

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**UVAJANJE UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI -
ANALIZA STANJA V MAJHNIH SLOVENSКИH
PODJETJIH**

Ljubljana, avgust 2008

MIHA AHAČIČ

IZJAVA

Študent Miha Ahačič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Tomaža Kolarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.8.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 Upravljanje odnosov s strankami	2
1.1 Kaj je CRM.....	2
1.2 Zakaj podjetja želijo obdržati stranke?.....	5
1.3 Trije tipi upravljanja odnosov s strankami	6
1.3.1 Strateški CRM	6
1.3.2 Operativni CRM	7
1.3.3 Analitični CRM	9
1.4 CRM veriga vrednosti	10
1.4.1 Analiza portfelja strank	11
1.4.2 Intimnost s stranko	12
1.4.3 Izgradnja omrežij.....	14
1.4.4 Razvoj vrednosti.....	15
1.4.5 Upravljanje življenjskega cikla stranke.....	17
1.4.6 Podporni pogoji CRM verige vrednosti	19
2 Uvajanje CRM	23
2.1 Kje je CRM danes?.....	25
3 CRM v majhnih podjetjih na razvitih trgih.....	26
3.1 Kdaj naj se majhna podjetja odločijo za uvedbo CRM?	26
3.2 Glavne značilnosti CRM rešitev za majhna podjetja.....	27
4 Trženje v majhnih podjetjih.....	28
5 Koncept CRM v majhnih slovenskih podjetjih	30
6 Empirična raziskava med majhnimi slovenskimi podjetji	31
6.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave	31
6.2 Opredelitev raziskovalnih hipotez	31
6.3 Načrtovanje raziskave.....	32
6.3.1 Zbiranje podatkov.....	33
6.3.2 Oblikovanje vprašalnika	33
6.3.3 Določitev vzorca in zbiranje podatkov	35
6.4 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	35
6.4.1 Sestava vzorca	35
6.4.2 Analiza odgovorov	36
6.4.3 Preizkušanje raziskovalnih hipotez	39
6.5 Ugotovitve o stanju upravljanja odnosov s strankami v majhnih podjetjih	42
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	46
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1 Primerjava tradicionalnega trženja in upravljanja odnosov s strankami	2
Tabela 2 Stopnja zadržanja in povprečna zvestoba stranke	5
Tabela 3 Analitični CRM v Business Direct	10

KAZALO SLIK

Slika 1 CRM veriga vredosti	10
-----------------------------------	----

UVOD

Zaostrena konkurenca je tisto, kar sili podjetja, da področju trženja in prodaje namenjajo vedno več pozornosti in naporov. Upravljanje odnosov s strankami (Customer relationship management – CRM¹) ni več zgolj nekaj, kar uporabljajo največja in najbolj uspešna podjetja v ZDA in drugih razvitih državah. Postaja dejstvo tudi v Sloveniji. Zaradi zaostrene globalne konkurence pa se potreba po uvajanju pojavlja tudi v majhnih slovenskih podjetjih (10 – 49 zaposlenih). Uspešna majhna podjetja bodo morala v prihodnjih nekaj letih postati, oziroma ostati, usmerjena k stranki in izkoristiti prednosti, ki jih prinašajo novi pristopi ob podpori novih tehnologij.

Seveda vsa podjetja tega ne bodo storila. Tista, ki bodo, pa se bodo morala izogniti pastem, ki jih s seboj prinaša uvedba upravljanja odnosov s strankami. Tista, ki jim bo to uspelo, bodo v prihodnosti ostala na svoji uspešni poti, oziroma se bodo nanjo podala.

Koncept upravljanja odnosov s strankami je v najbolj razvitih državah koncept, ki ga uporablja vedno več podjetij. Tudi na slovenskem trgu se koncept pričanja uveljavljati. To je posledica tako vedenja o CRM kot tudi agresivnih oblik trženja s strani prodajalcev programskih rešitev s tega področja.

V diplomski nalogi želim pokazati:

- kaj CRM sploh je,
- katere so specifike pri uvajanju rešitev za upravljanje odnosov s strankami v majhna podjetja,
- da je lahko uvedba CRM pomembna konkurenčna prednost v majhnih slovenskih podjetjih,
- da kljub temu, da je CRM dokaj nov koncept, v večini majhnih slovenskih podjetij vodilni ta koncept poznajo in tudi razmišljajo o tem, da bi ga uvedli,
- da nekatera majhna slovenska podjetja že danes izvajajo aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo med upravljanje odnosov s strankami, čeprav tega ne poimenujejo tako,
- da je veliko bolj, kot zelena prihodnja uspešnost poslovanja, uvajanje CRM v majhnih podjetjih posledica aktivne želje vodstva po uvajanju in
- da je uvedba CRM za majhna podjetja smiselna.

¹ V diplomskem delu enakovredno uporabljam slovenski izraz in angleško kratico.

1 Upravljanje odnosov s strankami

1.1 Kaj je CRM

Trženje je šlo od svojega začetka v razvoju skozi tri stopnje: proizvodnje, prodajne in trženjske (Potočnik, 2005, str. 23). V proizvodnem obdobju je šlo za to, da je podjetje sprejemalo naročila in prodalo, kar je proizvedlo. Za prodajno obdobje je značilna večja konkurenca, tako da je bilo v prodajo potrebno vložiti nekaj navora, kar je pomenilo predvsem oglaševanje in izobraževanje prodajalcev. V trženjskem obdobje, ki dejansko traja do danes, so podjetja osredotočena na to, da s svojimi izdelki izpolnjujejo potrebe strank. To upoštevajo tako, da želje in potrebe strank upoštevajo že, ko se odločajo, katere izdelke proizvesti in kako izvajati storitve. Trženje ni več enako za vse uporabnike, ampak se podjetja osredotočajo na segmente, ki se razlikujejo od drugih segmentov, skupaj z drugimi segmenti pa tvorijo celoten trg.

V pričetku novega stoletja smo priča velikemu tehnološkemu napredku na informacijskem področju in nastanku novih trgov. To sta bila dva najpomembnejša pogoja, ki sta botrovala razvoju nove ekonomije. Ta temelji na digitalni revoluciji. Temu dejstvu morajo svoje delovanje, trženjska orodja in prodajne postopke prilagoditi tudi podjetja. V ospredje stopi posamezen kupec in segmenti ter njegova življenjska vrednost (life-time value). Pomembnost zadrževanja obstoječih strank potrjujejo tudi empirične študije. Stranke, ki so zveste podjetju, tudi povečujejo njegovo dobičkonosnost. Pet odstotno povečanje zvestobe strank pomeni 35% do 95% povečanje njihove povprečne življenjske vrednosti, kar posledično poveča tudi dobičkonosnost podjetja (Reicheld, 1996, str. 1).

Danes klasično trženje nadomešča oziroma nadgrajuje upravljanje odnosov s strankami. Cilj tega je ustvarjanje dolgoročnih odnosov z vsemi deležniki podjetja, ne samo strankami, ampak tudi z: dobavitelji, kooperanti, zaposlenimi in konkurenti. To omogoča uporaba novih tehnologij, saj lahko o vseh navedenih zberemo ogromno količino podatkov, ki jih lahko enostavno uporabimo za upravljanje odnosov.

Tabela 1 Primerjava tradicionalnega trženja in upravljanja odnosov s strankami

Tradicionalno trženje	CRM
osredotočenost na transakcijo	osredotočenost na stranko
kratkotrajen odnos	doživljenjski odnos
ena transakcija	nešteto transakcij
množično komuniciranje	prilagojeno komuniciranje
enosmerna, enkratna komunikacija	dvostranska, nepretrgana komunikacija
množičen segment	segment enega

Vir: Piccoli, G., Customer relationship management a driver for change in the structure of US lodging industry, 2003, str.62.

Nekateri avtorji gredo v svojem opisovanju upravljanja odnosov s strankami celo tako daleč, da so koncept upravljanja odnosov s strankami uvrstili na tretje mesto med najbolj pomembnimi revolucionarnimi odkritji v organizaciji poslovanja, za odkritjem tovarne s strani Thomasa Lombeja leta 1718 in vpeljavo tekočega traku Henryja Forda leta 1913 (Kotorov, 2003, str. 566).

V razumevanju tega, kaj je vsebina CRM, obstajajo velike razlike. Mnenja so različna, od tega, da je CRM direktna pošta, lojalnostna shema na osnovi kartic ali uporaba baze podatkov o kupcih. Drugi pa vidijo CRM kot pomoč strankam ali klicni center. Spet tretji vidijo CRM v rudarjenju podatkov in podatkovnih skladiščih. Razumevanje gre tudi v smer, da gre za poslovanje na spletu, npr. personalizacijo spletnih strani ali da je CRM relacijska baza, ki se uporablja v avtomatizaciji prodaje (Payne & Frow, 2005, str. 167).

Na osnovi mnenj uporabnikov lahko definicijo CRM razdelimo na tri različne poglede. Pogled 1 pravi, da je upravljanje odnosov s strankami avtomatizacija prodaje. Pogled 2 pravi, da je gre za informacijske tehnologije in spletne rešitve, ki so usmerjene k strankam. Pogled 3 pa pravi, da gre za selektivno upravljanje odnosov s strankami v namene ustvarjanja vrednosti za deležnike (Payne & Frow, 2005, str. 168). Payne & Frow (2005, str. 168) v svoji definiciji upravljanja odnosov s strankami, ki se osredotoča na tretji pogled, ki je vsebinsko najbolj natančen, pravita: »CRM je strateški pristop, ki skrbi za ustvarjanje povečane vrednosti za deležnike z razvojem pravih odnosov s ključnimi strankami in segmenti strank. CRM poenoti potencial strategij trženja na osnovi odnosov in informacijske tehnologije, za doseg dobičkonosnih, dolgoročnih odnosov s strankami in drugimi ključnimi deležniki. CRM omogoča več priložnosti za uporabo podatkov in informacij za njihovo boljše razumevanje in za ustvarjanje vrednosti za njih. Da se to zgodi, je potrebna večfunkcijska integracija procesov, ljudi, operacij in trženjskih kapacitet, ki jih omogočajo informacije, tehnologija in aplikacije.«

Zgoščena in poenostavljena definicija upravljanja odnosov s strankami pa je (Anderson & Kerr, 2002, str. 2): upravljanje odnosov s strankami je vsestranski pristop za ustvarjanje, ohranjanje in razširjanje odnosov s strankami.

Beseda vsestranski tu pomeni, da upravljanje odnosov s strankami ne sodi zgolj k trženju in prodaji, prav tako ne k oddelku informatike. Upravljanje odnosov s strankami mora biti način poslovanja, ki se dotika prav vseh oddelkov in poslovnih funkcij v podjetju, če se upravljanje odnosov s strankami dodeli zgolj enemu oddelku, kot je na primer informatika, upravljanje odnosov s strankami ne bo učinkovito in ne bo dosegalo svojih ciljev.

Glede na povedano lahko rečemo, da upravljanje odnosov s strankami omogoča tri stvari (Chalmeta, 2005, str. 2):

- združen enoten pogled na stranke z uporabo analitičnih orodij,

- upravljanje odnosov s strankami na enoten način ne glede na komunikacijski kanal: telefon, spletno stran, osebni obisk, itd. in
- izboljšanje učinkovitosti procesov, vključenih v odnose s strankami

Kot rezultat implementacije CRM se vidijo spremembe v organizaciji in operacijah v podjetju, ki CRM uvede, kar se odraža v izboljšanju poslovanja in konkurenčnosti. Najbolj opazne izboljšave, ki jih lahko opazimo, so (Chalmeta, 2005, str. 2):

- večje zadovoljstvo strank zaradi boljše storitve,
- večja enotnost poslovanja zaradi določitve ciljev podjetja v povezavi z zadovoljstvom strank,
- zagotovljeno večje število strank in njihova večja zvestoba zaradi reorganizacije in informatizacije poslovnih procesov v zvezi z življenjskim ciklom strank (prodaja, trženje in podpora strankam),
- izboljšanje in razširitev odnosov s strankami, kar ponuja nove poslovne priložnosti,
- ko vemo, kako segmentirati stranke, lahko na tej osnovi razlikujemo dobičkonosne stranke od tistih, ki to niso, obenem pa za vsak segment izdelamo pripadajoči poslovni načrt,
- na osnovi popolnih, homogenih informacij povečamo učinkovitost podpore strankam,
- nižji stroški poslovanja in
- v vsakem trenutku so nam na voljo prodajni in trženjski podatki o potrebah strank, njihovih pričakovanjih in njihovem dožemanju.

Kakšen status ima dejansko upravljanje odnosov s strankami, nam najboljše ponazorijo rezultati raziskave »Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification«, opravljene z analizo 205 akademskih člankov, ki so v letih 1992-2002 izšli na temo upravljanja odnosov s strankami. Večina člankov, kar 93%, je izšla v letih 2000-2002. Med temi članki jih je bilo največ, 37,1%, napisanih z vidika CRM kot informacijske tehnologije, 31,7% jih je bilo pripravljenih z vidika CRM kot funkcije, z vidika trženja je bilo pripravljenih 17,6% člankov, najmanj pa je bilo takšnih, napisanih z vidika podpore strankam (7,3%) in prodaje (6,3) (Ngai, 2005, str. 586). Iz teh rezultatov sicer ne moremo sklepati ničesar o sami povezanosti upravljanja odnosov s strankami s posameznimi poslovnimi funkcijami, vidimo pa, katera so tista področja, ki so za sam CRM ključna in najpomembnejša. Nikakor pa ne edina.

Podjetja med razlogi za uvedbo upravljanja odnosov s strankami kot štiri glavne razloge navajajo (CRM – easy to do wrong, hard to do right, 2002, str. 19):

1. pridobivanje novih strank,
2. povečana prodaja na stranko,
3. znižanje stroškov z izboljšanjem poslovnih procesov in
4. izboljšanje odnosov s strankami in s tem tudi povečanje lojalnosti strank.

1.2 Zakaj podjetja želijo obdržati stranke?

Ohranitev obstoječih strank je eden glavnih, če ne celo glavni cilj upravljanja odnosov s strankami. Podjetje, ki uspešno zadržuje obstoječe stranke doseže dvoje. Znižajo se mu stroški trženja, saj mora vložiti manj sredstev v pridobivanje novih strank. Ocenjuje se, da na primer oglaševalsko agencijo stane dvajsetkrat več, da pridobi novo stranko, kot da zadrži staro (Buttle, 2004, str. 17). Poleg tega pa s časom stroški zadržanja obstoječe stranke padajo. S časom pa podjetje bolje razume strankine potrebe, prav tako pa stranka s časom bolje ve in razume, kaj ji lahko to podjetje nudi. S časom se odnosi med ponudnikom in kupcem poglobijo, zaupanje in zavezanost drug drugemu pa se utrdita.

Tabela 2 Stopnja zadržanja in povprečna zvestoba stranke

stopnja zadržanja strank (v%)	povprečna zvestoba stranke (v letih)
50	2
67	3
75	4
80	5
90	10
92	12,5
95	20
96	25
97	33,3
98	50
99	100

Vir: Buttle, F., *Customer Relationship Management*, 2004, str. 18.

Stranke podjetja se glede na prodajni model nahajajo v eni od treh stopenj (Anderson & Kerr, 2002, str. 20):

1. začetne transakcije,
2. vračajoče se stranke ali
3. stranke zagovorniki.

Začetne transakcije so prvi nakupi, ki jih stranka opravi pri podjetju. Gre za posamične nakupe, pri katerih ni neobičajno, da ima podjetje s posamezno stranko celo izgubo, saj ima visoke stroške pridobivanja novih strank. V tej fazi so pri novem podjetju prav vse stranke.

Vračajoče se stranke so tiste, ki se v podjetje vrnejo. Pri teh mora podjetje doseči, da stranke opravijo pri njem tudi drugi, tretji ali četrti in vsak nadaljnji nakup. Te stranke navežejo s podjetjem močnejše poslovne in čustvene vezi, prav tako pa pričakujejo, da bo

podjetje to navezanost cenilo. Podjetje bo v okviru strategije upravljanja odnosov s strankami določilo, kako bo identificiralo in upravljalo s to dragoceno skupino strank.

Zagovorniki so tiste stranke, ki ne le da so zelo zadovoljne s podjetjem in pripravljene na sodelovanje z njim., te stranke aktivno pričajo o svojih pozitivnih izkušnjah in razširjajo svoje dobro mnenje. Na nek način so aktivni člani trženjskega oddelka podjetja.

1.3 Trije tipi upravljanja odnosov s strankami

Sam pojem upravljanja odnosov s strankami je zelo širok. Zato tudi ne obstajajo neke splošno priznane definicije CRM (Buttle, 2004, str.4). Ne glede na to pa lahko CRM razvrstimo v tri stopnje.

1.3.1 Strateški CRM

Gre za razumevanje CRM., pri katerem vidimo CRM kot poslovno strategijo, usmerjeno k strankam, katere namen je pridobivanje in zadržanje dobičkonosnih strank in sicer tako, da strankam nudimo vrednost, ki je večja kot tista pri konkurenci. Celotna organizacija je torej usmerjena h stranki.

Podjetje zbira in uporablja podatke o strankah in konkurenci z namenom nudenja večje vrednosti svojim strankam. Podjetje, usmerjeno k strankam je učeče se podjetje, ki se ves čas prilagaja potrebam strank in splošnim pogojem konkurenčnosti.

S pomočjo strateškega CRM določimo kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje glede strank. Uporablja se za to, da podjetje razdeli svoje stranke v različne segmente, izračuna njihovo vrednost, izračuna prihodek in dobiček, ki ga podjetje z njimi ustvari (za segment in posamezno stranko), izračuna učinkovitost vložkov v trženje, razvije historično matriko migracij strank in simulira premike strank znotraj matrike (Chalmeta, 2005, str. 7).

Izbor CRM strategije

Uvajanje CRM je povezano z visokimi stroški, ki nastanejo zaradi nakupa in uvedbe informacijskih rešitev in zaradi organizacijskih sprememb, ki se dogodijo z uvedbo upravljanja odnosov s strankami. Zato je zelo pomembno da podjetje pred uvedbo definira svojo CRM strategijo, ki ga ob uspešnem izvajanju pripelje pred konkurenco.

Strategija uvajanja odnosov s strankami je jasno navodilo, kako naj podjetje načrtuje, ohranja in širi odnose s strankami. Zato se lahko zgodi, da CRM strategijo najdemo v neki »višji« strategiji, na primer v strategiji odnosa s strankami ali celo v poslovni strategiji podjetja (Anderson & Kerr, 2002, str. 48).

V kolikor strategija upravljanja odnosov s strankami še ne obstaja, imamo dve možnosti. Lahko naredimo strategijo upravljanja odnosov s strankami za celotno podjetje ali pa samo za posamezne oddelke. V tem primeru moramo biti pazljivi, da je CRM strategija oddelka v skladu z poslovnimi cilji podjetja in naporih drugih oddelkov. Sam postopek priprave in izbora CRM strategije naj bi potekal v naslednjih korakih (Anderson & Kerr, 2002, str. 48):

1. izbira delovne skupine,
2. kreativni sestanki,
3. identifikacija potencialnih strategij in
4. izbor CRM strategije.

CRM strategija, čeprav bi morala biti večfunkcijska, je običajno v domeni oddelka trženja in oddelka informatike. Ko so v pripravo vključeni različni oddelki, je nujen velik poudarek na upoštevanju in integraciji poslovne strategije celotnega podjetja (Payne & Frow, 2005, str. 170).

Podjetja na osnovi navedenih napotil sestavijo svojo lastno strategijo. Primer strategije upravljanja odnosov s strankami turističnega podjetja - manjšega hotela je (Anderson & Kerr, 2002, str. 56):

- ustvarjali bomo odnose tako, da bomo razumeli edinstvena pričakovanja vsakega naših gostov in pripravili naše osebje, da bo lahko ta pričakovanja zadovoljilo,
- odnose bomo ohranjali tako, da bomo ves čas spoznavali priložnosti, da bomo izboljševali izkušnje strank in vključevali partnerje z lokalnih znamenitosti in
- širili bomo odnose tako, da bomo nagrajevali stranke, ki nam bodo pomagale širiti naše poslovanje, tako da nas bodo priporočale novim strankam in nas obiskovale pogosteje.

1.3.2 Operativni CRM

Operativni CRM je osredotočen na tiste poslovne funkcije, ki so v stiku s strankami, pri tem je poudarek na projektih avtomatizacije, na primer servisa strank, prodaje (sales force automation) ali trženja. Glavne aplikacije znotraj posamezne skupine so naslednje (Buttle, 2004, str. 6):

1. avtomatizacija trženja
 - 1.1. segmentacija trga
 - 1.2. upravljanje trženjskih akcij
 - 1.3. trženjski dogodki
2. avtomatizacija prodaje
 - 2.1. upravljanje priložnosti
 - 2.2. upravljanje stikov

- 2.3. priprava ponudb
- 2.4. konfiguracija izdelkov

- 3. avtomatizacija podpore strank
 - 3.1. aktivnosti klicnega in kontaktnega centra
 - 3.2. aktivnosti na svetovnem spletu
 - 3.3. aktivnosti na terenu

Nekatera izmed orodij, ki jih uporablja operativni CRM, so: kontaktni centri, orodja za agregacijo podatkov, spletne strani, ki omogočajo strankam razne transakcije in jim nudijo pomoč, poslovni procesi, usmerjeni k strankam in različna merjenja (stroškov, dolžine nakupnega cikla, zadovoljstva, itd.) (Why CRM Is So Difficult, 2008, str. 1).

Avtomatizacija trženja

Avtomatizacija trženja uvaja tehnologijo v trženjske procese. Programska oprema omogoča uporabnikom delo s podatki o strankah za pripravo ciljnega komuniciranja in ponudb. Segmentacija je v nekaterih primerih mogoča do ravni posamezne stranke. Posebne ponudbe so lahko pripravljene za posamezno stranko v določenem trenutku.

Programska oprema omogoča, da delo več oseb opravlja samo ena. Marketinške aktivnosti se lahko nadzirajo, merijo in analizirajo, potencialne stranke pa se lahko usmeri na najbolj primeren prodajni kanal. To je še posebej koristno v podjetjih, ki imajo za svoje stranke na voljo več prodajnih kanalov.

Avtomatizacija trženja podjetjem tudi omogoča, da odgovorijo na aktivnosti, ki jih opravijo stranke. Če na primer stranka pokliče v klicni center banke, kjer se zanima za trenutne obrestne mere, je to lahko znak, da razmišlja o zamenjavi banke. Banka lahko na to reagira s posebno ponudbo, ki stranko prepriča, da ostane pri trenutnem ponudniku (Buttle, 2004, str. 6).

Avtomatizacija prodaje

Avtomatizacija prodaje je bila prvotna oblika upravljanja odnosov s strankami. Gre za tehnologijo, ki omogoča upravljanje s prodajnimi aktivnostmi podjetja.

Avtomatizacija prodaje podjetju omogoča, da prepozna najbolj verjetne kupce in priložnosti in njihovo pot od prepoznanja do zaključka prodaje. Seveda pa omogoča tudi nudenje poprodajne podpore, saj s stranko ostane podjetje povezano tudi po opravljeni prodaji.

Upravljanje stikov omogoča uporabnikom upravljanje kontaktov s svojimi strankami. Program beleži in shranjuje zgodovino stikov, običajno pa omogoča tudi takšne aktivnosti, kot je avtomatsko klicanje, personalizacija vsebine elektronskih sporočil in podobno.

Programska oprema za pripravo ponudb omogoča prodajnemu osebju avtomatsko pripravo ponudb. Prodajalec v program vnese podatke o izdelku, količine, ime stranke in podatke o dostavi, program pa na osnovi preteklih naročil in podatkov o stranki pripravi ponudbo. Pri tem upošteva tudi pomen stranke za podjetje. Redne stranke tako dobijo boljše pogoje kot občasne.

Programska oprema za konfiguracijo izdelkov omogoča pripravo kupcu prilagojene rešitve, ki ustrezajo njegovim potrebam. To je še posebej uporabno za izdelke, ki so kompleksni, kot na primer informacijsko-tehnološke rešitve.

Avtomatizacija podpore strank

Pri avtomatizaciji podpore strank gre za avtomatizacijo aktivnosti, kot so klicni center, kontaktni center, medmrežje in neposredni stik s stranko. Programska oprema omogoča upravljanje in koordinacijo stikov, pri katerih prvi korak naredi stranka in tudi tistih, pri katerih je iniciator podjetje. Podjetje je tako bolj učinkovito, stroški podpore so nižji, izboljša se kakovost storitve, povečata se produktivnost in zadovoljstvo strank.

1.3.3 Analitični CRM

Analitični CRM pomeni pogled na CRM, pri katerem je poudarek na rudarjenju podatkov o strankah za strateške in taktične namene. V podjetjih so podatki o strankah shranjeni v različnih zbirkah: prodajni podatki (nakupna zgodovina), finančni podatki, trženjski podatki, servisni podatki. Tem podatkom se lahko dodajo podatki iz zunanjih virov: npr. demografski podatki ali podatki o življenjskih stilih.

Te podatke potem podjetje preiskuje z orodji za rudarjenje podatkov. Tako pridobi podatke o tem, katere stranke prinašajo podjetju največjo vrednost, za katere stranke obstaja v prihodnje največja verjetnost, da bodo prešle h konkurenci in katere stranke se bodo najverjetneje odzvale na ponudbo.

Analitični CRM je tako postal ključna sestavina uspešne uvedbe CRM. Da pravilna uporaba analitičnega CRM lahko ključno prispeva k uspešnosti določenih kazalcev, nam kaže primer britanskega podjetja Business Direct, ki se ukvarja s kataložsko prodajo poslovnim strankam.

Tabela 3 Analitični CRM v Business Direct

	Tradicionalno trženje	CRM
Število poslanih katalogov	1000	5000
Strošek pošiljanja	£3.000	£15.000
Nove stranke pridobljene l. 1998	65	45
Stopnja konverzije novih strank	6,50%	0,09%
Prodaja stranki	£180	£120
Prihodki z novimi strankami	£11.700	£5.400
Strošek pridobitve nove stranke	£46,15	£333,33
Povprečna prodaja stranki 1998-2001	£7.500	£2.200
2 letna bruto margina (40%)	£3.000	£880
Stranke iz l. 1998 aktivne v l.2001	80%	35%

Vir: Buttle, F., *Customer Relationship Management*, 2004, str. 10.

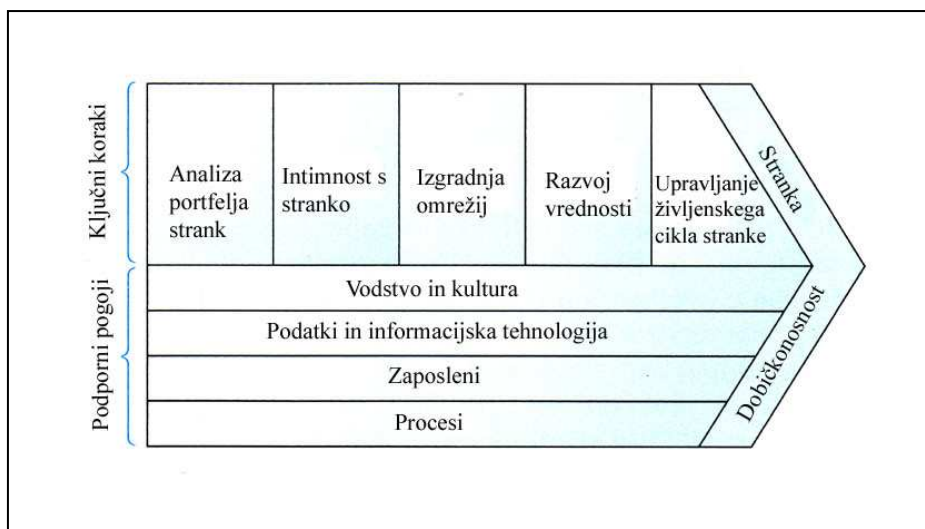
Nekatera izmed orodij, ki jih uporablja analitični CRM, so poslovna inteligenca, rudarjenje podatkov, lojalnostne vzpodbude za stranke, vzpodbude za večanje prodaje obstoječim strankam in večanje prodaje dražjih izdelkov (Why CRM Is So Difficult, 2008, str. 1).

1.4 CRM veriga vrednosti

Model verige vrednosti identificira pet ključnih korakov v razvoju in implementaciji CRM strategije (Buttle, 2004, str. 40). Ti koraki so:

1. analiza portfelja strank,
2. intimnost s stranko,
3. izgradnja omrežja,
4. razvoj vrednosti in
5. upravljanje življenjskega cikla stranke.

Slika 1 CRM veriga vrednosti



Vir: Buttle, F., *Customer Relationship Management*, 2004, str. 10.

1.4.1 Analiza portfelja strank

Analiza portfelja strank vključuje analizo dejanske in potencialne baze strank z namenom identifikacije, katerim strankam bomo prodajali v prihodnje. Na vrhu liste bodo strateško najpomembnejše stranke, vključno s tistimi, ki bodo generirale vrednost tudi v prihodnosti.

Izraz portfelj strank pomeni to, da se v tem procesu stranke razdelijo v različne skupine, ki se potem upravljajo na osnovi portfelja. Stranke se ne obravnavajo enako, saj podjetju prinašajo različni prihodek, pomenijo pa tudi vsaka drugačen strošek. Nekatere stranke tako dobijo posebej njim prilagojen izdelek in osebne prodajnega svetovalca, spet druge pa dobijo standardiziran izdelek in možnost naročanja po spletu. Če bi obe skupini dobili enak izdelek in raven storitve, bi morda druga skupina prinašala podjetju celo izgubo.

Analiza portfelja strank se prične z enim osnovnih trženjskih orodij, to je segmentacijo trga. To pomeni razdelitev trga na bolj ali manj homogene skupine, katerim lahko ponudimo različne ponudbe različnih vrednosti. Ko je proces končan, se podjetje odloči, katerim segmentom bo prodajalo. Od klasične segmentacije trga se ta, ki je namenjena upravljanju odnosov s strankami, razlikuje v tem, da se slednja osredotoča na vrednost strank. Podjetje izračuna vrednost, ki jo ima vsak od teh segmentov, tistim bolj vrednim bo v prihodnje poizkušalo prodajati in jih imeti med svojimi kupci.

Orodja in procesi, ki jih podjetje uporablja pri analizi portfelja stranke, so segmentacija trga, napovedovanje prodaje, spremljanje stroškov na osnovi aktivnosti (ABC), življenjska vrednost in orodja za analizo strank.

Končni cilj celotne analize portfelja strank je v tem, da se prepozna stranke, ki so strateško pomembne za prihodnost podjetja. Kot rezultat procesa podjetje prepozna naslednje skupine strateško pomembnih strank (Buttle, 2004, str. 131):

- **stranke z visoko življenjsko vrednostjo** so stranke, ki bodo pomembno prispevale k dobičkonosnosti podjetja v prihodnje,
- **stranke, ki generirajo visoke prihodke** so stranke, ki ne prinašajo velikega dobička, so pa pomembne, ker pokrivajo velik del fiksnih stroškov podjetja in nižajo ceno na enoto,
- **referenčne stranke** so pomembne, ker so za zgled in privlačijo druge stranke,
- **navdihovalci** so stranke, ki prinašajo izboljšave v naše poslovanje s predlogi, ki izboljšajo izdelek, samo poslovanje ali nižajo stroške,
- **odpiralci vrat** so tiste stranke, ki dobavitelju pomagajo pri vstopu na nove trge in
- **tehnološki partnerji**, ki pomagajo dobavitelju pri tehnološkem razvoju.

Pri nekaterih avtorjih najdemo fazo upravljanja segmentacije strank (Whitehouse, Spencer & Payne, 2003, str.18). Pri tej fazi lahko potegnemo nekatere vzporednice z analizo portfelja strank. S to razliko, da gre pri upravljanju segmentacije strank za dolgotrajnejši

proces, ki pa ima za posledico razdelitev strank na segmente, za katere lahko merimo njihovo vrednost.

Podjetje naj bi se lotilo upravljanje segmentacije strank v šestih korakih:

1. **analiza, usmerjena na izdelek**; v središču analiz je izdelek, analiza stranke pa temelji na nakupnem obnašanju,
2. **segmentacija trga**; podjetje prične z združevanjem informacij in uporabo znanj, pridobljenih z trženjskimi analizami in načrtovanjem komuniciranja s strankami.
3. **upravljanje strank**; v tej fazi segmenti pridobijo upravljalno dimenzijo in niso več samo zgolj orodje načrtovanja,
4. **svetovalci upravljanja strank**; v tej fazi podjetje uvede funkcijo svetovalca upravljanja strank, ki so zadolženi za določene segmente in delujejo kot svetovalci za upravljanje izdelkov in prodajnih kanalov,
5. **lastniki segmentov strank**; so zadolženi za samostojno upravljanje segmentov. Postavljajo pravila za kontakte s strankami v trženju, prodaji in podpori strankam in
6. **izguba in dobiček stranke**; upravljalci segmentov so zadolženi tudi za spremljanje in merjenje dobička in izgube segmentov.

Cilj upravljanja segmentacije strank je izboljšanje dobičkonosnosti strank tako, da bolje razumemo njihove potrebe in želje in da lahko razvijemo izdelke in storitve, ki jih lahko upravljamo.

1.4.2 Intimnost s stranko

Glavni cilj intimnosti s stranko je v tem, da spoznamo identiteto, profil, zgodovino, potrebe, pričakovanja in želje strank, za katere smo se odločili, da jim bomo prodajali. Brez nekega poznavanja in razumevanja strank je nemogoče sprejemanje odločitev o vrednosti, ki jo pripravimo za stranke. Na ta način lahko sprejemamo veliko bolj pametne in kakovostne odločitve za upravljanje odnosov s strankami.

Da lahko s CRM dosežemo njen končni cilj, to je visoko dobičkonosnost, so zelo pomembni kakovostni podatki, ki so na voljo vsem, ki so vključeni v uporabo upravljanja odnosov s strankami na področju prodaje, trženja in podpore strank, pa tudi tistim, ki so zadolženi za pripravo celotne CRM strategije. Baza strank je osnova za izvajanje CRM strategije.

V procesu izgradnje baze strank je sedem glavnih stopenj (Buttle, 2004, str. 140):

1. **Opredelitev funkcij baze**, ki sta običajno dveh vrst, operativna in analitična.
2. **Opredelitev potreb po informacijah** pomeni odgovor na vprašanje, katere informacije potrebujemo, da lahko izgradimo in uvedemo CRM strategijo.
3. **Opredelitev virov informacij**; viri informacij so lahko zunanji ali notranji.

4. Pri *izboru tehnološke osnove in računalniške opreme* gre za odločitev, na kakšen način bodo podatki shranjeni v bazah in kje bodo te baze shranjene.
5. *Izgradnja ali nakup aplikacij za dostop in obdelavo informacij.* Te aplikacije morajo omogočati uporabnikom baze strank hiter dostop do podatkov v operativne in analitične namene.
6. *Vnos podatkov* je zelo pomemben korak, saj morajo biti podatki v bazi pravilni, da so aktivnosti, ki se izvajajo na osnovi baze podatkov, uspešne.
7. *Vzdrževanje baze*, ki pomeni, da ohranjamo bazo ažurno in da sproti vanjo vnašamo aktualne spremembe.

Pri zbiranju podatkov o strankah je zelo pomembna tudi zasebnost strank in varstvo njihovih podatkov.

V Sloveniji zakonitost in poštenost ravnanja z osebnimi podatki ureja Zakon o varstvu osebnih podatkov (2007). Zakon določa, da se osebne podatke lahko uporablja na podlagi osebne privolitve posameznika, ki je predhodno seznanjen z namenom obdelave osebnih podatkov. Podatke se lahko uporablja le za določene in zakonite namene, o katerih je posameznik seznanjen, ter se ne smejo uporabljati v nasprotju s temi nameni. Podjetje mora za vsako zbirko osebnih podatkov, ki jo upravlja, vzpostaviti katalog zbirke osebnih podatkov, skrbeti za njegovo točnost in ažurnost ter ga prijaviti Državnemu nadzornemu organu za varstvo osebnih podatkov.

Z zbranimi podatki lahko podjetje počne marsikaj. Da bo izkoristek zbranih podatkov čim boljši, pa mora nadaljevati s smiselnimi koraki. Naslednja potrebna koraka sta (O'Halloran, 2003, str. 70):

- *razumevanje in napovedovanje vedenja strank*; pri tem gre predvsem za zagotavljanje tega, da so poslovnim funkcijam na voljo pravi podatki ob pravem času za upravljanje s kontakti s stranko in
- *uporaba podatkov o strankah*; na podlagi zbranih podatkov podjetje oblikuje ponudbe za stranke, kar je enostavneje, če ima podatke o njihovih preteklih nakupih, željah, itd. Tu se torej najbolje vidi uporabna vrednost preteklih korakov, narejenih za intimnost s stranko.

Pri celem procesu intimnosti s stranko pa je nujno tudi to, da upoštevamo želje strank. Stranke si običajno sploh ne želijo odnosov, ampak nek nivo storitve. V primeru, da v vzpostavitvi odnosov ne vidijo neke koristi, poizkušajo o sebi razkriti čimmanj. Kar stranke pričakujejo od podjetja, je sledeče (Millard, 2003, str.115):

- zapomnite si, kdo sem, kjerkoli in kadarkoli sem v stiku z vami,
- ne zapravljajte mojega časa,
- z menoj ravnajte iskreno in pošteno,
- pomagajte mi doseči moje cilje,
- prilagodite se mojim željam,

- stvari naj bodo preproste,
- poslovanje z vami naj bo enostavno,
- informacije naj mi bodo na voljo,
- dajte mi vrednost za moj denar in
- v poslovanju z vami se hočem počutiti varno.

Stranka torej pričakuje, da bo obravnavana kot edinstvena oseba. Za podjetje pa je ključno, da z njo vzpostavi zaupanje, kar od njega pričakuje vsaka stranka, ki da svoje osebne podatke v uporabo podjetju. Stranke so torej predvsem ljudje in ne zapisi v bazi (Harris & Davenport, 2003, str. 101).

1.4.3 Izgradnja omrežij

Dejstvo je, da podjetje nikakor ne more delovati v izolaciji. Zato mora tudi za izpolnjevanje ciljev upravljanja odnosov s strankami razvijati in vzdrževati poslovna omrežja. V ta omrežja vključi dobavitelje, partnerje, vlagatelje in zaposlene. Uspešnost upravljanja odnosov s strankami je bolj gotova, ko so viri omrežja koordinirani tako, da prispevajo k ustvarjanju in dostavi vrednosti strankam.

Omrežje v našem primeru razumemo kot koalicijo organizacij, ki deluje kolektivno, da nudi neko vrednost strankam osrednjega podjetja. Omrežja so včasih bolj, včasih pa manj povezana. Omrežja dobavljajo material, vložke, storitve in znanje z namenom ustvarjanja vrednosti. Osrednje podjetje mora prevzeti odgovornost in upravljati ter koordinirati omrežja, da ta dejansko nudijo neko vrednost strankam.

Upravljanje omrežja za namene CRM poteka v treh stopnjah (Buttle, 2004, str. 182):

1. **Identifikacija potreb omrežja** pomeni prepoznavanje poslovnih funkcij, ki jih moramo izvajati, da damo neko vrednost strankam. Te funkcije bodo morda izvajali dobavitelji, distributerji, franšiziji, pogodbeniki ali morda poslovni partnerji. Podjetje mora poiskati načine, da bo čimbolj povezano s pomembnimi člani omrežja.
2. **Ocena omrežja.** Najprej moramo narediti oceno trenutnega stanja omrežja, da ugotovimo pozicije članov omrežja in ugotoviti, ali lahko izvajajo potrebne aktivnosti. V nasprotnem primeru moramo mrežo razširiti. Novi člani omrežja so ključni pri pridobivanju večjega deleža prihodkov naših strank.
3. **Upravljanje mreže** pa pomeni, da obveščamo člane mreže o naših strankah, da jih tudi oni poznajo zelo dobro. Prav tako moramo preverjati, kako obstoječa mreža deluje in iskati načine za izboljšanje njenega delovanja.

Podjetja z izgradnjo omrežij vpeljujejo poslovne strategije, ki jim pomagajo pri zasledovanju naslednjih ciljev (Hayes & Ref, 2003, str. 154):

- **ponovna izgradnja kanalov zaradi znižanja stroškov**; podjetja avtomatizirajo procese, uvajajo samopostrežne kanale (npr. medmrežje) in krajšajo čas oskrbe stranke,
- **generiranje rasti na osnovi rešitev in podpore**; z dodatki podjetja povečajo privlačnost prodajnih kanalov, preko katerih nudijo tudi podporo, podatke o izdelkih in dodatne informacije in
- **povečanje dosega in tržnega deleža**; podjetja skušajo povečati delež obstoječih partnerjev in boljše doseči partnerje, ki jih do sedaj niso.

Zadnji cilj, povečanje dosega in tržnega deleža, se nanaša predvsem na prodajo, prva dva cilja pa se nanašata tudi na ostale partnerje podjetja, ki niso kupci.

1.4.4 Razvoj vrednosti

Stranke razumejo vrednost na štiri različne načine (Buttle, 2004, str. 228):

- vrednost je nizka cena,
- vrednost je dobiti tisto, kar hočem od izdelka ali storitve,
- vrednost je kakovost, ki jo dobim za ceno, ki jo plačam in
- vrednost je vse, kar dobim za vse moje stroške.

Vsa štiri različna dojetanja lahko združimo v tem, da je vrednost strankino zaznavanje razmerja med prejetimi koristmi in stroški za dosego teh koristi. Strošek je lahko v primeru nakupa denar, strošek iskanja in psihični strošek, ki pomeni psihični napor, ki ga stranka doživi ob nakupu.

Tržniki morajo za stranke pripraviti ponudbo, ki jim prinaša vrednost. Orodja, ki jih uporabimo pri ustvarjanju vrednosti, se imenujejo trženjski splet. To so: izdelek, prodajna cena, prodajne poti in trženjsko komuniciranje. To velja za izdelke. Pri storitvah so elementi trženjskega spleta še dodatni trije: zaposleni, materialni dokazi in procesi.

V trženju velja načelo, da ljudje ne kupujejo izdelkov, ampak rešitve, ki jih ti izdelki omogočajo. Stranki ponujajo večjo vrednost tisti izdelki, ki ponujajo boljše rešitve. Pri izdelkih je vrednost za stranke ustvarjena z (Buttle, 2004, str. 237):

- **inovacijami izdelkov**; pri tem gre za posodobitev obstoječih in manj pogosto za povsem nove izdelke,
- **dodatnimi koristmi**, ki jih ponudnik doda k osnovnemu izdelku,
- **povezavo izdelka in storitev**, ki jih kupec dobi za enotno ceno,
- **blagovno znamko**, ki pomeni katerokoli ime, dizajn, besede ali simbole, ki ločijo nek izdelek od konkurenčnega in
- **sinergijo izdelkov**, pri čemer gre za združevanje izdelkov iz ponudbe podjetja.

Storitev je dejanje, ki ga storimo za našo stranko. Podjetja morajo ugotoviti, kateri elementi storitve so pomembni njihovim strankam in kje lahko izboljšajo njeno kakovost. Vrednost ponudniki storitve za stranko ustvarijo s kakovostjo storitve, zagotovljeno kakovostjo storitve, dogovorjeno ravniho storitve in varnostnimi načrti zagotavljanja storitve.

Proces pomeni niz aktivnosti, ki spreminjajo enega ali več vložkov v izdelke ali storitve. Niso pa procesi samo delo, ampak tudi viri, ki so lahko uporabljani za bolj učinkovito poslovanje in ustvarjanje vrednosti tako za stranke kot za podjetje. Poslovne procese vsako podjetje identificira in prepozna samo zase. Njihova številčnost in vsebina je odvisna od vsakega posameznega podjetja.

Tudi zaposleni so pomemben vir vrednosti za stranke, poleg tega pa razlikujejo eno podjetje od drugega. Pomembni so tako zaposleni, ki delajo neposredno s strankami, kot tisti, ki delujejo v ozadju v podpornih službah. Za učinkovito izvajanje upravljanja odnosov s strankami, morajo biti delovna mesta natančno opisana.

Nekatera podjetja skušajo vrednost strankam ponuditi tudi z upravljanjem z materialnimi dokazi. Z materialnimi dokazi razumemo prostore, kjer podjetje opravlja svoje delo ali izvaja storitev ter opremo in materiale, ki jih uporabljajo podjetja za komuniciranje vrednosti strankam. Sem spadajo tudi tiskani materiali, spletne strani, oblačila zaposlenih, vozni park podjetja, itd..

Podjetja poizkušajo priskrbeti neko vrednost za svoje stranke tudi z upravljanjem svojih komunikacij in prodajnih poti. Pri obeh gredo trendi v smer uporabe modernih tehnologij, ki omogočajo uporabo novih načinov komunikacije, ki je lahko prilagojena vsakemu posamezniku, prav tako pa moderne prodajne poti, kot na primer svetovni splet, postajajo vedno bolj pomembne za zagotavljanje vrednosti za stranke.

Pri razvoju vrednosti za stranko lahko podjetje uporabi zbrane podatke o stranki. To lahko stori na več načinov (Harris & Davenport, 2003, str. 95):

- ***segmentiranje in razlikovanje v bazi kupcev za maksimiranje alokacije virov*** pomeni iskanje kupcev, ki se bodo najverjetneje odzvali na ponudbo,
- ***priprava učinkovitejših trženjskih sporočil*** na osnovi podatkov, ki jih imamo o stranki,
- ***izum novih in izboljšava obstoječih izdelkov/storitev***
- ***povečevanje lojalnosti strank*** z namenom večkratne uporabe izdelkov,
- ***obogatitev izdelkov/storitev***; obogatitev izdelkov z dodatnimi lastnostmi, ki povečajo njegovo vrednost in
- ***dodatna prodaja*** na osnovi v preteklosti izkazanega povpraševanja.

1.4.5 Upravljanje življenjskega cikla stranke

Življenjski cikel stranke pomeni pot stranke od potencialne stranke do zagovornika. Z vidika upravljanja življenjski cikel stranke razdelimo v tri glavne upravljalne aktivnosti (Buttle, 2004, str. 270):

- pridobivanje novih strank,
- zadržanje obstoječih strank in
- razvoj vrednosti za stranko.

Pridobivanje novih strank

Prvi korak podjetja, ko se pojavi na trgu ali ko uvaja nove izdelke, je pridobivanje novih strank. Če podjetje strank nima, jih seveda tudi ne more obdržati. Prav tako pa je pridobivanje novih strank pomembno za podjetja z dobro delujočimi programi zadržanja strank, saj določen delež strank odide tudi pri njih in jih je potrebno nadomestiti z novimi.

Stranka je lahko nova na dva načina. Lahko gre za nove kupce v skupini izdelkov. Pri tem gre za kupce, ki imajo novo potrebo ali pa so našli novo skupino izdelkov, s katero zadovoljijo obstoječo potrebo. Druga skupina pa so kupci, ki so novi za podjetje in ki jih je podjetje pridobilo na trgu in so bili prej kupci drugih podjetij. To je edina možnost pridobivanja novih kupcev za podjetja, ki prodajajo svoje izdelke na zrelih trgih, na katere ne vstopajo novi kupci za skupino izdelkov.

Preden se podjetje dejansko loti pridobivanja novih strank, mora odgovoriti na nekaj vprašanj glede stranke, kot so: strankina ocenjena vrednost, kolikšen delež nakupov bo stranka opravila v podjetju in kolikšna je verjetnost, da bo stranka zamenjala trenutnega dobavitelja. V podjetje želijo vsekakor privabiti tiste stranke, ki bodo generirale večje prihodke od stroškov, ki jih imajo z njihovim pridobivanjem in zadržanjem.

Nove stranke pridobiva podjetje na več načinov. Tista podjetja, ki poslujejo s podjetji uporabljajo priporočila, osebna poznanstva in promocijske aktivnosti, kot so razstave, sejmi, konference, oglaševanje, odnosi z javnostmi, telemarketing in elektronsko pošto. Podjetja, ki naslavljajo končne potrošnike, uporabljajo bolj ali manj enake načine komuniciranja, s tem da v večji meri uporabljajo oglaševanje in prodajne akcije.

Za pridobivanje novih strank postajajo vedno bolj pomembne tudi baze podatkov. Te baze ob podpori različnih tehnik rudarjenja podatkov lahko uporabljajo za spodbujanje nadaljnje prodaje in za razširitev nabora izdelkov, ki jih stranka kupuje.

Zadržanje strank

Zadržane stranke so tiste stranke podjetja, ki so v njegovem portfelju konec poslovnega leta, bile pa so tudi ob začetku. Podjetja, ki prodajajo izdelke, pri katerih je cikel nakupa daljši, pa morajo gledati trajanje cikla. Na primer podjetja, ki prodajajo izdelek, katerega prodajni cikel traja 4 leta, lahko zadržanje strank preverijo šele čez 4 leta. Prej je to nesmiselno.

Ekonomski smisel zadržanja strank je v tem, da redne stranke kupujejo pogosteje in več, stroški upravljanja s stranko padajo, zveste stranke priporočajo podjetje drugim, stranke pa s časom postanejo manj občutljive na prodajno ceno. Rečemo lahko, da s pridobljeno lojalnostjo rastejo tudi dobički.

Za zadržanje strank lahko uporabimo več različnih strategij. Ločimo med negativnimi in pozitivnimi. Negativne so tiste, ki strankam onemogočajo enostavno zamenjavo dobavitelja na tak način, da imajo v tem primeru visoke stroške. Med pozitivne strategije štejemo: doseganje in preseganje strankinih pričakovanj, iskanje načinov za povečanje vrednosti za stranko, tkanje vezi s stranko in vzpostavljanje čustvene povezanosti. Vrednost za stranko podjetja lahko povečajo z lojalnostnimi programi, klubi strank in prodajnimi akcijami.

Glede na lojalnost ločimo različne tipe strank. Razdelimo jih v 4 skupine (Reinartz & Kumar, 2002, str. 93):

- **Tujci** so kratkoročne stranke. Njihova dobičkonosnost je nizka. Ponudba podjetja in strankine potrebe niso močno povezani. Njihov profitni potencial je med vsemi najnižji. V odnose z njimi podjetje ne vlaga in se trudi iz vsakega posla izvleči čim večji dobiček.
- **Zajedavci** so dolgoročne stranke. Njihova dobičkonosnost je nizka. Obstaja omejena povezava med njihovimi potrebami in ponudbo podjetja. Njihov dobičkovni potencial je nizek. Podjetje mora ugotoviti velikost in delež potrošnje te stranke. Če je delež, porabljen pri podjetju nizek, mora poizkusiti prodati druge izdelke in dražje izdelke. V primeru, da stranka nima velikega proračuna, mora podjetje uvesti striktno kontrolo stroškov.
- **Metulji** so kratkoročne in visoko dobičkonosne stranke. Njihove potrebe in ponudba podjetja se dobro ujemajo. Podjetje mora stremeti k zadovoljstvu ob posamezni transakciji in ne k dolgoročni lojalnosti. Iz strank morajo izvleči čimveč posla, dokler so aktivne. Ključno je, da dovolj zgodaj prenehajo z investiranjem vanje.
- **Pravi prijatelji** so dolgoročne in visoko dobičkonosne stranke. Njihove potrebe in ponudba podjetja se dobro ujemajo. Z njimi mora podjetje komunicirati redno, vendar ne prepogosto in poizkuša izgraditi lojalnost. Te stranke mora negovati, braniti in jih zadržati.

Glede na to, v katero skupino stranka spada, podjetje tudi načrtuje in izvaja aktivnosti za zadržanje ali v primeru, da stranka ni dobičkonosna, za čim večji kratkoročni dobiček.

1.4.6 Podporni pogoji CRM verige vrednosti

Podporni pogoji podpirajo razvoj in implementacijo strategije upravljanja odnosov s strankami. Vplivajo na vsakega od petih ključnih korakov CRM verige vrednosti. Podporni pogoji so (Buttle, 2004, str. 42):

- vodstvo in kultura,
- podatki in informacijska tehnologija,
- zaposleni in
- procesi.

Vodstvo in kultura

Vodstvo je eden ključnih faktorjev, ki prispevajo k uspešni implementaciji strategije upravljanja s strankami. Pri tem opravlja več različnih nalog. Odloči se, ali bo CRM osredotočen na strateške, operativne ali analitične cilje. Vodstvo mora obenem tudi priskrbeti zadostna sredstva in skrbeti za to, da so pravilno uporabljena. Prav tako je pomembno, da vodstvo nameni takšno skrb projektu upravljanja odnosov s strankami, da ima v podjetju status enega prioritarnih projektov.

Zelo pomembno pa je tudi to, da vodstvo v primeru CRM podre zidove med različnimi funkcijami v podjetju. Upravljanje odnosov s strankami je namreč multidisciplinarna rešitev, zato je nujno, da je ob samem uvajanju sestavljena skupina z zaposlenimi iz različnih funkcij, za katere je priporočljivo, da imajo podpornika v upravi podjetja, ki skrbi za to, da tudi ostali zaposleni sprejmejo projekt.

Kultura v podjetju je po eni od definicij vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki pomagajo posamezniku razumeti funkcije v organizaciji in mu dajo neka pravila obnašanja v organizaciji (Buttle, 2004, str. 45).

Za uvajanje strategije upravljanja odnosov s strankami je za podjetje najbolje, če ima kulturo, ki je osredotočena na stranko (customer-centric). Mnogo podjetij pravi, da so osredotočena na stranke, vendar so zares le redka. Podjetje, ki je dejansko osredotočeno na stranke, je organizirano tako, da dobičkonosno razume in zadovolji potrebe svojih strank. To pomeni, da mora opravljati določene aktivnosti, kot so (Buttle, 2004, str. 45):

- prepoznavanje strank, ki jih bo zadovoljilo,
- razumevanje trenutnih in bodočih potreb stranke,
- pridobivanje in dostopnost podatkov o stranki v celotnem podjetju,

- merjenje rezultatov o stranki: zadovoljstvo, zadržanje, nakupne namere, priporočanje drugim,
- priprava izdelkov in storitev, ki zadovoljijo stranko bolj od konkurence,
- priprava in uporaba virov (informacij, ljudi, materialov, tehnologije), ki naredijo izdelke in storitve, ki zadovoljijo stranke in
- razvoj strategij, procesov in struktur, ki omogočajo podjetju, da zadovolji potrebe strank.

Zanimivi so zaključki raziskave »Customer relationship management and the impact of corporate culture – A European study«, ki s svojimi izsledki potrjuje pomembnost kulture za uspešno uvajanje CRM. Glavne ugotovitve raziskave so (van Bentum, 2005, str. 52):

- upravljanje odnosov s strankami ne bo uspešno, če v podjetju ni primerne kulture,
- ni univerzalnega recepta za uspeh CRM,
- ne obstaja enotna CRM kultura,
- celostna CRM kultura zahteva sofisticirano integriranje subkultur in
- upravljanje CRM kulture je stalna vodstvena naloga, ki mora potekati na vseh nivojih podjetja.

Povzamemo lahko torej, da je za uspešno uvajanje upravljanja odnosov s strankami potrebna kultura, ki to omogoča, in vodstvo, ki aktivno sodeluje pri samem uvajanju CRM in kulture, ki to uvajanje omogoča.

Podatki in informacijska tehnologija

Kakovostni podatki so ena ključnih sestavin uspešnega upravljanja odnosov s strankami. Zbiranje, shranjevanje, nadgrajevanje, upravljanje in uporaba podatkov o strankah so kritični elementi CRM strategije. Potreba po podatkih je definirana z odločitvami in aktivnostmi, narejenimi v vsaki posamezni stopnji CRM verige vrednosti.

V stopnji analiza portfelja strank identificiramo tiste stranke, ki jih želimo imeti kot svoje kupce v prihodnosti. Za to moramo opraviti določene aktivnosti. Te aktivnosti potrebujejo veliko količino podatkov o trgih, strankah, konkurentih in notranjih procesih.

Uspešno uvajanje upravljanja odnosov s strankami zahteva tudi kakovostno podporo s strani oddelka informatike. Informacijske rešitve s področja CRM so osnova, na kateri sloni vrednostna veriga CRM in vključuje prilagodljivo, visokotehnološko zgradbo, ki deluje preko različnih komunikacijskih kanalov, poleg tega pa vključuje tudi dostopnost preko medmrežja, mobilnih tehnologij, upravljanje vedenja o strankah in njihovo analitiko, avtomatizacijo procesov, združitve z drugimi sistemi in tehnologijami ter široko paleto različnih orodij, med drugim trženje, prodajo in podporo strankam.

V drugi stopnji, to je intimnost s stranko, moramo pridobiti podatke o strankah, ki smo se jih odločili imeti v svoji bazi in s katerimi želimo imeti dolgotrajne odnose.

V fazi izgradnje omrežja zbiramo podatke o članih omrežja našega podjetja. To so predvsem dobavitelji, partnerji in zaposleni. Vsak od teh je tako uporabnik kot generator informacij v sistemu upravljanja odnosov s strankami.

Podatki o strankah so pomembni tudi za razvoj vrednosti za izbrane stranke. V tej fazi gre za razvoj ponudbe, ki jo podjetje pripravi skupaj s svojo mrežo, da pridobi in obdrži izbrane stranke. Podatki o potrebah, željah in pričakovanjih stranke pomembno prispevajo k pripravi prave ponudbe.

Upravljanje življenjskega cikla stranke vključuje veliko število različnih nalog, med drugim tudi identifikacijo perspektivnih strank, rekrutacijo teh strank, prodajo prvega izdelka, njihovo pomikanje po lestvici vrednosti, pripravo in uporabo strategij za zadržanje strank in strategijo za vračanje strank, ki so odšle h konkurenci. Vse te aktivnosti so opravljene veliko bolj kakovostno in učinkovito, če so podprte s pravimi podatki. Prodaja in podpora strankam lahko potekata v realnem času, če sta podprta s pravimi podatki o stranki.

Kljub vsemu načrtovanju se velikokrat pri uporabi sistema za upravljanje odnosov s strankami izkaže, da je kakovost podatkov slaba. Podatki manjkajo, način zapisa ni enoten, itd. To podjetje običajno ugotovi, ko skuša narediti prve konkretne trženjske akcije. Rešitev je ta, da podjetje zbere zaposlene, ki vnašajo podatke v sistem, na sestanku in jim predstavi konkretna navodila, kako naj vpisujejo podatke in na katere napake morajo biti pozorni. Ti sestanki morajo biti redni tako kot skrb za kakovost podatkov (Cowgill, 2005, str. 1).

Zaposleni

Zaposleni so tretji podporni faktor za uspešno uvedbo uvajanja odnosov s strankami. Nekateri so prepričani, da so zaposleni celo najpomembnejši faktor (Buttle, 2004, str.50).

Razlogi za to so:

- zaposleni so tisti, ki razvijejo CRM strategijo,
- zaposleni izberejo informacijsko tehnologijo,
- zaposleni uporabljajo informacijsko tehnologijo,
- ljudje, ki delajo na različnih področjih, se usklajujejo med seboj, da CRM deluje.
- zaposleni delajo in upravljajo bazo strank,
- zaposleni oblikujejo trženjske, prodajne in procese za podporo strank,
- zaposleni so tisti, ki po potrebi spremenijo uveljavljene delovne procese in

- zaposleni pomembno prispevajo k zadovoljstvu strank in k temu, da ostanejo stranke podjetja, saj so v interakciji z njimi.

Zelo pomembno je, da se upošteva mnenje zaposlenih, ki bodo čutili posledice uvedbe CRM, saj v primeru, da zaposleni ne sprejmejo CRM, projekt uvajanja CRM v podjetje ne bo uspešen.

Ne smemo pa pozabiti na pravilno ravnanje z zaposlenimi in njihovo vključitev v projekt uvajanja in uporabe. Saj so zaposleni verjetno najpomembnejši faktor pri uvajanju (Mochal, 2002, str. 2). Posebej je pri tem pomembno prodajno osebje, ki v nasprotju s tistimi, ki delajo v klicnih centrih, lažje odkloni uporabo orodja za upravljanje odnosov s strankami. Da bodo zaposleni k uspešnemu uvajanju prispevali kar največ, je potrebno (Mochal, 2002, str. 1):

- **Zagotoviti močnega sponzorja v poslovodstvu podjetja**, zaposleni so potem poleg tega, da so bolj motivirani, tudi prisiljeni v kakovostno uporabo novega orodja.
- **Usposobiti vse uporabnike orodja** in sicer na način, da lahko takoj pričnejo z uporabo.
- **Nudenje pomoči uporabnikom**, ki se ob prvih uporabah srečujejo s svojim neznanjem in različnimi problemi. Pomoč jim omogoči, da orodje uporabljajo bolj samozavestno in hitro osvojijo potrebno znanje.
- **Proaktivno komuniciranje z uporabniki**, še posebej v podjetjih, kjer je uvedba CRM pomenila tudi spremembo kulture podjetja. Zaposleni tako ostanejo v stiku z vodjami projekta, prejemajo novosti in tudi sami pripomorejo k izboljšavam.
- **Določitev vlog in odgovornosti**, tako da vsakdo ve, za kaj je pri projektu odgovoren.

Sama uporaba informacijskih tehnologij za upravljanje odnosov z javnostmi vpliva tudi na uspešnost prodajnega osebja, saj lahko prodajno osebje, ki aktivno uporablja orodja za upravljanje odnosov s strankami, bistveno izboljša svojo uspešnost in izkoristi prednosti in veščine, ki jih omogoča informacijska tehnologija (Ahearne, 2007, str. 345). Zaposleni v prodaji in njihova povečana produktivnost so tako lahko dokaz o upravičenosti vložka v CRM.

Procesi

Procesi so zadnji pomemben podporni pogoj pri uvajanju upravljanja odnosov s strankami. Proces pomeni način, kako se določena stvar v podjetju opravi. V primeru CRM morajo biti procesi načrtovani in opravljeni na način, da prispevajo k vrednosti za stranko.

Cilj strateškega CRM je v tem, da zgradi organizacijo, ki posreduje stranki večjo vrednost kot konkurenca. Jasno je, da je eden glavnih ciljev tudi načrtovanje procesov, ki ustvarjajo

vrednost za stranke. Operativni CRM želi avtomatizirati prodajo, trženje in podporo strankam. Analitični CRM pa upravlja vrsto procesov, med drugimi tudi proces profiliranja strank, upravljanje priložnosti in upravljanje aktivnosti.

Pomembno je prepoznati ključne procese z vidika upravljanja odnosov s strankami in njihovo načrtovanje na tak način, da prispevajo k ciljem CRM. Ti cilji so lahko zadovoljstvo strank, zadržanje strank, znižani stroški strežbe strank, uspešnost prodajnih akcij in učinkovitost prodajnega oddelka.

Pomembno je, da se podjetje zaveda, da ima CRM vpliv na celotno podjetje. Posledično moramo ob uvajanju oceniti in po potrebi prilagoditi vse procese v vseh funkcijah podjetja.

S pravilnim pristopom k procesom bomo dosegli več ciljev, med drugim bomo ugotovili, kako se med seboj prilegajo različni deli poslovanja, npr. vedenje o strankah, sledenje strankam, razvoj izdelkov in storitev, trženje, prodaja, distribucija in podpora in njihovi kanali. Še bolj pomembno pa je, da bomo izvedeli, kako se bodo deli procesov med seboj povezovali. Posledica integracije procesov je, da podjetje deluje enotno in sledi enemu cilju razvoju vrednosti za stranke (Lipka, 2006, str. 98).

2 Uvajanje CRM

Uspešnost uvajanja CRM je bila v prvih letih velik problem. V letu 2001 je bila v ZDA ocenjena neuspešnost uvajanja med 55% in 75% (Kotorov, 2003, str. 566). Nekateri avtorji navajajo, da je kar 70% podjetij, ki so uvedla upravljanje odnosov s strankami, priznalo, da je bilo to le manjši uspeh ali celo polom (CRM – easy to do wrong, hard to do right, 2002, str. 19). To pomeni, da je bilo pri uvajanju CRM uspešno vsako četrto podjetje. Problem je bil predvsem v tem, da je uvajanje zahtevalo veliko sredstev in veliko predanost celotne organizacije, povezana pa je bila tudi z velikimi spremembami v njej. Vse to je povzročilo veliko nezaupanje v sam koncept upravljanja odnosov s strankami. Veliko projektov uvajanja pa je bilo odpovedanih. Negativne posledice, ki so nastale zaradi propada projektov, pa so bile in so še vedno: premajhna donosnost naložbe, nenačrtovani popravki proračuna projekta, nezadovoljne stranke, izguba zaupanja zaposlenih, razpršenost časa vodstva podjetja. (Chen, 2003, str. 672). Kljub temu pa so uspešni projekti postali merilo in predvsem velika konkurenčna prednost.

Možnih razlogov, zakaj projekti uvajanja CRM propadejo, je več (Chalmeta, 2005, str. 3):

- **Prepričanje, da je tehnologija rešitev:** podjetje razume CRM kot novo tehnologijo namesto kot nov način poslovanja. To ni prav, saj je tehnologija uporabna šele potem, ko so ustrezno definirani cilji poslovanja.
- **Pomanjkanje podpore uprave** zaradi slabega poznavanja priložnosti, ki jih ponuja upravljanje odnosov s strankami.

- **Pomanjkanje »strasti do strank«**, v organizacijski kulturi.
- **Pomanjkanje vizije in strategije**, običajno je, da ima podjetje slabo definirane strategije in merljive poslovne cilje na področju CRM.
- **Nedefinirani procesi**, nujno je ponovno definiranje poslovnih procesov za doseganje željenih rezultatov.
- **Slaba kakovost podatkov in informacij**, kar pomeni da sprejemamo napačne zaključke.
- **Nepravilno upravljanje sprememb**, tako kot veliko kompleksnih projektov, je pravilno upravljanje sprememb in organizacijske kulture nujno za uspešnost sprememb.
- **Izključitev končnih uporabnikov iz načrtovanja CRM rešitev**, kar pomeni, da tvegamo razvoj sistema, ki bo prinesel več problemov kot rešitev uporabnikom, ki bodo delali z njim.

Najpomembnejši korak k uspešnejšemu uvajanju CRM je predstavljal konceptualizacija upravljanja odnosov kot strategijo in ne več kot rešitev. To je pripeljalo do tega, da se je uvajanje CRM prestavilo z nivoja oddelkov na nivo uprave, kar je pripeljalo do bolj aktivnega vpletanja vodstva, brez katerega projekt uveljavljanja upravljanja odnosov s strankami propade.

Zelo pomemben faktor je tudi ta, kako upravljanje odnosov s strankami vidi vodstvo podjetja. Večja verjetnost za uspeh je v tistih podjetjih, kjer uprava vidi CRM kot integralen del trženjske strategije in ne kot samostojen del. Ključna pa je tudi umestitev upravljanja CRM na tisto raven v podjetju, ki je zadolžena za pripravo strategij. V primeru, da je upravljanje CRM umeščeno na funkcijski nivo ali morda še celo nižje, je verjetnost uspešnega uvajanja manjša (Bohling, 2006, str. 193).

Podjetja, ki so prevzela strateški pristop k uvajanju CRM, so bila uspešna zaradi več razlogov. Prvič, lahko so definirala CRM strategijo, ki ustreza njihovim poslovnim potrebam. Funkcionalnost CRM orodja so prilagodili svojim potrebam. Drugič, s formulacijo CRM strategije so narekovali širino projekta. Tretji razlog je, da širina projekta narekuje spremembe v oddelkih, ki naj bi ga implementirali.

Da bo uvajanje upravljanja odnosov s strankami uspešno, je potrebno napraviti prave korake na dveh nivojih. Prvi nivo je vsebinske narave in se nanaša na to, kakšna bo vsebina same rešitve in kako bomo s tega vidika izpeljali določene rešitve. Koraki na tej poti so naslednji (McCabe, 2005, str. 1):

1. **Priprava CRM strategije**; podjetje mora pripraviti metode in poslovne prakse, s katerimi bo doseglo boljše odnose s strankami in si postaviti visoke cilje glede teh odnosov na področjih zadržanja strank, hitrosti reševanja problemov in visokega deleža opravljenih prodaj.

2. **Določitev CRM potrebe in določiti njihovo prioriteto**, saj le tako lahko CRM aktivnosti pridobijo potrebno pozornost glede na potrebe in poslovne probleme posameznih oddelkov.
3. **Priprava načrta upravljanja odnosov s strankami** pomeni pripravo korakov, ki nas bodo pripeljali do uresničitve vizije CRM.
4. **Načrtovanje integracije**; orodja za upravljanje odnosov s strankami morajo komunicirati med seboj, prav tako pa morajo biti povezana z drugimi aplikacijami.
5. **Dobra preučitev trga ponudnikov CRM rešitev** pomaga pri odločitvi za pravega ponudnika, ki je kakovosten in kar najbolj ustreza potrebam podjetja, tudi potem, ko bo že prodal svojo rešitev.
6. **Razvoj CRM v skladu s poslovnimi potrebami in potrebami strank** je nujen, saj se sistem ves čas razvija skupaj s poslovanjem podjetja.

Druga raven, na kateri je potrebno izvajati prave korake, pa so zaposleni in njihova motivacija. Da bodo ustrezno motivirani in pripravljeni sodelovati, mora podjetje izvesti naslednje (Jacobs, 2006, str. 74):

- **določiti nosilca projekta v upravi**, tako imenovanega šampiona, ki je zagovornik projekta skozi celoten proces,
- **vključenost zaposlenih od pričetka**, saj mora celoten sistem načrtovati tako, da ima v mislih končnega uporabnika,
- **komuniciranje projekta v podjetju**, da vzbudi pozitivno vzdušje še pred implementacijo,
- **biti pa mora pripravljeno na odpor**, ki je običajno povezan z vsakim novim projektom.

2.1 Kje je CRM danes?

Kot že rečeno, je CRM večfunkcijska rešitev, ki je povezana z več funkcijami v podjetju. Kljub temu pa je eden osnovnih razlogov za razmah CRM tehnologija, ki CRM sploh omogoča. Sam razvoj sprejema CRM med uporabniki zato lahko gledamo skozi cikel sprejema novih tehnologij na trgu, ki sestoji iz pet korakov (Messner, 2005, str. 257):

1. **Tehnološki sprožilec**; ko se na trgu pojavi nova tehnologija, se ta tehnologija pojavlja v medijih in sproži se velik interes proizvajalcev, ki veliko vlagajo v razvoj nove tehnologije. Vendar pa je tehnologija nova, nepreizkušena in lahko povzroči probleme in škodo v poslovanju. Isto se je zgodilo s CRM, saj so podjetja v želji ostati pred konkurenco veliko vložila v pomemben poslovni vir, preden so se naučila, kako ga uspešno upravljati.
2. **Vrh napihnenih pričakovanj**: nova CRM tehnologija je na vrhuncu. Kroži nekaj zgodb o uspehih podjetij, ki so CRM vpeljala in bila pri tem uspešna, in veliko o neuspehih. Podjetja, ki v tej fazi služijo s CRM, so organizatorji konferenc,

izdajatelji revij in svetovalci. Analitični CRM kot primer tehnologije, ki je na vrhuncu, vsebuje tehnike za analizo in optimiziranje odnosov s strankami. Razvoj pa je v tem trenutku nekoliko na mestu, saj vsa ta orodja niso našla dovolj velikega trga.

3. **Luknja razbitih iluzij:** nova tehnologija ne more zadovoljiti vseh pretiranih pričakovanj. Hitro postane nemoderna in zastarela. Rudarjenje podatkov je bilo pred časom zelo popularno kot metoda za iskanje skritih povezav. Vendar pa je trg ostal zelo majhen, saj so v ozadju rudarjenja podatkov zelo zapleteni matematični algoritmi, ki jih uporabniki ne razumejo. Zato jih ponudniki vključujejo v orodja za analitični CRM. Zato se bo ta trg razvil skupaj z razvojem trga analitičnega CRM.
4. **Razsvetlitveni vzpon:** raziskave in trdo delo pripeljejo do dodelave tehnologije in resničnega razumevanja njenih potencialov. Tehnologija, ki jo počasi razumevamo, je personalizacija. Ta pomaga podjetju, da se prilagodi trenutnim in specifičnim potrebam posameznika.
5. **Planota dobičkonosnosti:** potrdijo se resnične koristi nove tehnologije. Metodologije in orodja so vedno bolj sofisticirane in stabilne. Vzpostavljena je bila povezava med tehnologijo in poslovanjem. Dober primer CRM tehnologije, ki je v tej fazi, je statično poročanje.

3 CRM v majhnih podjetjih na razvitih trgih

Čeprav upravljanje odnosov s strankami ni in naj ne bi bilo v domeni oddelka informatike, lahko o tem, kako podjetja sprejemajo in uporabljajo ta koncept, največ izvemo s spremljanjem dogajanja na trgu ponudnikov informacijske tehnologije za področje upravljanja odnosov s strankami. Res pa je, da ta podjetja običajno ponujajo celostno rešitev, se pravi, da tudi svetujejo in pomagajo prilagoditi področje trženja, prodaje in podpore strank.

Upravljanje odnosov s strankami so prva uvajala velika podjetja. Danes pa potrebo po uvajanju CRM v majhnih podjetjih opažajo različni avtorji. Upravljanje odnosov s strankami tako ni več kot pred leti v domeni korporacij z lestvice Fortune 500, danes predstavljajo enega najbolj vročih segmentov na trgu majhna in srednje velika podjetja (Wasserman, 2007, str. 1).

3.1 Kdaj naj se majhna podjetja odločijo za uvedbo CRM?

Odgovor na to vprašanje je najbolje podal profesor Francis Buttle, in sicer na spletnem forumu specializirane spletne strani www.customerthink.com, ko je na vprašanje: »Ali

majhna podjetja, ki imajo 10 zaposlenih in nekaj strank, potrebujejo upravljanje odnosov s strankami«, naštel pet pogojev, ob katerih naj podjetje prične razmišljati o uvedbi CRM (Buttle, 2007):

- v podjetju ima z vsako stranko kontakt več kot en zaposleni,
- kontakti s strankami potekajo preko več kanalov komuniciranja, npr. telefon, elektronska pošta, telefaks, kratka sms sporočila,
- stranke potrebujejo posebej njim prilagojene rešitve,
- nekatere stranke so za podjetje vredne več kot druge in
- lastnik namerava prodati podjetje.

Če je odgovor na eno teh vprašanj »da«, priporoča, da podjetje razmisli o uvedbi upravljanja odnosov s strankami. Podjetje pa naj ne bi potrebovalo rešitve, narejene posebej zanj, ampak lahko uporabi katerega od produktov, ki že obstajajo na trgu. Rešitev oziroma rešitve pa naj bi omogočale: upravljanje kontaktov, upravljanje najbolj obetavnih kupcev in upravljanje priložnosti.

3.2 Glavne značilnosti CRM rešitev za majhna podjetja

Za majhna podjetja strokovnjaki priporočajo, da se odločijo za že narejene CRM rešitve. Te na trgu ponuja večje število ponudnikov. Tržni vodje pa sta v ZDA ACT proizvajalca Best Software in GoldMine proizvajalca FrontRange Solutions. Trg programske opreme za upravljanje odnosov s strankami za majhna podjetja je bil v letu 2006 v svetovnem merilu vreden 2 milijardi dolarjev (Smith, 2006, str. 1). Od tega je bila dobra polovica (52%) prodana v Združenih Državah Amerike, na drugem mestu je z 9% Nemčija, ki ji sledijo Japonska, Velika Britanija in Francija. Trg CRM rešitev za majhna podjetja v ZDA v letu 2007 je ocenjen na 1,4 milijarde dolarjev. V letu 2010 pa naj bi bila vrednost tega trga kar 2 milijardi dolarjev (Positive analyst outlook for CRM in 2007, 2007, str. 1). Za primerjavo naj povem, da je ocenjena vrednost Japonskega trga CRM rešitev za majhna podjetja v letu 2006 ocenjena na 138 milijonov dolarjev. Sam delež majhnih podjetij na Japonskem, ki se odločijo za rešitve za upravljanje odnosov s strankami, je 0,6%, kar je približno ¼ stopnje med podjetji v ZDA (Bailor, 2006, str. 1).

Rešitve za majhna podjetja običajno uporablja manj kot 25 uporabnikov, podjetja pa iščejo rešitve, ki so cenovno ugodne, biti morajo zelo prilagodljive, ponujale pa naj bi upravljanje stikov in aktivnosti. Uporabniki so tem rešitvam zelo lojalni, ker so zelo enostavne za uporabo, omogočajo povezavo z Microsoft Outlookom in končni uporabnik si jih lahko enostavno prilagodi. Žal se te rešitve ne obnesejo najbolje, ko organizacija raste (Smith, 2006, str. 1).

Povprečno majhno podjetje torej potrebuje poceni rešitev, ki jo bo enostavno vključilo v obstoječi sistem brez neskončnih prilagajanj. Cilje torej lahko povzamemo v dveh besedah: enostavno in poceni. To se nanaša na namestitve, konfiguracijo, prilagoditve,

izobraževanje in vzdrževanje. Glavni razlog je v tem, da imajo majhna podjetja manj ljudi, ki morajo s svojim delom pokriti širši spekter dela in morajo razporediti svoj čas na različna področja (Zaldivar, 2006, str. 1).

Ena od opcij, ki so na voljo majhnim podjetjem, je ta, da se namesto programske opreme, ki se namesti na njihov informacijski sistem, odločijo za rešitve, ki so dostopne in delujejo preko medmrežja. Te rešitve so cenovno še ugodnejše in omogočajo uporabniku, da jih kadarkoli preneha uporabljati. Pri teh rešitvah podjetje sploh ne potrebuje osebe, ki se ukvarja z informatiko (Wasserman, 2007, str 1).

4 Trženje v majhnih podjetjih

Majhna podjetja se v marsičem razlikujejo od velikih. Obstaja več faktorjev, ki ključno vplivajo na uspeh ali neuspeh podjetja (Cook, 1993, str. viii). Za začetek lahko rečemo, da so majhna podjetja ranljiva. Ranljiva so predvsem zaradi svoje velikosti (tj. majhnosti), saj se vsak negativen vpliv na tok denarja podjetju zelo pozna in lahko pomeni tudi propad podjetja. Majhna podjetja so hitra. Hitro se prilagajajo spremembam, situacijam in željam strank. To je njihova nujno potrebna prednost, da sploh preživijo. Majhna podjetja so podjetniška. Podjetnik je tisti, ki organizira in upravlja podjetje ter prevzema tveganje. Majhna podjetja lahko postanejo velika običajno zato, ker v podjetju deluje nekdo z vizijo, kakšno lahko podjetje postane, in odločenostjo, da se bo to zgodilo. In nenazadnje majhno podjetje deluje drugače kot veliko podjetje. To izhaja predvsem iz tega, da je v majhnih podjetjih manj zaposlenih in zato morajo biti majhna podjetja iznajdljiva, med drugim tudi na področju trženja. Velika podjetja imajo za razliko od manjših precej več sredstev za izvajanje trženjskega raziskovanja. Majhna podjetja pa morajo te informacije poiskati na druge načine.

V majhnih podjetjih je običajno vloga trženja drugačna kot v velikih podjetjih. Podjetja in zaposleni so obremenjeni z vsakodnevnim poslovanjem, tako da se zdita trženjska teorija in praksa nepotreben luksuz. Podjetje v zgodnjih fazah rasti namreč omejen čas in vire vlaga predvsem v tiste dejavnosti, ki prinašajo dolgoročne koristi in zdi se, da so v tej fazi to predvsem potrebe zaposlenih, nabava, proizvodnja in finančna poročila. Z nadaljnjo rastjo pa se pojavi potreba po bolj sistematičnem razvoju poslovanja, saj se podjetje sooča z večjimi negotovostmi. Takrat podjetje potrebuje več informacij, znanje za njihovo razlago in drznost za sprejemanje odločitev z večjim tveganjem. Podjetje se namreč sooča z razvojem novih izdelkov, odločitvami o ceni, distribuciji, oglaševanju in promociji. Za vse to potrebuje več informacij, kot jih je običajno na voljo. Zato je tudi za majhna podjetja zelo pomembno, da se zavedajo, kako se odziva in obnaša trg, ki ga oskrbujejo (Kenny, 1989, str. 4).

Vodje majhnih podjetij velikokrat enačijo trženje le s prodajo in promocijo in te funkcije nimajo institucionalizirane oziroma menijo, da te funkcije niti ne potrebujejo, saj njihovo podjetje pridobiva kupce z informiranjem od ust do ust. To ne pomeni, da trženja nimajo, ampak, da ne poznajo terminologije. Analize so pokazale, da pripisujejo velik pomen opazovanju trga, ciljanju posameznih tržnih segmentov in poudarjajo storitve za kupce in odnose z njimi (Konič, 2003, str.13).

Same specifičnosti trženja v majhnih podjetjih so predvsem naslednje (Konič, 2003, str. 13):

- **Majhne, a stalne izboljšave izdelkov in storitev namesto invencij;** majhna podjetja so v neposrednem stiku s svojimi strankami in z majhnimi in rednimi izboljšavami svoje izdelke in storitve prilagajajo željam kupcev.
- **Enostavni načini raziskave trga;** podjetniki običajno ne uporabljajo formaliziranih oblik trženjskega raziskovanja, ampak zbirajo informacije na neformalen način s pogovori, spremljanjem ponudbe konkurence in v kontaktih s kupcih.
- **Informacije od ust do ust kot najpomembnejše oblike tržnega komuniciranja;** majhna podjetja običajno ne uporabljajo oglaševanja, uporabljajo pa druge, cenejše načine komuniciranja: letake, direktno pošto in podobno. Najpomembnejše pa je širjenje informacij od ust do ust.
- **Neformalno trženjsko planiranje;** trženjsko planiranje je prisotno, vendar je neformalno in večinoma ni dokumentirano.

Glavna razlika s klasičnim trženjem je pri trženju v majhnih podjetjih, predvsem tistih podjetniškega tipa, v tem, da podjetje poizkuša voditi kupce in ne reagirati ali jim slediti, pozornost je posvečena ustvarjanju novih in ne boljšemu oskrbovanju obstoječih trgov (Casson, 2006, str.129). Samo trženje v teh podjetjih je običajno razvito na osnovi šestih elementov (Carson, 2006, str.130):

- **Intenzivnost strank** se uporablja, da se ustvari prepričanje, strast in vnema za to, kam trženje pelje in kako bo podjetje tja prišlo.
- **Podpora inovacijam** pomeni sposobnost na ravni podjetja za vzdrževanje klime, ki generira ideje, ki se udejanijo v novih izdelkih, procesih, tehnologijah in/ali trgih.
- **Strateška prilagodljivost** pomeni voljo za stalne premisleke in popravke strategije podjetja, akcijskih načrtov in alokacije virov, prav tako pa strukture podjetja in sistemov upravljanja.
- **Preračunano tveganje** pomeni zavedanje o tveganjih in poizkuse za upravljanje faktorjev tveganja.
- **Proaktivnost zunanjega okolja** pomeni sposobnost podjetja, da ne le reagira na okolje, ampak mora z zunanjim okoljem upravljati
- **Moč virov** pomeni, da podjetje ni ovirano z viri, ki jih trenutno kontrolira. Ideja je , da podjetje uporabi vire bolj intenzivno kot drugi ali uporablja vire, ki so v lasti drugih.

Seveda pa nekatera manjša podjetja izvajajo trženjske aktivnosti bolj organizirano. Če od bližje pogledamo nasvete za pripravo trženjskih načrtov, lahko ugotovimo, da se ne razlikujejo od splošnih navodil za izvajanje trženja. Eden takih je program trženja za majhna podjetja, ki ga je pripravil Cook. Ta sestoji iz štirih korakov (Cook, 1993, str. xiii):

1. **Izbor ciljnih trgov:** podjetje so odloči, komu, kaj, kdaj, kje in kako bo prodajalo. Izloči neatraktivne in izbere potencialne ciljne trge.
2. **Analiza ciljnih trgov:** podjetje zbere podatke o sebi in o svoji konkurenci. Tako zbrani podatki so osnova za izvajanje strateškega trženja in prodajne odločitve.
3. **Ocena ciljnih trgov:** pomeni oceno, kateri ciljni trgi nudijo največji potencial.
4. **Razvoj prodajnih načrtov:** gre za pripravo prodajnih načrtov, v katerih podjetje določi aktivnosti in taktike, s katerimi bo pridobivalo prva in ponovna naročila. Pripravi načrte tržnega komuniciranja in načrte za spremljanje uspešnosti akcij.

5 Koncept CRM v majhnih slovenskih podjetjih

V Sloveniji zaenkrat ni na voljo objektivne literature o stanju upravljanja odnosov s kupci v majhnih podjetjih. Večina literature je dostopna na svetovnem spletu in sicer je pripravljena s strani ponudnikov CRM rešitev, vsebinsko pa gre predvsem za nasvete in predstavitev pozitivnih strani uvajanja CRM rešitev v mala podjetja. Kljub temu na kratko predstavljam povzetek njihovih misli, ki pa jih obravnavam zelo z rezervo, saj gre za tekste, katerih poglobitni namen je prepričati potencialne kupce v nakup.

Največ do sedaj so na področju uvajanja CRM v majhna podjetja napravili ponudniki programske opreme za upravljanje odnosov s strankami. Ti ponujajo različne rešitve, od programov za upravljanje s kontakti do programov za urejanje dokumentov, seveda pa tudi kompleksne CRM rešitve, ki poleg same programske rešitve obsegajo tudi svetovanje ter prilagoditve celotnega sistema resničnim potrebam uporabnika.

Podjetja, ponudniki rešitev s področja upravljanja odnosov s strankami, se ločijo tudi po svojem pristopu do potencialnih strank. V prvo skupino lahko štejemo tiste, ki svojo rešitev ponujajo zgolj in samo kot programsko opremo, ki reši poslovne probleme podjetja, ki CRM uvaja. V drugi skupini pa so ponudniki, ki ponujajo rešitev, ki bo rešila poslovne probleme, programska oprema za CRM pa je zgolj sredstvo, ki to omogoča, samo podjetje ponudnik pa ponuja predvsem svetovanje in prilagoditev poslovanja, ki bo ob podpori programske opreme prineslo željene rezultate.

Vsekakor pa je potrebna velika previdnost pri razumevanju rešitev, ki jih ponudniki označujejo kot CRM, saj nekateri ponudniki tehnoloških rešitev pojem CRM uporabljajo za različne tehnologije; tako je lahko (Why CRM Is So Difficult, 2008, str. 1) spletna stran

»e-CRM«, klicni center »CRM kanal«, raziskave in analize »analitični CRM«, seznam prejemnikov pošte pa »CRM sistem«.

6 Empirična raziskava med majhnimi slovenskimi podjetji

6.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Kot rečeno, ne obstaja veliko literature, ki bi se ukvarjala z uvajanjem CRM v majhna slovenska podjetja. Zato sem se odločil, da objektivno analizo stanja opravim s pomočjo raziskave, ki sem jo opravil med majhnimi slovenskimi podjetji. Ker je CRM kompleksna rešitev, ki poleg njenega razumevanja zahteva tudi zelo natančne cilje in postopke pri uvedbi, sem z raziskavo želel ugotoviti, kakšno je stanje na področju uvajanja, poznavanja in koristnosti upravljanja odnosov s strankami za majhna slovenska podjetja ter ugotoviti, kako naj majhna podjetja glede uvajanja CRM ravnajo v prihodnosti.

6.2 Opredelitev raziskovalnih hipotez

S pomočjo raziskave sem poizkušal potrditi oziroma ovreči naslednje hipoteze.

H0: Večina majhnih slovenskih podjetij že danes izvaja aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo med aktivnosti upravljanja odnosov s strankami, čeprav tega ne poimenujejo tako.

Sam koncept CRM se dejansko v člankih večkrat pojavlja kot primer trgovine v naši ulici v času, ko še ni bilo večjih nakupovalnih centrov in so lastniki teh manjših trgovin osebno poznali svoje stranke in v podrobnosti tudi njihove nakupe. Tako tudi podjetja po mojem mnenju že sedaj izvajajo določene aktivnosti, ki spadajo na področje upravljanja odnosov s strankami, čeprav temu ne rečejo tako in morda o CRM niso slišali nič.

H1: Med podjetji, ki izvajajo aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo med aktivnosti CRM, so po svojem mnenju najbolj uspešna tista podjetja, ki izvajajo aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo med analitični CRM. Najbolj uspešna pa so tista podjetja, ki izvajajo aktivnosti vseh vrst CRM.

Uporaba različnih tipov CRM aktivnosti verjetno lahko vpliva tudi na uspešnost podjetja. Želim ugotoviti, aktivnosti katerega tipa CRM največ prispevajo k uspešnosti. Po mojem mnenju so to aktivnosti analitičnega CRM.

H2: Za nekatera podjetja, takih je manj kot 10%, lahko rečemo, da uporabljajo upravljanje odnosov s strankami, čeprav ne uporabljajo programske opreme in sistematizirane rešitve.

Upravljanje odnosov s strankami je samo po sebi stara rešitev. Za izvajanje ni potrebna programska oprema, ki pa jo olajša. Glede na to, da podjetja uporabljajo precej aktivnosti s

področja CRM, lahko predvidevamo, da nekatera podjetja, kljub temu, da ne uporabljajo programske opreme za izvajanje CRM, pri svojem poslovanju uporabljajo upravljanje odnosov s strankami. To bo razvidno iz večjega števila aktivnosti in korakov verige vrednosti, ki jih izvajajo.

H3: Med majhnimi slovenskimi podjetji jih večina ne uporablja programske opreme za upravljanje odnosov s strankami.

Upravljanje odnosov s strankami je relativno nov koncept na slovenskem trgu. Po mojem opažanju so ga do sedaj v večini uvajala večja podjetja. Zato sem mnenja, da ga majhna podjetja do sedaj niso uvajala.

H4: O uvedbi upravljanja odnosov s strankami je do sedaj razmišljalo ali ga uvedlo manj kot 20% majhnih slovenskih podjetij.

Ker je koncept CRM v Sloveniji še veliko mlajši kot v ZDA in drugih razvitih državah, želim ugotoviti, kolikšen je delež majhnih podjetij, ki so dejansko že razmišljala ali celo uvedla CRM. Ravno zaradi novosti predvidevam, da je delež precej nizek in po mojem mnenju ne presega 20%.

H5: Podjetja, ki so že uvedla CRM in podjetja ki so o uvedbi razmišljala, so v povprečju po svojem mnenju bolj uspešna kot tista, ki o uvedbi niso niti razmišljala.

Če se ta hipoteza potrdi, bom lahko potrdil, da se za uvajanje CRM pogosteje odločajo podjetja, ki so že pred uvajanjem v povprečju uspešnejša od tistih, ki se za uvedbo ne določijo. Če bo delež podjetij, ki so CRM vpeljala, dovolj velik, bom ugotovil tudi, ali je večja uspešnost posledica vpeljave CRM. Ker predvidevam majhen delež podjetij, ki so dejansko vpeljala CRM, bom analizo opravil skupaj s podjetji, ki o uvedbi šele razmišljajo.

H6: Podjetja, ki so že uvedla CRM in podjetja, ki so o uvedbi razmišljala, bodo v povprečju po svojem mnenju bolj uspešna v prihodnosti kot tista, ki o uvedbi niso niti razmišljala.

Če se ta hipoteza potrdi, se bo izkazalo, da so podjetja, ki se odločajo za uvajanje CRM, bolj optimistična glede svoje prihodnosti, kar je lahko posledica uvedbe CRM ali pa preprosto dejstva, da vodilni v teh podjetjih razmišljajo bolj optimistično.

6.3 Načrtovanje raziskave

Za odgovore na zastavljena vprašanja sem se odločil za metodo kvantitativnega raziskovanja in sicer za spraševanje. Podatke sem zbral s pomočjo vprašalnika. Z raziskavo sem pridobil primarne podatke, to so izvirni podatki (Kotler, 1996, str. 133), zbrani prav za namen te diplomske naloge. Zato, da podatki čimbolj odsevajo stanje v celotni populaciji podjetij, sem iz baze slovenskih podjetij v velikosti 10-49 zaposlenih z naključnim vzorčenjem izbral bazo podjetij, na kateri sem opravil raziskavo. Glede na obseg

vprašalnika in tematiko raziskave, sem se odločil, da bom opravil najmanj 90 intervjujev. Končna številka je nekoliko višja in sicer sem jih opravil 95.

Ciljna oseba, ki je odgovarjala na vprašanja, je bila tista oseba, ki največ ve o poslovanju podjetja. Glede na to, da gre za relativno majhna podjetja, so bili najbolj primerni kandidati za odgovarjanje v naslednje vrstnem redu:

- direktor podjetja,
- pomočnik direktorja,
- vodja prodaje,
- vodja trženja,
- vodja financ ali
- kdo drug, ki ve, kaj se v podjetju dogaja in je pripravljen odgovarjati.

V primeru odsotnosti, zasedenosti ali pa želje ciljne osebe, da bi raziskavo opravili drugič, je bilo opravljenih več klicev, dokler raziskava ni bila opravljena, vendar ne več kot osemkrat. V podjetju so seveda lahko sodelovanje v raziskavi tudi zavrnil. Med podjetji, izbranimi v vzorec, pa so se pojavila tudi podjetja, ki ne obstajajo več, so v likvidaciji ali niso več dosegljiva na objavljeni telefonski številki in naslovu. Teh podjetij v raziskavi nisem upošteval.

6.3.1 Zbiranje podatkov

Vprašalnik za zbiranje podatkov sem oblikoval na osnovi hipotez, ki sem jih postavil, dodal pa sem še vprašanja, ki bodo dodatno razjasnila sliko in pokazala, kakšno je stanje med slovenskimi podjetji z 10-49 zaposlenimi. Sam vprašalnik je pripravljen na osnovi teoretičnega dela in predvsem še odprtih vprašanj, na katera želim odgovoriti in o katerih ni dostopnih podatkov.

Ker so podjetja razporejena po celotni Sloveniji, je bil najbolj smiseln način zbiranja podatkov telefonsko anketiranje. Tako sem lahko v razmeroma kratkem času zbral vse potrebne podatke. Pri izvedbi sem moral paziti na to, da je bilo v sodelovanje prepričanih čimveč podjetij iz izbranega vzorca, saj bi dodajanje novih, čeprav naključno zbranih podjetij v vzorec, pomenilo slabšo kakovost zbranih podatkov.

6.3.2 Oblikovanje vprašalnika

Na podlagi prebrane literature in predvsem vprašanj, na katera želim odgovoriti v diplomski nalogi, sem pripravil vprašalnik. Vprašalnik je razdeljen na več delov. Katera vprašanja dobi anketiranec, je odvisno v veliki meri od predhodnih odgovorov. Sam potek

vprašalnika je od splošnega h konkretnem, da anketirancu ne sugeriramo preveč odgovorov s formulacijo in možnimi odgovori predhodnih vprašanj.

Pri izvedbi anketiranja se je najprej poiskalo tisto osebo, ki največ ve o dogajanju v podjetju. Večinoma so to direktorji, vendar pa obstajajo tudi druge osebe, ki so dobro obveščene in v primeru, da je bila oseba, ki ve največ, nedosegljiva ali ni želela odgovarjati, se je anketiralo naslednjo osebo, ki je o dogajanju prav tako dobro obveščena.

V vsebinskem delu sem najprej preveril, ali v podjetju morda že uporabljajo nekatera orodja, ki se pojavljajo tudi kot orodja upravljanja odnosov s strankami. Anketirani so tu odgovarjali z da ali ne, pač odvisno od tega, ali določeno orodje v podjetju uporabljajo ali ne. Sama orodja so bila razdeljena glede na to, ali spadajo med strateški, operativni ali analitični CRM. V naslednjem vprašanju sem preverjal, ali podjetja izvajajo korake, ki so predvideni za uvajanje CRM v verigi vrednosti. Od naslednjega vprašanja o uporabi CRM je odvisno, katera vprašanja je še dobil anketiranec.

Podjetja uporabniki CRM so najprej povedala, za kakšne namene CRM uporabljajo, tu je bila iniciativa naštevanja prepuščena njim. Zanimalo me je tudi, kako dolgo CRM že uporabljajo. Prav tako tudi namen uporabe. Zanimal me je tudi sam način uvedbe. Namreč, ali je šlo v konkretnem podjetju za uvedbo programske opreme brez priprave strategije CRM ali za uvedbo strategije CRM ob podpori programske opreme. Anketiranci so odgovorili tako, da sta jim bili prebrani dve trditvi, oni pa so se odločili za tisto, ki bolje opiše, kako je to potekalo v njihovem podjetju. Ta sklop sem zaključil z vprašanjem, v katerem anketiranci sami navedejo razlog uvedbe CRM in z vprašanjem o tem, kakšen vpliv ima uvedba upravljanja odnosov s strankami na poslovanje podjetja, ali je ta vpliv pozitiven, vpliva ni ali je negativen.

Podjetja, ki nimajo uvedenega upravljanja odnosov s strankami, sem vprašal še, ali so v podjetju že razmišljali o uvedbi, tiste ki so, pa še to, kdaj ga nameravajo vpeljati in kateri je glavni razlog za uvedbo.

Prav vsa podjetja, ne glede na predhodne odgovore so dobila dve vprašanji o tem, kako podjetja vidijo svojo uspešnost sedaj in v prihodnosti. Odgovarjala so na Likertovi petstopenjski lestvici. Ocenjevala so z oceno od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da sploh ni uspešno, 5 pa, da je zelo uspešno.

Zaključek je bil namenjen demografskim vprašanjem o podjetju. Zanimalo me je število kupcev podjetja. Tu so imeli anketiranci možnost odgovarjati s tremi možnimi odgovori. Prav tako me je zanimalo, ali so kupci v večini podjetja ali posamezniki in kakšna je v podjetju funkcija osebe, ki odgovarja na vprašalnik.

6.3.3 Določitev vzorca in zbiranje podatkov

Ciljno populacijo za vzorčenje predstavljajo vsa majhna podjetja z od 10 do 49 zaposlenimi v Sloveniji. Ker je kakovosten vzorec, ki omogoča čimbolj kakovostno sklepanje z vzorca na populacijo, temeljen za pravilno in kakovostno izvedbo trženjske raziskave, sem za vzorčenje uporabil tehniko verjetnostnega vzorčenja. Iz ažurne baze vseh podjetij v velikosti 10-49 zaposlenih sem z metodo sistematičnega vzorčenja s korakom izbral vzorec. V bazo namenjeno anketiranju sem najprej uvrstil 200 podjetij, potem pa še dvakrat na enak način izbranih 60 podjetij. Skupno število podjetij, na katerih sem poizkusil opraviti raziskavo, je 320. Anketiranje je potekalo v času od 8.00 do 16.00 od 26. junija 2008 do 10. julija 2008.

Sam telefonski klic je bil sestavljen iz dveh delov. Prvi del je bil namenjen vstopu v podjetje in iskanju ciljne osebe. To je bila tista oseba, ki v podjetju najbolje obveščena o dogajanju na področju prodaje in trženja. V večini primerov to ni bila oseba, ki se je oglasila na telefon. Oseba na telefonu je klic vezala ciljni osebi, ki je bila seznanjena z namenom in vsebino raziskave. V primeru, da ni želela sodelovati, je bila anketa označena kot zavrnjena. Če oseba ni imela časa, se je dogovorilo za zmenek, se pravi za kasnejši klic, ko je oseba imela čas. Prav tako je bil zmenek dogovorjen v primeru, da osebe v trenutku klica zaradi odsotnosti ali zasedenosti ni bilo možno dobiti na telefon. V nekaterih primerih ni bilo možno vzpostaviti kontakta s ciljno osebo. Ti klici so bili označeni kot zavrjnjeni. Vsem sodelujočim je bila zagotovljena anonimnost, ki se je pri analizah seveda tudi držim.

Od 320 enot vključenih v vzorec jih je v raziskavi sodelovalo 95, kar pomeni 29,69% izkoristek vzorca. Ostalih 225 podjetij ni sodelovalo v raziskavi. Razlogi o različni. Šlo je za to, da ciljna oseba ni želela sodelovati, ni imela časa sodelovati, bi sodelovala, če bi lahko odgovarjala po elektronski pošti, ciljne osebe v času izvajanja raziskave ni bilo v podjetju, v nekaterih primerih podjetje ne obstaja več ali pa ni bilo možno najti kontaktne telefonske številke.

6.4 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

6.4.1 Sestava vzorca

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, so razporejena po celi Sloveniji. Regijo, kateri pripadajo, sem določil glede na poštno številko. V raziskavi je sodelovalo največ podjetij iz osrednjeslovenske regije (poštna številka se prične z 1). Teh je bilo 38 ali 40,00%. Sledijo Štajerska (poštna številka se prične z 2) z 18 podjetji, Savinjska (poštna številka se

prične s 3) in Primorska (poštna številka se prične 5 in 6) s po 10 podjetji. Z Dolenjske (poštna številka se prične z 8) je sodelovalo 9, z Gorenjske (poštna številka se prične s 4) pa 7 podjetij. Najmanj sodelujočih prihaja iz Prekmurja (poštna številka se prične z 9), in sicer 3 podjetja.

Največ sodelujočih v raziskavi, 34 ali 35,79%, zaseda delovno mesto vodje prodaje. Sledi jim 21 (22,11%) direktorjev. Nekaj manj je bilo vodij trženja, 14 (14,74%) in pomočnikov direktorjev, 11 (11,58%). Nekaj je bilo tudi prodajalcev, in sicer 5 (5,26%). Sodelovala sta tudi dve vodji financ in dva zaposlena v administraciji. Ostalih 6 dela na drugih področjih. (Priloga 2).

6.4.2 Analiza odgovorov

Lahko rečemo, da majhna slovenska podjetja v veliki meri uporabljajo orodja, ki jih lahko uvrstimo med orodja upravljanja odnosov s strankami. Najbolj pogosto uporabljeno orodje je *»določenost ciljev, ki jih podjetje želi doseči glede strank«*. To orodje uporabljajo skoraj vsa ali natančneje 94,74 % podjetij. Drugo najbolj uporabljeno orodje je *»priprava ponudb, prilagojenih posamezni stranki«* z nekaj manj ko 95%. Zelo pogosto sta uporabljene tudi *»določanje strategije glede ravnanja s strankami«*, 83,60 in *»zbiranje podatkov o kontaktih s kupci«*. Več kot polovica podjetij uporablja še naslednja orodja *»trženjske aktivnosti, prilagojene posameznemu kupcu ali skupinam kupcev«*, 68,42%, *»zbiranje podatkov o kupcih, ki so povezani z nakupi«*, 64,21%, *»segmentacija strank«*, 62,11% in *»sistematično analiziranje podatkov o kupcih in njihova uporaba v trženjske in prodajne namene«* 51,58%. Nekoliko manj pogosta je uporaba *»zbiranja podatkov o kupcih, ki niso neposredno povezani z nakupi«*, 40,00%. Od naštetih orodij pa najmanj majhnih slovenskih podjetij uporablja *»spletne strani, ki omogočajo nakupe«*, 37,89% (Priloga 3).

Nekoliko manj pogosto kot posamezna orodja upravljanja odnosov s strankami uporabljajo majhna slovenska podjetja korake verige vrednosti. Seveda teh korakov ne uporabljajo zavedno v kontekstu verige vrednosti, ampak jih uporabljajo kot način svojega poslovanja. V samem vprašalniku nisem uporabil strokovnih izrazov, ampak so bili koraki predstavljeni z opisom aktivnosti, ki naj bi se znotraj posameznega koraka uporabljale.

1. korak, analizo portfelja strank, uporablja dobra polovica (53,68%) majhnih slovenskih podjetij. 2. korak - intimnost strank in 3. korak - izgradnjo omrežij, uporablja enak delež slovenskih podjetij, 63,16%. Razvoj vrednosti kot 4. korak verige vrednosti uporablja dobri dve tretjini ali 68,42% majhnih slovenskih podjetij. Zadnji, 5. korak - upravljanje življenjskega cikla stranke, uporablja največ, kar 82,11% majhnih slovenskih podjetij (Priloga 3).

Seveda vsa podjetja, ki uporabljajo katerega od korakov, ne uporabljajo vseh ostalih. Kljub temu pa je dobra četrtina ali 28,42% majhnih slovenskih podjetij takšnih, ki uporabljajo prav vse 5 korakov verige vrednosti (Priloga 3).

Majhna podjetja pa imajo na različen način urejeno izvajanje teh aktivnosti. Dobra polovica, 57,89%, prepušča samo izvajanje zaposlenim in nima poenotenega izvajanja. Ostali, to je 42,11%, imajo izvajanje poenoteno in v ozadju tudi programsko opremo, ki omogoča, da vsi delujejo na enak način (Priloga 3).

Delež majhnih podjetij, ki že uporabljajo programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami, je 15,79%. Zgornja meja intervala zaupanja s stopnjo tveganja 5% je 23,12%, spodnja pa 8,46%. S 95% verjetnostjo lahko za majhna slovenska podjetja trdimo, da je delež takšnih, ki uporabljajo kakršnokoli obliko programske opreme za upravljanje odnosov s strankami, med 8,46% in 23,12% (Priloga 3).

OPOZORILO: Pri naslednjih nekaj vprašanjih, ki se nanašajo na programsko opremo CRM, je število anketirancev, ki so odgovarjali, enako 15. Zaradi tega razloga je število navedb pri možnih odgovorih posameznih vprašanj zelo majhno, celo manjše od 9. Zaradi tega razloga sklepanje na populacijo vseh podjetij pri teh vprašanjih ni možno, kljub temu pa lahko vidimo, v katero smer se pojav giblje v celotni populaciji.

Funkcionalnost te opreme je različna. Prav vsi uporabniki z njo zbirajo podatke o kupcih. Velika večina, 86,67% jih podatke o kupcih s to programsko opremo tudi analizira. Nekaj manj, 80,00%, jih spremlja in izvaja aktivnosti s kupci. Dve tretjini, 66,67% pa jih zbira tudi podatke o kontaktih s kupci. Pri ostalih navedbah zaradi majhnega števila navajam zgolj število navedb. Uporabo posameznemu kupcu prilagojenih ponudb je navedlo 7 anketirancev, 6 pa je bilo takšnih, ki programsko opremo za CRM uporabljajo tudi za povezavo podatkov o kupcih s podatki o nakupih (Priloga 3).

Podjetja uporabljajo programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami različno dolgo. Eden od anketirancev je navedel, da je to manj kot eno leto, trije od enega do dveh let, od dveh do treh let dva, kar sedem pa je bilo takšnih, ki uporabljajo programsko opremo za CRM več kot tri leta. (Priloga 3)

Način, na katerega so podjetja uvedla CRM, je različen. Deset ali 66,67% vseh podjetij, ki imajo CRM, je opravilo temeljito analizo poslovanja, pripravilo CRM strategijo in jo ob pomoči programske opreme pričelo izvajati v praksi. Ostalih pet podjetij je opremo preprosto kupilo in naučilo zaposlene, kako se jo uporablja (Priloga 3). Razlogi za uvedbo CRM so bili različni. Dve podjetji sta CRM uvedli, ker si želita bolj kakovostne baze kupcev, dve pa zato, ker je to zahteval trg. Ostala podjetja so navedla naslednje razloge (Priloga 3):

- CRM dobili v programski opremi,

- delo s strankami,
- ni bilo informacijske podpore,
- obseg dela,
- pospešitev prodaje in seznanjanje kupcev o artiklih,
- rast podjetja je zahtevala poenotenje dela,
- pridobitev novih kupcev in pridobivanje podatkov,
- statistika in kvaliteta strank,
- širjenje dejavnosti in
- večji poudarek na kupcu.

Glede tega, kako oprema za upravljanje odnosov s strankami vpliva na poslovanje podjetja, so si podjetja med seboj zelo enotna. Kar 80,00 % tistih, ki imajo programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami, je mnenja, da je vplivala pozitivno. Prav v nobenem podjetju niso mnenja, da programska oprema in uporaba le-te vpliva negativno (Priloga 3).

Podjetja, ki še nimajo programske opreme za upravljanje odnosov s strankami, sem povprašal, ali jo nameravajo uvesti. Uvesti jo namerava 20,00% majhnih podjetij. Zgornja meja intervala zaupanja s stopnjo tveganja 5% je 28,04%, spodnja meja pa 11,96%. Tako lahko rečemo, da je dejanski delež majhnih slovenskih podjetij, ki nameravajo uvesti programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami, med 11,96% in 28,04% (Priloga 3).

Podjetja namena uvedbe še nimajo povsem definiranega, saj je kar 10 podjetij odgovorilo, da ne vedo, kdaj se bo to zgodilo. Pet pa je takšnih, ki to nameravajo storiti v enem letu. Eno podjetje pa bo to storilo v roku enega leta do dveh (Priloga 3).

Glavni razlog uvedbe je želja po vpeljavi baze strank, to so odgovorila štiri podjetja. Dve podjetji si želita sledljivost strank. Ostali razlogi pa so (Priloga 3):

- analiziranje in filtriranje strank,
- baza podatkov, analiza strank,
- boljša kakovost in preglednost nad strankami,
- individualno delo s strankami,
- če bi uvedli maloprodajo,
- komunikacija podjetja in nastop s strankami,
- sistematično zbiranje strank, kontrola prodaje in
- stranko zadržati po nakupu.

Vse anketirane sem povprašal, kakšno je njihovo mnenje o uspešnosti njihovega podjetja in sicer, kakšno je mnenje o uspešnosti danes in o tem, kakšna bo uspešnost poslovanja čez 5 let. Ocenjevali so na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da podjetje sploh ni/ne bo uspešno, 5 pa, da je/bo zelo uspešno. Povprečna ocena trenutne uspešnosti je 2,97, kar je nekoliko pod povprečno oceno tri. Tudi modus, se pravi najbolj pogosta navedena vrednost

je bila blizu povprečja, to je 3. Povprečna ocena prihodnje uspešnosti je 3,66, modus pa 4. To pomeni, da so majhna podjetja s trenutno uspešnostjo zadovoljna povprečno, vendar pa so precej bolj optimistična glede prihodnosti (Priloga 3).

Majhna podjetja v Sloveniji imajo precej razpršeno bazo svojih kupcev, saj jih ima kar 62,77% v svojem portfelju več kot 100 kupcev. Le nekaj, med anketiranimi 2, je takšnih, ki imajo manj kot 10 kupcev. Ostali, 35,11%, ima od 11 do 100 kupcev (Priloga 3).

Med majhnimi podjetji je največ takih, 55,79%, ki ima med svojimi kupci v večini podjetja. Slaba četrtina, 24,21%, ima med kupci večinoma posameznike, petina pa ima med kupci približno enako končnih strank in podjetij (Priloga 3).

6.4.3 Preizkušanje raziskovalnih hipotez

H0: Večina majhnih slovenskih podjetij že danes izvaja aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo med aktivnosti upravljanja odnosov s strankami, čeprav tega ne poimenujejo tako.

Hipotezo sem preveril tako, da sem preštel, koliko izbranih orodij upravljanja odnosov s strankami uporabljajo majhna slovenska podjetja. Izkazalo se je, da vsako podjetje uporablja vsaj dve od desetih orodij. V povprečju pa kar 6,69 orodij. Število povprečnih uporabljenih orodij je s 95% verjetnostjo med 6,28 in 7,11, kar so tudi meje intervala zaupanja povprečnega števila uporabljenih orodij (Priloga 4, Tabela 20).

Glede na navedene rezultate lahko potrdim hipotezo H0. Majhna slovenska podjetja že danes izvajajo aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo med aktivnosti odnosov s strankami.

H1: Med podjetji, ki izvajajo aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo med aktivnosti CRM, so po svojem mnenju najbolj uspešna tista podjetja, ki izvajajo aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo med analitični CRM. Najbolj uspešna pa so tista podjetja, ki izvajajo aktivnosti vseh vrst CRM.

Uporabo posameznega tipa CRM sem preveril tako, da sem za vsako podjetje preštel, koliko od orodij posameznega tipa CRM uporablja. Orodja so bila razdeljena tako:

Analitični CRM:

- zbiranje podatkov o kupcih, ki niso neposredno povezani z njihovimi nakupi,
- zbiranje podatkov o kupcih, ki so povezani z nakupi, kot so kupljeni izdelki, količina nakupov, pogostost nakupov in podobno,
- zbiranje podatkov o kontaktih s kupci in
- sistematično analiziranje podatkov o kupcih in njihova uporaba v trženjske in prodajne namene.

Strateški CRM:

- v podjetju je določena strategija glede ravnanja s strankami,
- segmentacija strank glede na lastnosti strank in
- določeni so cilji, ki jih podjetje želi doseči glede strank.

Operativni CRM:

- priprava ponudb prilagojenih posamezni stranki,
- spletna stran, ki strankam omogoča nakupe in
- opravljanje trženjskih aktivnosti prilagojenih posameznemu kupcu ali skupinam kupcev.

Določil sem, da podjetje uporablja določen tip CRM v primeru, da uporabljati tri orodja iz spiska orodij posameznega CRM. Najbolj je tako razširjena uporaba analitičnega CRM, 51,58%, sledi uporaba strateškega, 35,79%, in operativnega CRM, 25,26% (Priloga 4, Tabela 30). V vzorcu anketiranih podjetij sicer obstaja razlika v povprečni oceni uspešnosti podjetja glede na uporabo različnih tipov CRM. Med anketiranimi podjetji so najbolj uspešna tista, ki uporabljajo strateški CRM, sledi analitični CRM in uporabniki vseh treh tipov. Najmanj pa so uspešna podjetja, ki uporabljajo operativni CRM. (Priloga 4, Tabela 31).

Vendar pa se 95% intervali zaupanja aritmetičnih sredin vseh štirih skupin med seboj pokrivajo. Zato ti rezultati za populacijo vseh majhnih podjetij niso značilni.

Hipotezo H1 zavračam, saj se podjetja glede na uporabo različnih tipov CRM po uspešnosti med seboj ne razlikujejo.

H2: Za nekatera podjetja, takih je manj kot 10%, lahko rečemo, da uporabljajo upravljanje odnosov s strankami, čeprav ne uporabljajo programske opreme in sistematizirane rešitve.

Za preverjanje te hipoteze postavljam predpostavko, da lahko rečemo, da podjetje uporablja CRM neodvisno od uporabe programske opreme v primeru, da uporablja 8-10 orodij CRM in izvaja vsaj 4 korake verige vrednosti. Takih podjetij je 27,37% (Priloga 4, Tabela 23). Delež podjetij, ki uporabljajo CRM in ne uporabljajo programske opreme za upravljanje odnosov s strankami, je 15,79% (Priloga 4, Tabela 24). Spodnja meja intervala zaupanja, znotraj katerega se s 95% verjetnostjo nahaja delež podjetij, ki uporabljajo CRM in ne uporabljajo programske opreme za upravljanje odnosov s strankami, je 8,46%, zgornja meja intervala zaupanja pa je 23,12% (Priloga 4, Tabela 25).

Glede na navedeno lahko zavržemo hipotezo H2, saj obstaja le majhna verjetnost, da je delež podjetij, ki uporabljajo upravljanje s strankami in ne uporabljajo programske opreme za CRM, manjši od 10 %.

H3: Med majhnimi slovenskimi podjetji jih večina ne uporablja programske opreme za upravljanje odnosov s strankami.

To hipotezo preverjam na osnovi pridobljenih podatkov pri vprašanju o uporabi programske opreme za izvajanje upravljanja odnosov s strankami. Rezultat je v skladu s hipotezo 3. Namreč, programsko opremo za CRM uporablja s 95% verjetnostjo (priloga 3, Tabela 7) med 8,46% in 23,12%. To pomeni, da večina majhnih podjetij ne uporablja programske opreme za upravljanje odnosov s strankami.

Hipotezo H3 lahko potrdim. Večina majhnih slovenskih podjetij ne uporablja programske opreme za upravljanje odnosov s strankami.

H4: O uvedbi upravljanja odnosov s strankami je do sedaj razmišljalo ali ga uvedlo manj kot 20% majhnih slovenskih podjetij.

Za preverjanje hipoteze H4 sem združil majhna podjetja, ki že uporabljajo CRM ali razmišljajo o uvedbi. Takih podjetij je 32,63%. Izračun intervalov zaupanja nekoliko razširi možne deleže v populaciji vseh majhnih podjetij, in sicer se delež podjetij, ki so CRM že uvedla ali o tem še razmišljajo, nahaja 95% verjetnostjo med 23,20% in 42,06%.

Glede na zapisano lahko ovržem hipotezo H4, saj je delež podjetij, ki so CRM že uvedla ali o tem še razmišljajo, vsekakor večji od 20%.

H5: Podjetja, ki so že uvedla CRM in podjetja ki so o uvedbi razmišljala, so v povprečju po svojem mnenju bolj uspešna kot tista, ki o uvedbi niso niti razmišljala.

Hipotezo preverjam s primerjavo povprečne ocene trenutne uspešnosti podjetja med tistimi podjetji, ki so že uvedla CRM ali o uvedbi razmišljajo, in tistimi, ki programske opreme za upravljanje odnosov s kupci nimajo, niti o njej ne razmišljajo. Rezultati na vzorcu anketiranih so sicer pokazali razliko med obema vzorcema (Priloga 4, Tabela 26), vendar pa preverjanje rezultata na celotni populaciji s t-testom neodvisnih vzorcev pokaže, da za celotno populacijo statistične značilnosti ne morem potrditi. Stopnja značilnosti je namreč ob predpostavki enakih varianc v populaciji 0,184, ob predpostavki neenakih varianc v populaciji pa 0,160 (Priloga 4, Tabela 27).

Hipotezo H5 zavračam. Podjetja, ki so že uvedla CRM in podjetja, ki so o uvedbi razmišljala, v povprečju po svojem mnenju niso bolj uspešna od tistih, ki o uvedbi niso niti razmišljala.

H6: Podjetja, ki so že uvedla CRM in podjetja, ki so o uvedbi razmišljala, bodo v povprečju po svojem mnenju bolj uspešna v prihodnosti kot tista, ki o uvedbi niso niti razmišljala.

Hipotezo preverjam s primerjavo povprečne ocene pričakovane uspešnosti čez pet let med tistimi podjetji, ki so že uvedla CRM ali o uvedbi razmišljajo, in tistimi, ki programske opreme za upravljanje odnosov s kupci nimajo, niti o njej ne razmišljajo. Rezultati na

vzorcu anketiranih so sicer pokazali razliko med obema vzorcema (Priloga 4, Tabela 28), vendar pa preverjanje rezultata na celotni populaciji s t-testom neodvisnih vzorcev pokaže, da za celotno populacijo statistične značilnosti ne morem potrditi. Stopnja značilnosti je namreč ob predpostavki enakih varianc v populaciji 0,213, ob predpostavki neenakih varianc v populaciji pa 0,146 (Priloga 4, tabela 29).

Hipotezo H_6 zavračam. Podjetja, ki so že uvedla CRM in podjetja ki so o uvedbi razmišljala, v povprečju po svojem mnenju niso bolj uspešna od tistih, ki o uvedbi niso niti razmišljala.

6.5 Ugotovitve o stanju upravljanja odnosov s strankami v majhnih podjetjih

Po mojem mnenju je stanje glede uporabe različnih orodij upravljanja odnosov s strankami zadovoljivo. Podjetja v veliki večini uporabljajo ta orodja, kar 72,63%, vsaj šest od desetih. Delež podjetij, ki teh orodij ne uporabljajo, je dokaj majhen, le 27,37% jih uporablja pet orodij ali manj, ni pa podjetij, ki teh orodij ne bi uporabljala. Lahko rečemo, da podjetja uporabljajo v povprečju precejšnje število orodij za upravljanje odnosov s strankami, v povprečju 6,69 od desetih, čeprav se morda tega niti ne zavedajo. Uporaba pa poteka na dvakrat neorganiziran način. Najprej v samem smislu organiziranosti znotraj podjetja, saj je uporaba orodij in izvedba v veliki meri prepuščena zaposlenim. Drugič pa v kontekstu upravljanja odnosov s strankami, saj v večini podjetij, 84,21%, same programske opreme za upravljanje odnosov s strankami nimajo. Na osnovi precejšnje razširjenosti uporabe teh orodij, najbolj pogosto so uporabljena orodja analitičnega, 51,58% majhnih podjetij, in strateškega upravljanja odnosov s strankami, 35,79%, lahko rečemo, da je uporaba upravljanja odnosov s strankami med majhnimi slovenskimi podjetji precej razširjena, čeprav ni vedno podprta s programsko opremo, pa tudi celoten postopek ne poteka organizirano.

Razširjena je tudi uporaba posameznih korakov verige vrednosti, saj več kot četrtnina podjetij, 28,42%, izvaja aktivnosti petih korakov verige vrednosti. Iz tega sklepam, da so podjetja v svojem prodajnem postopku zelo dobro informirana in organizirana in ne izvajajo svojih aktivnosti »na pamet«. Je pa res, da vseh teh aktivnosti ne moremo pripisati izvajanju koncepta CRM, ampak bolj nekemu organiziranemu, zdravorazumskemu in tudi z znanjem podprtemu izvajanju prodaje in trženja.

Delež podjetij, ki trdijo, da uporabljajo programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami je relativno visok, 15,79%. Tudi ob upoštevanju majhnega vzorca in širokemu intervalu zaupanja je ta številka relativno visoka. Glede na to, kaj ta programska oprema omogoča, sicer sklepam, da ne gre za programsko opremo za upravljanje odnosov

strankami, ki bi delovala na ravni celotnega podjetja in povezovala večino dejavnosti, ki se izvajajo v podjetju. Gre v večji meri za programsko opremo, ki omogoča upravljanje s kontakti, ki pa v nekaterih primerih omogoča tudi naprednejše aktivnosti - analize in spremljanje aktivnosti kupcev. Sama programska oprema je v podjetjih že kar nekaj časa in ne gre za stvar, ki bi bila v majhnih podjetjih povsem nova. Sami razlogi za uvedbo pa so, lahko rečemo, pravi, saj gre v večini primerov za željo iz poslovnih razlogov in ne gre za uvajanje zato, ker bi CRM dojeli kot modno muho in zadevo, ki jo je potrebno imeti.

Za zelo pozitivno, kar se tiče samega sprejemanja upravljanja odnosov s strankami pa lahko vzamemo odnos, ki ga imajo v podjetjih do programske opreme in koncepta. Velika večina podjetij, 80,00%, namreč meni, da je CRM pozitivno prispeval k poslovni uspešnosti podjetja. Poleg tega pa ni bilo prav nikogar, ki bi vpliv označil za negativen.

Relativno veliko podjetij se je v tem trenutku izjasnilo, da programsko opremo za CRM namerava uvesti. Takih naj bi bila kar petina podjetij, ki te opreme še nima. Da je delež v resnici nekoliko manjši, lahko vidimo po tem, kdaj planirajo izvedbo, saj ima manj kot polovica teh že določen termin izvedbe tega zahtevnega projekta. Glede na ugotovljeno lahko rečem, da je delež, ki bo kmalu realiziran, zagotovo precej manjši kot petina. Razlogi, ki podjetja vodijo k razmišljanju o uvedbi, so podobni, kot so bili pri tistih, ki so programsko opremo za CRM že uvedli. Mogoče so pri teh, ki to počnejo sedaj, razlogi nekoliko bolj povezani z zbiranjem podatkov, pri prvih pa so bili morda nekoliko bolj vsebinski in povezani neposredno s strankami. Seveda pa so pridobljeni podatki premalo natančni, da bi to lahko trdil z večjo gotovostjo.

Majhna podjetja so s svojim trenutnim poslovanjem zadovoljna precej povprečno, povprečna ocena na lestvici od 1 do 5 je 2,97. Zato pa so toliko bolj optimistična glede prihodnosti, povprečna ocena je 3,66. Uporaba programske opreme za upravljanje odnosov s strankami in namen o uporabi ne vplivata na mnenje o uspešnosti podjetja. Čeprav se je na mojem vzorcu pokazala razlika, pa le-te ni možno splošiti na vsa podjetja v populaciji.

Na osnovi izsledkov raziskave bi majhnim podjetjem vsekakor priporočil, da razmislijo o uvedbi programske opreme za upravljanje odnosov s strankami. Samo rešitev naj vpeljejo kot dopolnilo obstoječemu poslovanju in ne kot rešitev, ki bo popolnoma spremenila poslovanje podjetja. Odločijo naj se za rešitve, ki so dostopne na trgu in ne za rešitev, ki je narejena posebej za njih (Smith, 2006, str. 1). Upoštevajo naj to, da mora biti rešitev enostavna in poceni (Zaldivar, 2006, str. 1). Kot opcija se jim ponujajo rešitve, ki so dostopne in delujejo preko medmrežja (Wasserman, 2007, str. 1). Pri tem naj poleg kontakta s podjetjem, ki jim bo nudilo to rešitev, pridobijo tudi mnenje neodvisnega svetovalca o tem, katera rešitev je za podjetje najboljša in kaj naj omogoča.

SKLEP

Z diplomskim delom sem želel ugotoviti, kakšno je stanje upravljanja odnosov s strankami v majhnih slovenskih podjetjih. Seveda ni šlo brez detaljnega prikaza in opisa samega koncepta, pri analizi majhnih podjetij pa sem precej pozornosti posvetil uporabi orodij upravljanja odnosov s strankami, ki jih podjetja uporabljajo neodvisno od uporabe programske opreme za CRM.

Ugotavljam, da je upravljanje odnosov s strankami kot strateški pristop, s katerim podjetja ohranjajo in razširjajo odnose s strankami, vedno bolj prisotno tudi pri nas. Vedno bolj tudi med majhnimi podjetji z 10-49 zaposlenimi.

Poznamo tri tipe upravljanja odnosov s strankami in sicer strateški, operativni in analitičen. Različna orodja, ki jih lahko uvrstimo med te tri tipe, uporabljajo tudi majhna slovenska podjetja. V večini primerov jih ne označujejo za upravljanje odnosov s strankami, vendar pa te aktivnosti kljub temu opravljajo s takšnim namenom, kot ga predvideva upravljanje odnosov s strankami. Majhna podjetja izvajajo tudi korake, ki jih predvideva CRM veriga vrednosti. Teh korakov resda ne izvajajo kot upravljanje odnosov s strankami in ne povsem organizirano, vendar pa jih izvajajo, kar pomeni, da CRM nikakor ne moremo uvrstiti na področje informatike. Tja lahko uvrstimo zgolj rešitve, ki CRM omogočajo izvajati bolj kakovostno in enotno.

Velik problem prvih poizkusov uveljavitve programske opreme, ki je omogočala upravljanje odnosov s strankami, je bila zelo velika neuspešnost uvajanja, ki je šla tudi tja do 75%. Kljub majhnemu številu navedb v raziskavi lahko rečem, da majhna podjetja v Sloveniji takšnih problemov nimajo. Saj so v večini mnenja, da je programska oprema za CRM pozitivno vplivala na njihovo poslovanje. Da niso imeli problemov z uvajanjem je posledica tega, da v njihovem primeru ne gre za rešitve, ki bi povsem spremenile poslovanje podjetja, ampak so njihove programske rešitve bolj dopolnilo ostalim aplikacijam in podpora trženju ter prodaji.

Vodilni v majhnih podjetjih so seznanjeni s konceptom CRM in tudi razmišljajo o tem, da bodo samo rešitev vpeljali v svoje podjetje.

Zaključim lahko torej, da so slovenska majhna podjetja seznanjena s konceptom CRM in da je uvedba za majhna podjetja smiselna. Najbolj napredna majhna podjetja so CRM rešitve že uvedla, visok pa je tudi delež tistih, ki to počnejo v tem trenutku. Tista podjetja, ki upravljanje odnosov s strankami uporabljajo, so mnenja, da le-ta pozitivno vpliva na njihovo poslovanje. Ne morem pa reči, da je poslovanje podjetij, ki so že uvedla programske opreme za upravljanje odnosov s strankami ali o tem razmišljajo, uspešnejše od tistih, ki programske opreme za upravljanje odnosov s strankami niso uvedla in je ne

nameravajo. To iz pridobljenih podatkov lahko zgolj slutim, vendar pa zaradi statističnih omejitev tega nikakor ne morem trditi.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahearne, M., Hughes, D. E. & Schillewaert, N. (2007). Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 336-349
2. Anderson, K. & Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. New York: McGraw-Hill.
3. Bailor, C. (2006, 19. junij). Japan's SMBs Will Demand More. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/Japan's-SMBs-Will-Demand-More-43690.aspx>
4. Boardman, R. (2004). Doomed from the start. Najdeno 19. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.mareeba.co.uk>
5. Bohling, T. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*, 9 (2), 184-194.
6. Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
7. Buttle, F. (2007, 12. november). Try answering this questions. Najdeno 23.marca 2008 na spletnem naslovu http://www.customerthink.com/forum/crm_usefull_very_small_business
8. Casson, M. (2006). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
9. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79 (7), 1015-1024.
10. Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business process Management Journal*, 9 (5), 672-688.
11. Cook, K. J. (1995). *AMA Complete Guide to Small Business Marketing*. Lincolnwood: NTC Business Books.
12. Cowgill, D. (2005, 12. julij). Is Your CRM System Destined To Fail. *CRMNewz*. Najdeno 3. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.crmnewz.com/crmnewz-18-20050712IsYourCRMSystemDestinedtoFail.html>
13. CRM – easy to do wrong, hard to do right. (2002). *Strategic Direction*, 18 (3), 19-22.
14. Ferligoj, A. (1997). *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: samozaložba Zenel Batagelj.
15. Harris, J. G. & Davenport, T. H. (2003). Making the Most of Customer Knowledge. V J. G. Freeland (ur.), *The Ultimate CRM Handbook* (str. 94-101). New York: McGraw-Hill.
16. Hayes, M. F. & Ref, R. (2003). The Next Generation of the Extended Enterprise. V J. G. Freeland (ur.), *The Ultimate CRM Handbook* (str. 153-164). New York: McGraw-Hill.

17. Jacobs, H. (2006). The keys to CRM implementation. *Credit Union Management*, 29 (5), 74.
18. Kenny, B. & Dyson, K. (1989). *Marketing in Small Business*. London: Routledge.
19. Konič, M. (2003). *Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji, magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
21. Kotorov, R. (2003). Customer relationship management: strategic lessons and future directions. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 566-571.
22. Lipka, S. E. (2006). Twelve steps to CRM without eating an elephant. V *Handbook of business strategy* (str.95-100). b.k.: Emerald Group Publishing Limited.
23. Malhotra, N. K. (2002). *Basic Marketing Research*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
24. McCabe, L. (2005, 2. april). Nine steps for successful CRM implementation: Check IT List. *CIO Midmarket Tips*. Najdeno 3. maja 2008 na spletnem naslovu http://searchcio-midmarket.techtarget.com/tip/0,289483,sid183_gci1061854,00.html
25. Messner, W. (2005). Customer relationship management technology A commodity or distinguishing factor? *Business Information Review*, 22 (4), 253–262.
26. Millard, N. (2003). A million segments of one — how personal should customer relationship management get? *BT Technology Journal*, 21 (1), 114-120.
27. Mochal, T. (2002, 8. april). Case study of a successful CRM implementation: Addressing people issues. Najdeno 3. maja 2008 na spletnem naslovu http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878_11-1046010
28. Ngai, E.W.T. (2005). Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (6), 582-605.
29. O'Halloran, J. P. (2003). Gaining Customer Insights in a World of Change and Uncertainty. V J. G. Freeland (ur.), *The Ultimate CRM Handbook* (str. 67-71). New York: McGraw-Hill.
30. Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167–176.
31. Piccoli, G. (2003). Customer relationship management a driver for change in the structure of US lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 61, 61-73.
32. *Positive analyst outlook for CRM in 2007*. Najdeno 23. marca 2007 na spletnem naslovu <http://www.mycustomer.com/cgi-bin/item.cg?id=132707>
33. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja*. (druga izdaja) Ljubljana: GV založba.
34. Reicheld, F.F. (1996). Learning from customer Defections. *Harvard Business Review March-April 1996*, 56-69.
35. Reinartz, W. & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review July 2002*, 86-94.

36. Rovan, J. & Turk, T. (1998). *Analiza podatkov z SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Smith, R. (2006, 1. maj). The State Of CRM Market: The most succesful customers will leverage the industry's foundation. *Viewpoint (Web Exclusive)*. Najdeno 3. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/print/default.asp?ArticleID=5958>
38. *Statistični letopis Republike Slovenije 2007*. (2007). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
39. Van Bentum, R. & Stone, M. (2005). Customer relationship management and the impact of corporate culture – A European study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13 (1), 28-54.
40. Wasserman, T. (2007, 21. marec). CRM for Small Bussiness. Najdeno 3. maja 2008 na spletnem naslovu <http://technology.inc.com/software/articles/200610/CRMforsmallbiz.html>
41. Whitehouse, C., Spencer R. E. & Payne M. (2003). Whom Do You Want To Reach. V J. G. Freeland (ur.), *The Ultimate CRM Handbook* (str. 18-29). New York: McGraw-Hill.
42. *Why CRM Is So Difficult*. Najdeno 19. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.crm2day.com/library/EpFkZllEukyaVsPcfF.php>
43. Zakon o varstvu osebnih podatkov. (2007). Uradni list RS. (Št. 94/2007, 16.10.2007).
44. Zaldivar, C. (2006, 1. junij). Business Automation Software: Why business size is more important than you think. *Viewpoint (Web Exclusive)*. Najdeno 23. marca 2007 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/print/default.asp?ArticleID=6070>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1 Vprašalnik.....	2
Priloga 2 Rezultati raziskave – struktura vzorca	6
Priloga 3 Rezultati raziskave – osnovni rezultati	6
Priloga 4 Rezultati raziskave – preverjanje hipotez.....	10
Priloga 5 Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	13

Priloga 1 Vprašalnik

Pozdravljeni, moje ime je _____. Za potrebe diplomske naloge izvajam kratko raziskavo o uvedbi CRM, se pravi upravljanja odnosov s strankami v slovenska podjetja. Želel-a bi govoriti z osebo, ki je najbolj obveščena o dogajanju na področju prodaje in trženja v vašem podjetju in ki bi mi lahko odgovorila na nekaj vprašanj?

vsi

1. Bi mi lahko za začetek na kratko opisali, kaj si vi predstavljate pod upravljanjem odnosov s strankami?

(vpis)

2. Ali pri vašem ravnanju s kupci uporabljate naslednje prijeme in orodja:

(odgovore se bere in rotira)

1. Zbiranje podatkov o kupcih, ki niso neposredno povezani z njihovimi nakupi? (A)
2. Ali imate določeno strategijo glede ravnanja s strankami? (S)
3. Priprava ponudb prilagojenih posamezni stranki? (O)
4. Zbiranje podatkov o kupcih, ki so povezani z nakupi, kot so kupljeni izdelki, količina nakupov, pogostost nakupov in podobno? (A)
5. Internet stran, ki strankam omogoča nakupe? (O)
6. Ali imate svoje stranke razdeljene v različne skupine, glede na lastnosti strank? (S)
7. Zbiranje podatkov o kontaktih s kupci? (A)
8. Ali imate določene cilje, ki jih želite doseči glede vaših strank (npr. čimvečja prodaja, čimvečji RVC, zadržanje strank, itd.)? (S)
9. Ali v vašem podjetju opravljate trženjske aktivnosti prilagojene posameznemu kupcu ali skupinam kupcev? (O)
10. Ali sistematično analizirate podatke o kupcih in jih potem uporabljate v trženjske in prodajne namene? (A)

3. Kaj pa naslednje prijeme in orodja?

(odgovore se bere in rotira)

1. Analiza dejanske in potencialne baze strank z namenom sprejetja odločitve, katerim strankam boste prodajali v prihodnje?
2. Spoznavanje identitete, profila, zgodovine, potreb, pričakovanj in želja strank, ki jim želite prodajati?
3. Vključitev vaših dobaviteljev, partnerjev, vlagateljev in zaposlenih v ustvarjanje vrednosti za vaše stranke?
4. Razvijanje vrednosti za vaše stranke, ki jo začuti ob nakupu?
5. Sistematično upravljanje stranke od nove stranke, preko njenega zadržanja do zveste stranke, ki nas priporoča drugim?

4. Katera trditev bolje opiše način, na katerega opravljate našete dejavnosti?

(odgovore se bere in rotira)

1. Te aktivnosti opravljajo vsi zaposleni na enak način ob podpori tem aktivnostim prilagojene programske opreme
2. Te aktivnosti opravlja vsak zaposleni po lastni presoji in ima v svojem spominu tudi vse podatke o strankah?

5. Ali morda v vašem podjetju uporabljate programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami, CRM?

(se ne bere)

1. Da
2. Ne
3. Ne, kaj je to?

Če 5 da →

6. Kaj pa vam ta programska oprema omogoča? Mogoče še kaj?

(se ne bere)

1. zbiranje podatkov o kupcih
2. zbiranje podatkov o kontaktih s kupci
3. analize podatkov o kupcih
4. spremljanje in izvajanje aktivnosti o kupcih?
5. izdelavo posameznemu kupcu prilagojenih ponudb
6. povezavo podatkov o kupcih s podatki o nakupih
7. drugo: _____

7. Kako dolgo v vašem podjetju že uporabljate to programsko opremo?

(se ne bere)

1. Manj kot eno leto
2. Od enega do dveh let
3. Od dveh do treh let
4. Več kot tri leta

8. Katera trditev bolje opiše način, na katerega ste uvedli CRM:

(se bere in rotira)

1. CRM smo uvedli tako, da smo kupili programsko opremo in zaposlene naučili kako se jo uporablja ali
2. CRM smo uvedli tako, da smo opravili temeljito analizo poslovanja, pripravili CRM strategijo, izobrazili zaposlene in jo ob pomoči programske opreme pričeli izvajati v praksi.

9. Kateri je bil glavni razlog, da ste se odločili za uvedbo?

10. Kako pa po vašem mnenju uporaba prispeva k poslovni uspešnosti vašega podjetja?

(se bere)

1. pozitivno
2. nima vpliva
3. negativno

Če 5 ne➔

11. Pa ste v podjetju že razmišljali o uvedbi?

1. Da
2. Ne

Če 11 da

12. Kdaj jo nameravate uvesti?

(se ne bere)

1. V roku enega leta
2. Od enega do dveh let
3. Od dveh do treh let
4. Čez več kot tri leta

13. Kateri je glavni razlog, da razmišljate o uvedbi?

vsi

14. Kako pa bi vi ocenili poslovno uspešnost vašega podjetja? Ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da podjetje sploh ni uspešno 5 pa, da je zelo uspešno.

(oceniti mora s številko)

- 1 sploh ni uspešno
- 2 ...
- 3 ...
- 4 ...
- 5 zelo je uspešno

15. Kakšna bo po vašem mnenju uspešnost poslovanja vašega podjetja čez 5 let ocenite na lestvici od 1 do 5 , kjer 1 pomeni, da sploh ne bo uspešno in 5 pa, da bo zelo uspešno?

(oceniti mora s številko)

- 1 sploh ne bo uspešno
- 2 ...
- 3 ...
- 4 ...
- 5 zelo bo uspešno

16. Približno koliko kupcev ima vaše podjetje:

(se ne bere)

1. Do 10
2. Od 11 do 100
3. Več kot 100

17. Ali večino vaših kupcev predstavljajo podjetja ali posamezniki?

(se ne bere)

1. Večino podjetja
2. Večino posamezniki
3. 50:50

18. Kakšna pa je vaša funkcija v podjetju?

(se ne bere)

1. Direktor podjetja
2. Pomočnik direktorja
3. Vodja prodaje
4. Vodja trženja
5. Vodja financ
6. Drugo _____

Priloga 2 Rezultati raziskave – struktura vzorca

Tabela 1: Struktura sodelujočih v raziskavi glede na regijo podjetja (n=95)

Regija podjetja	frekvenca	odstotek
Osrednjeslovenska	38	40,00
Štajerska	18	18,95
Savinjka	10	10,53
Gorenjska	7	7,37
Primorska	10	10,53
Dolenjska	9	9,47
Prekmurje	3	3,16
skupaj	95	100

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 2: Struktura sodelujočih v raziskavi glede na delovno mesto (n=95)

Kakšna pa je vaša funkcija v podjetju?	frekvenca	odstotek
Direktor podjetja	21	22,11
Pomočnik direktorja	11	11,58
Vodja prodaje	34	35,79
Vodja trženja	14	14,74
Vodja financ	2	2,11
Komercialist	5	5,26
Administracija	2	2,11
Drugo	6	6,32
skupaj	95	100

Vir: Rezultati lastne raziskave

Priloga 3 Rezultati raziskave – osnovni rezultati

Tabela 3: Uporaba orodij za upravljanje odnosov s strankami (n=95)

Uporaba orodij upravljanja odnosov s strankami	n=	%
Ali imate določene cilje, ki jih želite doseči glede vaših strank (npr. čimvečja prodaja, čimvečji RVC, zadržanje strank, itd.)? (S)	90	94,74
Priprava ponudb prilagojenih posamezni stranki? (O)	85	89,47
Ali imate določeno strategijo glede ravnanja s strankami? (S)	79	83,16
Zbiranje podatkov o kontaktih s kupci? (A)	74	77,89
Ali v vašem podjetju opravljate trženjske aktivnosti prilagojene posameznemu kupcu ali skupinam kupcev? (O)	65	68,42
Zbiranje podatkov o kupcih, ki so povezani z nakupi, kot so kupljeni izdelki, količina nakupov pogostost nakupov in podobno? (A)	61	64,21
Ali imate svoje stranke razdeljene v različne skupine, glede na lastnosti strank? (S)	59	62,11
Ali sistematično analizirate podatke o kupcih in jih potem uporabljate v trženjske in prodajne namene? (A)	49	51,58
Zbiranje podatkov o kupcih, ki niso neposredno povezani z nakupi? (A)	38	40,00
Internet stran, ki strankam omogoča nakupe? (O)	36	37,89

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 4: Uporaba petih korakov verige vrednosti (n=95)

Uporaba korakov verige vrednosti	n=	%
1. korak: Analiza dejanske in potencialne baze strank z namenom sprejetja odločitve katerim strankam boste prodajali v prihodnje?	51	53,68
2. korak: Spoznavanje identitete, profila, zgodovine, potreb, pričakovanj in želja strank, ki jim želite prodajati?	60	63,16
3. korak: Vključitev vaših dobaviteljev, partnerjev, vlagateljev in zaposlenih v ustvarjanje vrednosti za vaše stranke?	60	63,16
4. korak: Razvijanje vrednosti za vaše stranke, ki jo začuti ob nakupu?	65	68,42
5. korak: Sistematično upravljanje stranke od nove stranke, preko njenega zadržanja do zveste stranke, ki nas priporoča drugim?	78	82,11
Uporaba vseh petih korakov verige vrednosti	27	28,42

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 5: Način izvajanja aktivnosti upravljanja odnosov s strankami in korakov verige vrednosti (n=95)

Katera trditev bolje opiše način na katerega opravljate našete dejavnosti?	n=	%
Te aktivnosti opravljajo vsi zaposleni na enak način ob podpori tem aktivnostim prilagojene programske opreme	40	42,11
Te aktivnosti opravlja vsak zaposleni po lastni presoji in ima v svojem spominu tudi vse podatke o strankah?	55	57,89
skupaj	95	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 6: Uporaba programske opreme za izvajanje upravljanja odnosov s strankami (n=95)

Ali morda v vašem podjetju uporabljate programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami, CRM?	n=	%
da	15	15,79
ne	80	84,21
skupaj	95	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 7: Uporaba programske opreme za izvajanje upravljanja odnosov s strankami – interval zaupanja (n=95)

Ali morda v vašem podjetju uporabljate programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami, CRM?	n=	%	spodnja meja intervala zaupanja ($\alpha=0,05$, v%)	spodnja meja intervala zaupanja ($\alpha=0,05$, v%)
da	15	15,79	8,46	23,12
skupaj	95			

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 8: Funkcionalnost programske opreme za upravljanje odnosov s strankami (n=15)

Kaj pa vam programska oprema za upravljanje odnosov s strankami omogoča?	n=	%
zbiranje podatkov o kupcih	15	100,00
zbiranje podatkov o kontaktih s kupci	10	66,67
analize podatkov o kupcih	13	86,67
spremljanje in izvajanje aktivnosti o kupcih	12	80,00
izdelavo posameznemu kupcu prilagojenih ponudb	7	46,67
povezavo podatkov o kupcih s podatki o nakupih	6	40,00

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 9: Termin uvedbe programske opreme za CRM (n=15)

Kako dolgo v vašem podjetju že uporabljate to programsko opremo?	n=	%
manj kot eno leto	1	6,67
od enega do dveh let	3	20,00
od dveh do treh let	2	13,33
več kot tri leta	7	46,67
ne vem	2	13,33
skupaj	15	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 10: Način uvedbe CRM (n=15)

Način uvedbe CRM	n=	%
CRM smo uvedli tako, da smo kupili programsko opremo in zaposlene naučili kako se jo uporablja	5	33,33
CRM smo uvedli tako, da smo opravili temeljito analizo poslovanja, pripravili CRM strategijo, izobrazili zaposlene in jo ob pomoči programske opreme pričeli izvajati v praksi.	10	66,67
skupaj	15	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 11: Razlog za uvedbo CRM programske opreme (n=15)

Kateri je bil glavni razlog da ste se odločili za uvedbo?	n=
želja po kakovostnih bazah kupev	2
zahteva trga	2
CRM dobili v programski opremi	1
delo s strankami	1
ni bilo informaijske podpore	1
obseg dela	1
pospešitev prodaje in seznanjanje kupcev o artiklih	1
rast podjetja zahtevala poenotenje dela	1
pridobitev kupcev in pridobivanje podatkov	1
statistika in kvaliteta strank	1
širjenje dejavnosti	1
večji poudarek na kupcu	1
skupaj	15

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 12: Vpliv programske opreme za upravljanje odnosov s strankami na poslovanje podjetja (n=15)

Kako pa po vašem mnenju uporaba prispeva k poslovni uspešnosti vašega podjetja?	n=	%
pozitivno	12	80,00
nima vpliva	3	20,00
skupaj	15	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 13: Namen podjetja po uvedbi programske opreme za CRM (n=80)

Pa ste v podjetju že razmišljali o uvedbi?	n=	%
da	16	20,00
ne	63	78,75
ne vem	1	1,25
skupaj	80	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 14: Terminski rok pričakovane uvedbe programske opreme za CRM (n=16)

Kdaj jo nameravate uvesti?	n=	%
v roku enega leta	5	31,25
od enega do dveh let	1	6,25
ne vem	10	62,50
skupaj	16	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 15: Glavni razlog za željo po uvedbi programske opreme za upravljanje odnosov s strankami (n=14)

Kateri je glavni razlog da razmišljate o uvedbi?	n=
baza strank	4
sledljivost strank	2
analiziranje in filtriranje strank	1
baza podatkov, analiza strank	1
boljša kakovost in preglednost nad strankami	1
individualno delo s strankami	1
če bi uvedli maloprodajo	1
komunikacija podjetja in nastop s strankami	1
sistematično zbiranje strank, kontrola prodaje	1
stranko zadržati po nakupu	1
skupaj	14

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 16: Ocena trenutne in prihodnje uspešnosti podjetja (n=95)

	n=	aritmetična sredina	modus	spodnja meja intervala zaupanja ($\alpha=0,05$)	spodnja meja intervala zaupanja ($\alpha=0,05$)
Kako pa bi vi ocenili poslovno uspešnost vašega podjetja?	95	2,97	3	2,80	3,13
Kakšna bo po vašem mnenju uspešnost poslovanja vašega podjetja čez 5 let?	94	3,66	4	3,47	3,85

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 17: Število kupcev podjetja (n=94)

Približno koliko kupcev ima vaše podjetje	n=	%
Do 10	2	2,13
Od 11 do 100	33	35,11
Več kot 100	59	62,77
skupaj	94	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 18: Kdo so kupci majhnih podjetij (n=95)

Ali večino vaših kupcev predstavljajo podjetja ali posamezniki?	n=	%
Večino podjetja	53	55,79
Večino posamezniki	23	24,21
50:50	19	20,00
skupaj	95	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Priloga 4 Rezultati raziskave – preverjanje hipotez

Tabela 19: Število uporabljenih orodij CRM (n=95)

Število uporabljenih orodij CRM	n=	%
2	2	2,11
3	5	5,26
4	10	10,53
5	9	9,47
6	18	18,95
7	16	16,84
8	9	9,47
9	20	21,05
10	6	6,32
skupaj	95	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 20: Povprečno število uporabljenih orodij CRM – interval zaupanja (n=95)

	n=	aritmetična		modus	spodnja meja	meja
		sredina	modus		intervala	intervala
					zaupanja	zaupanja
					($\alpha=0,05$)	($\alpha=0,05$)
povprečno število uporabljenih orodij	95	6,69		9	6,28	7,11

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 21: Podjetja, ki razmišljajo o uporabi ali pa CRM že uporabljajo (n=95)

Podjetje je razmišljalo o uvedbi CRM programske opreme ali jo že uporablja	n=	%
da	31	32,63
ne	64	67,37
	95	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 22: Podjetja, ki razmišljajo o uporabi ali pa CRM že uporabljajo – interval zaupanja (n=95)

Podjetje je razmišljalo o uvedbi CRM programske opreme ali jo že uporablja	n=	%	spodnja meja intervala zaupanja ($\alpha=0,05$, v%)	spodnja meja intervala zaupanja ($\alpha=0,05$, v%)
da	31	32,63	23,20	42,06
skupaj	95			

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 23: Podjetja, ki uporabljajo CRM neodvisno od programske opreme (n=95)

Podjetje uporablja CRM neodvisno od programske opreme	n=	%
da		27,37
ne		72,63
	95	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 24: Razmerje med uporabo CRM neodvisno od programske opreme in uporabo programske opreme za CRM (n=95)

	Ali morda v vašem podjetju uporabljate programsko opremo za upravljanje odnosov s strankami, CRM?	
	da (v%)	ne (v%)
Podjetje uporablja CRM neodvisno od programske opreme.	11,58	15,79
	4,21	68,42

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 25: Podjetja, ki uporabljajo CRM in ne uporabljajo programske opreme za CRM – interval zaupanja (n=95)

Podjetje je razmišljalo o uvedbi CRM programske opreme ali jo že uporablja	n=	%	spodnja meja intervala zaupanja ($\alpha=0,05$, v%)	spodnja meja intervala zaupanja ($\alpha=0,05$, v%)
da	15	15,79	8,46	23,12
skupaj	95			

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 26: Povprečna ocena trenutne uspešnosti za podjetja, ki imajo CRM ali razmišljajo o uvedbi in za tista ki nimajo in ne razmišljajo o uvedbi (n=95)

Kako pa bi vi ocenili poslovno uspešnost vašega podjetja?	Podjetje je razmišljalo o uvedbi CRM programske opreme ali jo že uporablja	
	n=	aritmetična sredina
da	31	3,13
ne	64	2,89

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 27: Rezultati T-testa za povprečna ocena trenutne uspešnosti za podjetja, ki imajo CRM ali razmišljajo o uvedbi in za tista ki nimajo in ne razmišljajo o uvedbi (n=95)

Kako pa bi vi ocenili poslovno uspešnost vašega podjetja?		Levinov test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetičnih stedin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	razlika		95% interval zaupanja za razliko	
							aritmetičnih sredin	std. napaka razlike	spodnji	zgornji
	predpostavka enakosti varianc	0,80	0,37	1,337	93,000	0,184	0,238	0,178	-0,116	0,592
	predpostavka neenakosti varianc			1,422	69,790	0,160	0,238	0,168	-0,096	0,573

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 28: Povprečna ocena uspešnosti čez pet let za podjetja, ki imajo CRM ali razmišljajo o uvedbi in za tista ki nimajo in ne razmišljajo o uvedbi (n=95)

Kakšna bo po vašem mnenju uspešnost poslovanja vašega podjetja čez 5 let?	Podjetje je razmišljalo o uvedbi CRM programske opreme ali jo že uporablja	
	n=	aritmetična sredina
da	30	3,83
ne	64	3,58

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 29: Rezultati T-testa za povprečna ocena uspešnosti čez pet let za podjetja, ki imajo CRM ali razmišljajo o uvedbi in za tista ki nimajo in ne razmišljajo o uvedbi (n=95)

Kakšna bo po vašem mnenju uspešnost poslovanja vašega podjetja čez 5 let?		Levinov test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetičnih stedin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	razlika		95% interval zaupanja za razliko	
							aritmetičnih sredin	std. napaka razlike	spodnji	zgornji
	predpostavka enakosti varianc	10,55	0,00	1,254	92,000	0,213	0,255	0,203	-0,149	0,659
	predpostavka neenakosti varianc			1,467	83,630	0,146	0,255	0,174	-0,091	0,601

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 30: Uporaba različnih tipov CRM glede na uporabo orodij (n=95)

Uporaba orodij različnih tipov CRM glede na uporabo orodij	n=	%
uporaba analitičnega CRM	49	51,58
uporaba operativnega CRM	24	25,26
uporaba strateškega CRM	34	35,79
uporaba vseh treh tipov CRM	14	14,74
skupaj	95	

Vir: Rezultati lastne raziskave

Tabela 31: Razlika v povprečni oceni uspešnosti glede na uporabo različnih tipov CRM (n=95)

Povprečna ocena uspešnosti podjetja	n=	aritmetična sredina	spodnja meja intervala zaupanja ($\alpha=0,05$)	spodnja meja intervala zaupanja ($\alpha=0,05$)
uporaba analitičnega CRM	49	3,14	2,91	3,38
uporaba operativnega CRM	24	2,96	2,64	3,28
uporaba strateškega CRM	34	3,32	3,07	3,58
uporaba vseh treh tipov CRM	14	3,00	2,54	3,46
skupaj	95			

Vir: Rezultati lastne raziskave

Priloga 5 Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

tuj izraz	slovenski prevod
analytical CRM	analitični CRM
customer intimacy	intimnost s stranko
customer portfolio analysis	analiza portfelja strank
customer relationship management	upravljanje odnosov s strankami
customer relationship management value chain	CRM veriga vrednosti
manage the customer lifecycle	upravljanje življenjskega cikla stranke
marketing automatation	avtomatizacija trženja
network development	izgradnja omrežij
operational CRM	operativni CRM
sales force automatation	avtomatizacija prodaje
service	podpora strank
service automatation	avtomatizacija podpore strank
strategic CRM	strateški CRM
value proposition development	razvoj vrednosti