UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PRENOVA PROCESOV UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Ljubljana, junij 2005

Miroslav Tukarić

Študent Miroslav Tukarić izjavljam, da sem avtor magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Andreja Kovačiča. Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 3.6.2005

Podpis:

KAZALO

1 Uvod ... 1
1.1 Opis obravnavane vsebine ... 1
1.2 Namen in cilji dela ... 2
1.3 Uporabljene metode ... 3
1.4 Kratek opis poglavij ... 3
2 Upravljanje odnosov s strankami ... 5
2.1 Osnovni pojmi ... 5
2.1.1 Definicija upravljanja odnosov s strankami ... 5
2.2 Uvajanje upravljanja odnosov s strankami ... 8
2.2.1 Projekt ali program ... 9
2.2.2 Znanja in veščine, potrebne za upravljanje programov ... 10
2.2.3 Osnovni gradniki programa CRM ... 11
2.3 Programske rešitve ... 27
2.3.1 Ponudniki programskih rešitev ... 28
2.3.2 Izbira ustreznega sistema ... 32
2.4 Razlogi za neuspeh programov CRM ... 41
3 Prenova poslovnih procesov ... 43
3.1 Modeliranje poslovnih procesov ... 44
3.1.1 Poslovni procesi ... 44
3.1.2 Modeliranje in prenova ... 46
3.2 Metodologija ARIS ... 49
3.2.1 Tri ravni modeliranja z metodologijo ARIS ... 49
3.2.2 Pogledi ARIS modelov ... 51
4 Prenova procesov CRM ... 57
4.1 CRM – nov način poslovanja ... 57
4.2 Prenova procesov upravljanja odnosov s strankami ... 59
4.2.1 Primer prenovljenega procesa ... 63
4.2.2 Standardna programska oprema ali lasten razvoj ... 67
4.2.3 Značilnosti prenove procesov CRM ... 68
5 Lasten razvoj – alternativa standardnim rešitvam ... 69
5.1 Modeliranje lastne rešitve z ustrezno metod ... 69
5.1.1 Značilnosti UML ... 70
6 Zaključek ... 72
7 Literatura in viri ... 76

1 Uvod

1.1 Opis obravnavane vsebine

Ali podjetja resnično poznajo svoje stranke in kako dobro? Seveda se večina zaveda, da so od kupcev odvisni, o čemer pričajo različni in dolgo uveljavljeni reki, kot je na primer: kupec je kralj. Vprašanje pa je, ali znajo podjetja zaznati poslovne priložnosti, ki se ponujajo, ali znajo izkoristiti celoten njihov potencial. Ali poznajo odgovor na vprašanje: kako kupci zaznavajo in dojemajo njihove storitve in produkte? Kdo so najbolj lojalni in donosni kupci? Takšna vprašanja so vse prej kot trivialna saj poslovno okolje od posamezne organizacije vse pogosteje zahteva vedno več, hitreje, bolje.

Živimo v času, ko smo priča nenehnim in hitrim spremembam, tako v sami organizaciji kot tudi v okolju, v katerem se organizacija nahaja. Te spremembe so vse bolj nepredvidljive. Po drugi strani pa dinamika sprememb okolja dviguje raven potreb po konkurenčnosti organizacije, pa tudi po pospešitvi pretoka podatkov in informacij znotraj organizacije in z njegovim okoljem. [Kovačič, 2002, str. 2].

V današnjem konkurenčnem okolju pritisk, ki ga čutijo vsa podjetja, da zadržijo svoje stranke in pridobijo nove, neprestano narašča. Ker zahteve strank naraščajo, je edini način, da podjetje obdrži svoj tržni delež, uskladitev strategije in preoblikovanje podjetja iz osredotočenosti na izdelek k osredotočenosti na stranko. Kupci zahtevajo izboljšane storitve, ki so prilagojene njihovim specifičnim zahtevam. Takšen oseben pristop je še toliko pomembnejši, ker so konkurenčna podjetja oddaljena le nekaj klikov z miško. Zaradi zasičenosti trga je rast in boljši položaj na trgu mogoče doseči predvsem s pomočjo že obstoječih, lojalnih kupcev. Podjetja si ne smejo dovoliti, da bi jih takšni kupci zapustili. [Brown, 2000, str.XX], [Kirkby, 2001, str.1]

Pomembnost upravljanja odnosov s strankami (ang.:Customer Relationship Management) je večja kot kadar koli. Celovito upravljanje odnosov s strankami je eno najhitreje rastočih področij informacijske tehnologije. Angleška kratica CRM se v zadnjem času uporablja vedno pogosteje in skoraj ni prireditve povezane z informacijsko tehnologijo, kjer ne bi zasledili vsaj nekaj predstavitev ali seminarjev na to temo. Izraz CRM je trenutno zelo moderen in v tem tiči past. Vpeljava pristopa upravljanja odnosov s strankami je veliko več kot zgolj vprašanje izbire in namestitve tehnologije ter ustrezne programske opreme.[Eisenfeld, 2001, str.1] Ponudniki informacijske tehnologije na področju upravljanja odnosov s strankami (Siebel, Oracle, SAP, Baan, Applix...) so s svojimi marketinškimi prizadevanji zelo

agresivni, zato previdnost ni odveč. Podjetja, ki aktivno stremijo k upravljanju odnosov s strankami, lahko pričakujejo potrebo po spremembi obstoječe organiziranosti ali celo popolno transformacijo obstoječe organizacijske strukture. Nabava in hitra implementacija programskega paketa CRM lahko omogoči zbiranje podatkov o kupcih in avtomatizacijo nekaterih procesov, kar pa ni cilj upravljanja odnosov s strankami. Uspešna uporaba podatkov o kupcu lahko sicer dramatično zniža število reklamacij in preklicev naročil, kar posledično seveda pomeni prihranek. Podjetja, ki vidijo smisel in prednost upravljanja odnosov s strankami zgolj skozi prizmo zniževanja stroškov so kratkovidna. Namen in prava vrednost ni v znižanju stroškov ampak v dolgoročnem izkoriščanju poslovnih priložnosti, ki se ponujajo z najbolj donosnimi strankami. Čim bolj naj bi jih pritegnili in podaljšati njihov življenjski ciklus.

Hitro prilagajanje spremembam in s tem pridobivanje stalne konkurenčne prednosti pred drugimi organizacijami zahteva poleg nove organizacije poslovanja tudi spremenjene, fleksibilne procese. V procesu strateškega planiranja organizacija opredeli cilje, usmeritve in vlogo v okolju ter strategijo za doseganje ciljev. Veliko organizacij se ne zaveda, da se upravljanje odnosov s strankami prične pri strategiji. Strateška naloga, s katero se morajo managerji danes soočiti, je prenova in zasnova novih, na kupca osredotočenih procesov, ki so pogoj za doseganje konkurenčne prednosti. Pod drobnogled je treba vzeti vse procese, katerih odjemalci so kupci, pa tudi tiste, ki posredno vplivajo na kupčevo zadovoljstvo (procesi v prodaji, trženju, storitve, distribucija...) [Radcliffe, 2001, str.4]. Raziskovalna hiša Gartner je v preteklih letih napovedovala, da več kot polovica podjetij do konca leta 2004 zaradi pomanjkanja prenove poslovnih procesov ne bo povrnila stroškov vloženih v iniciative upravljanja odnosov s strankami.

1.2 Namen in cilji dela

Namen magistrskega dela je osvetliti vse prevečkrat spregledano vlogo procesov pri uvajanju upravljanja odnosov s strankami. Predstaviti želim celovit pristop k omenjeni problematiki: od izdelave strategije pa vse do začetka uspešnega izvajanja h kupcu usmerjenih procesov podprtih, z ustrezno izbrano programsko rešitvijo CRM.

Cilji dela so:

1. Opredeliti upravljanje odnosov s strankami.
2. Prikazati pomen in vlogo informacijske tehnologije pri podpori procesov upravljanja odnosov s strankami.
3. Kritična primerjava rešitev CRM.

4. Prikazati vlogo orodja za obvladovanje procesov ter ugotoviti njegovo ustreznost pri uvajanju upravljanja odnosov s strankami.
5. Ugotoviti odstopanja od uveljavljeni pristopov prenove poslovnih procesov in načrtovanja informacijskih sistemov

1.3 Uporabljene metode

Magistrsko delo se v prvem delu opira na teoretične osnove s področja upravljanja odnosov s strankami iz katerih nameravam izluščiti poglede različnih avtorjev na vlogo in težo prenove procesov pri obravnavi upravljanja odnosov s strankami.

Za kritično primerjavo rešitev CRM sem uporabil različne podatke neodvisnih raziskovalni hiš in nekomercialne vire na svetovnem spletu. Za modeliranje in obravnavo procesov sem uporabil orodje Aris Toolset, ki podpira vse postopke obvladovanja poslovnih procesov. Ključni koncept uporabljene metodologije so diagrami, ki omogočajo enoumno in konsistentno dokumentiranje realnih in abstraktnih komponent poslovnih sistemov. Diagrami so vrsta modelov, ki za grafično predstavitev objektov in povezav med njimi uporabljajo preproste simbole. Jedro metodologije je razširjeni EPC model (ang.: extended event-driven process chain). Metoda je dovolj razumljiva, da jo lahko razume širok spekter sodelujočih pri obvladovanju poslovnih procesov.

Za prikaz lastnega razvoja CRM programske opreme sem predstavil metodologijo UML (ang.: Unified Modelling Language). UML omogoča objektno modeliranje in zagotavlja preslikavo realnega sveta v informacijski model.

1.4 Kratek opis poglavij

Poglavje 1: Uvod

Poglavje na kratko predstavi obravnavni problem magistrskega dela. Predstavljeni so namen in cilji dela ter uporabljene metode.

Poglavje 2: Upravljanje odnosov s strankami

V poglavju so predstavljene definicije različnih avtorjev in njihove stične točke, ki ponujajo jasno sliko o upravljanju odnosov s strankami. V nadaljevanju je obdelan pristop pri uvajanju programa CRM od vizije pa vse do tehnologije. Predstavljeni so najpomembnejši dobavitelji programske opreme in primerjave med njimi.

Poglavje 3: Prenova poslovnih procesov

Namen poglavja je predstaviti temeljna znanja s področja prenove poslovnih procesov. Poglavje definira pojema modeliranje in prenova. Predstavljeno je orodje Aris Toolset in njegova uporaba pri prenovi poslovnih procesov.

Poglavje 4: Prenova pri uvajanju CRM pristopa

V tem poglavju je obravnavana prenova poslovnih procesov, ki posredno ali neposredno vplivajo na upravljanje odnosov s strankami. Gre za različico prenove poslovnih procesov, ki je primarno osredotočena na izboljšanje odnosov s kupci. Predstavljeni so osnovni koraki, ki jih je kaže upoštevati pri prenovi procesov upravljanja odnosov s strankami. Nakazana je podpora prenovi procesov upravljanja odnosov z orodjem Aris Toolset.

Poglavje 5: Lastni razvoj – alternativa standardnim rešitvam

V poglavju je predstavljena prednost lastnega razvoja programske opreme. Optimizacija poslovnih procesov pri standardnih paketih (Siebel, SAP, Oracle…) je omejena z referenčnim modelom, kar pri upravljanju odnosov s strankami lahko predstavlja oviro pri zagotavljanju zadovoljstva strank. Kot možna pot za lastni razvoj je predstavljena metoda UML (ang.: Unified Modelling Language), ki omogoča učinkovito načrtovanje informacijskega sistema.

Poglavje 6: Zaključki

Poglavje je povzetek ugotovitev, ki izhajajo iz magistrskega dela, hkrati pa podaja primerjavo tez, iz katerih je delo izhajalo, in dejansko ugotovljenih rezultatov. Poglavje poudarja glavne rezultate dela in postavlja smernice za nadaljnje delo.

2 Upravljanje odnosov s strankami

2.1 Osnovni pojmi

V današnjih ekonomski razmerah želijo podjetja kakovostne kupce, ki jim lojalno sledijo. Hkrati želijo imeti pozitivno podobo na trgu. V ZDA ugotavljajo, da zadovoljstvo kupcev niha, kot še nikoli do sedaj [Bergeron str.1]. Ne zato, ker so produkti in storitve slabše kakovosti kot v preteklosti. Razlog so zahtevnejši kupci. Pot do zadovoljnih kupcev je upravljanje odnosov s strankami – CRM. CRM je dokaj nova skovanka - »buzzword«, ki se je pojavila kot podaljšek ERP (ang.: Enterprise Resource Planning) sistema. CRM v smislu prenove odnosov med podjetjem in kupcem s pomočjo računalniških orodij se pojavi okoli leta 1997, vendar se razmahne šele dve leti pozneje. Zdi se, da je veliko podjetij kot tudi dobaviteljev programske opreme pred letom 2000 skrbelo predvsem za implementacijo in razvoj ERP sistemov. Praznino, ki se je pojavila, so občutili predvsem dobavitelji ERP sistemov, ki so na področju CRM videli svojo priložnost. Na primer: SAP po letu 1999 ni bistveno razvil R/3, saj šele v letu 2003 predstavi novo različico R/3 4.7, ki pa se skoraj ne razlikuje od verzije 4.6c iz leta 1999. V tem času je njihova rešitev mySAP CRM doživela pravo evolucijo in SAP je na tem področju začel dohitevati konkurente, ki so se s CRM intenzivno ukvarjali že pred letom 2000 (npr.: Siebel). Mnogi menijo, da se je konec devetdesetih 20. stoletja pričel e-CRM, ki ga je omogočila informacijska tehnologija in da se upravljanje odnosov s strankami pojavlja že v začetku osemdesetih. Res je, da se je o odnosih s kupci razmišljalo že veliko pred CRM mrzlico, ki vlada zadnjih 5 let. J.Horovitz in M.J.Panak, sta že leta 1992 objavila knjigo »Za popolno kupčevo zadovoljstvo«, ki skuša odgovoriti na vprašanja kot so: Ali so kupci deležni kakovostnih storitev?, Ali je treba uvesti nove storitve?, Kako kupcem na pravi način pokazati, da jih podjetje ceni? itd. Ogromno pa se je spremenilo z razvojem informacijske tehnologije in s tem povezanimi novimi distribucijskimi kanali. Danes so te stične točke s kupci že dovolj uveljavljene in ni več smiselno govoriti o e-CRM, saj je elektronski način poslovanja splošno razširjen in sprejet. »e« in ».com« sta se počasi poslovila. Na primer: SAP je v letu 2003 spremenil tržno ime za svoje produkte mySAP.com (kamor je spadala tudi njihova rešitev CRM) v mySAP BusinessSuite.

2.1.1 Definicija upravljanja odnosov s strankami

In kaj CRM sploh je? Strokovnjaki podajajo številne definicije, ki se med seboj lahko tudi zelo razlikujejo.

Sledi nekaj definicij različnih avtorjev:

S.A.Brown: Upravljanje odnosov s strankami ni ne koncept kot tudi ni projekt. Je poslovna strategija, katere cilj je razumeti, napovedati in upravljati potrebe obstoječih in potencialnih kupcev. Je potovanje skozi spremembe procesov, organizacije in tehnologije, na katerem se išče način, kako uspešneje upravljati podjetje glede na vedenje kupcev. Je iskanje ravnotežja med dobičkom in čim večjim zadovoljstvom kupcev. [Brown, 2000, str.IX-X]

B.Bergeron: Upravljanje odnosov s strankami je dinamični proces nadzorovanja relacij med podjetjem in kupci na način, ki zagotavlja komercialno menjavo v obojestransko korist in preprečuje sodelovanje pri menjavi, ki ni donosna za podjetje. CRM temelji na procesih, ki obvladujejo kupčeva pričakovanja. [Bergeron, 2002, str.3,14]

L.Loftis: Upravljanj odnosov s strankami je usmerjanje poslovne strategije in kulture, podatkov o strankah in tehnologije tako, da je vsak stik s stranko zaključen v dolgoročno zadovoljstvo stranke in dobiček podjetja. [IT Gospodarski vestnik št. II/3, 2002, str.13]

C.Cinway, PeopleSoft: Ko se kupec približa podjetju, pristopi z določenim pričakovanjem. To je lahko potreba po storitvi ali zanimanje za nov produkt. V vsakem primeru je to pričakovanje, ki ga spremlja zanimanje za poslovanje podjetja. Kar se bo zgodilo v naslednjem koraku, bo oblikovalo kupčevo izkušnjo, ki vpliva na njegovo vedenje. Pozitivna izkušnja lahko poveča kupčevo lojalnost in poveča težnjo po ponovnem nakupu. Slaba izkušnja ga lahko preusmeri h tekmecem. Osnova upravljanja odnosov s strankami je sposobnost prepoznati omenjeni proces in njegovo aktivno upravljanje. [Greenberg, 2002, str.6]

Scott Fletcher, i2: Upravljanje odnosov s strankami je osrednji pristop celotnega podjetja, ki zajema politiko in nabor poslovnih procesov, načrtovanih tako, da zagotavljajo pridobivanje, servisiranje in zadrževanje kupcev. CRM zajema procese, ki so usmerjeni h kupcu: trženje, prodaja in servisiranje. CRM ni tehnologija. Ta je le vzvod za CRM. [Greenberg, 2002, str.13,14]

Brent Frei, Onyx Software: Upravljanje odnosov s strankami je obširen niz procesov in tehnologij za upravljanje odnosov s potencialnimi in obstoječimi kupci ter poslovnimi partnerji na področju trženja, prodaje in storitev ne glede na komunikacijski kanal. Cilj upravljanja odnosov s strankami je optimizacija zadovoljstva kupcev in partnerjev, prihodka in poslovne uspešnosti na ravni celotnega podjetja. [Greenberg, 2002, str.16]

Peter Keen, Keen Innovations: Upravljanje odnosov s strankami je obveza podjetja, da postavi izkušnje kupcev v središče svojih prioritet in da zagotovi sisteme, procese in vire informacij, ki spodbujajo in služijo kot vzvod za odnose z obogatenimi izkušnjami. Je načrt komunikacij in uporabe informacij z namenom zagotoviti vedno večjo rast kupčevega zaupanja in občutka vrednosti povezave s podjetjem. [Greenberg, 2002, str.24]

Ronni T.Marshak, Patricia Seyboland Group: Definicij je toliko, kolikor je dobaviteljev CRM opreme. Velja pa, da je upravljanje odnosov s strankami strateško prizadevanje in ne tehnološka kategorija. Podjetje ime svoje cilje, strategije, načrte itd. Ugotoviti mora, ali z njimi ustrezno podpira odnose s strankami. CRM mora podpirati cilje podjetja. [Greenberg, 2002, str.25]

Roger Siboni, E.piphany: Proprosto rečeno je CRM vse, kar pripomore k pridobivanju, zadržanju in rasti kupcev. V samem začetku je CRM predstavljal avtomatizacijo procesov in transakcij znotraj posameznih oddelkov. Do danes se je definicija spremenila. CRM se nanaša na celotno podjetje, ki postavi kupca v središče svojih aktivnosti. Meje med oddelki ne obstajajo več. Organizacija mora izkoristiti vse distribucijske kanale kot vzvode za trženje, prodajo in storitve, ki kupcu zagotavljajo dinamično, osebno in nepremagljivo izkušnjo. [Greenberg, 2002, str.34]

Michael Simpson, 5th Line: Odgovor na vprašanje, Kaj je CRM?, je opredeljen z osebo, ki ji je vprašanje namenjeno. CRM lahko opredelimo kot oblikovanje konsistentne zgodovine o kupcu, z namenom zagotoviti konsistentno kupčevo izkušnjo. Vsi sodelujoči v procesih morajo biti zadovoljni, vključno s kupcem. [Greenberg, 2002, str.38]

Robert Thompson, CRMGuru.com: Upravljanje odnosov s strankami je poslovna strategija, ki omogoča izbor in upravljanje kupcev z namenom optimizirati dolgoročno vrednost. Zahteva h kupcu osredotočeno filozofijo in kulturo, ki podpira uspešne procese trženja prodaje in storitev. Aplikacije so vzvodi za učinkovito upravljanje odnosov s strankami. [Greenberg, 2002, str.39]

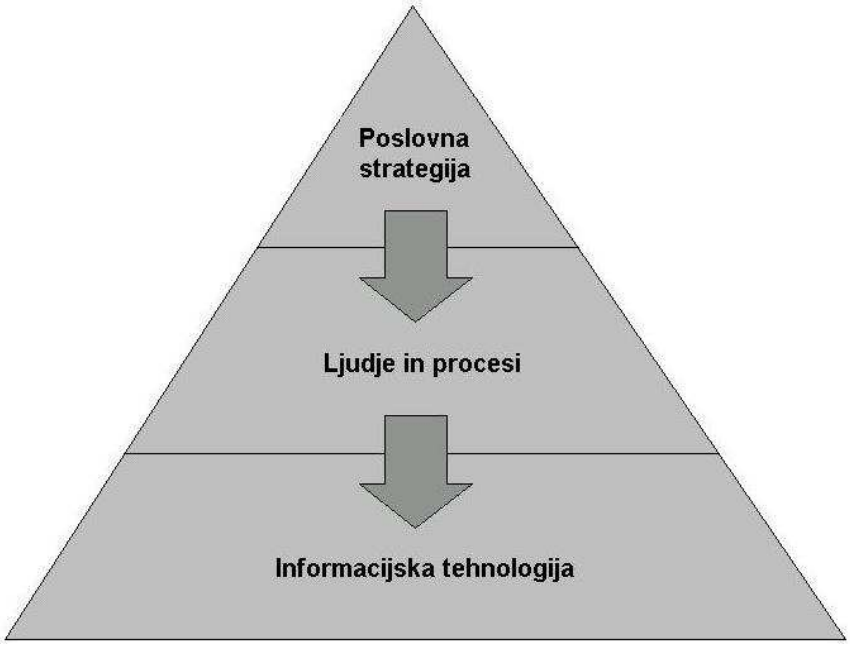
Iz naštetih definicije je razvidno, da se mnenja, kaj je upravljanje odnosov s strankami, dejansko zelo razlikujejo. Iskati splošno definicijo bi bilo nesmiselno, možno pa je poiskati splošne lastnosti, ki jih opredeljuje večina avtorjev.

Za upravljaje odnosov s strankami lahko povzamem:

1. CRM je v osnovi poslovna strategija.
2. Cilj je najugodnejše razmerje med dobičkom in zadovoljstvom kupca, ki zagotavlja dolgoročno vrednost odnosa.
3. Procesi morajo zagotavljati zadovoljstvo vseh sodelujočih – tudi kupcev.
4. Tehnologija je vzvod, ki omogoča uspešno upravljanje odnosov s strankami.

Zgornja spoznanja je mogoče ponazoriti tudi v grafični obliki (slika 1).

Slika 1: CRM je poslovna strategija, inf.tehnologija je njen vzvod [Greenberg, 2002, str.40]



2.2 Uvajanje upravljanja odnosov s strankami

Če želi podjetje postati usmerjeno h kupcu in izkoristiti ves potencial, ki ga ponuja tehnologija, mora poskrbeti za ustrezno spremembo organizacije, kulture ter spremembo poslovnih procesov - določene spremembe brez tehnologije niso možne a jih ni možno udejanjiti brez prej omenjenih sprememb [Eisenfeld, 2001, str.1]. Podjetja se zavedajo, da je skrb za kupce nujna saj jih v nasprotnem lahko kaj hitro prevzame drug ponudnik izdelkov ali storitev.

Raziskava podjetja Gartner iz maja 2001 je zajela 900 podjetji, ki so uvajala CRM. Pokazala je, da so najtežji koraki pri uvajanju [Eisenfeld, 2001, str.1]:

- organizacijske spremembe in spremembe politike podjetja (50% vprašanih),
- ustrezno znanje in razumevanje problematike v celem podjetju (25%),
- načrtovanje (16%).

Vpeljavo CRM je treba obravnavati kot program mnogih projektov, ki zagotavlja vse potrebne sposobnosti in ustrezno okolje ter povezavo z drugimi pomembnimi iniciativami v podjetju.

Za večino podjetji je CRM strateška sprememba, ki poenostavljeno pomeni delati drugače. Z izjemo podjetji, ki so nova in so v samem začetku pričela s pristopom CRM (npr.: Amazon), je le malo organizacij, ki imajo ustrezno strategijo in infrastrukturo za uspešno upravljanje odnosov s strankami [Dyche, 2002, str 140, 183], [Eisenfeld, 2001, str.2]. Potrebne so spremembe strukture zaposlenih, spremembe v kulturi podjetja, spremembe internih poslovnih procesov kot tudi tistih v katerih sodeluje kupec, spremembe tehnologije itd. Iz naštetega je razvidno, da je treba izpeljati nekaj projektov, ki so povezan med seboj. Ta nabor povezanih projektov se imenuje program. Primer: gradnja hiše je projekt, obnova in dodatna širitev mesta pa program.

2.2.1 Projekt ali program

Projekti in programi se uporabljajo za zagotavljanje sprememb, ki naj bi izboljšale poslovanje, vendar se uporabljajo v različnih situacijah, so osredotočeni na različne stvari in potrebujejo različne načine vodenja [Eisenfeld, 2001, str.2,3].

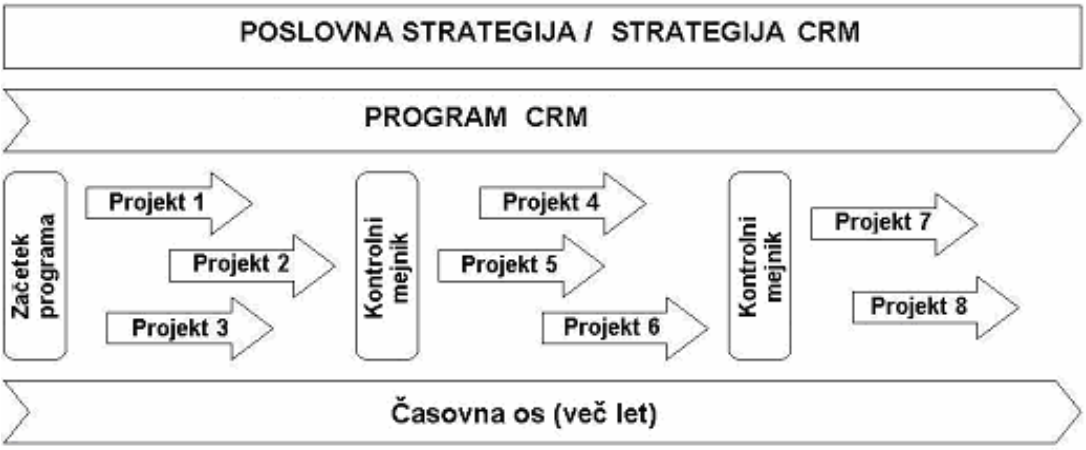
Projekti se uporabijo takrat, ko se pričakuje točno določen rezultat v določenem časovnem okviru. Imajo jasno in preprosto definirane koristi in povračilo investicije (ang.:Return On Investment - ROI). Projekti potekajo ponavadi znotraj meja posameznih enot (npr.: sektorji, oddelki...) in imajo lahko razumljiv in definiran obseg. Primer (zamenjava operacijskega sistema, uvedba sistema stimulativnega nagrajevanja v prodaji, dekoracija sobe itd...).

S *programi* je mogoče doseči strateške spremembe v poslovanju. Smiselno jih je uporabiti v sledečih primerih:

- okolje in trg se spreminjata in je obseg še treba razviti,
- rezultati se morajo neprestano čistiti in izboljševati. Njihova osredotočenost je dolgoročna,
- velik pritisk na zagotavljaje konkurenčnosti v spremenljivih pogojih poslovanja.

Programi povezujejo različne pristope. Mnogi nastopajo v obliki projektov. Management je osredotočen na učinkovito doseganje koristi na podlagi nove strategije. Programi imajo daljši časovni okvir.

Slika 2: Uvajanje pristopa CRM je program, ki vsebuje več projektov



Zgoraj (slika 2) je prikazan program upravljanja odnosov s strankami [Alexander, 2001, str.100]. Kontrolni mejniki niso mejniki na projektih, ampak mejniki med posamezno skupino projektov. Med seboj ločujejo posamezne razvojne stopnje. Razvojno stopnjo sestavlja več projektov, ki so lahko med seboj povezani oziroma odvisni. Ob vsakem kontrolnem mejniku je možno predvideti kakšna bo organizacija po nizu projektov in ukrepov. Na tej točki je mogoča analiza napredovanja, prikažejo se lahko posamezni rezultati, ob spremenjenih razmerah je mogoča korekcija celotnega plana programa. Rezultate je treba jasno opredeliti. Npr.:

- Vemo kdo so naši kupci in kakšna je njihova vrednost v prihodnosti.
- Identificirali in analizirali smo vse h kupcu orientirane procese.
- Obdržali smo 50% več pomembnih kupcev.

Danes nekatera podjetja ne spreminjajo le svoje strategije, temveč celoten poslovni model. Predvsem je to značilno pri prevzemih in združevanjih podjetji. V tem primeru je časovni okvir lahko še daljši kot pri programih in govorimo o *prizadevanjih.* Vsi trije pristopi (projekt, program, prizadevanje) so primerni v ustreznem kontekstu. Vseeno pa je treba poudariti, da je za uspešno implementacijo vizije CRM potrebno več znanja in sposobnosti, kot jih zahteva vodenje projektov.

2.2.2 Znanja in veščine, potrebne za upravljanje programov

Upravljanje programa je veliko zahtevnejše kot vodenje enega samega projekta. Tehnike upravljanja programov morajo zagotoviti uspešno zaključene projekte in

morajo dodati sposobnost uspešnega obvladovanja strateških sprememb. Treba je imeti veliko več vpliva na organizacijo in vodenje podjetja. Skupine morajo sestavljati različni profili ljudi in zato so potrebne še močnejše komunikacijske sposobnosti. Potrebno je razumevanje politike in diplomacije v podjetju. Podjetja, ki želijo uspeti v svojih CRM prizadevanjih, morajo izvajati program in ne enega projekta. Težave je v tem, da uspešnih in izkušenih upravljavcev ni veliko, predvsem v primerih, ko se podjetja prvič srečujejo s programi. Rešitev je možno poiskati pri zunanjih ponudnikih storitev. To ne pomeni, da zunanji viri vodijo program, ampak sodelujejo pri oblikovanju ustreznih veščin in pridobivanju znanja za upravljanje programov [Eisenfeld, 2001, str.4]:

2.2.3 Osnovni gradniki programa CRM

Iniciative CRM potrebujejo ogrodje, ki zagotavlja pristopanje k programom na strateški, uravnoteženi in integrirani osnovi. Za doseganje dolgoročne vrednosti CRM je treba razumeti, da gre za strategijo, ki zajema celotno poslovanje in se izvaja na ravni celotnega podjetja. Zelo malo podjetji se tega zaveda in se loteva CRM s pomočjo nepovezanih projektov. Rezultat je visok odstotek neuspešnih iniciativ CRM. Zniževanje stroškov se velikokrat odraža z zmanjševanjem obsega plana, kar lahko iniciativo CRM razdeli na fragmente, ki se izvajajo kot projekti v posameznih oddelkih in ne na ravni celotnega podjetja. Malo verjetno je, da bodo podjetja na ta način uspešno vpeljala ustrezni pristop CRM. Rezultat je lahko le avtomatizacija določenih procesov v oddelku ali uporaba novega orodja v oddelku prodaje, kar pa je daleč od bistva upravljanja odnosov s strankami. Tudi če se vodstvo podjetja zaveda potrebe po CRM na ravni celotne organizacije in je ta program eden najpomembnejših izzivov podjetja, ni nujno, da ima CRM najvišjo prioriteto, saj morajo podjetja v občutljivih ekonomskih razmerah skrbeti za rezultate vsakega četrtletja. Gartner je analiziral podjetja, ki so uspela v svojih prizadevanjih CRM, in predlaga ogrodje, ki ga sestavlja osem osnovnih gradnikov [Radcliffe, 2001, str.3-8]:

1. vizija CRM,
2. strategija CRM,
3. ovrednoteno kupčevo zadovoljstvo,
4. sodelovanje v organizaciji,
5. procesi CRM,
6. informacije CRM,
7. tehnologija CRM,
8. metrike CRM.

Skladno s piramido, ki jo predstavlja slika 1 (str.8) se vizija in strategija uvrščata v prvi segment, kupčevo zadovoljstvo, sodelovanje v organizaciji in procesi v drugi ter informacije, tehnologija in metrike v tretji segment. Osnovni namen ogrodja je poudariti nujnost ravnotežja med kupčevimi potrebami in potrebami podjetja.

2.2.3.1 Vizija CRM

Vizija CRM je podoba, kakršno naj bi imelo h kupcu usmerjeno podjetje. Brez vizije CRM zaposleni, kupci in drugi partnerji ne morejo imeti jasne predstave o usmeritvi podjetja. Vizija poskuša odgovoriti na sledeča vprašanja [Radcliffe, 2001, str.3]:

- Kakšna je dodana vrednost, ki jo ponuja podjetje?
- S katerimi kupci želi podjetje imeti vzpostavljene odnose?
- Kakšen je pomen in pridobitve pristopa CRM v povezavi s strategijo podjetja?
- Kakšna naj bo narava kupčevih izkušenj, ki jih podjetje želi ustvarjati?

Študije so pokazale, da uspešna podjetja vedo, komu ponujajo določeno vrednost. Druga podjetja imajo zamegljeno predstavo o tem, kdo so njihovi odjemalci. Uspešen pristop CRM zahteva prenovljeno poslovno vizijo.

Vizija upravljanja odnosov s strankami je slika, ki predstavlja želeno podobo h kupcu orientiranega podjetja. Ponazarja, kaj želi biti podjetje v odnosu do svojih ciljnih kupcev. Želeni odnosi se ne morejo vzpostaviti brez te “osebnostne podobe” podjetja. Brez jasne vizije CRM kupci ne bodo vedeli, kaj podjetje ponuja v primerjavi s konkurenco in kaj lahko pričakujejo, ko so v stiku in sodelujejo s podjetjem. Podjetje brez vizije CRM ne more obvladovati pričakovanja glede ravni storitev in je prepuščeno nemilosti trga in konkurence. Brez vizije tudi zaposleni v podjetju ne vedo jasno, kaj in kako dobavljati kupcem. Tako je lahko moteno tudi sodelovanje v organizaciji ali pa je to povezano z dodatnimi stroški. Pravilno posredovana in promovirana, lahko vizija CRM dodatno motivira zaposlene, generira kupčevo lojalnost in kupca spreobrne v zagovornika podjetja.

Vizija CRM se prične z razumevanjem ključnih dejavnikov in vzvodov trga. Glede na dejavnike uspeha je treba razumeti položaj podjetja in potenciale konkurence. Nujno se je vprašati: Kakšna je podoba podjetja glede na zahteve trga in kakšno podobo si podjetje želi, kakšna je vizija podjetja? Zasnovati je treba osnovno poslovno namero, ki bo ciljnim kupcem ponudila pravo vrednost. Ta mora biti razpoznavna in podjetje mora ločevati od konkurence. Osnovna poslovna namera mora biti duša podjetja. Ne sme biti zelo splošna oziroma blaga kot npr.: “ponudili vam bomo prvorazredne storitve”, “želimo biti dobavitelj po vaši izbiri”… Veliko podjetij je poskusilo podobno, a le redka so naredila dovolj, da bi svojo namero

izpolnila. Namesto tega naj podjetje jasno izrazi namero. Okrog nje se lahko zgradi kultura podjetja ter razločna ponudba vrednosti za kupca (angl.: CVP - Customer Value Proposition).

Ponudba vrednosti za kupca je unikatna zmes dobaviteljevih sposobnosti, ki pritegnejo in prepričajo kupca, da ostane dobaviteljev kupec ter ga priporoča tudi drugim potencialnim strankam. Omogoča razločno in boljšo ponudbo za ciljne kupce, ki predstavlja prednost pred konkurenčnimi ponudniki.

Nekaj primerov vizij uspešnih svetovnih podjetij:

Virgin: »Izzivati staromoden način obnašanja«
Apple Computers: »Izuriti misli s kreativno tehnologijo«
Diesel: »Radikalna filozofija življenja«

Vizija CRM torej ne sme biti le logotip ali etiketa podjetja, ampak DNK podjetja, ki jo logotip samo simbolizira. Z vizijo CRM se ne smemo osredotočiti samo na potrošniški trg, saj je zelo pomembna za vse kupce izdelkov oziroma odjemalce storitev - tako za velike poslovne kupce kot tudi za posamezne odjemalce [Kirkby, 2001, str.2].

Določanje ključnih vrednosti blagovne znamke

Veliko podjetij definira izjave o svojem poslanstvu, uporablja različne znamke, a so vseeno pogosto videti nemočna – posel gre naprej po starem. Vizija CRM je nasprotje tega: je načrt, ki najprej opredeli jedro poslovanja podjetja in v nadaljevanju opiše vpliv na vrednost, ki jo prejema kupec. Ta naj preraste v ključno vrednost, ki postane ponudba vrednosti za kupca. Vrednost blagovne znamke se izpelje iz ključnih atributov, ki zanimajo kupca pri izbiri dobavitelja, ki bo sposoben zadovoljiti njegove zahteve: inovativnost, neodvisnost, kakovost, strokovnost, odzivnost. Vrednost blagovne znamke mora podjetje ločevati od konkurence. Vrednotena mora biti s strani kupca. Tu se pričakuje zaupanje in poštenost – vrednost je vedno treba ocenjevati s stališča kupca in ne podjetja. Veliko podjetij meni, da pozna potrebe kupcev, a pogosto na zelo dragih napakah ugotovijo, da temu ni tako. Preveč investirajo v storitve in produkte, ki jih kupec ne potrebuje in ne ceni, ter ne vlagajo v elemente, ki za kupca prinašajo pravo vrednost in podjetju kupčevo lojalnost. Povratne informacije kupcev in potencialnih kupcev so v kombinaciji z analizo njihovega vedenja ključnega pomena za določanje vrednosti znamke in definiranje vrednosti za kupca. Vprašati se je treba: Zakaj odhajajo, če so zadovoljni? [Kirkby, 2001, str.2]

Vizija CRM nastopa v vlogi DNK, ki narekuje, kaj in kako posredujemo kupcu, opredeljuje kulturo, ki jo podjetje potrebuje za izpolnjevanje kupčevih pričakovanj, narekuje tudi ustreznost infrastrukture za podporo pri ustvarjanju kupčevega zadovoljstva.

2.2.3.2 Strategija CRM

Strategija CRM se mora prepletati s poslovno strategijo podjetja, s tržno strategijo in mora zagotavljati smernice za IT strategijo, za strategijo upravljanja s človeškimi viri, za strategijo proizvodnje itd. Naloga strategije CRM je oblikovanje in vzdrževanje baze kupcev, ki predstavlja osnovno premoženje podjetja. Opredeljuje načrt za razvoj donosnejših odnosov s strankami in zagotavljanje konkurenčne prednosti. Za uspeh so potrebne nove tehnike, ki jih omogoča tehnologija, podprte z načrti za razvoj CRM veščin in sposobnosti.

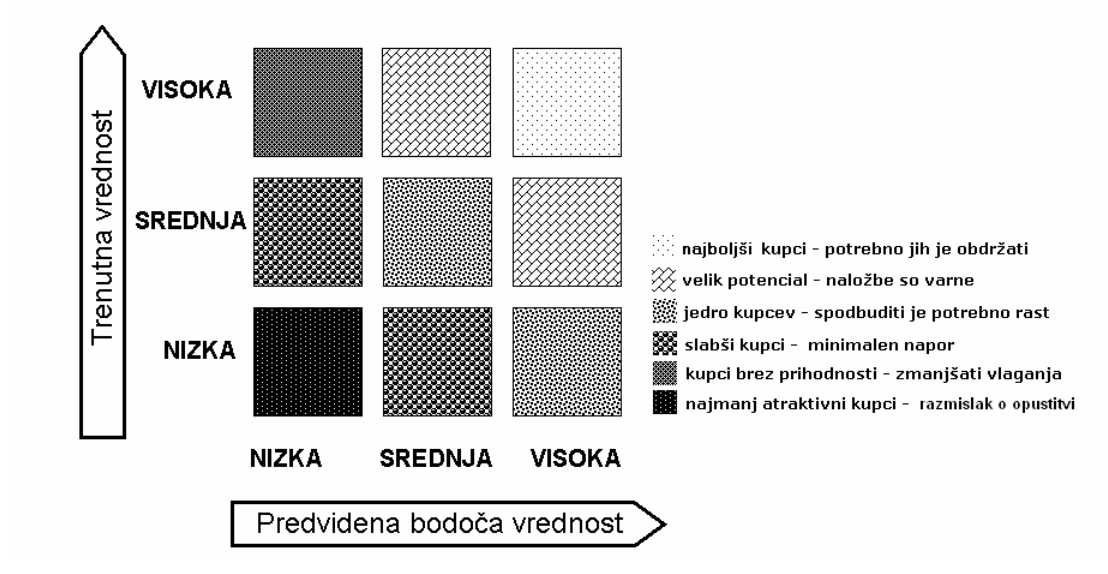
Strategija CRM prevzema smernice in finančne cilje, ki so opredeljeni s poslovno strategijo, in se ponovno loteva tržne strategije (ta določa kateri produkt/storitev se prodaja, komu, po kakšni ceni in skozi kateri kanal) ter jo prilagaja novim zahtevam [Nelson, 2000, str.9]. Opredeljuje, kako namerava podjetje graditi koristne odnose s strankami, pridobiti lojalne kupce, ki bodo, kupili več, priporočili produkte ali storitve drugim ter bodo pripravljeni za to odšteti polno ceno. Osnovni cilj strategije CRM je pridobiti, razviti in obdržati skupino kupcev z namenom, da se dosežejo cilji podjetja. Tehnologija omogoča veliko boljše razumevanje kupcev in izboljšuje stike s strankami ter tako zagotavlja naklonjene kupčeve izkušnje in takšno lojalnost, ki si jo do sedaj ni bilo mogoče predstavljati. Vsekakor pa je treba osvojiti veščine in znanja s katerimi lahko izkoristimo prednosti, ki jih ponuja tehnologija. V organizacijah je žal preveč izpostavljena uporaba informacijske tehnologije kot podpornega ali servisnega dejavnika poslovanju, močno pa je zapostavljena njena naložbena oblika in strateška vloga v smeri poslovne uspešnosti organizacij [Kovačič, 2004, str.4]. Za uspešno uvedbo upravljanja odnosov s strankami potrebujemo zlasti spremenjen odnos managementa do naložb v informatiko ter neposredno vključevanje informatikov v strateško poslovno načrtovanje in odločanje.

Strategijo CRM začrtamo:

- z revizijo trenutnega položaja na trgu in kupčevega položaja,
- s segmentiranjem kupcev in z zaznavo ciljnih segmentov,
- s postavitvijo h kupcu usmerjenih ciljev (pridobiti, razviti odnos, obdržati) v povezavi s cilji podjetja (povečati dobiček),
- definiranjem metrik za nadzorovanje izvajanja in razvoj strategije,
- začrtanjem strategije za prilagajanje produktov, cen, kanalov, komunikacije ter kupčevih storitev – priprava predlagane kupčeve vrednosti in zaželenega kupčevega zadovoljstva po posameznih segmentih,
- določitvijo kupčevih zmožnosti in potrebne infrastrukture/tehnologije.

Prvi del strategije CRM prepleta tržno strategijo in strategijo kupcev, kar sproža revizijo razmer na trgu in položaja kupca. Tržna strategija opredeli podjetje relativno glede na njegove tekmece in temelji na življenjskem krogu produkta. Strategija kupcev definira cilje glede na življenjski krog kupcev. Na podlagi življenjskega cikla se izvede segmentiranje kupcev (slika 3). Kupčevo vrednost je treba pogledati tudi v prihodnosti, saj nam nekateri kupci glede na svoj življenjski cikel ne bodo več prinašali dobička. Življenjski cikel je tako hrbtenica vsake strategije CRM.

Slika 3: Segmentacija kupcev glede na vrednost [Alexander, 2001, str.44]



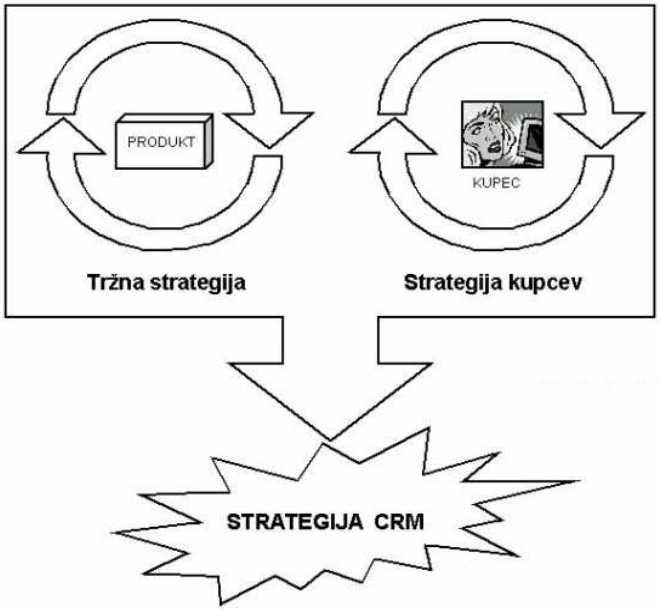
Vprašanje, na katero ponuja odgovor tržna strategija: Kako izkoristiti priložnosti, ki jih ponuja trg in kako ublažiti grožnje s trga?. Strategija kupcev pa odgovarja na vprašanje: Kako se približati kupcu na način, ki mu prinaša vrednost in ima vrednost tudi za podjetje? Strategija CRM prepleta obe omenjeni strategiji (slika 4, str.16).

Tabela 1: Primerjava tržne strategije s strategijo kupcev, [Kirkby, 2001a, str.2]

TRŽNA STRATEGIJA	STRATEGIJA KUPCEV
Vizija: položaj na trgu	Vizija: kupčevo zadovoljstvo
V središču je produkt	V središču je kupec
Definiranje trga	Definicija kupcev
Revizija trga	Revizija kupčevih potreb, obnašanja
Analiza prednosti, slabosti, priložnosti	Analiza možnosti
Določitev tržnih segmentov	Določitev segmentov po vrednosti
Cena	Prilagajanje cen tržnim segmentom
Komuniciranje s trgom	Stik s kupcem glede na segment
Distribucijjski kanal	Upravljanje kanalov glede na segment
Prodornost, razvoj izdelka, vzdrževanje, učinkovitost	Pridobitev, razvoj odnosa, zadrževanje, uspešnost
Meritve: deleža na trgu, prodornosti, stroški trženja...	Meritve: Zadovoljstvo in lojalnost kupcev, stroški storitev, zadovoljstvo zaposlenih

Kupčevo lojalnost, razumevanje njegove vrednosti in celosten pogled nanj je nemogoče doseči brez razumevanja trga, njegovih zakonitostih in tržnih segmentov. Zadržati kupca, brez spremljanja konkurence in poznavanja lastnega deleža v kupčevi denarnici, je sila tvegano ravnanje, ki velikokrat ne obrodi želenih rezultatov. Pričeti je treba z zbiranjem informacij potrebnih za definiranje ciljev,ki so povezani s trgom in kupci. Veliko podatkov je verjetno na voljo, a z določenimi vrzelmi, ki jih lahko odpravijo dodatne raziskave in analize.

Slika 4: CRM je zmes tržne strategije in strategije kupcev, [vir: lasten]



Naslednji korak strategije CRM natančno določa, kako doseči cilje in katero taktiko uporabiti. Na tej točki kupčeva strategija prilagodi tržno strategijo (product, cena, komunikacija, kanal) za posamezne segmente kupcev. Nova strategija CRM uporablja popolnoma nove iniciative in taktike, ki jih omogoča tehnologija. Omogoča večjo uporabo storitev dodane vrednosti in večjo skrb za kupca, kar zagotavlja kupčevo lojalnost – kupčevo zadovoljstvo. Sposobnosti in strokovna znanja ljudi se morajo razviti od obvladovanja produktov do obvladovanja kupcev. Na novih taktikah CRM temelji tudi dovršena osebna komunikacija in komunikacija, ki jo usmerja poslovni dogodek.

Večjo pozornost je treba posvetiti tudi upravljanju kupcev, ki je stroškovno učinkovito. Določiti je treba, kateri model odnosov uporabiti. To postaja vse pomembnejši del CRM, saj ponujajo podjetja svoje storitve in produkte skozi vedno večje število kanalov. Nekoč se je uporabljal eden ali največ dva kanala, danes pa jih je veliko, in storitve morajo biti konsistentne preko vseh kanalov. Na primer: kupec lahko pridobi zavest o naših produktih v medijih, kot sta televizija in radio, povpraševanje se lahko izvrši po internetu ali telefonu, končna prodaja je lahko dogovorjena s pomočjo referenta, razvoj in ohranjanje odnosov pa se lahko vrši po vseh omenjenih kanalih.

Veliko podjetij se je lotilo individualnih programov za ohranitev kupcev in krepitve njihove lojalnosti. Če je to del celotne strategije CRM, je to koristno in prinaša želene rezultate. V nasprotnem primeru, ko so ti programi izolirani so lahko zelo dragi in počasi prinašajo rezultate zelo. Programi za povečanje lojalnosti morajo biti del komunikacijskih programov in programov, ki obravnavajo skrb za kupca. Takšni programi so najbolj uporabni, ko so podatki, ki zagotavljajo podrobno poznavanje kupca, enostavno dostopni. Programi zadrževanja so prav tako zelo dragi, če se ne uporabljajo za razumevanje in odpravljanje vzvodov za odhode kupcev. Spodbujati morajo motivacijske dejavnike, ki vplivajo na lojalnost, omenjeno pa mora biti del celotne strategije.

Upravljanje in zagotavljanje učinkovitega odnosa s kupcem je veliko bolj kompleksno kot izvajanje množičnega marketinga, vendar je ta napor v času nove ekonomije 21. stoletja potreben in dobičkonosen. Pri tem nam tehnologija omogoča preskok v poslovnih iniciativah, a jo je treba smiselno in preudarno uporabiti. Pričeti je treba z boljšim poznavanjem kupca, kar vodi do učinkovitejših in boljših medsebojnih stikov.

Pričeti je potrebno z revizijo kupčevih stičnih točk po segmentih in življenjskih ciklih. Kaže se izogibati izoliranim pristopom zadrževanja in programov krepitve lojalnosti. Pilotni projekt naj sestavljajo tako ljudje, ki poznajo poslovne procese kot tisti, ki

lahko nudijo tehnološko podporo. Dognanja, kako izboljšati CRM, naj bodo temelj za postavitev kupčeve strategije.

Zadnji del strategije CRM upošteva in vpliva na cilje nekaterih drugih strategij kot so na primer: strategija upravljanja s človeškimi viri, strategija razvoja informacijske tehnologije, proizvodnja itd. Postaviti je potrebno prioritete in zagotoviti ustrezne sposobnosti in veščine z namenom, da podprejo in omogočijo razvoj strategije CRM. Ta del je zelo pomemben, vendar sam ne predstavlja strategije CRM – kot rečeno, je le njen del.

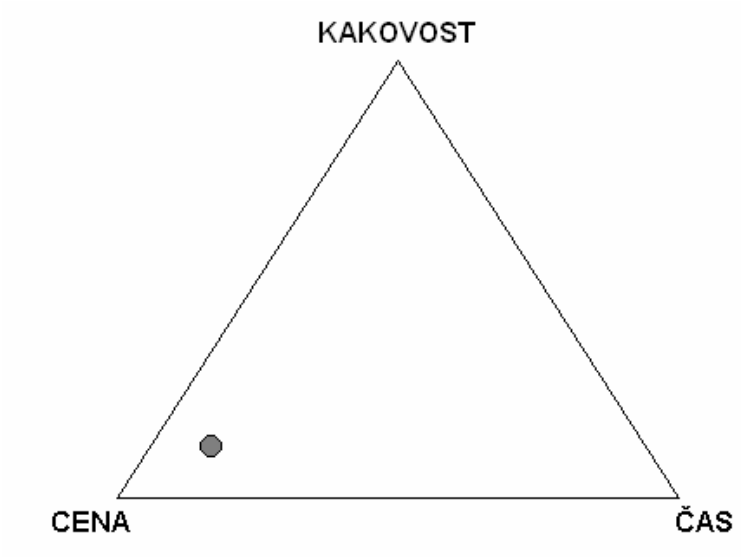
Do 70% podjetij (verjetnost 0,8) v letu 2003 ni imelo strategije CRM, ki bi definirala, kako uporabiti kupca kot svoje osnovno sredstvo. To bo v prihodnjih letih povzročalo težave pri izračunavanju povračila investicije, pomanjkljiv pristop k izgradnji novih CRM zmožnosti, ter mnoga razočaranja glede stopnje zadrževanja kupcev in stopnje kupčeve lojalnosti. [Kirkby, 2001, str.1]

2.2.3.3 Ovrednoteno kupčevo zadovoljstvo

Ljudje se poskušajo osredotočiti na stvari, ki jih poznajo in imajo nanje vpliv (tehnologija, organizacija, procesi, informacije). Tako se podjetja pogosto usmerijo k lastni organizaciji in notranjim procesom ter pozabljajo na kupčev pogled. Procesi se morajo razvijati na osnovi raziskav kupcev in na podlagi sodelovanja z njimi. Ves čas je treba spremljati raven zadovoljstva in jo aktivno ustvarjati. Ponudba dodane vrednosti za kupca je osnova, ki naj postane osnutek kupčevega zadovoljstva za različne situacije in različne stične točke. V fazi kreiranja vizije , ki je domena vodstva se poda le osnutek. Detajli za različne segmente se lahko razdelijo kasneje v fazi definiranja strategije. Kupčeve povratne informacije omogočajo personifikacijo zadovoljstva in ponujajo možnost nepretrganega izpolnjevanja kupčevih pričakovanj. Razumevanje potrebe po ustvarjanju kupčevega zadovoljstva pri oblikovanju vizije je dokaz zrelosti podjetja na področju CRM. Ustrezno kupčevo zadovoljstvo vodi k lojalnosti, ki je ključna za podjetje. Podjetja, ki se poslužujejo množičnega trženja, se ne zavedajo, da je oblikovanje zadovoljstva zelo pomembno. Takšna podjetja menijo, da je oblikovanje namenjeno le produktom. Druga le malo bolj ozaveščena verjamejo, da je zadovoljstvo zgolj prepoznavna znamka, s katero želijo biti ljudje povezani. Upravljanje z blagovno znamko je še vedno pomembno, a zdaj se mu je pridružilo še upravljanje s storitvami za odjemalce. Trend v smeri individualizacije je povezan s trendom iskanja izdelkov in storitev, oblikovanih po meri porabnika. [Postma, 2001, str.95]. Le zrela podjetja prepoznajo, da je zadovoljstvo kupca pomembno že v fazi ustvarjanja vizije. Pričeti je treba s sliko bodočega kupčevega zadovoljstva in jo graditi v to smer. Velikokrat pa so kupčeva pričakovanja v popolnem nasprotju z interesi podjetja. Skupna točka je interes nakup izdelka ali storitve s strani kupca in prodaja s strani podjetja. Kupci

želijo boljšo kakovost za nižjo ceno ob večji odzivnosti. Podjetja so prisiljena najti kompromis med ceno, kakovostjo in časom. Velikokrat so sposobna tekmovati zgolj v enem segmentu.

Slika 5: Kompromisi med kazalniki, ki so pomembni za kupca, [Bergeron, 2002, str.21]



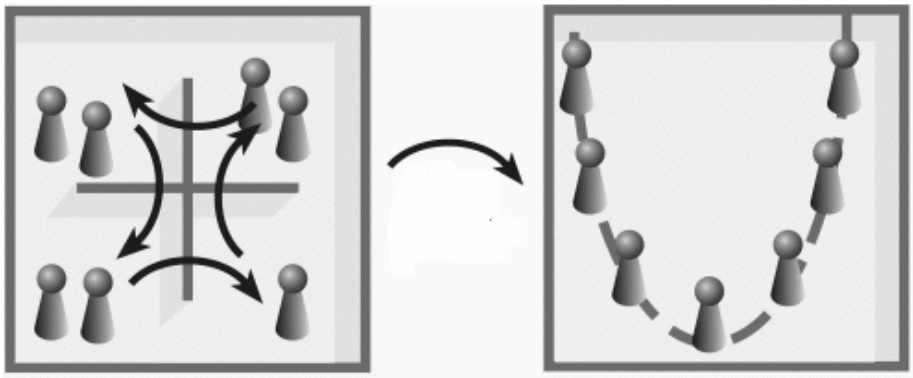
Osnovne tri komponente, ki so prikazane na sliki 5, so tudi temeljni cilji prenove poslovnih procesov [Kovačič, 2002, str.23].

Pri kupčevem dojemanju odnosa z dobaviteljem je treba poleg merljivih kazalnikov (čas, cena...) upoštevati tudi njegova občutja. Zadovoljstvo in lojalnost velikokrat nista posledica racionalnih faktorjev povezanih s ponujeno storitvijo. V veliki meri je ta posledica subjektivnih, emocionalnih dejavnikov, ki ponujajo možnost za ustvarjanje prednosti pred tekmeci, ki je včasih lahko prisotna kljub njihovim nižjim cenam ali drugačnih lastnosti produktov.

2.2.3.4 Sodelovanje v organizaciji

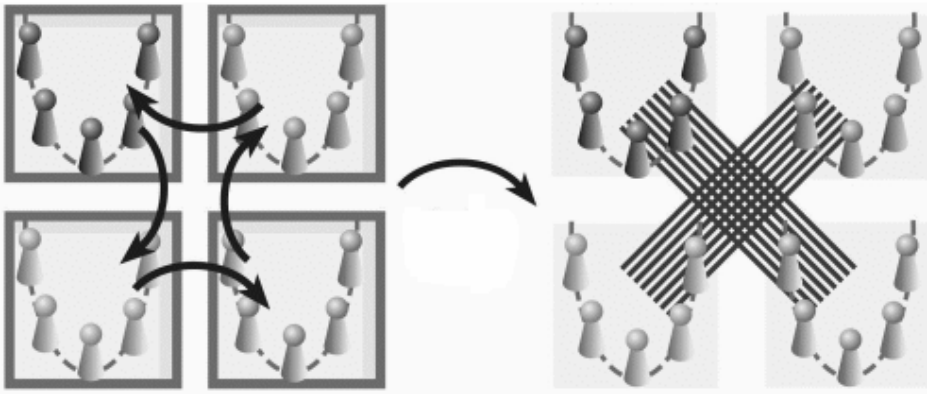
Uvajanje CRM vključuje spremembe internih procesov, organizacijskih struktur, kulture v podjetju, vedenja zaposlenih in izoblikovanje njihovega znanja in veščin. Implementacija dogovorjenih organizacijskih sprememb predstavlja velik izziv tudi za slovenska podjetja. V preteklosti je bilo veliko projektov s področja informacijske tehnologije neuspešnih prav zaradi neuspešne reorganizacije. [Kovačič et al., 2001, str.25] Upravljanje odnosov s strankami ne sme potekati samo v delu podjetja, ampak na ravni celotne organizacije. Ovire med posameznimi oddelki je treba odstraniti in omogočiti uspešno sodelovanje in pretok informacij (slika 6)., vir: IDS Scheer d.o.o.).

Slika 6: Odstranjevanje pregrad med oddelki - sodelovanje v organizaciji, [vir: IDS Scheer]



Sodelovanje v organizaciji omogoča odstranitev ovir med dobaviteljem in kupcem. Podjetja lahko bolje in celostno razumejo kupčevo vedenje, kupcem pa so na voljo konsistentne informacije s strani podjetja, ne glede na stično točko. Tako podjetje vpliva na povečanje kupčevega zadovoljstva in njegove lojalnosti. Klasičen odnos kupec-dobavitelj lahko prerase v sodelovanje med udeleženci (slika 7).

Slika 7: Sodelovanje med kupci in dobavitelji, [vir: IDS Scheer]



2.2.3.5 CRM procesi

S segmentacijo in ugotavljanjem, katere kupce je treba obravnavati s prvorazrednimi storitvami ter katere s storitvami nižjega ekonomskega razreda, lahko podjetje veliko prihrani pri stroških, povezanih s podporo kupcem. Prihraniti pa je mogoče tudi s povečanjem učinkovitosti internih procesov v podjetju. Zajeti je potrebno vse procese od razvoja končnega izdelka do načina, kako so storitve posredovane kupcu, saj lahko vsi vplivajo na učinkovitost, uspešnost naložbe programa upravljanja odnosov s strankami. Podjetja ne smejo pozabiti na procese, ki zadevajo zbiranje in upravljanje podatkov o kupcih. Na procese je treba gledati s stališča kupca.

Odgovoriti je potrebno na sledeča vprašanja [Jill, 2001, str.183]:

- Ali je rezultat procesa viden za kupca in vpliva na njegove izkušnje?
- Ali je možno v procesu na diskreten način zbrati več podatkov o kupcu?
- Ali vsak stik predstavlja za kupca neko vrednost?
- Ali katerikoli stik pomeni izgubo časa za kupca?
- Ali proces povečuje sposobnost podjetja, da obravnava kupca bolj individualno?
- Ali obstaja možnost za upravljanje izjem, kar omogoča natančno izvajanje storitev in vodi k bolj osebnemu pristopu?
- Ali je proces mogoče izboljšati ali celo odstraniti za najbolj cenjene kupce?

Na poslovne procese je treba pogledati tudi z organizacijske plati in se vprašati:

- Koliko oddelkov je vključenih v procese obrnjenih h kupcu?
- Koliko zaposlenih sodeluje pri posameznem procesu?
- Kateri podatki in kako pogosto se prenašajo znotraj organizacije?
- Ali se informacije, ki si jih lastijo različni oddelki, spreminjajo med procesom?

Odnose s kupci je treba opazovati in upravljati z vidika kupčevega življenjskega cikla. To je možno, če obstajajo formalizirani procesi za upravljanje kupčevega življenjskega cikla. Procesi morajo omogočiti razumevanje kupca in to znanje razvijati skozi posamezne interakcije. Postaviti je potrebno tudi procese, ki bodo zagotavljali upravljanje s pridobljenim znanjem o kupcih. Poslovni procesi morajo biti med seboj povezani in se morajo osredotočiti na kupca. Skupina poslovnih procesov, ki so razdeljeni na fragmente, lahko znotraj podjetja nudi dobre rezultate, ki pa niso osredotočeni na kupca. Kupčevo zadovoljstvo je lahko na nizki ravni.

CRM kliče po ponovnem razmisleku in prenovi poslovnih procesov, ki naj bodo usmerjeni h kupcu in med seboj povezani. Zaradi sprememb v poslovanju pa ni dovolj samo preurediti obstoječe procese, temveč je treba definirati tudi povsem nove. Vsi procesi v podjetju nimajo enakega vpliva na kupce, a je kljub temu treba skrbeti, da vsi podpirajo usmerjenost organizacije h kupcu.

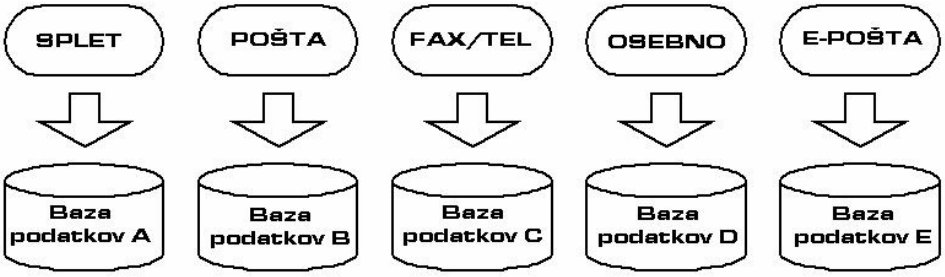
2.2.3.6 CRM informacije

Obstajata dva osnovna načina, kako z informacijsko tehnologijo povečamo vrednost storitev [Horovitz, 1997, str.143]:

- z zbiranjem in obdelavo informacij ter njihovo uporabo v prid strank,
- s povečanjem učinkovitosti in hitrosti poslovnih procesov.

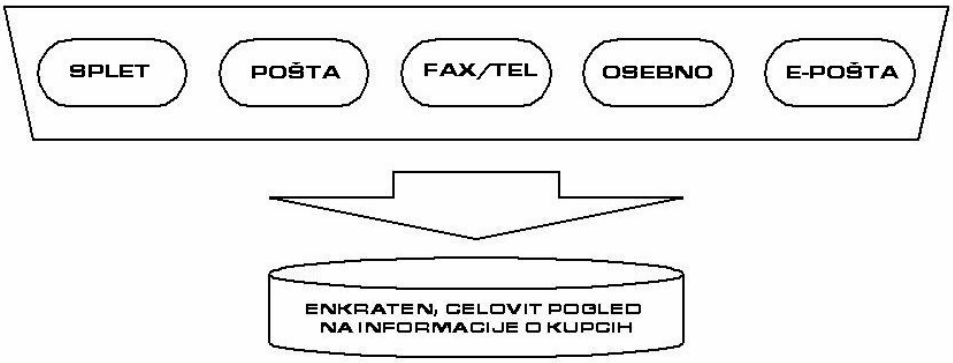
Informacije o kupcih so ključ CRM. Potrebno jih je pridobiti, shraniti, analizirati, porazdeliti in uporabiti po vsem podjetju ter jih po potrebi posredovati tudi poslovnim partnerjem. To je osnova tako za pridobivanje znanja o kupcih kot za uspešne interakcije skozi vse kanale [Herschel, 2000, str 18]. Podjetja morajo razmisliti katere podatke potrebujejo za vpogled v kupca (analitični podatki) in za podporo interakcijskim procesom (operativni podatki). Zgodovinsko gledano so bili analitični in operativni procesi ločeni in med njimi ni obstajal neposreden pretok podatkov. CRM zahteva podporo uspešni komunikaciji v podjetju. Veliko podjetij ima zaradi razdrobljenih baz podatkov in velikega števila sistemov zelo slabo podatkovno osnovo za CRM. Takšno stanje je posledica razvoja tehnologije, ki je omogočala vpeljavo novih orodij in distribucijskih kanalov. Razvoj je potekal dalj časa. V začetku je bilo enostavno obvladovati ločeno podatkovno bazo, s časom pa so se takšni otoki namnožili (slika 8) in predstavljajo oviro za pridobivanje kakovostnih informacij [Alexander, 2001, str.20].

Slika 8: Razdrobljene podatkovne baze – vprašljiva kakovost informacij CRM



Za uspešno servisiranje kupca in ustvarjanje kupčevega zadovoljstva skozi vse distribucijske oziroma komunikacijske kanale je treba zagotoviti enoten vir podatkov (slika 9). Le tako lahko zagotovimo kakovostne informacije [Alexander, 2001, str.21]:

Slika 9: Poenoten vir informacij omogoča uspešno ustvarjenje kupčevega zadovoljstva



2.2.3.7 CRM tehnologija

Podjetja, ki so uspela s svojimi programi CRM, si niso enotna v splošni definiciji upravljanja odnosov s strankami, vendar se vsa strinjajo, da je CRM poslovna strategija in da je tehnologija samo vzvod, ki omogoča uspešno izvajanje začrtane strategije. Pri podjetju Gartner ugotavljajo, da bo do konca leta 2005 95% podjetij, ki enačijo upravljanje odnosov s strankami z izbiro ustrezne tehnologije, zaznalo le minimalno prednost in minimalno dodano vrednost vpeljave CRM [Galimi, 2001, str.3].

Tehnologija mora biti ustrezno zasnovana in ne razdrobljena po posameznih enotah ali oddelkih. Za doseganje integracije skozi vse distribucijske kanale in integracije po vseh poslovnih enotah je nujno zagotoviti enovit arhitekturni pristop pri prenovi tehnologije. Zagotoviti je potrebno tudi konsistentnost med različno strojno opremo, programsko opremo, omrežjem in telefonsko infrastrukturo. Integracija aplikacij CRM je ključna ne glede na to, ali gre za že izdelane pakete (npr.: Siebel, SAP) ali za lastni razvoj aplikacij. Pomembna je tudi integracija z drugimi aplikacijami (finančni sistem, SCM – oskrbovalna veriga, ERP, klicni center...).

META Group deli CRM tehnologijo v tri osnovne sklope [Greenberg, 2002, str.42]:

- operativni CRM,
- analitični CRM,
- sodelovalni CRM.

Operativni CRM

Operativni CRM je obrnjen h kupcu in je tisti segment, ki ima veliko skupnega z ERP sistemi. Značilne funkcije operativnega CRM vključujejo servisiranje kupca, obdelava kupčevih naročil, fakturiranje, avtomatizacijo prodaje in trženja. Operativni CRM mora biti integriran s finančnim funkcijami in funkcijami upravljanja s človeškimi viri v obstoječem ERP sistemu. Nepovezanost z obstoječim sistemov je pogost vzrok za težave ali celo neuspeh iniciativ CRM.

Analitični CRM

Osrednji del analitičnega segmenta je podatkovno skladišče, v katerem so shranjeni podatki o kupcih. Naloge analitičnega CRM so zajemanje, shranjevanje, ekstrakcija, interpretacija podatkov in poročanje. Podatkovno skladišče uporabljajo različne aplikacije. Te s svojimi algoritmi izluščijo in predstavijo podatke na način, ki je

koristen za uporabnika. Vrednost aplikacije je tudi v tem, da na podlagi različnih podatkov lahko oblikujejo posamezne informacije, ki so prilagojene kupcu.

Sodelovalni CRM

Sodelovalni CRM predstavlja strategije distribucijskih kanalov, ki so lahko spletni portal, komunikacijski center (ang.: Customer Interaction Center – CIC), aplikacije za upravljanje z glasovnimi sporočili itd. Sodelovalni CRM podpira povezavo med kupcem in njegovim dobaviteljem.

Če je še pred nekaj leti obstajala jasna meja med posameznimi sklopi, se ti danes med seboj vedno bolj prepletajo. Sodelovalni CRM, je večinoma popolnoma integriran v operativni CRM in ga zato mnogo avtorjev niti ne omenja ločeno.

Za omenjenimi sklopi stoji več tehnoloških komponent [Greenberg, 2002, str.45, 46):

- krmilnik CRM,
- osprednje rešitve,
- rešitve za integracijo aplikacij v podjetju (ang.: Enterprise Aplication Integrations - EAI),
- zaledni CRM.

CRM krmilnik

V osnovi je to podatkovno skladišče, ki vsebuje podatke o kupcih. Ti so lahko povsem običajni kot npr.: ime, naziv, naslov ali pa bolj kompleksni kot npr.: število dostopov do spletne strani, kaj je bilo na strani storjenega, zgodovina nakupov itd. Osnovni namen je celovit pogled na kupca in enkraten vir informacij za vse oddelke v podjetju.

Osprednje rešitve CRM

To so rešitve, ki delujejo nad podatkovnim skladiščem. Podpirajo avtomatizacijo prodaje, trženja, omogočajo boljšo podporo kupcem, omogočajo nove načine interakcij s kupci.

Zaledni CRM

Vsa orodja, ki omogočajo analitiko CRM, predstavljajo ozadje rešitev CRM. To področje je vedno bolj integrirano s preostalimi področji. Analitični podatki so na voljo pri stiku s kupcem – pri uporabi osprednjih rešitvah.

Rešitve za integracijo aplikacij v podjetju

Rešitve za integracijo aplikacij v podjetju povezujejo osprednje CRM rešitve in zaledni CRM. Prav tako so pomembne pri povezovanju novih komponent CRM z obstoječimi sistemi v podjetju. Temeljijo na posameznih delih kode in konektorjih, ki se v literaturi ponavadi poimenujejo z angleško besedo »middleware«.

Omenjena delitev temelji na vsebinskih ločnicah in na posameznih funkcionalnostih upravljanja odnosov s strankami. Glede na delitev produktov in storitev povezanih s tehnologijo CRM, ki jo ponujajo dobavitelji, je možno opredeliti naslednjo delitev [Bergeron, 2002, str.75]:

- programska oprema,
- strojna oprema,
- procesi in svetovalne storitve,
- telekomunikacijski produkti in storitve.

Naštete tehnološke kategorije imajo različno vlogo pri iniciativah CRM. Popolnoma nov program CRM bo potreboval močno vlogo vseh štirih kategorij. Pri zrelih programih, kjer gre samo za nadgradnjo, je poudarek pri nekaterih tehnologijah manjši.

2.2.3.8 Metrike CRM

Podjetja morajo postaviti cilje CRM, ki jih je mogoče opazovati, in kazalce, ki se lahko merijo. Metrike CRM nudijo povratne informacije, ki kažejo na pravilno usmeritev podjetja ali nakažejo odstopanje od strategije CRM. So osnova za obvladovanje sprememb. Eden od načinov ugotavljanja uspešnosti CRM programa je spremljanje in reševanje točno določenih poslovnih problemov. Takšne metrike je potrebno skupaj s pričakovanimi cilji definirati že v fazi izdelave načrta za uvajanje programa CRM. Spremljati jih je potrebno dlje časa. Primer omenjenih metrik je prikazan v tabeli 2 [Dyche, 2001, str.254].

Tabela 2: Metrike CRM , ki temeljijo na točno določenih ciljih

Cilji CRM	Zaželeno izboljšanje	Rezultati merjenja (6 mesecev)	Rezultati merjenja (12 mesecev)
Zmanjšanje časa, potrebnega za izdelavo seznama naslovov ciljne skupine, ki se uporablja za izvajanje marketinške akcije.	Izdelava seznama je zaključena v manj kot enem dnevu.	Izdelava seznama je zaključena v 3-5 urah.	Izdelava seznama je zaključena v 1-4 urah.
Zmožnost ponuditi dodaten ali nadomesten izdelek med podporo po telefonu ali "on-line".	Prodaja na podlagi dodatne ponudbe je uspešna v 8% primerov.	Prodaje na podlagi dodatne ponudbe je uspešna v 6% primerov.	Prodaje na podlagi dodatne ponudbe je uspešna v 10% primerov.
Elektroska distribucija prodajnih poročil vodstvu podjetja.	Zmanjšanje dela na tedenskem in mesečnem poročanju in posledično povečanje produktivnosti za 5-10%.	11% povečanje produktivnosti.	12% povečanje produktivnosti, možnost opustitve enega administrativnega delovnega mesta.
Zmanjšanje časa, potrebnega za analiziranje podatkov prodaje in podatkov o izplačanih provizijah.	Opustitev usklajevanja podatkov z implementacijo centralne baze s podatki o kupcu.	Ni pričakovanih rezultatov, podatki še niso usklajeni.	Uspešna implentacija enotne baza in prerazporeditev dveh podatkovnih analitikov.

Podobno lahko definiramo metrike, ki spremljajo zmanjšanje stroškov ali povečanje dobička (tabela 3):

Tabela 3: Metrike, ki kažejo zniževanje stroškov kot rezultat CRM

Cilji CRM	Zaželeno izboljšanje	Rezultati merjenja (6 mesecev)	Rezultati merjenja (12 mesecev)
Znižanje stroškov servisa na terenu zaradi implementacije pomoči preko spleta.	Zmanjšanje stroškov, povezanih s servisom na terenu za 10 do 15%.	Stroški so nižji za 9%.	Stroški so nižji za 14%.

Upravljanje odnosov s strankami se osredotoča na kupca, zato je smiselno uporabiti metrike, ki odražajo kupčevo vrednost za podjetje. Bistvo programa CRM ni v zniževanju stroškov ampak v povečanju uspešnosti poslovanja, ki ga zagotavljajo zadovoljni kupci.

Kupčeva vrednost za podjetje je kombinacija vrednosti blagovne znamke in vrednosti odnosa s kupcem [Taeschler, 2002, str 2].

kupčeva vrednost za podjetje = vrednost blagovne znamke + vrednost relacije podjetje/kupec

Skrb za vrednost blagovne znamke je pri tržnikih že dolgo prisotna. Okolje se je močno spremenilo in vpliva tudi na trženje. Še tako lojalni kupci, ki zelo cenijo določeno blagovno znamko, se poslužujejo različnih primerjav med produkti ali storitvami, saj se primerjava ponuja na enem mestu 24 ur na dan, 7 dni v tednu. Vrednost blagovne znamke in vrednost relacije s kupcem je zelo težko ustrezno

ovrednotiti. Omenjeno (str.26) formulo ni možno uporabiti kot metriko, namenjena je zgolj za ponazoritev pomena blagovne znamke in pomena odnosa s kupcem.
Kupčevo vrednost za podjetje je mogoče uspešno določiti s pomočjo kupčeve življenjske vrednosti in kupčeve letne vrednosti. Kupčevo življenjsko vrednost z angleško kratico imenujemo CLV (Customer Lifetime Value), kupčevo letno vrednost pa CAV (Customer Annual Value).

CLV predstavlja trenutno oceno bodoče prodaje, zmanjšano za stroške povezane z pridobitvijo kupca, za stroške storitev in za stroške zadrževanja kupca oziroma stroške, povezane s podaljševanjem kupčevega življenjskega cikla. Drugače povedano: vrednost kupčevih bodočih nakupov je treba zmanjšati za stroške trženja [Taeschler, 2002, str.5].

CAV je kazalnik, ki ga je mogoče izračunati dokaj natančno z manj špekuliranja. Izračuna se enako kot CLV vendar le za časovni interval enega leta.

Za kupca X lahko zapišemo:

$\mathbf{FS_X - CM_X = CLV_X}$
$\mathbf{S_X - CM_X = CAV_X}$
FS_X…ocenjena bodoča prodaja v življenjskem ciklu kupca
CM_X…stroški trženja
S_X…vrednost letne prodaje
CLV_X…življenjska vrednost kupca x
CAV_X…letna vrednost kupca x

Razmerje med CLV in CAV je faktor, ki določa kupčevo vrednost za podjetje. S spremljanjem omenjenega razmerja lahko podjetja ugotavljajo uspešnost svojih programov CRM tako, da v ospredje postavlja kupca, kar je tudi bistvo upravljanja odnosov s strankami.

2.3 Programske rešitve

Paleta na področju programske opreme CRM in storitev se spreminja skoraj dnevno. Pravilna odločitev je močno odvisna od ritma sprejemanja odločitev, časovnega vidika financiranja projektov, trenutne moči posameznih dobaviteljev in hrupa, ki se ustvarja okoli njih. Dobavitelji se z veliko hitrostjo pojavljajo na površju in prav tako izginjajo s zemljevida CRM - v letu 2001 je izginilo več kot 80 dobaviteljev CRM, (Greenberg, 2002, str.353). Nekaj je takih, ki s svojo vizijo že dlje časa vztrajajo in so tudi dokaj uspešni. Kljub temu da dobavitelji ponujajo rešitve za upravljanje odnosov s strankami, sami velikokrat pozabijo na ustvarjanje ustreznega

odnosa in poizkušajo agresivno prodati svoje produkte. Pri ocenjevanju izvedljivosti ponudb je potrebna velika mera previdnosti. Kljub velikemu številu produktov, ki so na tržišču, bi bilo neodgovorno trditi, da je določen CRM produkt absolutni zmagovalec. Ravno nasprotno: na trgu ni produkta, ki bo deloval in prinašal želene rezultate brez večji sprememb v podjetju, ki so posledica nove strategije. Spremembe seveda ne smejo biti posledica prilagajanja produktu, saj je programska oprema le vzvod za doseganje ciljev in jih sama zase ne zagotavlja. Vse rešitve imajo v posameznih segmentih večje ali manjše pomanjkljivosti. Dobavitelj z največji tržnim deležem na področju CRM je lahko zelo šibek ravno na področju, ki je ključno za poslovanje določenega podjetja. V poplavi odličnih rešitev je lahko posamezna funkcionalnost tista, ki zaradi procesov v podjetju odloči v prid določenega produkta. Kot bo videti v nadaljevanju, velika večina trenutno najvplivnejših rešitev ponuja podporo vsem ključnim področjem in vsebujejo zelo široko paleto funkcionalnostim. Iz zgoraj naštetih razlogov bi bilo napačno presojati rešitve na podlagi vsebinskih sklopov in posameznih funkcionalnostih.

Produkte je smiselno ocenjevati glede na izstopajoče razlike od drugih, glede na kulturo dobavitelja, dobaviteljevo strategijo, njegov položaj na trgu, število »zgodb o uspehu« ali pomanjkanju teh, kakšno je vedenje dobavitelja med prodajnim ciklusom in med implementacijo ter kako uspešno dobavitelj izpolnjuje svoje obljube.

2.3.1 Ponudniki programskih rešitev

Med vsemi ponudniki je mogoče izluščiti štiri podjetja, ki so velikani na področju CRM:

- Oracle,
- PeopleSoft,
- SAP,
- Siebel.

Našteta podjetja so sposobna s svojimi programskimi rešitvami servisirati več kot 10000 uporabnikov, v zadnjem času pa posvečajo veliko pozornosti tudi srednjim in majhnim podjetjem. Trdno držijo svoj tržni delež in jim je uspelo ohraniti stalnost v hitro spreminjajočem se okolju. Ponujajo osprednje in zaledne rešitve (ERP), ki so med seboj dobro integrirane. Povezava CRM paketa z ERP produkti je tista prednost, ki veliko četverico ločuje od večine drugih dobaviteljev. Zaradi enostavne integracije z lastnim ERP produktom so si omenjena podjetja veliko lažje priborila velik tržni delež. Mnogo podjetij je zaradi pozitivnih izkušenj z dobavitelji ERP rešitev razširilo sodelovanje z njimi tudi na področju CRM. Seveda pa to ni nujno najboljša odločitev. Mnoga podjetja so upravičeno ravnala tudi drugače. Npr.: farmacevtski velikan Novartis je že pred leti sprejel strateško odločitev glede

enotnega sistema ERP po vsem svetu. Izbrali so SAP R/3. Kasneje sta na področju rešitev CRM v ožji izbor prišla SAP in Siebel. Novartis se je kljub odličnim izkušnjam s SAP-om odločil za Siebel. Pregled ključnih poslovnih procesov, ki so jih želeli podpreti in vzpostaviti s CRM rešitvijo je pokazal, da je Siebel s svojimi referencami in izkušnjami v prednosti. Zanimivo bi bilo videti, kako bi se odločili 2 leti pozneje (v letu 2003), ko sta oba produkta doživela nadaljnjo evolucijo in ta je zlasti izrazita pri SAP-u. Ta je v času sprejemanja Novartisove odločitve šele vstopal na trg CRM.

Sledi predstavitev največjih ponudnikov:

2.3.1.1 Oracle

Oracle je dominanten igralec na področju podatkovnih baz. Njihov produkt Oracle 9i je ena najbolj razširjenih in priznanih baz podatkov. Edini primerljivi tekmec je IBM s svojo podatkovno bazo DB2. Poleg podatkovnih baz se je Oracle usmerili tudi v poslovne aplikacije. Zelo razširjen je njihov paket ERP Oracle Aplications 11i. Podobno kot SAP imajo veliko bazo kupcev, ki so jo osvojili z podatkovno bazo. Zdi se, da jo v nasprotju od tekmeca ne morejo tako dobro izkoristit, saj je očitno integracija med CRM in ERP nujnejša in naravnejša kot povezava poslovnih aplikacij in baze podatkov. Veliko SAP-ovih strank uporablja Oracle-ovo bazo. Poleg tega so Oracle-ove poslovne aplikacije zelo zaprte in so močno povezane z bazo podatkov. Njihova filozofija je »vzemi vse ali pusti«. Dolgoročno je lahko ta pristop za Oracle vprašljiv. Za zdaj jim uspeva unovčiti premoč, ki jo imajo na področju podatkovnih baz in so uspeli priti do svojega tržnega deleža. Njihove aplikacije CRM trenutno zaostajajo za tekmeci, kljub temu da seznam funkcionalnosti ustreza značilnemu CRM paketu. Za nadaljnjo rast na področju CRM bo Oracle moral poiskati dodatne vzvode, se odpreti navzven in ponuditi svoje poslovne aplikacije neodvisno od podatkovne baze. [Greenberg, 2002, str.370], [Vir: http://www.oracle.com]. V letu 2004 je Oracle prevzel PeopleSoft, kar mu ponuja nove možnosti za nadaljnji razvoj.

2.3.1.2 PeopleSoft

Podjetje PeopleSoft je leta 1987 ustanovil David Duffield. Podjetje je vodil na zelo sproščen način. Prevladovala je družinska atmosfera, ki so jo enako čutili tako zaposleni kot kupci. Poleg tega so podjetje odlikovali visoko kakovostni produkti in PeopleSoft je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja postal vpliven igralec na ERP trgu. V marcu leta 2000 so prevzeli podjetje Vantive Corporation, ki je bilo takrat številka 2 ali 3 med ponudniki CRM. Pri prevzemu je bilo veliko dvomov o uspehu, saj sta se podjetij močno razlikovali po kulturi. Zaposleni pri Vantive Copr. niso bili preveč navdušeni nad prevzemom, a so se zavedali, da je ta zaradi finančnega stanja podjetja nujen. V tem času se je PeopleSoft-u pridružil Oraclov veteran Craig

Conway, ki je z odobritvijo Davida Duffielda pričel spreminjati kulturo v podjetju. Ta je postajala bolj podobna kulturi korporacij, a je vseeno ohranil pridih družinske atmosfere. Integracija obeh podjetji je potekala veliko bolj učinkovitio, kot so to pričakovali tekmeci. Rezultati marljivega dela in skupne želje razviti čim boljšo rešitev CRM so vidni v prvem produktu CRM, ki je uspešno povzel arhitekturo ERP rešitve PeopleSoft 8.0 in CRM izkušnje novih sodelavcev v podjetju. PeopleSoft je s pomočjo svojega produkta CRM povečal prihodke iz leta 2000 za 19% (2000: 1,74 milijard; 2001: 2,07 milijard $). 58% licenc, prodanih v prvem letu, so uspeli iztržiti od obstoječih kupcev. Več kot 40% licenc jim je uspelo prodati novim kupcem, kar kaže na prodornost podjetja.

PeopleSoft je tako pričel ponujati tudi osprednje rešitve, ki so dopolnile obstoječo paleto produktov. Svoje rešitve in storitve so tržili z marketinškim rekom »Colaborative Computing«. V letu 2001 je PeopleSoft postal nesporna številka 2, ki je s svojimi rezultati presenetil tudi vodilni Siebel.

Znotraj produkta je treba izpostaviti predvsem funkcionalnosti za podporo procesov mobilne prodaje in storitev na terenu. Rešitve za brezžične naprave so zasnovane tako, da nimajo direktne povezave s bazo podatkov CRM. Prenosniki ali dlančniki se občasno sinhronizirajo. Podobne rešitve poznajo tudi drugi dobavitelji, vendar je učinkovitost sinhronizacije pri PeopleSoft-u na zavidljivi ravni. [Greenberg, 2002, str. 359], [Vir: http://ww.peoplesoft.com]. PeopleSoft se je osredotočil tudi na industrijske rešitve. Velik plus je dejstvo, da niso pristaši pristopa, ki od kupcev zahteva, da kupijo celoten paket, pa čeprav večino funkcionalnosti niti ne potrebujejo. Zavedajo se položaja, v katerem se nahajajo kupci. Njihov glavni konkurent je SAP, v letu 2003 pa se je v igro vključil tudi Oracle z jasno in trdno namero prevzeti PeopleSoft, kar mu je kasneje tudi uspelo. Za enkrat ostaja njihov produkt neodvisen od Oraclovih rešitev.

2.3.1.3 SAP

SAP je četrto največje podjetje za programsko opremo na svetu (za Microsoft-om, Computer Associates in Oracle-om). Njihove produkte uporablja več kot 17000 strank po vsem svetu. Imajo največ znanja in izkušenj, ko gre za razumevanje posameznih industrijskih panog. Nekaj panog skoraj popolnoma obvladujejo in nihče od tekmecev se jim ne more niti približati: naftna industrija, kemijska industrija, različni tipi proizvodnje itd. Začetek strme poti navzgor se za SAP prične leta 1992 z izdajo prvega ERP sistema R/2, ki je tekel na »mainframe« računalnikih. Končno prevlado v svetu ERP jim je zagotovil produkt R/3, ki je nasledil R/2, in so ga predstavili sredi devetdesetih let. R/3 temelji na tehnologiji odjemalec/strežnik.

Ko je SAP osvojil ERP trg, se je pričel osredotočiti tudi na upravljanje z oskrbovalnimi verigami in na upravljanje odnosov s strankami. Njihovi produkti SCM in CRM so popolnoma integrirani z ERP rešitvijo R/3. Glede na široko bazo kupcev, ki jo je SAP osvojil z ERP produktom, je to njegova poglavitna konkurenčna prednost.. Ker so v primerjavi z drugimi začeli pozno z razvojem CRM, so izkušene ljudi prevzeli konkurenci. Tako SAP CRM skupino vodi bivši Sieblov CRM veteran Michael Park, ki je k sodelovanju pritegnil tudi druge strokovnjake iz industrije CRM. Prvi pravi produkt CRM, ki so ga ponudili, je bil mySAP CRM 3.0. Z njim so se otresli začetnih težav, ki so spremljale predhodne različice. Razvoj teče intenzivno naprej in tako je bil CRM deležen še kar nekaj izboljšav in novih različic (zadnjo so predstavili konec 2003, SAP CRM 4.0). Za ponazoritev, kako intenzivna so prizadevanja SAP-a glede CRM, je zanimivo to, da njihov ERP produkt R/3 v zadnjih letih ni bil deležen praktično nikakršnih sprememb. CRM je v tem času šel skozi več evolucijskih faz in danes ponuja orodja in funkcionalnosti, kot so: upravljanje aktivnosti, obvladovanje poslovnih priložnosti, internetna prodaja (B2B, B2C), podpora klicnemu centru, telefonska prodaja, mobilna prodaja, mobilne storitve, izvajanje marketinških akcij in kampanj, analitični CRM itd.

SAP je v preteklih letih postal bolj dostopen in prijaznejši do kupcev, zato je sedaj sodelovanje z njim veliko lažje. V podjetju se zavedajo pomena partnerjev. Tudi z njihovo pomočjo so uspeli prodreti na trg. Poleg partnerjev veliko pozornost posvečajo tudi razvoju. Zanj namenijo četrtino prihodkov. Kljub lastnemu razvoju so prevzeli tudi nekaj manjših podjetij, s katerimi ciljajo na segment manjših in srednjih podjetij. Slabost SAP-a na področju CRM je slaba odzivnost in še pred dvema letoma niso imeli omembe vrednega produkta. Kljub temu so postali gonilna sila razvoja in CRM 3.0 je produkt, ki je postavil temelj za uresničitev večletnega načrta in vizije. [Greenberg, 2002, str.366], [Vir: http://www.sap.com].

2.3.1.4 Siebel

Med ponudniki programske opreme CRM nikakor ni mogoče zaobiti Siebel. Siebel ima velik tržni delež in iznajdljiv način prodaje. Večina dobaviteljev programske opreme predstavlja svoje produkte na demo sistemu, ki omogoča predstavitev splošnih funkcionalnosti sistema. Siebel vedno pripravi predstavitev, ki je prilagojena zainteresiranemu podjetju. V preteklosti je bil na tem delu poslovanja veliko uspešnejši od konkurence, saj ni dovolil, da kot ponudnik storitev CRM ne bi pri lastni prodaji upošteval pomembnosti prilagojenih rešitev. Da je kovačeva kobila ponavadi bosa, za Siebel ne velja.

Siebel je dominanten igralec na področju upravljanja odnosov s strankami in obvladuje približno 25% tržnega deleža. Tako močan položaj je posledica pionirske vloge, ki jo je imelo podjetje. V času, ko so se največji tekmeci ukvarjali z ERP

sistemi, je Siebel že ponujal produkt CRM in vlagal v njegov razvoj. Siebel je bil prvi resen ponudnik SFA rešitev (ang.: Sales Force Automation). Po številu različnih funkcionalnostih so še vedno v ospredju. Revolucionarne rešitve za mobilno prodajo in storitve so razvijali več kot pet let in so tako danes v samem ospredju. V produkt so integrirali tudi upravljanje odnosov z zaposlenimi (ang.: Empolyee Relationship Management - ERM). Prav tako so se osredotočili na specifične industrijske rešitve in ponujajo produkt, prilagojen za zdravstvo, energetska in komunalna podjetja, obutveno in tekstilno industrijo, avtomobilsko industrijo, farmacijo, transportna podjetja, javni sektor, visoko tehnologija… Edini Sieblov tekmec, ki ponuja tako širok nabor industrijskih rešitve, je SAP. Tudi najboljši produkti imajo svoje slabosti in tako je tudi pri Sieblu. V nasprotju z drugimi velikimi dobavitelji CRM (PeopleSoft, Oracle, SAP…) Siebel nima lastne ERP rešitve, kar lahko predstavlja resno težavo oziroma konkurenčno prednost za tekmece.

Kultura podjetja je pravo nasprotje tistega, kar so poznali pri PeopleSoft- u, in v prihodnje lahko predstavlja problem za podjetje. Dominantna osebnost je ustanovitelj podjetja Tom Siebel, ki zagovarja zelo strog ekonomski pristop. Gonilo ljudi je ekonomija. Ključ je prihodek in nič drugega na šteje. Vsako organizacijo sestavljajo ljudje, ki se srečujejo med seboj in med njimi ni mogoče zanemariti osebnih in čustvenih stikov. Sieblovi produkti in razmere na trgu zahtevajo spoštovanje, njihova kultura si ga ne zasluži. [Greenberg, 2002, str.361], [Vir: http://www.siebel.com]

2.3.2 Izbira ustreznega sistema

Gartner ugotavlja, da do konca leta 2005 noben paket CRM ne bo zagotovil podjetjem celovite rešitve na področju upravljanja odnosov s strankami. [Maoz, 2003, str. 1]. Pri uvajanju upravljanja odnosov s strankami podjetja naletijo na problem, s katerim se je treba soočiti in to je izbira ustrezne rešitve CRM.

Ustreznost programske rešitve za upravljanje odnosov s strankami je treba ovrednotiti na štiri načine [Bergeron, 2002, str.155]:

- rešitev CRM,
- programska oprema CRM,
- razvijalec CRM,
- dobavitelj CRM.

Pri vrednotenju rešitve CRM se osredotočimo na širši vpliv in značilnosti programske opreme (tabela 4). Najbolj kritična je dostopnost produkta, ki se ga oglašuje in ponuja. Nujno se je prepričati kaj trenutna različica dejansko nudi. Zelo nevarno se je zanašati na obljube o zmožnostih naslednje različice, ki naj bi bila tik

pred izidom. Prednost pri izbiri različice, ki je že uveljavljena na trgu je tudi v tem, da je veliko lažje oceniti razpoložljivost in kakovost storitev, dodatnih produktov, razpoložljivost dokumentacije itd. Pri obstoječih produktih lahko ocenimo število uporabnikov in njihovo naravo ter jo primerjamo s svojim podjetjem. Ugotovimo lahko ali je število uporabnikov v sorazmerju s časom razpoložljivosti produkta na trgu. Majhno število referenc lahko pomeni nezadovoljstvo s produktom, storitvami, podporo (npr.: produkt je odličen, vendar je izobraževanje zelo nezadovoljivo) ali zgolj neustrezen marketing, kar nakazuje dobaviteljeve/razvijalčeve težave. Funkcionalnosti, ki jih ponuja produkt, je treba preučiti skladno s potrebami podjetja. Ugotoviti je potrebno, ali je manjkajoče funkcionalnosti mogoče nadomestiti z dodatnimi razširitvami istega proizvajalca ali z ustreznim produktom tretjega dobavitelja ter kakšni so dodatni stroški. Namen uporabe in ciljni uporabniki v podjetju so ključnega pomena pri vrednotenju rešitve CRM. Med ponudniki obstajajo paketi, ki jih imenujejo industrijske rešitve. Nekatere se prilagojene posameznim panogam, druge so splošne in jih je pri implementaciji mogoče uspešno prilagajati. Ciljni uporabniki so ključnega pomena za notranjo podporo programu CRM. Določena rešitev lahko velja za boljšo in celo najboljšo na področju podpore klicnemu centru, a je slabša pri podpori marketingu in prodaji. Če podjetje potrebuje rešitev za klicni center in marketing, lahko s strani ključnih ljudi v marketingu pričakuje odpor ali celo bojkot rešitve. Slednja se mora ujemati tudi s posameznimi rešitvami, ki so specifične za posamezne oddelke ali pa jih mora uspešno nadomestiti. Kompatibilne morajo biti tako s strojno kot programsko opremo. Pomembna je tudi lokalizacija sistema, ki upošteva posebnosti določene države, seveda je pomemben dejavnik pri vrednotenju tudi cena. Zaradi zelo različnega načina zaračunavanja cen in popustov je praktično nemogoče na prvi pogled ugotoviti, kateri produkt je cenejši. Dobro je treba proučiti sistem licenciranja, stroške vzdrževanja, stroške pri prehodu na novejšo različico in popuste obsega. V naslednji tabeli so navedeni ključna merila, ki jih je treba ovrednotiti

Tabela 4: Merila za vrednotenje celostne rešitve, [Bergeron, 2002, str.135]

Razpoložljivost produktov	Ciljni uporabniki
Razpoložljivost dodatkov / Stroški / Pogoji	Št. pripravljenih vmesnikov / stroški
Prednosti in koristi	Orodja za prenos podatkov
Združljivost z obstoječim ERP sistemom	Možnosti lokalizacije
Združljivost z drugimi sistemi	Odzivni časi
Ustreznost glede na interne procese	Zanesljivost
Kakovost in dostopnost dokumentacije	Industrijska rešitev ali splošni paket
Posebnosti	Združljivost s telekomunikacijskimi sistemi
Funkcionalnosti	Možnosti izobraževanja / Stroški
Začrtana pot razvoja produkta	Stroški migracije na novejšo različico
Št. uporabnikov referenčnih implementacij	Licenčni sporazumi
Namen uporabe	Cena / popusti obsega

CRM produkte je treba ovrednotiti tudi po merilih, ki so značilna za programsko opremo na splošno. Najpomembnejše merilo je skladnost s standardi, kar se odraža predvsem pri združljivosti z operacijskimi sistemi in strojno opremo. Programska oprema s funkcionalnostmi, ki popolnoma ustrezajo procesom v podjetju in so v primerjavi s konkurenčnimi produkti celo boljše, je zelo vprašljiva v primeru, ko zahteva nestandardno strojno opremo. Stroški vzdrževanja in nadgradenj so lahko veliki in predstavljajo tveganje za CRM program. Posamezni razvijalci operacijskih sistemov in druge programske opreme ter proizvajalci strojne opreme izdajo certifikate drugim razvijalcem, ki potrjujejo skladnost njihovih produktov z določenim operacijskim sistemom, strojno opremo itd. Ujemanje s standardi je pomembno tudi pri podpori ustreznih formatov za izvoz podatkov iz CRM sistema. Podjetja morajo biti pozorna tudi na medij, s katerim se distribuira programska oprema (CD-ROM, posebni magnetni trakovi, on-line namestitev itd.). Ugotoviti je potrebno kakšna je uporabnost grafičnega vmesnika, ki ga morajo proučiti s perspektive uporabnika. Pri tem si lahko pomagajo z intervjuji, ki jih opravijo z obstoječimi uporabniki ali s primerjavo različnih ocen v strokovnih publikacijah. Smiselno je ugotoviti, koliko uspešnih namestitev je bilo opravljenih in koliko teh je dejansko v operativni uporabi. Veliko je primerov, ko podjetja »uspešno« uvedejo programsko opremo, kasneje pa se zaradi različnih razlogov ta spregleda in delo poteka brez njene uporabe. Oceniti je potrebno, kakšna bo rast podjetja v prihodnje in kako se s z rastjo sklada programska oprema (npr.: ali je možno uspešno izkoristiti programsko opremo tudi pri 10x večjem številu uporabnikov). Ključni faktor pri izbiri programske opreme je varnost (npr.:časovno omejeno geslo, spremljanje dostopov, zgodovina sprememb itd). Najpogostejša merila za ovrednotenje programske opreme so zbrana v spodnji tabeli (tabela 5).

Tabela 5: Merila za vrednotenje programske opreme, [Bergeron, 2002, str.141]

Enostavna uporaba	Pogostost migracij na novo različico
Dokumentacija posameznih napak	Certifikati o skladnosti z operacijskim sistemom
Obstoječ sistem za sporočanje in odpravljanje napak	Uporaba standardnih podatkovnih baz
Lastnosti grafičnega uporabniškega vmesnika	Standardni mediji za distribucijo
Prenos iz/v standardne formate (XLS, DBF…)	Standardne zahteve po strojni opremi
Število neuspelih implementacij	Združljivost z obstoječim omrežjem v podjetju
Število uspešnih implementacij	Zaščita
Časovno omejena gesla	Spremljanje zgodovine sprememb
Samodejna analiza neavtorizirane uporabe	Stroški vzdrževanja

Sodelovaje z razvijalcem se začne z nakupom licenc za programsko opremo. To je lahko dolgoročno in v korist obema partnerjema ali pa se sklene z menjavo denarja za produkt. Slednji scenarij za upravljanje odnosov s strankami ni zaželen, saj je potrebno nenehno prilagajanje in spreminjanje, nadgrajevanje ter razvoj novih funkcionalnosti. Vrednotenje se prične pri samem vrhu podjetja, ki razvija

programsko opremo CRM. Pregledati je treba tako ekonomsko vitalnost podjetja kot kredibilnost in usposobljenost vodstva. Pristop CRM je dolgoročen program zato je treba preveriti strategijo razvijalca. Če je dolgoročnost razvoja jasno razvidna in paleta produktov, ki se dopolnjujejo in nadgrajajujeo z jasno vizijo razvoja, široka, je odločitev lažja. V nasprotnem primeru je kljub odličnemu produktu možen scenarij prevzem podjetja z namenom umakniti konkurenčen produkt s trga. Smiselno se je obrniti na zunanje svetovalce, ki lahko s svojim sicer subjektivnim mnenjem pripomorejo pri odločitvi. Njihov pogled je drugačen, saj imajo izkušnje pri delu z različnimi podjetij in projektnimi skupinami. Kriteriji za izbiro razvijalca so našteti v spodnji tabeli (tabela 6).

Tabela 6: Merila za vrednotenje razvijalcev, [Bergeron, 2002, str.145]

Bančne reference	Tržni delež
Usposobljenost vodstva	Število strank
Profil podjetja	Reference
Mnenje zunanjih svetovalcev	Sposobnost razvoja
Osredotočenost	Vizija
Zgodovina	Neodvisne ocene produkta

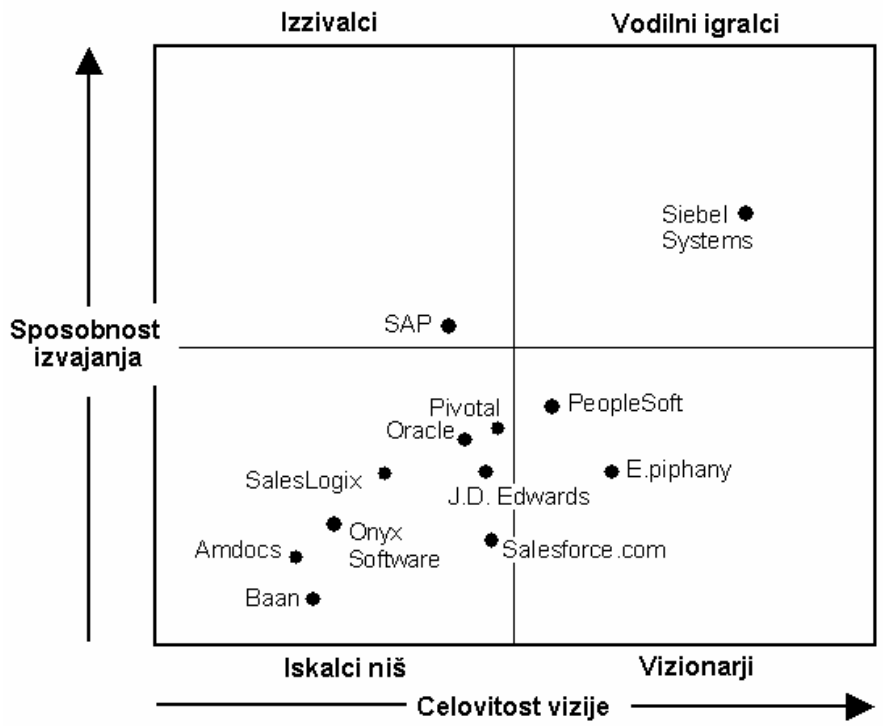
Dobavitelj je partner, ki poskrbi za podporo in svetovanje pri namestitvi ter za ustrezno prilagoditev izbranega produkta. Njegova vloga je zelo pomembna, saj v nasprotju s podjetjem, ki se odloči za določen produkt, prihrani veliko časa zaradi boljšega poznavanja produkta. Tako je omogočena bolj optimalna uvedba in prilagoditev v čim krajšem času. Ker ne gre za dobavitelja v klasičnem pomenu, se uporabljajo tudi izrazi: uvajalec, svetovalno podjetje… Za podjetje, ki uvaja program CRM, je kot podaljšana roka razvijalca. V primeru, da ima njegovo dovoljenje, lahko dobavitelj proda tudi licence. Preveriti je treba odnos med razvijalcem in dobaviteljem. Partnerjem, ki ustrezajo določenim merilom, podelijo različne certifikate. Kupci imajo tako lažji pregled nad kakovostjo storitev posameznega dobavitelja. Kljub enakim uradnim certifikatom, so med njim lahko velika odstopanja.

Tabela 7: Merila za vrednotenje dobaviteljev, [Bergeron, 2002, str.151]

Certifikat razvijalca	Možnosti izobraževanja
Lokacija	Združljivost s kulturo v podjetju
Število strank	Kako gradijo odnos s strankami
Ugled	Kakšno je sodelovanje pri zagonu projekta
Možnosti podpore	Prilagodljivost
Koliko časa je v tem poslu	Skrb za pozitiven odziv zaposlenih

Samostojne aplikacije za upravljanje odnosov s strankami trenutno izgubljajo pomembnost, saj se uporabniki vse bolj obračajo k rešitvam, ki podpirajo celotno poslovanje v podjetju in premagujejo pregrade, ki so deloma nastale prav zaradi samostojnih in nepovezanih aplikacij. Trg se osredotoči na procesno usmerjene rešitve, ki rezultate upravljanja odnosov s strankami prenašajo naprej po logistični verigi. Integracija aplikacij CRM s sistemi ERP je velik izziv, s katerim se morajo soočiti podjetja, ki želijo kar najbolje izkoristit priložnosti, ki se ponujajo z upravljanjem odnosov s strankami. Dobavitelji, ki so tradicionalno ERP dobavitelji in so se usmerili tudi v upravljanje odnosov s strankami (SAP, PeopleSoft, Oracle itd.) ponujajo v primerjavi s pionirji na področju CRM (npr.: Siebel) večinoma nedovršene in nezrele rešitve. Vseeno pridobivajo vse večji tržni delež, saj uspešno izkoriščajo trend, ki se je pojavil: prodajni in marketinški procesi zahtevajo vse tesnejšo povezavo s sistemi ERP in SCM. Gartner ocenjuje, da bodo dobavitelji, ki bodo rešitve CRM uspešno povezali z obstoječimi sistemi, do leta 2006 prevzeli pobudo med dobavitelji CRM. Kljub želji po celoviti rešitvi, ki je ustrezno integrirana s sistemom ERP, je še vedno zelo pomembno, katere procese želimo podpreti z aplikacijo CRM. Produkt je lahko vodilen na področju določene funkcionalnosti, pri drugi pa ni nujno najustreznejši. Slika 10 prikazuje vrednotenje dobaviteljev CRM podjetja Gartner na področju upravljanja s poslovnimi priložnostmi:

Slika 10: CRM dobavitelji: upravljanje s poslovnimi priložnostmi; [vir: Gartner, 2003]



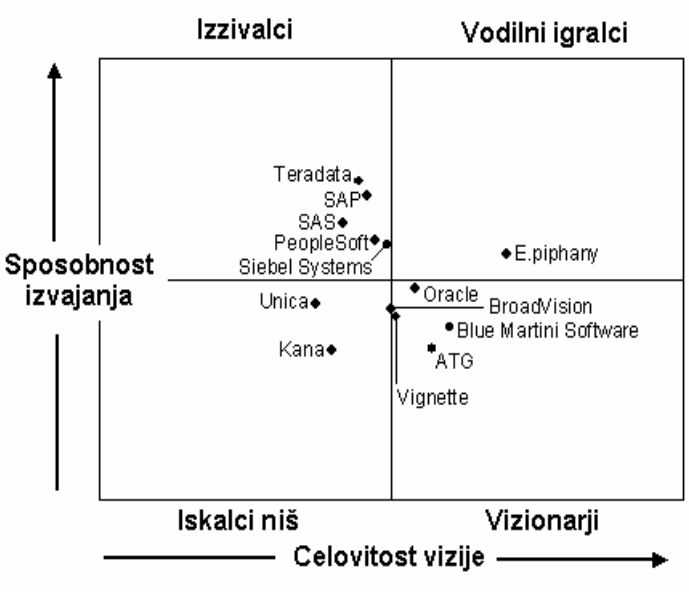
Upravljanje poslovnih priložnosti je danes sestavni del vsake aplikacije CRM. Če je še pred nekaj leti veljalo, da dobra podpora tem procesom prinaša konkurenčno prednost, je danes povsem drugače. Upravljanje poslovnih priložnosti je strateška potreba za vse organizacije, ki se ukvarjajo z neposredno prodajo končnemu kupcu.

Kljub rezultatom vrednotenj, ki jih ponujajo neodvisne raziskave (npr.:MetaGroup, Gartner itd), morajo organizacije previdno izbrati ustrezno rešitev. Najboljša funkcionalnost sama po sebi ne pomeni celovite rešitve. Nujno je, da produkt ustreza procesnemu toku in se ujema z drugo programsko opremo. Stroški integracije so včasih lahko tako veliki, da se ni smiselno odločiti za produkt, ki odstopa v določeni funkcionalnosti. Siebel je na področju upravljanja s poslovnimi priložnostmi daleč pred vsemi. Tekmeci, ki ponujajo sisteme ERP (SAP, Oracle, PeopleSoft…), so se vendarle toliko približali, da je integracija lahko jeziček na tehtnici, ki bi lahko potencialnega kupca, ki že uporablja standardni paket ERP, odvrnil od Siebla. Npr.: pri rešitvi, ki jo ponuja SAP, se lahko poslovna priložnost z enim klikom pretvori prodajno naročilo, ki ima lahko vpliv na MRP (material and resource planning) in tako na nabavo in proizvodnjo. Skrb za integracijo odpade, saj je za to poskrbel že razvijalec. Pri predstavitvi posameznih razvijalcev je že bilo ugotovljeno, da je integracija največja nevarnost, ki preži na Siebel in s katero se mora soočiti.

Elektronsko trženje je primer, ki lepo pokaže, da lahko druga skupina procesov pomeni tudi drugačno vrednotenje rešitev. To je eno redkih področjih, kjer Sieblu ne pripada dominanta vloga. Internet je kot tržni in distribucijski kanal dozorel. Podjetja ga ne sprejemajo več zgolj kot tržno nišo, ampak kot enakovreden tržni kanal. Razvoj produktov CRM na področju e-trženja se je odzval na nove razmere. Danes je v ospredju integracija e-kanala s celovitim tržnim pristopom in ne izboljševanje posameznih funkcionalnosti.

Če je namen implementacije CRM zgolj podpreti in izboljšati trženje s pomočjo interneta, je (kot kažejo Gartnerjeve ocene) pravilna izbira paket, ki ga ponuja podjetje E.Piphany (slika 11, str.38).

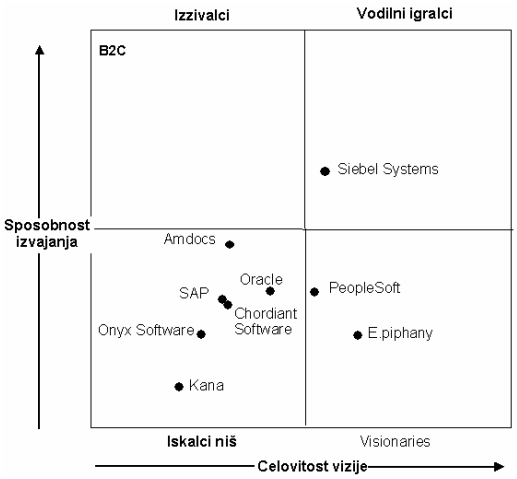
Slika 11: CRM dobavitelji: e-marketnig; [vir: Gartner, 2004]



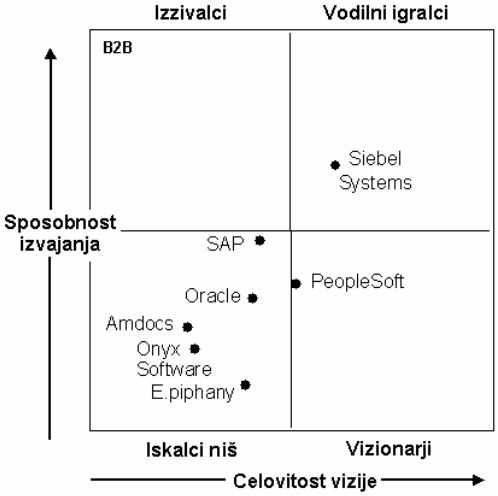
Dejansko pa je vrednotenje in izbira ustreznega produkta veliko težja. Podjetja se ne morejo zanesti zgolj na mnenje priznanih svetovalnih hiš ali na rezultate raziskovalnih podjetij, ki so prikazani z »magičnimi« kvadranti. Na področju e-trženja je kar nekaj kandidatov, ki dohitevajo E.piphany. Pri tem podjetju se bodo morali krepko potruditi, če bodo želi obdržati vodilni položaj. Glede na superiornost, ki jo ima Sieblov paket na večini segmentov CRM, je njihov produkt zelo zanimiv za potencialne kupce. Siebel je morda najresnejši kandidat, da na področju e-trženja prevzame primat podjetju E.phipany. SAP je zelo blizu zaradi svoje baze kupcev, ki so pripravljeni na račun močne integracije odpustiti morebitne pomanjkljivosti pri samih funkcionalnostih. SAP ima nekaj manj uspeha pri podjetjih, ki niso njihova obstoječa stranka na področju ERP. Gartner zelo pozitivno ocenjuje tudi Oracle, ki ima jasno vizijo in razume smer, v katero se giblje trg. Iskalci niš so primerni, če želi podjetje podpreti povsem specifične procese (industrijske, branžne rešitve) ali pa želi zelo izpopolnjene funkcionalnosti, ki pokrivajo omejen segment e-trženja.

Naslednji sliki prikazujeta vrednotenje ponudnikov na dveh zelo razširjenih segmentih upravljanja odnosov s strankami: B2C (ang.: business-to- consumer) (slika 12) in B2B (ang.: business-to-business) (slika 13, str.39).

Slika 12: Vrednotenje ponudnikov podjetja za področje B2C, [vir: Gartner, 2004]



Slika 13: Vrednotenje ponudnikov podjetja Gartner za področje B2B, [vir: Gartner, 2004]



Ponudniki programske opreme CRM poizkušajo dohiteti svoje tekmece ali obdržati svoj položaj z nenehnimi izboljšavami obstoječih funkcionalnosti. Do boljšega produkta poizkušajo priti tudi s prevzemi podjetij in z integracijo njihov rešitev z lastnim produktom. Siebel ostaja še vedno vodilni dobavitelj, na kar kaže tudi delež trga, ki ga trenutno obvladuje (več kot 20%). Gartner ocenjuje Siebel za vodilnega ponudnika v kar 11 “magičnih” kvadrantih (v tem poglavju so prikazani trije kvadranti, v katerih Siebel močno odstopa od konkurence – slike 10, 12, 13). Zaradi vse večjega pomena integracije orodij CRM s sistemom ERP je Siebel pred velikim izzivom, če želi ohraniti svoj položaj pred SAP-om. Če želi ostati konkurenčen, mora Siebel poskrbeti za drugačno arhitekturo svojih rešitev, ki morajo postati bolj modularne, da lahko omogočajo lažje in stroškovno bolj učinkovito povezovanje s sistemi ERP in oskrbovalnimi verigami [Vir: http://www.destinationcrm.com/, 2004].

Mnenja glede Sieblove prihodnosti so deljena. Mnogi menijo, da je Siebel toliko pred tekmeci, da ga ti ne bodo zlahka ujeli. To seveda drži, kar potrjujejo tudi vrednotenja Gartner. Odlična rešitev sama zase še ni porok za vodilni položaj na trgu. Vedno več strokovnjakov pa je prepričanih, da Siebel ne bo obdržal prvega mesta glede na tržni delež. Spodnja tabela prikazuje tržne deleže ob koncu leta 2003 (tabela 8):

Tabela 8: Položaj na trgu - ponudniki programskih rešitev CRM [Vir: http://www.destinationcrm.com/, po CRM Magazine , 2004]

Ponudniki CRM programskih rešitev			
Podjetje	Rast prihodkov	CRM tržni delež	Zadovoljstvo strank
Siebel	-22%	25%	* * * *
SAP AG	1%	16%	* * * * *
People Soft	-10%	4,3%	* * * *
Oracle	-2%	4,3%	* * *
Amdocs	-14%	3,2%	* * * *

Gartner ugotavlja, da je Siebel izgubil 4 % tržnega deleža v primerjavi z letom 2002. Na drugi strani je SAP pridobil 5%. Če se bo trend nadaljeval, lahko pričakujemo, da bo v letu 2005 SAP dosegel poslovni cilj postati vodilni tudi na področju CRM (na področju ERP ostaja neomajno številka ena). V letu 2004 je bil na tej poti SAP-ov glavni adut programski paket SAP CRM 4.0.

Če je ob koncu devetdesetih let veliko podjetij menilo, da je CRM zgolj izbira in namestitev ustrezne programske opreme, je danes drugače. Podjetja se zavedajo, da je upravljanje odnosov s strankami zelo zapleteno področje in se zaradi tega pogosto obrnejo na zunanjo strokovno pomoč. Priložnost so zaznale različne svetovalne hiše in skupine, ki so pridobile ustrezno znanje tudi na področju CRM. Naslednja tabela prikazuje prihodke in tržne deleže vodilnih svetovalnih podjetij, ki se ukvarjajo z upravljanjem odnosov s strankami (tabela 9). Ti podatki so zanimivi predvsem za velika podjetja, ki so razširjena po celem svetu in vpeljujejo CRM program istočasno na različnih lokacijah .Lokalno, na primer v Sloveniji, so ti podatki lahko zelo zavajajoči, saj lahko manjša skupina strokovnjakov ponudi veliko boljše storitve. Njihovi svetovalci imajo prednost, ker poznajo lokalne potrebe in zahteve, govorijo lokalni jezik ter so lahko tudi stroškovno bolj učinkoviti.

Tabela 9: Položaj na trgu: ponudniki svetovalnih storitev rešitev CRM [Vir: http://www.destinationcrm.com/, po CRM Magazine , 2004]

Ponudniki CRM svetovalnih storitev			
Podjetje	CRM prihodki	CRM tržni delež	Zadovoljstvo strank
Accenture	$ 3,2 M	15,2%	* * * * *
IBM BCS	$ 2,95 M	14,5%	* * * * *
Deloitte	$ 0,86 M	4,2%	* * * *
EDS	$ 3,2 M	4,3%	* * * *
Cap Gemini E&Y	$ 1,04 M	5,1%	* * * *

2.4 Razlogi za neuspeh programov CRM

CRM je še vedno relativno nova poslovna strategija, a vendarle nekatera podjetja že uspešno žanjejo rezultate. Pobude CRM so velikokrat tudi neuspešne in ne prinesejo pričakovanega. Med podjetji, ki so se prva lotila CRM, je mnogo takšnih, ki so za CRM zapravila veliko časa in sredstev, a se stroški investicije niso povrnili. Podjetja, ki se šele odločajo za CRM, zaostajajo za tistimi, ki so uspela pri svojih prizadevanjih. Uspešen program CRM prinaša konkurenčno prednost. Ker gre za nove pristope, zaostanek ni nujno kritičen. Poznavanje glavnih razlogov za neuspeh implementacij CRM v preteklosti in načina, kako se tem težavam izogniti, omogoča podjetjem varnejšo in hitrejšo pot k uspehu.

Na podlagi različnih bolj ali manj uspešnih programov CRM je mogoče povzeti naslednje bistvene razloge za neuspeh programov CRM [Nelson, 2001, str.2] :

1. Podatki so prezrti

Osnova za CRM so podatki (o kupcih, produktih, o transakcijah,o premoženju itd.). Ogromna količina informacij mora biti shranjena v ustreznem formatu. Informacije morajo biti ob pravem času na pravem mestu. Brez podatkov ustrezne kakovosti ni mogoče pričakovati kvalitetne rešitve.

2. Razdrobljenost po podjetju

Pojavljajo se tendence, pri katerih posamezni oddelki bolj mislijo na individualne zahteve CRM kot na potrebe celotnega podjetja. V najboljšem primeru je rezultat po oddelkih razdrobljena rešitev, v najslabšem pa popolnoma nepovezana rešitev. Posamezni oddelki ne morejo ali pa ne želijo deliti podatkov z drugimi, ne podpirajo

vseh distribucijskih in komunikacijskih kanalov ter imajo različne poglede na kupce. CRM je poslovna strategija na ravni celotnega podjetja in presega meje oddelkov.

3. IT oddelek in poslovni uporabniki ne sodelujejo

CRM je poslovna strategija, a je močno odvisna od tehnologije. Poslovni uporabniki potrebujejo pomoč IT oddelka. Ta izbere ustrezno tehnologijo in poskrbi za infrastrukturo, ki podpira strategijo CRM. IT oddelek potrebuje pomoč poslovnih uporabnikov pri definiranju zahtev in vzpostavitvi prioritet. Odlična oprema in najsodobnejša tehnologija v primeru nesodelovanja v podjetju ne rešujeta problemov in ostajata neizkoriščeni. Prav tako idejne rešitve CRM ne morejo biti izpeljane brez ustrezne tehnologije in orodij.

4. Slabo načrtovanje

Nihče se ne loti izgradnje hiše ali mostu brez načrta. Podjetja še vedno podcenjujejo zahtevnost pristopa CRM in se lotevajo implementacije brez jasnega cilja in ideje kaj želijo doseči. Nove rešitve se naključno navezujejo na obstoječe. Pobude se vrstijo in se opuščajo in so lokalnega značaja. Načrt CRM je treba zagotoviti na najvišji ravni v podjetju tako , da lahko vsakdo ve, kako se podjetje preoblikuje.

5. CRM se implementira za podjetje ne za kupca

CRM se mora osredotočiti na kupca in ni namenjen reševanju internih problemov v podjetju. Pri uvajanju je treba upoštevati kupčevo perspektivo. S CRM zagotavljamo zadovoljstvo kupcev, interne izboljšave pa so lahko stranski rezultat implementacije.

6. Pomanjkljivi in slabi procesi so avtomatizirani

Uvajanje CRM brez razmisleka o obstoječih in manjkajočih procesih vodi k avtomatizaciji slabih in nepopolnih procesov. Rezultat so pogostejše napake in posledično nezadovoljstvo kupca ter ravno nasproten učinek od želenega. Brez ustrezne prenove poslovnih procesov in delovnih tokov ni mogoče zagotoviti uspešnega CRM programa. [Shaw, 2001, str.6]

7. Zanemarja jo se znanje in ustrezne veščine

Če so zaposleni, ki bodo uporabljali orodja CRM in so vključeni v procese CRM, neustrezno usposobljeni in nimajo ustreznih znanj, ni denarja, s katerim bi bilo mogoče rešiti projekt CRM pred neuspehom. CRM je priložnost, s katero lahko podjetja zaposlenim ponudijo zelo močna orodja. Z njimi lahko bistveno pripomorejo

h kupčevemu zadovoljstvu. Brez znanja in sposobnosti, ki jih zahtevajo orodja, je učinek ravno nasproten.

3 Prenova poslovnih procesov

Organizacije nastajajo kot vzvodi za uresničevanje ciljev lastnikov. Cilje dosegajo z opravljanjem storitev ali izdelavo produktov. Storitve in produkti morajo ustrezati zahtevam in pričakovanjem okolja, v katerem organizacija deluje. Okolje predstavljajo komponente, ki se nahajajo zunaj organizacije in pomembno vplivajo na njeno delovanje. Ponujajo možnosti za njen obstoj in razvoj. Organizacija in okolje vplivata drug na drugega. V okolju se pojavljajo dobavitelji, kupci, država, lastniki kapitala in druge zainteresirane stranke. Najpomembnejša elementa okolja sta oskrbovalni in prodajni trg. Podjetja, ki na trgu ponujajo podobne produkte ali storitve, so si med seboj konkurenčna in se bojujejo za naklonjenost in zvestobo kupcev, ki si jo lahko pridobijo s pomočjo konkurenčnih prednosti.

Primeri konkurenčnih prednosti [Sobočan, 2001, str.4]:

- cena,
- kakovost,
- izraba virov,
- točnost,
- odzivnost,
- prilagodljivost.

Za zagotavljanje konkurenčnih prednosti so se uveljavili, številni pristopi [Sobočan, 2001, str.4, lasten], kot so:

- celovito obvladovanje kakovosti,
- obvladovanje časa,
- vitki management,
- upravljanje oskrbovalnih verig,
- upravljanje odnosov s strankami.

Ne glede na pristop, konkurenčne prednosti ni mogoče doseči brez ustreznega poznavanja in upravljanja poslovnih procesov, katerih rezultati so produkt ali storitev, ki ustreza okolju. Ne izdelki, temveč procesi, ki izdelke ustvarjajo, lahko podjetjem zagotavljajo dolgotrajen uspeh [Hammer, 1995, str.34]. Z informacijsko tehnologijo lahko svoje procese podpremo, jih avtomatiziramo. Če so poslovni procesi slabi oziroma neustrezni, je rezultat vpeljave informacijske tehnologije

podpora slabim procesom in rezultat je lahko še slabši kot pred implementacijo. Podjetja, ki poslovne procese in informacijsko tehnologijo razumejo kot vzvode za doseganje ciljev, uporabljajo procesni pristop, ki je skupen vsem prej naštetim pristopom.

3.1 Modeliranje poslovnih procesov

3.1.1 Poslovni procesi

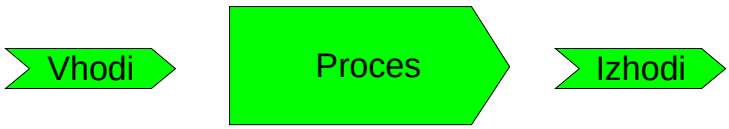
Definicija poslovnega procesa:

Poslovni proces opredeljujemo kot zbirko dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat, ki za odjemalca predstavlja neko vrednost. [Hammer, 1995, str.45]

Opredeljujemo ga tudi kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Učinkovitost procesa lahko določimo in merimo z rezultatom porabe virov, uporabljenih za pretvorbo vhodnih veličin v izhodne. [Kovačič, 2002, str.26]

Izhodni rezultati (izdelki, storitve) morajo imeti za posledico zadovoljstvo kupcev in zadovoljstvo drugih odjemalcev procesa. Viri predstavljajo vhode, rezultati pa izhode iz procesa (slika 14).

Slika 14: Proces s svojimi vhodi in izhodi, [vir: lasten]



Splošnega nabora poslovnih procesov, ki bi bil veljaven za vse organizacije, ni. Vsaka organizacija mora opredeliti svoje procese. Kot pomoč se lahko uporabijo referenčni modeli poslovnih procesov za posamezne panoge. V osnovi se poslovni procesi delijo na ključne in na podporne procese. Ključni so tisti, ki neposredno vplivajo na kakovost izhoda. Nastopajo v verigi dodane vrednosti. V organizaciji se izvajajo vsak dan, z njihovo pomočjo organizacija pridobiva nove odjemalce (kupce) in zadovoljuje njihove potrebe. Podporni poslovni procesi zagotavljajo vire, ki so potrebni za izvajanje ključnih poslovnih procesov [Sobočan, 2001, str.5].

Ključni poslovni procesi:

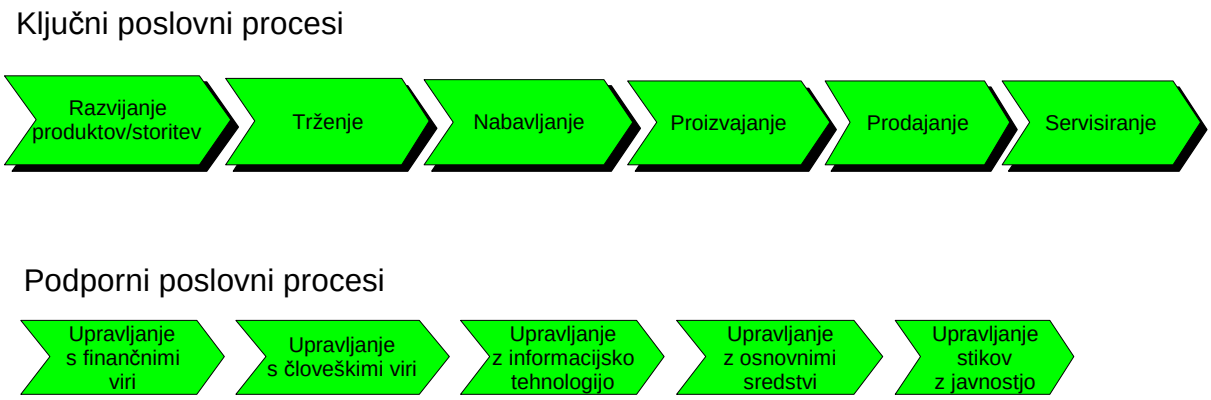
- razvijanje produktov/storitev,
- trženje,
- nabavljanje,
- proizvajanje,
- prodajanje,
- servisiranje.

Podporni poslovni procesi:

- upravljanje s človeškimi viri,
- upravljanje z osnovnimi sredstvi,
- upravljanje s finančnimi viri,
- upravljanje z informacijsko tehnologijo,
- upravljanje stikov z javnostjo.

Poslovni procesi predstavljajo vrednostno verigo, saj vsaka aktivnost v verigi prispeva k vrednosti končnega produkta ali storitve. Takšna veriga dodane vrednosti je prikazana na spodnji sliki (slika 15).

Slika 15: Veriga dodane vrednosti, [vir: lasten]



3.1.2 Modeliranje in prenova

V poznih osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih 20. stoletja je veliko podjetij, ki so poslovala na tradicionalen način naletelo na obdobje dramatičnih sprememb. Te so bile posledica odpiranja globalnega trga in odstranjevanja pravnih in tradicionalnih ovir, ki so vplivale na trgovanje. Podjetja so bila prisiljena spremeniti način delovanja in se prilagoditi nastalim spremembam. Veliko jih je prvič začelo resno razmišljati o svojih poslovnih procesih.

Stari način poslovanja v marsikaterem podjetju ne deluje več. To ni posledica trenutnih gospodarskih razmer ali nizke točke na krivulji poslovnega cikla (razcvet, ki mu sledi recesija). Zahteve in pravila so posledica ločenega ali medsebojnega delovanja odjemalcev, konkurence in sprememb.

Odjemalci prevzemajo pobudo

Od osemdesetih let prejšnjega stoletja pa do danes se je spremenila prevladujoča sila v razmerju prodajalec-odjemalec. Glavne besede nimajo več prodajalci, temveč odjemalci. Ti zdaj dobaviteljem povedo kdaj, v kakšni obliki kaj potrebujejo in kdaj bodo plačali. Odjemalci imajo sedaj možnost izbire in se ne vedejo več tako kot, da bi imeli vsi enake zahteve in potrebe. Posamezniki in podjetja zahtevajo izdelke in storitve, prilagojene njihovim posebnim potrebam ter želijo, da se jih obravnava kot posameznike. Do spremembe ravnotežja je prišlo deloma tudi zaradi tega, ker imajo odjemalci danes na voljo dostop do neprimerno večjih količin podatkov in informacij. To dejstvo morajo upoštevati tudi ponudniki izdelkov in storitev. Tehnologija v obliki kompleksnih, z lahkoto dosegljivih podatkovnih baz ponudnikom ne omogoča zgolj tega, da shranijo osnovne informacije o svojih odjemalcih, temveč tudi njihove posebne želje in zahteve, s čimer postavijo nove temelje za konkurenčnost [Hammer, 1995, str.27].

Konkurenca se krepi

Danes je konkurenca veliko večja in veliko bolj raznolika. Zaradi neprestanega iskanja tržnih niš se je spremenila podoba trgov. Ne zadošča ponuditi sprejemljivega izdeleka ali storiteve po najugodnejši ceni. Trgi so se odprli in nihče ni varen pred tekmeci. Konkurenčni temelji so poleg cene še: izbira, kakovost, storitve pred, med in po prodaji. Tehnologija še dodatno spreminja naravo konkurence. Ta omogoča pripravo popolnoma novih storitvenih tehnik, ki so na voljo odjemalcem v prodajnem procesu. S tehnološkimi inovacijami se povečuje tudi učinkovitost interakcij med podjetji in odjemalci, s čimer se pričakovanje odjemalcev do drugih podjetij na trgu precej poveča. [Hammer, 1995, str.31].

Spremembe postajajo stalnice

Spremembe postajajo vsesplošne in konstantne. Postajajo vsakdanji pojav in niso več občasne izjeme. Z globalizacijo gospodarstva se podjetja spoprijemajo z večjim številom tekmecev in posledica je veliko večje število inovativnih izdelkov in storitev. Življenjska doba izdelkov se je iz nekaj let skrajšala na nekaj mesecev. Ne zadošča le kratek čas, ki je potreben za izdelavo izdelka. Pomemben je čas, v katerem se je podjetje sposobno prilagoditi spremembam in je zmožno razviti nov izdelek. Ključni niso sami izdelki, ampak procesi, ki zagotavljajo izdelavo izdelkov. Uspešna so tista podjetja, ki organizirajo svoje procese tako, da lahko sledijo veliki hitrosti sprememb. [Hammer, 1995, str 32].

Dejstvo je tudi, da je treba obravnavati odjemalce procesov kot posameznike, saj je veliko lažje izgubiti kupca kot pa kasneje pridobiti novega.

Takšne razmere so povzročile vzpon prenove poslovnih procesov kot koncepta in kot donosnega posla za dobavitelje orodij, svetovalna podjetja itd. Vzniknilo je veliko gurujev, ki so predstavljali svoje pristope. Različni pristopi so si bili enotni le v tem, da je ključno razumevanje obstoječih procesov. To je privedlo do vzpona modeliranja poslovnih procesov, ki obsega zajemanje, dokumentiranje in analiziranje. Prednosti, ki jih prinaša modeliranje [Davis, 2001, str.4]:

- omogoča načrtnost in natančnost,
- zagotavlja enoten in konsistenten zapis,
- integrira procese, sisteme, organizacije, informacije in podatke,
- omogoča pregledovanje in analiziranje relacij,
- pomaga pri validaciji in testiranju,
- zagotavlja idealen medij za ocenjevanje »kaj če« scenarijev,
- ponuja platformo za pogosto prenovo procesov.

S pomočjo modeliranja se izdelajo modeli. Značilnosti modelov so [Davis, 2001, str.6]:

- predstavljajo stvar iz realnega sveta,
- narejeni so v določenem merilu,
- narejeni so z določeno stopnjo podrobnosti,
- predstavljajo določen pogled,
- ustvarjeni so s točno določenim namenom.

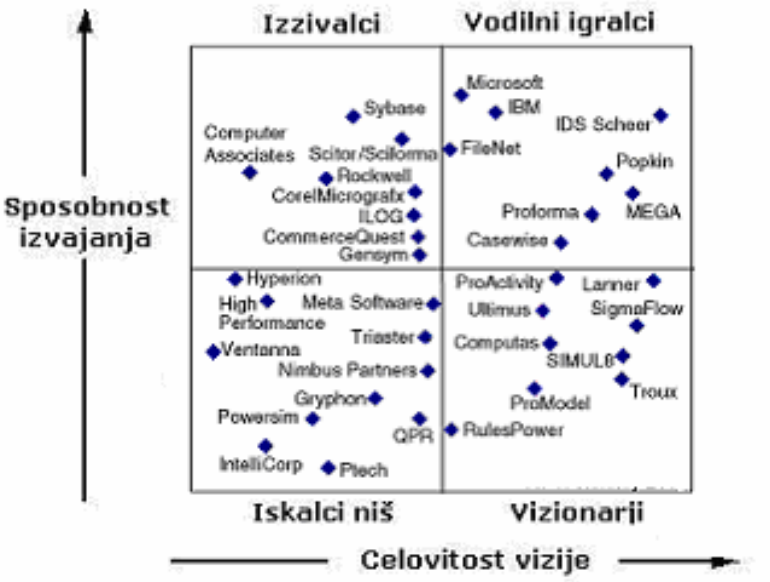
Modeli poslovnih procesov morajo predstavljati pravilno, a poenostavljeno sliko realnosti. Razumljivost posameznih modelih ne sme biti prezahtevna za povprečnega človeka. Izogniti se je treba tudi prevelikemu posploševanju in

poenostavljanju, saj se lahko zakrijejo dejanski problemi. Celovitost zbranih podatkov je ključni pogoj za uspešno izvedbo analize delovanja poslovnih procesov v organizaciji [Sobočan, 2001, str.8].

Za uspešno obvladovanje poslovnih procesov je treba uporabiti ustrezna orodja in metodologijo. Metodologija mora zagotavljati obvladovanje vseh procesov, ki so prisotni v organizaciji. Parcialno pokrivanje posameznih poslovnih procesov omogoča le reševanje lokalnih problemov znotraj manjših enot ali oddelkov, ne zagotavlja pa uspešnega poslovanja v celotni organizaciji. Samo modeliranje s pomočjo orodij ni zahtevno. Zaposleni v različnih oddelkih imajo vsak svojo zamisel kako se lotiti modeliranja (tudi takrat, kadar se dela lotevajo z istim orodjem). Pomembno je uporabiti metodološki pristop, ki je konsistenten, in razumeti osnovne analitične tehnike. Poiskati je treba učinkovit način za predstavljanje abstraktnih konceptov, kot so podatkovni tok, procesni tok in povezave med komponentami. Ključno za organizacije je, da tisti, ki modelirajo procese, uporabijo enak pristop. Le takšen pristop omogoča povezovanje modelov med seboj in njihovo razumevanje po vsem podjetju.

Organizacije lahko izbirajo orodja z zelo široke palete ponudnikov. Podjetje Gartner je izdelalo analizo ponudnikov produktov za podporo pri obvladovanju poslovnih procesov (slika 16).

Slika 16: Ponudniki prenove poslovnih procesov, [vir: Gartner, 2004]



3.2 Metodologija ARIS

ARIS je skrajšano ime za »Architecture of Integrated Information Systems«. To je pristop, ki ga je razvil prof.A.W.Scheer na Inštitutu za informacijske sisteme univerze v Saarlandu. Izvirna ideja se je rodila v obdobju med letoma 1990 in 1991, ko je nastal tudi prvi prototip. Na podlagi prototipa in rezultatov različnih raziskovalnih projektov je podjetje IDS Scheer leta 1992 pričelo z razvojem komercialnega produkta namenjenega za modeliranje in analiziranje poslovnih procesov. Orodje ARIS Toolset verzija 1.0 je bilo predstavljeno leta 1993 na sejmu CeBIT. V tistem času je bil to edini produkt, ki je bil na voljo v tržnem segmentu produktov namenjenih prenovi poslovnih procesov [Scheer, 2002, str.16]. M.Hammer in J.Champy sta istega leta v New Yorku pri založbi Harper Business predstavila knjigo »Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju«. Prenova poslovnih procesov je bila tema, ki je bila v devetdesetih v velikem vzponu. Mnoga podjetja so začela razmišljati o svojih procesih in o tem, kako jih izboljšati. Ravno to je bilo ključno za uspeh ARIS-a, ki je v naslednjih 10 letih veljal za vodilno orodje za prenovo poslovnih procesov. Danes je ordje poleg modeliranja procesov namenjeno tudi modeliranju različnih aspektov kompleksnega poslovanja. Z ARIS-om je mogoče modelirati [Davis, 2001, str.9]:

- procese,
- podatke,
- organizacijske strukture,
- sisteme,
- informacije,
- produkte,
- znanje,
- poslovne cilje,
- informacijske tokove,
- programsko opremo,
- stroške,
- ostale vire.

3.2.1 Tri ravni modeliranja z metodologijo ARIS

Življenjski ciklus modeliranja poslovnih procesov z metodologijo ARIS ima tri ravni:

- poslovna raven,
- načrtovalska raven,
- uporabniška raven.

3.2.1.1 Poslovna raven

Opis poslovnih problemov mora vsebovati najpomembnejše podatke o centralnih poslovnih procesih, ki so ključni za doseganje strateških ciljev prenove. Člani projektnih skupin, ki delajo na prenovi poslovnih procesov, morajo pogosto komunicirati in sodelovati na globalni ravni, ker procesi presegajo meje posameznih oddelkov organizacije. Za poslovno raven so primerni poenostavljeni modeli. Ti zaradi pomanjkanja detajlov ne morejo služiti kot izhodišče za enoumen prevod vsebine modelov poslovnih procesov v informacijsko tehnologijo. Pri opisu procesov na poslovni ravni gre za vsebinsko opredelitev, zato modeli na tej ravni ne obravnavajo omejitev in zahtev konkretne informacijske tehnologije. Terminologija mora biti blizu uporabnikom procesov tako, da se lahko aktivno in učinkovito vključijo v proces prenove. Na poslovni ravni se *definirajo zahteve*. Rezultati so osnova za nadaljnjo obdelavo.

3.2.1.2 Načrtovalska raven

Na načrtovalski ravni se na osnovi definiranih zahtev poslovne ravni *načrtuje* potrebna informacijska podpora. Za razliko od modeliranja na poslovni ravni, ki je ustvarjalni proces, je opis na načrtovalski ravni tehnični proces, s katerim v modele poslovnih procesov uvajamo zahteve informacijske in komunikacijske tehnologije. Povezava med poslovno in načrtovalsko ravnjo mora biti ohlapna, kar pomeni, da je mogoče zamenjati tehnologijo, brez spreminjanja procesov na poslovni ravni. Ravni morata biti med seboj popolnoma neodvisni.

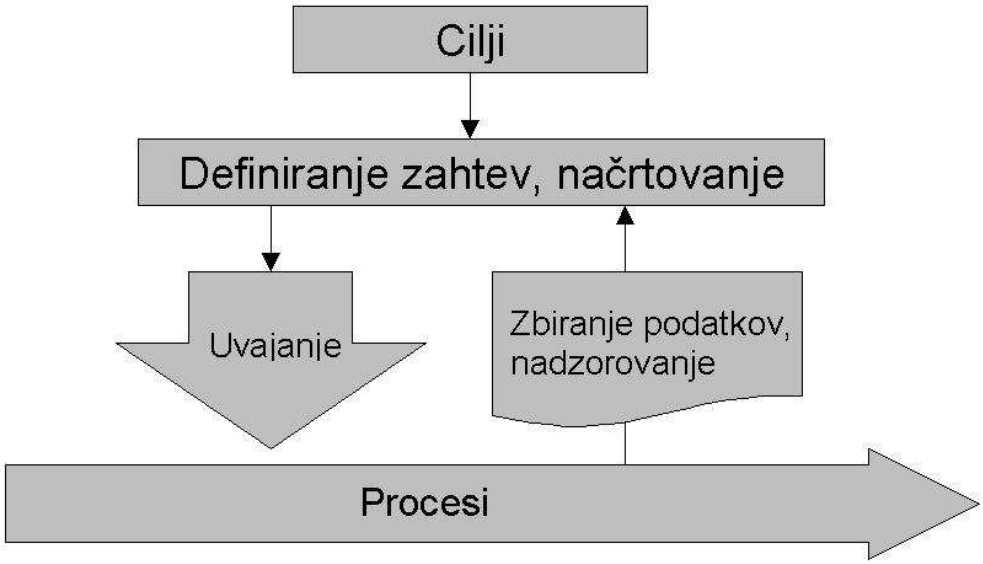
3.2.1.3 Uporabniška raven

Na tretji ravni se rezultati načrtovanja prevedejo v konkretne strojne in programske rešitve. V fazi *uvajanja* je treba upoštevati vse karakteristike, zahteve in omejitve izbrane programske in strojne opreme (fizične tabele podatkovnih baz, programski moduli z opisom transakcij, oblike in vsebine zaslonov za komunikacijo z uporabnikom, specifikacije tehničnih značilnosti strojne opreme in mrežnih rešitev itd.). Uporabniška raven služi za neposredno povezavo modelov z informacijskimi tehnologijami in je zaradi dinamike razvoja tehnologije predmet pogostih sprememb.

Na poti do uporabne rešitve se je treba izogibati linearnemu pristopu, saj so za uspešno izvedbo projekta prenove poslovnih procesov pogosto potrebne številne iteracije znotraj posameznih faz in tudi med fazami. Rezultat modeliranja in implementacije so preurejeni ali prenovljeni poslovni procesi. Preurejanje poslovnih procesov je postopek, ki zajema osredotočene izboljšave. Te zajemajo posamezne procese ali podprocese, ki s svojo učinkovitostjo in uspešnostjo že zaostajajo ali komaj sledijo postavljenim ciljem. Prenova poslovnih procesov je postopek načrtovanja radikalnih izboljšav poslovnih procesov. Za prenovo se organizacija odloči, ko ugotovi, da izboljšave obstoječih procesov ne zagotavljajo doseganja

strateških ciljev. Organizacije morajo po uspešnem projektu prenove poslovnih procesov ves čas nadzorovati procese in jih izboljševati. Prenova poslovnih procesov je lahko projekt s svojim začetkom in koncem. Nenehno nadzorovanje in prilagajanje procesov spremembam ni projekt, ampak mora v današnjem okolju postati stalnica (slika 17). Organizacije morajo obvladovati svoje procese.

Slika 17: Obvladovanje procesov zahteva nenehno nadzorovanje, [Sobočan, 2001, str.9]



Ključni pogoji za uspešno obvladovanje poslovnih procesov so:

- poznavanje značilnosti panoge,
- opredeljenost strateških ciljev,
- celosten pristop k obvladovanju,
- podpora vodstva.

3.2.2 Pogledi ARIS modelov

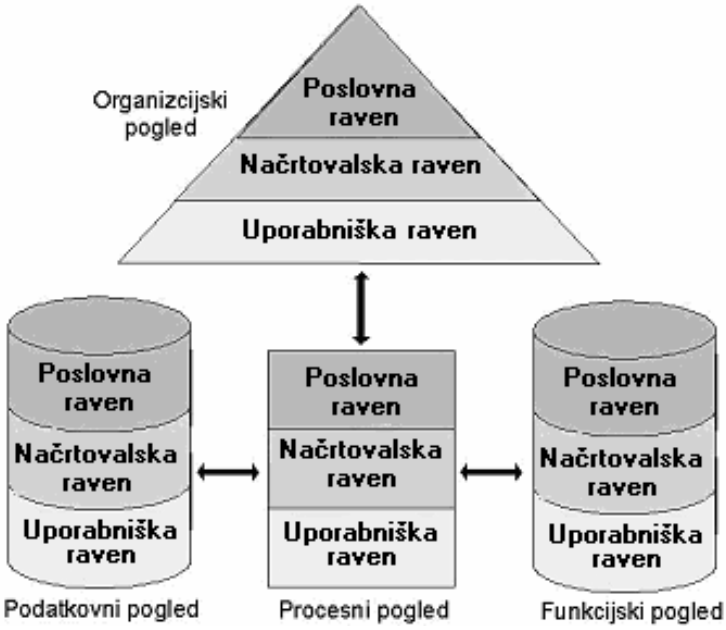
Vsak model predstavlja sliko iz realnega sveta s točno določenega zornega kota. Pogledov na predmet modeliranja pa je lahko veliko in vsak poudarja ali zanemarja posamezne elemente. Modeliranje poslovnih procesov ni izjema. Uporaba enega samega modela ni dovolj za celovito predstavitev in razumevanje procesa. Izdelati je treba različne modele in jih na ustrezen način med seboj povezati. Takšen pristop je osnova tudi pri orodju ARIS. Vsak model lahko vsebuje veliko elementov (objektov) in veliko povezav.

Modeli so zaradi različnih pogledov in različne vsebine strukturirani v štiri sklope:

- organizacijski pogled,
- funkcijski pogled,
- podatkovni pogled,
- procesni (kontrolni) pogled.

Organizacijski, funkcijski in podatkovni pogled so statični pogledi, medtem ko procesni pogled opredeljuje dinamično odvisnost objektov, ki primarno nastopajo v statičnih pogledih (slika 18).

Slika 18: ARIS razvršča modele v 4 poglede [Scheer, 1992, str.18]

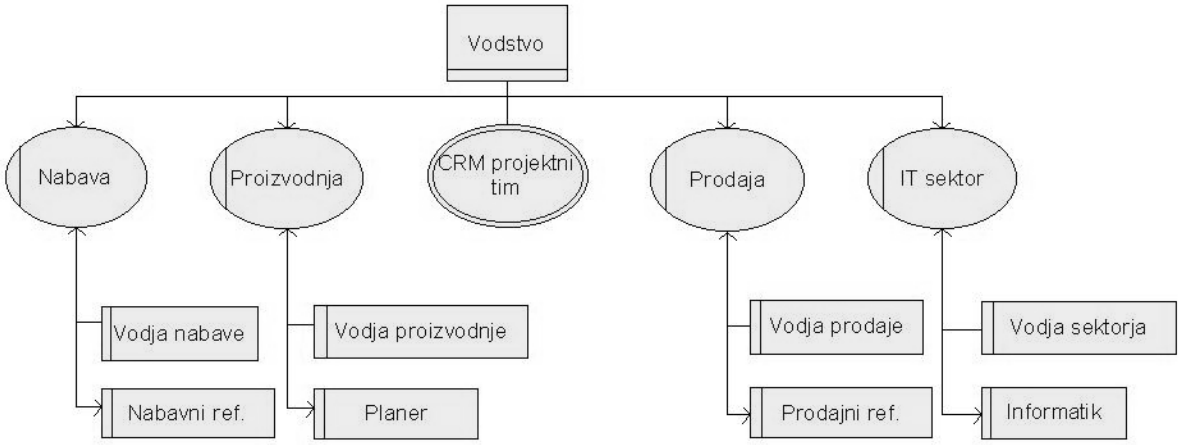


3.2.2.1 Organizacijski pogled

Organizacijski pogled omogoča grafično predstavitev statične organizacijske strukture. Ta predstavlja osnovo za opredelitev organiziranosti v procesnem pogledu, kjer so vzpostavljena razmerja med elementi organizacijske strukture, aktivnostmi in drugimi objekti poslovnih sistemov. Objekti organizacijskega pogleda omogočajo hierarhičen opis strukture organiziranosti, od poslovnih področij, organizacijskih enot, projektnih skupin, do vlog, delovnih mest in poimenskega seznama zaposlenih. Organizacijski pogled opredeljuje povezave med objekti organizacijske strukture. Te so lahko tehnične, disciplinske ali lokacijske. Opredelitev fizičnih lokacij (država, mesto, ulica, objekt, nadstropje, delavnica, soba) organizacijskih enot je pomembna za obravnavanje fizične oddaljenosti med enotami, kar je zelo pomemben dejavnik poslovnih procesov. Lokacije lahko

določimo organizacijskim enotam na vseh stopnjah hierarhije. Poleg poznavanja organizacijsko-informacijske infrastrukture, ki predstavlja predvsem nematerialne vire organizacije (človeške vire, podatke, informacije, znanje), je za obvladovanje poslovnih procesov pomembno ustrezno poznavanje materialnih delovnih sredstev (material, naprave, stroji, energija). Za njihovo opredelitev so na voljo različni tipi objektov, kot npr.: delovna sredstva, skladiščna oprema, transportni sistemi, drobni inventar. Diagrami omogočajo opredelitev kompleksnejših struktur delovnih sredstev. Prav tako je mogoče opredeliti lokacije, na katerih se nahajajo posamezna delovna sredstva in organizacijske enote, ki so zadolžene za njihovo vzdrževanje. [Sobočan, 2001, str.14]. Primer organizacijskega modela je prikazan na spodnji sliki (slikia19).

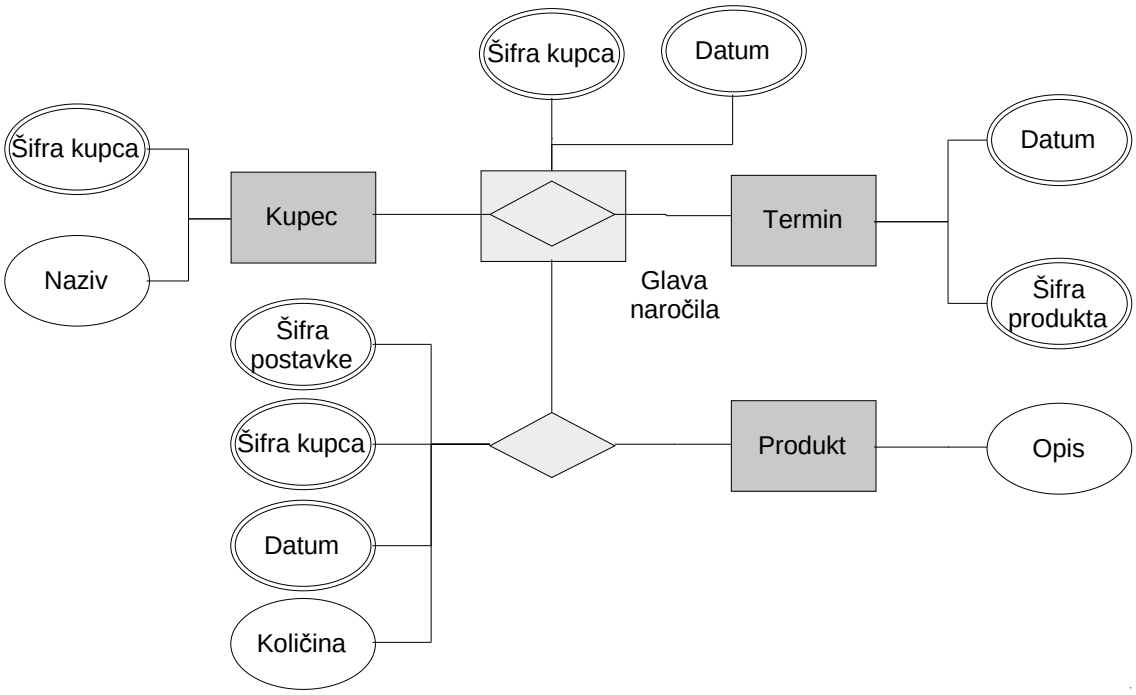
Slika 19: Primer organizacijskega modela, [vir: lasten]



3.2.2.2 Podatkovni pogled

Podatkovni pogled omogoča opredelitev informacijskih objektov, ki so pomemben element poslovnih procesov. Metapodatki (podatki o podatkih) na ravni celotne organizacije predstavljajo osnovo za analizo in razumevanje internih informacijskih potreb in izhodišče za povezovanje z okoljem. Podatkovni pogled predstavlja izhodišče za opredelitev informatike kot infrastrukture, ki je nujno potrebna za uspešno poslovanje organizacije. Naloga informatike v organizaciji je zagotavljanje dostopa do pravočasnih, točnih in pomembnih podatkov izvajalcem poslovnih procesov. Podatki predstavljajo pomemben podjetniški dejavnik saj z ustrezno integracijo zagotavljajo podporo procesom odločanja na operativni, taktični in strateški ravni organizacije [Sobočan, 2001, str.17]. Primer podatkovnega modela je prikazan na naslednji sliki (slika 20, str.54).

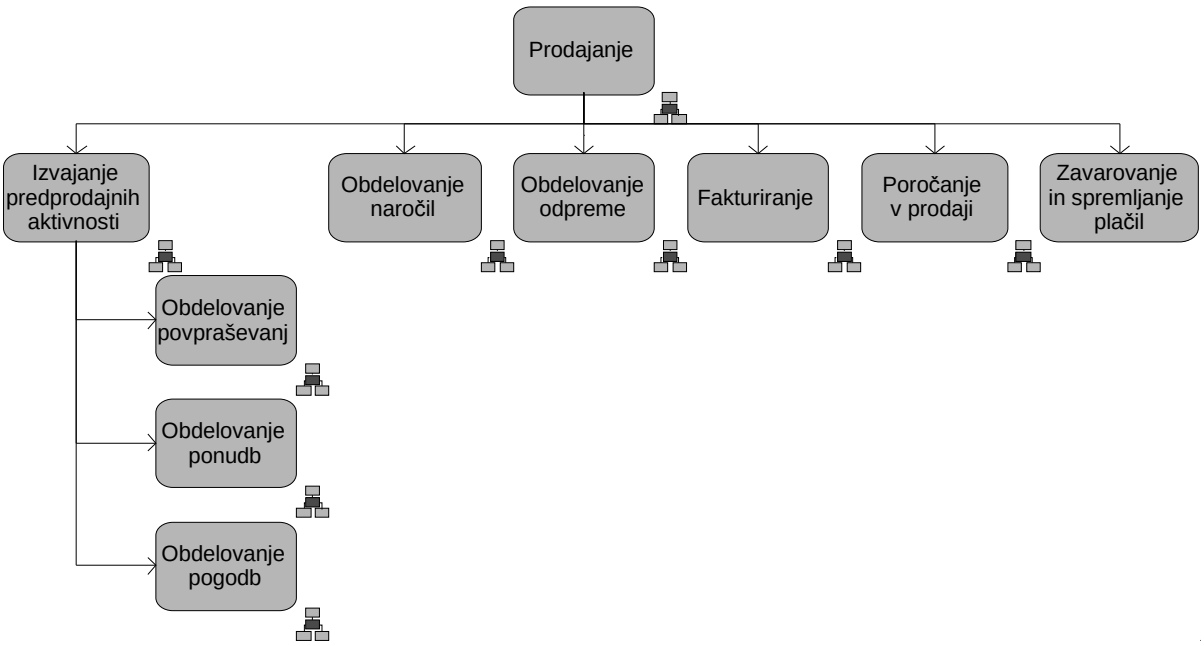
Slika 20: Primer podatkovnega modela, [vir: lasten]



3.2.2.3 Funkcijski pogled

Funkcijski pogled omogoča sistematično opredelitev aktivnosti v poslovnem sistemu. Predmet dela je lahko material ali informacija. Aktivnost je operacija, ki oblikuje ali spreminja predmet dela, z namenom doseganja enega ali več ciljev organizacije. Vsak predmet dela ima opredeljen nabor možnih statusov v poslovnem procesu, od vhodnega prek vmesnih do izhodnega statusa. ARIS predvideva pristop od zgoraj navzdol s pomočjo dekompozicije (podrobnejše členitve). Praviloma so aktivnosti hierarhično razčlenjene na 3 do 5 ravni. Prva hierarhična raven zajema opredelitev najpomembnejših poslovnih procesov v organizaciji. Druga raven vsebuje razčlenitev procesov v podprocese. Na naslednjih ravneh se razčlenjevanje nadaljuje do osnovnih aktivnosti. Osnovna aktivnost je tista, ki je ni več smiselno členiti, ker vsebuje zadosten nabor informacij za njeno enoumno razumevanje in analizo. Opredelitev ravni osnovne aktivnosti je odvisna predvsem od ciljev modeliranja poslovnih procesov. Zavedati se je treba, da preveč podrobna členitev lahko zabriše preglednost. Zaradi zagotavljanja razumljivosti in obvladljivosti vsebine modelov število elementov v enem modelu ne sme presegati percepcijskih sposobnosti povprečnega človeka [Sobočan, 2001, str.15]. Na sliki 21 je prikazan funkcijskega drevesa.

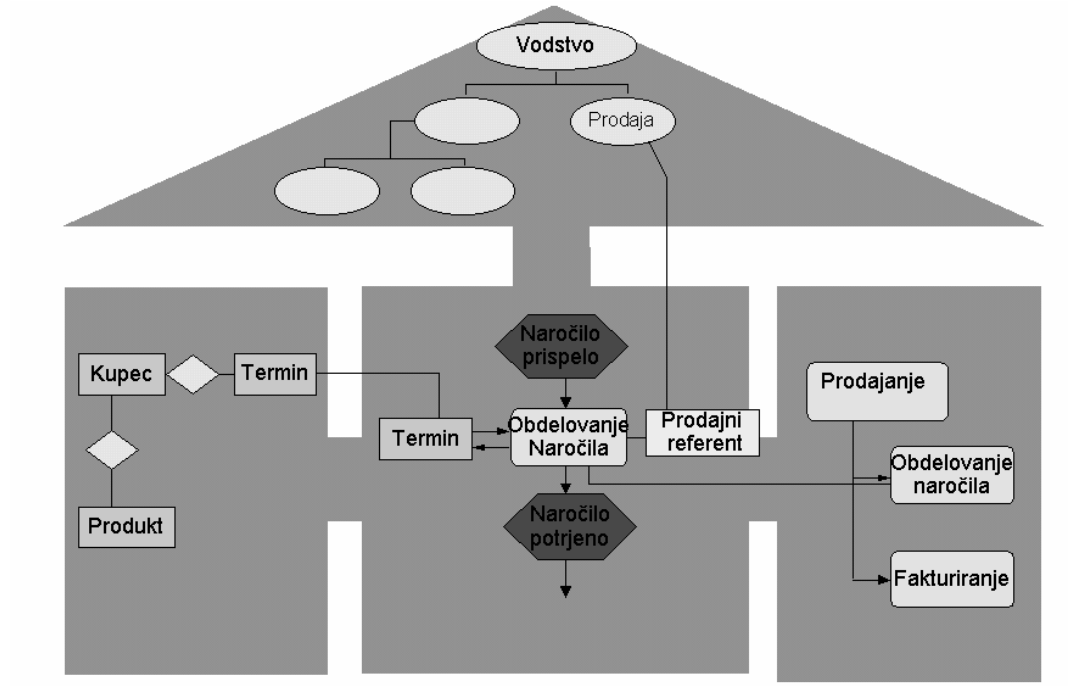
Slika 21: Primer funkcijskega modela, [vir: lasten]



3.2.2.4 Procesni pogled

Procesni pogled (slika 22, str.56) združuje elemente organizacijskega, funkcijskega in podatkovnega pogleda v model poslovnega procesa. Poleg elementov statičnih pogledov vsebuje model procesa še elemente za opredelitev časovne komponente. Časovno komponento je mogoče modelirati implicitno (z usmerjenimi povezavami funkcijskih objektov v časovne verige) ali eksplicitno, z objekti, ki predstavljajo posamezne dogodke v poslovnem sistemu. Časovna komponenta opredeljuje strukturo poslovnih procesov in njihove dinamične lastnosti. Dogodki opredeljujejo stične točke med okoljem in organizacijo ter med poslovnimi procesi v organizaciji. Frekvenca začetnih dogodkov opredeljuje obremenitev posameznih aktivnosti v procesu in tvori podlago za dimenzioniranje kapacitet, ki jih poslovni procesi potrebujejo za nemoteno poslovanje [Sobočan, 2001, str.19].

Slika 22: Procesni model združuje elemente ostalih pogledov, [Sobočan, 2001, str.19]



Najznačilnejši predstavniki procesnega pogleda so modeli eEPC (ang.: extended event-driven process chain), ki vsebujejo naslednje objekte za predstavitev [Davis, 2001, str.111]:

- dogodke,
- aktivnosti,
- pravila - operatorji vejitev in združevanja vej poslovnih procesov,
- vire.

Aktivnosti, dogodki in operatorji predstavljajo strukturo poslovnih procesov. Aktivnosti so strukturni elementi poslovnih procesov, saj opredeljujejo njihovo poslovno logiko. Časovno sosledje izvajanja aktivnosti določajo dogodki. Za vizualno predstavite vejitev in združevanja vej poslovnih procesov služijo operatorji Boolove algebre (IN, ALI in IZKLJUČUJOČI ALI). Operatorje lahko združujemo v kompleksnejše izraze, ki ponazarjajo poslovno logiko izvajanja poslovnih procesov v organizaciji. Ostali elementi v modelih procesnega pogleda služijo za opis vhodov (materialov in podatkov), želenih izhodov (materialov in podatkov), neželenih izhodov (odpadkov, izmeta, onesnaževanja tal, izpustov v zrak, izpustov v vodo), virov (strojne in transportne opreme, orodij, programske opreme, znanja) in izvajalcev (organizacijske enote, delovna mesta, vloge).

4 Prenova procesov CRM

Konec osemdesetih in vse do poznih devetdesetih let je prenovo poslovnih procesov vodila želja po izboljšanju učinkovitosti in zmanjševanju stroškov. Pri tem so se podjetja redko posvetovala s kupci. S pojavljanjem prvih iniciativ CRM je opazen drugačen pristop – poudarek je na procesih, s katerimi so kupci preko stičnih točk povezani skozi življenjski cikel vse od uvrščanja v ciljno skupino in pridobivanja, razvoja do zadrževanja.

Procese, ki so ključni s kupčeve perspektive, so podjetja pričela identificirati na podlagi kupčevih odgovorov. Kupci ne razmišljajo o procesih podjetja, zato je največji izziv povezati obstoječe ali manjkajoče procese s produkti, storitvami in interakcijami, ki jih pričakuje kupec. Učinkovitost ni več na prvem mestu. Včasih so lahko h kupcu osredotočeni procesi manj učinkoviti kot procesi obrnjeni k produktu. Če je kupec potencialno zelo pomemben za podjetje, so h kupcu osredotočeni procesi lahko učinkoviti v smislu medsebojnega odnosa in se odražajo v kupčevem zadovoljstvu, podaljšanju življenjskega cikla in pogostejšemu nakupu produktov ali storitev.

Osnovni namen je ugotoviti, kakšno vedenje zaposlenih in kateri procesi obrnjeni h kupcu bodo zagotovili najboljše ravnotežje med prihodki, stroški in kupčevim zadovoljstvom. Ne smemo pozabiti, da je končni cilj konkurenčnost podjetja in ne le kupčevo zadovoljstvo za vsako ceno.

4.1 CRM – nov način poslovanja

Način kako doseči konkurenčnost na trgu je prestrukturiranje podjetja, ki jo omogoča uporaba tehnologije in sodobnih komunikacij. Podjetja se dolgo ne morejo upirati spremembam, saj jih narekuje globalna ekonomija in zmanjševanje stroškov poslovne in druge administracije. Z ustreznim prestrukturiranjem podjetja in postavitvijo novih ter prenovo obstoječih poslovnih procesov lahko podjetja nastopijo na globalnem trgu in ponudijo svoje izdelke/storitve popolnoma novim ciljnim skupinam kupcev. Z uporabo interneta se izrazito zmanjšajo stroški infrastrukture. Npr.: manjše število prodajnih mest, kar s pridom izkoriščajo poceni letalski prevozniki,kot sta: Ryanair in EasyJet. Internet omogoča transformacijo geografske infrastrukture v jezikovno infrastrukturo, ali povedano drugače, poslovnim in drugim strankam je mogoče ponuditi visoko kakovostne proizvode in storitve v jeziku, ki ga razumejo. Primer globalno usmerjenega podjetja je Amazon.com. Podjetje prodaja proizvode v 168 državah po celem svetu, fizično pa

je prisotna le v nekaj državah in ima le en podatkovni center, iz katerega vodi celotno poslovanje [Oracle E-Business BluePrint, 2002].

Z elektronskim poslovanjem se prav tako znižajo stroški v poslovni administraciji podjetij. Tako zaposleni, stranke in poslovni partnerji medsebojno sodelujejo prek spletnih aplikacij. Ko je informacija enkrat zapisana v sistem, jo vgrajeni delovni proces usmeri v ustrezni oddelek, ciljnim zaposlenim ali poslovnim partnerjem. Taka povezava administrativnih opravil omogoči zaposlenim, da več časa posvetijo primarnim nalogam.

Elektronsko poslovanje, ki ga podjetje uvaja, pa zahteva tudi prenovo procesov, ki nimajo kupce za direktne odjemalce. Primer je lahko postopek planiranja proizvodnje. Proizvodov ni več treba vnaprej proizvajati, jih hraniti v skladiščih, dostavljati skozi distribucijsko mrežo in potem čakati morebitnih strank. Količina proizvodnje je sedaj pogojena z dejanskim povpraševanjem po proizvodih oziroma storitvah podjetja in ne z nezanesljivimi prodajnimi projekcijami, ki se lahko odrazijo v prevelikih ali premajhnih zalogah Tako izrazito zmanjšamo stroške zalog in stroške trgovskih posrednikov, ker je sedaj prodaja veliko bolj neposredno povezana s proizvodnjo, proizvodnja z nabavnim sistemom, ta pa z dobavitelji podjetja. To podjetjem omogoča, da spoznajo zahteve kupca, še preden je proizvod narejen, zato ga lahko prilagodijo resničnim potrebam stranke.

Uvajanje procesov upravljanja odnosov s strankami nujno povzroča tudi spremembe poslovne kulture. Pri prehodu podjetij na nov način poslovanja, ki vključuje upravljanje odnosov s strankami predstavlja velik izziv, spreminjanje do sedaj ustaljenih navad, načinov, ki so povezani s spremenjenimi poslovnimi procesi [Oracle E-Business BluePrint, 2002]. Sprememba poslovnega modela ne prinese želenih rezultatov, v kolikor se ne spremeni razmišljanje zaposlenih o novem načinu poslovanja in njihovem izvajanju še boljšega dela.

Pri upravljanju odnosov s strankami gre za integracijo internih in eksternih procesov, kar zmanjšuje stroške, povečuje konkurenčnost in na sploh celotno učinkovitost. Pri tradicionalnem poslovanju pa so poudarjeni interni poslovni procesi, ki so nefleksibilni, zato je odzivnost na spremembe iz okolja zelo počasna. Prav odzivnost na vplive okolja zahteva neprestano prilagajanje poslovnih procesov. Potrebno je uspešno in celovito obvladovanje poslovnih procesov .

Čeprav ima veliko podjetij spletne strani, ki omogočajo elektronsko naročanje, so te le redkokdaj povezane v skupni informacijski sistem podjetja. Prek spleta vstavljena naročila se ponavadi natisnejo na papir in posredujejo dobavitelju po telefaksu ali pa telefonu. Tak nabavni proces je izredno drag, časovno požrešen in nagnjen k napakam. V idealnem primeru so vsi sistemi med seboj povezani, od spletne strani,

kjer stranke naročajo, pa do dobaviteljev. Vsa naročila, vnesena prek spleta, gredo tako avtomatično skozi nabavni sistem do sistema dobavitelja, ki takoj pošlje naročeno in ustrezno popravi svojo zalogo. Samo popolna integracija oskrbovalne verige omogoča pravočasno dostavo pravih proizvodov in storitev po najnižjih stroških. Nujna je integracija ospredjih i in zalednih rešitev.

4.2 Prenova procesov upravljanja odnosov s strankami

Prehod na upravljanje odnosov s strankami ne pomeni podpreti obstoječih poslovnih procesov z najnovejšo tehnologijo in z novimi aplikacijami. Poslovne procese je treba prenoviti ali pa vzpostaviti povsem nove. Njihovo prenovo razumemo kot temeljito preverjanje procesov, postopkov in aktivnosti ter njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področjih kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajševanje dobavnih rokov in podobno [Ribič, 2002, str.22]. Korenite spremembe, ki jih pri tem uvedemo, morajo temeljiti na sodobnih tehnologijah. Tako lahko poslovne in druge stranke, zaposleni, dobavitelji in ostali poslovni partnerji z uporabo spletnih aplikacij izvajajo transakcije z občutno nižjimi stroški. Stranke iščejo informacije o proizvodih in storitvah, ki jih naročajo, hkrati pa skupaj z dobavitelji spremljajo dostavo v realnem času. Zaposleni načrtujejo svoj dopust, nadzorujejo nastale stroške ter ažurirajo informacije o zaposlenih v realnem času. Dobavitelji spremljajo povpraševanje po svojih proizvodih in se nanj odzivajo v realnem času. Vse se dogaja brez papirja in brez ponovnega vnašanja podatkov v sistem.

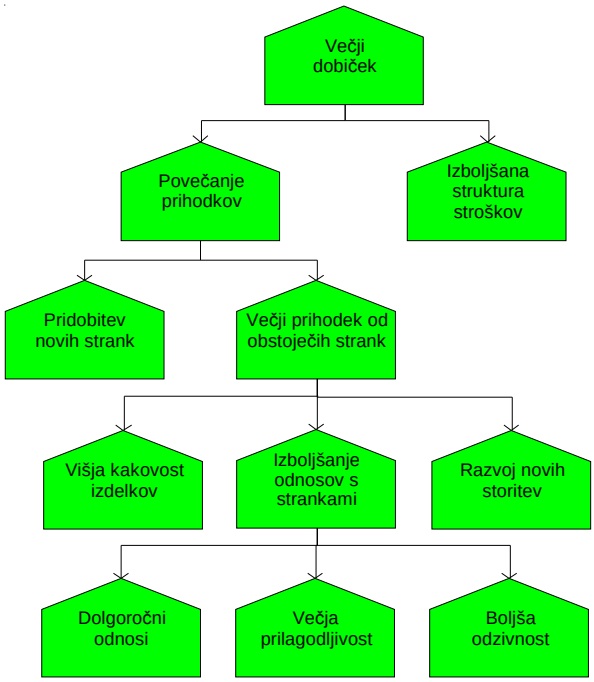
Potencialni dobavitelji so od naročnikov oddaljeni »le za en miškin klik«. Ta bližina omogoča, da med seboj tekmujejo za posel, za podjetje pa to pomeni nabavo po občutno nižjih cenah, ki v večini primerov pomenijo prihranek v višini 10 do 30 odstotkov. Ko želi podjetje nabaviti proizvode oziroma storitve, objavi svoje povpraševanje na elektronski tržnici in pusti, da dobavitelji po celem svetu tekmujejo za ponujeni posel. Na koncu podjetje dobavitelja izbere glede na kakovost, hitrost dostave in ceno.

Lastniki organizacije ali njihovi pooblaščenci morajo določiti poslanstvo in namen organizacije. Namen organizacije predstavlja osnovo za določanje politike organizacije. Politiko opredeli vodstvo organizacije in s tem določa okvir za postavljanje ciljev organizacije. Vodstvo organizacije določi strateške cilje organizacije, ki morajo biti skladni s politiko. Cilji morajo biti merljivi, dosegljivi in spodbudni. Praviloma morajo vsebovati zavezo za nenehno izboljševanje. V procesu strateškega načrtovanja organizacija opredeli cilje, usmeritve in vlogo v okolju ter strategijo za doseganje ciljev. Zaradi hitrih sprememb v okoljih mora

proces strateškega načrtovanja vsebovati aktivnosti periodičnega preverjanje ustreznosti strategije v spremenjenih razmerah.

Modeli za prikaz strategije in ciljev organizacije omogočajo učinkovito komuniciranje politike organizacije v vse njene segmente [Sobočan, 2001, str.11]. Vodstvo mora zagotoviti ustrezno razširjanje strateških ciljev na vse operativne in administrativne poslovne procese ter na vse ravni organiziranosti organizacije. Cilji procesov morajo biti usklajeni s strateškimi cilji organizacije. Aris omogoča ustrezno predstavitev strateških ciljev in njihovo povezavo na posamezne aktivnosti procesov. Ustrezna prenova procesov upravljanja odnosov s strankami se prične prav na tej ravni, kjer so cilji CRM ustrezno uvrščeni v hierarhijo strateških ciljev (slika 23).

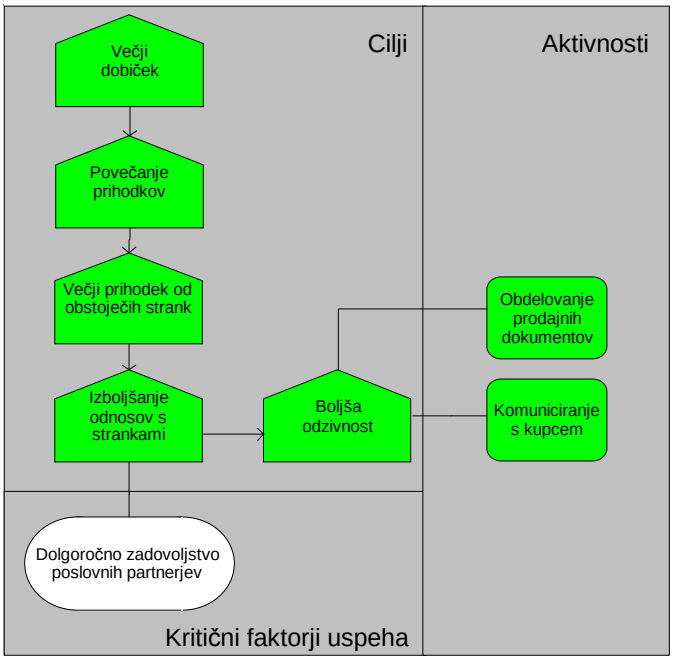
Slika 23: Model strateških ciljev podjetja izdelan z orodjem Aris, [vir: lasten]



Stopnja medsebojnega privzemanja ciljev po hierarhični lestvici je pomemben kazalec urejenosti organizacije. Pomembno je, da imajo vsi izvajalci jasno opredeljene in merljive cilje ter da so motivirani za njihovo doseganje. Hierarhija ciljev mora biti usklajena s hierarhijo aktivnosti in organiziranosti.

Zaposleni se morajo zavedati namena in pomembnosti aktivnosti, ki jih izvajajo in dejstva, da z doseganjem svojih ciljev prispevajo k uspešnemu poslovanju organizacije. Zavedanje zaposlenih je pomembna zahteva ISO 9001:2000. Cilji morajo biti v poslovnih procesih povezani z ustreznimi aktivnostmi CRM. Povezava med cilji z aktivnostmi je pogoj za uvajanje sistemov sprotnega merjenja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije (slika 24, str.61).

Slika 24: Povezovanje ciljev in aktivnosti CRM v Arisu, [vir: Lasten]



Izvajanje aktivnosti mora omogočali doseganje ciljev na vseh ravneh organizacije [Sobočan, 2001, str.12]. Pri zbiranju podatkov moramo natančno vedeti kje in kako bodo podatki uporabljeni v poznejših postopkih obvladovanja poslovnih procesov. Zbrani podatki morajo zagotoviti preglednost obstoječega dogajanja (as-is) v organizaciji in omogočiti analizo primernosti poslovnih procesov za doseganje postavljenih ciljev.

Pri zbiranju podatkov si je treba postaviti naslednja vprašanja :

- Kateri procesi obstajajo v organizaciji?
- Kateri procesi so kritični za doseganje strateških ciljev organizacije?

Za kritične procese je treba odgovoriti na naslednja vprašanja :

- Kje se proces začne in konča?
- Kaj proces obsega?
- Kakšen je namen procesa?
- Katere vhode in izhode ima proces?
- Kako je proces povezan z ostalimi procesi?
- Kakšni so pretočni časi procesov?
- Kakšni in kolikšni stroški nastajajo med izvajanjem procesa?
- Kakšna je uspešnost procesa?

Pri analizi procesov upravljanja odnosov s strankami je ves čas treba upoštevati kupca. Poleg splošnih vprašanj, ki prav tako veljajo za prenovo procesov upravljanja odnosov s strankami, je treba upoštevati nekatere specifične korake: Osnovne aktivnosti je mogoče strniti v naslednje korake [Thompson, 2001, str.4] :

1. Popis stičnih točk in procesov s katerimi so kupci v neposrednem stiku

To je prva stopnja prenove, pri kateri je nujno treba zaznati ustrezne procese in podprocese. Samo število teh procesov je odvisno od definicije procesa v posameznem podjetju. V naslednjem koraku je treba kupca povprašati po izkušnjah, kar pa je zelo težko brez jasnega poznavanja ključnih procesov.

2. Zaznavanje ključnih procesov s kupčeve perspektive

Prepoznati je potrebno od 10 do 50 procesov, ki predstavljajo 99% tistih, ki zadevajo kupce. Ključno je, da te informacije zagotovimo s pomočjo samih kupcev in se najprej osredotočimo na procese, ki povzročajo največ nezadovoljstva tako pri kupcih kot pri zaposlenih. Prav tako je pomembno identificirati manjkajoče procese. V tej fazi podjetja pogosto pozabijo na pomembno vlogo kupcev in zaposlenih.

3. Ovrednotenje ključnih procesov glede na cilje strategije CRM

Glede na cilje definirane v strategiji CRM imajo posamezni procesi različno veljavo (npr.: proces je lahko drugače ovrednoten, če je cilj kupčevo zadovoljstvo ali pa donosnost kupca ali zadrževanje kupca...). Najprej je treba ovrednotiti vsak proces glede na njegov vpliv na strategijo CRM in nato določiti prioritete za prenovo.

4. Merjenje ključnih procesov po njihovem prispevku h kupčevi vrednosti

S pomočjo informacij, ki se zbirajo pri stikih s kupci je treba ustrezno ovrednotiti ključne procese. Procese je treba ocenjevati glede na dosežene cilje in glede na minimalno sprejemljive standarde, ki jih za posamezen proces pričakujejo kupci.

5. Implementacija sprememb v zalednih in ospredjih rešitvah

Spremembe procesov vplivajo tudi na sisteme za načrtovanje virov (ERP) in tudi na sisteme, ki neposredno podpirajo stike s kupci (ang. front office). Sisteme je treba prilagoditi omejenim spremembam in jih med seboj ustrezno povezati.

6. Dodelitev lastnikov procesov, ki pokrivajo več oddelkov.

Ključni procesi za kupca morajo imeti stalni nadzor. Velikokrat segajo prek mej posameznih oddelkov Brez jasne odgovornosti za upravljanje so takšni procesi obsojeni na neuspeh.

7. Ocenitev vpliva sprememb na dobavitelje in druge partnerje.

Procesi, ki vplivajo na kupčevo zadovoljstvo, so lahko povsem interne narave, velikokrat pa vključujejo tudi sodelovanje z dobavitelji in z drugimi partnerji. Najprej je treba proučiti procese, ki jih kupec omenja kot ključne, in proučiti njihovo povezavo z dobavitelji. Pri prenovi CRM procesov se je treba izogniti preurejanju procesov, ki niso ključni za kupca. Lahko se zgodi, da prenovljeni procesi ne zadovoljijo kupcev ali pa ti sploh ne opazijo sprememb. Razlog je lahko v odnosu z dobaviteljem ali v samem dobavitelju.

8. Postavitev dogovora s kupci o ravni storitev za ključne procese.

Raven storitev je treba uskladiti s kupci, ker so njihova pričakovanja lahko drugačna, kot se zdi s perspektive podjetja. Dogovoriti se je potrebno za ustrezno stopnjo kompenzacije v primeru neustrezne kakovosti storitev ali odstopanja od pričakovanih procesov.

9. Segmentiranje kupcev in ustrezna prilagoditev ključnih procesov.

V prvi fazi se identificirajo procesi, ki so najbolj kritični za celotno bazo kupcev. Kasneje je zelo koristno in smiselno ovrednotiti pomembnost procesov za posamezne vrednostne segmente kupcev. Pri ustreznem prilagajanju procesov je treba upoštevati vrednost posameznih kupcev za podjetje.

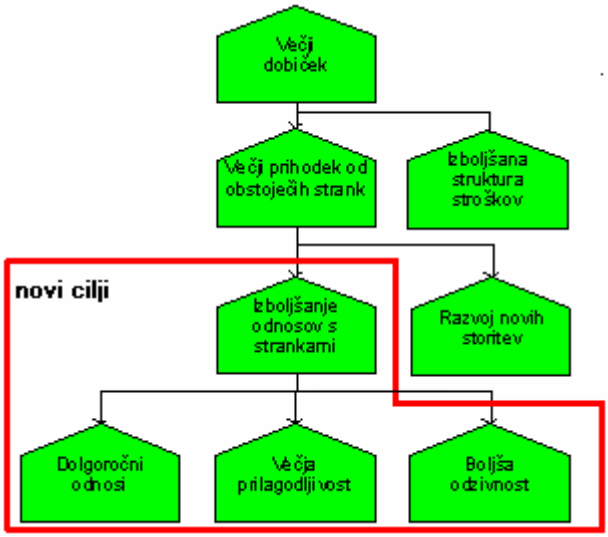
4.2.1 Primer prenovljenega procesa

Spodnji primer ilustrira, kako se lotiti prenove procesov, ki vplivajo na odnose s strankami.

Vodstvo hotelske verige je pričelo ugotavljati, da jim stalne stranke bežijo h konkurenci zaradi nerazpoložljivih sob. Ko so enkrat odšli, se jih mnog niso nikoli vrnili. Ugotovili so, da je med njimi veliko zelo donosnih kupcev njihovih storitev. Povpraševanje v obstoječem podatkovnem skladišču je pokazalo, da samo 8% strank ustvari 40% prihodkov.

Na podlagi teh informacij so med strateške cilje, ki bodo pripeljali k večjemu dobičku, poleg izboljšanja kakovosti storitev uvrstili tudi izboljšanje odnosov s strankami (slika 25). To zajema podrejene cilje:(dolgoročni odnosi, večja prilagodljivost, boljša odzivnost).

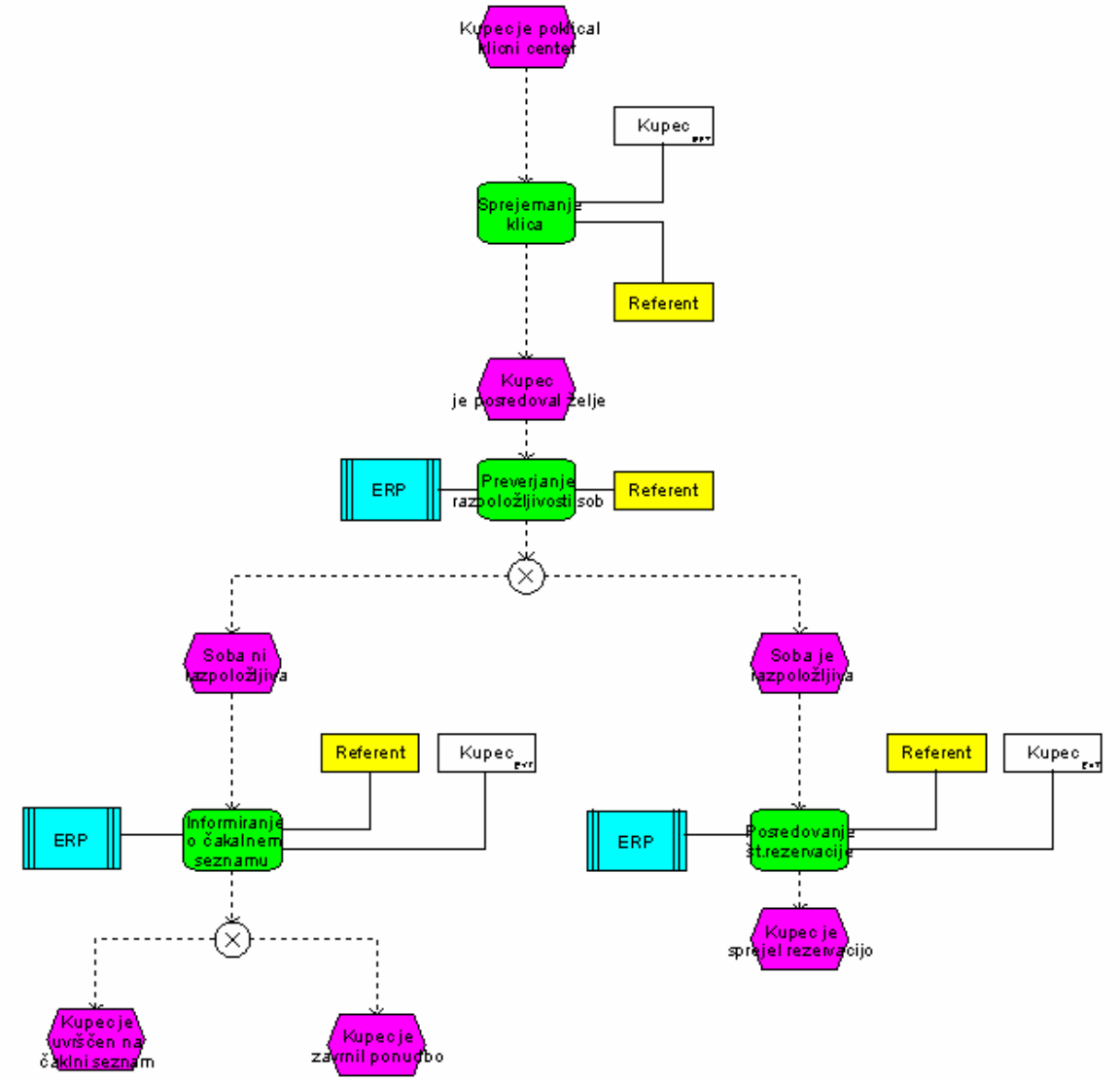
Slika 25: Novi strateški cilji – osnova za CRM [vir: lasten]



Izboljšanje obstoječih in razvijanje novih storitev je bila v podjetju stalna praksa. Veliko strank pa ne pride v položaj, da bi jih preizkusili, saj sploh ne dobijo sobe. Vodstvo se je pričelo zavedati, da so se v zadnjem času preveč usmerili k svojemu »produktu«, ki pa ga žal ne ponudijo vedno najdonosnejšim strankam. Prišli so do spoznanja, da se morajo osredotočiti na kupce. Še več: ugotovili so, da je potrebno kupce ustrezno segmentirati in se osredotočiti na tiste z največjo vrednostjo za podjetje.

Da bi bolje razumeli, kako ustrezno obravnavati najboljše kupce, so se v podjetju odločili, da pod drobnogled najprej vzamejo obstoječe procese. S pomočjo analize modelov, ki so jih modelirali v Arisu so popisali obstoječe procese in izločili tiste, ki so v neposrednem stiku z kupcem. Ključni proces, ki so ga zaznali je sprejem rezervacije za stalne goste. Tem so podelili kartico »redni gost« in jim omogočili posebno brezplačno številko, na kateri lahko rezervirajo sobo. Proces je prikazan na naslednji sliki s pomočjo eEPC modela (slika 27, str.64).

Slika 26: Obstoječi process (ang.: as-is): sprejem rezervacije [vir: lasten]



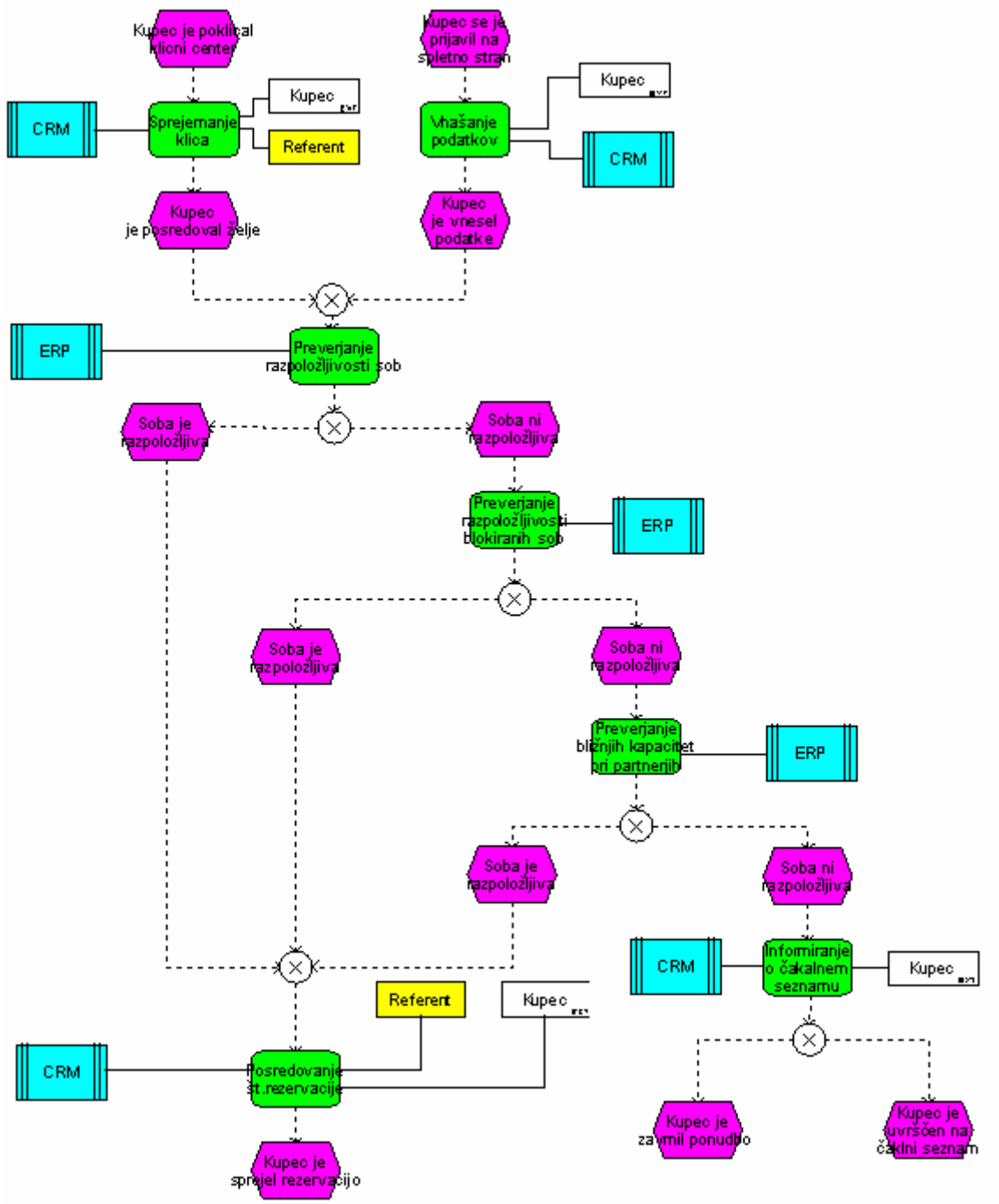
Z zbiranjem kupčevih povratnih informacij so ugotovili, kje je glavna težava. Slabost zgornjega procesa je predvsem v tem, da stranke, ki so uvrščene na čakalni seznam, načeloma niso pripravljene čakati v negotovosti ali bodo dobile sobo. Vse storitve, ki so namenjene zadovoljstvu gostov v hotelu, ne pripomorejo k temu, da bi se odločili in čakali do zadnjega trenutka, saj je večina nočitev poslovne narave.

Glede na cilje, definirane v strategiji CRM (slika 25, str.64), je zgornji proces eden od odločilnih in zahteva popolno prenovo že v prvi fazi izvajanja programa CRM. Takšen kot je, ne prispeva veliko k doseganju ciljev, saj se le 25% strank odloči za uvrstitev na čakalni seznam. Le 30% čakajočih dobi sproščeno sobo zaradi odpovedi drugih gostov. Za preostale kupce je zavrnitev zelo negativna informacija.

Učinek čakalnega seznama na kupčevo zadovoljstvo je ravno nasproten od želenega in v njihovih očeh ne zadovoljuje standardov, ki ga pričakujejo pri urejanju rezervacije.

Z razmišljanjem o obstoječem procesu je podjetje po metodologiji Aris že prešlo iz poslovne ravni prenove v načrtovalsko. Obstoječi proces so popolnoma prenovili (slika 28).

Slika 27: Prenovljen proces (ang.: to-be): sprejem rezervacije [vir: lasten]



Nov proces podpira različne (tudi povsem nove) distribucijske kanale. V proces je vključeno tudi sodelovanje s partnerji. Gre za velik preskok, saj so ti partnerji do sedaj bili konkurenca. Prenovljen proces je treba ustrezno podpreti z informacijsko tehnologijo. V nasprotnem primeru je lahko ves trud vložen v prenovo poslovnih procesov zaman. Tu se pojavi dilema: izbrati med standardnimi paketi CRM ali pa se odločiti za razvoj lastne aplikacije.

4.2.2 Standardna programska oprema ali lasten razvoj

Ker programske rešitve CRM ne nadomeščajo obstoječih rešitev in jih le dopolnjujejo, je ključnega pomena za ustrezno odločitev integracija. Poiskati je potrebno programsko rešitev, ki bo na primeren in učinkovit način povezana z obstoječimi rešitvami. Veliki ponudniki standardnih rešitev so najagresivnejši oglaševalci. Marsikatero podjetje niti ne pomisli, da je mogoče namesto standardnih paketov uspešno razviti lastno rešitev.

V tabelah 4-7 (str.33-35) so predstavljeni ključni kriteriji pri izbiri celostne rešitve, programske opreme in partnerjev. Neodvisno in še pred uporabo teh meril predlagam dodatno oceno prednosti in slabosti standardnih rešitev.

Prednosti standardnih rešitev, ki sem jih spoznal pri vpeljavi standardnega sistema ERP SAP R/3 in produkta mySAP CRM v praksi so:

- visoka stopnja integracije,
- enkratno obravnavanje podatkov,
- standardizacija poslovnih procesov,
- veliko znanja o procesih, ki ga ponuja referenčni model,
- stalen tehnološki in vsebinski razvoj,
- zmanjšano število potrebnih podsistemov,
- zelo dobra in dostopna dokumentacija o sistemu,
- skrajšan čas vpeljave.

Naštete prednosti so lahko vprašljive, če niso zagotovljeni določeni pogoji. Visoka stopnja integracije nedvomno velja znotraj samega produkta CRM, kjer so posamezne funkcionalnosti tesno povezane med sabo. Ključna je integracija z obstoječim sistemom ERP. To je konkurenčna prednost, ki jo izkorišča večina dobaviteljev standardnih paketov (npr.: Baan, Oracle, SAP itd.). Odločitev za dobavitelja ERP sistema ni nujna. Omenjen je že bil primer farmacevtskega podjetja Novartis (str.29). Za enkratno obravnavanje podatkov je prav tako ključna integracija. V nasprotnem primeru dobimo razdrobljene podatkovne baze, kot jih prikazuje slika 8 (str. 22).

Standardizirani poslovni procesi, ki jih prinaša referenčni model so zelo dobrodošla baza znanja, ki jo je mogoče uporabiti pri obvladovanju procesov CRM. Pri velikih dobaviteljih, ki so že dolgo na trgu je večina procesov že dobro preizkušena in jih uporablja veliko podjetji pri katerih lahko vidimo ali ustrezajo tudi našemu poslovanju. Težava je v tem, da s takšnimi procesi kupcem ponujamo le tisto, kar dela tudi konkurenca. Težko govorimo o konkurenčni prednosti. Vsekakor je referenčni model ovira pri zagotavljanju inovativnega poslovnega modela, ki bo podjetje ločil od konkurence. Veliki dobavitelji podjetjem zagotavljajo stalen tehnološki in vsebinski razvoj. Podjetja pa skoraj nimajo vpliva na to, kdaj se bodo določene novosti pojavile. Dejanska potreba po novih procesih in tehnologijah se lahko v podjetju pojavi že prej, vendar je ovira ponovno referenčni model. Standardni programski paketi so večinoma zelo togi sistemi, tako da so modifikacije sistema sorazmerno zahtevne. Sistem sicer dopušča spremembo dela ali celo celotne funkcionalnosti, vendar se je potrebno zavedati težav, ki lahko izhajajo iz tega:

- težja nadgradnja sistema s strani ponudnika paketa,
- manjša zanesljivost delovanja,
- vzdrževanje takšnih posegov ni zajamčeno.

Če je predvideno preveč posegov, se je smiselno vprašati ali je standardni paket sploh prava odločitev. Lastni razvoj lahko ponudi ustrezne rešitve za zgoraj omenjene probleme.

4.2.3 Značilnosti prenove procesov CRM

Prenova kupčevih procesov je ključni element pri uvajanju strategije CRM. Ves čas se je treba posvetovati s kupci, zaposlenimi in partnerji ter od njih pridobiti povratne informacije, pomembne pri vsaki spremembi procesov, ki imajo vpliv na kupčevo zadovoljstvo [Thompson, 2001, str.6]. Rezultat uspešne prenove morajo biti procesi, ki ne ustrezajo samo kupčevim pričakovanjem, ampak zagotavljajo tudi konkurenčno prednost in prispevajo k ustvarjanju kupčevega zadovoljstva (pozitivne izkušnje, ki presegajo pričakovano).

Za prenovo poslovnih procesov, ki posredno ali neposredno vplivajo na upravljanje odnosov s strankami, se v tuji literaturi pojavlja kratica CPR (ang.: Customer Process Re-engineering). Gre za različico prenove poslovnih procesov (ang.: Business Process Re-engineering - BPR), ki je primarno osredotočena na izboljšanje odnosov s kupci in ne nujno na izboljšanje učinkovitosti procesov.

BPR + CRM = CPR – Customer Process Re-engineering

Po mojem mnenju gre pri izrazu CPR zgolj za novo skovanko, ki služi predvsem svetovalnim podjetjem in ponudnikom programskih rešitev. Ni dvoma, da je pri upravljanju odnosov s strankami v ospredju kupec. Sama prenova procesov pa se v povezavi z upravljanjem odnosov s strankami popolnoma nič ne razlikuje od že uveljavljenih pristopov predstavljenih v nalogi.

Pri izbiri programske rešitve moramo biti zelo previdni. Strateško dobro zasnovano upravljanje odnosov s strankami lahko spodleti, če se ustrezno ne lotimo izbire dobavitelja programskih rešitev. Dobavitelj so pri trženju svojih produktov zelo agresivni in ponujajo najrazličnejše »dobre prakse« (angl.: Best Practice). Prepričati se je treba, ali je takšna rešitev dobra tudi za naše poslovanje. Možna alternativa standardnim rešitvam je lastni razvoj informacijske rešitve.

5 Lasten razvoj – alternativa standardnim rešitvam

Pri izbiri podpore upravljanju odnosov s strankami se lahko podjetja odločijo tudi za lasten razvoj in ne zgolj za izbiro standardne programske opreme (Oracle, SAP, Siebel…). Rešitev »iz škatle« ima tako svoje prednosti (standard, povezljivost, referenčni model, ki odraža »dobro poslovno prakso«, itd.) kot slabosti. Referenčni model ponuja znanje in najboljše prakse, vendar pa kmalu lahko ugotovimo, da nekatere naše procese ne pokriva tako, kot se ti odvijajo v realnem svetu. Optimizacija poslovnih procesov je omejena z referenčnim modelom, kar lahko pri upravljanju odnosov s strankami predstavlja oviro pri zagotavljanju zadovoljstva strank. Z lastnim razvojem lahko podjetja pridejo do rešitev, ki ne predstavljajo zgolj kompromisa ampak lahko zagotovijo konkurenčno prednost, ki se kaže kot zadovoljstvo strank. .

Informacijski sistem mora zagotavljati učinkovito podporo pri izpeljavi posameznih poslovnih procesov, česar brez ustreznega načrtovanja ni moč doseči. Za kakovostno načrtovanje informacijskih sistemov se v zadnjem času uporabljajo predvsem objektno orientirani koncepti. Objektno orientirane metode omogočajo, da informacijski sistem odseva realnost. Z njihovo pomočjo je informacijski sistem mogoče implementirati za delovanje in obnašanje, ki sta ustrezna za poslovanje podjetja.

5.1 Modeliranje lastne rešitve z ustrezno metod

Takšna metoda je metoda UML (Unified Modelling Language). Jezik UML je primeren za modeliranje širokega spektra informacijskih sistemov, ki delujejo v realnem času. Je grafični jezik za vizualizacijo, specifikacijo, načrtovanje in dokumentacijo programske opreme.

V relativno kratkem časovnem obdobju je poenoten jezik za modeliranje postal glavni modelni jezik v računalniški industriji. Poenoten jezik za modeliranje je nastal z združitvijo več objektno orientiranih metodologij. V začetku 90-tih let število objektno orientiranih metod naraste do števila 50. Številne izmed teh metod težko najdejo ustrezen modelni jezik, ki bi ustrezal njihovim specifičnim zahtevam. Med temi novimi metodami so izstopale Boochova metoda, Jacobsonova metoda OOSE (Object-Oriented Software Engineering) in Rambaughtova metoda OMT (Object Modeling Technique). Boochova metoda je bila učinkovita v fazi načrtovanja in konstrukcije, OOSE je omogočala odlično podporo za diagrame razredov, analizo in visokonivojsko načrtovanje, OMT pa je bila najuporabnejša pri analizi in pri sistemih z veliko podatki [Booch, 1998, str. 15]. V sredini 90-tih let se avtorji vseh treh metod Boochove, OOSE in OMT odločijo za snovanje novega modelnega jezika, ki bi bil podprt v vseh treh metodah - poenotenega jezika za modeliranje [Booch, 1998, str. 15]. Poglavitna prednost uporabe UML glede na ostale metode je ravno kombinacija starejših metod, standardizacija izdelave programske opreme ter novi koncepti in vzorci.

5.1.1 Značilnosti UML

Uporabnost jezika se kaže v naslednjih točkah:

- je odprt standard,
- podpira celoten cikel razvoja programske opreme,
- uporaben je na veliko različnih področjih,
- temelji na izkušnjah in potrebah uporabnikov in
- podpirajo ga mnoga orodja CASE.

UML torej omogoča objektno modeliranje, ki zagotavlja preslikavo realnega sveta v informacijski model. Je orodje za predstavitev problema, ki je prijazno načrtovalcu okolja. Poenostavljeno je razumevanje problema, mogoč je prikaz relacij oziroma odnosov med elementi modela. Poleg tega obvladujemo kompleksnejše probleme s prikazi pogledov v ločenih in skupnih diagramih, s prikazi le bistvenih podatkov in skritimi podrobnostmi. Različni pogledi (logični, izvedbeni,, namestitveni…) nam omogočajo vpogled v obnašanje sistema, strukturo in končno, fizično realizacijo. S standardnimi simboli, preverjanjem obnašanja pa je izboljšana komunikacija tako med načrtovalci sistemov, kot tudi med uporabniki in načrtovalci. Zelo pomembna lastnost načrtovanja sistema v UML je to, da pri načrtovanju pridobivamo tudi specifikacijo, konstrukcijo in dokumentacijo projekta.

Za opis primera je potrebna statična in dinamična analiza sistema. V bistvu imajo vsi sistemi statično strukturo in dinamično obnašanje. Diagrami razredov objektov so

zelo dobri za dokumentiranje in izražanje statične strukture sistema. Diagrami stanja sistema, zaporednosti dogodkov, sodelovanja in diagrami aktivnosti pa izražajo obnašanje sistema oziroma dinamični del. Faze razvoja modela lahko definiramo s pomočjo naslednjih diagramov, ki predstavljajo osnovni nabor za izdelavo informacijskega sistema po tej metodi:

Statični diagrami UML so:

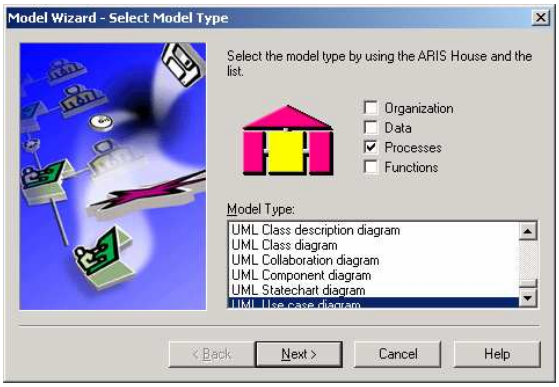
- razredni diagram *(ang. class diagram),*
- objektni diagram *(ang. object diagram),*
- diagram komponent *(ang. component diagram),*
- diagram porazdelitve *(ang. deployment diagram).*

Dinamični diagrami UML so:

- diagram primerov uporabe *(ang. use case diagram),*
- diagram stanj *(ang. statechart diagram),*
- diagram zaporedja *(ang. sequence diagram),*
- diagram sodelovanja *(ang. collaboration diagram),*
- diagram aktivnosti *(ang. activity diagram).*

Tudi orodje Aris Toolset omogoča modeliranje po metodi UML. Na voljo so sledeči modeli (slika 28):

Slika 28: UML modeli v Arisu



Aris Toolset ne ponuja modeliranja ali celo generiranja kode na način, ki ga omogočajo specializirana orodja (npr.: Rational Rose). Aris je primeren predvsem za osnovne ponazoritve, ki so lahko dobra osnova za nadaljnje modeliranje zunaj Arisa. Dobrodošlo je to, da so modeli UML lahko povezani z ustreznimi procesi, ki so prikazani z eEPC diagrami, kar omogoča lažje obvladovanje sprememb.

Danes se preveč podjetji prepusti prodajalcem že pripravljenih rešitev in se neupravičeno ne poslužujejo lastnega razvoja. Predvsem za manjša podjetja, ki lahko iščejo svojo konkurenčno prednost v raznih nišah, je lahko referenčni model prej ovira kot prednost pri doseganju zastavljenih ciljev. Pri ustreznem načrtovanju podjetja izhajajo iz poslovne strategije in njenih ciljev. Tako veliki kompromisi pri izbiri informacijske podpore niso možni. V nasprotnem primeru je lahko ogrožen uspeh celotnega projekta.

6 Zaključek

Upravljanje odnosov s strankami je zelo širok pojem in se uporablja v zelo različnih kontekstih, ki so bolj ali manj ustrezni. V prvem delu naloge sem predstavil različne poglede na upravljanje odnosov s strankami. Vsem je skupno to, da opozarjajo na prepogosto zavajanje dobaviteljev programske opreme, ki CRM enačijo s svojimi produkti. Zavedanje, da CRM ni programska oprema in da je tehnologija le vzvod za doseganje ciljev CRM, je danes še vedno na nizki ravni. Večina se strinja, da podjetja morajo spremeniti svojo osredotočenost na produkt v osredotočenost h kupcu. Zavedati se je treba, da je neposredni ali vsaj posredni odjemalec večine procesov v podjetju tudi kupec.

Ugotovitve kaj je CRM (cilj št.1, str.2) , lahko strnem v štiri točke, ki so osnova za razumevanje upravljanja odnosov s strankami in lahko nadomeščajo CRM definicijo:

- CRM je v osnovi poslovna strategija,
- cilj je najugodnejše razmerje med dobičkom in zadovoljstvom kupca, ki zagotavlja dolgoročno vrednost odnosa,
- procesi morajo zagotavljati zadovoljstvo vseh sodelujočih – tudi kupcev,
- tehnologija je vzvod, ki omogoča uspešno upravljanje odnosov s strankami.

CRM ni projekt, ampak program – množica različnih projektov, ki potekajo sočasno ali v zaporedju. Eden od ciljev dela je opredelitev vloge informacijske tehnologije pri podpori procesov upravljanja odnosov s strankami (cilj št.2, str.2). Ni namenjena sama sebi, ampak je vzvod za CRM. Je ena od komponent CRM programa, ki se prične pri viziji in strategi upravljanja odnosov s strankami in konča pri informacijski tehnologiji in metrikah, ki omogočajo ustrezno ravnanje v prihodnje.

Med ponudniki programske opreme izstopajo štiri največji, ki sem jih podrobneje predstavil (cilj št.3, str.2): Oracle, People Soft, Siebel in SAP. Siebel je med vsemi ponudniki najdlje na trgu in še vedno drži največji tržni delež. Ker je CRM zelo širok pojem, je tržni delež lahko zelo zavajajoč podatek. Osnova za izbiro morajo biti poslovni procesi, ki jih želimo pokriti. Veliko manjših ponudnikov programske opreme se je osredotočilo na posamezne niše in lahko bolje podprejo posamezne

poslovne procese. Izdelal sem primerjalno tabelo, kjer je predstavljeno osem paketov CRM in njihove funkcionalnosti. Funkcionalnosti so le eden segment pri oceni programske opreme. Kadar govorimo o upravljanju odnosov s strankami, moramo biti še bolj pozorni, saj je programska oprema le vzvod, ki jo je treba vrednotiti kot del celostne rešitve. Še tako odličen program, ki podpira upravljanje poslovnih priložnosti, lahko predstavlja zelo slabo rešitev za izvajanje in spremljanje tržnih kampanj. Tako je kritična primerjava vsaj petih rešitev CRM, kar je bil eden od ciljev dela, zelo težavna naloga. Ni se mogoče opreti le na funkcionalnosti in jih ustrezno obtežiti , da bi na koncu dobili enostaven odgovor v obliki številke. V magistrskem delu sem obdelal merila, ki omogočajo ustrezno vrednotenje rešitev in partnerjev. Predstavljeni so za sledeče kategorije:

- rešitev CRM,
- programska oprema CRM,
- razvijalec CRM,
- dobavitelj CRM.

Prenova kupčevih procesov je ključni element pri uvajanju strategije CRM, saj prehod na upravljanje odnosov s strankami ne pomeni podpreti obstoječih poslovnih procesov z najnovejšo tehnologijo in z novimi aplikacijami. Pri upravljanju odnosov s strankami gre za integracijo internih in eksternih procesov. Poslovne procese je treba prenoviti ali pa vzpostaviti povsem nove. Posebnost prenove procesov upravljanja odnosov s strankami je v tem, da se je treba osredotočiti na izboljšanje odnosov s kupci in ne nujno na izboljšanje interne učinkovitosti procesov. Pri tem se kaže ves čas posvetovati s kupci in spremljati njihove odzive pri skupnih stikih. Uvajanje upravljanja odnosov s strankami je program, ki se v nasprotju s projektom ne konča. Treba je ves čas spremljati odzive in vedenje kupcev intemu primerno prilagajati procese. Ker je prenova stalnica, lahko govorimo o obvladovanju procesov upravljanja s strankami. Ob prehodu podjetij na nov način poslovanja, ki vključuje upravljanje odnosov s strankami, predstavlja velik izziv spreminjanje do sedaj ustaljenih navad, načinov, ki so povezani s prenovljenimi poslovnimi procesi. Brez sprememb poslovne kulture ni možno zagotoviti zadovoljstva odjemalcev procesov – kupcev.

V magistrski nalogi sem predstavil orodje Aris Toolset podjetja IDS-Scheer, ki velja za vodilno orodje za prenovo poslovnih procesov (cilj št.4, str.3). Življenjski ciklus modeliranja poslovnih procesov z metodologijo ARIS ima tri ravni: poslovno , načrtovalsko , uporabniško. Na vseh ravneh nastopajo modeli, ki predstavljajo različen pogled na proces (organizacijski, funkcijski, podatkovni, procesni). Osrednji model metodologije je diagram eEPC (extended event-driven process chain). Orodje ponuja veliko več kot le dekompozicijo eEPC diagramov, a so ti v praksi prevečkrat spregledani. Aris omogoča ustrezno predstavitev strateških ciljev in

njihovo povezavo s posameznimi aktivnostmi procesov. Ustrezna prenova procesov upravljanja odnosov s strankami z orodjem Aris bi se morala pričeti prav na tej ravni, kjer so cilji CRM ustrezno uvrščeni v hierarhijo strateških ciljev. Kljub temu da je Aris odlično orodje, prihaja pri uporabi v praksi do velikih težav. Gre za razkorak med teorijo in prakso. Tudi v Sloveniji je veliko podjetij, ki so se odločila za uporabo Aris-a, a je ta po začetnem navdušenju zamrl. Razlog se skriva predvsem v neustreznem obvladovanju procesov, ki ne sledijo metodologiji. Izhajati je potrebno iz poslovne strategije ter razumeti pomen strateškega načrtovanja. Tega se podjetja ne zavedajo in si zadovoljijo z poenostavljenimi razlogi za neuspeh (orodje je zahtevno itd…).

Standardna programska oprema (Siebel, SAP, Oracle, Baan itd) za upravljanje odnosov s strankami temelji na referenčnih modelih. Z njimi lahko podjetje na lahek način pridobi veliko znanja o procesih, ki so preizkušeni v praksi. Ravno referenčni model je lahko tudi ovira za doseganje boljšega zadovoljstva strank. Referenčni modeli so bolj ali manj prilagodljivi. Vsak takšen model ima svoj okvir, ki omejuje proces. Tako morajo podjetja velikokrat prilagoditi svoje procese programski opremi namesto, da bi uporabili programsko opremo za podporo najboljšim možnim procesom. Pri upravljanju odnosov s strankami je ta paradoks lahko še bolj izrazit, saj s prenovo procesov iščem izboljšave, ki se odražajo v kupčevem zadovoljstvu in na koncu pomenijo konkurenčno prednost pred tekmeci. Pri doseganju te, je referenčni model lahko velika ovira.

Za iskanje optimalnih programskih rešitev in kot dobrodošla alternativa standardnim programskim paketom se tudi na področju upravljanja odnosov s strankami ponuja lastni razvoj. Zelo primerna je objektna metoda UML, ki lahko močno olajša delo in omogoči doseganje boljše podpore poslovnih procesov ter kakovosti programske opreme CRM. Pri prenovi poslovnih procesov so koristni predvsem diagrami, ki nazorno in enostavno ponazarjajo tok procesov (diagrami primerov uporabe in diagrami aktivnosti).

Pri samem delu sem prišel do spoznanja, da prihaja pri upravljanju odnosov s strankami do prevelikega napihovanja same problematike ter posledično do ustvarjanja povpraševanja po raznih ekspertih in svetovalcih tako s področja poslovnih procesov kot s področja informacijske tehnologije. Ves čas moramo biti osredotočeni na kupca in presojati poslovanje tudi skozi njegove oči, vendar standardni pristopi in tehnike za obvladovanje poslovnih procesov in načrtovanje informacijskih sistemov veljajo prav tako tudi za upravljanje odnosov s strankami (cilj št.5, str.3). Pretirano poudarjanje povsem novih smernic in trendov v poslovanju je popolnoma nepotrebno. Menim, da je ustrezna umestitev problematike upravljanja odnosov s strankami med obstoječe pristope najpomembnejši prispevek mojega magistrskega dela.

Ugotovitve, do katerih sem prišel v svoji nalogi, so pomembna informacija za podjetja, ki razmišljajo o vpeljavi celovite rešitve upravljanja odnosov s strankami.. Kljub temu, da ima vsak primer vpeljave svoje posebnosti, sem v nalogi navedel ključne točke, na katere morajo biti podjetja pozorna pri zasnovi CRM programa, obravnavanju poslovnih procesov in kasnejši izbiri programske opreme.

Naloga je osnova za ustrezno izvajanje programa upravljanja odnosov s strankami v praksi, ki hkrati prinaša nove izzive. Eden takšnih, s katerim bi se bilo potrebno soočiti v prihodnje, je ustrezno vrednotenje učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov upravljanja odnosov s strankami. Poleg doseganja zastavljenih ciljev mora biti za takšno vrednotenje poglavitno merilo kupčevo zadovoljstvo. Rezultati vrednotenja morajo omogočiti ustrezno obvladovanje poslovnih procesov.

7 Literatura in viri

Alexander D., Turner C.: The CRM Pocketbook, Hampshire, Management Pocketbooks, 2001, 115 str.

Bergeron B., Bryan P.: Essentials of CRM: a Guide to Customer Relationship Management, New York, John Wiley & Sons, 2002, 240 str.

Booch G., Rumbaugh J., Jacobson I.: The Unified Modeling Language User Guide. Reading, Massachusetts: Addison- Wesley, 1998, 482 str.

Brown S. et al.: Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-Business, New York, John Wiley & Sons, 2000, 345 str.

Davis R.: Business Process Modelling with ARIS: A Practical Guide, London, Springer, 2001, 531 str.

Dyche J.: The CRM Handbook, Boston, Addison-Wesley, 2001, 307 str.

Eisenfeld B. et al.: CRM Software Request for Information and request for Proposals, Note No.: R-13-4956, Gartner, 2001, str.39

Eisenfeld B., An Implementation Cookbook for CRM Project Managers, Denver, Symposium ITxpo - Gartner, 2001, 18.str

Eisenfeld B., Kirkby J.: Implementing CRM: Business Change Program Not Project, Note No.: TU-13-1897, Gartner, 2001, 5 str.

Galimi J., Knox M.: CRM: CRM-Enabling Technologies: The Important Diference, Note No.: SPA-12-7254, Gartner, 2001, 3 str.

Gospodarski vestnik, IT priloga, 03 2002 št II/3 str.13

Greenberg P.: CRM At the Speed of Light, McGraw-Hill, 2002, 480 str.

Groznik A., Jaklič J., Indihar Štemberger M., Kovačič A.: Strateško načrtovanje poslovne informatike v slovenskih organizacijah – mit ali resničnost. Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike 2001, Slovensko društvo Informatika, 2001, str. 223-231

Hammer M., Champy J.: Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju, Ljubljana, GV založba, 1995, 223 str.

Herschel G.: Optimising Customer Relationship Across Every Interaction: , gradivo s seminarja, Ljubljana, Gartner, 2000, 25 str.

Horovitz J., Panak M. J.: Za popolno kupčevo zadovoljstvo, Ljubljana, GV založba, 1997, str.264

Kirkby J.: Creating a CRM Strategy, Note.No.: TU-14-9475, Garter, 2001a, 5 str.

Kirkby J.: Creating a CRM Vision, Note No.: TG-14-9470, Gartner, 2001, 5 str.

Kovačič A., Peček B.: Prenova in informatizacija delovnih procesov: Izbrana poglavja, Učbenik, Fakulteta za upravo (VUŠ), Ljubljana, 2002, 67 str.

Kovačič A., Vukšić V.B., Spremić M.: Managing Change Toward E-Business Era: Slovenian and Croatian Perpesprctives, Ljubljana, Zbornik posvetovanja DSI2001, 2001, str.12-27

Kovačič A.: Management in informatila - kako odpravit prepad?, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Inštitut za poslovno informatiko, 2004,14 str.

Maoz M..: eCRM in a Multichannel World, gradivo s seminarja, Ljubljana, Gartner, 2000, 25 str.

Maoz M.: CRM Suite Magic Quadrant 2003: Business-to-Business, Gartner, 2003, 5str.

Nelson S., Berg T.: Customer Relationship Management: An Overiw, Note No.: R-11-1512, Gartner, 2000, 19 str.

Nelson S., Kirkby J.: Seven Key Reasons Why CRM Fails, Note No.: COM-13-7628, Gartner, 2001, 3 str.

Oracle E-Business BluePrint (URL: http://www.oracle.com/start/ebusinesssuite/ ebusinessblueprint.html), 2.5.2002

Postma P., Nova doba trženja, Ljubljana, GV založba, 2001, 174 str.

Radcliffe J., Kirkby J., Thompson E.: The Eight Building Blocks of CRM. Note No.: DF-14-2111, Gartner, 2001, 6 str.

Ribič M.: Implementacija elektronskega poslovanja med podjetji: magistrsko delo, EF Ljubljana, 2002, 111 str.

Scheer A.t W.: Architecture of Integrated Information System: Foundations of Enterprise Modelling, Berlin, Springer-Verlag, 1992, 219 str.

Scheer A.W., et al.: Business Process Excellence, 2002, 270 str.

Shaw R., Davies J.: Customer Relationship Management (CRM): Overview, Note No.: R-13-4956, DPRO-90679, Gartner, 2001, 10 str.

Sobočan B.: Metodologija in orodjae Aris skozi primer, interno gradivo IDS-Scheer d.o.o, 2001, 41 str.

Taeschler D.: Approaches To Customer Equity Through CRM, Grafica.eCRM Corp., 2002, 18 str.

Thompson E.: Customer Process Re-engineering: Talk to Your Customers, DF-14-8380, Gartner, 2001, 6 str.

Spletne strani:

http://www.crm2001online.com/
http://www.crmassist.com/
http://www.crmcommunity.com/
http://www.crmdaily.com/
http://www.crm-forum.com/
http://www.crmguru.com/
http://www.destinationcrm.com/
http://www.ecrmguide.com/
http://www.gartner.com/
http://www.ittoolbox.com/
http://www.oracle.com
http://www.peoplesoft.com
http://www.sap.com
http://www.searchcrm.com/
http://www.siebel.com

	E.piphany Inc.	KANA	ONYX Software Corp.	Oracle Corp.	PeopleSoft Inc.	Pivotal Corp.	SAP AG	Siebel Systems, Inc.
	E.piphany Marketing, Sales, Service 5.5	**KANA Analytics, Marketing, Service 7.0**	**Onyx Enterprise 2001**	**Oracle E-Business Suite 11i.5**	**PeopleSoft 8 CRM 8.0**	**eRelationship 2000**	**mySAP CRM 3.0**	**Siebel 7.0**
CRM področje	Posamezne namestitve po področjih	Posamezne namestitve po področjih	Paket	Paket	Paket	Paket	Paket	Posamezne namestitve po področjih
SFA (Sales Force Automatization)								
Upravljanje s stiki	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Ne podpira	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Da	-	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike
Upravljanje potencialnih kupcev	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Ne podpira	Prednastavljne predloge	Da	Da	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike
Spremljanje kupcev	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Ne podpira	Prednastavljne predloge	Da	Da	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Upravljanje s prodajnimi predlogi	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Ne podpira	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Da	Da	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike
Generiranje ponudb	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Ne podpira	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Da	Net listed	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike
Upravljanje prodajnih ponudb	Prednastavljne predloge	Ne podpira	Prednastavljne predloge	Da	Da	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike
Spremljanje naročil	Prednastavljne predloge	Ne podpira	Prednastavljne predloge	Da	Da	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike
Napovedovanje prodaje	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Ne podpira	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Da	Da	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike
"Pipeline" analiza (Pipeline Analysis)	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Ne podpira	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Da	Da	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike
Upravljanje področji (Territory Management)	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Ne podpira	Prednastavljne predloge	Da	Da	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike
Mobilne aplikacije za prodajo na terenu	Da	Ne podpira	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Obvladovanje potencialnih kupcev s pomočjo dlančnikov/mobilnih telefonov	Da	Ne podpira	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Nastavljiv konfigurator izdelkov	Ne	Ne podpira	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Izdelava naročil iz ponudb	Da	Ne podpira	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
E-mail naročila	Da	Ne podpira	Da	Da	Ne	Da	Da	Da
Spremljanje in pregledovanje povpraševanj na internetu	Ne	Ne podpira	Da	Da	Da	Da	Da	Da
E-nabava	Ne	Ne podpira	Ne	Da	Da	Ne	Da	Ne
Avtomatizirane fakturiranje	Da	Ne podpira	Ne	Da	Da	Ne	Da	Ne
Marketing								
Upravljanje s kampanjami	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge	-	Prednastavljeno, prilagodljivo	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
E-mail kampanje	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Da	Prednastavljeno, prilagodljivo	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Upravljanje z dogodki (sejmi, srečanja...)	Ne	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Da	Ne	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Lead Management	Ne	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Da	Prednastavljeno, prilagodljivo	Ne	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Besedila za podporo klicem	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Da	Prednastavljeno, prilagodljivo	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Upravljanje vsebine	Ne	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Da	Da	Prednastavljeno, prilagodljivo	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Profiliranje strank	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Da	Ne	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Rudarjenje s podatki (za izdelavo tržnih seznamov)	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Da	Ne	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Ciljni marketing	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike	Da	Da	Ne	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge, Nastavljivo za prodajnike
Upravljanje tržnih kanalov	Nastavljivo za prodajnike	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge	Da	Prednastavljeno, prilagodljivo	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Dostop do demografskih podatkovnih baz	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge	Da	Prednastavljeno, prilagodljivo	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Dostop do podatkovnih baz z rezultati marketinških raziskav	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Prednastavljne predloge	Ne	Prednastavljeno, prilagodljivo	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
B2C trženje	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Da	Da	Prednastavljeno, prilagodljivo	Ne	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
B2B trženje	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge	Da	Da	Prednastavljeno, prilagodljivo	Nastavljivo za prodajnike	Prednastavljne predloge	Nastavljivo za prodajnike, Prednastavljne predloge
Online modeliranje cen	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da
Online obdelava plačil	Ne	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da	Ne
Pregled statusa naročil v resničnem času	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Kontrola razpoložljivosti zalog - v realnem času	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Internetni dostop do prodajne literature	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Online konfiguriranje produktov	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
Internet promocije	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Kontrola cen v realnem času	Da	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
Samodejne promocije preko samopostrežnega interne okolja	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Izdelava vprašalnikov za potencialne stranke	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Zbiranje informacije s pomočjo ročnih prenosnih naprav	Da	Da	Da	Ne	Ne	Da	Da	Ne

Izvažanje podatkov , poročanje, on-line tiskanje	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Pnline obrazci	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Da	Da
Dostop do kupčevih podatkov s pomočjo ročnih prenosnih naprav	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Spremljanje zalog za marketinški material	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Da	Da
Iskanje produktov s pomočjo indeksov	Ne	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da	Da
Service and support								
Spremljanje dogovora o nivoju storitev (Service Level Agreement Tracking)	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Zagotavljanje kakovosti	Da	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da	Da
Avtomatizirana pomoč uporabnikom	Da	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Da
Storitve upravljanja s klici	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Samodejno poročanje o storitvah	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Samodejna distribucija programske opreme	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da	Ne
Obdelava vračil	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Spremljanje izpolnitve naročil	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Svetovalne storitve	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Internetna podpora	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Upravljanje pogodb	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Inteligentno usmerjenje klicev	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Eskalacija problemov in upravljanje	Da	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Da
Razpošiljanje pomoči in spremljanje bodočih aktivnosti	Da	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da	Da
Zajemanje podatkov s pomočjo prenosnih ročnih naprav	Da	Da	Da	Da	Ne	Ne	Da	Da
Poročanje s pomočjo prenosnih ročnih naprav	Da	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Da
Preddefinirane aplikacije za prenosne ročne naprave	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Da	Da	Da
Prilagodljive aplikacije za prenosne ročne naprave	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da	Da	Da
Sinhrono ažuriranje baze	Da	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da	Da
Upravljanje naročil	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Industrijske rešitve								
Bančništvo	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Da
Razvedrilo/Zabava	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da
Finančne storitve	Da	Ne	Da	Da	Ne	Da	Ne	Da
Varovanje zdravja	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Da
Visoko izobraževanje	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Zavarovalništvo	Da	Ne	Da	Da	Ne	Da	Ne	Da
Proizvodnja: diskretna	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Da	Da	Da
Proizvodnja: procesna	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Da
Mediji	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da
Farmacija	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Da
Maloprodaja	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da
Storitve	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da
Telekomunikacije	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da
Transport	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da
Javne storitve	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Da
Tehnične lastnosti, poročanje								
Prednastavljne povezave na ERP	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Prednastavljeno povezane na SCM	Ne	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
Vmesnik na sistem za upravljanje z zalogami	Da	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
Integracija distribucijskih kanalov	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
PBX integracija za upravljanje klicev	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
integrirana glasovno procesiranje	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Podpora WAP	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Windows NT/2000	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Linux	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Ne
HP UX	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Da	Ne
Palm OS	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Da
Sun Solaris	Da	Da	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da
Windows CE	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Da	Da
Internet Browser-Based Deployment	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Oracle	Da	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
DB2	Da	Da	Ne	Ne	Da	Ne	Da	Da
Informix	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne
Microsoft SQL Server	Da	Da	Da	Ne	Da	Da	Da	Da
Microsoft Access	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne
Sybase	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Ne
Preglednice (Spreadsheet)	Da	Da	Da	Ne	Da	Ne	Da	Da
Urejevalnik besedil	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Da	Da
Predstavitve	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Da
Business Intelligence/Programska oprema za podporo odločanju	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Statistične analize	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da

Podpora geografskih kart	Da	Da	Ne	Da	Ne	Ne	Da	Da
Poizvedovanje in poročanje	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Proizvodne aplikacije	Da	Da	Ne	Da	Ne	Da	Da	Ne
Aplikacije Oracle	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Da	Da
Aplikacije PeopleSoft	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Aplikacije SAP	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Da	Da
Aplikacije Siebel	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da
Podpora drugim aplikacijam	Any structured data file can be a data source	Adapters can be built to most major applications Aspect CTI; Genesys CTI; Cisco ICM/CTI	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Usmerjanje in spremljanje klicev	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Podati o kupcih	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Prodajni podatki	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
SLA obdelovanje	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Spremljanje statusa akcijskih postavk	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Marketinški podatki	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Podatki o storitvah	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Ostale možnosti spremljanja	E-commerce/Web tracking	E-mail tracking and reporting	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Portal storitev	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Večjezikovni vmesnik za portal	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Vloge za avtorizacijski koncept	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Večdimenzionalne analize	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Web Interactivity (Customer and Sales Support)	Da	Da	Da	Da	Ne	Da	Da	Da
Modeliranje poslovni procesov	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Navigacija orientirana glede na poslovne procese	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Sodelovanje preko interneta	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Obvladovanje poslovnih priložnosti (up-sell, cross-sell)	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Internetni brskalnik kot GUI	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Večvalutna podpora med portali	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Podpora mobilni delovni sili	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Pogoste implementacije	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Upravljanje s koledarjem	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Enkratni vnos gesla	Da	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
Merjenje in spremljanje ključnih indikatorjev učinkovitosti	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Poslovno načrtovanje	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Takojšnji dostop kupcev do podpore/prodaje preko internetalmmediate Customer Access to Sales/Support via Web	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Spremljanje in izbira povpraševanj z interneta	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Upravljanje delovnih tokov	Da	Da	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
Poročanj o prodajnih aktivnostih	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Analize kupcev	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Analize prodajnih klicev	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Samodejno generiranje poročil	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Prednastavljena poročila	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Prilagojena poročila na zahtevo	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Samodejna distribucija poročil	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Ad Hoc Query	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Okvirna cena	Prične se z $250,000 $3,000 na imenovanega uporabnika	???	$2,500 na uporabnika + doplačilo za strežnik - odvisno od števila imenovanih uporabnikov- Povprečna vrednost $350,000 za programsko opremo in vzdrževanje v prvem letu	Odvisno od namestitve	???	$250,000 do $1,000,000, odvisno od števila licenc	Odvisno od namestitve	Odvisno od namestitve