. The main content area shows a detailed view of a partner record for "MISSISSIPPI BANKS 689822". The record includes fields for Name, Spletna stran, Kratica, Član, Lastništvo, Panoga, Tip, Datum spremembe, Dodeljeno, Naslov za račun, Opis, Kampanja, E-pošta, Telefon pisarna, Fax, Drugi telefon, Zaposleni, Ocena, Šifra dejavnosti, Letni prihodki, and Datum vnosa. Below the record, there's a section for "Aktivnosti" (Activities) with a table showing a list of activities. The bottom section of the interface is a dashboard with various widgets. The "All Opportunities By Lead Source" widget shows a pie chart with segments for Word of mouth, Campaign, Public Relations, Email, Self Generated, Trade Show, Cold Call, Other, and Existing Customer. The "My Closed Opportunities" widget shows a gauge chart with a needle pointing to 6. The "My Pipeline" widget shows a funnel chart with stages: Needs Analysis, Negotiation/Review, Perception Analysis, Prospecting, and Qualification. The dashboard also includes a "Last Viewed" section with a list of recent activities and a "Dashboard" section with a "+ Add Page" button.

Partnerji: MISSISSIPPI BANKS 689822

Uredi Podvoji Izbriši Poišči dvojnike Pregled sprememb

Vrni se na seznam (35 od 52)

Naziv: MISSISSIPPI BANKS 689822 Telefon pisarna: (518) 288-3426

Spletna stran: www.vegansupport.co.uk Fax:

Kratica: Drugi telefon:

Član: Zaposleni:

Lastništvo: Ocena:

Panoga: Finance Šifra dejavnosti:

Tip: Kupec Letni prihodki:

Datum spremembe: 12/14/2009 09:16 od admin

Dodeljeno: Datum vnosa: 12/14/2009 09:16 od admin

Naslov za račun: 49920 San Carlos Denver NY 60791 USA Kopiraj...

Naslov pošiljanja: 49920 San Carlos Denver NY 60791 USA Kopiraj...

Opis:

Kampanja:

E-pošta: phone.aa@example.name (Glavni) kid.kid.vegan@example.it

Vse Prodaja Marketing Podpora Aktivnosti Sodelovanje

Aktivnosti

Ustvari Nalogo Načrtuj Sestanek Načrtuj klic Sestavi e-sproščilo

Zapri Predmet Status Kontakt Datum zaključka Dodeljen uporabnik

Discuss Review Process Načrtovan 12/23/2009 06:15 chris Uredi Dodaj

A Zgodovina

SUGARCRM. COMMERCIAL OPEN SOURCE

Home Sales Marketing Support Activities Collaboration Tools Reports

Home Dashboard

Last Viewed: Laptop shipment IT Tech Support CUMBERLAND TRAI Call to schedul Review needs Milton Cerda A B Hammer Grou A B Hammer Grou

Dashboard + Add Page

All Opportunities By Lead Source

\$75K \$100K \$110K \$125K \$20K \$10K \$25K \$60K \$75K

Word of mouth Campaign Public Relations Email Self Generated Trade Show Cold Call Other Existing Customer

My Closed Opportunities

Number of Opportunities

Phase 1 Phase 2 Phase 3 Phase 4

My Pipeline

\$100K \$25K \$25K \$135K \$75K

Needs Analysis Negotiation/Review Perception Analysis Prospecting Qualification

Needs Analysis Negotiation/Review Perception Analysis Prospecting Qualification

All Opportunities By Lead Source By Outcome

Opportunities by Lead Source

Total is 17

Pipeline By Month By Outcome

Vir: Agenda d.o.o., Rešitve CRM, 2009.