

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**UVEDBA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA MANAGEMENT  
ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJU ZA DISTRIBUCIJO  
ELEKTRIČNE ENERGIJE**

Ljubljana, januar 2010

EDVIN UŠAJ

## **IZJAVA**

Študent Edvin Ušaj 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 28. 1. 2011

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI</b> .....	4
1.1 Zgodovina managementa odnosov z odjemalci .....	4
1.2 Razvoj trženjske prakse in filozofije .....	5
1.3 Kaj je CRM.....	7
1.4 Koristi, ki jih prinaša CRM .....	8
1.5 Vrste rešitev CRM po tipu poslovanja .....	9
1.5.1 Operativni CRM .....	10
1.5.2 Analitični CRM .....	10
1.5.3 Sodelovalni (kolaborativni) CRM .....	11
1.6 Najpogostejši problemi pri uvedbi CRM-ja .....	11
1.6.1 Nekakovostni podatki .....	11
1.6.2 Oddelčni CRM projekti .....	11
1.6.3 Slaba koordinacija med informatiki in poslovnimi uporabniki .....	12
1.6.4 Ni poslovnega načrta in strategije .....	12
1.6.5 CRM ni vpeljan za stranke, temveč za podjetje .....	12
1.6.6 Avtomatizacija neustreznih procesov .....	12
1.6.7 Neustrezno izobraževanje uporabnikov .....	12
<b>2 METODOLOGIJA CRM IRIS</b> .....	13
2.1 Obvladovanje in vodenje projektov.....	15
2.2 Opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja .....	15
2.2.1 Vizija CRM .....	15
2.2.2 Strategija CRM.....	16
2.2.3 Zadovoljstvo odjemalcev.....	17
2.2.4 Organizacijska kultura.....	17
2.3 Opredelitev strategije podjetja do odjemalcev .....	17
2.4 Sistema za ocenjevanje odnosov z odjemalci.....	18
2.5 Načrt procesov .....	19
2.6 Obvladovanje kadrov.....	20
2.7 Informacijski sistem za management odnosov z odjemalci .....	20
2.8 Uvedba sistema za management odnosov z odjemalci.....	21
2.9 Spremljanje poteka projekta .....	23
<b>3 ŠTUDIJSKI PRIMER: UVEDBA CRM V ELEKTRO PRIMORSKI</b> .....	23
3.1 Razvoj trga z električno energijo v Sloveniji .....	23
3.1.1 Trenutno stanje trga z električno energijo .....	24
3.2 Predstavitev podjetja .....	24
3.2.1 Organiziranost družbe.....	25
3.2.2 Prodaja električne energije .....	25
3.2.3 Organizacijska kultura .....	25

3.2.4	Vpliv deregulacije trga z električno energijo na organizacijsko kulturo .....	26
3.2.5	Vpliv deregulacije na poslovanje podjetja .....	26
3.2.6	Stanje informatike pred uvedbo CRM-ja .....	27
3.3	Začetki CRM projekta .....	28
3.3.1	Cilj uvedbe .....	29
3.3.2	Vizija CRM .....	29
3.3.3	Strategija CRM.....	30
3.3.4	Metrike .....	31
3.4	Strategija o odjemalcih.....	31
3.4.1	Identifikacija.....	32
3.4.2	Analiza profitabilnosti.....	33
3.4.3	Cenovna politika .....	33
3.5	Oblikovanje poslovnih zahtev .....	34
3.5.1	Glavna dela, ki se opravljajo v dejavnosti DUO .....	34
3.5.2	Poglavitni izzivi, ki smo jih želeli rešiti z uvedbo CRM-ja .....	34
3.5.3	Funkcionalne zahteve (Kako bomo dosegli cilje CRM-ja).....	35
3.5.4	Komunikacijski kanali.....	36
3.5.5	Mobilni CRM .....	36
3.6	Opis funkcionalnosti izbranega produkta.....	37
3.6.1	Opredelevanje rešitve po segmentih .....	37
3.6.2	Skupno vsem segmentom.....	38
3.6.3	Podpora procesom z delovnimi tokovi.....	39
3.6.4	Arhitektura sistema .....	40
3.6.5	Varnost .....	41
3.7	Uvedba .....	41
3.7.1	Popis stanja in zahtev .....	41
3.7.2	Načrt procesov.....	41
3.7.3	Zbiranje in priprava podatkov .....	42
3.7.4	Informatizacija .....	43
3.7.5	Izobraževanje .....	43
<b>4</b>	<b>ANALIZA PROJEKTA UVEDBE CRM SISTEMA V PODJETJE ELEKTRO</b>	
	<b>PRIMORSKA D.D.</b> .....	44
4.1	Primerjava z metodologijo CRM Iris .....	44
4.2	Ugotovitve.....	46
	<b>SKLEP</b> .....	47
	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	50
	<b>PRILOGE</b> .....	I

## SEZNAM SLIK

Slika 1: Kronološka sprememba pojmovanja CRM-ja.....	5
Slika 2: Koncept kupca.....	6
Slika 3: Različni tipi CRM rešitev in njihova pozicija.....	10
Slika 4: Metodologija CRM-Iris.....	14
Slika 5: Primer dokumenta za prehod iz stanja KOT-JE v NAJ-BO .....	22
Slika 8: Prikaz zgradbe CRM sistema .....	40
Slika 9: Sistemska arhitektura CRM rešitve na Elektro Primorski d.d. ....	43



## UVOD

Popolno odprtje trga z električno energijo v letu 2007 je omogočilo vsem odjemalcem električne energije prosto izbiro svojega dobavitelja. Tako je z liberalizacijo trga električne energije za slovenska distribucijska podjetja nastopil konec ustaljenega monopolističnega odnosa do strank. Elektro Primorska d.d. se je tega dobro zavedala, zato je že pred tem začela s projektom postavitve sistema za management odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationship Management – CRM*, v nadaljevanju CRM). Namen projekta CRM je bil vzpostaviti nadzor nad svojimi odjemalci in s tem morda preprečiti njihov prehod k drugemu dobavitelju. Medtem, ko se je podjetje trudilo postaviti učinkovit sistem CRM, je bilo potrebno tudi ugotoviti, kakšne so sploh potrebe odjemalcev električne energije in določiti nabor metod, ki jih bo podjetje uporabilo za krepitev lojalnosti posameznega odjemalca.

Management odnosov z odjemalci je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem je nastala potreba po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju stranke. Njeno poznavanje nam omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in strankami, ki temeljijo na zaupanju in uživanju obojestranskih koristi. Stranka vidi svoje koristi v izpolnjenih pričakovanjih in uživanju njej prilagojenih storitev, ki se kažejo v sposobnosti organizacije, da ponudi pravi izdelek ob pravem času in na pravi način. Organizacije vidijo svoje koristi v večji donosnosti kot posledica sposobnosti identificiranja donosnih strank in grajenju trdnega odnosa z njimi (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 72).

**Opredelitev problematike.** Nedolgo tega je prevladovalo mnenje, da je CRM le kos programske opreme. Danes vemo, da je CRM filozofija o odjemalcu, ki mora biti zasidrana prav v vseh oddelkih podjetja. CRM iniciativa sestoji iz treh ključnih prvin: ljudje, procesi in tehnologija. CRM filozofija mora imeti nesporne podpornike od predsednika podjetja do zadnjega zaposlenega, ki v bilo katerem koraku pride v kontakt z odjemalcem. Prenova poslovnih procesov je pri postavitvi CRM-ja neizbežna, saj obstoječi procesi ne služijo CRM strategiji. Osnovno vodilo pri prenovi procesov je, kako proces izboljšati, da bo le-ta boljši za odjemalca in podjetje. Podjetja morajo pozorno zbrati pravo tehnologijo, ki bo v polni meri podprla prenovljene poslovne procese, zaposlene založila z najboljšimi podatki in bo dovolj enostavna za uporabo, da jo bodo zaposleni hitro sprejeli za svojo. CRM iniciativa lahko spodleti že, če smo nedosledni samo pri eni od treh osnovnih prvin (Canter, 2002).

Postavitev uspešnega sistema CRM zahteva vizijo, ki vključuje celotno poslovanje podjetja in se mora začeti na najvišji organizacijski ravni. Ko določimo smernice nadaljnjega sodelovanja s strankami, je potrebno pripraviti strategijo, kako naloženo uresničiti. Strategija CRM upošteva finančne cilje in poslovno strategijo podjetja ter nadgrajuje trženjsko strategijo. Določa, kako bo podjetje gradilo dobičkonosne odnose s strankami in

pridobilo njihovo zvestobo. Cilji strategije morajo biti merljivi z metrikami CRM. Pri tem ni glavni poudarek na izdelku, temveč na zadovoljevanju potreb strank, s čimer dobimo zadovoljne in zveste stranke. Samo to lahko dolgoročno prinese konkurenčno prednost na trgu in uspešnost. Podjetja z vpeljavo tehnologije CRM še niso usmerjena k strankam. Za kaj takega je poleg tehnologije treba spremeniti miselnost, kulturo, vedenje in organizacijsko strukturo podjetja (SRC d.o.o., 2010).

Prva uporabna orodja CRM so se na trgu pojavila šele po letu 1993 (Buttle, 2009, str. 3). Sprva se je CRM obravnaval v glavnem kot informacijska tehnologija, zato so mnoga podjetja pri postavitvi CRM sistema postopala v skladu z uveljavljenimi metodologijami za prenovo informacijskih sistemov. Ker pa CRM ni le tehnologija, temveč zahteva od vseh zaposlenih miselni preskok, je večina prvotnih CRM projektov bila neuspešnih.

Ravno ta velik neuspeh pri vpeljavi sistema CRM v podjetja je pokazal potrebo po oblikovanju namenske metodologije. Ta izziv je k raziskavam spodbudil tudi profesorja Ricarda Chalmeta iz Univerzitet Jaume I v Castellonu v Španiji. Konec leta 2005 je skupaj s skupino IRIS objavil rezultate svojega dela, iz katerega izhaja metodologija CRM-Iris (Chalmeta, 2006). Bistvo celotne metodologije je v več povezanih aktivnosti, ki pa se ne izvajajo vedno zaporedno. Celotna metodologija zajema osem sklopov: proučitev zgradbe podjetja, izbiro strategije do strank, določitev sistema za ocenitev strank, planiranje celotnega CRM procesa, pregleda kadrovskih virov, izbire informacijske tehnologije primerne za CRM, implementacije različnih oblik CRM-ja ter merjenja rezultatov uvedbe CRM-ja. Metodologija se dejansko uveljavlja kot vodilo pri projektu uvedbe CRM-ja oziroma metodologija, ki predvidi korake takšnega projekta. Njena prednost je, da je uporabna v katerikoli panogi.

**Namen in cilj specialističnega dela.** CRM je v zadnjem času postal že tako široko uporabljen pojem, da se marsikdo vpraša, kaj sploh je njegovo bistvo. Konzultantska podjetja in ponudniki CRM rešitev pogosto postavljajo svoje definicije za CRM, deloma upoštevajoč to, kako CRM tolmačijo ostali. Zaradi tega se definicije za CRM med seboj tako razlikujejo. Prvi cilj, ki ga želim doseči v tem specialističnem delu, je seznaniti bralca z opredelitvijo samega koncepta managementa odnosov z odjemalci.

Medtem ko je relativno lahko razložiti, kaj je CRM in kako nam lahko koristi, pa se običajno zaplete pri njegovi realizaciji. O tem pričajo ocene vodilnih raziskovalnih podjetij Gartner Inc. in Meta Groupe Inc., ki ocenjujeta, da kar 50 do 80 % uvajanj CRM propade (Kovačič et al., 2005, str. 75). Kljub izredno velikemu odstotku neuspešnih projektov, pa uspehi nekaterih še vedno ženejo mnoge organizacije v smeri managementa odnosov s strankami. Na koncu le redka podjetja uspejo namero o osredotočenju na stranko spremeniti v poslovno realnost.

Med ključnimi vzroki za neuspeh običajno ne najdemo neprimerne izbire informacijske rešitve, temveč so ti vzroki povezani z neustrezno uvedbo le-te. Organizacije, ki so sprejele



odločitev za uvedbo CRM-ja, so za vodenje tega projekta prevečkrat zadolžila strokovnjaka iz službe za informatiko (Kovačič et al., 2005, str. 78). Projekt uvedbe CRM rešitve se je nato vpeljeval z upoštevanjem klasičnih metodologij za prenovo poslovnih procesov. Te metodologije pa niso povsem primerne za uvedbo CRM-ja, saj dajejo premalo poudarka na ljudi. Glavni namen specialističnega dela je izpostaviti pomembnost pravilnega pristopa k uvajanju informacijske rešitve za management odnosov z odjemalci na način, da bo informacijski sistem pripomogel tako k zadovoljstvu zaposlenih in managementa kot odjemalcev.

Namen specialističnega dela je analizirati uporabo koncepta CRM na področju elektrodistribucije. Prvi cilj specialistične naloge je predstaviti koncept managementa odnosov z odjemalci. Glavni cilj specialistične naloge pa je proučiti uvedbo sistema CRM v konkretnem distribucijskem podjetju in ga primerjati z metodologijo CRM-Iris. Na koncu bom izvedel analizo projekta. V nalogi bom opisal, v katerih fazah smo se oddaljili od metodologije CRM-Iris ter ovrednotil vpliv različnega pristopa na potek projekta in na doseganje zastavljenih ciljev.

**Metode dela.** V teoretičnem delu se bom osredotočil na osnove odnosov z odjemalci. V tem delu bom pregledal strokovno literaturo ter naredil analizo in sintezo ugotovitev o CRM konceptu. V nadaljevanju se bom osredotočil na metodologijo CRM-Iris in pregled literature uvajanje CRM-ja po tej metodologiji.

V praktičnem delu naloge bom opisal uvedbo CRM-ja v vzorčnem podjetju. Dejanske korake uvedbe bom kritično primerjal s koraki po metodologiji CRM-Iris in skušal ovrednotiti posledice odstopanj. Na koncu bom izvedel kvalitativno analizo projekta.

**Struktura poglavij.** Specialistično delo bo razdeljeno na osem poglavij, ki se med seboj dopolnjujejo in sestavljajo zaokroženo celoto.

Prvo poglavje je namenjeno uvedbi bralca v management odnosov z odjemalci. Bralec bo tu dobil občutek, kaj vse se skriva za kratico CRM in koliko različnih tipov CRM-ja poznamo. V nadaljevanju bom navedel najpogostejše probleme, s katerimi se podjetja srečujejo pri uvedbi CRM-ja v podjetje. Tretje poglavje je namenjeno opisu metodologije CRM-Iris, ter njenim učinkom pri uvajanju filozofije CRM v organizacijo. V tem poglavju bom na kratko opisal trg z električno energijo. Ta se v marsičem razlikuje od ostalih bolj klasičnih trgov. V drugem delu tretjega poglavja pa bom opisal potek uvedbe CRM-ja v konkretnem podjetju po dejanskih fazah poteka. V četrtem poglavju bom izvedel analizo študijskega projekta uvedbe CRM-ja. Skozi analizo bom skušal oceniti ali je odstopanje od metodologije CRM-Iris prineslo pozitivne ali negativne učinke. Zadnje poglavje je namenjeno sklepu in zaključku.

# 1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

Management odnosov z odjemalci je uskladitev poslovnih strategij, organizacijske strukture in kulture podjetja ter informacij o strankah in informacijske tehnologije tako, da je cilj vseh kontaktov s strankami zadovoljevati njihove potrebe ter dosegati poslovne koristi in dobiček.

Poslovna strategija, ki postavlja stranko v središče dogajanja, je pot do odgovora na zanimivo vprašanje, na katerega mnoga podjetja pogosto ne znajo odgovoriti, in sicer, koliko strank imajo in katere so res dobičkonosne. Podjetja znajo povedati, koliko pogodb so sklenila ali koliko transakcij obdelajo na dan, kolikšen je njihov tržni delež v primerjavi s konkurenco, ne vedo pa natanko, koliko posameznih strank imajo, koliko izdelkov imajo posamezne stranke ter kako preprosto ali težko stranka dobi odgovor na povpraševanje oziroma sploh komunicira s podjetjem. Dejstvo je, da velika večina podjetij ne ve, kdaj in zakaj jih stranke zapuščajo (SRC d.o.o., 2010).

## 1.1 Zgodovina managementa odnosov z odjemalci

Prvi zametki današnje filozofije CRM so se v strokovni literaturi pojavili že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston, 2005, str. 156). Leta 1960 je Levitt izjavil, da podjetja, ki želijo obstati, naj se ne osredotočajo le na prodajo izdelkov, temveč v izpolnjevanje potreb odjemalcev. To pa je ključna sestavina filozofije CRM. Pri CRM-ju ni poudarek na prodaji izdelkov, temveč v ustvarjanju vrednosti za odjemalce in hkrati vrednosti za organizacijo. Z drugimi besedami govorimo o procesu ustvarjanja dvojne vrednosti. Levitt je leta 1969 uvedel koncept povečane vrednosti izdelkov, ki poudarja, da je odjemalcem pomembna celotna nakupovalna izkušnja in ne le izdelki, ki jih kupujejo. Vendar v sedemdesetih letih še ni bilo na razpolago tehnologije, ki bi omogočala udejstvovanje filozofije osredotočenosti na odjemalce v velikih organizacijah, zato se je ta uporabljala le med manjšimi obrtniki, ki so skrbeli za manjši obseg odjemalcev.

Prve pojave izraza CRM v informacijski literaturi zasledimo šele po letu 1990 (Payne & Frow, 2005, str. 167). Pogosto se je uporabljal za opis tehnoloških rešitev za podporo delu z odjemalci, na začetku v glavnem za področje prodaje. V akademski sferi se je izraz CRM uporabljal kot zamenjava za relacijsko trženje (angl. *Relationship marketing*). Vseeno CRM ni bil ravno nadomestek za relacijsko trženje, vendar je kmalu prevladala uporaba kratice CRM predvsem v kontekstu tehnoloških rešitev in je opisana kot informacijsko podprto relacijsko trženje (angl. *Information-enabled relationship marketing*).

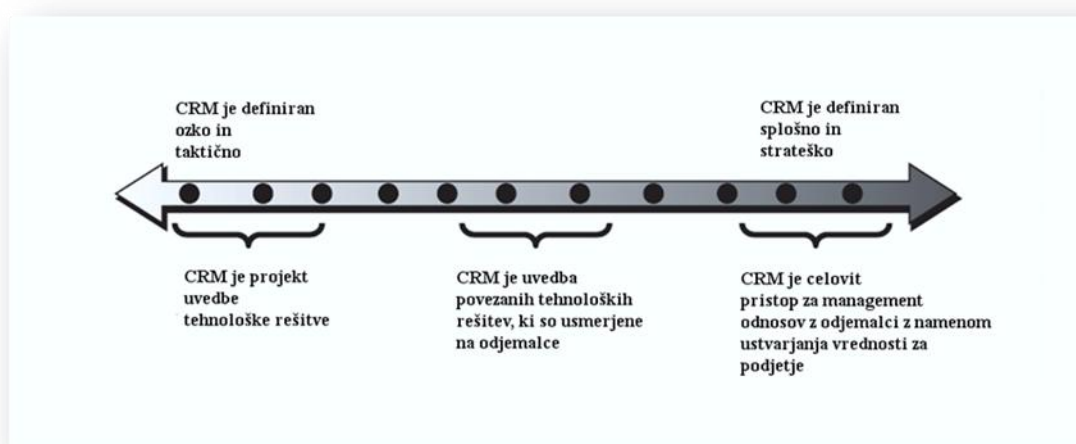
Podjetja s področja informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) so kratico CRM uporabljala za opis poslovnih aplikacij za podporo procesu marketinga, prodaje in servisne službe. Ta so CRM enačila s tehnologijo. O CRM-ju v pravem pomenu lahko govorimo

šele po letu 1993. Tega leta je Tom Siebel ustanovil podjetje Siebel Systems Inc, ki je na trgu prvo ponudilo orodje CRM (Buttle, 2009, str. 3).

Organizacije, ki so se odločale za vpeljavo prvih CRM rešitev, so se znašle v veliki zmedi, ker je za CRM obstajalo veliko različnih razlag. Ko so pozneje povprašali vodilne v podjetjih, ki so med prvimi uvajala CRM, kaj jim kratica CRM pomeni, so bili odgovori zelo različni. Nekaterim je to pomenilo direktna pošta, shema kartic zvestobe, baza podatkov o kupcih, drugi so si CRM razlagali kot pomoč uporabnikom ali klicni center.

Ta pomanjkljiva definicija CRM-ja in razumevanja le-tega, je tudi pripomogla k velikemu deležu neuspešnih CRM projektov v začetnem obdobju (Payne & Frow, 2005, str. 167). Na Slika 1 je prikazano, kako se je definicija CRM-ja s časom spreminjala.

*Slika 1: Kronološka sprememba pojmovanja CRM-ja*



*Vir: A. Payne in P. Frow, A Strategic Framework for Customer Relationship Management, 2005, str. 167.*

## 1.2 Razvoj trženjske prakse in filozofije

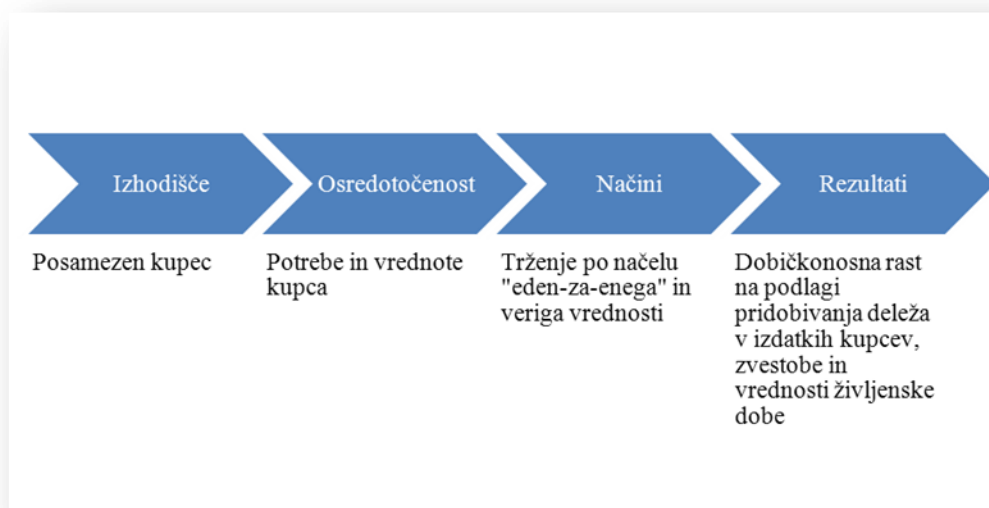
Sposobnost podjetja, da se ukvarja s posameznim kupcem, je postala izvedljiva zaradi napredka pri prilagajanju proizvodnje, računalnikih, internetu in računalniških programih za trženje na podlagi podatkovnih baz. Vendar trženje po načelu »eden za enega« ni za vsako podjetje. Potrebna naložba za zbiranje informacij ter strojne in programske opreme lahko preseže koristi. Najbolj se obnese v podjetjih, ki že sicer zbirajo veliko informacij o posameznem kupcu, imajo veliko izdelkov, ki jih je mogoče navzkrižno prodajati, imajo izdelke, ki zahtevajo periodično nadomestitev ali nadgradnjo ter prodajajo izdelke visoke vrednosti (Kotler, 2004, str. 26). Kotler še navaja, da smo do koncepta odjemalca prišli postopoma – preko tržnega koncepta in koncepta proizvoda.

**Koncept izdelka (usmerjenost na izdelek)** je filozofija, po kateri kupci izbirajo produkte najboljše kvalitete, lastnosti, dizajna ali karakteristik. Običajno imajo tako filozofijo visoko inovativna podjetja in novo nastala podjetja. Tovrstna podjetja se ne ozirajo na mnenje odjemalcev, saj kar managerji predpostavijo kakšne so potrebe odjemalcev. Pogosto se dogaja, da je izdelek prekvaliteten za potrebe trga in zato tudi predrag za večino odjemalcev.

**Koncept trženja (usmerjenost k prodaji)** je prepričanje, ki predpostavlja, da pri dovolj velikem vlaganju v oglaševanje, prodajo, odnose z javnostmi in promocijo, odjemalci začnejo kupovati. Pogosto se zgodi, da organizacije, ki so prvotno bile usmerjene na izdelek, preidejo k usmerjenosti k prodaji. Tak način poslovanja je značilen za podjetja, ki proizvajajo nizko cenovne izdelke, nato pa jih morajo močno promovirati, da jih spravijo v obtok.

**Koncept kupca (usmerjenost k odjemalcu):** Danes se številna podjetja pomikajo prek trženjskega koncepta h konceptu kupca (Slika 2). Medtem ko podjetja, ki uporabljajo trženjski koncept, delujejo na ravni segmentov kupcev, naraščajoče število današnjih podjetij oblikuje ločene ponudbe, storitve in sporočila za posamične kupce. Ta podjetja zbirajo informacije o minulih transakcijah, demografskih in psihografskih značilnostih ter preferencah glede medijev in distribucije za vsakega kupca. Upajo, da bodo dosegla dobičkonosno rast na podlagi doseganja večjega deleža v izdatkih vsakega kupca, s pomočjo gradnje zvestobe kupcev in osredotočenostjo na vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe (Kotler, 2004, str. 26).

*Slika 2: Koncept kupca*



*Vir: P. Kotler, Management trženja, 2004.*

### 1.3 Kaj je CRM

V literaturi in tudi v slovenskem poslovnem svetu se pojavlja veliko različnih opredelitev za management odnosov z odjemalci, pri čemer so pogosto v ospredju informatiki ter tržniki. Informatiki prikazujejo management odnosov z odjemalci predvsem kot informacijsko podporo za poenotenje komunikacijskih poti, večjo učinkovitost klicnih centrov, boljše ciljanje možnih strank, boljši odziv na direktno pošto, boljše upravljanje trženjskih akcij in podobno. Po drugi strani tržniki poudarjajo pomen zadovoljstva strank, enakovredne menjave, dolgoročnosti sodelovanja in podobno. Pravzaprav zahteva management odnosov s strankami spremembe na vseh področjih poslovanja in predstavlja nov možen način managementa podjetja (Hvala, 2001, str. 2).

CRM lahko obravnavamo tudi kot poslovno filozofijo ali nov način vodenja organizacije, ki temelji na pridobivanju in uporabi znanja o strankah. Kakšno je to znanje, je v veliki meri odvisno od podatkov in informatike, ki omogoča množico podatkov preoblikovati v znanje in ga posredovati vsem, ki ga potrebujejo v procesu optimizacije odnosa s stranko. Pri tem je treba poudariti, da informatika ni in ne sme postati gonilo CRM. To funkcijo prevzamejo poslovne strategije in iz njih izpeljani poslovni procesi, katerih udeležanje v veliki meri omogoča informatika (Kovačič et al., 2005, str. 72).

Management odnosov z odjemalci je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in z nastankom potrebe po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju stranke (Kovačič et al., 2005, str. 72). Njeno poznavanje nam omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in strankami, temelječe na zaupanju in uživanju obojestranskih koristi. Stranka vidi svoje koristi v izpolnjenih pričakovanjih in uživanju njej prilagojenih storitev, ki se kažejo v sposobnosti organizacije, da ponudi pravi izdelek ob pravem času in na pravi način. Organizacije vidijo svoje koristi v večji donosnosti kot posledica sposobnosti identificiranja donosnih strank in grajenju trdnega odnosa z njimi. Vendar se moramo zavedati, da management odnosov z odjemalci zahteva usmerjenost podjetja oziroma vseh njegovih oddelkov na posamezno stranko.

Strategija CRM nam s pomočjo napredne rabe informatike omogoča identificirati tiste stranke, ki imajo največji potencial, in nam pomaga vzdrževati odnose z najpomembnejšimi strankami (Kovačič et al., 2005, str. 72).

CRM kot poslovna strategija postavlja zadovoljstvo odjemalca kot temeljni cilj podjetja. Za to pa je potrebno vzpostaviti pristne, dolgoročne ter zaupljive odnose z odjemalci, ki niso omejeni zgolj na komercialne in finančne izmenjave. Zvesti odjemalci so bolj odporni na ponudbo konkurence. CRM kot tehnologija ponuja možnost za izboljšanje ter poenostavitev odnosov podjetja z odjemalci, saj lahko služi kot celoviti kanal za komuniciranje z njimi. Podjetje mora ob uvedbi CRM rešitve tudi pregledati svoje procese in jih po možnosti izboljšati (Chalmeta, 2006, str. 1).

V nadaljevanju navajam še nekaj definicij managementa odnosov z odjemalci različnih avtorjev.

Management odnosov z odjemalci je poslovna strategija, usmerjena na stranke, ki dinamično povezuje prodajo, trženje in skrb za stranke z namenom zagotovitve izboljšanja dodane vrednosti podjetja in njegovih strank (Chalmeta, 2006, str. 1). CRM oziroma upravljanje odnosov s strankami je uskladitev poslovnih strategij, organizacijske strukture in kulture podjetja ter informacij o strankah in informacijske tehnologije tako, da je cilj vseh kontaktov s strankami zadovoljevati njihove potrebe ter dosežati poslovne koristi in dobiček (SRC d.o.o., 2010).

CRM je celovit pristop za identifikacijo, pridobitev in zadržanje kupcev, ki organizacijam omogoča, da obvladujejo in usmerjajo interakcije preko več komunikacijskih kanalov, oddelkov, vrst poslovanja in geografskih področij. CRM organizacijam pomaga maksimizirati vrednost vsake interakcije in tako nuditi usluge na višji ravni (Buttle, 2009, str. 4).

Menim, da je bistvo CRM-ja v sposobnosti podjetja, da lahko oblikuje miselnost, kulturo in organizacijsko strukturo tako, da vsi oddelki v podjetju delujejo skladno in odjemalca postavijo v središče pozornosti. Z odjemalci gradijo odnos, z namenom ustvarjanja dolgoročnih koristi tako za podjetje kot za odjemalce.

## **1.4 Koristi, ki jih prinaša CRM**

Cilj managementa odnosov z odjemalci je povečanje premoženja v odjemalcih. Premoženje v odjemalcih (angl. *Customer Equity*) je vsota diskontiranih vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe vseh kupcev podjetja. Dvig zvestobe odjemalcev torej povečuje premoženje v odjemalcih (Kotler, 2004, str. 76).

Podjetje mora spremeniti svojo miselnost, kulturo in organizacijsko strukturo tako, da vsi oddelki v podjetju delujejo skladno, stranko postavljajo v središče pozornosti in z njo gradijo odnos, ki dolgoročno prinaša podjetju dobiček.

Implementacija sistema CRM v organizacijo običajno zahteva veliko časa in veliko finančnih sredstev, vendar prinaša tudi veliko potencialnih koristi.

Glavna korist od uvedbe sistema CRM je lahko izboljšanje odnosov z obstoječimi odjemalci, kar vodi do (Businesslink, 2010):

- povečanja prodaje: na podlagi zgodovinskih gibanj lahko pravočasno predvidimo potrebe stranke;
- učinkovitejšega prepoznavanja potreb z boljšim razumevanjem posebnih zahtev odjemalcev;

- možnosti navzkrižne prodaje dodatnih izdelkov (angl. *cross-selling*) in prodaje navzgor (angl. *up-selling*);
- identifikacije dobičkonosnih in nedobičkonosnih odjemalcev.

To lahko vodi do boljšega trženja izdelkov ali storitev s poudarkom na:

- učinkovitem ciljnem trženju za posamezne segmente odjemalcev;
- izboljšanju osebnostnega pristopa in razvoju novih ali izboljšanih izdelkov in storitev z namenom povečanja poslovanja.

Končno uvedba sistema CRM lahko privede do:

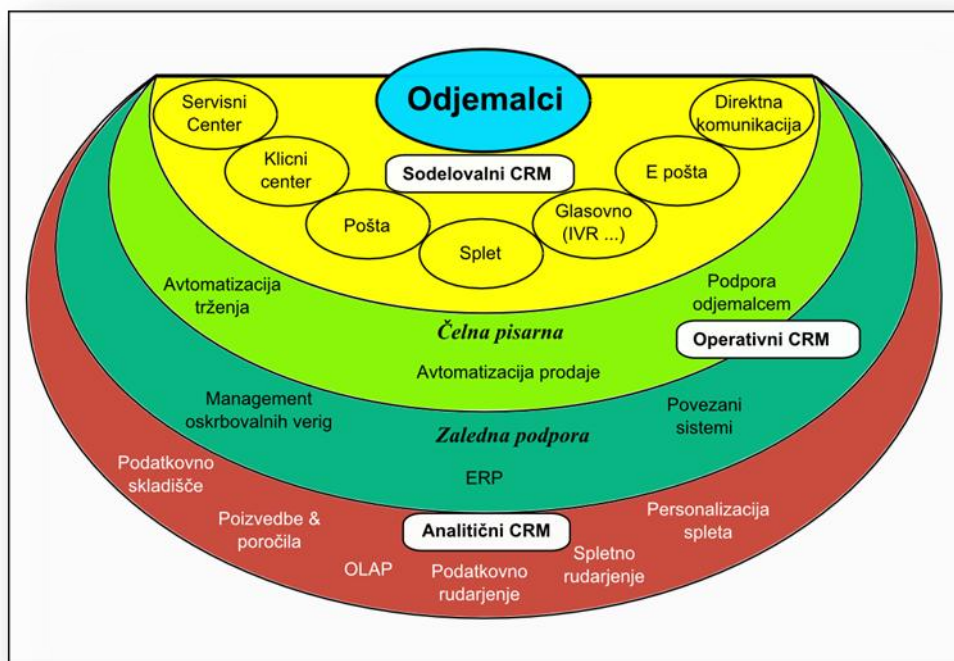
- povečanja zadovoljstva strank in s tem zadržanje obstoječih strank ter zagotovo, da ugled organizacije na trgu še naprej raste;
- povečanja vrednosti obstoječih strank in zmanjšanja stroškov, ki so povezani s podporo in strežbo strank ter povečanja splošne učinkovitosti v organizaciji;
- večjega dobička, z osredotočanjem na najbolj dobičkonosne stranke in obravnavo nedobičkonosnih strank na stroškovno bolj učinkovit način.

Ko organizacija enkrat učinkovito obvladuje svoje obstoječe odjemalce, lahko svoja prizadevanja osredotoči na iskanje novih odjemalcev in tako širi svoj trg. Bolje kot organizacija pozna svoje odjemalce, lažje pridobiva nove.

## **1.5 Vrste rešitev CRM po tipu poslovanja**

Za uresničevanje poslovne strategije je pri uvajanju sistema CRM nujno potrebno opraviti spremembe na organizacijskem, operativnem in analitičnem področju. Vsako področje namreč združuje določene poslovne aktivnosti, ki so potrebne za podporo informacijskim rešitvam (Midden, 2001, str. 3). Zaradi tega ločimo različne tipe CRM-ja. Njihova pozicija v poslovanju pa je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Različni tipi CRM rešitev in njihova pozicija



Vir: G. L. Consulting, CRM: flessibilità ed unicità, 2010.

### 1.5.1 Operativni CRM

Operativni CRM podpira operativno raven, kamor štejemo podporo prodaji, trženjskim in storitvenim dejavnostim, sprejemanje naročil in tako dalje. Vsebuje tudi postavitev klicnega centra in spletnih portalov. Zajema operativno raven podatkov o posameznih strankah, proizvodih in transakcijah. Zagotavlja podporo vsem vrstam komuniciranja s stranko: preko pošte, telefona, interneta, posrednikov, terenskih prodajalcev in podobno. Programske rešitve, ki podpirajo operativno orientirani sistem managementa odnosov s strankami, so tako imenovane programske opreme čelne pisarne (angl. *Customer-Facing Applications*) (Kovačič et al., 2005, str. 74).

### 1.5.2 Analitični CRM

Analitični CRM vsebuje programske rešitve za management poslovne učinkovitosti, kot je na primer analiza povpraševanja, dobičkonosnost produktov in storitev, analize trženjskih akcij ter učinkovitosti prodaje. Skrbi za vzdrževanje agregatnih podatkov o analizah prodajnih kampanj, tržnih segmentov, ključnih strank in skupin proizvodov. Za analitični CRM je značilna uporaba podatkovnega rudarjenja (Kovačič et al., 2005, str. 74).

Analitični sistemi so glavni uporabniki podatkov, ki jih zagotovi operativni CRM.



### **1.5.3 Sodelovalni (kolaborativni) CRM**

Sodelovalni CRM je namenjen temu, da strankam omogoči stik s podjetjem. Omogoča sodelovanje med dobavitelji, partnerji in strankami, kar ne samo izboljša procese, ampak lahko služi tudi za boljše zadovoljevanje potreb strank. Sem uvrščamo vmesnike za sodelovanje (elektronska pošta, konference, klepet, aplikacije, ki delujejo v realnem času in podobno), ki podpirajo medsebojno povezavo med podjetjem in strankami, prav tako pa tudi med posameznimi deli podjetja glede zadev, ki se tičejo strank oziroma informacij o strankah. Sodelovalni CRM pomaga zaposlenim dostopati do informacij o strankah in njihovih aktivnostih, jih razširjati in deliti (Reynolds, 2002, str. 96).

## **1.6 Najpogostejši problemi pri uvedbi CRM-ja**

Svetovalno podjetje Gartner je leta 2001 objavilo rezultate znamenite raziskave, kjer ugotavljajo, da je kar 70 % CRM projektov neuspešnih oziroma ne dosega zastavljenih ciljev. Ta podatek je spodbudil mnoge raziskovalce, da so skušali identificirati glavne vzroke za tako velik neuspeh. Po ugotovitvah svetovalne hiše Gartner so glavni vzroki sledeči (Nelson, Singhal, Janowski & Frey, 2001a):

### **1.6.1 Nekakovostni podatki**

V informacijskem sistemu CRM so na enem mestu zbrani podatki o odjemalcih, produktih in transakcijah. Kakovost podatkov in pravilna zasnova skladišča podatkov sta ključna za delovanje CRM sistema. Tega se žal veliko podjetij, ki so na poti uvajanja CRM-ja, premalo zaveda. Ne glede na to, kako sofisticirane sisteme za rudarjenje po podatkovnih skladiščih in kakšne zmogljivosti ima prodajna aplikacija, nam ti ne bodo prinesli zelenih učinkov, če bo kakovost podatkov slaba. Pri tem je največji problem ravno kakovost in integracija podatkov o odjemalcih (angl. *Customer data integration – CDI*) (Canter, 2002).

### **1.6.2 Oddelčni CRM projekti**

Včasih so oddelki za prodajo, trženje in servis imeli lastne aplikacije za podporo delu z odjemalci. Veliko jih sedaj poskuša vpeljati lastne sisteme CRM, kar privede do več nepovezanih sistemov, ki skrbijo predvsem za potrebe posameznega oddelka. S tem pa izgubimo celovit in konsistenten pogled na odjemalca in iz tega izhajajoče priložnosti na nivoju podjetja. Prava rešitev je postavitve strategije CRM in ene informacijske podpore na ravni podjetja.

### **1.6.3 Slaba koordinacija med informatiki in poslovnimi uporabniki**

CRM strategija ne more zaživeti brez informacijske podpore. Za postavitev informacijske podpore pa je nujno sodelovanje med poslovnimi uporabniki in informatiki. Če med njimi ni prave koordinacije, bo projekt zagotovo neuspešen. Za preprečitev tega je potrebno postaviti koordinacijsko telo, sestavljeno iz obeh skupin, katerega vodja je odgovoren neposredno vodstvu podjetja.

### **1.6.4 Ni poslovnega načrta in strategije**

Zagon uvedbe projekta CRM brez jasno zastavljenih poslovnih načrtov in strategije CRM je ena najpogostejših in najhujših napak. To se dogaja v podjetjih, kjer CRM enačijo z informacijsko tehnologijo in celoten projekt poenostavijo na njeno vpeljavo. Kmalu se izkaže, da je podpora delovanju podjetja na posameznih področjih neustrezna in ne daje ustreznih rezultatov.

### **1.6.5 CRM ni vpeljan za stranke, temveč za podjetje**

Eden od ciljev strategije CRM je k strankam usmerjeno podjetje, kar pomeni, da je CRM vpeljan zaradi boljšega managementa odnosov z odjemalci, kar naj bi prineslo podjetju večje dobičke. Večina podjetij pa v tem vidi reševanje internih problemov (avtomatizacijo poslovnih procesov), kar je le del uspeha. Podjetje, ki želi biti usmerjeno k odjemalcem, mora spremeniti predvsem svojo organizacijsko kulturo in miselnost zaposlenih. Le tako polno izpolnimo pričakovanja.

### **1.6.6 Avtomatizacija neustreznih procesov**

Del strategije CRM je tudi prenova in avtomatizacija poslovnih procesov. Pri tem želimo izboljšati odzivnost na zahteve strank, skrajšati prodajne cikle in podpreti marketinške akcije. Pogosto se dogaja, da se ukvarjamo z avtomatiziranjem obstoječih procesov, ki niso ravno usmerjeni k zadovoljstvu strank. Pri izbiri procesov za prenavo se moramo osredotočiti na procese, ki bodo največ doprinesli k večjemu zadovoljstvu strank.

### **1.6.7 Neustrezno izobraževanje uporabnikov**

Nič neobičajnega ni, da projekt CRM prekorači zastavljeni rok. To pomeni, da se bodo povečali tudi stroški uvedbe. Zaradi tega skušajo podjetja nadomestiti čas in denar na račun izobraževanja zaposlenih. Nekatera podjetja že v zasnovi ne namenijo sredstev za izobraževanje. CRM tehnologija je ena najbolj kompleksnih in je kot taka zelo zahtevna za uporabnike.

## 2 METODOLOGIJA CRM IRIS

Chalmeta ugotavlja, da je eden glavnih razlogov za neuspeh uporaba neprimerne metodologije za pristop k CRM projektom. Številne metodologije namreč strateških in tehnoloških vidikov managementa odnosov z odjemalci ne integrirajo in dopolnjujejo zadovoljivo (Chalmeta, 2006, str. 1).

Za rešitev problema pomanjkanja povezave obeh omenjenih vidikov, je profesor Ricardo Chalmeta iz Univerzitetat Jaume I skupaj s skupino IRIS, začel s proučevanjem neuspešnih in uspešnih projektov. Konec leta 2005 je Chalmeta objavil rezultate svojega dela, iz katerega izhaja metodologija CRM-Iris (Chalmeta, 2006).

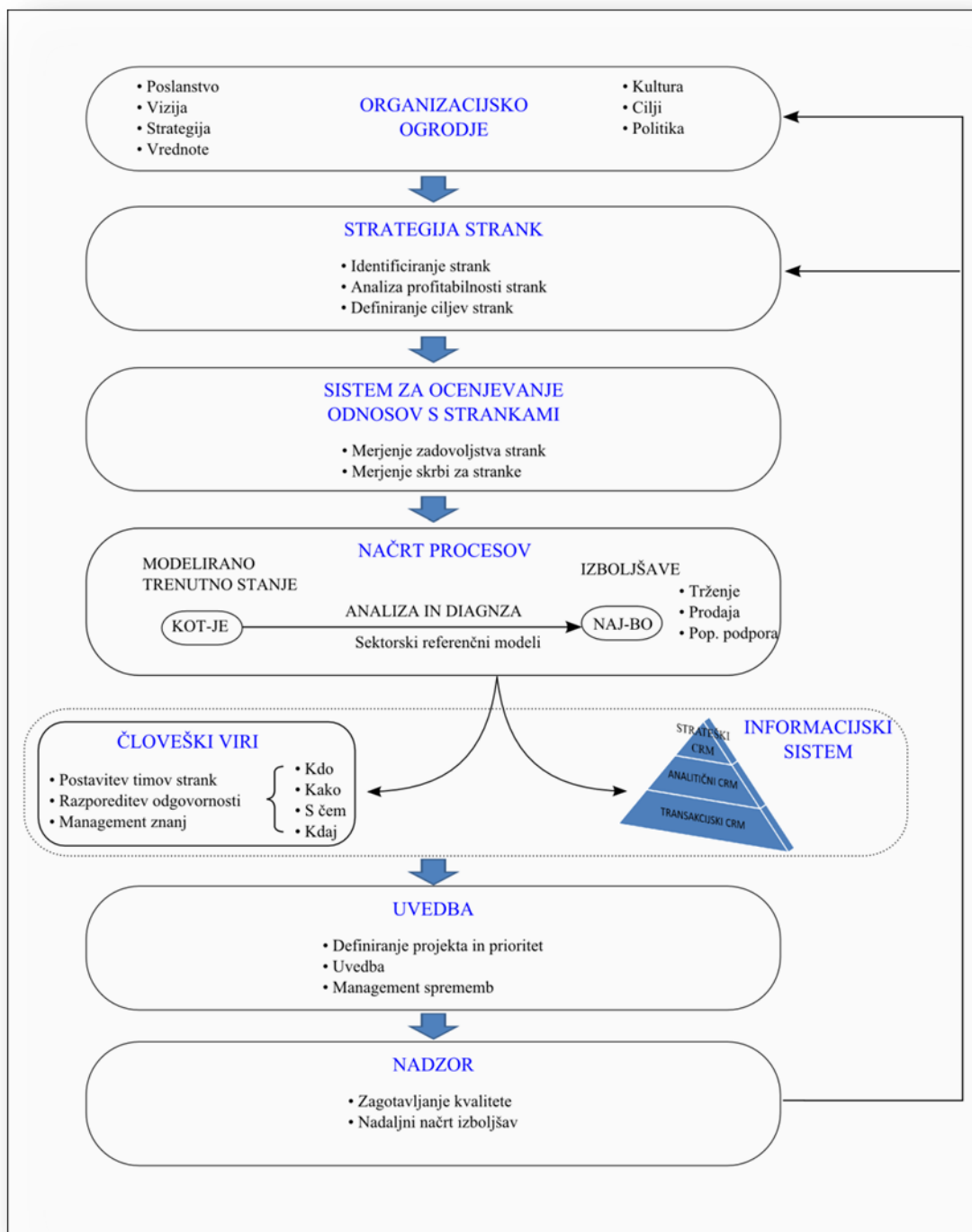
Bistvo metodologije CRM-Iris je v več točno določenih povezanih dejavnostih, ki si običajno sledijo, nekatere pa se izvajajo tudi vzporedno. Celoten proces uvajanja upravljanja odnosov z odjemalci se začne s postavitvijo vizije in strategije podjetja. Običajno sledi prenova procesov, na koncu tudi izbira in uvedba organizacijske ter informacijske rešitve za management odnosov z odjemalci.

Predlagana metodologija sestoji iz naslednjih korakov:

- obvladovanje in vodenje projektov,
- opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja,
- opredelitev strategije do odjemalcev,
- načrtovanje sistema za ocenitev odjemalcev,
- organizacijsko načrtovanje procesov,
- organizacija in upravljanje s človeškimi viri,
- izgradnja informacijskega sistema,
- uvedba,
- nadzor nad izvedbo projekta.

Pomemben je tudi pravilen vrstni red izvajanja aktivnosti, saj so te med seboj povezane. Razmerja med posameznimi aktivnostmi prikazuje Slika 4.

Slika 4: Metodologija CRM-Iris



Vir: R. Chalmeta, *Methodology for customer relationship management*, 2006; R. Kunstelj in M. Indihar Štemberger, *Uvedba informacijske rešitve za management odnosov z odjemalci* 2007.

Aktivnosti, iz katerih sestoji metodologija CRM-Iris, so podrobneje opisane v nadaljevanju.

## **2.1 Obvladovanje in vodenje projektov**

Sama metodologija CRM-Iris predvideva, da osem sklopov obravnavamo, usmerjamo in nadzorujemo podobno kot bi vodili inženirski projekt, kajti le na ta način lahko dosežemo ustrezne učinke v predvidenem času. Pred začetkom izvedbe projekta je pomembno, da pridobimo podporo v vodstvu podjetja, opredelimo cilje projekta, vzpostavimo projektno skupino, določimo projektnega vodjo ter naredimo načrt. Ko projekt že teče, je pomembno, da kontroliramo posamezne korake, pridobimo zaupanje sodelavcev in ne spreminjamo načrta po nepotrebnem. Skratka uvedba CRM-ja ima točno določen namen z določenim ciljem, z možnostjo merjenja izidov in učinkov ter kar je najpomembnejše, vsi udeleženi v projektu morajo poznati svoje naloge, poznati svoje odgovornosti v projektu, vsak mora videti sebe in svoj prispevek. Pomembno je nadzorovanje porabe časa, regulirati časovne zamike, preprečevati odpor pri zaposlenih, ustrezno motivirati zaposlene, meriti stopnjo prispevka posameznika in ocenjevati učinke. Vodenje CRM projekta se v osnovi ne razlikuje od vodenja klasičnega IT projekta.

## **2.2 Opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja**

Začetni korak v CRM projektu je vedno analiza ciljev podjetja (poslanstvo, vizija in strategija) ter njegove kulture (politika in vrednote). Dejstvo, da podjetje že posluje in dosega zadovoljive poslovne izide, še ne pomeni, da je učinkovito in ima cilje ter ustrezno definirane odgovornosti. Zaradi tega je nujno pred začetkom CRM projekta razumeti in vzpostaviti strategijo podjetja, poznati sedanje stanje podjetja ter videti, kaj želimo doseči ter kam dejansko gremo. Prav tako je potrebno analizirati kulturo podjetja, stopnjo organiziranosti ter notranje kontrole.

### **2.2.1 Vizija CRM**

Pred definicijo same vizije si mora vsako podjetje postaviti svojo definicijo CRM-ja, ki je odraz posebnosti v panogi in ciljev podjetja. Na primer Gartner definira management odnosov z odjemalci kot poslovno strategijo, katere rezultat je optimizacija profitabilnosti, prihodkov in zadovoljstva odjemalcev z organiziranjem na osnovi segmentov odjemalcev, uvajanjem odjemalcem prilagojenih odnosov in organizacijo k odjemalcem usmerjenih delovnih procesov (Bona, 2002, str. 7).

Vizija pomeni načrtano prihodnost podjetja, saj predstavlja njegovo podobo v prihodnosti. Dobra vizija vključuje zaposlene, ker morajo verjeti vanjo in se skupaj z njo zavzemati za skupne cilje podjetja. Vizijo lahko opredelimo z naslednjimi besedami: Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje (Kotler, 1998, str. 300).

Vizija CRM mora biti dobro poznana in sprejeta s strani zaposlenih v podjetju in s strani odjemalcev. Bistveno bolje je imeti smiselno zastavljeno lastno vizijo CRM-ja, ki je specifična za organizacijo, kot pa uporabiti neko splošno vizijo svetovalnega podjetja. Žal se velika večina managerjev ne zaveda pomembnosti svojega deleža pri izvedbi CRM projektov, zato teh ne podpira ustrezno oziroma dovolj. Pomanjkanje podpore managementa je tako eden najpogostejših vzrokov propada tovrstnih iniciativ. Da se temu izognemo, je priporočljivo izvesti izobraževanje oziroma delavnico posebej za management organizacije (Nelson & Kirkby, 2001).

### **2.2.2 Strategija CRM**

Strategija CRM povzema usmeritev in finančne cilje poslovne strategije organizacije in določi način, s katerim bo organizacija zgradila zvestobo odjemalcev. Cilj strategije CRM je ciljanje, pridobitev, razvoj in zadržanje dobičkonosnih odjemalcev za doseglo poslovne uspešnosti (Radcliffe, 2001).

Strategija CRM naj bi se prepletala s trženjsko strategijo in bila usmeritev za ostale operativne strategije podjetja. Trženjska strategija temelji na življenjskem ciklu produkta, medtem ko strategija managementa odnosov z odjemalci temelji na življenjskem ciklu odjemalca. Tako je cilj prve predvsem tržna pozicija, cilj druge pa vzpostavitev odnosa do odjemalcev, ki bo prinesel dodano vrednost odjemalcu in organizaciji. Naloga strategije CRM je, da ustvari in vzdržuje nabor odjemalcev, ki predstavljajo premoženje podjetja (Kirkby, 2001).

V večini gospodarskih panog se pojavlja veliko število konkurentov, življenjski cikli proizvodov so vedno krajši, izginja diferenciacija proizvodov, tehnološke inovacije pa se danes hitro kopirajo. Posledično ima na trgu vsak proizvod tudi veliko število nadomestnih proizvodov, kar povzroča zmanjšanje zvestobe strank, proti čemur se je potrebno zoperstaviti z ustreznim pristopom k upravljanju odnosov s strankami. Zato postaja CRM pomemben komplementarni element trženjske strategije (Kovačič et al., 2007, str. 72).

Postopek določanja CRM strategije (Kirkby, 2001):

- revizija lastnega položaja na trgu glede na vrednost odjemalcev, zvestobe in zadovoljstva odjemalcev;
- segmentacija odjemalcev ter identifikacija ciljnega segmenta;
- določitev ciljev za posamezen segment glede na življenjski cikel odjemalcev;
- določitev metrik za nadzor nad izvajanjem strategije;
- oris strategije za prilagoditev ponudbe (cene, produkti, storitve in servis) za posamezne segmente strank;
- določitev človeških in tehničnih virov, potrebnih za izvedbo strategije.

### 2.2.3 Zadovoljstvo odjemalcev

Odjemalci si oblikujejo mnenje o podjetju na podlagi izkušenj, ki si jih pridobijo ob interakcijah z organizacijo. Pozitivne izkušnje ustvarjajo zadovoljne odjemalce, ki ostajajo zvesti organizaciji. Nasprotno pa slabe izkušnje ustvarjajo nezadovoljstvo pri odjemalcih. Nezadovoljstvo pri odjemalcih povzroči hitro širjenje slabega glasu, s tem pa se zmanjša zmožnost organizacije za pridobivanje novih odjemalcev. Zato se podjetja, ki se zavedajo pomena CRM, nenehno trudijo izboljševati odnose z odjemalci v skladu s cilji, določenimi v strategiji CRM za posamezen segment strank (Kirkby, 2001).

### 2.2.4 Organizacijska kultura

Veliko organizacij verjame, da svojo usmerjenost k odjemalcem udejanji že z vpeljavo informacijskega sistema CRM, s tem se izognejo potrebnim spremembam v organizaciji. Filozofija CRM zahteva spremembe v kulturi, organizaciji in odnosu zaposlenih (Radclif, 2001). Kljub najboljši tehnologiji CRM ne more uspeti, če zaposleni niso pripravljeni sodelovati v taki meri kot zahteva strategija. Vrhnji management se mora zavedati pomembnosti strategije in svoje delovanje usmeriti na njeno uspešno uvedbo v podjetje. Postaviti mora cilje, ki jih želi z uvedbo doseči. Skupaj z vodji prodaje in trženja so začetniki uvedbe strategije. CRM vpliva tudi na oblikovanje novih delovnih mest in ukinitvev nekaterih. Potrebno je tudi izobraževanje zaposlenih. Pri izobraževanju ni pomembno le, da se zaposleni seznanijo z idejnim konceptom CRM-ja, vzroki, ki so do njega pripeljali, ter posledicami, ki jih bo uvedba nove poslovne filozofije imela za podjetje, temveč morajo spoznati svojo vlogo v celoti. Spoznati morajo novosti, ki jih bo uvedba nove poslovne filozofije prinesla njim in načine, kako se bodo z njimi spoprijeli. Zaposlenim pa je potrebno tudi dvigniti raven pripadnosti podjetju, motivirati za delo ter jih nenazadnje naučiti učinkovitega komuniciranja z odjemalci (Chen & Popovich, 2003, str. 672).

## 2.3 Opredelitev strategije podjetja do odjemalcev

Podjetje, ki se je odločilo za resno ureditev upravljanja odnosov z odjemalci, mora najprej temeljito spremeniti svoj odnos do odjemalcev in sprejeti ustrezno CRM strategijo. Da to lahko naredi, mora podjetje globlje spoznati svoje odjemalce (Chalmeta, 2006).

**Identifikacija odjemalcev.** Ukvarjali naj bi se le z odjemalci, na katerih obnašanje lahko vplivamo.

**Analiza profitabilnosti.** V naslednjem koraku poskušamo celotnemu naboru svojih odjemalcev določiti donosnost vsakega posameznega odjemalca. Najprej se je potrebno odločiti, po katerem kriteriju bomo izvajali segmentacijo odjemalcev. Najenostavneje je, da za kriterij vzamemo prihodke od odjemalca v preteklem obdobju. Nato lahko izvedemo

segmentacijo. Na ta način iz celotnega nabora odjemalcev oblikujemo le nekaj skupin, znotraj katerih se odjemalci podobno obnašajo. Z uporabo modela »stroški po odjemalcu« (angl. *Customer-based cost model*) določimo stroške posameznemu segmentu odjemalcev, ki jih ta segment povzroča. Ko to izvedemo, imamo vse pripravljeno za izvedbo analize odjemalcev. Analiza nam pokaže vrednost odjemalcev, dobičkonosnost posameznega segmenta odjemalcev in tudi dobičkonosnost vsakega posameznega odjemalca v nekem časovnem obdobju.

**Cilj odjemalcev.** Pomembno je poznati tudi potencial odjemalcev. V kolikor odjemalce pravilno ocenimo, lahko simuliramo prihodke in stroške za vsak posamezen segment ali odjemalca v kratkoročni oziroma dolgoročni prihodnosti. Pomemben dejavnik pri ocenah je pravilna določitev trajanja razmerja z odjemalcem.

## 2.4 Sistema za ocenjevanje odnosov z odjemalci

Podjetje, ki želi graditi dobičkonosna razmerja z odjemalci ter doseči in utrditi njihovo zvestobo, mora prepoznati potrebe in pričakovanja svojih odjemalcev in jih tudi zadostiti (Chalmeta, 2006). To pa zahteva oblikovanje merilnega sistema, katerega je potrebno redno polniti z informacijami. Informacije deloma pridobimo od samih odjemalcev, deloma pa jih priskrbi podjetje samo, iz ostalih informacijskih sistemov. Sistem merjenja mora zagotoviti odgovore na ključna vprašanja, ki se pojavijo pri odjemalcih. Že v zelo zgodnji fazi uvedbe sistema CRM si moramo določiti merila, ki jih bomo po zaključku uvedbe uporabili pri izračunu koristi. Z enakimi merili bomo tudi tekom projekta lahko spremljali doseganje zadanih ciljev in po potrebi tudi spremenili strategijo CRM ter sam proces uvedbe. Merila nam služijo tudi za obvladovanje sprememb, pomembna pa so tudi za spodbujanje zaposlenih, ki so vključeni v projekt uvedbe CRM. Določanje meril za uvedbo projekta CRM na višjih ravneh pa je lahko zelo zahtevno.

Metrike lahko hierarhično razdelimo na naslednja področja glede na organizacijske ravni v podjetju (Thompson, 2001):

- **Korporativne metrike:** Te metrike, kot tudi cilje, postavlja uprava podjetja. Morajo biti jasne in preprosto merljive in niso nujno specifične za CRM. Namenjene so predvsem zunanjemu svetu, na primer investicijskim analizam. Primeri: tržni delež, rast, dobiček, rast dohodkov ...
- **Strateške metrike:** Prek teh metrik v glavnem ocenjujemo uspešnost CRM strategije. Določajo jih na izvršilni ravni organizacije. V splošnem analizirajo odnos strank do podjetja. Primeri: profitabilnost odjemalcev, zvestoba, strošek pridobitve novega odjemalca ...
- **Operativne metrike:** To so metrike na taktični ravni in z njimi ocenjujemo uspešnost vpeljave CRM strategije. Primeri: dobiček pri prodaji, delež navzkrižne prodaje, stroški prodaje in servisnih storitev, tveganost prodaje ...



- **Infrastrukturne metrike:** Te metrike merijo učinkovitost določenih procesov in omogočajo podatke za operativne in strateške metrike. Primeri: število klicev v klicni center, odzivni čas na klice, razpoložljivost spletnega strežnika ...

## 2.5 Načrt procesov

Ko imamo enkrat določeno organizacijsko ogrodje, strategijo o odjemalcih in sistem za ocenjevanje odnosov z odjemalci, lahko nadaljujemo podobno kot pri klasičnem projektu prenove informacijskih sistemov. Osredotočimo se na procese, ki vplivajo na uspešnost razvijanja odnosov z odjemalci in razmislimo, kako bomo procese izboljšali, da bomo dosegli predhodno zastavljene cilje in izboljšali zadovoljstvo odjemalcev. Bistveno pa je, da ne razmišljamo le v smeri čim večje stopnje avtomatizacije obstoječih procesov, ampak da razmislimo, kako bomo z uporabo možnosti, ki nam jih ponuja nova tehnologija, spremenili in izboljšali procese, tako da bodo ti boljši za odjemalce in podjetje (Chalmeta, 2006).

Pri tem si lahko pomagamo z vprašanji (Dyche, 2001, str. 183):

- Ali je rezultat procesa viden za odjemalca in vpliva na njegove izkušnje?
- Ali je možno v procesu na diskreten način zbrati več podatkov o odjemalcih?
- Ali vsaka interakcija predstavlja za odjemalca neko vrednost?
- Ali katerakoli interakcija pomeni izgubo časa za odjemalca?
- Ali proces povečuje sposobnost podjetja, da obravnava odjemalca bolj individualno?

Thompson (Thompson, 2001a) za prenovo k odjemalcem usmerjenih procesov predlaga naslednjih devet korakov:

- pregled vseh procesov, ki se dotikajo odjemalcev;
- identifikacija glavnih procesov s stališča odjemalca;
- prednostno razvrščanje glavnih procesov v povezavi s cilji crm strategije;
- analiza glavnih procesov z vidika vrednosti za odjemalce;
- vpeljava potrebnih sprememb;
- postavitve lastnih procesov;
- analiza odvisnosti glavnih procesov od poslovnih partnerjev;
- določitev ravni zagotovljenih storitev (angl. *Service Level Agreement – SLA*);
- segmenti strank po vrednosti in njihov vpliv na procese.

Chalmeta je postopek izdelave novega načrta procesa skrčil na dva koraka. Najprej je potrebno, na podlagi vprašalnikov in intervjujev zaposlenih, analizirati trenutno stanje (načrt »KOT-JE«) in nato pripraviti predlog zgleда CRM procesa v prihodnosti (načrt »NAJ-BO«).

Nekateri avtorji analitikom svetujejo naj z ugotavljanjem trenutnega stanja ne izgubljajo časa in naj se raje osredotočijo na izdelavo idealnega poslovnega procesa. Skupina IRIS, na podlagi številnih izkušenj ugotavlja, da analitik pri ugotavljanju obstoječega stanja spozna, poleg tehnološkega procesa, tudi ljudi in posebnosti nekega poslovnega procesa. Rezultat tega je, da so potem predlogi načrtov »NAJ-BO« bolj realistični (Chalmeta, 2006).

## **2.6 Obvladovanje kadrov**

Tako kot pri vsakem informacijskem sistemu, so tudi pri CRM sistemih ljudje eden od petih osnovnih elementov. Pri uvedbi sistema CRM po metodologiji CRM-Iris je najpomembnejše, da se zavedamo, da so gonilo vsega ljudje, torej zaposleni v podjetju. Zaposleni so tisti, ki bodo odločali o uspehu projekta, zato nikakor ne smejo biti podcenjeni ali zapostavljeni. Zaposlene moramo s projektom seznaniti, poznati morajo cilje projekta in nikakor ne smejo dobiti občutka, da jih bo projekt v kateremkoli smislu ogrožal. Skratka, videti morajo koristi, ki jih bodo imeli od projekta.

Uvedba sistema CRM v podjetje običajno terja od podjetja izpeljavo velikih organizacijskih sprememb, ki se jim zaposleni s težavo prilagodijo. Dejansko je ena največjih težav spreminjanje kulture in navad ljudi. V enem letu je priporočeno spremeniti eno do dve ravni organizacijske strukture, v kolikor je to ob uvajanju CRM-ja potrebno. Pri uvajanju sistema CRM je priporočljivo uvesti ekipe (angl. *Customer teams*), ki jih sestavljajo zaposleni različnih oddelkov. S tem dosežemo, da pride znotraj ekip do izmenjave različnih znanj. Vsa nova spoznanja imajo v končnem koraku le en cilj.

Ljudje ne marajo sprememb. Ne zato, ker bi bili negativni ali sebične, ali zato, ker se spremembe nanašajo ravno nanje. Ljudje se spremembam upirajo zato, ker v njih ne vidijo lastnega interesa. Ko razumejo, kako bodo spremembe nanje vplivale in kaj bodo imeli od njih, jih ne le sprejmejo, temveč začnejo tudi sodelovati pri njihovem uresničevanju. Glavna naloga vodstva podjetja je prepričati zaposlene, da bodo spremembe, potrebne za uvedbo koncepta CRM, v njihovo korist. Glavno vprašanje za vodjo projekta je, kako pridobiti zaposlene za strategijo CRM (Golob, 2002, str. 80).

## **2.7 Informacijski sistem za management odnosov z odjemalci**

Strategija CRM ne more zaživeti brez prave informatizacije. Ta mora omogočiti avtomatizacijo poslovnih procesov na vseh področjih, pri katerih prihaja podjetje v stik z odjemalci. Zapisi o vseh interakcijah z odjemalci se morajo nahajati v podatkovni bazi. Iz zgodovine odjemalcev lahko zaposleni v vsakem trenutku pridobijo osnovne podatke o odjemalcu, o njegovih naročilih, povpraševanjih, pritožbah ... S tem je omogočeno, da lahko vsak v podjetju vzpostavi osebni pristop do odjemalca (Chalmeta, 2006).

Bistveno pri postavitvi CRM informacijskega sistema je pametna integracija tehnoloških in funkcijskih komponent, ki omogočajo povezavo med procesi povezanimi s strankami (prodaja, trženje in podpora strankam) in notranjimi procesi (finance, logistika, skladišče, računovodstvo, kadrovska služba ...) (Chalmeta, 2006).

V veliko podjetjih so informacije o odjemalcih raztresene po različnih oddelkih, nepovezanih računalniških sistemih in različnih bazah podatkov. Poleg tega, podjetja tudi nimajo izdelane strategije čiščenja teh podatkov. Zbiranje informacij o odjemalcu zahteva, že takoj na začetku iniciative CRM, bolj strateški pristop. Najprej si moramo razjasniti katere informacije o stranki so potrebne v analitičnih procesih in katere informacije so zahtevane v operativnih procesih. Zgodovinsko so se ti procesi obravnavali ločeno, pretok informacij pa je potekal enosmerno iz operativnih v analitične sisteme. CRM zahteva celovit pregled nad odjemalci v celotnem podjetju. Tako pri interakciji z odjemalcem potrebujemo tudi analitične informacije, kot je na primer nakupni namen odjemalca.

Tudi Coe (2010) navaja težave, s katerimi se srečujejo podjetja pri pripravi podatkov za CRM:

- Zelo težko je združiti obstoječe podatke o odjemalcih, saj so ti shranjeni na različnih medijih, na različnih koncih podjetja. Poleg tega so nepopolni in velikokrat zastareli.
- Potrebno je veliko truda, da nam komercialisti zberejo obstoječe podatke o svojih odjemalcih in nam jih izročijo v primerni obliki. Prodajno osebje ne vidi smisla v tem početju. Zanje je to izguba časa.
- Skupina, ki je zadolžena za oblikovanje zbirke podatkov, je največkrat prevelika. Želi pridobiti tudi podatke o odjemalcih, ki niso potrebni. Rezultat je dolgotrajna izdelava zbirke podatkov.
- Obstoječi podatki so velikokrat zastareli, ažurnost pa je zelo slaba.
- Programska oprema za izdelavo zbirke podatkov je pomanjkljiva. Ne vsebuje vseh potrebnih aplikacij, potrebna je draga nadgradnja.
- Ker se podatki o odjemalcih neprestano spreminjajo, je potrebno tudi njihovo obnavljanje. Pri tem se je potrebno vprašati dve stvari:
  - Katere podatke je potrebno obnavljati in kako pogosto?
  - Na kakšen način bomo podatke obnavljali?

## **2.8 Uvedba sistema za management odnosov z odjemalci**

Naslednji zelo pomemben korak pri uvajanju sistema CRM po metodologiji CRM-Iris je uveljavitev oziroma dejanski načrt kakovostnega prehoda iz stanja, kakršno je (KOT-JE) v stanje, kot si ga želimo (NAJ-BO). Dejansko gre sedaj za spremembo procesov, kar je v resnici morda najtežji del projekta. Zlasti, če se ga lotimo napačno, nepripravljeni in če je prehod časovno slabo opredeljen. CRM-Iris predvideva pred začetkom uveljavitve pripravo modelov procesov, v katerih imamo vrisano stanje KOT-JE. Na druge sheme

modelov pa vrišemo želeno, NAJ-BO stanje. To stanje se skupaj s predstavnikom vodstva in zaposlenih toliko časa prilagaja, dokler se ne doseže dogovora in ga potrdi. Nato pa je potrebno po hitrem postopku uvesti reorganizacijo dela. Na ta način se doseže, da bo vsak zaposlen v podjetju vedel, kaj je njegova naloga, kaj se od njega pričakuje in kako je proces dejansko od njega odvisen (Chalmeta, 2006).

Slika 5: Primer dokumenta za prehod iz stanja KOT-JE v NAJ-BO

PODROČJE:	Prodaja	KODA DOKUMENTA:	DATOTEKA:	
		KotJeNajBo	KotJeNajBo.doc	
MAKROPROCES:	Management naročil	AUTOR:	Edvin Ušaj	
MIKROPROCES:	Sprejem naročila	DATUM IZDELAVE:	DATUM SPREMEMBE:	
		1.9.2010	1.9.2010	
AKTIVNOST	KOT-JE	NAJ-BO	UREJENO:	OMEJITVE:
1. Zbiranje podatkov o naročilu.	Naročilo prispe po faksu ali telefonu. Za telefonska naročila se izpolni obrazec, ki se ga pozneje vnese v informacijski sistem.	Telefonska naročila se vnese direktno v informacijski sistem.	NE	Informacijski sistem ne dovoli sprotne vnosa, ker je le ta prezapleten, da bi se lahko izvajal v realnem času. Omejite: I.S.

Vir: R. Chalmeta, *Methodology for customer relationship management*, 2006.

Ustrezen management sprememb je nujen. Mnogi izvajalci sprememb in managerji običajno doživljajo neuspeh ravno tu. Vedo kakšne spremembe bi morali uvesti, vidijo, da so potrebne organizacijske spremembe, a jih vsemu navkljub ne izvedejo. Običajno se veliko časa in znanja vložijo v izdelavo načrta, zelo malo pa v njegovo uvedbo. In ravno tu pade veliko poskusov sprememb. Če spremembe niso izvedene v dovolj kratkem času, novi proces ne more zaživeti. Možnost za uspeh se poveča z naslednjimi prijemi (Chalmeta, 2006):

- Izdelava načrta komuniciranja, vključno s celotno vizijo projekta, z namenom povezave vseh udeležencev v organizacijo projekta. Določi začetno in končno točko projekta tako, da v vsakem koraku projekta natančno vemo kje smo in kam hočemo priti. Zajeti mora tudi vedenje o projektu, zavedanje o sredstvih projekta oziroma o porabi le-teh na projektu.
- Oblikovanje delovnih skupin, v katerih so določeni nosilci posameznih opravil ter odgovornosti. Delovne skupine služijo kot katalizatorji izvedbe. Funkcije pristojnosti in odgovornosti teh skupin morajo biti določene natančno, člani posameznih skupin morajo imeti določeno vlogo v projektu, poznati pa morajo tudi zahtevani prispevek skupine k izvedbi projekta.

## **2.9 Spremljanje poteka projekta**

Med izvajanjem projekta je pomembno, da na začetku določene kazalce nadzorujemo ter v primeru ugotovljenih nepravilnosti izvedemo ustrezne popravke (Chalmeta, 2006). Za ta namen je zelo uporabno orodje »kontrolni panel«. Projekt lahko dejansko spremljamo na tabli, dandanes pa je seveda bolj običajno, da ga spremljamo z orodji za spremljanje projektov, na primer Microsoft Project. S temi orodji lahko sledimo različnim kazalcem, zlasti gre tu za sledenje terminskemu načrtu in kot je pri vseh projektih običajno, tudi sledenje ekonomskim kazalcem in kazalnikom. V nadaljevanju je zelo pomembno, da določimo merila, s katerimi bomo spremljali, ali so bile uvedene spremembe uspešne.

## **3 ŠTUDIJSKI PRIMER: UVEDBA CRM V ELEKTRO PRIMORSKI**

Za študijski primer sem si izbral podjetje, v katerem sem tudi sam zaposlen. V okviru specialističnega dela se bom osredotočil na dejavnost dobave električne energije končnim odjemalcem, kot tržni dejavnosti, ki ni regulirana s strani države in danes deluje samostojno na prostem trgu z električno energijo. Gre namreč za edino dejavnost znotraj krovnega podjetja, ki nima zakonskih omejitev glede diverzificiranja poslovanja tudi na trge izven lastnega distribucijskega področja.

Odločitev o nujnosti uvedbe sistema za management odnosov z odjemalci je bila sprejeta v začetku leta 2006. V nadaljevanju prikazujem korake uvedbe CRM rešitve in jih primerjam s priporočili po metodologiji CRM-Iris, kar je tudi glavni cilj tega poglavja. Na začetku predstavljam stanje v podjetju, ki je veljalo v obdobju začetka projekta. Sistem CRM smo postavili za potrebe obeh poglobitvenih dejavnosti, vendar v regulirani dejavnosti systemskega operaterja distribucijskega omrežja (v nadaljevanju SODO) sistem ni nikoli resnično zaživel. Sam ocenjujem, da je glavni razlog opustitve CRM iniciative v SODO dejavnosti v nepripravljenosti managementa na sprejem filozofije CRM. V raziskavi se bom osredotočil le na tržno dejavnost podjetja, in sicer na segment dobave električne energije upravičenim odjemalcem. V tem oddelku smo vzpostavili rešitev CRM za management čelnih procesov.

### **3.1 Razvoj trga z električno energijo v Sloveniji**

Elektrogospodarstvo Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) se je že v začetku 90. let prejšnjega stoletja srečalo s prvimi tržnimi elementi kot so normativi za investicijsko vzdrževanje, normativi za ostale materialne stroške, normativi delovne sile, tržno sprejemljiva cena domačih premogov in tako dalje. Pred uveljavitvijo trga z električno energijo je bil Elektro – Slovenija, d.o.o. (v nadaljevanju ELES) edini systemski kupec in prodajalec električne energije.

Uvedba trga z električno energijo je razdelila elektrogospodarstvo na tržne in netržne oziroma regulirane dejavnosti. Tržna dejavnost je postala proizvodnja električne energije ter prodaja električne energije upravičenim odjemalcem. Med regulirane dejavnosti pa so bile uvrščene dejavnosti povezane z omrežjem (vodenje, razvoj in vzdrževanje omrežja). To so sistemski operaterji prenosnega in distribucijskega omrežja SODO (Hrovatin, Močnik, Sevšek, Dimbek, Jakl, Kern & Papler, 2007, str. 444).

Energetski zakon, ki ga je sprejela Vlada RS leta 1999, je povzel evropsko direktivo 96/92 in s tem v Sloveniji uvedel odprt trg z električno energijo, ki je začel delovati aprila 2001. Zakon je predvidel postopno odpiranje trga; najprej za upravičene odjemalce z inštalirano močjo do 41 kW. V začetku leta 2003 pride do odpiranja trga za ponudnike električne energije iz tujine in po letu 2007 popolno odprtje trga z električno energijo.

Po Energetskem zakonu so bile vzpostavljene nove institucije: Agencija za energijo in organizator trga z električno energijo – Borzen. Člani organiziranega trga so: proizvajalci, upravičeni odjemalci, trgovci in tržni posredniki (Hrovatin et al., 2007, str. 444).

Vzrok za deregulacijo elektroenergetike in odpiranje trga je bila zahteva po povečanju učinkovitosti elektroenergetskih podjetij, težko pričakovani stranski učinek pa znižanje cen električne energije za končne odjemalce (Papler, 2007).

### **3.1.1 Trenutno stanje trga z električno energijo**

Energetski zakon je z odpiranjem trga z električno energijo prinesel vrsto novosti na področju elektroenergetike, tako za izvajalce elektroenergetskih dejavnosti kot tudi za odjemalce – uporabnike električne energije. Na trgu se srečata dobavitelj električne energije in upravičeni odjemalec. Za slednjega je pomembno to, da na trgu prosto izbira dobavitelja in se z njim dogovori za količino in ceno dobavljene energije.

Nakup se lahko sklene v obliki kratkoročnih ali dolgoročnih pogodb. Dobavitelj odjemalca, na osnovi pogodbe, oskrbuje z električno energijo preko pogodbeno dogovorjenih prevzemno predajnih mest odjemnih ali merilnih mest (Elektro Primorska d.d., 2006, str. 41).

## **3.2 Predstavitev podjetja**

Elektro Primorska d.d. je podjetje za distribucijo električne energije. Je del slovenskega elektroenergetskega sistema in v svojem preskrbovalnem območju pokriva jugozahodni, zahodni in severozahodni del Slovenije. Velikost celotnega preskrbovalnega območja znaša 4.335 km<sup>2</sup>. Po velikosti je četrto elektrodistribucijsko podjetje v Sloveniji.

Osnovni dejavnosti družbe sta distribucija in trgovanje z električno energijo.

### **3.2.1 Organiziranost družbe**

Podjetje je organizirano v delniško družbo. Družbo zastopa in vodi predsednik uprave družbe. Pri vodenju družbe pa sodeluje tudi posvetovalno telo predsednika, ki ga sestavljajo direktorji vseh sektorjev. Posamezne distribucijske enote, organizacijske enote in službe imajo svoje vodje, ti pa so neposredno odgovorni posameznemu direktorju sektorja.

Podjetje Elektro Primorska d.d. je organizirano v štiri sektorje – tehnični, komercialni, finančno ekonomski in splošni sektor. Posamezne dejavnosti potekajo na lokacijah v Novi Gorici, Kopru, Sežani in Tolminu. Funkcionalno pa je družba organizirana v regulirane in tržne dejavnosti.

### **3.2.2 Prodaja električne energije**

Podjetje je na dan 31. december 2009 dobavljalo električno energijo 123.522 gospodinjiskim odjemalcem. V primerjavi s predhodnim letom se je število zmanjšalo za 1,38 %, predvsem zaradi prehoda k drugim dobaviteljem električne energije.

Na poslovnem odjemu je podjetje do decembra 2009 sklenilo pogodbe za 16.511 merilnih mest. Prodaja je na tem segmentu v primerjavi s predhodnim letom padla za 8,34 % (Elektro Primorska d.d., 2010).

### **3.2.3 Organizacijska kultura**

Vsaka organizacija je instrument za doseganje smotrov in ciljev ter izid interesov notranjih in zunanjih udeležencev. Ti se odražajo v kulturi organizacije in kulturi okolij, kjer organizacija deluje. Zato je prepoznavanje kultur odločilno za učinkovito in uspešno delovanje managementa in organizacij (Tavčar, 2002, str. 27). Spoznavanje in razumevanje kulture organizacije zato sodi med predpogoje za uspešno obvladovanje organizacije, ki je temeljna naloga managerjev. Tavčar nakazuje, da je prvi korak prepoznavanje kulture iz zapaženih pojavnih znakov, zatem pa vzporejanje značilnih vzorcev obnašanja ljudi v takšni kulturi s strategijo organizacije, ki jo snuje in skuša urediti manager.

Organizacijsko kulturo v podjetjih za distribucijo električne energije, kamor se uvršča tudi Elektro Primorska d.d. je po mojem mnenju lepo opisal Papler (2007).

Med tipi kultur v distribucijskem podjetju prevladuje sistemska kultura sistematičnost. Značilnosti delovanja organizacije so opredeljene v jasni, avtoritativni hierarhiji organizacijskih struktur, ki pa v tržnem delu nakazuje spremembe po elastičnejši poslovni usmerjenosti k upravičenim odjemalcem električne energije in kupcem tržnih storitev. Organizacija se zgleduje in opira na strokovnost, natančnost in zanesljivost delovanja

elektroenergetskega sistema. V organizaciji veljajo navade avtoritete in tradicije. Zaposleni spoštujejo tradicijo in ustaljene navade, ki so se izoblikovale v desetletjih.

Prednosti notranje naravnosti se izražajo v zagotavljanju stalne dobave električne energije, za kar so potrebna jasna, precizna pravila iz vidika varnosti dela pod električno napetostjo.

Slabosti notranje naravnosti so v nekoliko trdi, linijsko štabni hierarhiji in premalo prožnejši, procesni, projektni organiziranosti.

### **3.2.4 Vpliv deregulacije trga z električno energijo na organizacijsko kulturo**

Do leta 2001 so energijo končnim odjemalcem dobavljala le distribucijska podjetja, trg pa je bil razdeljen po regionalnih načelih. Do tedaj na slovenskem trgu električne energije niso veljala tržna načela, zato si tudi distribucijska podjetja niso bila konkurenti, temveč so med seboj prijateljevala. S prvim delnim odprtjem trga leta 2001, je električna energija postala tržno blago. To je bil začetek novega obdobja za distribucijska podjetja, ki je prinesel celo vrsto sprememb. Distribucijska podjetja oziroma del distribucijskih podjetij, ki se je ukvarjal s trgovanjem z električno energijo, je prešel iz monopolističnega (reguliranega) sistema v tržni sistem. Tradicionalno notranjo naravnost zaposlenih je bilo potrebno spremeniti v elastičnejšo poslovno usmerjenost na upravičene odjemalce in ostale kupce tržnih storitev. Prijateljska podjetja, katerih zaposleni so si skozi zgodovino vedno pomagali, so kar naenkrat v enem segmentu postala konkurenčna. To je bila za kulturno okolje organizacije velika sprememba.

### **3.2.5 Vpliv deregulacije na poslovanje podjetja**

V Sloveniji je elektrogospodarstvo imelo status posebnega družbenega pomena. Elektroenergetski sistem se je obravnaval kot celovita, med seboj povezana dejavnost od primarnega vira do uporabnika električne energije.

Distribucijska podjetja, med katera spada tudi Elektro Primorska d.d., so se s sprejetjem energetskega zakona notranje razdelila na več energetske dejavnosti, ki so tržnega (prodaja električne energije upravičnim odjemalcem) in reguliranega značaja (SODO) (Hrovatin et al., str. 444).

Pred deregulacijo trga z električno energijo se distribucijska podjetja niso ukvarjala s trženjem, ker za to ni bilo potrebe. Odjemalci električne energije niso imeli druge možnosti, kot da električno energijo kupujejo od lokalnega distribucijskega podjetja. Odjemalcev tako ni bilo potrebno loviti kot je to veljalo za podjetja, ki so prodajala druge dobrine, ampak so odjemalci sami prihajali k podjetju. Odjemalci so s podjetjem vzpostavili neke vrste naročniško razmerje, potem pa so samo še prejeli položnice.



Ključne naloge v takratnem oddelku konzuma so bile odčitavanje števecv, obračun porabljene energije in izterjava.

Deregulacija je podjetje postavila v čisto drugačno vlogo. Tarifni odjemalci so postali upravičeni in tako dobili pravico do izbire svojega dobavitelja električne energije.

Podjetje se je na trgu srečalo s podobnimi izzivi kot številni dobavitelji v ostalih državah, kjer se je trg z električno energijo odprl nekaj let pred slovenskim. Diferenciacija ponudbe je bila majhna, strošek prehoda na drugega dobavitelja skoraj ničen, novi pristopi v ponudbi do odjemalcev pa so se hitro kopirali.

Revija *Witch* iz Velike Britanije je objavila rezultate ankete, kjer so 8.000 gospodinjstev povprašali o mnenju, ki ga ti imajo o svojih dobaviteljih električne energije (Tweedale, 2010). Le 27 do največ 50 % anketiranih je bilo zadovoljnih s storitvijo svojih dobaviteljev. Raziskava je tudi pokazala, da si odjemalci večinoma ne želijo imeti odnosa s svojim dobaviteljem električne energije. Gospodinjstvi odjemalci v povprečju zelo redko kontaktirajo svojega dobavitelja. Običajno je povod za klic domnevna napaka na strani dobavitelja (napaka na računu, previsoka akontacija ...), težava s plačilom računa ali selitev odjemalca, kar je že samo po sebi stresno. Vse, kar gospodinjstvi odjemalci pričakujejo od svojega dobavitelja, je hiter in učinkovit odgovor v trenutku, ko njim ustreza.

Zamenjava dobavitelja je tudi v Veliki Britaniji zelo hitra in enostavna. Ko enkrat odjemalec to spozna, je njegova lojalnost do obstoječega dobavitelja še manjša. Glavni razlog naj bi bil ravno v diferenciaciji ponudbe, saj dobavitelji dajejo občutek, da razen v ceni med njimi ni razlike.

Raziskava je tudi pokazala, da se za dobavitelja verjetnost izgube odjemalca močno poveča takoj po tem, ko mu je ta nudil slabo uslugo (CustomerThink, 2010).

Management Elektro Primorske d.d. se je zavedal, da v kolikor želimo biti konkurenčni v novonastalih razmerah na trgu, je potrebno dvigniti nivo storitev za odjemalce na višjo raven. To pomeni, da je potrebno poslovanje podjetja korenito spremeniti najprej na tistih področjih, kjer prihajamo direktno v stik z odjemalci. V prvi vrsti je bilo potrebno vzpostaviti funkcijo prodaje in trženja ter posodobiti podporo odjemalcem. Torej vse funkcije čelne pisarne.

### **3.2.6 Stanje informatike pred uvedbo CRM-ja**

Vsa slovenska distribucijska podjetja so 4. aprila 1997 ustanovila družbo Informatika, informacijske storitve in inženiring d.d. (v nadaljevanju Informatika d.d.), z namenom, da bo družba za njih opravljala računalniške storitve in razvijala projekte v zvezi z informacijskimi storitvami. Elektro Primorska d.d. ima 11,88 % lastniški delež (Hrovatin et al., str. 444). Informatika d.d. naj bi skrbela za vse informacijske rešitve v vseh petih

distribucijah. Tako pet distribucij uporablja pri svojem poslovanju iste informacijske sisteme, le da so podatki ločeni. Čeprav je pred deregulacijo trga z električno energijo bila morda takšna rešitev učinkovita, se je po odprtju trga izkazala za manj primerno. Sistem za celovito upravljanje z viri (angl. *Enterprise Resource Planing ERP*) je ekspertni sistem, ki je bil razvit v družbi Informatika d.d. in deluje na principu odjemalec strežnik (procesiranje na strežniku). Poleg zastarelosti arhitekture je največja težava tega informacijskega sistema njegova togost. Odpiranje trga je zakonsko potekalo relativno hitro, vendar distribucijska podjetja informacijsko na to niso bila dovolj dobro pripravljena. Vsaka sprememba sistema je terjala uskladitev vseh petih distribucijskih podjetij, kar je lahko trajalo zelo dolgo. Informatika d.d. je za distribucijska podjetja v začetni fazi pripravila le sistem za management prodajnih pogodb. Glavni adut tega sistema je bil, da se je na podlagi pravilno shranjene pogodbe, lahko izdelal obračun električne energije.

Za prilagoditev podjetja na spremembe, ki jih je povzročila deregulacija, je podjetje nujno potrebovalo informacijsko podporo v čelni pisarni. V postavitvi sodobne čelne pisarne je management videl tudi možnosti za pridobitev konkurenčne prednosti. Hitrost postavitve sodobne rešitve in ustvarjanje konkurenčne prednosti sta bila glavna razloga, da se je management odločil za samostojen projekt, ki naj bi ga izpeljal skupaj z zunanjim ponudnikom po lastni izbiri.

### **3.3 Začetki CRM projekta**

Filozofija CRM povzroča spremembe poslovanja podjetja. Vendar sprememba poslovanja ni le stranski produkt CRM-ja, ampak je en od ključnih ciljev. Težava je, da se večina managerjev ne zaveda, koliko navora je potrebno za izvedbo spremembe poslovanja in meni, da je dovolj le njihova privolitev v spremembe. Ampak sprememba poslovanja ni le trenutna odločitev ali celo ukaz, to je stalen proces prilagajanja delovnih mest. CRM je veliko več kot klasičen informacijski projekt (Dyche, 2001, str. 153).

Iniciator CRM pobude v Elektro Primorski d.d. je bil vodja dejavnosti prodaje električne energije upravičenim odjemalcem. Management se je zavedal dejstva, da so se z liberalizacijo razmere na trgu električne energije korenito spremenile. Konkurenca je postajala vsak dan močnejša, odjemalci pa so se vse bolj zavedali lahkotnosti nakupa električne energije od poljubnega ponudnika. Vrhovni management je bil odločen, da se mora podjetje novim razmeram na trgu hitro prilagoditi. Management je z novimi smernicami v strategiji, izražal pomen usmerjenosti podjetja na odjemalce in tako načrtoval nadaljnjo pot podjetja.

Udejanjiti novo strategijo usmerjenosti na odjemalce je bilo veliko težje, kot jo napisati. Vodja dejavnosti dobave električne energije upravičenim odjemalcem (DUO) se je zavedal, da z obstoječo organizacijo dela in z obstoječo informacijsko podporo nove strategije ne bo možno izvajati. Prepričan je bil, da je sistem za management odnosov z

odjemalci pravilen odgovor na tržne spremembe in nove zahteve. Za uvedbo rešitve CRM je dobil podporo tudi pri vrhovnem managementu, nakar je direktor družbe odobril začetek projekta v letu 2006.

CRM iniciativa tako ni prišla iz službe za informatiko, ampak iz poslovnega okolja. Tako je tudi nadaljnje vodenje tega projekta potekalo iz komercialnega oddelka, vendar s tesnim sodelovanjem s službo za informatiko. Znotraj podjetja takrat ni bilo dovolj znanja za vodenje CRM projektov, zato se je hitro prešlo k iskanju ponudnika rešitve. Elektro Primorska d.d. je za slovenske razmere srednje veliko podjetje, vendar z velikim številom odjemalcev, zato je bilo pričakovati, da bo CRM projekt zahteval veliko virov. Za tako veliko število odjemalcev so prišli v poštev le ponudniki oziroma produkti, ki so imeli primerljive reference. Po krajši raziskavi se je management odločil za sodelovanje z Microsoft Slovenija d.o.o. in produkt Dynamics CRM 3.0.

### **3.3.1 Cilj uvedbe**

Ko se odločamo za uvedbo CRM v podjetje, se moramo najprej vprašati, kaj želimo z njim doseči. Ker je CRM poslovna strategija, ki si prizadeva za maksimiranje vrednosti za organizacijo prek doseganja dolgoročne konkurenčne prednosti v obliki maksimiranja nakupnih izkušenj, je zanjo značilna usmerjenost h kupcem in merjenje vseh aktivnosti, ki so povezane z njimi. Zato bi lahko kot temeljna cilja označili (Dmitrović & Indihar Štemberger, 2006):

- povečanje obsega prodajnih prihodkov;
- zmanjšanje obsega stroškov trženja, prodaje in prodajnih storitev.

Povečanje obsega prodajnih prihodkov se realizira z izboljšanjem zvestobe kupcev. Zmanjšanje obsega stroškov trženja, prodaje in prodajnih storitev temelji na predpostavki, da je ceneje zadržati obstoječe kupce kot pridobiti nove, hkrati pa so zadovoljni obstoječi kupci temeljni generator novih kupcev.

Z uvedbo sistema CRM v podjetje, si je Elektro Primorska d.d. želela doseči sledeče cilje:

- Obdržati obseg odjemalcev na trenutnem nivoju. (Moramo vedeti, da ob postavitvi ciljev CRM-ja, trg za gospodinske odjemalce še ni bil odprt.)
- Izboljšati odnos z odjemalci in povečati lojalnost zlasti dobičkonosnih odjemalcev.

### **3.3.2 Vizija CRM**

Vizija CRM je podoba podjetja, kakršno naj bi to imelo v očeh odjemalcev in iz katere bodo videli, kaj jim podjetje ponuja v razmerju do konkurence in kaj lahko pričakujejo v poslovanju z njim. Vizija poskuša odgovoriti na sledeča vprašanja (Radcliffe, 2001, str. 3):

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

Vizija managementa odnosov z odjemalci ponazarja, kaj želi biti podjetje v odnosu do svojih ciljnih odjemalcev. Brez jasne vizije odjemalci ne bodo vedeli, kaj podjetje ponuja v primerjavi s konkurenco in kaj lahko pričakujejo, ko so v stiku in sodelujejo s podjetjem. Opredeljuje tudi kulturo podjetja, ki jo le to potrebuje za izpolnjevanje odjemalčevih pričakovanj.

Podjetje je svojo vizijo povzelo z sledečimi izjavami:

»Tudi v prihodnje se bomo trudili, da bomo naše dosedanje in bodoče odjemalce oskrbeli s celovitimi in konkurenčnimi storitvami, s katerimi jim bomo ponudili dolgoročno partnerstvo na trgu z električno energijo.« (Elektro Primorska d.d., 2006, str. 42)

»Razvijali bomo ustrezne poslovne filozofije ter si s trdim delom, znanjem in nenehnim stremenjem za kakovost storitve prizadevali biti konkurenčni in odlični na vseh področjih delovanja. Ostali bomo zvesti usmeritvam, izzivom in prioritetnim nalogam za prihodnje delovanje, saj nam zadovoljstvo naših strank veliko pomeni in ga prev zato postavljamo v ospredje svojih prizadevanj.« (Elektro Primorska d.d., 2007b, str. 8)

### **3.3.3 Strategija CRM**

Zavedanje odjemalcev električne energije je vsak dan večje, k čemur močno pripomorejo ponudniki električne energije, ki odjemalce ozaveščajo preko marketinških akcij. Konkurenca na segmentu dobave električne energije končnim odjemalcem je iz leta v leto večja. Dobavitelji električne energije pa se zavedajo, da novega odjemalca pridobiš le, če ga od nekoga prevzameš. V skladu s tem se predvsem distribucijska podjetja bolj usmerjajo na obstoječe kot pa na potencialne odjemalce.

Gospodinjiski odjemalci električne energije ne rabijo veliko spodbude, da začnejo iskati novega dobavitelja. Po drugi strani, če dobavitelj ne dela preveč napak pri izdelavi računov in uspe odjemalcu nuditi kakovostne usluge, v tistih redkih trenutkih, ko jih odjemalec potrebuje, je veliko večja verjetnost, da mu bo ta ostal dolgo zvest.

Do enakega spoznanja je prišel tudi management Elektro Primorske d.d. Podjetje si bo ustvarjalo trajno konkurenčno prednost z ustrežno ponudbo in z graditvijo zvestobe na podlagi managementa odnosov z odjemalci.

Cilj CRM-ja ni bil pridobiti čim več odjemalcev za vsako ceno, temveč napredovati v odnosu z odjemalcem: od pridobitve prek zagotavljanja njegovega zadovoljstva do

doseganja njegove zvestobe. Strategija CRM je vzdrževati in povečati nabor odjemalcev ob nenehnem spodbujanju učinkovite rabe električne energije. Pri tem je potrebno kvaliteto storitve prilagoditi nivoju dobičkonosnosti posameznega odjemalca. Identificirati je potrebno tudi nedobičkonosne odjemalce in jih skušati spremeniti v dobičkonosne.

### **3.3.4 Metrike**

Za ugotavljanje komercialne učinkovitosti se uporabljajo merila za trženje, za finančno uspešnost, za ljudi in znanje, za procese in kakovost, za ustvarjanje ključnih zmožnosti. Skozi metrike spremljamo rezultate poslovanja z odjemalci in odločitve za prihodnost. Papler (2007) priporoča, da se v dejavnosti prodaje električne energije posveča večjo pozornost:

- pospeševanju prodaje električne energije z novimi zanimivimi produkti;
- izobraževanju in usposabljanju kot sinergijsko prednost pri poznavanju celovitosti trga;
- izdelovanju ekonomsko-tehničnih analiz za poznavanje odjemalcev, kot prednost pri pogajanjih;
- pripravi tržnega komuniciranja z vidika prepoznavnosti storitev in ugleda organizacije.

Podjetje je za spremljanje uspešnosti poslovanja že imelo postavljena merila, ki so zahtevana za vsako delniško družbo. Za merjenje uspešnosti CRM iniciative, sprva ni bilo postavljenih namenskih metrik. Določila se je predpostavka, da bo uspešnost CRM iniciative razvidna posredno iz naslednjih poslovnih kazalcev:

- tržni delež po številu odjemalcev,
- tržni delež po količini prodaje električne energije,
- ohranjanje odjemalcev,
- pridobivanje odjemalcev,
- izgubljanje odjemalcev in
- donosnost odjemalcev.

Vsi zgoraj naštetih kazalniki se spremljajo ločeno za poslovni in gospodinjiski segment. Dana pa je bila zahteva, da se omogoči ažurno spremljanje zgoraj naštetih kazalcev v CRM sistemu.

## **3.4 Strategija o odjemalcih**

V večini industrijskih panog je odnos s strankami sestavljen iz enega ali več nakupov oziroma transakcij v določenem časovnem obdobju. Pri dobavi električne energije upravičenim odjemalcem so stranke v stalnem pogodbenem razmerju, zaradi česar so potrebne drugačne strategije odnosov, predvsem v programih zvestobe in zadržanja strank.

### 3.4.1 Identifikacija

Že na začetku smo se odločili, da želimo postaviti CRM za ureditev odnosov z odjemalci električne energije. Elektro Primorska d.d. pa ima tudi veliko število odjemalcev iz naslova ostalih dejavnosti. Na Integriranem Informacijskem Sistemu (v nadaljevanju IIS), ki opravlja funkcijo ERP rešitve za elektrodistribucijska podjetja, smo imeli enotno bazo, v kateri so se nahajali vsi poslovni partnerji, ki imajo s podjetjem sklenjen kakršenkoli poslovni odnos. Daleč največ tako imenovanih poslovnih partnerjev je bilo odjemalcev električne energije, veliko pa je bilo tudi zunanjih izvajalcev storitev. Za dejavnost dobave električne energije so ključni plačniki električne energije (v nadaljevanju odjemalci), saj se z njimi sklene pogodba o prodaji in nakupu. Odločili smo se, da se CRM postavi v prvi fazi za ureditev odnosov z odjemalci.

Pred liberalizacijo trga električne energije je bila osnovna entiteta v celotni elektrodistribuciji odjemno mesto. To je šifra, ki je vezana na merilno mesto ter ga povezuje z odjemalcem električne energije. Z vsako zamenjavo odjemalca na merilnem mestu, se zamenja tudi šifra odjemnega mesta. Nekdanji »konzumerji« so tako vse aktivnosti vezali na odjemno mesto in ne na odjemalca. Glavna skrb nekdanjega konzuma je bila, da se za vsakim odjemnim mestom nahaja partner plačnik, ki bo plačal račun za prevzeto električno energijo. V tem pogledu je bil zastavljen tudi IIS. Za odjemna mesta je obstajal enotni identifikator, medtem ko za partnerje ni bilo nikakršne kontrole podvojenih vnosov. Dokler je obračunski sistem mesečno izdelal toliko računov, kolikor je imel aktivnih odjemnih mest, ni bilo težav. Pomembnosti enotnih identifikatorjev smo se zavedali, ko smo želeli podatke o odjemalcih prenesti v CRM.

#### 3.4.1.1 Hierarhična struktura strank

Odjemalci električne energije so hierarhično strukturirani. To je najbolj razvidno pri velikih podjetjih, ki imajo več odjemnih mest. Ta so razdeljena geografsko po raznih lokacijah in organizacijsko po dejavnostih in drugih možnih organizacijskih oblikah, za katere želijo spremljati ločene stroške za električno energijo. Poleg tega se podjetja združujejo še v raznorazne grozde, holdinge in druga interesna združenja, da na trgu nastopajo kot večji odjemalec z namenom doseganja večjih popustov. Ta kompleksnost se odraža tudi na sistemu upravljanja s pogodbami in pozneje na sistemu zaračunavanja električne energije. Zato potrebujejo dobavitelji električne energije podobno kompleksen CRM sistem za spremljanje dogajanja znotraj celotne hierarhične strukture odjemalcev in ustrezne prilagoditve cen, popustov, ponudbe. Interesna združenja v sistemu niso zavedena kot poslovni partnerji, so pa njihovi člani. Iz stališča managementa odnosov z odjemalci moramo člane interesnih ali kapitalskih združenj obravnavati kot povezane entitete.

Hierarhična struktura ni prisotna samo pri poslovnih odjemalcih, temveč tudi pri gospodinjskih. Ni malo družin, ki imajo več odjemnih mest: za bivalni del, za dejavnost samostojnega podjetnika, za počitniško domovanje – vikend in tako dalje.

### **3.4.2 Analiza profitabilnosti**

V dobavi električne energije je glavni kriterij za segmentacijo odjemalcev poraba električne energije na letnem nivoju. Odjemalce glede na porabo lahko razvrstimo v naslednje razrede (Papler, 2007):

- ključni odjemalci z letno porabo nad 4 GWh;
- strateški odjemalci z letno porabo od 1,25 do 4 GWh;
- veliki odjemalci z letno porabo od 600 MWh do 1,25 GWh;
- srednji odjemalci z letno porabo od 160 MWh do 600 MWh;
- srednji odjemalci z letno porabo od 50 do 160 MWh;
- manjši odjemalci z letno porabo od 30 MWh do 50 MWh;
- manjši odjemalci do 50 MWh;
- gospodinjski odjemalci.

V posebno skupino sodijo verižni odjemalci s številnimi odjemnimi mesti na različnih lokacijah in odjemalci z javnih razpisov. Cilj je ohraniti konkurenčnost na vseh segmentih. Pri tem se bo moralo podjetje osredotočiti na ključne dejavnike izbire v posameznih segmentih.

### **3.4.3 Cenovna politika**

Med najtežja opravila sodi določanje cene električne energije. Najprej je potrebno na podlagi preteklih podatkov napovedati odjemni diagram odjemalca za prihodnost. V kolikor gre za novega odjemalca, za katerega zgodovine ne poznamo, je potrebno vozni red določiti na podlagi primerljivih odjemalcev. Napovedi se delajo od enega do treh let naprej. Če odjemalca bolje poznamo, je manjša verjetnost, da bo odjemalec odstopal od planiranega voznega reda. Ali z nekim odjemalcem poslujemo z dobičkom ali izgubo, običajno ugotovimo šele po zaključku poslovnega leta, ko naredimo analizo.

Svoje odjemalce moramo natančno poznati. Ker pa je vseh odjemalcev preveč, jih moramo segmentirati in se intenzivneje ukvarjati z manjšim številom segmentov. Tako lahko ugotovimo, kateri segment odjemalcev je za nas najbolj dobičkonosen oziroma najmanj dobičkonosen ter temu prilagodimo cenovno politiko.

Danes ugotavljamo, da bi bilo smiselno odjemalce segmentirati tudi po dejavnosti. To bi nam koristilo predvsem pri napovedovanju voznega reda za nove odjemalce, ko podatki o njihovi zgodovini ne obstajajo ali pa niso na razpolago.

### **3.5 Oblikovanje poslovnih zahtev**

Temeljna cilja uvedbe sistema CRM v podjetje sta bila obdržati obstoječ obseg odjemalcev in izboljšati odnos z odjemalci. Za izboljšanje odnosa z odjemalci je bilo bistveno, da si najprej uredimo enoten pogled na odjemalca ter prenovimo in informatiziramo ključne poslovne procese, s katerimi prihajajo v stik odjemalci.

#### **3.5.1 Glavna dela, ki se opravljajo v dejavnosti DUO**

V dejavnosti dobave električne energije upravičenim odjemalcem se v glavnem opravljajo naslednja opravila:

- prodaja električne energije upravičenim odjemalcem,
- sklepanje pogodb o prodaji električne energije z upravičenimi odjemalci,
- odčitavanje števcov električne energije upravičenim odjemalcem,
- prevzem in prijava novih upravičenih odjemalcev,
- analiza dolžnikov električne energije,
- izterjava dolgov iz naslova porabljene električne energije,
- reševanje reklamacij iz naslova porabljene električne energije,
- informiranje in svetovanje.

#### **3.5.2 Poglavitni izzivi, ki smo jih želeli rešiti z uvedbo CRM-ja**

Z uvedbo sistema CRM v podjetje smo se želeli spopasti z številnimi izzivi. V nadaljevanju bom naštel le najpomembnejše.

- Podjetje je imelo več kot 100.000 gospodinjskih odjemalcev, ki v tistem trenutku niso imeli možnosti izbire dobavitelja. Čez eno leto so to možnost dobili, zato se je pričakovalo, da se bo število interakcij na tem segmentu močno povečalo.
- Podjetje je imelo več kot 16.000 poslovnih odjemalcev. Marketinške akcije, izdelava ponudb in pogodb za ta segment je potekalo povsem ročno.
- Nakupna izkušnja je bila slaba. Za odziv na povpraševanje novega odjemalca smo potrebovali več kot en dan. Glavni vzrok je bil v slabi informacijski podpori.
- Osrednja entiteta pri poslovanju z odjemalci je bilo odjemno mesto, preko katerega se je vršila primopredaja električne energije. Evidenca odjemalcev (plačnikov električne energije) je bila neurejena, podatki pa so bili pomanjkljivi in netočni.
- Upravljanje z odjemnimi mesti je bilo lokalizirano. Vsaka lokacija je imela dva skrbnika (enega za poslovne odjemalce in enega za gospodinjske odjemalce), ki sta bila odgovorna za odjemna mesta na področju lokacije. V kolikor je imel odjemalec več odjemnih mest, je prihajalo do težav.



- Podpora odjemalcem je bila neurejena. Odjemalce se je brez nadzora prevezovalo po podjetju. Sploh nismo vedeli, koliko klicev strank smo imeli mesečno in kakšni so bili vzroki klica. Poleg tega tudi ni bilo evidence odprtih problemov in uspešnosti reševanja le-teh.
- Podpora strankam je bila težavna, saj je bil za celovit pregled stranke potreben vpogled v več različnih aplikacij.
- Ni bilo pregleda nad številom in vsebino interakcij prodajnikov s pomembnejšimi strankami.
- Nemogoče je bilo na enem mestu združiti informacije iz več komunikacijskih kanalov.
- Elektronske pošte nismo obvladovali, niti nismo vodili evidence elektronskih naslovov.
- Ključni odjemalci so kupovali električno energijo preko javnih razpisov. Proces ni bil informacijsko podprt.

### **3.5.3 Funkcionalne zahteve (Kako bomo dosegli cilje CRM-ja)**

Z uvedbo sistema CRM v podjetje smo želeli v prvi fazi doseči naslednje cilje:

- Vzpostaviti dosje odjemalcev.
- Skrajšati izdelavo individualnih ponudb na en dan.
- Avtomatizirati proces izdelave in usklajevanja pogodb.
- Celovit pregled nad stranko v eni aplikaciji, z možnostjo vpogleda v pogodbe, odprte zadeve, zgodovino interakcij po vseh komunikacijskih kanalih, pregled porabe električne energije po mesecih, plačila ...
- Vzpostaviti sistem za sodelovanje zaposlenih pri različnih opravilih, z možnostjo delegiranja nalog, razporejanja zaposlenih in spremljanja realizacije nalog.
- Avtomatizacija procesa obveščanja odjemalcev, predvsem gre za periodično obveščanje.
- Avtomatizacija procesa prijave na javno naročilo.
- Spremljanje konkurence.
- Možnost dostopa do podatkov iz mobilnih odjemalcev.

Poleg navedenega v zgornjih točkah je bilo za izboljšanje zadovoljstva odjemalcev ključnega pomena, da v rešitvi CRM omogočimo vpoglede v vse podatke o odjemnih mestih, ki so potrebni za podporo odjemalcem.

V dejavnosti dobave električne energije upravičenim odjemalcem je daleč največ reklamacij povezanih z obračunom električne energije. Eno je, da je sistem obračuna električne energije precej zapleten, saj se veliko števcov električne energije odčituje enkrat letno, medtem ko se akontacije izstavljajo mesečno. Napake pri obračunu se lahko pojavijo tudi zaradi nepravilnega odčitka ali okvare na merilno-krmilnih napravah. Aplikacija za

upravljanje reševanja problemov mora omogočati sprejem, posredovanje ter spremljanje statusa in poteka odprave napake.

#### **3.5.4 Komunikacijski kanali**

Električna energija je v primerjavi z ostalimi energenti nevidna in nematerializirana. Udeleženci na trgu z električno energijo se o kakovosti električne energije ne morejo prepričati na svoje oči ali jo kako drugače zaznavati. Zato je tudi celotno trgovanje z električno energijo postavljeno bolj v virtualni svet. Na trgu z električno energijo je med udeleženci zelo malo fizičnih kontaktov, zato pa ima komunikacija po ostalih komunikacijskih kanalih toliko večjo težo.

Že pred začetkom uvedbe CRM-ja v podjetje, je bilo jasno, da se bodo v kratkem ukinile blagajne za plačevanje računov električne energije. Z razmahom sodobnih bančnih poti so te postale nerentabilne. Podjetje je pričakovalo, da se bo glavnina komunikacije, vezane na gospodinjski odjem, preusmerila na govorni kanal, klasično pošto, e-pošto in splet. V okviru CRM projekta je v podjetju potekal tudi projekt zasnove **Kontaktnega centra**, ki je bil v glavni meri namenjen ravno podpori gospodinjskim odjemalcem.

Komunikacija s poslovnimi odjemalci je že ob uvedbi CRM-ja potekala nekoliko drugače. Poslovni odjemalci so v glavnem komunicirali s svojimi skrbniki. Na segmentu poslovnega odjema pa je komunikacija iz oči v oči pomembna, zlasti s ključnimi odjemalci. Za poslovne odjemalce je bila zahteva, da se podprejo vsi komunikacijski kanali.

Elektro Primorska d.d. je že pred uvedbo CRM-ja imela dobro zasnovan dokumentni sistem za obvladovanje klasične pošte. Vsak dokument, ki je prišel v podjetje v papirnati obliki, se je ob vходу skeniral in shranil v podatkovno bazo. Glede na vsebino se je dokument nato dodelil vodji dotičnega oddelka, ki je poskrbel za nadaljnje akcije. Ločen dokumentni sistem, ki je bil uveden na nivoju celega podjetja, imamo tudi danes.

Cilj CRM-ja je bil celovit pogled na stranko, zato je bilo potrebno čim več komunikacijskih kanalov integrirati v CRM.

Podjetje posreduje informacije trgu tudi preko spletnega portala. V okviru CRM iniciative je bila predvidena tudi posodobitev te vse pomembnejše komunikacijske poti. Zaznana je bila potreba po postavitvi sodobnega spletnega portala za odjemalce, ki bi bil povezan s CRM sistemom, vendar se je to planiralo za poznejše faze.

#### **3.5.5 Mobilni CRM**

Za sklepanje pogodb s ključnimi odjemalci je nujna osebna komunikacija. Pogajanja glede pogojev dobave električne energije običajno potekajo pri kupcu, kjer pa ni vedno omogočen priklop na internet. Mobilni CRM naj bi prodajalcu na terenu, na podlagi

predhodno pripravljenih podatkov o odjemalcu in njegovem planiranem odjemu, omogočil pripravo pogajalskih izhodišč na podlagi trenutne cene na borzi. Seveda mu mora biti omogočen tudi hiter izpis pogodbe iz sistema. Dynamics CRM ima za prodajalce na terenu mobilnega klienta. Ta omogoča, da si agent pred odhodom na teren prenese vse podatke o svojih strankah v lokalno bazo. Tako lahko prodajalec na terenu opravlja operativna dela v nepovezanem načinu (angl. *Off-line*) na enak način, kot da bi bil v svoji pisarni. Ko se vrne s terena sistem poskrbi, da se spremembe iz lokalnega klienta prenesejo v centralni sistem.

### **3.6 Opis funkcionalnosti izbranega produkta**

Produkt Microsoft Dynamics CRM, omogoča izdelavo centralizirane shrambe podatkov o strankah, dostopne preko poštnega odjemalca Microsoft Outlook ali preko spletnega brskalnika Internet Explorer. Uslužbenci imajo tako dostop do modulov prodaje, trženja in storitev. Na osnovi pridobljenih podatkov lahko sprejemajo prodajne odločitve, tržijo izdelke, rešujejo težave in dobijo strateški pregled nad poslovanjem (Pangos, 2009).

#### **3.6.1 Opredelitev rešitve po segmentih**

Standardna rešitev Microsoft Dynamics CRM 4.0 je razdeljena na tri poglobljene segmente s pripadajočimi sklopi (prodaja, trženje, podpora). Delovni prostor je nastavljen po merah in željah posameznega uporabnika.

##### **3.6.1.1 Prodaja**

Prodajni modul skrbi za izvedbo vseh prodajnih funkcij v organizaciji, od načrtovanja do same izvedbe. Avtomatizira številne administrativne naloge povezane s prodajo. Zagotavlja poenostavljen pristop k samemu prodajnemu procesu, zmanjšuje dolžino prodajnih ciklov ter izboljšuje pridobivanje novih kupcev in zadrževanje obstoječih. Zagotavlja orodja za vodenje računov ter vseh s prodajo povezanih aktivnosti, kot so akcije in priložnosti (Elektro Primorska d.d., 2007a).

##### **3.6.1.2 Storitve za stranke**

Modul »Storitve za stranke« nudi orodja, ki strankam zagotavljajo dobre storitve. Ponuja širok nabor funkcij, ki povečujejo učinkovitost oddelka ter izboljšujejo raven ponujenih storitev. Zagotavlja informacije o strankah in omogoča vodenje primerov. Na razpolago je tudi pregled zgodovine storitev. Modul storitve zagotavlja tudi podporo strankam. Na voljo so številna orodja, ki krepijo odnose s strankami in spodbujajo njihovo zvestobo.

### 3.6.1.3 Trženje

Modul za trženje ponuja uporabnikom orodja, za lociranje pravih stikov s pravimi informacijami. Podatkovne baze je mogoče razdeliti na več segmentov, ki zagotavljajo, da so vse informacije relevantne za določene prejemnike.

Z Dynamics CRM je olajšano ustvarjanje, načrtovanje in izvajanje tržnih akcij z uporabo različnih medijev, vključno z direktno pošto, e-pošto, telefonskim oglaševanjem.

Modul za trženje je v Dynamics CRM povezan direktno s prodajnim modulom, kar predstavnikom prodaje omogoča hitrejše odzivanje na priložnosti, ki so posledica tržnih kampanj.

Modul za trženje vodi vse akcije povezane s kampanjami, in sicer od načrtovanja in spremljanja razpisov, do ugotavljanja stroškov in usmerjenja uspešnosti kampanje glede na zastavljene cilje.

## 3.6.2 Skupno vsem segmentom

### 3.6.2.1 Upravljanje in nadzor kontaktov

Proces upravljanja kontaktov nam omogoča celovit pregled nad našimi naročniki in njihovo individualno obravnavo. Na enem mestu so zbrani podatki o osnovnih značilnostih naročnikov, njihovih vzorcih vedenja, sogovornikih, zadovoljstvu, razvoju partnerskega odnosa, o povpraševanju in spremembah potreb, zgodovini, dosedanjih naročilih ...

Informacije o naročnikih, ki jih zbiramo, so navadno:

- kontaktne informacije,
- podrobne opombe,
- dokumentne predloge,
- vsa komunikacija,
- odprte ponudbe,
- naročila v obdelavi.

### 3.6.2.2 Upravljanje in nadzor aktivnosti

Upravljanje aktivnosti je proces, ki obsega organiziranje zadolžitev za prodajne in tržne aktivnosti, ustvarjanje lastnega seznama zadolžitev in zadolžitev dodeljenih drugim zaposlenim. Na proces upravljanja zadolžitev se navezuje tudi sistem upravljanja priložnosti.

V rešitvi CRM so aktivnosti opredeljene kot zadolžitve. Aktivnost je lahko sestanek, telefonski klic, e-pošta, naloga ... Vsakdo lahko dobi neomejeno število zadolžitvev, ki so lahko povsem interne narave ali pa se vežejo na naročnika, kampanjo, priložnost ... Ko je zadolžitev opravljena, jo mora odgovorni prodajalec zapreti.

#### 3.6.2.3 Poročanje

Dynamics CRM ima vgrajeno poročanje, čarovnika za razvoj poročil in možnost objave kateregakoli poročila, ki prikazuje podatke iz podatkovnega skladišča. Pri tem se uporablja Reporting Services.

Prikaz poročil je možen v tabelarični, grafični in matrični obliki. Omogočeno je prefiltriranje zapisov, filtriranje znotraj poročila in združevanje zapisov.

#### 3.6.2.4 Prilagodljivost

Gre za izjemno prilagodljivo rešitev, ki podjetjem omogoča, da sistem povsem prilagodijo svojim potrebam. Rešitev je razvita tako, da jo je enostavno dopolnjevati in razširjati s potrebnimi funkcionalnostmi. Poleg dodajanja vseh vrst funkcionalnosti je rešitev mogoče dopolniti tudi s povezavami z zalednimi sistemi, kar uporabniku olajša delo, saj bo tako uporabljal le eno aplikacijo, ki bo v ozadju povezana z ostalimi. To na koncu tudi poveča število pozitivnih izkušenj z uporabo takega sistema.

#### 3.6.2.5 Enostavnost izvajanja CRM procesov

Procesi CRM se lahko izvajajo preko odjemalca Microsoft Outlook, v katerega je integrirana rešitev CRM. Tako je uporabnikom omogočeno delo preko enakega uporabniškega vmesnika kot so ga že navajeni pri delu z elektronsko pošto. Standardna funkcionalnost že podpira sinhronizacijo opravil v CRM-ju z opravili v Outlooku, kjer se nato uporablja standardna Outlook funkcionalnost za spremljanje odprtih opravil in opozarjanje na roke za končanje opravil.

V primeru uporabe spletnega klienta, so vsa odprta opravila za uporabnika zbrana na enem mestu.

### **3.6.3 Podpora procesom z delovnimi tokovi**

Delovni tokovi v Dynamics CRM 4.0 temeljijo na Windows Workflow Foundation, ki ga uporabljata tudi Microsoft Office in Microsoft SharePoint. Delovni tok je dostopen direktno znotraj CRM rešitve, pravila pa je mogoče obravnavati v okviru več aplikacij. Na primer, neko pravilo delovnega toka lahko temelji na spremembah v neki drugi aplikaciji.

### 3.6.4 Arhitektura sistema

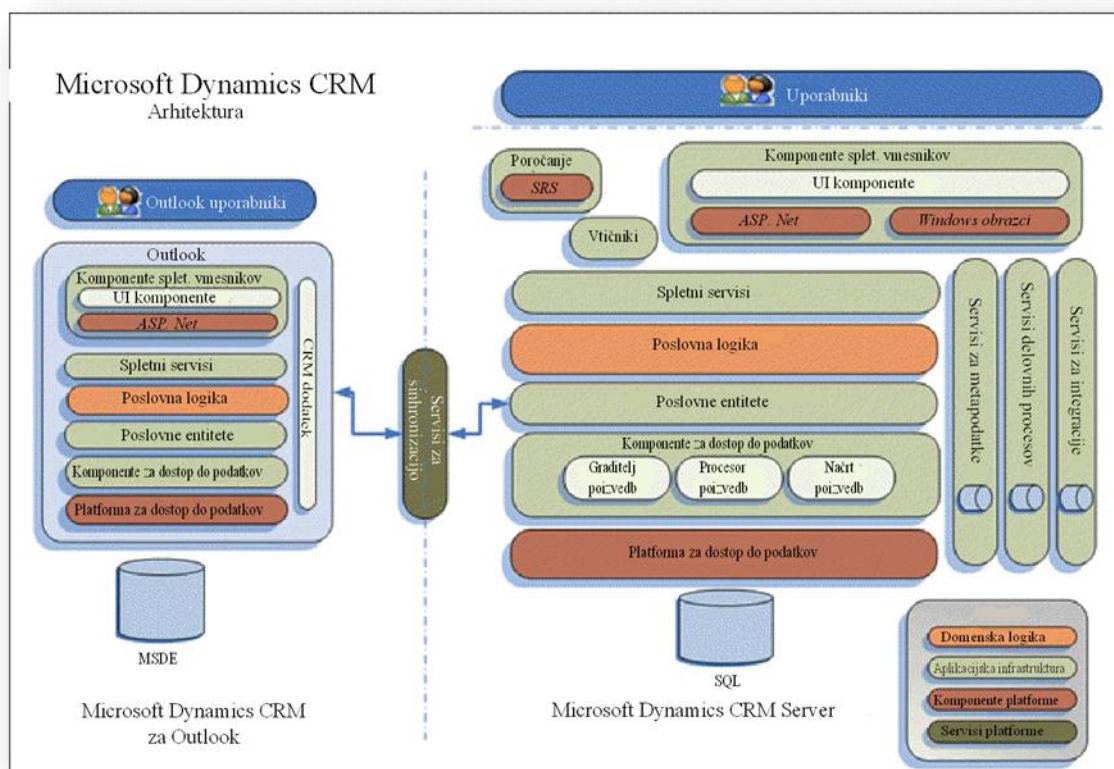
Sistem Microsoft Dynamics CRM je osnovan na arhitekturi odjemalec/strežnik. Sestavljajo ga trije nivoji: podatkovni, poslovni in uporabniški. Fizično je sistem sestavljen iz podatkovnega strežnika (Microsoft SQL Database), aplikacijskega strežnika (Microsoft Dynamics CRM) in odjemalcev (Internet Explorer ali Outlook), ki so povezani v mreži.

Microsoft platforma CRM skrbi za:

- nadzorovanje dostopa do objektov, zagotavljanje varnosti;
- nadzorovanje dostopa do podatkovne baze;
- proženje dogodkov za delovne procese in prilagoditve implementacije poslovne logike;
- procesiranje vhodnih/izhodnih elektronskih sporočil preko CRM-Exchange E-mail Router.

Nivo platforme zagotavlja vso potrebno infrastrukturo za celotno Microsoft CRM aplikacijo. Podatkovni nivo je namenjen shranjevanju podatkov. Uporaba podatkovnega nivoja ni podprta direktno skozi aplikacijo, uporabiti se mora CRM platforma. Na Sliki 8 je prikazana arhitektura sistema Dynamics CRM.

Slika 6: Prikaz zgradbe CRM sistema



Vir: Elektro Primorska d.d., Interno gradivo Elektro Primorska d.d. Nova Gorica, 2007a.

### **3.6.5 Varnost**

V sistemu lahko za vsak zapis določimo katero akcijo se lahko izvede in kdo jo lahko izvede. Uporabnik dobi dostop do sistema na podlagi uporabniškega imena, vloge in organizacijske enote. Znotraj vloge se definira nivo dostopa za vsak element ter določi ključ. Microsoft Dynamics CRM tako zagotavlja varnostni model za vsakega uporabnika, za vsako entiteto posebej.

Sledenje sprememb je dodatno varnostno merilo. Možnost sledenja sprememb nam omogoča, da za vsako entiteto nastavimo ali želimo beleženje vsake spremembe: kdo in kdaj je spremenil zapis ter zapis o stari in novi vrednosti.

## **3.7 Uvedba**

Sama uvedba sistema CRM se je začela z intervjuji končnih uporabnikov, ki so sodelovali v procesih, ki smo jih izbrali za prenovo. Na podlagi intervjujev se je izvedel popis obstoječega stanja procesov. Nato se je začela faza prenove procesov, ki se je zaključila z potrditvijo načrta prenovljenih procesov. V naslednjem koraku se je naročnik v glavnem ukvarjal s pripravo podatkov, izvajalec pa z informatizacijo poslovnih procesov. Uvedba je bila zaključena na podlagi rezultatov testiranja nove rešitve in z njeno potrditvijo. Zadnji korak je bil izobraževanje uporabnikov.

### **3.7.1 Popis stanja in zahtev**

V tej fazi smo najprej naredili podrobnejši popis stanja in zahtev ključnih uporabnikov. Za vsako ugotovljeno področje dela (trženje, javni razpisi, obračun in pogodbe) smo pripravili dokument, ki je natančno opisal proces dela in vse potrebne korake. Hkrati smo s ključnimi uporabniki poiskali glavne omejitve pri njihovem delu. V okviru analize je bilo potrebno pripraviti tudi opise vseh podatkov, ki se uporabljajo v posameznih poslovnih procesih. Na osnovi analize je bil pripravljen podroben načrt implementacije CRM-ja, ki je vseboval:

- načrti integracij med aplikacijami,
- načrti optimiziranih procesov,
- načrt uporabe rešitve.

### **3.7.2 Načrt procesov**

V fazi priprave na projekt so že bili identificirani procesi, kjer so se izvajale razne aktivnosti, ni pa bilo delegiranja nalog, sledljivosti, eskalacij, enotnega postopka ali spremljanja izvajanja ter pregleda opravljenega dela. Kvalitetno popisani procesi so bili osnova za pripravo predlogov optimizacije procesa in avtomatizacijo aktivnosti, ki smo jih nameravali podpreti v orodju CRM.

Natančna definicija procesov, namenjenih za podporo v orodju CRM, je bila del dokumenta »Uporabniške zahteve in specifikacija rešitve za upravljanje s strankami«. V tem dokumentu so bili tudi predlogi optimiziranih poslovnih procesov NAJ-BO. Na ta način smo želeli doseči pregled nad delom in enoten pogled nad potekom dela.

Primer procesa NAJ-BO in izvedba tega procesa je opisano v Prilogi 1.

### **3.7.3 Zbiranje in priprava podatkov**

Za uvedbo MS CRM je bilo potrebno določiti razne nastavitve, kot so:

- organizacijska struktura;
- uporabniki;
- ekipe;
- nastavitve programa (fiskalno leto, valuta ...);
- prilagoditev vseh obstoječih obrazcev v skladu s potrebami definiranimi v funkcionalni specifikaciji (na primer dodajanje novih polj);
- nastavitve vlog uporabnikov, s čimer bomo določili, do katerih podatkov lahko uporabniki glede na svojo vlogo dostopajo in kako. Dostop do podatkov je moral biti nastavljen na nivo dejavnosti v okviru sektorja, kar pomeni, da vsi uporabniki iz ene dejavnosti dostopajo samo do podatkov iz te dejavnosti.

To je bil lažji del projekta. Težave so se začele, ko smo želeli obstoječe podatke o strankah prenesti iz obstoječih sistemov v sistem CRM. Prva težava je bila, da smo v IIS-u imeli zelo neakovostne osnovne podatke o odjemalcih. Podatki o odjemalcih so bili raztreseni po različnih sistemih. Poleg tega je bilo z enim odjemnim mestom lahko povezanih več poslovnih partnerjev, ki so nastopali v različnih vlogah (plačnik, naslovnik, lastnik).

Zaradi omenjene kompleksnosti in neakovostnih vsebin podatkov o odjemalcih, je prišlo do znatnih zamud pri vzpostavitvi začetnega stanja v orodju CRM in vzpostavitvi integracij z IIS-om. Prenos se je izvajal za naslednje podatke:

- odjemalci,
- kontaktne osebe,
- produkte oziroma storitve,
- odjemna mesta,
- ceniki.

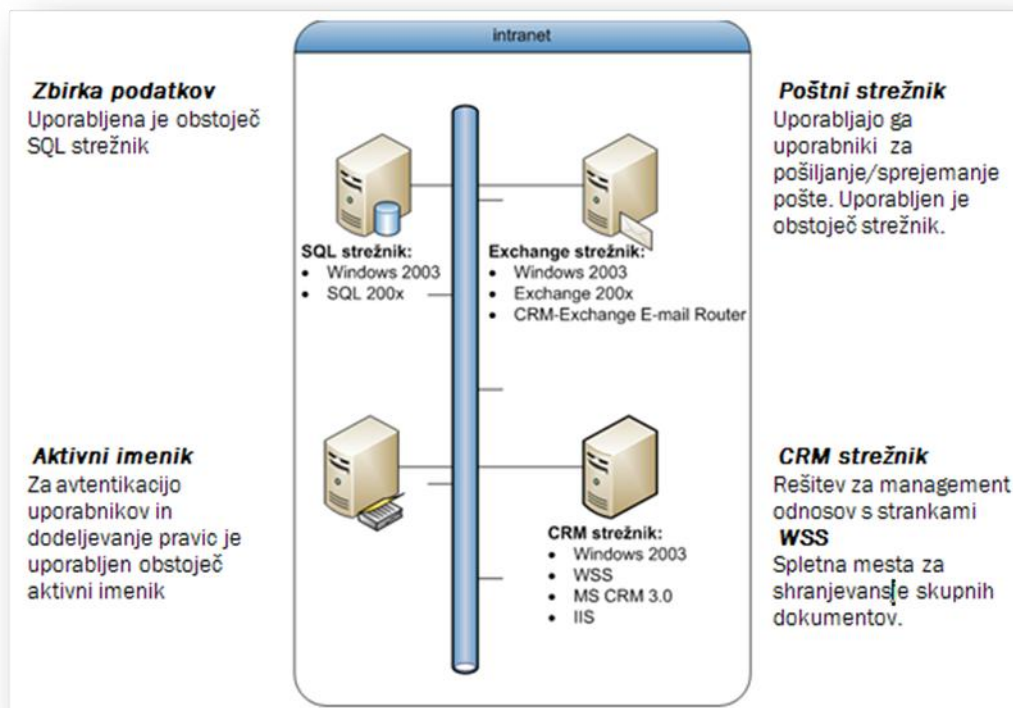
V CRM-ju se je izvajala segmentacija po področjih, letni količini električne energije, tipu pogodbe.



### 3.7.4 Informatizacija

Sama informatizacija ni bila težavna. Na postavljene strežnike je izvajalec namestil CRM tehnologijo Dynamics CRM Server, podatkovno bazo SQL Server in Windows Sharepoint Services (WSS), ki se uporablja za shranjevanje skupnih dokumentov. Končna postavitev celotne CRM rešitve je prikazana na Sliki 9.

Slika 7: Sistemska arhitektura CRM rešitve na Elektro Primorski d.d.



Vir: Elektro Primorska d.d., Interno gradivo Elektro Primorska d.d. Nova Gorica, 2007a.

Tehnologija CRM strežnik in Windows Sharepoint Services se na portalu močno prepletata in hkrati dopolnjujeta tako, da predstavljata za uporabnika enotno izkušnjo pri uporabi rešitve za management odnosov z odjemalci.

Po namestitvi tehnološke rešitve in prilagoditev, ki so bile potrebne za naše okolje, je bilo potrebno na delovnih postajah uporabnikov namestiti še dodatek za Outlook odjemalca. Uporabniki imajo možnost dostopa do CRM sistema preko Outlook odjemalca ali pa preko spletnega brskalnika.

### 3.7.5 Izobraževanje

Dejansko smo poleg produkcijskega okolja, ki je opisano v prejšnjem poglavju, postavili še testno okolje. Namen testnega okolja je bil, da se obnašanje kritičnih prilagoditev testira v

testnem okolju in šele po uspešno opravljenih testih se to prenese v produkcijsko okolje. S tem se riziko poseganja v produkcijsko okolje precej zmanjša. Testno okolje se uporablja tudi za izvajanje izobraževanj.

Za končne uporabnike je bilo izvedenih več ločenih izobraževanj. Prvo je bilo izvedeno ob začetku dela s CRM, drugo pa pred zaključkom projekta. Izobraževanja so se nadaljevala tudi po zaključku projekta, vendar za manjše skupine uporabnikov, po tematskih sklopih.

## **4 ANALIZA PROJEKTA UVEDBE CRM SISTEMA V PODJETJE ELEKTRO PRIMORSKA D.D.**

V tretjem poglavju sem opisal metodologijo uvedbe managementa odnosov z odjemalci v podjetje, kot ga vidi skupina IRIS. Nato sem v študijskem primeru opisal potek projekta uvedbe sistema CRM v podjetju Elektro Primorska d.d.. Že iz teoretičnega dela smo spoznali, da je uvedba sistema CRM v podjetje obsežen in zelo kompleksen projekt. V praksi je še vedno več CRM projektov neuspešnih kot pa uspešnih. Številni avtorji so si enotni, da je med poglavitnimi razlogi za neuspeh enačenje CRM-ja s tehnologijo, zaradi česar vpeljevalci pogosto zanemarjajo potrebo po spremembi celotne organizacije in kulture njenih zaposlenih. Za podjetje, ki je šele dobro prišlo iz monopolnega položaja in mu je bil izraz »kupec je kralj« nekam povsem tujega, je bilo sprejetje filozofije, ki je usmerjena na kupca, skoraj neverjetno. V nadaljevanju sem izvedel kritično analizo študijskega primera.

### **4.1 Primerjava z metodologijo CRM Iris**

Elektro Primorska d.d. je z vpeljavo CRM-ja v podjetje želela doseči izboljšanje odnosov z odjemalci in s tem povečanje zvestobe odjemalcev. Namreč na področjih dela, v katerih smo prihajali v stik z odjemalci, smo imeli veliko informacijsko podhranjenost. Informacijski sistem CRM, ki bi zapolnil informacijsko vrzel, ki je nastala med odjemalci in podjetjem, naj bi bil rešitev obstoječih težav. To je v veliki meri razvidno tudi iz opisa težav, ki smo jih želeli odpraviti s projektom CRM. Čeprav smo definirali CRM strategijo in vizijo, smo dejansko kot mnoga druga podjetja, CRM sprva enačili z informacijsko tehnologijo in projekt uvedbe CRM-ja v večji meri zapeljali s poudarkom na tehnologiji.

Skupina IRIS pravi, da morajo vsi udeleženi v projektu poznati svoje naloge, poznati svoje odgovornosti v projektu, vsak mora videti sebe in svoj prispevek. Zaposleni morajo biti tudi ustrezno motivirani (Chalmeta, 2006). Z zgornjimi navedbami se popolnoma strinjam. Menim, da smo pred začetkom projekta premalo pozornosti posvečali sestavi projektne skupine in razdelitvi odgovornosti na projektu. Vsa odgovornost za izvedbo projekta je bila praktično na vodji projekta. Poleg tega pa člani projektne skupine niso bili ustrezno motivirani oziroma ob sestavi projektne ekipe ni bilo jasno povedano, kakšno bo plačilo za

dodatno delo. Nemogoče je namreč pričakovati, da se bodo zaposleni vneto zavzemali za cilje projekta, če imajo iz tega naslova le dodatno delo.

Vrhnji management se je jasno zavedal, da so na trgu začela veljati nova pravila. Podprl je projekt, s katerim naj bi izboljšali prodajni proces in podporo strankam. Projekt je bil dejansko začet na nivoju podjetja, vendar izven komercialnega sektorja ni imel prave podpore. Kljub temu, je znotraj komercialnega sektorja užival relativno visoko podporo managementa in zaposlenih. Zaposleni, ki so bili večinoma procesno naravnani, so se ob uvedbi sistema CRM naučili projektne pristopa in se tudi poenotili s CRM vizijo. Želenega rušenja pregrad med sektorji pa nismo dosegli. Podjetje tudi ni imelo tržnika, saj zanj do tedaj ni bilo potrebe, zato smo se odločili za njegovo zaposlitev.

Ker smo projekt CRM začeli kot informacijski projekt, se s strategijo do odjemalcev nismo veliko ukvarjali. Zastavili smo si ciljno skupino za katero bomo uvedli CRM, to so odjemalci električne energije. Postavili smo merila za segmentacijo odjemalcev ter željo, da želimo za vsakega odjemalca ugotoviti njegovo dobičkonosnost. Ker pa je to precej zapleteno in presega okvire CRM-ja, ta zahteva ni bila zastavljena kot cilj. Postavili smo tudi zahtevo za lažje merjenje obstoječih metrik, kot tudi spremljavo pridobljenih in izgubljenih odjemalcev v realnem času. Merjenje zadovoljstva odjemalcev se izvaja v sistemu komercialne kakovosti.

Področja dela in procesi, ki smo jih nameravali podpreti z orodjem CRM, so bili izbrani že v fazi priprave na projekt. V primerjavi z metodologijo CRM-Iris pa smo prehiteli z izbiro produkta. Glede na okoliščine menim, da je bil trenutek za vzpostavitev sodelovanja z zunanjim izvajalcem dobro izbran. Popis procesov je izvajala konzultantka iz Microsoft services. To je bilo dobro iz dveh razlogov. Konzultantka se je spoznala z organizacijsko kulturo in tehnološkim postopkom, kar je v skladu s priporočili skupine IRIS. Poleg tega pa so zaposleni imeli bolj odprt pogovor z zunanjim človekom. Na podlagi popisov delovnih procesov je konzultantka pripravila model procesov KOT-JE. V tej fazi smo prišli tudi do potrjenih izboljšanih modelov NAJ-BO. Kot je značilno za podjetje, kjer prevladuje inženirski profil, smo v delovne procese vložili veliko navora, v njihovo sprejetje s strani končnih uporabnikov pa premalo.

Skupina IRIS, kot tudi mnogi drugi avtorji poudarjajo, da so zaposleni v podjetju gonilo vsega. CRM ni le avtomatizacija delovnih procesov, ampak dejansko terja izpeljavo velikih organizacijskih sprememb, ki se jim zaposleni le s težavo prilagodijo. Podjetje je močno potrebovalo reorganizacijo, saj se je okolje bistveno spremenilo. Bilo je tudi nekaj poskusov izpeljave reorganizacije, vendar so bili neuspešni.

Osebno menim, da je v tistem času projekt imel premalo zaveznikov med vodilnimi, da bi lahko uspel v prvotno zastavljenem obsegu. Danes ugotavljam, da so funkcije prodaje, trženja in podpore strankam v tistem času bile še premalo razvite, da bi lahko podprli vse istočasno. Za podjetje, v katerem je potreben tako velik miselni kot organizacijski preskok,

bi bil morda boljši postopni model, kot ga predlaga Dyché (2001, str. 160). Najprej uvedba managementa odnosov z odjemalci v klicnem centru, za potrebe nudenja podpore strankam in analizo pritožb odjemalcev. V naslednji fazi pa se CRM uvede na oddelku trženja. Dobri rezultati dajo dober zgled za širitev na področje prodaje in na koncu še za podporo na terenu. Menim, da bi ta pristop bil za naš primer ustrežnejši, ker bi se CRM ekipa ukvarjala s postopnim uvajanjem sprememb veliko manjšega obsega in z veliko manj uporabniki. Izkušnje bi se tako prenašale iz projekta na projekt. Čas uvedbe bi se na tak način po vsej verjetnosti povečal, bi se pa CRM bolj ukoreninil.

Velika nevarnost za projekt je nastopila ravno v času utrjevanja CRM-ja v organizacijsko okolje. V omenjenem času je prišlo do zamenjave celotne linije vodstva in s tem tudi vodje projekta. Strategija CRM je bila dobro zastavljena, zato jo je novo vodstvo tudi podprlo. Težava je nastala, ker taki procesi terjajo čas, zato je prišlo tudi do precejšnjih zamikov, ravno v najbolj neugodnem trenutku.

## 4.2 Ugotovitve

Kljub vsem opisanim težavam, ki smo jih imeli na projektu uvedbe CRM-ja ocenjujem, da smo z njim dosegli svoj namen, to je izboljšati odnos z odjemalci. Za podporo gospodinjstvom smo postavili kontaktni center. Ravno tu nam je sistem CRM prinesel največji napredek. Uspeli smo povezati govorni kanal z informacijskim sistemom (angl. *Computer Telephone Integration CTI*). Osnovni podatki o odjemalcih se dopolnjujejo s telefonskimi številkami in e-poštnimi naslovi, s tem pa dosegamo boljšo identifikacijo odjemalcev. Podatki o vsaki iteraciji se zapišejo v sistem CRM. Vzpostavili smo tudi mehanizme za zagotavljanje kakovosti podatkov (angl. *Customer Data Quality Management program CDQ*).

Poslovni odjemalci so dobili svoje skrbnike. Skrbniki so prevzeli odgovornost za svoje odjemalce. Neglede na to, kdo v podjetju je bil v kontaktu z odjemalcem, je skrbnik s tem seznanjen. Skrbniki so odgovorni za svoje odjemalce. Sedaj je tudi razvidno, kateri skrbnik je v določenem obdobju pridobil največ odjemalcev in kateri izgubil. Sistem CRM je za skrbnike na nekaterih opravilih prinesel nekoliko več administracije, spet drugje se je delo precej olajšalo.

Večina izboljšav, ki so rezultat projekta CRM, je na področju prodaje in podpore odjemalcem. Prepričan sem, da mora srce CRM-ja biti v oddelku trženja. Žal do sedaj oddelka za trženje še nismo postavili, čeprav se ravno v oddelku trženja oblikuje strategija do odjemalcev, novi produkti, ki so prilagojeni točno določenemu segmentu odjemalcev, izvaja ciljno trženje, meri zadovoljstvo odjemalcev in spremljajo ostali kazalci, ki kažejo na uspešnost CRM-ja in podjetja. Menim, da je trženje področje, ki ga ne moremo več zanemarjati, saj ima to lahko usodne posledice tako za konkurenčnost podjetja, kot za razvoj CRM iniciative.

Obstoječa strategija CRM, ki stavi le na zadrževanje odjemalcev, za današnje razmere ni več zadostna, ker ne zagotavlja ohranjanja konkurenčnosti. Podjetje mora imeti tudi strategijo pridobivanja novih odjemalcev, v okviru katere bo spodbujalo zaposlene k večji kreativnosti. Večja kreativnost zaposlenih blagodejno vpliva tudi na povečanje zadovoljstva obstoječih odjemalcev. Zavedati se moramo dejstva, da bo kljub vsem naporom, določeno število odjemalcev vseeno prešlo k drugemu dobavitelju. Tudi, če želimo ohraniti število odjemalcev na istem nivoju, moramo izgubljene odjemalce nadoknaditi z novimi.

Najbolj pomembno se mi zdi, da smo s CRM-jem že prehodili del poti. Pri tem smo si nabrali izkušnje, znanje, spremenila se je kultura v podjetju in izboljšalo upravljanje odnosov s strankami.

## **SKLEP**

Po pregledu obsežne literature s področja managementa odnosov z odjemalci ugotavljam, da filozofija CRM ni revolucionarno odkritje nove dobe. Spretni lastniki lokalnih trgovin so že zdavnaj ugotovili, da več kot se s kupci pogovarjajo, bolje jih poznajo in lažje jim ponujajo produkte, ki ustrezajo želji kupcev. Z razvojem organizacij so trgi postali tako veliki, da ni bilo več možno izvajati managementa odnosov z odjemalci na osebni ravni, kajti odjemalcev je bilo enostavno preveč, da bi si komercialisti lahko zapomnili vse detajle. Po drugi strani pa tudi proizvodnje v velikih organizacijah ni bilo mogoče prilagajati željam posameznega odjemalca. Šele z razvojem informacijske tehnologije so se odprle možnosti razmaha managementa odnosov z odjemalci na velike organizacije. Novodobni CRM, kot ga poznamo danes, je le evolucija trženjske strategije.

Management odnosov z odjemalci je sodoben podjetniški pristop k razumevanju principov pridobivanja, ohranjanja in povečevanja vrednosti kupcev s pomočjo izmenjave informacij. Pomeni premik od preprostega pridobivanja kupcev s pomočjo uporabe različnih trženjskih orodij k oblikovanju, ohranjanju in bogatenju odnosov z odjemalci. Čeprav ga praktiki vse prevečkrat enačijo z informacijsko tehnologijo, je CRM dejansko podjetniška filozofija, ki vodi k maksimiranju vrednosti odjemalcev za podjetje s tem, da jih postavlja v središče poslovnih strategij (Indihar Štemberger, 2010).

Management odnosov z odjemalci je sodobna podjetniška strategija za izbiro in upravljanje odjemalcev za optimizacijo dolgoročne vrednosti.

Vendar management odnosov z odjemalci ni le tržni prijem, ki se uporablja v oddelku trženja in še mogoče klicnega centra. Bistvo CRM-ja je, da je podjetje sposobno spremeniti svojo miselnost, kulturo in organizacijsko strukturo tako, da vsi oddelki v podjetju delujejo skladno, stranko postavijo v središče pozornosti in z njo gradijo odnos, ki dolgoročno

prinaša podjetju dobiček. To je poslovna usmeritev celotnega podjetja, ki brez dobre strategije in podpore vodstva ne more uspeti.

Projekt CRM se torej začne z definicijo vizije CRM in z določitvijo strategije CRM, ki pove, kako bo podjetje uresničevalo vizijo CRM. Pogosto pa se izkaže, da je udejanjiti novo strategijo usmerjenosti na odjemalce veliko težje kot jo napisati. Projekt CRM se mora izvajati na nivoju celega podjetja in posega v organizacijske in tehnološke strukture. Ravno zaradi te prepletenosti človeških in tehnoloških faktorjev je zelo pomembno, katero metodologijo bo podjetje izbralo, da bo doseglo pričakovane koristi uvedbe sistema CRM. Zaradi tega sem v prvem delu prikazal teoretičen pristop k uvedbi celovitega managementa odnosov z odjemalci po metodologiji CRM-Iris. Bistvo metodologije CRM-Iris je v točno določenih povezanih dejavnostih. Celoten proces uvajanja managementa odnosov z odjemalci se začne s postavitvijo vizije in strategije podjetja, običajno sledi prenova poslovnih procesov ter na koncu tudi izbira in uvedba organizacijske ter informacijske rešitve CRM.

Management ima pri uvedbi strategije CRM odločilno vlogo. Management mora v polni meri podpirati uvedbo in pozneje uporabo CRM-ja v podjetju. Management mora zagotoviti, da je ustrezno delo opravljeno pred in po implementaciji, da so poslovni procesi pravilno podprti. Management mora orodje CRM tudi uporabljati, da se zaveda, kako uporabniki uporabljajo podatke in kako sodelujejo z odjemalci.

V drugem delu sem opisal realni postopek uvedbe managementa odnosov z odjemalci v podjetje za distribucijo električne energije. Danes imajo vsi odjemalci električne energije možnost proste izbire svojega dobavitelja. Tako tudi od dobaviteljev električne energije pričakujejo, da jih bodo končno začeli obravnavati kot kupce. Od dobaviteljev zahtevajo, da se ti prilagajajo potrebam odjemalcev in jim prisluhnejo, ko je to potrebno. Že ena sama slaba izkušnja je lahko povod za zamenjavo dobavitelja, saj je izbira danes dovolj pestra. Podjetje Elektro Primorska d.d. se je odločilo, da bo diferenciacijo do konkurentov doseglo z kvalitetnim managementom odnosov z odjemalci in ne na politiki doseganja najnižjih cen.

V zaključku naloge sem izvedel analizo projekta. Iz analize izhajajo razne ugotovitve, ki lahko služijo ostalim distribucijskim podjetjem, ki se bojo še podala na to pot, nekaj pa je tudi predlogov, ki jih nameravam v prihodnosti predstaviti managementu za uvedbo izboljšav. Namreč CRM je proces, ki se ne more nikoli zaključiti. Njegova narava je, da se stalno uči od odjemalcev in se hitro prilagaja njihovim potrebam

Celotna filozofija CRM bazira na ustvarjanju zadovoljstva pri odjemalcih. Vendar zadovoljne odjemalce ne ustvarja blagovna znamka, temveč njegovi zaposleni. Zaposleni, ki znajo in hočejo. Izkušnje uspešnih kažejo, da ni največji izziv razviti vizijo razvoja podjetja in oblikovati strategijo za njeno uresničitev, temveč ustvariti sistem, ki spodbuja zaposlene, da jo uresničijo.

Ob pisanju specialistične naloge sem razširil svoja obzorja dojemanja managementa odnosov z odjemalci. Poglobljeno sem tudi razmislil o preteklem projektu ter o možnih izboljšavah. Ponovna reorganizacija distribucij je pred vrati. Po zadnjih indikacijah naj bi vse tržne dejavnosti, ki jih izvaja podjetje, vključno z dejavnostjo dobave električne energije upravičenim odjemalcem fizično in pravno izločili iz sedanjega podjetja.

Upam, da bomo že pridobljeno znanje in izkušnje na področju managementa odnosov z odjemalci znali nadgraditi in izkoristiti konkurenčno prednost, ki jo že imamo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Barnes, G. J. (2000). *Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel*. New York: McGraw Hill.
2. Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006, november). CRM implementation: effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 2, 184–194.
3. Bona, A., & Radcliffe, J. (2002). *Osem gradnikov CRM ogrodje za uspešno izvedbo (predavanje)*. Ljubljana: Gartner.
4. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. J. (2005, oktober). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166.
5. Buttle, F. (2009) *Customer Relationship Management: Concepts And Technologies* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Elsevier
6. Cancelik, Z. (2010). Top Benefits a CRM Software Would Bring to Your Business. *CustomerThink*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [http://www.customerthink.com/blog/top\\_15\\_benefits\\_a\\_crm\\_software\\_would\\_bring\\_to\\_your\\_business](http://www.customerthink.com/blog/top_15_benefits_a_crm_software_would_bring_to_your_business)
7. Canter, J. (2002). Successful CRM Hinges On Data Quality. *DestinationCRM*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/Successful-CRM-Hinges-On-Data-Quality-41571.aspx>
8. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015–1024.
9. Chalmeta, R., & Grangel, R. (2003). ARDIN extension for virtual enterprise integration. *Journal of Systems and Software*, 67, 141–152.
10. Chen, Y. I., Popovich, K. (2003) Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Proces and Technology. *Busines Proces Management Journal*, 9(5), 672–688.
11. Coe, J. M. (2010). How to build your company's B2B database. *B2Bmarketing*. Najdeno 17. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.b2bmarketing.com/resource\\_papers/How%20to%20build%20your%20companys%20B2B%20database.pdf](http://www.b2bmarketing.com/resource_papers/How%20to%20build%20your%20companys%20B2B%20database.pdf)
12. Curry, J., & Curry, A. (2000). *The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*. Free Press.



13. *Customer Relationship Management. Businesslink.* Najdeno 10. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1075422939&type=RESOURCES>
14. Destination CRM. (2010). *What is CRM?* Najdeno 1. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx>
15. Dmitrović, T., & Indihar Štemberger M. (2010) *Management odnosov z odjemalci.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dmitrović, T., & Indihar Štemberger, M. (2006). *Management odnosov z odjemalci.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. *Do you have 360 °view of your customers?* Najdeno 19. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.orbitrixhosting.com/dynamics/>
18. Dyché, J. (2001). *The CRM Handbook: A Business Guide To Customer Relationship Management,* Boston (USA): Addison-Wesley Pub Co.
19. Elektro Primorska d.d. (2006). Letno poročilo družbe za leto 2005. Nova Gorica: Elektro Primorska d.d.
20. Elektro Primorska d.d. (2007a). Interno gradivo Elektro Primorska d.d. Nova Gorica: Elektro Primorska d.d.
21. Elektro Primorska d.d. (2007b). Letno poročilo družbe za leto 2006. Nova Gorica: Elektro Primorska d.d.
22. Elektro Primorska d.d. (2010). Letno poročilo družbe za leto 2009. Nova Gorica: Elektro Primorska d.d.
23. Energetski zakon *Uradni list RS št. 27/2007-UPB2*
24. Ford, D., Gadde, L. E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships.* London: John Wiley & Sons Ltd.
25. G.L. Consulting. (b.l.). *CRM: flessibilità ed unicità.* Najdeno 11. oktobra 2010 na spletnem naslovu [http://www.glconsulting.com/italian/leggi\\_publicazioni.php?idnews=15](http://www.glconsulting.com/italian/leggi_publicazioni.php?idnews=15)
26. Golob, R. (2002) *Direktor se odloči: uvajanje projektne vodnje v praksi.* Ljubljana: GV Založba.
27. Hrovatin, J., Močnik, Z., Sevšek, I., Dirnbek, V., Jakl, F., Kern, J., & Papler, D. (2007). *Zgodovina slovenskega elektrogospodarstva.* Ljubljana: Elektrotehniška zveza Slovenije.
28. Hvala, P. (2001). »Samo« drugačna filozofija poslovanja. *Zbornik prispevkov 6. Marketinške konference* (str. 91–100). Ljubljana: Društvo za Marketing Slovenije.

29. Imhoff, C., Loftis, L., & Geiger, G. G. (2001). *Building the Customer Centric Enterprise*. New York: John Wiley & Sons Inc.
30. Jaklič, J. (2002). *Upravljanje in uporaba podatkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
32. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Kunstelj, R., & Indihar Štemberger, M. (2007). Uvedba informacijske rešitve za menedžment odnosov z odjemalci. *Uporabna informatika*, 15(3), 125–141.
35. Lee, D. (2000). *The CRM Survival Guide*. St. Paul (MN): HYM Press.
36. Midden, H. (2001). Upravljanje odnosov s strankami. *Info SRC.SI*, 31, 34.
37. Minett, S. (2002). *B2B Marketing*. Great Britain: FT Prentice Hall, Pearson Education.
38. Nelson, S., & Kirkby, J. (2001). *Seven Key Reasons Why CRM Fails*. Stamford (USA): Gartner Group.
39. Nelson, S., Singhal, R., Janowski, W., & Frey, N. (2001). *Customer Data Quality and Integration: The foundation of Succeseful CRM*. Stamford (USA): Gartner Group.
40. Pangos, U. (2010). MS Dynamics CRM. *ADD d.o.o. Ljubljana*. Najdeno 28. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.add.si/uploads/crm/MS\\_CRM4\\_Predstavitev.pdf](http://www.add.si/uploads/crm/MS_CRM4_Predstavitev.pdf)
41. Papler, D. (2007). Pristopi managementa z vidika organizacijskih sprememb trga distribucije električne energije. *Osmo konferenca slovenskih elektroenergetikov*. Ljubljana: Društvo Slovenski komite CIGRÉ – CIRED.
42. Payne, A., & Frow, P. (2005, oktober). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
43. Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. Hoboken (USA): John Wiley & Sons.
44. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
45. Radcliffe J., Kirby J., & Thompson E. (2001). *The eight building blocks of CRM*. Stamford (USA): Gartner Group.
46. Reinartz, W., & Kumar, V. (2002, julij). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 7(7), 86–94.
47. Reynolds, J. (2002). *A Practical Guide to CRM*. New York: CMP Books.

48. Ryals, L. (2005, oktober). Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252–261.
49. Simonič, J. (2001). *CRM je hkrati varčevanje in povečevanje zadovoljstva strank*. Ljubljana: Finance.
50. SRC – sistemske integracije, d.o.o. (2010). *Upravljanje odnosov s strankami – CRM*. Najdeno 3. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.src.si/resitve/crm/lastnosti.asp>
51. Tavčar, I. M. (2002). *Strateški management*. Ekonomska-poslovna fakulteta in Inštitut za razvoj managementa.
52. Thomas, J., Reinartz, W., & Kumar, V. (2004). Getting the Most Out of All Your Customers. *Harvard Business Review*, 80(7), 116–123.
53. Thompson, E. (2001). *Customer Process Re-engineering: Talk To Your Customers*. Stamford (USA): Gartner Group.
54. Thompson, E. (2005). Eight Building Blocks of CRM: The Essential Elements of CRM Success. Customer Relationship Management Summit 2005, Note Number: G1, CRM6I, 03/05 AE. London (UK): Gartner Group.
55. Thompson, E. (2009). Reviewing the State of CRM in 2000 Foretells Its Future in 2020. *Gartner*. Najdeno 25. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=899012>
56. Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2004). Information Technology for Management: *Making Connections for Strategic Advantage* (4<sup>th</sup> ed.), New York (USA): John Wiley & Sons.
57. Tweedale, G. (2010). Utility companies shouldn't throw in the customer service towel. Not yet. *CustomerThink*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.customerthink.com/blog/utility\\_companies\\_shouldnt\\_throw\\_in\\_the\\_customer\\_service\\_towel\\_not\\_yet](http://www.customerthink.com/blog/utility_companies_shouldnt_throw_in_the_customer_service_towel_not_yet)
58. Winston, W. L., & Albright, S. C. (2001). *Practical Management Science*. Mason (USA): Cengage Learning.



## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov .....	1
---	---



## **Priloga 1: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov**

relacijsko trženje (angl. *Relationship marketing*)

informacijsko podprto relacijsko trženje (angl. *Information-enabled relationship marketing*)

premoženje v odjemalcih (angl. *Customer Equity*)

čelne pisarne (angl. *Customer-Facing Applications*)

stroški po odjemalcu (angl. *Customer-based cost model*)

ekipa za delo z odjemalci (angl. *Customer team*)

deljena odgovornost (angl. *shared responsibility*)

jasna pristojnost (angl. *clear accountability*)

delitev moči odločanja (angl. *empowerment*)

sistem za celovito upravljanje z viri (angl. *Enterprise Resource Planing ERP*)

integracija podatkov o odjemalcih (angl. *Customer data integration CDI*)

povezava govornega kanala z informacijskim sistemom angl. *Computer Telephone Integration CTI*)

mehanizmi za zagotavljanje kakovosti podatkov (angl. *Customer Data Quality Management program CDQ*)