

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

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

Ljubljana, november 2010

GORAN GERBIČ

IZJAVA

Študent Goran Gerbič izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalko prof. dr. Mojco Indihar Štemberger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.11.2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI	3
1.1 Sistem managementa odnosov z odjemalci	3
1.2 Metodologija uvajanja sistema CRM	4
1.2.1 Metodologija IRIS	5
1.2.2 Metodologija Gartner	8
1.3 Informacijske rešitve.....	11
1.4 Dejavniki uspešne uvedbe.....	14
2 INFORMACIJSKA REŠITEV MANAGENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI. 18	18
2.1 Arhitektura rešitve CRM	18
2.2 Izbira informacijske rešitve.....	20
2.3 Povezanost z obstoječimi programskimi rešitvami	23
3 NAČRTOVANJE UVEDBE SISTEMA CRM V STORITVENO PODJETJE. 24	24
3.1 Predstavitev storitvenega podjetja	24
3.2 Analiza obstoječega stanja.....	25
3.2.1 Organizacija podjetja	25
3.2.2 Obstoječe informacijske rešitve	28
3.3 Opredeljevanje potreb.....	30
3.3.1 Enovit prodajni proces.....	30
3.3.2 Enovit pogled na odjemalca	31
3.3.3 Pregled projektov in prodajne aktivnosti.....	31
3.3.4 Javna naročila in večji projekti.....	31
3.3.5 Trženjski dogodki.....	31
3.3.6 Sposobnost sprejemanja hitrih odločitev	32
3.3.7 Sistem kakovosti.....	32
4 UVAJANJE SISTEMA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V STORITVENO PODJETJE..... 32	32
4.1 Tehnološki pristop – izbira rešitve.....	33
4.2 Procesni pristop – prenova poslovnih procesov	34
4.3 Postopek uvedbe rešitve Microsoft Dynamics CRM 4.0.....	35
4.3.1 Uvajanje nove strategije	36
4.3.2 Reorganizacija podjetja	36
4.3.3 Analiza funkcionalnih potreb	36
4.3.4 Funkcionalna področja	37
4.3.5 Izdelava prilagoditev in dodatnih funkcionalnosti	39
4.3.6 Integracija in migracija podatkov	42
4.3.7 Šolanje ključnih uporabnikov.....	43
4.3.8 Inicialna podpora po prehodu v produkcijo.....	43
4.4 Ugotovitve in predlogi za nadaljnje izboljšave.....	43
4.4.1 Analiza uvedbe sistema CRM	44

4.4.2 Nadaljnje izboljšave	46
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Metodologija po IRIS Group	5
Slika 2: Integracija ključnih orodij za podporo CRM	10
Slika 3: Arhitektura CRM	11
Slika 4: Sistem tehnologij CRM v podjetju	18
Slika 5: Gradniki informacijske podpore rešitve CRM.....	19
Slika 6: Integracija programskih rešitev.....	24
Slika 7: Organigram podjetja	26
Slika 8: Zagon strategije.....	33
Slika 9: Procesni pristop v podjetju.....	34
Slika 10: Osnovni pogled na odjemalca v rešitvi MS CRM	40
Slika 11: Proces prodaje strojne in programske opreme	41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tržni deleži največjih ponudnikov rešitev CRM po letih	23
--	----

UVOD

V sodobnem poslovnem okolju se podjetja vedno bolj zavedajo, da konkurenčna prednost ni zgolj v učinkovitosti in zmanjševanju stroškov, ampak da ima pri tem ključno vlogo odnos do strank (odjemalcev) in poslovnih partnerjev. Zadržati trenutne odjemalce in pridobiti nove je strateški cilj vsakega podjetja, ki želi biti uspešno v poslovnem svetu. Drucker celo navaja, da je edini namen poslovanja ustvarjanje zadovoljnega odjemalca (Blattberg, Glazer & Little, 1994). Usklajevanje poslovanja s stališča odjemalca pa ni pomembno le za področje trženja, temveč tudi za ostala področja v podjetju. Vse aktivnosti podjetja morajo biti usmerjene v zadovoljevanje potreb in želja odjemalcev, pri čemer se podjetje trudi z njimi vzpostaviti dolgoročne odnose, saj se zaveda, da je pridobivanje novih odjemalcev dražje kot razvijanje in ohranjanje odnosov z obstoječimi odjemalci (Kotler, 1996, str. 47).

Če podjetju uspe vnaprej ponuditi izdelke ali storitve glede na potrebe in zahteve strank, bodo te imele občutek, da podjetje skrbi zanje, da so mu pomembne (Todman, 2001, str. 7). Zbiranje in uporabljanje podatkov o odjemalcih in njihovih nakupovalnih navadah ter s tem učinkovit management odnosov z odjemalci mora biti strateška prioriteta vsakega podjetja (Skr, 2001).

Priložnosti za razvoj metod managementa odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM) je povečal razvoj konceptov in tehnologij, kot so relacijske baze podatkov, podatkovna skladišča, OLAP (angl. *Online Analytical Processing*), podatkovno rudarjenje in druga orodja za podporo poslovnemu odločanju, svoje pa je prispeval tudi pojav novih medijev (internet, večpredstavnost, spletna socialna omrežja).

Vendar pa informacijska tehnologija strategijo CRM le omogoča, izvajajo pa jo ljudje. Pri tem je treba ločiti med **sistemom CRM** kot konceptom in informacijsko **rešitvijo CRM**, ki pomeni zgolj informatizacijo procesov sistema CRM. Vpeljava sistema CRM v podjetje je veliko več kot zgolj vprašanje izbire in namestitve tehnologije ter ustrezne programske opreme (Eisenfeld, 2001, str. 2). Sistem CRM sestavljajo poslovni procesi, ki se dotikajo odnosov z odjemalci. Pri izvajanju teh procesov pa se vse več uporabljajo zbirke oziroma baze podatkov o odjemalcih, ki jih podjetja pridobivajo pri vsakodnevem poslovanju. Ker prihaja do napak in izgube podatkov o odjemalcih, so podjetja prisiljena vlagati v novo informacijsko tehnologijo, ki omogoča zajem podatkov in nadzor nad njimi, hitre analize ter predvidevanja v zvezi z obnašanjem odjemalcev (Foss, 2001).

Programske rešitve, ki se uporabljajo za potrebe informatizacije sistema CRM, morajo biti združljive z obstoječo informacijsko infrastrukturo in omogočati integrirane rešitve. Arhitekturno so programske rešitve CRM zasnovane tako, da so tesno povezane z drugimi

poslovnimi programskimi rešitvami v podjetju. Sodobne informacijske sisteme namreč zaznamujejo heterogena zasnova, modularna zgradba, lokacijska neodvisnost in povezljivost. Samostojne, monolitne aplikacije postajajo vedno redkejše. Veliki informacijski sistemi, zgrajeni po specifičnih zahtevah naročnika, zahtevajo veliko časa za razvoj ter veliko angažiranja naročnika pri načrtovanju in razvoju. Zato podjetja danes kupujejo programsko opremo v obliki komponent, posamezne komponente pa nato integrirajo v celovit informacijski sistem (Jurič, 2000, str. 208).

Uspeh storitvenih podjetij je odvisen od nakupnih odločitev odjemalcev storitev. Zato je življenjsko pomembno, da zaposleni razumejo, zakaj so odjemalci izbrali prav njihovo storitev. Storitvena podjetja si prizadevajo zadovoljiti odjemalce predvsem tako, da bi ostali zvesti podjetju in določeni storitvi (Potočnik, 2002, str. 447). Pomembno je, da koncept naravnosti na odjemalca sprejmejo vsi zaposleni v podjetju. Za koncept celovite usmeritve na odjemalca so pomembni pozitiven odnos do strank na vseh ravneh v podjetju, zavezanost trženju odjemalcem s strani vseh zaposlenih in upoštevanje standardov kakovosti storitev. Izvajanje storitev je odvisno od njihovih značilnosti. Storitve so nesnovne, neotipljive, nemogoče jih je izvajati na zalogo in večinoma tudi ne pošiljati uporabniku. V največji meri so odvisne od zmožnosti in zavzetosti izvajalcev. Večinoma potekajo ob navzočnosti uporabnika, ki je v izvajanje bolj ali manj vključen, lahko pa v procesu pomaga ali ga celo sam prevzema.

Pri načrtovanju vpeljave sistema CRM se mora podjetje zavedati prednosti in seveda tudi tveganj, ki jih tak način poslovanja prinaša. Upoštevati mora posebnosti trženja storitev in vpliv spremenjenih poslovnih procesov, ki so posledica uvajanja sistema CRM, na celotno podjetje. Poslovni procesi v storitveni dejavnosti se precej razlikujejo od tistih v proizvodni dejavnosti, zato je način zajemanja podatkov o odjemalcih specifičen. Temu mora biti prilagojena tudi informacijskotehnološka (angl. *Information Technology* – v nadaljevanju IT) rešitev CRM v podjetju.

Napačno razumevanje sistema CRM se pogosto konča z neuspehom pri vpeljavi strategije usmerjenosti na odjemalca v podjetje. Namesto kopiranja konkurence se je treba najprej zavedati svojih prednosti in slabosti, nato pa ustrezno spremeniti poslovne procese podjetja in organizacijsko kulturo ter spodbuditi sodelovanje vseh zaposlenih.

Namen specialističnega dela je predstaviti model načrtovanja uvedbe sistema managementa odnosov z odjemalci v storitvenem podjetju. Cilj je za konkretno storitveno podjetje izdelati analizo stanja in izbrati ustrezne informacijske tehnologije. Opredeljeni bodo smisel projekta uvajanja sistema CRM in dejavniki, ki vplivajo na uspešnost sistemov CRM. Predstavljen bo pomen naprednih tehnologij pri oblikovanju celovitega pogleda na stranko. Prikazana bo integracija informacijskih rešitev v obstoječi

informacijski sistem podjetja. Predstavljeni bodo dejavniki tveganja in dejavniki uspeha pri uvajanju sistema CRM.

1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

1.1 Sistem managementa odnosov z odjemalci

Odnosi z odjemalci so bili pred leti le redkokdaj omenjani. V ospredju so bili vedno izdelki. Postopoma pa so odnosi z odjemalci postajali vse pomembnejši element v teoriji o trženju. Cela generacija učiteljev je pričela zagovarjati trditev, da je treba smisel poslovanja iskati v njegovi usmeritvi k oblikovanju novih in ohranjanju obstoječih strank (Jančič, 1990, str. 9).

Management odnosov z odjemalci je danes ena od najpomembnejših tem v razvitem poslovnem svetu. Podjetja se zavedajo, da se je težko razlikovati od konkurence le po novih proizvodih, storitvah ali tehnoloških inovacijah, saj se v globalnem poslovnem svetu konkurenca izredno hitro prilagaja. Podjetja so že nekaj časa v središče svojih poslovnih prizadevanj postavljala tudi odjemalce, vendar le kot prepoznavanje ciljnih skupin, večinoma po demografskih kazalcih in osnovnih potrebah odjemalcev.

Koncept managementa odnosov z odjemalci je celovita poslovna filozofija podjetja, ki je oblikovana tako, da podjetju omogoča razumevanje in predvidevanje potreb sedanjih in potencialnih odjemalcev (Hall, 2003). Je naravna in predvidljiva evolucija funkcij prodaje in trženja. Za večino podjetij je koncept CRM strategija, ki vodi do večje dobičkonosnosti prek zvestobe odjemalcev – ti so premoženje podjetja (Babič, 2002). Edini način, da podjetje obdrži svoj tržni delež, ob naraščanju zahtev odjemalcev, sta namreč uskladitev strategije in preobrazba podjetja od osredotočenosti na izdelek k osredotočenosti na odjemalca.

Postma (2001) predstavlja koncept CRM kot strateško razvijanje odnosov z odjemalci, katerega namen je povečati število odjemalcev, doseči visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše odjemalce, povečati vrednost nakupov, se odzivati proaktivno v očeh odjemalcev, skozi pristne odnose graditi njihovo zvestobo in z njimi ustvariti trajne odnose (Hrovat, 2001, str. 51).

Organizacije z uvedenim sistemom CRM kot poslovnim procesom, podprtim z informacijsko tehnologijo CRM, imajo veliko konkurenčno prednost, saj je mogoče le na osnovi vseh zbranih podatkov ustrezno interpretirati odjemalčevo obnašanje ter na podlagi tega izvesti ustrezne prodajne in marketinške akcije ter pristope, ki med drugim vodijo tudi k močnejši odjemalčevi lojalnosti in s tem posledično k povečani prodaji in boljšemu položaju na tržišču (Kavčič, 2004). Trženje s poudarkom na managementu odnosov z

odjemalci podjetju omogoča, da odjemalcu ponudi odlično storitev tukaj in zdaj, tako da prek učinkovite uporabe podatkov o posameznem odjemalcu z njim zgradi odnos. Glede na to, kar podjetje ve o posameznih odjemalcih, jim prilagodi ponudbo, storitve, programe, sporočila in medije (Kotler, 2004, str. 52).

Ključni cilji koncepta CRM so po Reynoldsu oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi odjemalci, približevanje odjemalcem na vsakem koraku ter maksimiranje deleža podjetja v celotnih izdatkih posameznega odjemalca (Reynolds, 2000, str. 129–132). Oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z odjemalci je med najpogostejše omenjanimi cilji managementa odnosov z odjemalci. Kot cilji se pojavljajo še povečanje zadovoljstva odjemalcev, zmanjšanje stroškov sodelovanja z odjemalci, pospeševanje prodaje in pripravljane uspešnih trženjskih aktivnosti ter izboljševanje učinkovitosti celotnega podjetja.

Za uspešno vzpostavitev sistema CRM je v praksi nujno treba upoštevati načela, kot so ekonomsko segmentiranje, celostno poznavanje in določitev načina stikov z odjemalcem, sodelovanje, pravočasnost informacij in druga. Ključnega pomena pri tem pa sta proces vzpostavitve ustreznih kulturnih in organizacijskih sprememb ter usklajitev procesov in sistemov v podjetju. Uvajanje koncepta CRM zahteva bistvene spremembe v podjetju. Spremembe niso potrebne le v tehničnem smislu, na primer pri računalniški programski opremi, temveč predvsem v načinu razmišljanja zaposlenih. Spremembe v ljudeh, ki bodo novi koncept izvajali, njihovo dožemanje sprememb, čustva, ki se ob spremembah porajajo, ter sposobnost novosti sprejeti in se jim prilagoditi – to so ključni dejavniki za uspešno uvedbo koncepta CRM (Golob, 2002).

1.2 Metodologija uvajanja sistema CRM

Uspešna vpeljava sistema CRM v podjetje zahteva celovito in integrirano metodologijo uvajanja, ki se začne z definiranjem strategije organizacije in vključuje planiranje, analiziranje prednosti in slabosti procesa, osredotočenega na odjemalce, informacijsko tehnologijo ter finančne okvire (Chalmeta, 2005, str. 3).

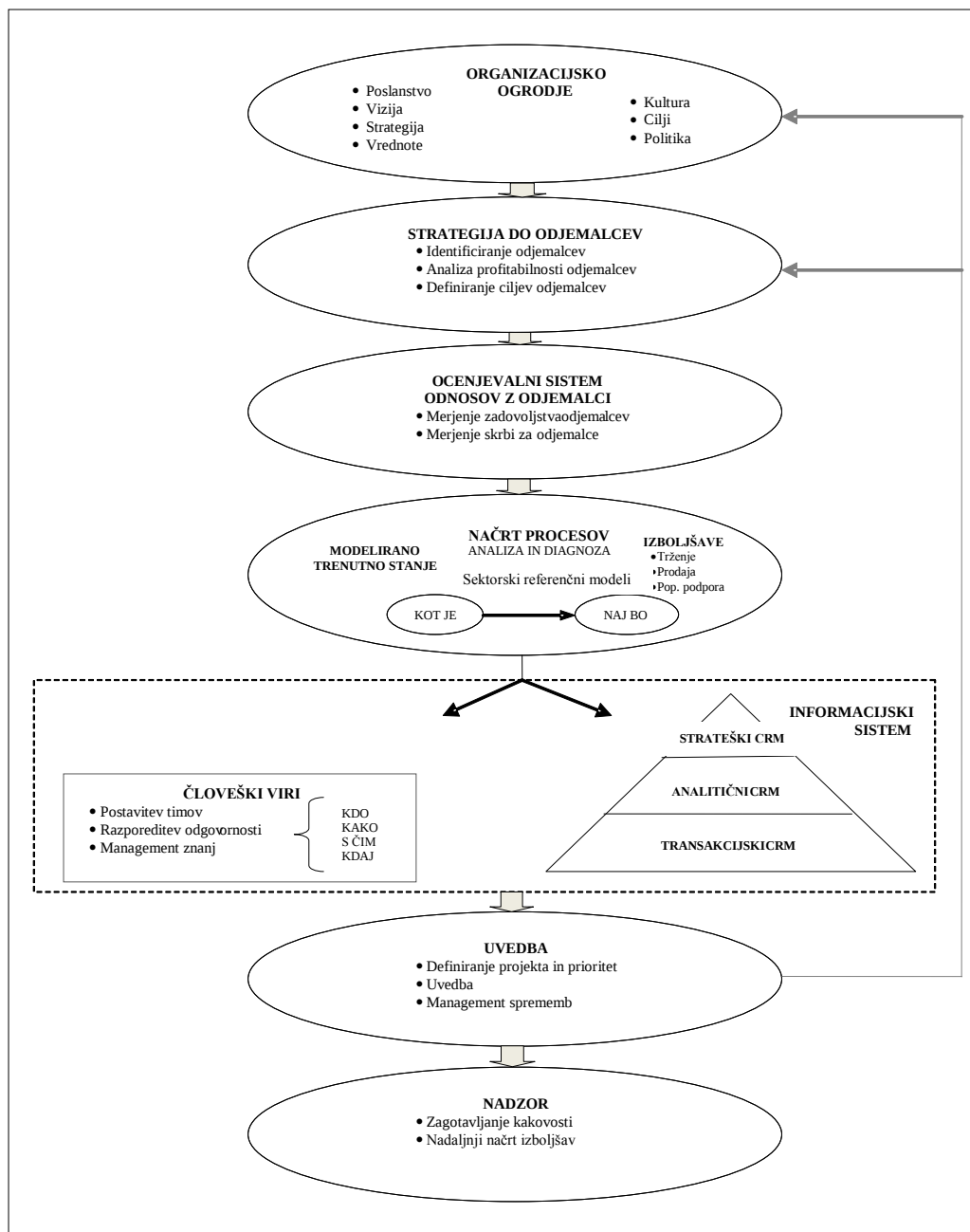
Prodajni procesi storitveno usmerjenega podjetja so kompleksni. Sestavljajo jih posamezne stopnje, ki vključujejo ključne ljudi v podjetju, odgovorne za vsako posamezno stopnjo procesa, od prodaje in projektnega vodenja do zagotavljanja poprodajnih in drugih podpornih storitev. Podjetje se nemalokrat znajde v položaju, ko delovanje posameznih enot v podjetju poteka premalo povezano. Posledica tega so nepravilne informacije o prodaji, nepopoln pogled na odjemalca in njegove potrebe ter neprepoznavanje potencialnih prodajnih priložnosti, ki se ponujajo na trgu.

Obstaja nekaj formalnih metodologij uvajanja sistema CRM. V nadaljevanju bom predstavil dve metodologiji.

1.2.1 Metodologija IRIS

Metodologija, ki jo je razvila IRIS Group (Chalmeta, 2005), povzema proces razvoja in uvajanja sistema CRM. Metodologija upošteva in povezuje različne vidike, kot so definiranje strategije do odjemalcev, prenova poslovnih procesov povezanih z odjemalci, kadrovske management, uvajanje informacijskega sistema, upravljanje sprememb in stalnih izboljšav.

Slika 1: Metodologija po IRIS Group



Vir: R. Chalmeta, *Methodology for customer relationship management*, 2005, str. 4; R. Kunstelj in M. Indihar Štemberger, *Uvedba informacijske rešitve za management odnosov z odjemalci*, 2007, str. 129.

Projektni management in predispozicije: Metodologije in orodja, ki jih uporabljajo pri projektnem managementu pomagajo pri formuliranju, ocenjevanju, vodenju in nadzorovanju posameznih korakov metodologije. Pred začetkom projekta je treba zagotoviti zavedanje v vodstvu podjetja, definiranje vizije in ciljev, oblikovanje projektne skupine, določitev nosilca projekta in potrditev projektnega načrta. Med izvajanjem projekta pa je treba nadzorovati potek in časovne zamike, preprečevati odpor do sprememb pri zaposlenih, motivirati in spodbujati zaposlene ter sproti ocenjevati rezultate.

Organizacijsko ogrodje: Na začetku projekta uvedbe sistema CRM je potrebna analiza ciljev podjetja (poslanstvo, vizija, strategija) in njegove kulture (politika, vrednote). Čeprav podjetje verjetno dosega sprejemljive finančne rezultate, je lahko še učinkovitejše, obenem pa se lahko poraja vprašanje, ali ima cilje in odgovornosti ustrezno definirane. Zaradi tega je pomembno, da pred uvedbo sistema managementa odnosov z odjemalci podjetje razume strategijo, definira trenutno stanje ter načrtuje cilje in poti za doseganje teh ciljev. Analizirati je treba kulturo podjetja, organiziranost in notranjo kontrolo.

Strategija do odjemalcev: Za uveljavitev učinkovitega sistema CRM mora podjetje v večini primerov popolnoma spremeniti svoje obnašanje in začrtati novo strategijo do odjemalcev, ki mora:

- opredeliti, kdo so odjemalci podjetja, in določiti tiste, na katere lahko vpliva;
- obravnavati vsakega odjemalca posebej in ugotoviti, kakšna je dobičkonosnost vsakega posebej; to lahko izvede z razvrščanjem odjemalcev po določenih kriterijih;
- definirati odjemalčeve cilje; podjetje želi napovedati prihodnje donose in definirati cilje za odjemalce po segmentih na kratki, srednji in dolgi rok, pripraviti mora prihodkovne in stroškovne simulacije za posamezne odjemalce.

Sistem ocenjevanja odnosov z odjemalci: Podjetje mora ugotoviti potrebe in pričakovanja odjemalcev ter zagotoviti, da so ta ustrezno izpolnjena, po možnosti pa presežena. Podjetje mora zato vzpostaviti merilni sistem, s katerim bo ocenjevalo povratne informacije odjemalcev in tudi notranje informacije podjetja. Sistem merjenja zahteva, da podjetje:

- določi ustrezne merilne kriterije,
- ocenjuje parametre, ki so za odjemalca resnično pomembni,
- ustrezno določi pomembnost posameznih parametrov,
- se primerja z vodilnimi konkurenti.

Prenova poslovnih procesov: Poslovni procesi naj vključujejo odjemalce z namenom doseganja predhodno opredeljenih ciljev, izboljšanja lojalnosti odjemalcev in njihovega

zadovoljstva. Cilj podjetja je izkoriščanje možnosti, ki jih informacijske rešitve prinašajo v prenovu poslovnih procesov, povezanih z odjemalci. Za učinkovito prenovu procesov je treba najprej analizirati trenutno stanje. Z vprašalniki in razgovori z zaposlenimi pridobimo ustrezno podlago za oblikovanje procesov sistema CRM.

Zaposleni: Vključevanje in seznanjanje zaposlenih s spremembami v podjetju je eden ključnih elementov. Zaposleni morajo biti s projektom CRM pravočasno seznanjeni, saj se bodo ob uvedbi verjetno pojavili dvomi, strah ali nezaupanje. Uporabniki sistema CRM morajo uvideti njegovo pomembnost, koristi, ki jih prinaša, in biti poučeni o novi usmeritvi k odjemalcu. Koncept managementa odnosov z odjemalci obsega tudi spremembo podjetniške kulture. Vsi zaposleni bodo usmerjeni k odjemalcem, kar bo verjetno zahtevalo novo razdelitev delovnih nalog znotraj podjetja.

Informacijski sistem: Uvedba koncepta CRM v podjetju je v večini primerov povezana z uvedbo ustrezne informacijske rešitve. Ta služi kot orodje pri avtomatizaciji in izboljšanju poslovnih procesov, ki zadevajo odjemalce podjetja. Aktivnosti v zvezi z določenim odjemalcem podjetja se shranijo v bazo aktivnosti, ki zaposlenim omogoča takojšen dostop do podatkov o odjemalcu. Informatizacija rešitve CRM je nujna za ohranjanje informacij o odjemalcih, ki morajo biti sprotne in morajo odražati zadnje stanje. Tipične informacije so podatki o njihovih dosedanjih nakupih, zahtevah, pritožbah, povpraševanjih, pa tudi ostali neposredni in posredni stiki s podjetjem.

Informacijske rešitve CRM združujejo pridobivanje informacij o odjemalcih podjetja s tehnikami za upravljanje informacij ter njihovo preoblikovanje v poslovno znanje. Rešitev CRM povezuje tehnološke in funkcijske komponente ter tako omogoča povezovanje med čelnimi (prodaja, trženje, poprodajne storitve) in zalednimi (finance, logistika, računovodstvo, kadri) sistemi.

Uvedba: Novi sistem za podjetje pomeni opustitev ali nadgradnjo starega. To pomeni v večini primerov tudi spremembe v obnašanju vodstva in zaposlenih, oblikovanje novih delovnih nalog in novo organizacijsko strukturo podjetja. Vsak zaposleni v podjetju mora imeti dodeljeno svojo nalogo in navodila, kako jo opraviti.

Vodstvo podjetja si mora zadati načrt, kako bo izpeljalo izvedbo projekta. V izvedbi namreč pogosto naletimo na nepredvidene težave, kar povzroča zamude. Uspešno uvajanje sprememb zahteva:

- komunikacijski načrt, ki zajema celotno vizijo projekta,
- oblikovanje projektne skupine, ki bo poskrbela za vpeljavo sprememb,
- izgradnjo sistema stalnih izboljšav, ki bo olajšal uvedbo izboljšav v prihodnje in omogočal prilagajanje podjetja spremembam v okolju.

Nadzor: Z nadzorom podjetje spremlja vrednosti predhodno določenih mejnikov in kazalcev ter ob morebitnem odstopanju ustrezno ukrepa. Pri tem si lahko pomaga z orodjem za nadzor. Potrebna je uporaba metode za zagotavljanje kakovosti, s katero lahko preverimo, ali spremembe tudi zares delujejo.

1.2.2 Metodologija Gartner

Model načrtovanja in uvedbe sistema CRM po Gartner Inc., ki omogoča poznavanje odjemalca, njegovo donosnost in življenjsko vrednost ter poveča prodajo, donosnost in zvestobo odjemalca, sestavlja osem področij (Radcliffe, 2001b).

Vizija managementa odnosov z odjemalci: Vizija se začne z razumevanjem povpraševanja na trgu in s položajem podjetja v primerjavi s konkurenco. Podjetje načrtno oblikuje podobo, ki jo želi predstavljati svojim odjemalcem. Brez postavljene vizije odjemalci namreč nimajo jasne slike o tem, kaj jim podjetje ponuja v primerjavi s konkurenco. Brez vizije tudi zaposleni ne vedo, kaj želi podjetje doseči pri odjemalcih (Radcliffe, 2001a, str. 7).

Podjetje mora razviti vizijo managementa odnosov s odjemalci, ki ga bo ločevala od konkurence in ki bo v središče poslovanja postavila odjemalca, njegove potrebe, poleg tega pa bo omogočala doseganje poslovnih ciljev podjetja. Pomembno je tudi, da vodstvo novo vizijo ustrezno predstavi zaposlenim in jih zanjo navduši. Zaposleni morajo poznati in sprejeti vizijo managementa odnosov z odjemalci, sicer je verjetnost za uspeh majhna.

Strategija managementa odnosov z odjemalci: Podjetje opredeli načine uresničevanja temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov managementa odnosov z odjemalci. Strategija managementa odnosov z odjemalci mora opredeliti, kako bo podjetje ohranilo obstoječe odjemalce in kako bo povečalo število novih odjemalcev. V strategiji mora biti opredeljeno, katere storitve je treba tržiti določenemu segmentu in po kateri tržni poti, na kakšen način povečati navzkrižno prodajo, donosnost, pozitivne izkušnje in zadovoljstvo odjemalcev, kako zgraditi dolgoročne odnose itd. Strategijo podjetje izvaja skozi svoje poslovne procese. Strategija managementa odnosov z odjemalci mora biti zgrajena z namenom razvoja trajnega odnosa prek vseh komunikacijskih in tržnih poti ter pozitivnih izkušenj odjemalca, ki vplivajo na njegovo lojalnost, zadovoljnost, donosnost itd.

Izkušnje odjemalcev pri poslovanju s podjetjem: Za podjetje je pomembno, da se zaveda, kakšen pomen imajo izkušnje odjemalcev pri poslovanju z njim. Pomembna je celotna izkušnja odjemalca s podjetjem – od cene in kakovosti storitve do odnosa in strokovnosti zaposlenih, urejenosti prostorov itd. Odjemalec mora dobiti enako izkušnjo ne glede na izbrano tržno pot. Odjemalca ne zanimajo tehnične težave in omejitve v povezavi različnih oddelkov, ker vidi in dojema podjetje kot celoto. Management odnosov z

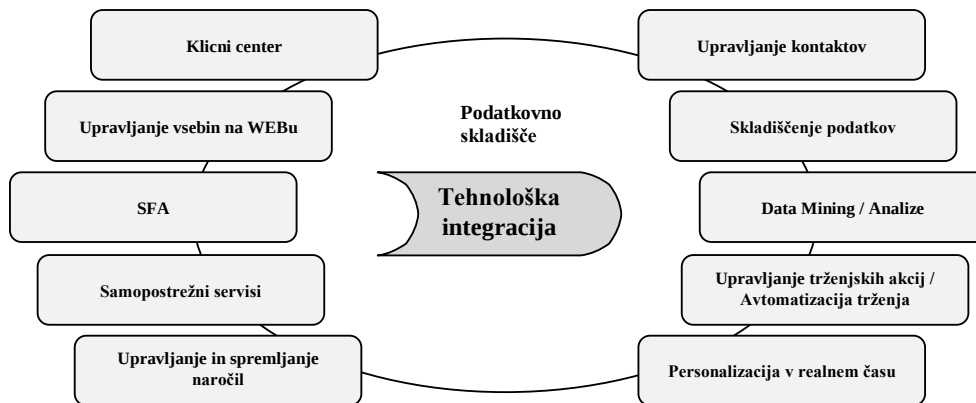
odjemalci mora namreč podjetju omogočati, da prepozna odjemalca prek vseh tržnih poti in da spozna njegove potrebe. Podjetje mora poskrbeti, da odjemalci pri poslovanju z njim dobijo pozitivne izkušnje. To lahko doseže s spremljanjem in pravočasnim odkrivanjem vzrokov za negativne izkušnje. Spremljanje povratnih informacij je zelo pomembno. Pridobljene morajo biti na način, ki odraža resnične izkušnje odjemalcev (Freemantle 2001). Treba je doseči, da so te informacije posredovane vsem ravnam podjetja ter da pomenijo osnovo za izboljševanje dela, storitev in produktov.

Povezanost organizacije in organizacijske spremembe: Pogoj za podjetje, usmerjeno k odjemalcu, je povezanost organizacije. Premajhna povezanost je v veliki večini razlog za neuspeh pri uvedbi sistema CRM. Podjetje se velikokrat preveč posveča tehnologiji (ki pa mora imeti zgolj podporno funkcijo) in zanemara pomen zaposlenih pri uspešnosti uvedbe sistema za management odnosov z odjemalci. Zaposleni, projektne skupine in oddelki se morajo naučiti sodelovati, biti morajo seznanjeni s cilji in motivirani za njihovo uresničitev.

Poslovni procesi: V devetdesetih je bil v managementu poudarek na radikalni prenovi poslovnih procesov (angl. *business process re-engineering*), še prej so vsi uvajali celovit management kakovosti (angl. *total quality management*). Obe metodi sta usmerjeni predvsem v povečanje učinkovitosti in zmanjševanje stroškov. V praksi se dostikrat nista izkazali za uspešni. Podjetje obstaja zaradi odjemalcev, zato morajo biti tudi poslovni procesi usmerjeni k odjemalcu z namenom optimizacije pozitivne izkušnje odjemalca s podjetjem. Takšna usmeritev za podjetje pomeni konkurenčno prednost. Treba se je osredotočiti na tiste poslovne procese, ki so pomembni za odjemalca in ki prispevajo k izboljšanim odnosom z odjemalci.

Tehnologija: Uvedba sistema CRM mora biti s tehnološkega vidika zelo dobro načrtovana. Ključnega pomena je integracija obstoječih in novih informacijskih rešitev. Tehnologija mora zagotavljati integracijo orodij za podporo poslovnim procesom, ki v središče postavljajo odjemalca, in sicer na ravni celotnega podjetja oziroma po potrebi še na višji, t.i. medorganizacijski ravni. Integracijo ključnih orodij za uspešno uvedbo sistema CRM prikazuje Slika 2.

Slika 2: Integracija ključnih orodij za podporo CRM



Vir: Prirejeno po M. Šmid, *Od podatkov do konkurenčne prednosti*, 2004.

Informacijska rešitev je pri uvedbi sistema za management odnosov z odjemalci ključnega pomena, treba pa se je zavedati, da ima predvsem podporno funkcijo in da se samo z dobro rešitvijo CRM ciljev managementa odnosov z odjemalci ne da doseči.

Informacije: Management odnosov z odjemalci zahteva kakovostne in hitre informacije. Informacije morajo biti dosegljive vsem področjem kot podpora dobremu komuniciranju z odjemalci (Radcliffe, 2001a, str. 2). Veliko podjetij ima nekovostne podatke o odjemalcih, ker so razdrobljeni po posameznih področjih oziroma različnih bazah, mnogokrat pa so tudi zastareli in netočni.

Podjetje mora zagotoviti kakovostne podatke, na osnovi katerih s pomočjo analitičnega CRM pride do znanja o odjemalcih. Informacije omogočajo prodajnemu osebju, da prepozna odjemalca prek vseh tržnih poti in mu ponudi njegovim potrebam prilagojeno ponudbo. Tako podjetje poveča donosnost odjemalca, njegovo zadovoljstvo in zvestobo.

Metrika: Merjenje uspešnosti uvedbe sistema za management odnosov z odjemalci je zelo pomembno. Lastniki in vodstvo želijo informacijo o upravičenosti investicije. Če te informacije ni, obstaja velika verjetnost, da bodo nadaljnje investicije v razvoj sistema CRM zastale, čeprav je lahko uveden sistem CRM v resnici uspešen.

Investicije ob uvedbi sistema za management odnosov z odjemalci v podjetje so zelo visoke, zato jih je treba tudi upravičiti. Podjetje mora izdelati sistem merjenja, ki bo vodstvu zagotavljal informacijo o uspešnosti uvedbe sistema CRM. Uvedba takšnega merilnega sistema zahteva pravilno izbiro kriterijev, na osnovi katerih se bo presojala uspešnost.

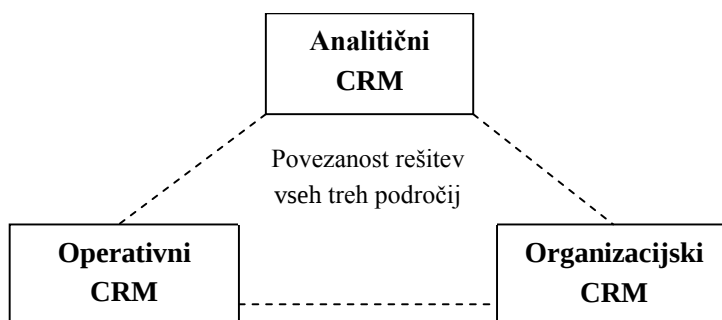
1.3 Informacijske rešitve

Koncept CRM je poslovna strategija, ki poskuša zbrati čim več informacij o odjemalcih, njihovih potrebah in vedenjskih navadah z namenom vzpostavitve močnejših in dolgoročnejših odnosov. Za učinkovito uresničevanje sistema CRM, namenjenega pridobivanju novih odjemalcev in izboljševanju ter ohranjanju odnosov z obstoječimi, je treba pri uvajanju sistema v podjetje opraviti spremembe na organizacijskem, operativnem in analitičnem področju. Vsako področje namreč združuje določene poslovne aktivnosti, ki za izvajanje potrebujejo podporo informacijskih rešitev (Midden, 2001, str. 3–4).

Model sistema managementa odnosov z odjemalci zajema tri področja (Slika 3):

- **operativni CRM** – trženje, prodaja in poprodajne aktivnosti,
- **analitični CRM** – obdelava in združevanje podatkov v koristne informacije za boljše razumevanje odnosov z odjemalci,
- **organizacijski CRM** – ocenjevanje donosnosti odjemalcev ter določanje kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev odjemalcev. Podjetje lahko loči svoje odjemalce po segmentih, analizira njihovo donosnost, izračunava prihodke, dobičke in tako določi vrednost odjemalcev, ocenjuje učinkovitost vlaganj v trženje in prodajo ter izvaja stroškovne simulacije.

Slika 3: Arhitektura CRM



Vir: Meta Group, CRM for Decision-Makers, 2001, str. 23.

Ko se podjetje odloči, da bo vpeljalo sistem CRM, je vedno treba začeti s spremembami strategije, kar nato povzroči spremembe v organizaciji in poslovnih procesih podjetja. Naloga informacijske tehnologije je, da te procese olajša. Kadar podjetja uberejo nasprotno pot, pri kateri naj bi tehnologija povzročila spremembo poslovnih procesov, projekt uvedbe sistema CRM le redko uspe. Ravno zato kupovanje opreme za izvedbo koncepta CRM, še preden so določeni poslovni cilji, pelje v neuspeh. Sistem CRM je namreč strategija, s katero želimo doseči, da bodo odnosi z odjemalci dobičkonosni (Eržen, 2002, str. 7).

Cilj uvedbe programske opreme rešitve CRM je podpora in spodbujanje optimiziranja prodajnih, tržnih in storitvenih procesov. Programska oprema za rešitev CRM je sestavljena iz več dinamičnih segmentov, ki omogočajo uporabo orodij, potrebnih za upravljanje vseh komunikacijskih poti, prek katerih podjetje komunicira z odjemalci.

Za uspešno vzpostavitev rešitve CRM je pomembno zbrati informacije iz vseh virov v enotno podatkovno bazo. CRM je treba organizirati kot holistični pristop, ki omogoča ustvaritev najvišje ravni zadovoljstva pri odjemalcih s pomočjo uporabe znanj zaposlenih pri opravljanju trženjskih, prodajnih in storitvenih dejavnosti (Login, 2000, str. 18).

Temelj informacijske rešitve CRM je enotna osrednja baza podatkov, dostopna po vsem podjetju. V njej se shranjujejo vse pomembne informacije o odjemalcih, produktih in storitvah podjetja. Zapisujejo se vsi dovoljeni demografski podatki o odjemalcu, odnosi in stiki zaposlenih z odjemalcem, nakupne navade in zgodovina nakupov. Rešitev CRM zaposlenim v podjetju, ki imajo stik z odjemalcem, v realnem času zagotavlja dostop do vseh teh podatkov, kar omogoča bolj osebni pristop k odjemalcu in prepoznavanje odjemalca kot posameznika.

S pomočjo informacijske rešitve CRM podjetje lahko ugotavlja, katere trženjske kampanje so najbolj učinkovite, kateri so najbolj dobičkonosni odjemalci podjetja, kako učinkovit je prodajni cikel, s kakšnimi težavami pri podpori se srečuje odjemalec in kako hitro jih je mogoče rešiti. Za učinkovito izboljšanje odnosov z odjemalci se morajo informacije o njihovih pozitivnih in negativnih odzivih prenašati po vsem podjetju, od najnižjih do najvišjih struktur. Odjemalce mora podjetje spodbujati k odzivu tako, da jim na konkretnih primerih pokaže, kako se je odzvalo na njihove pripombe oziroma izboljšalo določene pomanjkljivosti (Nikolič, 2003, str. 9). Zato je treba zagotoviti komuniciranje z odjemalci prek vseh komunikacijskih poti (telefon, e-pošta, internet, prodajni obiski, predstavitve, prodajni dogodki ...).

Sistem CRM zahteva dotok informacij o odjemalcih ter tesno integracijo med operativnim in analitičnim sistemom. Prava informacija ob pravem času je temelj uspešne strategije CRM pod pogojem poznavanja odjemalcev. Podatki in informacije pa koristijo samo tistim podjetjem, ki so sprejela koncept CRM. Jasno je, da nobeno podjetje ne more zadovoljiti potreb in želja odjemalcev, če ne ve, kdo so odjemalci njihovih izdelkov, kakšni so njihovi nakupni motivi, kaj si želijo in potrebujejo ter kako njihove potrebe zadovoljujejo konkurenčni izdelki (Potočnik, 2002, str. 76).

Žal ima veliko podjetij precej revno podatkovno bazo za potrebe rešitve CRM, kar je rezultat številnih in razdrobljenih oddelkov, pobud, podatkovnih baz in informacijskih sistemov. Podjetja, ki sprejemajo poslovne načrte v skladu s pridobljenimi podatki o svojih

odjemalcih, so bližje doseganju cilja sistema CRM in pridobivajo konkurenčno prednost (Radcliffe, 2001a, str. 3).

Sistem CRM mora torej vsebovati pretok informacij o odjemalcih po vsem podjetju ter tesno integracijo med analitičnim in operativnim sistemom. Omogočiti mora dostop do pravih informacij ob pravem trenutku. Pogosto se dogaja, da ima podjetje preveč nepotrebnih in premalo pomembnih informacij. Zato potrebuje jasno informacijsko strategijo CRM, ki predpisuje, kako namerava podjetje pridobivati, upravljati in uporabljati vrednost, ki jo ima v informacijah o odjemalcih. Lastništvo sistema CRM in nadzor nad strategijo mora izvajati nekdo z zadostnim vplivom v organizaciji.

Izbiri ustrezne tehnologije CRM na podlagi definiranih potreb, ki so v vsakem podjetju različne, lahko razdelimo na tri področja (Radcliffe, 2001b, str. 14):

- določitev nabora aplikacij za rešitev CRM,
- načrtovanje arhitekture,
- integracija rešitve CRM z ostalimi aplikativnimi rešitvami.

Določitev nabora – pri izbiri programske opreme za IT rešitev CRM ima podjetje na voljo tri možnosti: nakup, razvoj ali zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*).

Za vsako od možnosti je treba narediti analizo prednosti in slabosti.

Nakup prinaša rešitve, ki v praksi že delujejo in jih nekatera podjetja že uporabljajo. Podjetja, ki se odločijo za nakup, se morajo odločiti, ali kupiti paket z vso potrebno funkcionalnostjo ali pa posamezne aplikacije, ki so najboljše v svojem razredu.

Če se želi podjetje razlikovati od konkurence in ugotavlja, da ima zelo dobro delujoče poslovne procese, ki mu zagotavljajo konkurenčno prednost, je vredno razmisliti o razvoju prilagojene rešitve. Seveda je tveganje pri tem največje, investicija v takšno rešitev višja in večja mora biti tudi angažiranost zaposlenih.

V zadnjem času je precej priljubljeno zunanje izvajanje rešitve CRM pri ponudniku (angl. *ASP – Application Service Provider*). Prednosti so predvsem nizki začetni stroški, manjše zahteve po internih IT strokovnjakih, preprosti prehodi na nove verzije itd. Glavne slabosti takega pristopa pa so prav gotovo omejitve pri integraciji v obstoječi informacijski sistem podjetja, omejene možnosti prilagoditev, odvisnost od ponudnika storitve, dokaj visoki stroški najema itd.

Arhitektura sistema CRM pri povezavi uporabnikov z aplikacijami je po navadi pristop odjemalec – strežnik (angl. *client – server*). Nekateri proizvajalci uporabljajo njim lastne

rešitve, ki pa niso standardizirane. Zato je treba pri izbiri ponudnika podrobno preučiti uporabljene tehnologije.

Integracija rešitve CRM z ostalimi rešitvami – zaradi potrebe po integraciji posameznih rešitev CRM ali paketa aplikacij s posamezno aplikacijo si mora podjetje postaviti integracijske standarde, saj bo le tako lahko obvladovalo vse večje potrebe po povezavah med različnimi aplikacijami (Comport, 2001).

Eden večjih zalogajev je pogosto integracija analitičnih in operativnih sistemov, saj so se ti v preteklosti gradili ločeno. S prihodom strategij CRM je potrebna čim bolj tesna integracija med njimi. Pri tej je nujno, da je vsak podatek zajet tam, kjer je nastal, in da je vnesen samo enkrat, potem pa je na voljo vsem uporabnikom. Za uspešno izvedbo rešitve CRM mora podjetje imeti (Barnes, 2001, str. 304):

- urejeno zajemanje podatkov,
- sposobnost pretoka podatkov v rešitev CRM iz vseh čelnih pisarn,
- sposobnost pretoka podatkov iz rešitve CRM v vse čelne pisarne,
- zagotovljeno kakovost podatkov in stalnost dostopa.

Tehnologija rešitve CRM je le eden od osnovnih delov strategije CRM, je pa eden od gradnikov, potrebnih za uspešno uvedbo sistema CRM (Radcliffe, 2001b). Stroški naložbe v informacijske rešitve so odvisni od izbire paketa, kompleksnosti integracije z drugimi sistemi in posebnih zahtev podjetja.

1.4 Dejavniki uspešne uvedbe

Pri uvedbi sistema CRM v podjetje lahko naletimo na veliko ovir. Kako kompleksne so ovire, kažejo rezultati uspešnih projektov. Pod pojmom uspešnosti razumemo, da je podjetje doseglo pričakovane oziroma zastavljene donose iz naslova investicij v sistem CRM. Kotler (2003, str. 35) navaja, da je pri uvajanju sistema uspešnih manj kot 30 % podjetij. Vendar pa je neučinkovitost programske opreme vzrok za neuspešnost projekta zgolj v 2 % primerov. Analiza vzrokov neuspešnosti (Kotler 2003, str. 35) pokaže naslednji rezultat:

- spremembe v organizaciji: 29 %,
- politika podjetja/nedelavnost: 22 %,
- pomanjkanje razumevanja sistema CRM: 20 %,
- slabo planiranje: 12 %,
- pomanjkanje znanj o sistemu CRM: 6 %,
- težave s proračunom: 4 %,

- težave s programsko opremo: 2 %,
- slab nasvet: 1 %,
- drugo: 4 %.

Uvedba nove tehnologije v podjetje sama po sebi ne prinaša rešitve težav, ki so posledica slabih navad. Brez reorganizacije in spremembe v »na odjemalca osredotočeno podjetje« pomeni investicija v novo tehnologijo le podražitev poslovanja, težave pa s tem niso odpravljene.

Uspešno uvedbo sistema CRM ovira več dejavnikov, ki jih Alt in Puschmann (2004) predstavljata kot »ključne dejavnike uspeha«. Avtorja sta naredila primerjalno analizo uspešnih podjetij, ki so uspešno uvedla sistem CRM. Primerjala sta naslednje dejavnike:

- vpeljava projekta,
- organizacija in procesi,
- sistemska arhitektura,
- učinkovitost,
- kultura.

Rezultat analize je bilo oblikovanje šestih faktorjev uspeha:

- pot razvoja,
- časovni okvir,
- preoblikovanje organizacije,
- sistemska arhitektura,
- management sprememb,
- podpora vodstva.

Pot razvoja: Uspešna podjetja so postopoma uvajala sistem za operativni CRM (na primer klicni center), nato analitični CRM (podatkovno rudarjenje, analize funkcionalnosti) in nazadnje organizacijski ali kolaborativni CRM. Veliko težo pri uspešnosti imata zaporedje teh korakov in postopnost uvajanja.

Časovni okvir: Uspešna podjetja so dolgoročni projekt uvajanja sistema CRM razdelila na manjše projekte, ki so trajali največ šest mesecev in jih je bilo zato lažje upravljati. Za ocenitev in vpeljavo sistema CRM so porabili največ sedem mesecev, spremembe procesov v trženju, prodaji in storitvah pa so trajale najmanj dve leti.

Preoblikovanje organizacije: Uspešna podjetja so pred uvedbo sistema CRM vzpostavila koncepte za definiranje procesov in organizacijske strukture. To vsebuje določitev vseh

stičnih točk z odjemalci in definiranje uniformiranih podatkov o odjemalcih, pa tudi definiranje različnih komunikacijskih kanalov. Za pretok informacij med funkcijskimi celotami sistema so vzpostavila centralizirano odgovornost.

Sistemska arhitektura: V primerjalni analizi zajeti sistemi CRM so bili paketni sistemi, vendar ni nobeden od njih ponujal razumljive operativne, analitične in strateške CRM funkcionalnosti. Specialni sistemi, ki omogočajo te funkcionalnosti, so bili integrirani na najvišji ravni. Spremembe, ki so bile potrebne zaradi omogočanja nemotene izmenjave podatkov, so naletele na odpor pri uporabnikih.

Management sprememb: Zaposlene je treba vključiti že v zgodnje faze oblikovanja in vpeljave projekta. Vsakodnevno jih je treba spodbujati k uporabi. Tako se ustvari zaupanje zaposlenih v prednosti sistema CRM. Najpomembnejše spremembe niso nikoli tehnične. Spremembe v ljudeh, ki bodo novo tehnologijo uporabljali, njihovo dožemanje sprememb, čustva, ki se ob spremembah porajajo, ter sposobnost sprejeti novosti in se jim prilagoditi – to so ključni dejavniki za uspešno uvedbo strategije CRM (Postma, 2001, str. 55).

Podpora vodstva zagotavlja nemoteno uvajanje sistema. Njegova odgovornost je sprememba usmerjenosti celotnega podjetja na odjemalca, sprememba notranjih organizacijskih procesov in sistemskih standardov ter podpora uvajanju znotraj organizacije (kaznovanje neuporabe, postavljanje primerov ...).

Corner in Hinton (2002, str. 42) povzemata po Hewson in McAlpine (2009) osem skupin dejavnikov, ki ogrožajo uspešnost uvajanja sistema CRM:

- uporabniki sistema,
- definiranje procesa,
- hitrost spreminjanja,
- politika in interesi,
- potreba po mobilnosti,
- napačni temelji,
- ponovno delo,
- sredstva.

Uporabniki sistema: Dejavniki v tej skupini so povezani s pasivnim odporom uporabnikov sistema. Ogrožajo vse organizacije in se lahko navezujejo na vse uporabnike sistema (Corner & Hinton 2002, str. 242). Pasivni odpor je posledica po navadi korenitih sprememb poslovnih procesov, velikega števila vpletenih uporabnikov, ki podaljšujejo čas uvajanja, in neuporabnosti podatkov na začetku uvajanja sistema.

Definiranje procesa: V nasprotju s finančnimi in proizvodnimi procesi so procesi v trženju, prodaji in storitvah slabše definirani. Pri njihovem definiranju lahko pride do težav, ki so posledica prevelike osredotočenosti na informacijsko rešitev. Podjetje, ki se odloči informacijsko podpreti le obstoječe procese, na ostale v večini primerov pozabi. Definiranje procesov lahko traja predolgo, rezultat pa je nabava in uveljavitev posamičnih samostojnih sistemov, ki ne zagotavljajo celovite, zaokrožene celote. Znatna je nevarnost, da se pri definiranju procesov premalo upošteva organizacijska kultura.

Hitrost sprememb: Spremembe v okolju vplivajo na spremembe sistema CRM. Hitro spreminjajoči se trgi od izvajalcev uvedbe rešitve CRM zahtevajo hiter odziv, zato morajo biti projekti krajši od šest mesecev.

Politika in interesi: Različne politike in interese v podjetju je treba zgladiti na začetku projekta, saj lahko kasneje povzročijo njegovo zavlačevanje na kakšni vmesni stopnji. Kasnejši kompromisi lahko privedejo do vzpostavitve neoptimalnega sistema.

Potreba po mobilnosti: Nezagotovljena podpora mobilnim uporabnikom med delom na terenu lahko pomeni resno grožnjo uspešni uvedbi sistema, saj se s tem zanemari vpliv prodajnega kanala na terenu. Poleg tega imajo ti uporabniki najbolj pristen stik z odjemalci.

Napačni temelji: Sistemi CRM so novi sistemi, zato obstaja nevarnost uporabe neprimernih tehnologij, ki so bile razvite za finančne ali ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*) sisteme. Prav tako obstaja nevarnost prevelikega zanašanja na najnovejšo in nepreizkušeno tehnologijo, kar pri projektnem timu in vodstvu povzroči napačen občutek varnosti.

Ponovno delo: Slabo definirani procesi lahko pomenijo večkratne vnose podatkov, dodatne stroške in nepričakovane časovne zamude. S tem prinesejo razočaranje uporabnikom in izgubo podpore pri vodstvu.

Sredstva: Slaba ocena stroškov spreminjanja procesov, nepričakovani zapleti ali namerno podcenjevanje stroškov z namenom hitrejšega zagona sistema CRM lahko privedejo do upočasnitve ali celo zaustavitve projekta.

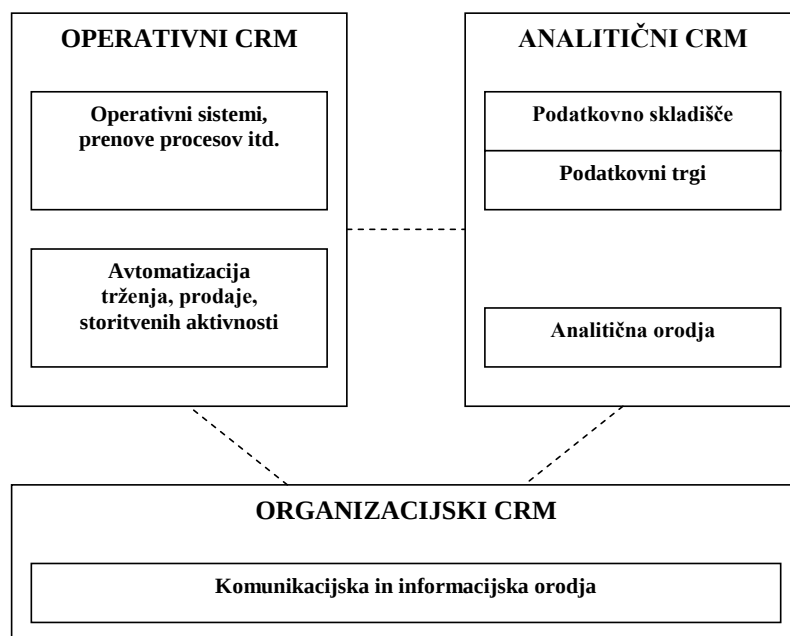
2 INFORMACIJSKA REŠITEV MANAGENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

2.1 Arhitektura rešitve CRM

Uvajanje sistema CRM v podjetju zahteva spremembe v poslovnih procesih.

Operativni CRM upravlja in usklajuje postopke, potrebne za sodelovanje z odjemalci na področju trženja, prodaje in storitev. Organizacijski (ali povezovalni oziroma kolaborativni) CRM podjetjem olajša in pospeši sodelovanje z odjemalci (in obratno) ter tako uspešneje zadovoljuje potrebe odjemalcev. Analitični CRM pa pomaga podjetjem izkoriščati vire informacij in na njihovi podlagi ustvarjati boljše razumevanje obnašanja odjemalcev. Vsako področje združuje določene poslovne procese, ki za izvajanje potrebujejo podporo z informacijskimi rešitvami (Midden, 2001, str. 3). Za učinkovitost je potrebna prisotnost vseh omenjenih področij sistema CRM: operativnega, organizacijskega in analitičnega (Slika 4).

Slika 4: Sistem tehnologij CRM v podjetju



Vir: Meta Group, CRM for Decision-Makers, 2001, str. 38.

S tehnološkega vidika pomeni rešitev CRM predvsem integrirano informacijsko okolje, ki je usmerjeno k odjemalcu. Z združitvijo tehnoloških rešitev vseh treh področij se lahko

sistem CRM poveže v celoto. Ker je izgradnja informacijskega sistema, ki bi v celoti pokrival sistem CRM, zelo zahtevna, v literaturi priporočajo postopno uvajanje (Midden, 2001, str. 4). Najprej svetujejo informacijsko podporo dela analitičnega CRM v kombinaciji z operativnimi komponentami, pozneje pa razširitev združitve analitičnih in operativnih komponent še z organizacijskim CRM. Podjetje si tako skozi spremljanje poslovanja z rešitvijo CRM zagotovi enotne podatke o odjemalcih, ki mu omogočajo, da izkoristi svojo konkurenčno prednost.

Razvoj informacijskih tehnologij je dal priložnost za širšo uporabo koncepta CRM. Omogočil je skladiščenje velikih količin podatkov, hiter in uporabniku prilagojen dostop do podatkov ter kombiniranje le-teh. Kot centralna zbirka podatkov se največkrat uporablja podatkovno skladišče. Uporabo podatkov iz podatkovnega skladišča za analizo poslovnih učinkov ter s tem lažje in bolj strokovne odločitve omogoča poslovna inteligenca (angl. *Business Intelligence* – v nadaljevanju BI). Zavedati se je treba, da niti podatkovno skladišče niti sistemi za poslovno inteligenco še ne pomenijo celovitega managementa odnosov z odjemalci, čeprav lahko takšno zmotno mnenje slišimo in preberemo marsikje (Dyche, 2001).

Z elektronskim trženjem podjetja pridobivajo veliko uporabnih informacij, s katerimi lahko izboljšujejo svojo ponudbo in s posameznimi odjemalci oblikujejo dolgoročne odnose. Novi pristopi k trženju zaznamujejo obdobje sprememb na področju informacij in medijev, Postma (2001) govori celo o informacijski in medijski revoluciji. Ugotavlja, da novi mediji ne nadomestijo prejšnjih, ampak se uveljavijo kot nov slog v celotni ponudbi. Nenehen in hiter razvoj informacijskih tehnologij podjetjem ponuja nove možnosti za upravljanje trženja in poslovanja. Razvoj novih informacijskih tehnologij omogoča izdelavo orodij za shranjevanje podatkov, pripravo analiz in oblikovanje informacij.

Slika 5: Gradniki informacijske podpore rešitve CRM



Vir: M. Lavrič, *Procesna organizacija in vodenje podjetja v funkciji zadovoljstva odjemalca*, 2003, str. 22.

Podjetja razpolagajo z veliko količino podatkov, shranjenih v različnih informacijskih rešitvah, ki delujejo na različnih osnovah. Podatki pogosto niso povezani in ni nujno, da so sploh povezljivi. Viri podatkov so lahko interni (znotraj podjetja), hiter razvoj

komunikacijskih poti, kot sta internet in e-pošta, pa omogoča enakovredno uporabo tudi zunanjih virov podatkov in učinkovito komunikacijo z odjemalcem. Podatki sami po sebi ne pomenijo informacij. Le z njihovim združevanjem in organiziranjem lahko pridemo do informacij, nujnih za sprejemanje hitrih in pravilnih poslovnih odločitev (Jaklič, 1999).

Osnova informacijske rešitve CRM je enotna baza podatkov, v kateri so shranjeni pomembni podatki o odjemalcih podjetja. Kakovostna baza podatkov mora biti dostopna vsem v podjetju in naj bi vsebovala (Krevh, 2008):

- transakcijske podatke, iz katerih so razvidni pretekli nakupi izdelkov oziroma storitev odjemalcev, vključno z vsebinskimi opisi, kot so cene, dobavni rok in podobno,
- stike z odjemalci po različnih komunikacijskih kanalih; zapisovanje in analiziranje letih ne sme vključevati zgolj prodaje in zahtev po strokovni pomoči ali na primer reklamacijskih zahtevkov, temveč vsako pobudo s strani odjemalca,
- opisne informacije; te oblikujejo podlago za nadaljnje preučevanje in druge podatkovne analize,
- ustrezno podlago za hitre reakcije na tržno dogajanje in tržne pobude podjetja, ki mora vsebovati podatke o tem, kako se je posamezen odjemalec odzval na ponudbo.

Tako urejena baza podatkov omogoča analizo podatkov in pripravo poročil z uporabo naprednih tehnik (Marolt Šmid, 2001):

- poizvedovanje in poročanje – dostop do najnižje ravni podatkov; nekatera poročila so standardna in že vnaprej pripravljena, uporabnik pa ima tudi možnost ustvarjanja poročil po potrebi, pri čemer se vsebina določa glede na njegove zahteve,
- OLAP ali sprotne analitične obdelave podatkov omogoča pregledovanje podatkov in izdelavo analiz z več vidikov. Podatke lahko analitiki ali boljše poučeni uporabniki večdimenzionalno pridobivajo z organizacijo t.i. kock OLAP. Uporaba kock OLAP je priljubljena, ker delo z njimi podpirajo orodja, ki so v široki uporabi, so pa na trgu na voljo tudi druga specializirana orodja,
- podatkovno rudarjenje pomeni iskanje ključnih informacij iz podatkov brez vnaprej določenega vzorca. Podatkovno rudarjenje je tehnologija, ki lahko v sistemu CRM ponuja pomembne ugotovitve iz na videz nepomembnih in nepovezanih podatkov in jo zato veliko uporabljajo pri ugotavljanju obnašanja odjemalcev.

2.2 Izbira informacijske rešitve

Uvedba sistema CRM hkrati zahteva izbiro ustrezne rešitve za izboljšanje in management poslovnih procesov z odjemalci. Vsaka aktivnost z njimi mora biti zabeležena v bazi, ki je potem na voljo za vsakokratni vpogled v t.i. zgodovino stranke. Tak vpogled razkriva

navade, želje, povpraševanja, nakupe, pritožbe, dodatne možnosti sodelovanja in dodatne informacije o odjemalcu.

Hvala (2001, str. 58–59) opisuje prilagajanje kot sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v potrebah deležnikov oziroma kot sposobnost podjetja, da odjemalcem zagotavlja vse, kar zahtevajo, ob vsakem času, na želeni način in kjerkoli to želijo. Da podjetje ugotovi tovrstnim željam in potrebam svojih odjemalcev, potrebuje prave informacije. Te pridobi v procesu zbiranja, obdelave in analiziranja podatkov, kar omogočajo napredne informacijske tehnologije. Podjetje o svojih odjemalcih nenehno pridobiva podatke, jih pretvarja v informacije in si tako vzpostavi bazo znanja, ki omogoča razumevanje obnašanja odjemalcev, zadovoljevanje njihovih potreb in želja ter razvijanje donosnejših odnosov z njimi. Z različnimi orodji si podjetje tako lahko ustvari znanje, ki mu pri nadaljnjem poslovanju služi za oblikovanje učinkovitih odločitev in pomeni konkurenčno prednost.

Uvedba rešitve CRM naj bi združevala tudi možnost komunikacije in sodelovanja prek spletne storitve ob zagotovljeni varnosti in hkrati integracijo z zalednimi sistemi v podjetju z namenom vodenja in generiranja vseh informacij, ki se nanašajo na določenega odjemalca. Programska oprema, ki je namenjena podpori managementa odnosov z odjemalci, je plod najnovejših dosežkov na področju mrežne in spletne komunikacije. Rešitve so namenjene posameznim poslovnim procesom glede na njihovo osnovno namembnost: poslovanje podjetje – podjetje (B2B) in poslovanje podjetje – stranka (B2C), delovna okolja za zaposlene, tržne in prodajne analize. Programske rešitve so v glavnem integrirane in ponujajo visoko stopnjo modularnosti, kar pomeni, da lahko uporabnik sam določa, katere od modulov, ki jih informacijske rešitve ponujajo, bo uporabljal (Žorž, 2002, str. 6). Ustrezna informacijska rešitev je izrednega pomena za uspeh uvajanja sistema za management odnosov z odjemalci. Ta mora že v svoji zasnovi čim boljje ustrezati našim potrebam.

Bergeron predlaga vrednotenje programskih rešitev po štirih kriterijih (Bergeron, 2002, str. 155), in sicer:

- ovrednotenje rešitve CRM,
- ovrednotenje programske opreme CRM,
- ovrednotenje razvijalca, ki je razvil rešitev CRM,
- ovrednotenje dobavitelja, ki ponuja rešitev CRM.

Merila za ovrednotenje rešitve CRM se nanašajo predvsem na namen uporabe, ciljne uporabnike, funkcionalnosti, zanesljivost, razpoložljivost produktov in dodatkov, prednosti rešitve, združljivost z obstoječim ERP sistemom in drugimi, ustreznost glede na interne procese, načrtani razvoj rešitve, reference, že pripravljene vmesnike, orodja za migracijo

podatkov, odzivne čase pri spremembah, združljivost s telekomunikacijskimi sistemi, izobraževanje uporabnikov, licenčne sporazume in seveda ne nazadnje ceno.

Programsko opremo ovrednotimo glede na preprostost uporabe, uporabniški vmesnik, uporabo standardnih podatkovnih baz, uporabo standardnih formatov, skladnost z operacijskim sistemom, zahteve po strojni opremi, združljivost z obstoječim omrežjem v podjetju, informacijsko varnost, stroške vzdrževanja ...

Nekatera merila, ki jih lahko uporabimo za vrednotenje razvijalcev, so profil podjetja, njegova zgodovina, osredotočenost, tržni delež, število odjemalcev in njihova priporočila, neodvisne ocene proizvoda, priporočila zunanjih sodelavcev, usposobljenost vodstva, zmožnost nadaljnjega razvoja, vizija ipd.

Dobavitelja, ki nam bo informacijsko rešitev dobavil in vpeljal, pa bomo ocenjevali po tem, ali ima certifikat proizvajalca, kje je njegova lokacija, kakšno je število njegovih odjemalcev, kakšen je njegov ugled, možnost podpore in izobraževanja, sodelovanje pri zagonu projekta, prilagodljivost ipd.

Odločitev za določeno rešitev CRM ne sme izhajati iz želje, da bi že zgolj ta dosegala začrtane rezultate in prinašala pozitivne spremembe. Sama rešitev CRM je le orodje in pomoč pri doseganju ciljev. Podjetje se mora najprej seznaniti s ponudnikovo strategijo, njegovim položajem na trgu, izkušnjami, referencami, vedenjem ponudnika med prodajnim ciklusom in med uvedbo, uspešnostjo izpolnjevanja obljub in prednostmi, ki jih izbrana rešitev ponuja.

Za izbiro rešitve CRM ima podjetje na voljo veliko število različnih ponudnikov. Dokončna izbira je seveda odvisna od načina sprejemanja odločitev, časovnega vidika, financiranja projektov in trenutnih referenc posameznih ponudnikov. Ponudnikov, ki ponujajo rešitve CRM, je veliko in zmeraj prihajajo novi, spet drugi pa s trga izginjajo (Greenberg, 2002, str. 353).

Ponudnike rešitev CRM lahko kategoriziramo na podlagi njihovih rešitev glede na velikost podjetja:

- rešitve CRM za majhna podjetja,
- rešitve CRM za srednje velika podjetja,
- rešitve CRM za velika podjetja.

Lahko pa jih kategoriziramo glede na rešitve za posamezen segment rešitev CRM (Bailor, 2005, str. 22):

- orodja za avtomatizacijo prodaje,
- orodja za avtomatizacijo trženjskih procesov,
- analitična orodja CRM,
- orodja za management podatkov.

Tržni deleži največjih ponudnikov rešitev CRM so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Tržni deleži največjih ponudnikov rešitev CRM po letih (v %)

	2007	2008	2009
SAP	25,5	22,5	20
Oracle	16,2	16,1	18
Salesforce.com	8,3	10,6	15
Amdocs	5,2	4,9	3
Microsoft	4,1	6,4	9
ostali ponudniki	40,7	39,6	35

Vir: M. Maoz, The Next Generation of CRM Processes and Technologies, 2009.

Pri tem Gartner za razvoj v letu 2010 predvideva, da bo SAP obdržal vodilni položaj na trgu, vendar se bo soočal s čedalje večjo konkurenco, poleg tega pa mu bodo škodovali negativni učinki šibke ekonomske situacije. Oracle se bo še bolj približal tržnemu deležu SAP in uspešno ponujal rešitve »na zahtevo«, kjer ima boljše izhodišče. Tudi Salesforce.com bo povečal svoj tržni delež, toda vseeno obdržal tretje mesto. Delež Microsofta se bo povečeval zaradi velikih investicij v različne rešitve in partnerske prodajne poti. Amdocs se ozira bolj na razvijajoča se tržišča (Maoz, 2009, str. 17).

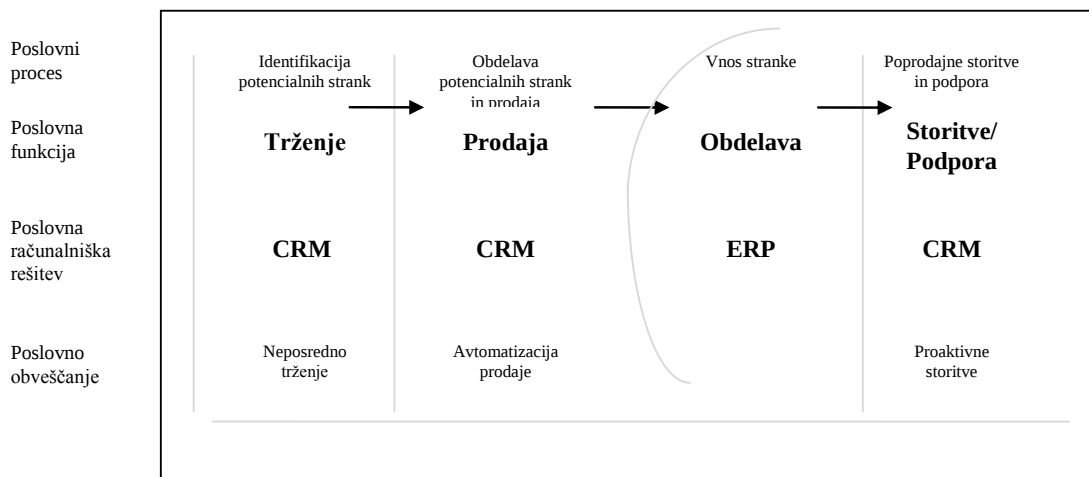
2.3 Povezanost z obstoječimi programskimi rešitvami

Učinkovito izvajanje managementa odnosov s strankami je omogočeno le, če obstajata tesna povezava med čelno pisarno (angl. *Front Office*) in zaledno pisarno (angl. *Back Office*) ter konsolidacija podatkov, ki jih vsebujeta poslovni model in informacijski sistem (Žorž, 2002, str. 6).

Integracija programskih rešitev (Slika 6) povezuje vse programe za dostop do podatkov in procesov pri določeni poslovni funkciji. Omogoča, da se veliko interakcij in komunikacij, ki so se izvajale na individualni ravni, prenese v centralizirano in kontrolirano okolje. Zasnova centralizacije upravljanja interakcij omogoča razvoj novih funkcij in sistemov, ki uporabljajo že obstoječe podatke in procese. Če je integracija programskih rešitev izvedena pravilno, lahko postane najpomembnejši del oziroma neke vrste avtocesta organizacije.

Podatki in informacije se preprosto pridobivajo in izmenjujejo ter tako prispevajo k doseganju boljših rezultatov.

Slika 6: Integracija programskih rešitev



Vir: M. Borko, Uvajanje sodobnega managementskega koncepta CRM za uspešno upravljanje telekomunikacijskega podjetja, 2007, str. 80.

3 NAČRTOVANJE UVEDBE SISTEMA CRM V STORITVENO PODJETJE

3.1 Predstavitev storitvenega podjetja

Podjetje s sedežem v Ljubljani in dvema poslovalnicama je bilo ustanovljeno leta 1989. Deluje na področju informacijsko–komunikacijske tehnologije. V podjetju je več kot 100 redno zaposlenih strokovnjakov z različnih področij. Že od leta 1998 so vsa področja poslovanja skladna z določili ISO 9001, kar je viden izkaz predanosti stalnemu izboljševanju kakovosti poslovnih procesov, storitev in rešitev. Odjemalci so največja slovenska podjetja s področja telekomunikacij, trgovine, zavarovalništva, energetike ter vladne in zdravstvene ustanove.

Podjetje ponuja celovite informacijske rešitve za poslovna okolja. Stalno izpopolnjevanje lastnega znanja in integracija najsodobnejših informacijskih tehnologij zagotavljata visoko kakovost rešitev in storitev. Posebna pozornost je namenjena:

- vrhunskemu znanju in izkušnjam na področju uporabe sodobnih informacijskih tehnologij,
- izvedbi informacijskih rešitev, ki zagotavljajo visoko stopnjo razpoložljivosti,
- celovitemu vodenju projektov od načrtovanja do izvedbe in vzdrževanja,

- partnerskemu odnosu z odjemalci.

Podjetje zagotavlja celovito podporo pri informatizaciji ključnih poslovnih procesov, uvajanju novih IT rešitev in zagotavljanju nemotenega delovanja njihovih informacijskih sistemov. Podjetje ima večletne izkušnje pri zagotavljanju varnih IT storitev, vzdrževanja in podpore, izobraževanja in svetovanja, systemske integracije ter razvoja celovitih informacijskih sistemov, systemske integracije na specializiranih področjih sporočilnih sistemov ter spletnih in govornih portalov. Znanje in izkušnje zaposlenih so ena od ključnih prednosti podjetja, zato se zaposleni in strokovnjaki redno izobražujejo v skladu z najnovejšimi dosežki informacijske tehnologije, redno obnavljajo znanje in zahtevane strokovne certifikate.

Aktivnosti podjetja so usmerjene v stalno izpopolnjevanje znanj ter aktivno poznavanje najnovejših tehnologij in smernic razvoja, tako na področju informacijskih tehnologij kot tudi uporabe in integracije informacijskih rešitev z drugimi poslovnimi procesi odjemalcev. Cilj je tako vedno ponuditi najboljšo možno rešitev, ki bo ustrezala vsem zahtevam odjemalca, omogočala integracijo v širše poslovno okolje ter hkrati zagotavljala varnost in čim hitrejšo povrnitev investicije.

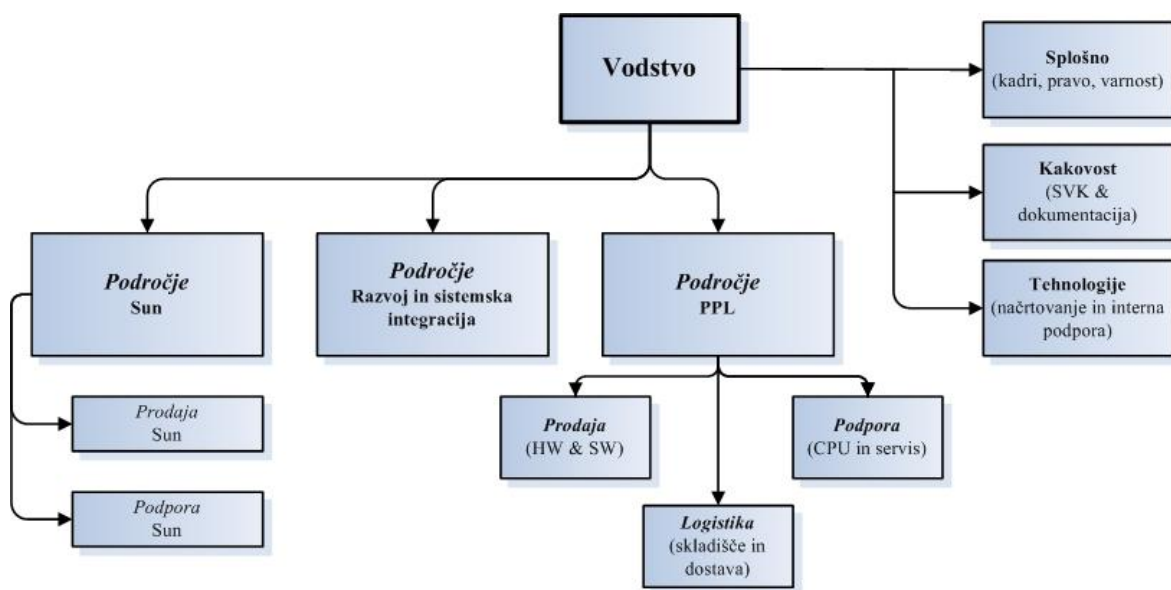
Podjetje se zaveda pomembnosti povezave z vodilnimi svetovnimi podjetji. Skladno z razvojem lastnih rešitev in potreb naročnikov širi krog poslovnih partnerjev. Podjetje je pooblaščen partner največjih svetovnih računalniških podjetij, med katerimi so Sun Microsystems, IBM, Oracle, Hewlett-Packard, Lenovo, Microsoft, Hitachi Data Systems, Symantec, VMware, Embarcadero, CheckPoint in druga (Podjetje, 2010).

3.2 Analiza obstoječega stanja

3.2.1 Organizacija podjetja

Podjetje sestavljajo štirje oddelki (Sun, Razvoj in systemska integracija, Prodaja PPL, Skupne službe) in ima tri poslovalnice.

Slika 7: Organigram podjetja



Vir: Podjetje, Poslovnik kakovosti, 2008.

Za izvedbo nalog oddelki uporabljajo lastne in od drugih oddelkov neodvisne rešitve. Izjema so javna naročila, ki so vodena in nadzirana v prilagojeni informacijski rešitvi Microsoft Excel. Podatki te rešitve so dostopni ostalim oddelkom prek datotečnega sistema.

Poslovne aktivnosti v podjetju so v precejšnji meri porazdeljene znotraj posameznih oddelkov. Oddelki so med seboj organizacijsko precej ločeni, saj vsak izpolnjuje svoje cilje, ki so individualno določeni. Najpomembnejše področje dela in pomembna skupna točka, kjer oddelki tesno sodelujejo, so javna naročila. V odvisnosti od vsebine javnega naročila se v pripravo in izvedbo vključijo potrebni oddelki.

Oddelek Sun se ukvarja v glavnem z večjimi in zahtevnejšimi informacijskimi sistemi v okolju UNIX. Zraven sodita sistemska integracija in tehnična podpora v zahtevnih heterogenih okoljih velikih podjetij. Njihovi odjemalci so velika podjetja v državi s področja telekomunikacij, bančništva, zavarovalništva in javne uprave. Oddelek sestavljajo tehnični direktor, skupina za prodajo in skupina za tehnično podporo. Značilnosti aktivnosti oddelka so:

- projektov je malo, vendar so ti zelo veliki,
- proces prodaje je dolg in zelo neposreden,
- odjemalcev ni veliko, a je odnos z njimi zelo intenziven,

- največ sodeluje z oddelkom PPL (kratica za: Prodaja, Podpora, Logistika); včasih le sodelujejo pri projektih drugih oddelkov, drugič ostali oddelki sodelujejo z njimi,
- v oddelku obstajajo neformalni vodje ključnih strank,
- z njihovimi strankami sodelujejo tudi drugi oddelki; informacij o njihovih aktivnostih navadno ni dovolj,
- prodaji navadno sledijo postavitve strojne in programske opreme ter vzdrževalne pogodbe,
- sestavni del storitev so po navadi periodični pregledi opreme, svetovanja (osnovna, specifična) in izobraževanja, ki se izvajajo predvsem na željo strank,
- malo kampanj in marketinških akcij,
- skupini za prodajo in tehnično podporo sta striktno ločeni, čeprav tesno sodelujeta.

Obstoječe pomanjkljivosti trenutnega procesa prodaje:

- ni enotnega pregleda nad lastnimi aktivnostmi,
- ni pregleda nad aktivnostmi drugih oddelkov; v najslabšem primeru se lahko dva oddelka podjetja prijavita na isto povpraševanje,
- zelo oteženo iskanje po dokumentih in podatkih, saj se za to uporablja datotečni sistem.

Prodaja PPL je usmerjena predvsem v prodajo računalniške opreme na platformi Microsoft Windows/Intel in licenčne programske opreme. Gre za manjše strežnike, delovne postaje, osebne računalnike, prenosne računalnike in tiskalnike ter licenčno programsko opremo različnih proizvajalcev. Njihovi tipični odjemalci so javna uprava, manjša in srednja podjetja ter tudi fizične osebe.

Oddelek sestavljajo vodja prodaje, skupina za prodajo in skupina za tehnično podporo ter logistika.

Večina aktivnosti poteka na področju prijave na javne razpise in njihove izvedbe. Potek in način dela je utečen in uspešen. Za trenutno delo je značilno:

- veliko število interakcij z odjemalci,
- proces prodaje navadno ni dolg, se pa podaljšuje,
- marketinške kampanje z obstoječimi in potencialnimi odjemalci: dogodki, obvestila, novoletna darila, vabila, okrožnice,
- pridobivanje potencialnih odjemalcev z osebnimi obiski,
- velika vezanost na javna naročila,
- pred prijavo na javno naročilo se opravijo vse aktivnosti, ki so potrebne za odobritev projekta, in vse potrebne kalkulacije (potrebna sredstva, nabava, kilometrine, zunanji

sodelavci itd.); do kalkulacij so podatki vidni vsem, nato je finančni del viden le sodelujočim pri projektu,

- produktni in prodajni vodja med izvedbo projekta tesno sodelujeta,
- skupine za izvedbo projektov javnih naročil se sestavijo sproti v odvisnosti od razpoložljivosti in potrebnih znanj,
- sodelujoče pri projektih se o vsem obvešča prek elektronske pošte; za obveščanje posameznikov o prodajnih aktivnostih se uporabljajo skupine elektronskih naslovov,
- ob vsaki dobavi je v pogodbi določeno, kakšen je odzivni čas za odpravo napak in druge podrobnosti (angl. SLA – Service Level Agreement). O pogodbi so obveščeni tudi ostali odgovorni za vzdrževanje, vendar brez cen in posebnih finančnih podatkov,
- pri pogodbah za podporo in servisiranje je v preteklosti obstajal en skrbnik pogodbe, zdaj sta nosilca navadno dva, oba z navedeno telefonsko številko.

Obstoječe pomanjkljivosti trenutnega procesa:

- ni analize razlogov za neuspeh neizbranih projektov; točkovanje javnih naročil je javno, zato se iz njega lahko izvele informacije o prednostih in slabostih,
- prodajne aktivnosti in poročanje se najslabše izvajajo.

Razvoj je oddelek za razvoj programske opreme lastne blagovne znamke. Razvija programsko opremo po naročilu za velike naročnike v telekomunikacijski branži in v zdravstvu. Ker prodajne naloge prevzame oddelka prodaje, se v CRM praktično ne vključuje, razen z vpisi že zaključenih projektov in pogodb.

Skupne službe opravljajo računovodske, kadrovske in logistične funkcije ter delujejo kot podpora ostalim oddelkom. Za svoje delo uporabljajo v glavnem Microsoft (v nadaljevanju – MS) Dynamics NAV. Za rešitev CRM so skupne službe pomembne, saj skrbijo za vnos pravih podatkov o odjemalcih.

Podružnici v Mariboru in Celju sta usmerjeni primarno v pokrivanje lokalnih trgov z enakim prodajnim programom, kot ga ima matično podjetje v Ljubljani. Njune naloge so praktično enake, kot jih ima oddelek PPL, in z njim tesno sodelujeta.

3.2.2 Obstoječe informacijske rešitve

V nadaljevanju so navedene informacijske rešitve, ki se posredno ali neposredno uporabljajo v večini oddelkov:

- MS Dynamics NAV,
- datotečni sistem,

- dokumentni sistem BusinessConnect,
- MS Exchange,
- spletni odjemalec MS Explorer in Mozilla,
- MS Outlook,
- MS Office,
- rešitev JIRA,
- terminalni dostop z oddaljenih lokacij CITRIX.

Podjetje za svoj informacijski sistem uporablja MS Dynamics NAV. V njem so združeni tako glavna knjiga, ponudbe, naročila, fakturiranje, materialno poslovanje in skladiščno poslovanje kot tudi nabavni del. Kot poseben modul so dodani servisni nalogi za potrebe servisiranja računalniške opreme. MS Dynamics NAV je centralna baza podatkov o stikih (odjemalcih in dobaviteljih). Baza stikov je redno vzdrževana. Podjetje ima približno 4.000 odjemalcev in 1.500 dobaviteljev. Odjemalec, ki je hkrati tudi dobavitelj, ima isto šifro stika. Nove stike vnašajo v sistem prodajniki, ki hkrati opravljajo tudi funkcijo nabavnih referentov. Skupne službe stike opredelijo kot odjemalce oziroma dobavitelje in ustrezno dopolnijo zahtevane podatke.

MS Dynamics NAV uporablja približno 25 uporabnikov na treh lokacijah. Sistem je voden centralno v ljubljanski poslovalnici, podružnici pa do njega dostopata prek zaščitenih oddaljenih dostopov. Podjetje redno izvaja varnostno zaščitno kopiranje sistema na diske in tračne enote.

Poleg sistema MS Dynamics NAV podjetje uporablja dokumentni sistem BusinessConnect za elektronsko shranjevanje dokumentov. Trenutno elektronsko shranjuje predvsem podpisane pogodbe in nekatere pomembne dokumente. Planirano je še elektronsko shranjevanje vhodnih računov. Ob tem se bo uvedel tudi sistem elektronske likvidacije in plačevanja računov. Dokumentni sistem je z MS Dynamics NAV povezan tako, da uporablja bazo stikov iz MS Dynamics NAV.

V oddelku PPL se uporablja spletna rešitev za spletne novice: registracija uporabnikov, prijave na novice ipd. Rešitev je narejena na osnovi programskega jezika PHP na podatkovnem strežniku MySQL. Registrirani uporabniki niso povezani z obstoječimi odjemalci.

V uporabi je tudi rešitev Business contact management kot dodatek MS Outlooka za vodenje odjemalcev. Z uvedbo rešitve CRM se bo ta rešitev nehala uporabljati.

Za podporo procesom vzdrževanja, prijave napak, spremljanje odzivnosti in različne preglede se v oddelkih Sun in Razvoj uporablja aplikacija JIRA, ki omogoča podporo

razvoju programske opreme in prijavljanje napak odjemalcev, ki imajo podpisane vzdrževalne pogodbe.

Za komunikacijo se uporablja elektronska pošta.

3.3 Opredeljevanje potreb

Zaradi ločenosti in slabe komunikacije med oddelki se redno pojavljajo težave in posledično podjetje izgublja ugled pri odjemalcih. Cilji uvedbe sistema CRM so:

- povezati prodajne procese v oddelkih v enovit prodajni proces,
- vzpostaviti enoten in centraliziran pogled na odjemalca s spremljanjem dogodkov, aktivnosti in nalog po posameznih odjemalcih,
- vzpostaviti preglednost projektov in odprtih aktivnosti, poenotiti in uskladiti delo pri projektih, uvesti vodenje in delegiranje projektnih nalog,
- vzpostaviti pregled nad stanjem javnih naročil in odprtimi aktivnostmi,
- pridobivati in voditi nove potencialne odjemalce,
- spremljati odzive na marketinške akcije,
- ustvariti nove poslovne priložnosti,
- doseči sposobnost sprejemanja hitrih odločitev na podlagi podatkov,
- podpora ISO-standardom.

3.3.1 Enovit prodajni proces

Zgodovinska delitev prodajnih oddelkov med tehnologiji UNIX in MS Windows je postala breme pri ustvarjanju novih prodajnih priložnosti. Področja oddelkov, ki so bila še nedavno trdo določena, so se v zadnjem času začela mešati. Ločevanje glede na tehnologijo, ki jo oddelek prodaja, je preživeto, saj tehnologija na trgu že zdavnaj ni več tako pomembna, kot je bila nekoč. Odjemalci danes zahtevajo informacijske rešitve za svoje poslovne procese in pri tem tehnologija ne igra več pomembne vloge. Z združitvijo v enovit prodajni proces bo ta proces lažje upravljati, komunikacija z odjemalcem bo preprostejša in izplen po odjemalcu večji. Odjemalci, ki jim podjetje prodaja svoje izdelke in storitve, želijo celovito ponudbo. To pomeni, da morajo oddelki med seboj sodelovati pri istih projektih. Pojavijo se težave, katero tehnologijo in storitve ponuditi, kdo o tem odloča in kdo vodi projekt. Dogaja se namreč, da pri istem odjemalcu prodajalci z različnih oddelkov prodajajo vsak svoj koncept in rešitve. Takšen pristop je neproduktiven, poleg tega pa je odjemalec zbehan in posledično je učinek pri prodaji bistveno manjši.

3.3.2 Enovit pogled na odjemalca

Zaradi enovitega prodajnega procesa podjetje potrebuje enoten pogled na to, kaj se pri odjemalcu dogaja. Vedeti je treba, katere produkte in storitve odjemalec kupuje pri podjetju, kakšna je komunikacija z njim in kaj so se z njim dogovarjali prodajalci v preteklosti. V skladu s tem je treba sproti evidentirati prodajne priložnosti in meriti odzive na prodajne ponudbe, vabila na dogodke in ostala obvestila. V sklopu prodajnih priložnosti je treba vedeti, v kateri fazi je posamezna prodaja, pa tudi poznati razloge za izgubljen posel. Tu želi podjetje zgraditi bazo znanja o konkurenčnih podjetjih – zakaj in kako je konkurenčno podjetje posel dobilo. Posebna pozornost mora biti posvečena podatkom o pritožbah in reklamacijah.

Pri pogledu na odjemalca je ključna povezava s finančnimi in računovodskimi podatki. Tu so na voljo podatki o pretekli prodaji, izdanih računih, odprtih ponudbah in prodajnih naročilih. Pomemben podatek je še stanje odprtih in zaključenih servisnih posegov. Vsi ti podatki so na voljo v sistemu MS Dynamics NAV.

3.3.3 Pregled projektov in prodajne aktivnosti

Podjetje želi uvesti podporo sestankom prodaje, kjer prodajne ekipe pregledujejo stanje projektov in aktivnosti znotraj njih. Namesto zapisnikov sestanka bi v okviru delegiranja projektnih nalog prodajalci prejeli kar dodeljeno aktivnost v svoj MS Outlook. V okviru tega je za vodjo prodaje spremljanje in usklajevanje dela pri projektih bistveno lažje, prav tako pa tudi nagrajevanje prodajalcev ali prodajnih ekip.

3.3.4 Javna naročila in večji projekti

Podjetje večino svojega prometa ustvari z velikimi odjemalci, ki so zavezani zakonu o javnih naročilih. Zagotoviti je treba podporo procesu prijave na javni razpis. Tu je treba spremljati objave javnih naročil v javnih občilih, pa naj bodo to Uradni list ali različni temu namenjeni e-portali. Pri tem je treba informatizirati procese projektnega vodenja od pričetka postopka prijave na javni razpis do spremljanja izvedbe prijave (dokumentacija, aktivnosti ...) in na koncu same izvedbe naročila.

3.3.5 Trženjski dogodki

V okviru marketinških dogodkov naj bi bilo mogoče razmeroma preprosto generirati liste povablencev glede na postavljene kriterije in nato spremljati njihov odziv. Iz baze podatkov o udeležbah in odzivih na marketinške dogodke bo podjetje lažje in hitreje zaznalo nove prodajne priložnosti ter identificiralo nove potencialne odjemalce. Podjetje

redno pošilja različna obvestila o novostih in zanimivostih strankam po e-pošti, zato je merjenje odziva zelo pomembno.

3.3.6 Sposobnost sprejemanja hitrih odločitev

Podjetje ima v svojem informacijskem sistemu ogromno podatkov o odjemalcih in njihovih preteklih nakupih. Z zajemom dodatnih podatkov o aktivnostih pri odjemalcih, njihovih pripombah in pritožbah ter preferencah želi podjetje zaznati nove prodajne priložnosti s pomočjo različnih poročil, ki jih lahko da informacijska rešitev CRM. Tako si podjetje obeta, da bo lahko bolje zadovoljilo odjemalčeve potrebe in jih morebiti celo preseгло.

3.3.7 Sistem kakovosti

Ker ima podjetje vpeljan sistem kakovosti, mora sistem CRM podpirati in biti v pomoč sistemu ISO 9001, biti pa mora tudi razširljiv na druge standarde, če bo to kdaj potrebno. Pri tem je v bližnji prihodnosti načrtovan prehod na ISO 27000 za varovanje podatkov. Ob tem mora biti sistem CRM prilagojen varnostni politiki podjetja. V tem trenutku so v podjetju tri varnostne ravni.

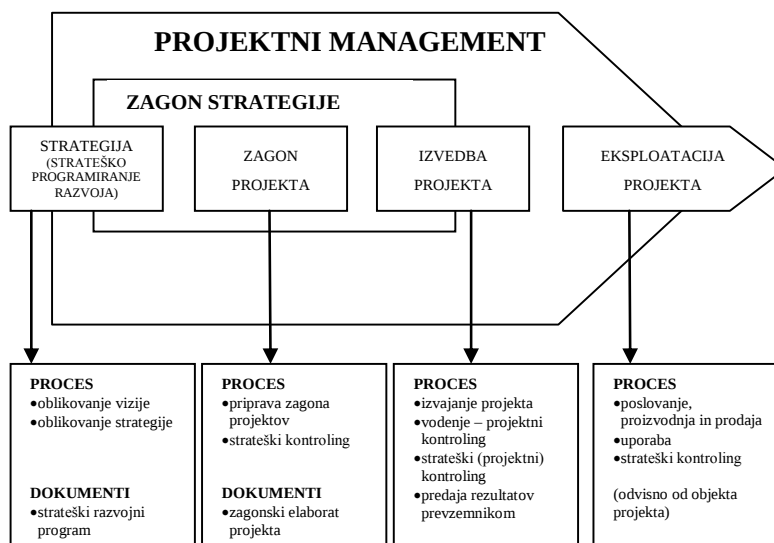
4 UVAJANJE SISTEMA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V STORITVENO PODJETJE

Proces uvajanja sistema CRM se je izvajal v več fazah. V prvi fazi je podjetje ugotavljalo dejansko stanje in opredelilo potrebe. V drugi fazi je opredelilo tehnološki pristop, ki obsega izbiro informacijske rešitve in omejeno prenovo procesov, ter procesni pristop, ki obsega temeljito prenovo procesov in izbiro primernih programskih rešitev. S povezavo tehnološkega in procesnega pristopa preidemo v tretjo fazo, ki je dejanska uvedba celovitega CRM-sistema v podjetje (Kovačič & Indihar Štemberger, 2007, str. 197).

Načrtovanje in uvedbo sistema za management odnosov z odjemalci je treba obravnavati kot projekt, saj gre za enkraten, časovno omejen, tvegan, ciljno usmerjen proces ustvarjanja, ki potrebuje svojo projektno organizacijo in proračun za uresničevanje zadane strategije.

Da bi dosegli konkurenčno prednost uvedbe sistema za management odnosov z odjemalci v podjetje, je treba zagotoviti hiter zagon izvedbe strategije, kot to prikazuje Slika 8.

Slika 8: Zagon strategije



Vir: A. Hauc, Projektni management, 2002, str. 120.

Takšen pristop je v našem primeru nujen, saj v sami pripravi zagona strategije niso na voljo vsi potrebni podatki. Prikazani pristop omogoča prilagajanje strategije v fazi priprave in izvedbe, poleg tega pa zaradi hitrega zagona izvedbe strategije omogoča doseg konkurenčne prednosti podjetja pri trženju storitev.

4.1 Tehnološki pristop – izbira rešitve

Tehnološki pristop je v praksi prevladujoč (Kovačič & Indihar Štemberger, 2007, str. 198). Temelji na izbiri najustreznejše rešitve CRM in na prilagajanju poslovnih procesov podjetja izbrani rešitvi. Rezultat tehnološkega pristopa je omejen z možnostmi prilagajanja programske rešitve potrebam, opredeljenim v predhodni fazi.

Izbira rešitve v primeru opazovanega podjetja načeloma ni bila posebej težka, saj podjetje za svoj informacijski sistem v veliki meri uporablja Microsoftovo tehnologijo. Odkar je Microsoft pod svoje okrilje prevzel še Navision, se je odločitev ponujala kar sama. Tudi položaj na trgu rešitev CRM je govoril v prid izbrani rešitvi, saj je med redkimi že uveljavljenimi, ki so primerne za srednje velika podjetja. Obstajajo že izdelani vmesniki z obstoječim sistemom MS Dynamics NAV, ki v rešitev CRM uvaža obstoječe podatke o odjemalcih.

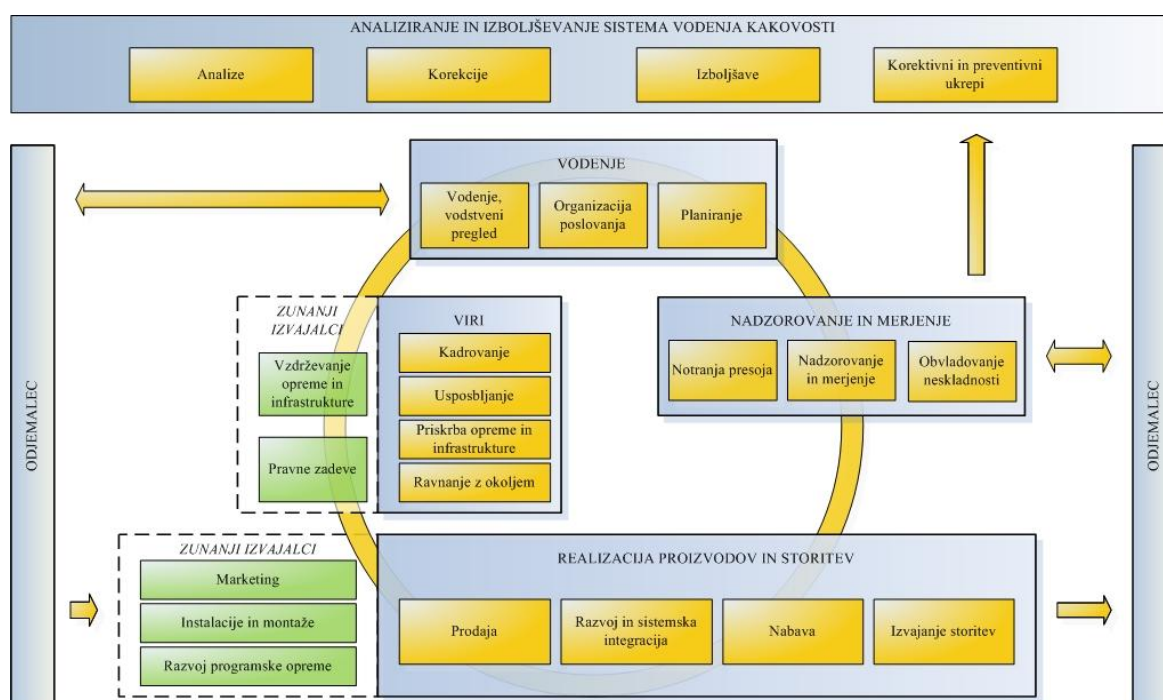
Podjetje ima kot partner Microsofta pravico do uporabe 100 licenc rešitve CRM.

Rešitev CRM deluje prek MS Outlooka in kot spletni odjemalec, kar zagotavlja dostop do podatkov tudi oddaljenim lokacijam in prodajnikom na terenu.

4.2 Procesni pristop – prenova poslovnih procesov

Procesni pristop predvideva večjo pripravljenost podjetja na spremembe ter delno ali celovito prenovo poslovnih procesov. Ta način je zahtevnejši, dolgoročnejši in zato pomeni večje tveganje za uspešnost. Po drugi strani pa v poslovanje prinaša novo kakovost ter ustrezneje opredeljuje procesna in vsebinska merila izbire programske rešitve.

Slika 9: Procesni pristop v podjetju



Vir: Podjetje, Poslovnik kakovosti, 2008.

V podjetju so v okviru ciljev, ki naj bi jih prinesel sistem CRM, ustrezno spremenili tudi poslovne procese (Slika 9), v prvi vrsti prodajne:

- procesni pristop, ki bo učinkovito povezoval posamezne poslovne procese v podjetju. S tem je povezana nova organizacija, ki opušta staro delitev na oddelke in tehnologije ter uvaja organizacijo po posameznih poslovnih procesih;
- enovit prodajni proces, ki doslej razdrobljene prodajne oddelke združuje v skupni prodajni oddelok, usmerjen na odjemalca, in ne več na tehnologijo, ki jo prodaja;
- vsakemu odjemalcu je določen skrbnik (t.i. account manager), ki skrbi za koordinacijo znotraj podjetja ter spremlja dogodke, aktivnosti in naloge po posameznih odjemalcih;

- vzpostavljen je proces planiranja prodaje ne samo po produktih, temveč predvsem po odjemalcih; vsak skrbnik pripravi letni plan aktivnosti za odjemalca. Plani se pregledujejo mesečno in revidirajo polletno;
- spremenjen način nagrajevanja prodajalcev v odvisnosti ne samo od prodajnih rezultatov, pač pa tudi od planiranih aktivnosti;
- vključevanje poprodajnih aktivnosti (servis, vzdrževanje) v enovit pogled na odjemalca.

4.3 Postopek uvedbe rešitve Microsoft Dynamics CRM 4.0

Podjetje se je odločilo za zunanjega izvajalca implementacije rešitve CRM, ki ima bogate izkušnje z omenjeno tehnologijo in je pooblaščen izvajalec podjetja Microsoft. Poleg tega ta izvajalec v podjetju že skrbi za sistem MS Dynamics NAV, s katerim bo rešitev CRM tesno povezana.

Za natančno opredelitev projekta implementacije in obsega storitev je bilo treba analizirati delovne procese in podrobno spoznati potrebe podjetja. Opredeljena so bila področja, ki bodo podprta z rešitvijo CRM, in faze projekta implementacije. Podrobnejši opis in obseg storitev implementacije za posamezno področje je bil podan šele po analizi funkcionalnih potreb, ki je prva oziroma preliminarne faza projekta. Po opravljeni analizi je nastal dokument funkcionalnih potreb za implementacijo CRM.

Za uspešno implementacijo CRM je bilo treba vključiti vse oddelke v podjetju. Ključni uporabniki vseh oddelkov so bili vključeni v šolanje, podjetje pa je po implementaciji rešitve CRM določilo skrbnika, ki skrbi za ažuren in pravilen vnos podatkov. Za uspešno uvedbo rešitve CRM so bili vsi oddelki v podjetju seznanjeni s prednostmi in koristmi, ki jih ponuja novi koncept CRM, ter s pomenom ažurnega in rednega vnašanja podatkov v sistem. Uporabnikov rešitve CRM je bilo v začetni fazi 25.

Za izvedbo projekta so bile opravljene naslednje aktivnosti po prirejeni metodologiji IRIS:

- uvajanje nove strategije usmerjenosti na odjemalca,
- reorganizacija podjetja po poslovnih procesih,
- analiza funkcionalnih potreb v sodelovanju z zaposlenimi,
- izdelava prilagoditev in dodatnih funkcionalnosti,
- integracija z MS Dynamics NAV in drugimi internimi sistemi,
- migracija podatkov,
- šolanje ključnih uporabnikov,
- nadzor izvajanja uvedbe in uporabe rešitve.

4.3.1 Uvajanje nove strategije

Vodstvo podjetja je ob pomoči zunanjih svetovalcev pripravilo novo strategijo poslovanja, ki se bo bolj osredotočalo na odjemalce.

Poslovno okolje podjetja se spreminja in z njim tudi zahteve odjemalcev. Podjetje se mora bolj posvetiti svoji osnovni dejavnosti – razvoju in prodaji lastnih programskih rešitev. S tem so povezane spremembe v prodajnem procesu in procesih zagotavljanja poprodajnih storitev. Prodaja strojne opreme postaja čedalje manj dobičkonosna, prav tako prodaja standardne licenčne programske opreme. Prehod na novo strategijo zahteva novo organizacijsko strukturo, ki bo bolj procesno usmerjena.

4.3.2 Reorganizacija podjetja

V skladu z novo sprejeto strategijo so se stari prodajni oddelki, ki so bili razdeljeni po tehnologiji, ki so jo prodajali, prestrukturirali v enotno prodajno skupino. Zraven te so vzpostavili še oddelke za razvoj in sistemsko integracijo ter oddelke za poprodajne storitve. V vseh oddelkih so prevetrili poslovne procese, ki so zdaj v skladu z osnovno umeritvijo k odjemalcu.

4.3.3 Analiza funkcionalnih potreb

V fazi načrtovanja je na podlagi razgovorov s ključnimi uporabniki, popisa poslovnih procesov in informacij o zahtevanih integracijah z obstoječimi informacijskimi rešitvami izvajalec izvedel analizo funkcionalnih zahtev.

V fazi analize je izvajalec podrobno spoznal poslovne in delovne procese podjetja ter analiziral funkcionalne potrebe informacijske rešitve, ki iz teh procesov izhajajo. Za vsako področje, ki je podprto z rešitvijo CRM, je bil pripravljen natančen opis funkcionalnosti. Na osnovi analize so bile natančno opredeljene tudi potrebe po integraciji z MS Dynamics NAV in na osnovi tega storitve integracije.

Kakovostna in celovita analiza je med najpomembnejšimi faktorji uspeha celotnega projekta. Z analizo podjetje in izvajalec pridobita informacije, potrebne za sprejemanje odločitev. Hkrati smo z analizo postavili temelje, izhodišča in načrt projekta, ki je vodilo za izvedbo ter tudi osnova pri ocenjevanju ustreznosti in uspešnosti. Analiza je temeljila predvsem na delavnicah in razgovorih s ključnimi uporabniki. Cilj analize je bila opredelitev funkcionalnih zahtev ter skozi postavitev pilotskega sistema na osnovi standardne rešitve tudi opredelitev njihovega morebitnega odstopanja od standardne funkcionalnosti. Rezultat analize je dokument funkcionalnih zahtev rešitve CRM, ki poleg

izvedbenih predlogov opredeljuje tudi natančen obseg storitev, funkcionalne sklope in projektni načrt.

Na podlagi analize funkcionalnih zahtev je bil pripravljen prototip rešitve CRM z osnovnimi prilagoditvami podjetja. S predstavitvijo prototipa ključnim uporabnikom so bile zbrane dodatne zahteve za izvedbo.

4.3.4 Funkcionalna področja

Rešitev CRM je bila uvedena za vsa funkcionalna področja, ki jih je opredelilo podjetje. Natančno so bila opredeljena in opisana po opravljeni analizi funkcionalnih zahtev. Za podporo evidentiranju je bil za opredeljena funkcionalna področja pripravljen sistem povezav do dokumentov. Za podporo poročanju je izvajalec v fazi implementacije v sodelovanju s podjetjem pripravil nabor tipičnih poročil, ki pa jih bo podjetje lahko še dodatno nastavljalo in spreminjalo. Pripravljena je bila tudi varnostna politika dostopov za uporabnike rešitve CRM na več ravneh.

Rešitev CRM v podjetju bo predvidoma podprla naslednja funkcionalna področja:

- stiki (odjemalci, dobavitelji, partnerji),
- ponudbe in pogodbe,
- odprta naročila,
- računi,
- servisni nalogi,
- interakcije.

4.3.4.1 Stiki

V rešitvi CRM podjetje spremlja odjemalce, dobavitelje in partnerje. Status posameznega stika opredeljuje, ali je odjemalec hkrati tudi dobavitelj in/ali partner oziroma dobavitelj hkrati tudi odjemalec in/ali partner. Vsak odjemalec je opredeljen kot obstoječi odjemalec. V rešitvi CRM so tako zajeti odjemalci, ki so zabeleženi v obstoječem sistemu MS Dynamics NAV. Vsak odjemalec, ki je zajet v obeh sistemih, je poenoten z enovito šifro v MS Dynamics NAV.

4.3.4.2 Ponudbe in pogodbe

V rešitvi CRM se evidentirajo vse poslane ponudbe in sklenjene pogodbe. Ponudbe so povezane z odjemalci, spremljanje ponudb pa vključuje tudi dodeljevanje statusov, spremljanje odzivov in opomnike. Ponudbe, ki se generirajo v sistemu MS Dynamics NAV, so vidne v rešitvi CRM prek integracije. V rešitev CRM pa morajo uporabniki vnašati tudi ponudbe, ki so jih prej generirali v datotečnem sistemu.

4.3.4.3 Odprta naročila

V rešitvi CRM se evidentirajo vsa odprta naročila za storitve in izdelke (tj. javni razpisi in druga naročila) prek integracije z MS Dynamics NAV. To so potrjena naročila odjemalcev, ki še niso izvedena. Največji del odprtih naročil zajemajo javni razpisi oziroma javna naročila. Rešitev CRM zagotavlja podporo procesu za spremljanje in pripravo javnih naročil, ki je za podjetje velikega pomena. Spremljanje javnih naročil obsega:

- evidentiranje vseh javnih naročil po statusih, standardiziranih produktnih skupinah in s povezavami do dokumentacije,
- status prejetih javnih naročil (ali bo na javno naročilo podana ponudba ali ne),
- delovni tok (angl. *workflow*) za obdelavo/pripravo javnih naročil (dodeljevanje in spremljanje nalog, pregled nad potekom dela in opravljenimi nalogami),
- status oddanih javnih naročil (v delu/zaključeno, zavrnitev/projekt),
- spremljanje konkurence pri dobljenih in zavrnutih javnih naročilih,
- druge pomembne podatke.

4.3.4.4 Računi

V rešitvi CRM je podprto evidentiranje izdanih računov, ki se sicer knjižijo v MS Dynamics NAV. Evidenca računov je povezana z odjemalci, z namenom spremljanja statistike računov na ravni zbirnih podatkov – na primer promet odjemalca, odprte in zapadle postavke ipd.

4.3.4.5 Servisni nalogi

Evidenca servisnih nalogov v CRM je vodena z namenom pregleda nad statusi servisnih nalogov odjemalca. Statusi se spremljajo oziroma spreminjajo na osnovi integracije z MS Dynamics NAV (modul Servisni nalogi). Tako lahko skrbnik odjemalca in ostali uporabniki v vsakem trenutku preverijo, katere storitve servisa so že bile zaključene in katere ne.

4.3.4.6 Interakcije

V rešitvi CRM se beležijo vse interakcije v prodaji in trženju. S tem je mišljena komunikacija z odjemalcem prek različnih komunikacijskih poti (e-pošta, telefon, faks, sestanki, marketinški dogodki ...). Rešitev CRM zagotavlja podporo upravljanju prodajnih priložnosti ter ostalih prodajnih in trženjskih aktivnosti. Ključni so opomniki za posamezne aktivnosti, spremljanje statusov in odzivov odjemalcev na aktivnosti in podobne

funkcionalnosti. Rešitev CRM podpira tudi delovne tokove za vodenje različnih marketinških aktivnosti (krožna pisma, predstavitve, e-novice ipd.).

4.3.5 Izdelava prilagoditev in dodatnih funkcionalnosti

Na osnovi analize funkcionalnih potreb so bile opredeljene prilagoditve in razvoj dodatnih funkcionalnosti, ki izhajajo iz potreb in specifičnosti poslovnih procesov v podjetju.

Večino zahtev je bilo mogoče izvesti v okviru obstoječe funkcionalnosti rešitve CRM. Razdelimo jih lahko v naslednje sklope:

- pogled na odjemalca,
- prodajni proces,
- marketinške kampanje,
- poročila,
- naloge in aktivnosti po oddelkih in zaposlenih,
- opomniki.

4.3.5.1 Pogled na odjemalca

V rešitvi CRM so prikazani podatki o odjemalcu iz različnih virov: podatki iz MS Dynamics NAV, dokumenti iz dokumentnega sistema BusinessConnect ter vneseni podatki o uporabnikih in aktivnostih. Rešitev CRM je predvidena kot centralni vpogled v vse aktivnosti in podatke odjemalca.

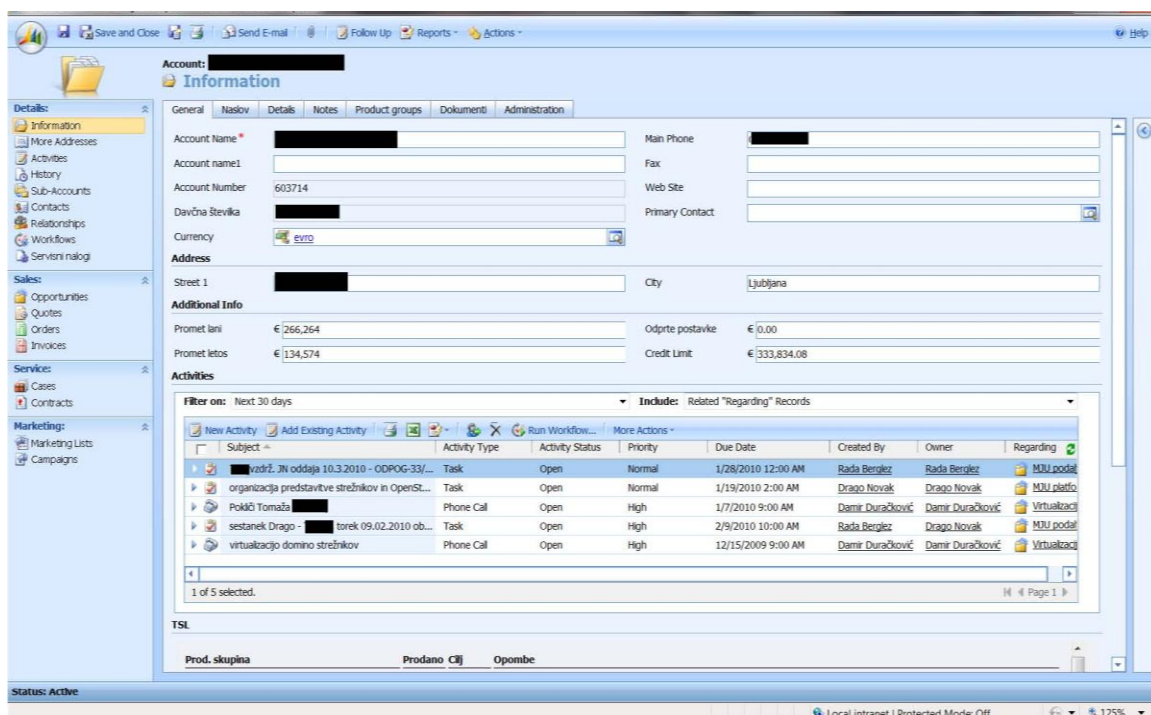
Rešitev CRM že ima na voljo polja za vnos večine zahtevanih podatkov o odjemalcu, za del podatkov pa so bile potrebne prilagoditve (Slika 10).

Podatke o odjemalcu kot kupcu ali kontaktu uporabnik vnese v MS Dynamics NAV in ti se takoj sinhronizirajo v rešitvi CRM. Tako so pomembnejši zbirni podatki odjemalca prikazani na enem mestu. Vnos je opravljen samo na enem mestu. V ta namen je bil pripravljen poseben zavihek, kjer se prikažejo zahtevani podatki (v oklepaju poleg podatka je naveden vir podatkov):

- tehnologija, ki jo uporablja odjemalec (MS Dynamics NAV),
- produktne skupine in produkti, ki jih je kupil odjemalec (Navision),
- industrijska panoga odjemalca (CRM),
- konkurenca, ki deluje pri odjemalcu (CRM),
- dobavitelji, pri katerih odjemalec tudi kupuje (CRM),
- zbirni finančni podatki (MS Dynamics NAV),
- zadnjih deset aktivnosti oziroma dogodkov v povezavi z odjemalcem (CRM).

Na poseben zavihek se doda povezava na dokumentni sistem BusinessConnect, prek katerega na podlagi vnaprej definiranih kriterijev uporabnik vidi dokumente, povezane z odjemalcem.

Slika 10: Osnovni pogled na odjemalca v rešitvi MS CRM



Vir: Podjetje, Rešitev CRM, 2010.

Razvrstitev odjemalcev po produktih (produktnih skupinah) in razvrstitev produktov (produktnih skupina) po odjemalcih se izvajata s poročili.

Uporabnik lahko pregleduje vse aktivnosti, ki se vežejo na odjemalca ali kontakt, neposredno povezan s tem odjemalcem.

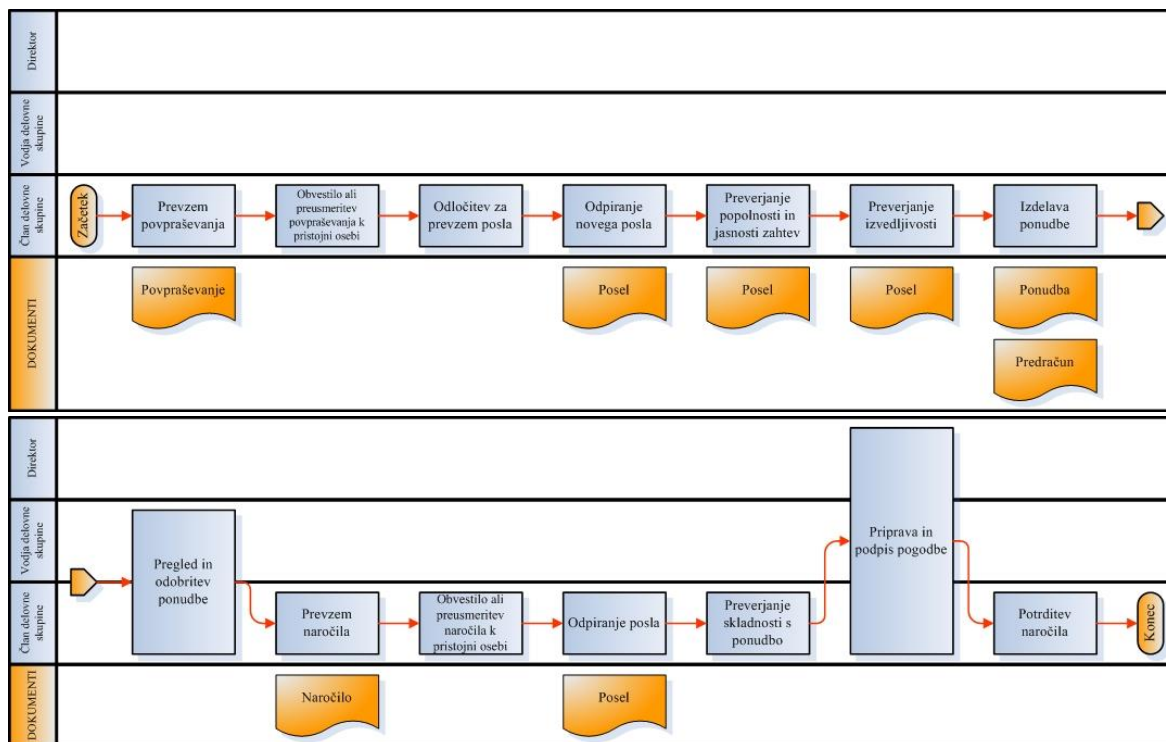
Vloga kontakta v organizaciji pri posameznem odjemalcu je podana s podrobnimi podatki na kontaktu (vloga, oddelek, vodja).

4.3.5.2 Prodajni proces

Prodajni proces je implementiran v rešitev CRM v okviru funkcionalnosti »Priložnosti« (angl. *Opportunities*). Za vsako fazo prodajnega procesa (predpriprava, priprava, izvedba ...) je bila izbrana ustrezna faza v okviru delovnega toka, ki ima že vnaprej opredeljene predvidene aktivnosti, ki pa se lahko v posameznih fazah ustrezno prilagodijo. V vsakem

trenutku je aktivna natanko ena faza s pripadajočimi aktivnostmi. Prehod iz trenutne v naslednjo fazo potrdi uporabnik oziroma skrbnik odjemalca. Pri tem mu je v pomoč sprotno ali preddefinirano kreiranje nalog in opomnikov, kot so določeni v delovnem toku.

Slika 11: Proces prodaje strojne in programske opreme



Vir: Podjetje, Poslovník kakovosti, 2008.

Za različne delovne tokove prodaje, ki jih loči podjetje, so pripravljene različne predloge. Najosnovnejši je proces prodaje strojne in programske opreme, kot ga prikazuje Slika 11. Ena od predlog je tudi »Javno naročilo«. V okviru javnih naročil je projekt lahko preklican, neprijavljen, izbran ali neizbran. V zvezi s tem je dodano novo polje za evidenco statusa projekta, ki ima zgoraj navedene opcije. Poleg statusa je dodano še polje za vpis razlogov za izbrani status projekta, še posebej za »neprijavljen« ali »neizbran«, kjer mora uporabnik vpisati razloge za tak status.

4.3.5.3 Trženjske kampanje

Trženjske kampanje so v standardni rešitvi CRM dobro podprte in potrebe podjetja od tega niso bistveno odstopale. Nekatere predloge je podjetje natančneje opredelilo.

4.3.5.4 Poročila

V rešitvi CRM obstajajo standardizirana poročila za različna poslovna področja. Za potrebe podjetja je bilo treba pripraviti dodatna poročila:

- razvrstitev odjemalcev po produktih (produktnih skupinah) in razvrstitev produktov (produktnih skupin) po odjemalcih,
- pregled aktivnosti po posameznih odjemalcih in prodajnikih,
- pregled števila aktivnosti oziroma interakcij tako po odjemalcih kot tudi po posameznih prodajnikih glede na izbrano obdobje.

4.3.5.5 Naloge in aktivnosti po oddelkih in zaposlenih

Delegiranje nalog je sestavni del rešitve CRM. Naloga se lahko dodeli neposredno posameznemu uporabniku ali pa se ustvari čakalna vrsta za poslovno enoto. Čakalni vrsti je določen skrbnik, vendar lahko nalogo, ki je dodeljena določeni čakalni vrsti, prevzame kdorkoli iz poslovne enote. S pomočjo čakalnih vrst so udeleženci obveščeni o aktivnostih znotraj posameznega projekta.

Pregled zaposlenih kot uporabnikov rešitve CRM je viden v nastavitvah CRM. Za pregled aktivnosti po uporabnikih je ustvarjeno posebno poročilo. Za pregled obremenjenosti uporabnikov je bilo narejeno poročilo, ki šteje aktivnosti, ki jih je posamezni uporabnik opravil. Seznam aktivnosti v izbranem obdobju se prikaže z novim poročilom.

Delegirane naloge se uporabnikom prikažejo v mapi »Prispela pošta« znotraj aplikacije MS Outlook. Najpreprostejša izmed rešitev je bila prilagoditev, da se aktivnosti znotraj CRM-map posredujejo v »Prispelo pošto« MS Outlooka.

Zaposlenim je vpogled v podatke omejen z določitvijo vlog uporabnika.

4.3.6 Integracija in migracija podatkov

Podjetje za svoje poslovanje uporablja poslovno rešitev MS Dynamics NAV, zato je rešitev CRM integrirana z obstoječo poslovno rešitvijo. Z vidika managementa odnosov z odjemalci in partnerji je rešitev CRM »podrejena« poslovni rešitvi MS Dynamics NAV, ker so v MS Dynamics NAV vodeni vsi odjemalci in partnerji ter vsi poslovni odnosi, ne glede na to, ali gre za sodelovanje ali za priložnost. Osnovni šifrant stikov je šifrant v MS Dynamics NAV.

Integracija s sistemom MS Dynamics NAV je opravljena prek vmesnika Celenia CRM Connector in z drugimi integracijskimi moduli, ki v rešitev CRM povežejo podatke iz drugih poslovnih informacijskih sistemov.

Iz rešitve CRM je vzpostavljena povezava na dokumentni sistem BusinessConnect, ki ga podjetje uporablja za elektronsko arhiviranje pomembnih dokumentov podjetja, tako da uporabnik na podlagi vnaprej postavljenih kriterijev pride do pregleda zelenih dokumentov. V dokumentnem sistemu je uporabljen šifrant stikov iz MS Dynamics NAV.

Rešitev CRM avtomatično vzdržuje integracijo z MS Exchange. Treba je le zagotoviti upravljanje posredovanja poštnih sporočil in čakalnih vrst le-teh.

V okviru integracije je izvajalec zagotovil migracijo podatkov o odjemalcih iz različnih virov v rešitev CRM. Šifranti in začetni podatki so se v rešitev CRM uvozili delno iz sistema MS Dynamics NAV, delno pa vnesli ročno. Pri prenosu v rešitev CRM se je ohranila šifra odjemalca.

4.3.7 Šolanje ključnih uporabnikov

Šolanje za ključne uporabnike pri naročniku je opravil izvajalec. Šolanje za vse relevantne vsebinske sklope je potekalo v obliki delavnic, enako tudi šolanje skrbnika oziroma administratorja sistema. Pri tem je bil izvajalec na voljo za tehnično in vsebinsko pomoč uporabnikom tudi po končanem šolanju. V okviru šolanja je podjetje poskušalo odstraniti dvome in strahove zaposlenih pred spremembami, ki jih prinašajo spremenjeni procesi.

4.3.8 Inicialna podpora po prehodu v produkcijo

V prvih nekaj tednih po prehodu sistema v produkcijo je izvajalec zagotavljal podporo in intenzivnejše sodelovanje z uporabniki. V tem obdobju namreč uporabniki praviloma še niso popolnoma samostojni. Inicialnemu obdobju je sledil prevzem implementirane rešitve.

4.4 Ugotovitve in predlogi za nadaljnje izboljšave

Uvedba sistema CRM v podjetje sama po sebi ne rešuje težav, ki so se nakopičile skozi leta. Z uvedbo sistema CRM je podjetje poskušalo spremeniti prakso zaprtosti oddelkov in spodbuditi njihovo sodelovanje. Pri tem so se zavedali dejavnikov tveganja. Treba je spremeniti kulturo, zato so se v podjetju obenem odločili za poglobljeno sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju strategije podjetja.

Uvedba CRM je potekala postopoma: od začetnih predstavitev vsem prodajnim ekipam in drugim ključnim uporabnikom do individualnih pogovorov z vsakim posameznikom. Projekt je bil s stališča uporabnika razdeljen na fazo spoznavanja in fazo uporabe:

- **spoznavanje:** V rešitev CRM so bili uvoženi samo podatki, ki jih uporabniki dnevno vnašajo v MS Dynamics NAV, in povezava z dokumentnim sistemom. Tako je bil uporabnikom predstavljen enoten pogled na odjemalca, saj so lahko na enem mestu našli vse relevantne podatke o odjemalcu;
- **uporaba:** V naslednji fazi je bila zahtevana uporaba vnosa poslovnih priložnosti ter šele nato vnos in dodeljevanje aktivnosti.

Ob analizi uvedbe sistema CRM je podjetje ugotovilo, da je bil ta uveden v skladu z osnovnimi pričakovanji in s sredstvi, ki so bila temu namenjena na začetku. Pri tem pa seveda ni šlo brez težav.

4.4.1 Analiza uvedbe sistema CRM

Osnovni cilj podjetja – povečanje prodaje – ni bil dosežen. Natančnega razloga, zakaj do povečanja prodaje ni prišlo, podjetju ni uspelo prepoznati. Uvedba sistema CRM je namreč sovpadala s splošno gospodarsko krizo in recesijo. Odjemalci podjetja so v tem času zmanjšali svoja povpraševanja in nakupe. Poleg tega je za konkretne rezultate v povečanju prodaje verjetno potrebno daljše časovno obdobje opazovanja rezultatov. Podjetje rezultate redno spremlja.

Prenova prodajnega procesa v enovit prodajni proces je zaradi zgodovinskih razlogov težavna, saj vodje prodajnih oddelkov v sistemu CRM vidijo predvsem omejitve, in ne prednosti, ki jih ponuja sistem celovitega managementa odnosov z odjemalci.

Kljub obširnemu uvajanju in sodelovanju pri načrtovanju sistema je med uporabniki čutili pasiven odpor, saj delo v sistemu CRM v njihovo vsakdanje delo prinaša spremembe. Od njih zahteva dodatne vnose v nov sistem, ki ga niso vajeni. Doslej so vse aktivnosti vodili v e-pošti, zdaj pa morajo elektronska sporočila vezati na prodajno priložnost in odjemalca v rešitvi CRM. Poleg tega imajo občutek, da je sistem namenjen predvsem kontroli njihovega osebnega načina dela. Večina prodajnikov ima zelo osebni odnos s svojimi odjemalci in zato takšen sistem razumejo kot odvzem lastne suverenosti.

Podjetje je z različnimi delavnicami in sodelovanjem prodajnikov v toku projekta poskušalo omiliti te težave, a se jim v celoti ni bilo mogoče izogniti. Nekateri prodajniki v sistemu CRM vidijo možnost za dodatne prodajne priložnosti, drugi pač le omejevanje njihove svobode.

Rešitev te težave podjetje vidi predvsem v nagrajevanju prodajnih ekip. Vzpostaviti skuša nov sistem nagrajevanja, ki bo temeljil tako na prodajnih rezultatih (kot doslej) kot tudi na aktivnostih, ki bodo v skladu z novo strategijo podjetja. Pri tem naj bi v rešitev CRM vnašali individualne in oddelčne plane po aktivnostih za odjemalce, ki naj bi pripeljale do boljših prodajnih rezultatov.

Enoten pogled na odjemalca je s strani uporabnikov dobro sprejet. Cenijo boljše preglednost aktivnosti pri odjemalcih, kjer sodeluje več oddelkov. Bo pa treba izboljšati sistem poročil, tako da bodo lažje in hitreje dajala podatke, ki jih prodajnik potrebuje.

Preglednost projektov je zagotovo boljša, kot je bila, saj formalnega vodenja in delegiranja nalog pri projektih pred tem sploh ni bilo. Delo je zdaj bolje usklajeno, skrbniki odjemalcev vedo, kaj se znotraj projektov dogaja, boljša je informiranost vseh udeleženi.

Delovni tok pri izvedbi javnih naročil še ni izveden. To je ena izmed funkcionalnosti rešitve CRM, ki bo sistemu dala polno veljavo. Vsi prodajniki in oddelki so zelo intenzivno vključeni v proces izdelave javnih naročil, saj podjetje večino svojih izdelkov in storitev proda ustanovam, ki so podvržene zakonu o javnih naročilih. Zaenkrat za to obstaja rešitev v okviru datotečnega sistema, ki pa je zelo okorna in zahteva veliko natančnost uporabe.

Ustvarjanje novih poslovnih priložnosti in pridobivanje novih odjemalcev je za prodajalce zelo pomembno. Obstoječa rešitev CRM to omogoča z različnimi poročili, ki so na voljo uporabnikom. Podatki iz prejšnjih informacijskih sistemov so preneseni, tako da uporabniki potrebne podatke lahko pridobijo. Kot se je pokazalo, se prodajniki zaenkrat z rešitvijo CRM šele dobro seznanjajo, zato omenjenih poročil še ne uporabljajo.

Integracija z obstoječimi informacijskimi rešitvami je v glavnem potekala gladko. Uporabljena tehnologija je podobna obstoječim sistemom. Nekaj težav je povzročala le koordinacija med ponudniki že obstoječih rešitev, da so vmesniki do rešitve CRM pravilno delovali. Šifrant odjemalcev se vzdržuje v sistemu MS Dynamics NAV, kar je včasih neposrečena rešitev, saj je treba novega odjemalca najprej vnesti v MS Dynamics NAV, šele nato se ta sinhronizira s CRM. To je še posebej moteče pri marketinških kampanjah, ko je treba ponudbe ali obvestila pošiljati na večje število naslovov, ki so pridobljeni iz zunanjih javnih ali kupljenih baz podatkov. V tem primeru odjemalci v večini primerov še niso vpisani v MS Dynamics NAV.

Podpora ISO-standardom je zagotovljena z uporabo nekaterih funkcionalnosti v rešitvi CRM.

4.4.2 Nadaljnje izboljšave

Kljub omenjenim težavam ali pomanjkljivostim pa je sistem CRM živ in ga podjetje želi še razširiti na druga področja poslovanja.

4.4.2.1 Poenotenje poprodajnih procesov

V podjetju obstajajo poprodajni procesi tako za izvajanje servisnih storitev ter garancijskega in pogarancijskega vzdrževanja kot tudi tehnične podpore. Procesni so izvajani različno po oddelkih PPL in UNIX. V skladu z novo organizacijo podjetja je te procese treba poenotiti, tako kot so poenoteni prodajni procesi. Tu bo potrebnega veliko dela z zaposlenimi. Z leti delovanja so se ustvarili individualni pristopi, ki jih bo treba prečistiti, izbrati najboljše prakse in jih umestiti v skupni poprodajni proces. Nato bo te procese treba integrirati še v rešitev CRM.

4.4.2.2 Center za podporo uporabnikom

Center za podporo uporabnikom je zaenkrat še v zametkih. Z novo strategijo pa bo imel pomembno vlogo pri zbiranju podatkov, ki jih podjetje dobi od odjemalcev. Hitro odzivanje na pripombe, pritožbe in predloge je bistvenega pomena za zadovoljstvo odjemalcev. Zato bo integracija ena prednostnih nalog razvoja rešitve CRM.

4.4.2.3 Rešitev JIRA

Pri razvoju programskih rešitev ter storitvah tehnične podpore in vzdrževanja uporabljajo rešitev JIRA. V tej programski rešitvi je zajeto precejšnje število procesov, ki so še kako povezani z odjemalci. V nekaterih primerih odjemalci prek varne povezave dostopajo do rešitve JIRA, vnašajo zahteve in pregledujejo statuse svojih zahtev. Povezava tega sistema bi že samo na ravni zbirnih podatkov rešitvi CRM dala še dodatno vsebino, ki je posebej pomembna pri komunikaciji z največjimi odjemalci.

4.4.2.4 Odprtost rešitve do odjemalcev

Odprtost rešitev CRM lahko zelo pozitivno vpliva na lojalnost odjemalcev podjetja. Odjemalci tako lahko spremljajo svoje podatke, predvsem pa odprta naročila in njihov status. Poleg tega so pomembni podatki, ki bi jih lahko odjemalci spremljali v rešitvi CRM, na primer odprte terjatve ter statuse servisnih nalogov in reklamacij. V tem trenutku podjetje še ne razmišlja o čisti rešitvi B2B (podjetje – podjetje; angl. *Business to Business*), vendar bo takšna oblika zanimiva tudi zaradi zmanjševanja stroškov.

4.4.2.5 Povezava s socialnimi omrežji

Ker je vzdrževanje šifrantov odjemalcev težavno, saj se njihovi naslovi in nazivi občasno spreminjajo, je povezava s socialnimi omrežji, kot sta Facebook in LinkedIn, vredna razmisleka. Tako lahko odjemalci sami vzdržujejo aktualne podatke o sebi. Predvsem je to zanimivo pri kontaktnih osebah, ki menjavajo službo, podjetje pa si želi ohraniti poslovne odnose z njimi tudi pri novih delodajalcih. Poleg tega je to zelo neposreden način vzpostavitve bolj osebne komunikacije z odjemalci, ki lahko zagotovi lojalnost odjemalca ali pa hiter odziv na ponudbo in storitve podjetja. Gartner (Maoz, 2009) predvideva, da bo do leta 2013 25 % storitvenih podjetij vključilo socialna omrežja v svoj sistem CRM.

SKLEP

Namen specialističnega dela je bil predstaviti primer uvedbe sistema managementa odnosov z odjemalci v srednje velikem storitvenem podjetju. V specialističnem delu sem želel opredeliti smisel uvajanja sistema CRM in dejavnike, ki vplivajo na uspešnost uvedbe.

Management odnosov z odjemalci je v prvi vrsti poslovna strategija, s katero želi podjetje doseči svoje cilje z izboljšanimi odnosi s svojimi odjemalci. Podjetje si prizadeva ohraniti svoje odjemalce zadovoljne in lojalne. Takšen odjemalec je bolj naklonjen ponovnim nakupom, poleg tega pa je pridobivanje novih odjemalcev stroškovno manj učinkovito kot ohranjanje obstoječih. Za takšen pristop je treba vzpostaviti novo strategijo, ki bo podjetje usmerila »k odjemalcu«. Podjetje, ki pozna svoje odjemalce, njihove želje in potrebe, lahko ponudi izdelke in storitve, ki povečujejo dobičkonosnost podjetja, in bolje zadovoljuje potrebe odjemalcev. Pomembno je, da novo strategijo sprejmejo vsi zaposleni, saj se le tako lahko spremeni podjetniška kultura v podjetju. Novi poslovni procesi pa v vsakodnevno poslovanje prinašajo spremembe, kar pri zaposlenih pogosto vzbudi nezaupanje ali celo odpor.

Pomemben gradnik pri vzpostavljanju strategije CRM je informacijska rešitev, ki sistem CRM podpira. Podatke, ki jih ima podjetje o svojih odjemalcih, je treba učinkovito upravljati. Podatke podjetje pridobiva po različnih komunikacijskih kanalih. Iz njih izlušči pomembne informacije, ki podjetju pomagajo pri trženju, prodajnih odločitvah, oblikovanju ponudbe, komuniciranju ipd. Informacijska rešitev mora biti prilagojena poslovnim procesom, saj bo tako podjetje najbolje izkoristilo podatke, ki jih ima v svoji bazi.

V specialističnem delu sem želel prikazati uvajanje strategije CRM v storitveno podjetje. Podjetje se je pri tem srečalo s tipičnimi težavami, kakršne so opisane v teoriji. Večina težav je izhajala iz dejstva, da je bila nova strategija preslabo predstavljena zaposlenim,

čeprav je večina opravila temeljito šolanje. Žal se je to šolanje omejilo bolj na poznavanje orodja – informacijske rešitve CRM – kot pa samega koncepta usmerjenosti k odjemalcu. Pri zaposlenih je bilo opaziti pasiven odpor, saj nova strategija spreminja njihov način komuniciranja z odjemalci. Predvsem prodajniki občutijo sistem CRM kot vdor v svojo zasebnost, saj s svojimi odjemalci pogosto zgradijo zelo osebni odnos. Nov način planiranja prodajnih aktivnosti in nagrajevanja, ki izhaja iz tega, prinaša nezaupanje. Tehnoloških težav pri integraciji z obstoječimi sistemi ni bilo, saj gre v tem primeru za visokotehnološko podjetje, ki mu je informacijska tehnologija zelo domača. Integracija s sistemom ERP in ostalimi informacijskimi sistemi je potekala z le manjšimi tehničnimi in koordinacijskimi težavami.

Moje mnenje je, da bo uvedba sistema CRM v podjetje kmalu pokazala dobre prodajne rezultate, ki bodo presegali dosedanje. Uvedba sistema CRM je namreč investicija v prihodnost. Podjetje se na področju prodaje izdelkov in storitev srečuje s čedalje ostrejšo konkurenco. Prodaja izdelkov je čedalje manj dobičkonosna, zato se mora podjetje osredotočiti na trženje storitev. Pri trženju in izvajanju storitev je ključnega pomena dober odnos z odjemalcem. Le podjetja, ki bodo zagotavljala kakovostne storitve in ki bodo odlično poznala svoje odjemalce, bodo lahko dolgoročno dobičkonosna ter bodo obdržala svoje tržne deleže in jih še povečala. To pa je nedvomno cilj vsakega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Alt, R., & Puschman, T. (2004). *Success Factors in CRM implementation: Results from a Consortial Benchmarking Study*. Najdeno 1. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://web.njit.edu/~jerry/CRM-Monograph/CH5.doc>.
2. Babič, B. (2002). *Upravljanje odnosov s strankami (Customer Relationship Management – CRM)*. Najdeno 1. marca 2010 na spletnem naslovu: http://www.its.si/storitve_crm.htm.
3. Bailor, C., Britt, P., Lager, M., & DeFelice, A. (2005). The 2005 CRM Market Leaders. *CRM Magazine*, 10, 22–34.
4. Barnes, J. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management. It is all about how you make them feel*. New York: McGraw Hill.
5. Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management*. New York: John Wiley & Sons.
6. Blattberg, R. C., Glazer, R., & Little, J. D. C. (1994). The Marketing Information Revolution. *Harvard Business School Press*. Najdeno 1. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://haas.berkeley.edu/~market/PAPERS/GLAZER/BOOKS/marketing.html>.
7. Borko, M. (2007). *Uvajanje sodobnega managementskega koncepta CRM za uspešno upravljanje telekomunikacijskega podjetja* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
8. Chalmeta, R. (2005). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015–1024.
9. Comport, J., & Radcliffe, J. (2001). Technology Decisions Are Key to Enabling CRM Strategies. *Gartner Inc., Research, ID Number: DF-14-8082*. Najdeno 23. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://www.gartner.com/resources/>.
10. Corner, I., & Hinton, M. (2002). Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(4), 239–251. Najdeno 1. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://thesius.emeraldinsight.com/vl=7412474/cl=17/nw=1/fm=docpdf/rpsv/cw/mcb/13522752/v5n4/s2/p239>.
11. Dyche, J. (2001). *The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management*. Boston (USA): Addison-Wesley Pub Co.
12. Eisenfeld, L. B., Thompson, E., & Radcliffe, J. (2001). True CRM Requires Organizational Collaboration. *Gartner Inc., Research, ID Number: DF-14-6658*. Najdeno 23. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://www.gartner.com/resources/>.
13. Eržen, B. (2002). Vrednost podjetja določajo njegove stranke. *Gospodarski vestnik*, 10, str. 7.
14. Freemantle, D. (2001). The Psychology of CRM. *Superboss*. Najdeno 1. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://www.superboss.co.uk/article16.html>.

15. Foss, B., & Stone, M. (2001). *Successful customer relationship marketing*. London: Kogan Page.
16. Greenberg, P. (2002). *CRM At the Speed of Light*. Emeryville: McGraw-Hill/Osborne.
17. Golob, M. (2002). Ko uvajate CRM, mislite na zaposlene. *Spago d.o.o.* Najdeno 14. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://www.spago.si/clanek/ko-uvajate-crm-mislite-na-zaposlene.html>.
18. Hall, R. (2003). Why Integrate CRM to Back-end Systems? *Touchtone Corporation*. Najdeno 17. oktobra 2009 na spletnem naslovu: http://wintouch.com/pdfs/Why_Integrate.pdf.
19. Hauc, A. (2002). Projektni management. *GV Založba*.
20. Hrovat, M. (2001). Nova doba trženja: upravljanje odnosov s strankami ali CRM. *Gospodarski vestnik*, 35, 50–52.
21. Hvala, P. (2001). *Upravljanje trženjskih odnosov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Jaklič, J. (1999). *Upravljanje in uporaba podatkovnih virov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Jančič, Z. (1990). *Marketing – strategija menjave*. Ljubljana: GV Založba.
24. Jurič, M., & Rozman, I. (2000). Integracija – ključ do učinkovitega informacijskega sistema. *Uporabna informatika*, 8(4), 208–216.
25. Kavčič, T. (2004). Upravljanje odnosov s strankami. Najdeno 1. oktobra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.hermes-plus.si/ResitveProdukti/UpravljanjeOdnosovStrankami.shtml>.
26. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
27. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje* (slovenska izdaja). Ljubljana: Slovenska knjiga.
28. Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
29. Kotler, P. (2004). *Management trženja*, Ljubljana: GV Založba.
30. Kovačič, A. (2004). Prenova in informatizacija poslovanja. Najdeno 1. oktobra 2009 na spletnem naslovu: miha.ef.uni-lj.si/_.../prenova-informatizacija-poslovanja-09.ppt.
31. Kovačič, A., & Indihar Štemberger, M. (2007). Zakaj modelirati poslovne procese pri informatizaciji poslovanja s celovitimi programskimi rešitvami. *Uporabna informatika*, 15(4), 192–200.
32. Krevh, P. (2008). *Koncept upravljanja odnosov z odjemalci in njegova uvedba v podjetje Gozdno gospodarstvo Slovenj Gradec d.d.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Kunstelj, R. (2006). *Izbira informacijske rešitve za management odnosov s strankami* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Kunstelj, R., & Indihar Štemberger, M. (2007). Uvedba informacijske rešitve za management odnosov z odjemalci. *Uporabna informatika*, 15(3), 125–141.

35. Lagler, B. (2008). *Povezava metod eTOM in CRM-Iris pri urejanju kakovostnih razmerij med ponudnikom in odjemalci telekomunikacijskih storitev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Lavrič, M. (2003). *Procesna organizacija in vodenje podjetja v funkciji zadovoljstva odjemalca* (magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
37. Login, I. (2000, november). Upravljanje odnosov s strankami (CRM). *Monitor: priloga Sistem*, str. 18–20.
38. Marolt Šmid, J. (2001). Poslovno obveščanje včeraj in danes za jutri. *Infosrc.si*, 31, 8–9.
39. Maoz, M. (2009). The Next Generation of CRM Processes and Technologies. *Gartner Symposium ITxpo 2009*. Najdeno 14. septembra 2010 na spletnem naslovu: <http://www.gartnerereventsondemand.com>.
40. Maoz, M. (2009). Customer-Centric Web Processes: The Move to E-Services, Generation V and Social CRM. *Gartner Symposium ITxpo 2009*. Najdeno 14. septembra 2010 na spletnem naslovu: <http://www.gartnerereventsondemand.com>.
41. Meta Group. (2001). *CRM for Decision-Makers* (seminarsko gradivo). Stamford, Meta Group Inc.
42. Nikolić, M. (2003). *Celovito upravljanje odnosov s strankami v Telekomu Slovenije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Pavlovčič, T. (2000, 29. september). Upravljanje odnosov s strankami – ali vemo kaj je to? *Finance*, št. 115, str. 19.
44. Podjetje. (2008). *Poslovniki kakovosti* (interno gradivo). Ljubljana: podjetje.
45. Podjetje. (2010). *O podjetju* (interno gradivo). Ljubljana: podjetje.
46. Podjetje. (2010). *Rešitev CRM* (interno gradivo). Ljubljana: podjetje.
47. Postma, P. (2001). *Customer relationship management: Nov koncept vodenja, ki v ospredje postavlja stranke v Sloveniji*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
48. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
49. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
51. Radcliffe, J., Collins, K., & Kirkby, J. (2001a). Customer Information Is the Lifeblood of CRM. *Gartner Inc., Research, ID Number: DF-14-9264*. Najdeno 23. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://www.gartner.com/resources/>.
52. Radcliffe, J. (2001b). Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. *Gartner Inc., Research, ID Number: AV-14-9265*. Najdeno 23. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://www.gartner.com/resources/>.
53. Reynolds, A. (2000). Bringing Customer Intelligence to your CRM Projects. *Zbornik prispevkov 5. marketinške konference* (str. 129–132). Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
54. Skrt, R. (2001). E-CRM – upravljanje odnosov s strankami. *Gospodarski vestnik*, 11, 28–29.
55. Šmid, M. (2004). Od podatkov do konkurenčne prednosti. *Infosrc.si*, 38, str. 3.
56. Todman, C. (2001). *Designing a data Warehouse*, by Hewlett – Packard Company.

- 57. van Midden, H. (2001). Upravljanje odnosov s strankami. *Infosrc.si*, 31, 3–4.
- 58. Zorman, M. (2001). CRM – poslovni primer. *Gospodarski vestnik*, 36, 84–86.
- 59. Žorž, J. (2002). Tehnologija za CRM. *Gospodarski vestnik*, 10, str. 9.