

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MARKO GROZNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRENOVA IN INFORMATIZACIJA PRODAJNEGA PROCESA ZARADI
UVEDBE MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI**

Ljubljana, avgust 2009

MARKO GROZNIK

IZJAVA

Študent Marko Groznik izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Mojce Indihar Štemberger, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI	1
1.1 OPREDELITEV MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI	2
1.2 CILJI IN KORISTI MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI	3
1.3 INFORMATIKA IN MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI	5
1.4 PODROČJA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI	6
1.5 STRATEGIJA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI	8
1.6 UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI	11
1.7 METODOLOGIJA UVAJANJA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI	14
2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	19
2.1 OPREDELITEV POSLOVNEGA PROCESA	19
2.2 OPREDELITEV PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV	20
2.3 CILJI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV	20
2.4 SPREMEMBE PO PRENOVI POSLOVNIH PROCESOV	22
2.5 VLOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	24
3 PRIMER UVEDBE MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI ...	25
3.1 PROJEKTNi MANAGEMENT	25
3.2 ORGANIZACIJSKO OGRODJE	26
3.3 STRATEGIJE V ZVEZI Z ODJEMALCI	28
3.4 SISTEM ZA OCENJEVANJE ODNOSOV Z ODJEMALCI	29
3.5 NAČRT PROCESOV	29
3.6 KADRI PODJETJA IN MANAGEMENT	33
3.7 IZGRADNJA INFORMACIJSKE REŠITVE	33
3.8 UVEDBA INFORMACIJSKE REŠITVE	34
3.9 NADZOR	34
3.10 ANALIZA UVEDBE CRM-JA	34
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI	37

KAZALO SLIK

Slika 1:	Razlika med tradicionalnim trženjem in CRM	2
Slika 2:	Vpliv CRM na dobičkonosnost podjetja	4
Slika 3:	Uporaba CRM v okolju	7
Slika 4:	Matrika zadovoljstva strank	9
Slika 5:	Matrika življenjske vrednosti strank	10
Slika 6:	Metodologija CRM-Iris.....	15
Slika 7:	Shematski prikaz poslovnega procesa.....	19
Slika 8:	Temeljni cilji prenove poslovanja	21
Slika 9:	Vpliv temeljnih ciljev na uspešnost celovite prenove poslovanja.....	22
Slika 10:	Poslovna vplivnost informacijske tehnologije	24
Slika 11:	Organigram podjetja pred prenovo poslovanja in uvedbo CRM-ja	25
Slika 12:	Nova organizacija v podjetju.....	28
Slika 13:	Scenarij telefonske prodaje	29
Slika 14:	Model obstoječega prodajnega procesa (KOT-JE)	31
Slika 15:	Model prenovljenega procesa prodajanja (NAJ-BO).....	32

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Spremembe v poslovnih procesih	17
Tabela 2:	Tradicionalno in procesno podjetje	23
Tabela 3:	SWOT analiza tržne situacije v preučevanem podjetju	27

UVOD

Minili so časi, ko so se podjetja ukvarjala predvsem s prodajo svojih produktov in se niso pretirano ozirala na to, kdo so njihovi kupci. Konkurenca na trgu je zmeraj večja, razlike med samimi produkti pa vedno manjše, zato so podjetja primorana najti način, kako bodo svoje stranke dobičkonosno zadovoljevale. Potrebujemo kvalitetne informacije o željah, potrebah, navadah in zahtevah svojih obstoječih strank, kot tudi tistih, ki bodo to mogoče šele postale. Sposobnost, da se podjetje hitro in pravilno odzove, predstavlja za podjetje konkurenčno prednost.

Hitro prilagajanje spremembam v poslovnem okolju in pridobivanju konkurenčne prednosti pred drugimi zahteva novo organizacijo poslovanja, kjer ima informacijska tehnologija odločilno vlogo pri postavljanju njenih temeljev. Z namenom ustvarjanja zadovoljstva strank in hkrati usmerjenost podjetja oziroma vseh njegovih oddelkov k svojim odjemalcem, se podjetja vse pogostejše odločajo za poslovno strategijo managementa odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationships Management* – CRM).

Za podjetje je uvedba managementa z odjemalci več kot samo izbira in namestitvev informacijske rešitve. Oblikovati morajo poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov z odjemalci, informacijska rešitev pa jim bo pri doseganju zelenih ciljev le v pomoč. Podjetje mora biti pripravljeno tudi na prenovu poslovnih procesov, spremembo organizacijske strukture, kulture podjetja in obstoječih delovnih navad. Vsi poslovni procesi naj bi bili v bodoče organizirani tako, da bodo podpirali osredotočenost na posamezne odnose z odjemalci.

Namen diplomskega dela je predstaviti management odnosov z odjemalci in prenovu poslovnega procesa, pridobljeno znanje pa uporabiti na praktičnem primeru prodajnega procesa storitvenega podjetja. Cilj diplomskega dela je prikazati uvedbo managementa odnosov z odjemalci z obravnavano metodologijo CRM-Iris na primeru storitvenega podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh sklopov. V prvem sklopu bom opredelil management odnosov z odjemalci in bolj podrobno predstavil preučevano metodologijo CRM-Iris. V drugem sklopu bom nadaljeval s prenovu poslovnih procesov in v tretjem sklopu na primeru storitvenega podjetja prikazal uvedbe managementa odnosov z odjemalci po korakih.

Proučevano storitveno podjetje se ukvarja s trženjem dveh programov, ki jih uspešno in s stalno rastjo prodaje trži preko telefonske prodaje. Zaradi prihajajoče konkurence in pomanjkanja informacij o obstoječih in potencialnih odjemalcev, so se odločili za novo poslovno strategijo.

1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

Zaradi sprememb v poslovnem okolju, se podjetja vse bolj posvečajo odnosom svojih strank. Informacijska tehnologija jim omogoča personalizacijo odnosa in informacije o njihovih željah, potrebah, navadah in zahtevah. Cilj podjetij je ustvariti lojalnega kupca, ki bo podjetju ostal

zvest na dolgi rok. Podjetja so zato primorana spremeniti svoje cilje, fokus, časovni okvir, kazalce uspešnosti, poznavanje strank, izdelke, cenovno politiko, prodajne poti in način komunikacije (slika 1).

Slika 1: Razlika med tradicionalnim trženjem in CRM

	Tradicionalno trženje	CRM
Cilj	“Prodaja”	“Ustvari zvestega kupca”
Fokus	Pridobivanje novih strank	Zadržati kupca vse življenjsko obdobje
Časovni okvir	Kratkoročni	Srednje in dolgoročni
Glavni kazalci uspešnosti	Tržni delež, donosnost izdelk, zadovoljstvo strank	Delež donosnih kupcev, delež v “denarnici” kupca
Poznavanje Strank	Navade segmenta strank, redne tržne raziskave	Navade posameznikov, spremljanje vedenja v realnem času in napredovanje
Izdelek	Samo izdelki	Sistem dodane vrednosti izdelka in poprodajne storitve
Cena	Splošno zniževanje cen	Cenovna diferenciacija posebej za zveste kupce
Prodajne poti	Tradicionalne poti, prodajalci kot “osamljeni lovci”	Nove prodajne poti, avtomatizacija prodajne sile
Komunikacija	Enosmerna, usmerjena v blagovno znamko	Dvosmerna, spodbuja interakcijo, dajanje inf. po meri posameznika

Vir: A. Kovačič & V. Bosilj Vukšič, Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, 2005, str. 164.

1.1 Opredelitev managementa odnosov z odjemalci

Kovačič, Groznik in Ribič (2005, str. 72) opredelijo management odnosov s strankami kot poslovno strategijo, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju stranke. Njeno poznavanje omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in strankami, temelječe na zaupanju in uživanju obojestranskih koristi.

Kotler (2004, str. 52) je CRM opredelil kot trženje s poudarkom na odnosih s kupci, ki omogoča podjetjem, da lahko kupcu ponudijo odlično storitev v vsakem trenutku, tako da prek učinkovite uporabe podatkov o posameznem pomembnem z njim zgradijo odnos. Glede na to, kar vedo o posameznih kupcih, jim lahko prilagodijo ponudbo, storitve, programe, sporočila in medije.

CRM je vpeljava k strankam usmerjene poslovne strategije, ki povzroči preoblikovanje funkcionalnih vlog v podjetju in zahteva prenovu poslovnih procesov, ki je podprta, ne vodena, s CRM tehnologijo (Lee, 2000, str. 1).

CRM je celostni pristop k upravljanju odnosov s poudarkom na zvestobi in izboljšanju odnosov s strankami. Je kombinacija procesov, tehnologije in ljudi, z namenom razumeti stranke podjetja. Podjetja, ki uspešno implementirajo CRM uživajo lojalnost strank in dolgoročno donosnost (Chen & Popovich, 2003, str. 672).

CRM je k strankam usmerjena poslovna strategija, ki dinamično integrira prodajo, trženje in skrb za stranke z namenom ustvariti in izboljšati dodano vrednost za podjetje in njegove stranke (Chalmeta, 2005, str. 1).

CRM ni samo tehnologija, ampak je nov način poslovanja. Opredelimo ga kot poslovno strategijo, procese, kulturo in tehnologijo, ki omogoča podjetju optimizacijo prihodkov in povečanje dodane vrednosti zaradi razumevanja in zadovoljevanja potreb odjemalcev (Reynolds, 2002, str. 2).

CRM je upravljanje odnosov s svojimi strankami, vključno s potencialnimi kupci, ki združuje poslovne procese, ljudi in tehnologije za doseg edinega cilja: pridobivanje in ohranjanje zadovoljnih strank. To je splošna strategija, ki pomaga izvedeti več o obstoječih strankah in njihovem vedenju, z namenom, da se razvijejo močnejši in trajnejši odnosi, ki bodo koristili tako podjetju, kot tudi strankam (CRM, 2009).

Ugotovimo lahko, da so si definicije med seboj zelo podobne. Skupno jim je, da je management odnosov z odjemalci poslovna strategija, ki omogoča podjetju povečanje prihodkov preko celovitega poznavanja svojih strank in graditve dolgoročnih odnosov z njimi.

1.2 Cilji in koristi managementa odnosov z odjemalci

Strategija CRM s pomočjo naprednih tehnologij pomaga vzdrževati odnose s strankami in omogoča prepoznati potencialne stranke. Izboljšuje prodajo z mehanizmi navzkrižne prodaje po meri posamezne stranke in omogoča prepoznati nezadovoljne stranke, preden te dejansko odidejo (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 165).

Chalmeta (2006, str. 2) meni, da so najbolj znane koristi, ki jih lahko podjetje pričakuje z uvedbo managementa odnosov z odjemalci naslednje:

- večje zadovoljstvo strank zaradi izboljšanja ponudbe storitev;
- boljša usklajenost poslovanja, ki poslovne cilje povezuje z zadovoljstvom strank;
- povečanje števila strank in zagotovitev lojalnosti obstoječih strank na račun reorganizacije in informatizacije poslovnih procesov, ki obkrožajo življenjski cikel odnosov s strankami (prodaja, trženje, podpora uporabnikom);
- izboljšanje in razširitev odnosov s strankami, ki posledično ustvarjajo nove poslovne priložnosti;
- izboljšanje segmentiranja strank, kar omogoča razlikovanje dobičkonosnih strank od manj dobičkonosnih in posledično pripravo ustreznih poslovnih planov za posamezne segmente;

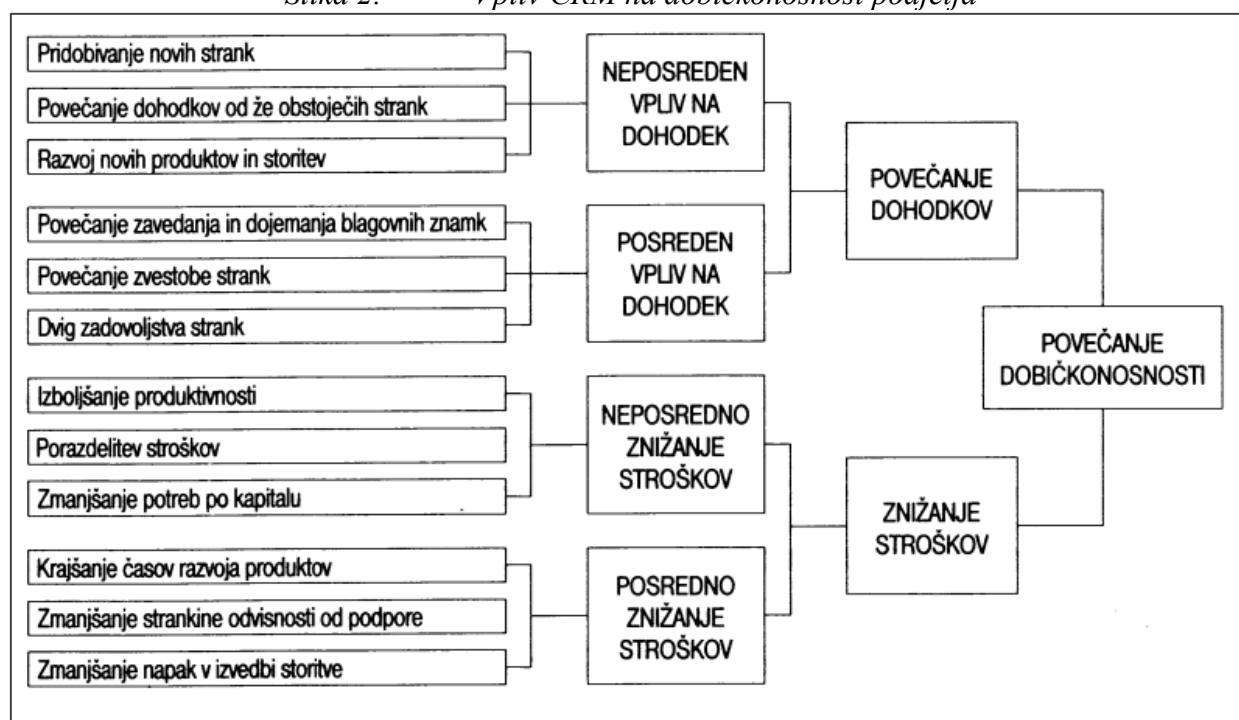
- povečanje učinkovitosti pri zagotavljanju storitev za stranke s pomočjo popolnih in homogenih informacij;
- znižanje stroškov;
- prodajne in tržne informacije o potrebah, pričakovanjih in dojemanih strank v realnem času.

Kovačič, Groznik in Ribič (2005, str. 72, 73) menijo, da nam strategija CRM s pomočjo napredne rabe informatike omogoča identificirati tiste stranke, ki so za podjetje najpomembnejše. Z vpeljavo strategije CRM želimo povečati število strank, doseči visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše stranke, povečati vrednost nakupov, odzivati se z vidika »stranke« in ne »izdelka«, skozi pristne odnose graditi zvestobo strank ter s strankami ustvarjati doživljenjske odnose. Pomena uvajanja strategije CRM se hitro zavemo, če upoštevamo naslednja dejstva:

- za organizacije je veliko dražje pridobivati nove stranke, kot ponovno poslovati z obstoječimi;
- veliko dražje je pridobiti stranko nazaj, kot poskrbeti, da stranko obdržimo;
- razočarana stranka v povprečju slabo izkušnjo deli z drugimi;
- veliko lažje je prodati izdelek obstoječi stranki kot novi;
- nekatere stranke so bolj dobičkonosne kot druge, nekatere so zaenkrat nedonosne in druge bodo vedno nedonosne.

Na sliki 2 lahko razberete, da CRM vpliva na dobičkonosnost organizacije, zaradi boljšega poznavanja strank ob hkratnem nižanju stroškov na drugih področjih.

Slika 2: Vpliv CRM na dobičkonosnost podjetja



Vir: A. Kovačič et al., Temelji elektronskega poslovanja, 2005, str. 73.

Z uvedbo managementa odnosov z odjemalci lahko podjetje neprestano pridobiva podatke o svojih odjemalcih, ki jih s pomočjo informacijske tehnologije pretvarja v informacije. Nato lahko iz informacij črpa znanje, ki omogoča razumevanje in predvidevanje obnašanja odjemalcev, zadovoljevanje njihovih potreb in želja, razvijanje donosnejših odnosov z njimi. S pomočjo tehnoloških orodij si podjetje ustvari znanje, ki mu služi za oblikovanje pravih oziroma učinkovitih odločitev pri nadaljnjem poslovanju in zanj predstavlja močno konkurenčno prednost (Kunstelj & Indihar Štemberger, 2007, str. 3).

1.3 Informatika in management odnosov z odjemalci

Informatika v organizacijah je v dobi CRM soočena s številnimi izzivi. Temeljni izziv informatike pomeni poenotenje podatkov v integriranem informacijskem okolju organizacije, ki jih ne bo le hranilo, ampak bo poskrbelo, da bo podjetje množico podatkov sposobno pretopiti v znanje in ga na primeren način posredovati naprej. Pomembno mesto morata najti integracija in kakovost podatkov o strankah, ki so osnovni gradnik vzpostavitve in izvajanja CRM. Slednje predstavlja podlago za izgradnjo enotnega pogleda na stranko z vidika celotne organizacije. Informacijskega okolja ne sestavljajo samo številne tehnologije za management odnosov z odjemalci, ampak predvsem ljudje, ki se morajo pravilno lotiti uvajanja in uporabe rešitev. Poslovni cilji morajo biti gonilo poslovne funkcionalnosti in to moramo upoštevati pri razvoju sleherne tehnološke rešitve (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 170).

Kovačič, Groznik in Ribič (2005, str. 78, 79) menijo, da je za uspešno izvedbo strategije CRM potrebno informatiko v organizaciji pravilno umestiti. V kolikor uvajanje CRM prevzamejo v svoje roke samo informatiki, praviloma uvedba ni uspešna. Uvajanje mora izhajati iz pobude vodstva organizacije, izvajati pa ga mora za to usposobljena skupina, sestavljena iz strokovnjakov z različnih področij, med katerimi pa mora nujno svoje mesto najti informatik. Ena od pomembnih vlog informatike je nenehno spodbujanje razvoja primerne informacijske kulture organizacije, saj prav ta odločilno vpliva na uspešno uvedbo CRM. Z vidika informatike so najpomembnejša izhodišča uvajanja CRM naslednja:

- enkratni zajem podatkov in sočasen, sproten nadzor podatkov v procesu;
- zajem in kontrolo podatkov v posameznem delu procesa prevzame uporabnik, ki vsebinsko v celoti obvladuje obravnavano problematiko;
- čim več podatkov o posamezni zadevi se zajame in preveri na začetku procesa;
- uporabniki, ki sodelujejo v kasnejših aktivnostih procesa, zajete podatke le dopolnjujejo;
- zagotovitev avtomatizacije pretoka in izvajanja posameznih aktivnosti poslovnega procesa ter sprotni nadzor izvajanja.

Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 171) menita, da v kolikor želimo, da bo rešitev CRM učinkovita, mora biti usklajena s poslovnimi procesi podjetja in povezana z aplikacijami posameznih podsistemov. Učinkovita infrastruktura CRM mora integrirati:

- **vsebinsko za stranke;**
Zmožnost dostopanja, upravljanja in procesiranja vseh vsebin, ki so za stranke pomembne, vključno z nevidno integracijo tako strukturiranih kot tudi nestrukturiranih podatkov o strankah. Brez celovitega pogleda na stranko in zmožnosti razumevanja njenih želja, podjetje ne more izkoristiti vseh potencialov rešitev CRM.
- **kontaktne podatke o strankah;**
Upravljanje kontaktov je elektronsko zajemanje informacij o strankah in omogočanje dostopa do teh informacij iz vseh delov organizacije. Podatki se morajo shranjevati na enem mestu, kljub uporabi različnih kanalov. Zato je pogosto najprimernejši vir podatkov o strankah podatkovno skladišče oziroma področna podatkovna skladišča, katerih poglobljena prednost je prav integracija podatkov, ki se zajemajo na različnih poteh.
- **celovite poslovne procese;**
Pri preoblikovanju in integriranju procesov se je treba osredotočiti na rešitve, ki predvidevajo in upoštevajo potrebe strank, in ne zgolj na reševanje težav pri izvajanju notranjih procesov. Stranke si želijo s podjetjem poslovati prek različnih kanalov in pri tem hitro dobiti natančne in konsistentne informacije ter izjemno podporo pred in po nakupu.
- **razširjeno organizacijo**
Razširjeno organizacijo poleg organizacije in njenih zaposlenih sestavljajo tudi zunanji partnerji in druge povezane organizacije. Integracija razširjene organizacije na področju CRM omogoča, da so informacije o strankah vedno na voljo vsem, ki prihajajo v stik z njimi, ne glede na to, ali so zaposleni v matični organizaciji.

1.4 Področja managementa odnosov z odjemalci

Strategija CRM vpliva praktično na vse poslovne procese v podjetju, zaradi spreminjanja aktivnosti v zvezi z odjemalci. Strokovnjaki delijo CRM na tri področja, da pomagajo razumeti, kako lahko CRM strategija in tehnologija poskrbita za celovit pogled na stranko (Reynolds, 2002). Ta področja so operativni, sodelovalni in analitični CRM sistemi, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju in na sliki 3 na naslednji strani.

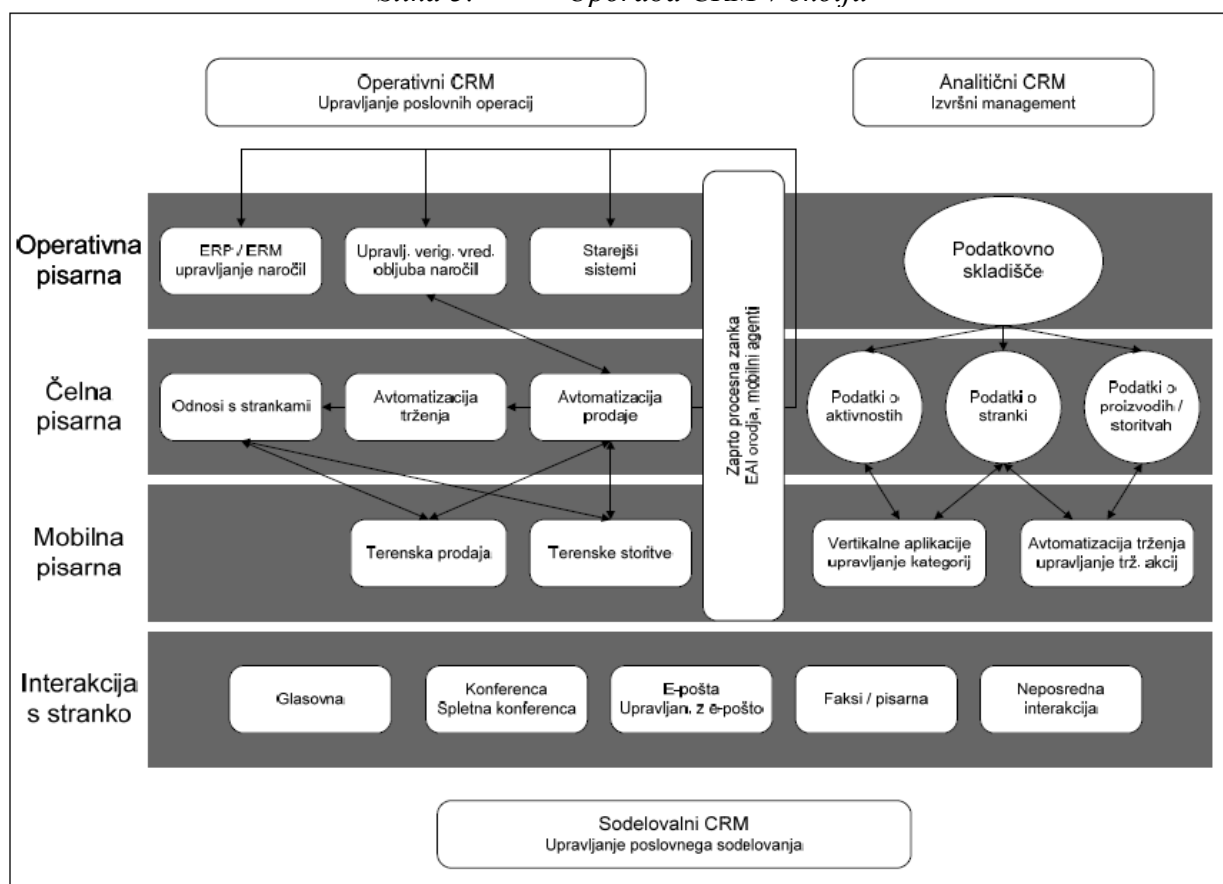
Operativni CRM podpira operativno raven, kamor štejemo podporo prodaji, trženjskim in storitvenim dejavnostim, sprejemanje naročil itd. Vsebuje tudi postavitev klicnega centra in spletnih portalov. Zajema operativno raven podatkov o posameznih strankah, proizvodih in transakcijah. Zagotavlja podporo vsem vrstam komuniciranja s stranko tako prek pošte, telefona, interneta, posrednikov, terenskih prodajalcev ipd. (Kovačič et al., 2005 str. 74).

Operativni CRM sistemi so namenjeni vsakodnevnomu rednemu delu s strankami in so glavni zbiratelj podatkov. Sistem za nadzor klicnega centra ali sistem za podporo strank sta tipična primera operativnega CRM sistema. Operativni CRM sistemi ponavadi zahtevajo po meri narejeno povezavo z ostalimi sistemi, kot so sistemi za spremljanje naročil, sistemi za računovodstvo ipd. (Kunstelj, 2006 str. 28).

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

Analiza podatkov je namenjena za boljšo poslovno uspešnost upravljanja. Gre za analiziranje, modeliranje in ocenjevanje podatkov, ki se nahajajo v podatkovnih skladiščih in bazah podatkov z namenom vzpostavitve obojestranskih koristnih odnosov med podjetjem in stranko (Reynolds, 2002, str. 7).

Slika 3: Uporaba CRM v okolju



Vir: A. Kovačič et al., Temelji elektronskega poslovanja, 2005, str. 75.

Sodelovalni (kolaborativni) CRM omogoča podjetju uporabo kombinacije novih in tradicionalnih tehnologij za interakcijo in sodelovanje s strankami, med uslužbenci in s poslovnimi partnerji podjetja. Vključuje elektronsko pošto, spletne strani, klicne centre in možnost osebnega komuniciranja (Kovačič et al., 2005 str. 74).

V okviru CRM-Iris projekta naj bi bila CRM rešitev sestavljena iz štirih glavnih področij, ki jo poleg operativnega in analitičnega CRM-ja sestavljata strateški CRM in e-CRM.

Strateški CRM je namenjen ocenjevanju donosnosti strank in definiranju kratkoročnih, dolgoročnih ter srednjeročnih ciljev strank. Z njim lahko podjetje segmentira svoje stranke v

skupine, analizira njihovo vrednost s pomočjo stroškovnih modelov, izračunava prihodke, dobičke in skupno donosnost strank, po segmentih in individualnih strankah, ocenjuje stroškovno učinkovitost vlaganj v trženje in prodajo ter izvaja simulacije o odjemalcih (Chalmeta, 2006, str. 7).

e-CRM omogoča dostop do informacij o strankah v vsakem momentu preko internetnih storitev. Take poslovne portal lahko uporabljajo zaposleni in odjemalci. Razumeti moramo, da ne gre za enostavne spletne strani, temveč za rešitve, ki združujejo komunikacijo, varnost, internetne storitve in integracijo s celovito programsko rešitvijo (ERP) (Chalmeta, 2006, str. 7).

1.5 Strategija managementa odnosov z odjemalci

Strategija managementa odnosov z odjemalci s pomočjo napredne rabe informatike omogoča identificirati tiste stranke, ki imajo največji potencial, in hkrati pomaga vzdrževati odnose z najpomembnejšimi strankami. Izboljšuje tudi prodajo z mehanizmi navzkrižne prodaje po meri posamezne stranke. Namen vpeljave strategije CRM je povečanje števila strank, doseči visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše stranke, povečati vrednost nakupov, odzivati se z vidika »stranke« in ne »izdelka«, skozi pristne odnose graditi zvestobo strank ter s strankami ustvarjati doživljenjske odnose (Kovačič et al., 2005 str. 72-73).

Strategija managementa odnosov z odjemalci je poslovna usmeritev, ki temelji na učenju vedenjskih vzorcev in preferenc strank ter spremljanju njihovega zadovoljstva z namenom izboljšati odnose s strankami ter povečati njihovo zvestobo. Strategija CRM mora vsebovati naslednje kritične dejavnike (Kovačič et al., 2005, str. 85):

1. Vzpostavitev komunikacijske infrastrukture za učinkovito pridobivanje informacij

Vzpostavitev komunikacijske infrastrukture za komuniciranje s strankami zahteva obravnavanje dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je podrobnost informacij, ki meri razčlenjenost informacij o trgu, ki so lahko orientirane k množici (potencialnih) strank, k ciljni skupini ali posamezniku. Drugi dejavnik je hitrost pridobivanja informacij o strankah, ki pa meri število in stopnjo integracije komunikacijskih kanalov z operativnim in analitičnim sistemom CRM ter celovito programsko rešitvijo. Komunikacijska struktura je pomembna, ker se skozi komuniciranje pridobijo informacije, ki pričajo o vedenju, potrebah in zadovoljstvu posameznih strank. Tovrstne informacije je treba uporabiti pri oblikovanju prirojenih ponudb ter tako vplivati na izboljšanje odnosov in povečanje zvestobe strank, kar vodi k realizaciji ciljev CRM. Zato je pomembno, da se strankam omogoči enostaven stik z organizacijo skozi različne komunikacijske kanale.

2. Prepoznavanje individualnih strank

Vzpostavljena infrastruktura, ki obsega tako komunikacijske kanale kot njihovo integracijo, ki omogoča centralizirano zbiranje podatkov, je pogoj za učinkovito pridobivanje informacij o strankah. Pri tem je bistveno prepoznavanje individualnih strank ne glede na uporabljeni

komunikacijski kanal, saj je le tako mogoče ovrednotiti posameznika in ugotoviti njegove vedenjske vzorce. V primeru osebnega stika je mogoče stranko identificirati na podlagi priimka in imena, smiselno pa je uvesti tudi plačevanje prek posebnih plačilnih kartic oz. kartic zvestobe.

Za vsak komunikacijski kanal je značilen drug identifikacijski podatek, poleg tega pa lahko različni identifikacijski podatki pomenijo isto stranko, npr. različni elektronski naslov ali različne telefonske številke. Zato učinkovito prepoznavanje individualnih strank zahteva nenehno vzdrževanje podatkov o strankah, ki se mora izvajati med samim komuniciranjem ali neposredno po njem.

3. Razlikovanje strank po vrednosti in njihovih potrebah

Prepoznavanje individualnih strank je osnova za merjenje zadovoljstva strank ter razlikovanje po vrednosti. Osnovni dimenziji zadovoljstva strank sta zadovoljstvo s produkti in zadovoljstvo z odnosi. Zadovoljstvo strank sta Conway in FitzPatric (1999, str. 5) opredelila z dvodimenzionalno matriko (slika 4), ki določa naslednje tipe strank:

- **Stranka A** je zadovoljna s proizvodom, vendar ni zadovoljna z odnosi, ki jih ima z organizacijo, zato je nagnjena k zamenjavi prodajalca. Če je organizacija sposobna prodati kakovosten proizvod, bi morala biti nagrajena s ponovnimi nakupi in ne s strahom pred izgubo posla.
- **Stranka B** je tip stranke, ki si je želi vsaka organizacija. Zadovoljna je tako s proizvodom kot z odnosi, zato organizacija upravičeno pričakuje ponovne nakupe, hkrati pa si lahko, kot posledico dobrega glasu, obeta novih strank.

Slika 4: Matrika zadovoljstva strank



Vir: D. K. Conway & M. J. FitzPatric, *The Customer Relationship Revolution - A Methodology for Creating Golden Customers*, 1999, str. 5.

- **Stranka C** je nezadovoljna stranka, ki je nezadovoljna tako s proizvodom kot z odnosi, zato bo po vsej verjetnosti kupovala drugje. Obstaja tudi nevarnost slabe reklame, ki odvraca obstoječe in potencialne stranke, da bi vzpostavile stik z organizacijo.
- **Stranka D** ni zadovoljna s proizvodom, vendar upa, da bo pri naslednjem nakupu bolje. Dobri odnosi pri stranki ustvarijo pripravljenost, da ponudi organizaciji še eno priložnost.

Zadovoljstvo z odnosi pa je osrednji element strategije CRM, na katerega je treba vplivati selektivno glede na življenjsko vrednost strank. Model življenjske vrednosti stranke upošteva dva temeljna dejavnika. Prvi dejavnik je zvestoba, ki meri pogostosti vračanja stranke in je določena s številom prodajnih naročil obravnavane stranke v danem obdobju. Drugi dejavnik pa je donosnost stranke, ki pa je nekoliko bolj kompleksna matrika, saj praviloma upošteva naslednje dejavnike:

- vrednost oziroma dobiček, ki izhaja iz prodajnih naročil posamezne stranke;
- stroški pridobivanja stranke;
- stroški prodaje, na katere vpliva izbira komunikacijskega kanala;
- ugodnosti, ki so posledica prikrojevanja ponudb;
- stroški nege stranke, kamor sodijo stroški prodajnih storitev, kot so podajanje informacij, predstavitev proizvodov in zagotavljanje podpore.

Življenjska vrednost posamezne stranke je določena z donosnostjo in stopnjo zvestobe. Zato se vsaka stranka opredeli skladno z matriko življenjske vrednosti strank (slika 5) kot:

- **Stranka E** je visoko donosna, vendar ni zvesta. Predstavlja skupino strank, ki si zasluži največjo mero pozornosti, saj obstaja nevarnost, da organizacija izgubi najdonosnejše in pomembne stranke.

Slika 5: Matrika življenjske vrednosti strank



Vir: D. K. Conway & M. J. FitzPatric, The Customer Relationship Revolution - A Methodology for Creating Golden Customers, 1999, str. 7.

- **Stranka F** je donosna in zvesta, zato ima visoko življenjsko vrednost, saj se pričakuje, da bo donosna tudi v prihodnosti. Zasluži si veliko mero pozornosti, kot zahvalo za zvestobo in priznanje za pomembnost.
- **Stranka G** je nezvesta in nedonosna. Na dolgi rok je nepomembna, saj je njena življenjska vrednost nizka. Če se odloči za odhod h konkurenci, je izguba za organizacijo minimalna.
- **Stranka H** je zvesta, vendar prinaša malo vrednosti, zato mora biti vlaganje v ta segment selektivno.

Tako oblikovan model življenjske vrednosti stranke omogoča organizaciji priložnost, da vpliva na oblikovanje odnosov s posameznimi strankami, in sicer v obliki prikrojevanja ponudb glede na vrednost in potrebe posameznika.

4. Prikrojevanje ponudb in načina komuniciranja zahtevam posamezne stranke

Razlikovanje strank po vrednosti daje osnovo za individualen pristop k strankam v obliki prikrojevanja ponudb, ki je odvisno od naslednjih dejavnikov:

- **komunikacijskega kanala, ki ga stranka preferira:** uporaba preferenčnega komunikacijskega kanala omogoča učinkovitejše pošiljanje sporočil in hkrati večji vpliv na nakupne odločitve strank.
- **potrebe strank:** ugotoviti jih je treba iz preteklih nakupov. Z namenom povečanja obsega prodajnih prihodkov se oblikujejo novi predlogi za nakup, ki vsebujejo sorodne proizvode (angl. *Cross-selling*), to so tisti, ki se v povprečju najpogosteje kupujejo skupaj z obravnavanim proizvodom.
- **življenjske vrednosti strank:** odvisna je od vlaganja v odnos s posameznimi strankami. Podjetje lahko povečuje svoj dobiček preko svojih zvestih strank tako, da jim donosnejše proizvode (angl. *Up-Selling*), saj je znano, da so pripravljene plačati višjo ceno na račun dobrih odnosov. S prodajo manj donosnih proizvodov (angl. *Down-Selling*) pa podjetje zadrži obstoječe stranke, ki so manj donosne ali opravijo manj nakupov. Vlaganja imajo najpogosteje obliko ugodnejših cen, plačilnih in dobavnih pogojev. Tovrstna vlaganja sicer znižujejo življenjsko vrednost strank, saj povečujejo stroške prodaje, hkrati pa stranko usmerjajo k pogostejšim nakupom, kar pozitivno vpliva na življenjske vrednosti strank.

Učinkovito izvajanje strategije CRM zahteva integracijo procesov trženja, prodaje in prodajnih storitev prek skupnih podatkov o strankah in njihovih nakupnih transakcijah. Izvedba omenjene integracije praviloma zahteva temeljito prenovo procesov (Kovačič et al., 2005 str. 92).

1.6 Uvedba managementa odnosov z odjemalci

Uvedba managementa odnosov z odjemalci je zahteven projekt, ki ni samo izbira ustrezne informacijske rešitve. Podjetja morajo razviti poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov z odjemalci, informacijska tehnologija pa jim bo služila le kot pomoč pri doseganju ciljev. Za uspešno vpeljavo bodo potrebne tudi spremembe v organizacijski strukturi,

prenovi obstoječih poslovnih procesov, organizacijski kulturi in podpori vodstva podjetja, ki bodo znali ustrezno motiviranje zaposlenih.

V preteklosti je bilo veliko propadlih uvedb managementa odnosov z odjemalci, ker podjetja niso upoštevala vseh dejavnikov. Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 167) sta mnenja, da se možnost neuspeha bistveno zmanjša, če podjetja upoštevajo naslednje ključne dejavnike uspeha:

- **jasna opredelitev in široka podpora v stranko usmerjeni poslovni strategiji:** izvirati mora iz poslovnih potreb podjetja in njegove opredelitve stranke. Njena osnovna funkcija je promocija ideje CRM v celotnem podjetju in vzdolž vseh poslovnih funkcij. Da je to mogoče, je treba poskrbeli, da je strategija dobro razumljena in sprejeta na ravni celotnega podjetja.
- **postavitev merljivih poslovnih ciljev:** so osnova za izgradnjo funkcionalnih rešitev v sistemu CRM in morajo voditi k uresničevanju poslovnih strategij.
- **jasno razumevanje zahtev naših strank:** bistvo poslovne iniciative CRM je prav v gradnji boljših odnosov s strankami. Vsi odnosi niso enako pomembni. Za pravilno oblikovanje strategij, poslovnih aktivnosti in tehnologij je kritičnega pomena poznavanje vrednosti strank, njihovih potreb, zahtev in obnašanja. Pomembno je optimizirati odnose s strankami v smeri doseganja obojestranskih koristi.
- **primerna organizacijska struktura in kultura:** obe morata težiti k odpravljanju meja, ki so se tradicionalno izoblikovale med posameznimi funkcijskimi področji. Večja je stopnja povezanosti in sodelovanja med funkcijskimi področji, boljše izkustvo bo podjetje lahko zagotovilo svojim strankam.
- **CRM-ju prijazno informacijsko okolje:** izvajanje strategije CRM omogoča uporaba informacijskih tehnologij. Na CRM ne smemo gledati kot na tehnološko iniciativo. Izgradnja informacijskega okolja mora izhajati iz poslovnih ciljev in usmeritev in ne obratno. Njegova osnovna vloga je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času na pravo mesto.
- **povezano delovanje množice tržnih poti:** današnje stranke zahtevajo možnost komuniciranja in izvajanja poslovnih operacij prek različnih tržnih in komunikacijskih poti, pri čemer pričakujejo njihovo povezano delovanje. Organizacijska struktura in informacijsko okolje morata podpirati povezano delovanje v smislu zagotavljanja optimalnega izkustva stranke prek meja funkcionalnih ovir in ovir, ki jih predstavlja uporaba različnih tržnih poti. Na tem mestu je ključna prenova ključnih poslovnih procesov v podjetju.
- **zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti:** ti so sposobni spodbujati ali rušiti napore podjetja pri uvajanju novih strategij. Poskrbeti je treba za široko sprejetje in podporo uvajanju sprememb in novega načina razmišljanja s strani zaposlenih.
- **podpora in sodelovanje vodstva podjetja:** igra pri uvajanju ključno vlogo.
- **strokovni pristop k uvajanju rešitev CRM:** za uvajanje morajo skrbeti za to usposobljeni timi, sestavljeni iz strokovnjakov z različnih področij. Med njimi zagotovo ne smejo manjkati strokovnjaki s področja trženja, prodaje in informatike. Po vsej verjetnosti je treba v projekt vključiti tudi izkušene zunanje svetovalce in izvajalce z različnih področij,

saj je malo verjetno, da podjetje razpolaga z vsemi potrebnimi znanji za uspešno realizacijo projekta.

- **CRM je treba obravnavati kot kontinuiran proces uvajanja sprememb:** med uvajanjem, predvsem pa potem, ko sistem zaživi, je treba veliko pozornost nameniti merjenju, nadzoru in spremljanju delovanja sistema, ki služi za pridobivanje povratnih informacij, na podlagi katerih lahko podjetje uvaja kontinuirane izboljšave.

Za uspešnost vpeljave managementa odnosov z odjemalci so pomembni tudi stroški informacijskega sistema. Zato je potrebno upoštevati tudi naslednje dejavnike (Making a compelling business case for CRM, 2009, str. 17-18; Kunstelj & Indihar Štemberger, 2007, str. 4):

- **število zaposlenih:** stroški rešitve po navadi predstavljajo manjši delež stroškov projekta. Večji del stroškov predstavljajo stroški zaposlenih, ki lahko variirajo tudi za desetkratnik glede na število zaposlenih in širino vključene funkcionalnosti.
- **število vključenih geografskih lokacij:** to število vpliva na število komunikacij med posameznimi lokacijami, ko je enkrat sistem operativen, ter na stroške vodenja projekta. Mednarodni projekti, ki zahtevajo enega CRM dobavitelja, so po navadi dražji in bolj tvegani.
- **število različnih zahtevanih funkcij na področjih prodaje, trženja, poprodajnih aktivnosti, razvoja proizvodov, vodenja partnerjev in podobno:** posledično lahko to število zoži nabor potencialnih ponudnikov integriranih CRM rešitev ali pa privede do tega, da integriramo med seboj različne sisteme. Visoko integrirane CRM rešitve so po navadi dražje.
- **stopnja, do katere morajo biti na novo opredeljeni procesi znotraj izbranih funkcij:** vedno znova se kaže, da morajo biti procesi pogosto na novo definirani. Rešitve CRM brez prenove procesov po navadi ne prinesejo rezultatov. Sistemi morajo biti prenovljeni sočasno s procesi, pri čemer naj bi novi sistemi omogočili funkcioniranje novo postavljenih procesov.
- **stopnja potrebne prilagoditve sistema:** pri velikih projekti znašajo stroški prilagoditve sistema po navadi najmanj četrtno stroškov vzpostavitve sistema.
- **stopnja integracije z zalednimi sistemi:** integracija sistemov lahko tudi podvoji stroške projekta ter podaljša čas vpeljave za šest do dvanajst mesecev.
- **potreba po velikem zalednem podatkovnem skladišču, ki temelji na starih sistemih:** vzdrževalno osebje lahko dramatično poveča stroške lastništva informacijskih sistemov v nekem podjetju.
- **nakup nove strojne opreme:** če moramo kupiti novo strojno opremo za potrebe klicnih centrov, mobilnih dostopov in podobno, se lahko skupni stroški projekta zelo povečajo.
- **nakup pisarniških orodij in komunikacijske infrastrukture:** če še nimamo kupljenih pisarniških orodij in postavljene komunikacijske infrastrukture, moramo računati na občutne stroške tudi na tem segmentu.

- **spremembe procesov, ki se že izvajajo:** če določene spremembe že potekajo, je potrebno paziti, da bodo vpeljane v skladu z novimi postopki dela.
- **razpoložljivost dobrih internih virov:** zelo dobrodošlo je, če znanje za ponovno definiranje procesov in podporo elektronskega trženja ter drugo tehnično znanje že obstaja v podjetju.
- **kakovost in dostopnost obstoječih podatkov:** čeprav obstajajo mehanizmi za čiščenje in ugotavljanje podvojenih podatkov, je kakovost že obstoječih podatkov vedno dobrodošla. Stroški čiščenja pri večjih projektih po navadi namreč niso zanemarljivi.

1.7 Metodologija uvajanja managementa odnosov z odjemalci

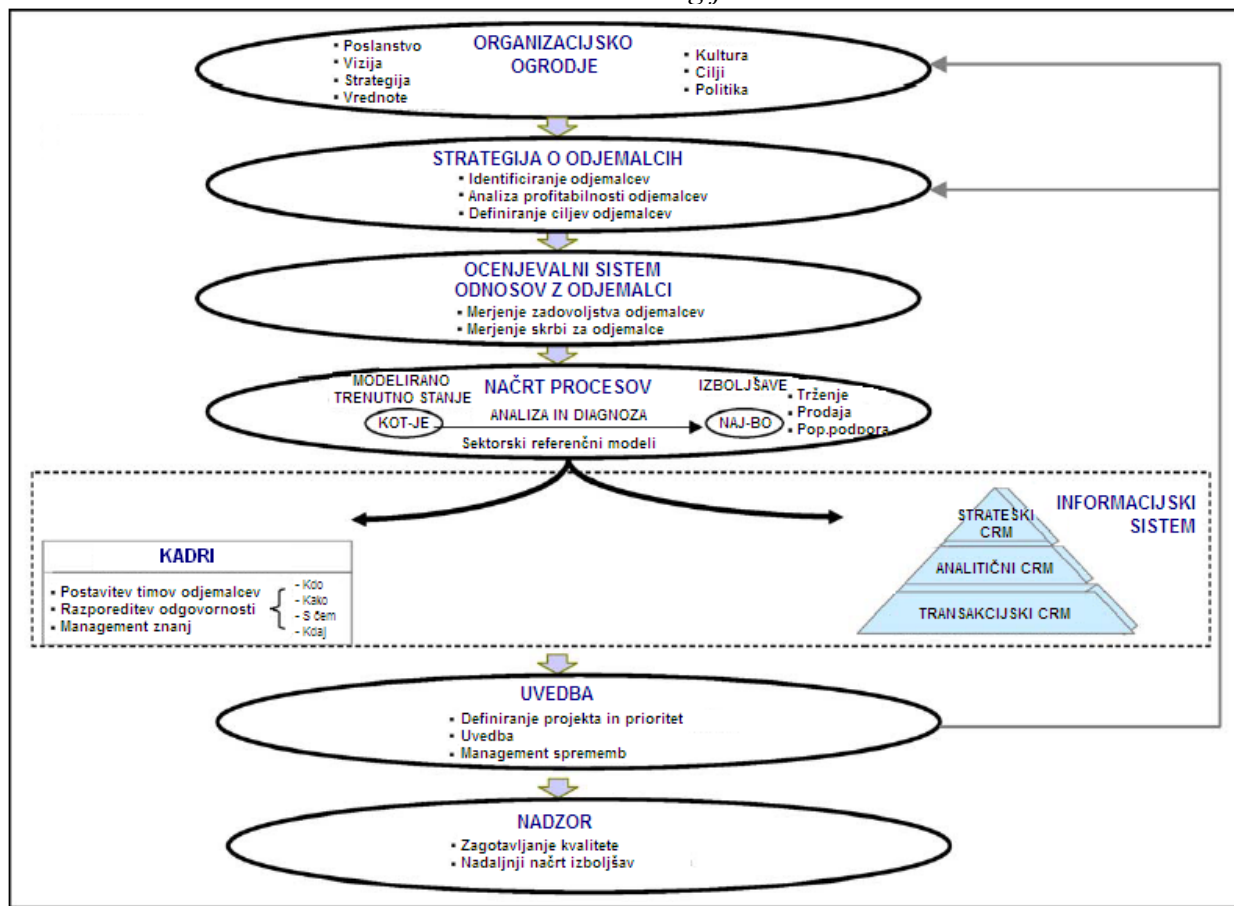
Metodologija uvajanja managementa odnosov z odjemalci mora integrirati različne vidike, od strateških do tehnoloških. Izhajati mora iz vizije in strategije, se nadaljevati s prenovo poslovnih procesov ter izbiro in uvedbo ustrezne informacijske rešitve. V nadaljevanju je opisana metodologija, ki jo je razvila IRIS Group, ki deluje na univerzi Jaume I v Španiji, v okviru projekta "CRM-Iris methodology". Cilj je bil razviti formalno metodologijo za vpeljevanje managementa odjemalcev v podjetje. Metodologija, ki so jo razvili v okviru projekta, obravnava različne vidike, kot so definiranje strategije v zvezi z odnosi z odjemalci, prenova poslovnih procesov, v katerih sodelujejo odjemalci, management kadrov, izbira rešitve CRM ter management sprememb in stalnega izboljševanja. (Kunstelj & Indihar Štemberger, 2007, str. 4)

Predlagana metodologija sestoji iz naslednjih korakov:

- projektni management;
- opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja;
- opredelitev strategije v zvezi z odjemalci;
- oblikovanje ocenjevalnega sistema odnosov z odjemalci;
- izdelava načrta procesov:
- management kadrov;
- izgradnja informacijske rešitve;
- uvedba informacijske rešitve;
- nadzor.

V nadaljevanju so po Chalmeti (2006, str. 4-9; Kunstelj in Indihar Štemberger, 2007, str. 5-7) podrobneje opisane aktivnosti, ki med seboj niso neodvisne in se ne izvajajo zaporedno, kar je prikazano tudi na naslednji strani na sliki 6.

Slika 6: Metodologija CRM-Iris.



Vir: R. Chalmeta, *Methodology for customer relationship management*, 2006, str. 4; R. Kunstelj & M. Indihar Štemberger, *Uvedba informacijske rešitve za menedžment odnosov z odjemalci*, 2007, str. 5.

1. Projektni management

Osem velikih tehničnih aktivnosti metodologije CRM-Iris mora biti vodenih in nadzorovanih podobno kot inženirski projekt. Zaradi tega mora biti CRM projekt v nasprotju z rutinskimi aktivnostmi in nalogami obravnavan kot sklop aktivnosti, za katere je potrebno rezervirati posebne vire. Od teh aktivnosti pa se pričakuje, da v določenem času prinesejo določene rezultate. Za doseg tega mora biti projektni management podprt z orodji in metodologijami, ki se uporabljajo v inženirskih projektih. Na ta način si lahko pomaga pri formuliranju, ocenjevanju, vodenju in nadzorovanju posameznih korakov.

Za uspeh je nujno zadostiti naslednjim osnovnim zahtevam:

- **pred začetkom projekta:** povečanje zavedanja v vodstvu podjetja, definiranje ciljev in vizije o želenih rezultatih, postavitev komisije, uradna postavitev koordinatorskega, razvoj in potrditev projektnega načrta in notranja razglasitev projekta.
- **med izvajanjem projekta:** nadzorovanje porabe časa ter zamikov, preprečevanje odpora do sprememb, motiviranje ljudi, merjenje stopnje participacije in ocenjevanje rezultatov.

2. Organizacijsko ogrodje

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

3. Strategija v zvezi z odjemalci

Postavitev učinkovitega sistema za management odnosov z odjemalci zahteva radikalne spremembe v obnašanju podjetja ter definiranje prave strategije CRM. Podjetje mora:

- identificirati odjemalce: definirati je treba nabor odjemalcev in nato upoštevati samo odjemalce, na katere je možno vplivati.
- analizirati donosnost odjemalcev: obravnavati vsakega odjemalca posebej. Takšna analiza zajema naslednje naloge:
 - segmentiranje tipov odjemalcev v različne skupine po nekem lahko dostopnem kriteriju (npr. prihodki);
 - dodelitev stroškov posameznim skupinam s pomočjo stroškovnega modela, osnovanega na odjemalcih, ki zajema vse stroškovne dejavnike, ki so značilni za management odnosov z odjemalci;
 - analiziranje pomembnosti odjemalcev, njihovih prihodkov, dobičkov in skupne donosnosti odjemalcev po posameznih skupinah in posamičnih odjemalcih.
- definirati cilje za odjemalce: to zajema pripravo prihodkovnih in stroškovnih simulacij za posamične odjemalce. Namen je odkriti prihodnjo donosnost podjetja ter definirati cilje za odjemalce po skupinah in posamičnih odjemalcih, in sicer na kratki, srednji in dolgi rok.

4. Sistem za ocenjevanje odnosov z odjemalci

Zadovoljstvo odjemalca je nujno za povečanje konkurenčnosti podjetja in doseganje ciljev odjemalcev. Zato je potrebno identificirati potrebe odjemalcev in njihova pričakovanja ter seveda tudi zagotoviti, da so ta dosežena. To pa zahteva postavitev merilnega sistema ter določitev metod za pridobivanje in uporabo informacij, pridobljenih od odjemalcev, ter notranjih informacij.

Pri zasnovi sistema kazalcev za merjenje managementa odnosov z odjemalci moramo upoštevati:

- definiranje ustreznih merilnih kriterijev;
- preprečevanje napak pri identificiranju pravih dimenzij za ocenjevanje. Ocenjevanje morajo biti vrednosti, ki so resnično pomembne za odjemalce in ne vrednosti, za katere podjetje misli, da so pomembne;
- primerno uteženje dimenzij;

- primerjava z vodilnimi konkurenti. Kakovost je relativna, pomembno pa je, kako dobro gre podjetju v primerjavi s konkurenco.

5. Načrt procesov

Ko so enkrat definirani organizacijski okviri, strategije odjemalcev in sistem ocenjevanja zadovoljstva odjemalcev, je nadaljevanje podobno kot pri projektu prenove. Na vrsti je prenova poslovnih procesov, ki so usmerjeni na odjemalce (trženje, prodaja, poprodajna podpora). Namen je doseči cilje, ki smo jih predhodno definirali, ter izboljšati zadovoljstvo odjemalcev in njihovo lojalnost. Spodnja tabela prikazuje povzetek glavnih sprememb, ki nastanejo pri procesih, ki so povezani s strankami.

Tabela 1: Spremembe v poslovnih procesih

Aktivnost	Trenutna situacija brez CRM-ja	S CRM-jem
Sprejemanje naročila	Papirnat, faks, telefon...	Takojšnji vnos podatkov
	Naknadni vnos podatkov v informacijski sistem	Direkten vnos v informacijski sistem
	Možnosti napak	Prodajno osebje vnese podatke o stranki
Potrjevanje naročila	Preko telefona ali faksa	Stranka direktno preko interneta
Reševanje zamud pri plačilu	Posebna obravnava	Informacija o neplačnikih na voljo v informacijskem sistemu vsem zaposlenim
Trženjske kampanje	Ločeno od informacijskega sistema, brez popolnih podatkov	Uporaba zbranih podatkov o preteklih kampanjah, strankah, prodaji...
Analiza strank	Večinoma uporaba samo finančnih podatkov	Celovitejša analize, ki so lahko tudi prilagojene
Oglaševanje	Enako za vse stranke	Analiza zbranih podatkov Personalizirane ponudbe
Skrb za stranko	Ni specializiranega oddelka	Na voljo zgodovina kontaktov in nakupov stranke Personalizirani pristop
Izdelava dokumentov	Pripravljeni obrazci	Prilagojena vsebina in dizajn

Vir: R. Chalmeta, Methodology for customer relationship management, 2006, str. 6.

Poudariti je treba, da cilj ni informatizirati obstoječe postopke dela z odjemalci, marveč izkoristiti možnosti, ki jih prinašajo nove informacijske rešitve pri prenovi in izboljšanju procesov, ki se tičejo odjemalcev.

Za postavitev novega načrta procesov je nujno:

- analizirati obstoječe stanje (KOT-JE) s pomočjo vprašalnikov in intervjujev zaposlenih;
- oblikovati želene CRM procese v prihodnosti (NAJ-BO), pri čemer morajo ti biti seveda realno dosegljivi.

6. Kadri podjetja in management

Zaposleni v podjetju predstavljajo pomemben dejavnik v projektu CRM, zato ne smejo biti zanemarjeni. Pomembno je, da zaposleni vedo za projekt in razrešijo svoje strahove, skrbi in dvome pred zaključkom projekta. Uvideti morajo pomembnost managementa odnosov z

odjemalci in biti šolani v smeri nove filozofije odnosov do odjemalcev. Tako kot zahteva projekt CRM spremembo podjetniške kulture, zahteva tudi prestrukturiranje opravil znotraj podjetja.

7. Informacijska rešitev

Da bi dosegli resnično uvedbo strategije CRM, je pomembno imeti ustrezno rešitev za avtomatiziranje in izboljšanje poslovnih procesov, ki se tičejo managementa odnosov z odjemalci. Vse opravljene aktivnosti z odjemalci morajo biti shranjene v bazi aktivnosti. Takšna zgodovina potem omogoča zaposlenim podjetja v vsakem trenutku dostop do potrebnih informacij o odjemalcih.

Avtomatizirana rešitev CRM je zato nujna za vzdrževanje ažurnih informacij o odjemalcih, vključujoč preference, nakupe, zahteve, pritožbe, povpraševanja in neposredne ter posredne stike odjemalcev s podjetjem.

Informacijska rešitev za management odnosov z odjemalci kombinira pridobivanje informacij o odjemalcih z rešitvami za ravnanje s temi informacijami ter pretvorbo informacij v poslovno znanje. Ključ pri oblikovanju rešitve CRM je v inteligentni integraciji tehnoloških in funkcionalnih komponent, kar omogoča povezavo med čelnimi in zalednimi sistemi.

8. Uvedba

Naslednji korak v metodologiji CRM-Iris sestoji iz uvedbe in kontrole prehoda iz starega sistema (KOT-JE) na nov sistem (NAJ-BO). Vpeljava po navadi zahteva spremembe v obnašanju tako managementa kot zaposlenih, definiranje novih delovnih vlog in preoblikovanje organizacijske strukture. Na koncu naj bi imeli vsi v podjetju dodeljene vloge in naj bi vedeli, kaj so njihove naloge in kako jih opraviti.

Ustrezen management sprememb je nujen. Pogosto se namreč zgodi, da menedžerji v podjetju jasno vedo, da so spremembe potrebne, vendar pa jim jih ne uspe zagotoviti, ker je veliko naporov in časa vloženega v načrtovanje, premalo pa v izvedbo. Za uspešno uvajanje sprememb je pomembno:

- razvitje in aktualizacija komunikacijskega načrta, ki zajema celotno vizijo projekta;
- kreiranje delovnih timov, ki prevzamejo odgovornost za vpeljavo sprememb;
- izgradnja sistema za stalne izboljšave, ki omogoča prihodnje uvedbe projektov izboljšav ter prilagajanja podjetja na spremembe v okolju.

9. Nadzor

Med vpeljevanjem projekta je treba spremljati doseganje pokazateljev, ki so bili definirani v začetni fazi projekta. Če prihaja do odstopanj, je potrebno sprožiti ustrezne akcije. Za nadzorovanje je dobro uporabiti kakšno orodje za nadzor. Poleg tega je potrebno postaviti tudi metodo za zagotavljanje kakovosti, da lahko preverjamo učinkovitost vpeljave zelenih sprememb.

2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

»Poslovni procesi v podjetjih so največkrat nepregledni in neprilagodljivi ter s tem obremenjujoči v poslovnem in informacijskem pogledu. Potekajo skozi različne organizacijske enote in so obremenjeni z vsemi problemi, ki tradicionalno nastajajo ob prehodu iz ene organizacijske enote v drugo. Splošne pomanjkljivosti izvajanja procesov v večini podjetij so neenotnost, nepoznavanje celotnega procesa s strani izvajalcev, podvajanje dela, dolgotrajno čakanje na popise, odobritve, dokumente in podobno. Takšno stanje je neprimerno za informatizacijo, zato je potrebno poslovne procese najprej poenotiti, včasih tudi na novo opredeliti, oziroma jih radikalno spremeniti, kar imenujemo **prenova poslovnih procesov**. Šele potem je smiselno procese ustrezno informatizirati oziroma v njihovo izvajanje vključiti uporabo primerne informacijske tehnologije.« (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 13)

V kolikor želimo uspešno implementirati management odnosov z odjemalci, je potrebno hkrati z uvedbo narediti tudi prenovo poslovnih procesov.

2.1 Opredelitev poslovnega procesa

Poslovni proces je skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev (slika 7). Opredelimo ga lahko tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa. Vendar pa se procesi med seboj ne razlikujejo le po aktivnostih, ki jih opravljajo njihovi izvajalci, temveč tudi po zaporedju dejavnosti in opravil, ki morajo biti izvedene, da bi na izhodni strani procesa dobili predvidene procese (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 29).

Slika 7: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj Vukšić, Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, 2005, str. 29.

Hammer in Champy (1995, str. 45) poslovni proces opredelita kot zbirko dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat, ki za odjemalca pomeni neko vrednost.

Poslovni proces je strukturiran, merjen zbir aktivnosti, ki so oblikovane tako, da proizvedejo specifičen rezultat za posameznega odjemalca ali trg. Proces vsebuje močan poudarek na tem, kako naj določeno delo opravimo v nasprotju s tem, kaj naj delamo. Proces so specifične delovne

aktivnosti v nekem času in prostoru, z začetkom in koncem in z jasno definiranimi vložki in rezultati - je struktura delovanja (Davenport, 1993, str. 5).

Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 30) menita, da kot proces lahko opredelimo vsako aktivnost v podjetju ali zunaj njega. Vendar pa je kot procese smiselno upoštevati in opredeliti le tiste aktivnosti, ki neposredno ali posredno prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov oziroma storitev. Za učinkovito in uspešno delovanje procesa je treba najprej razumeti njegov namen in izhode oziroma učinke. To pomeni, da moramo poznati njegovo sestavo ter imeti nadzor nad vhodnimi veličinami, ki vstopajo v proces. Poznati je treba celoten potek izvajanja procesa. Značilnosti dobrega procesa so:

- orientiranost na kupca;
- dvigovanje dodane vrednosti proizvodov (izdelkov/storitev);
- znani in sposobni lastnik;
- razumevanje in sprejemanje s strani vseh sodelujočih v procesu;
- merljiva učinkovitost in uspešnost;
- neprestano izboljševanje.

2.2 Opredelitev prenove poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov je temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost (Hammer & Champy, 1995, str. 42).

Prenovo poslovnih procesov opredelimo, kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področjih, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 35-36).

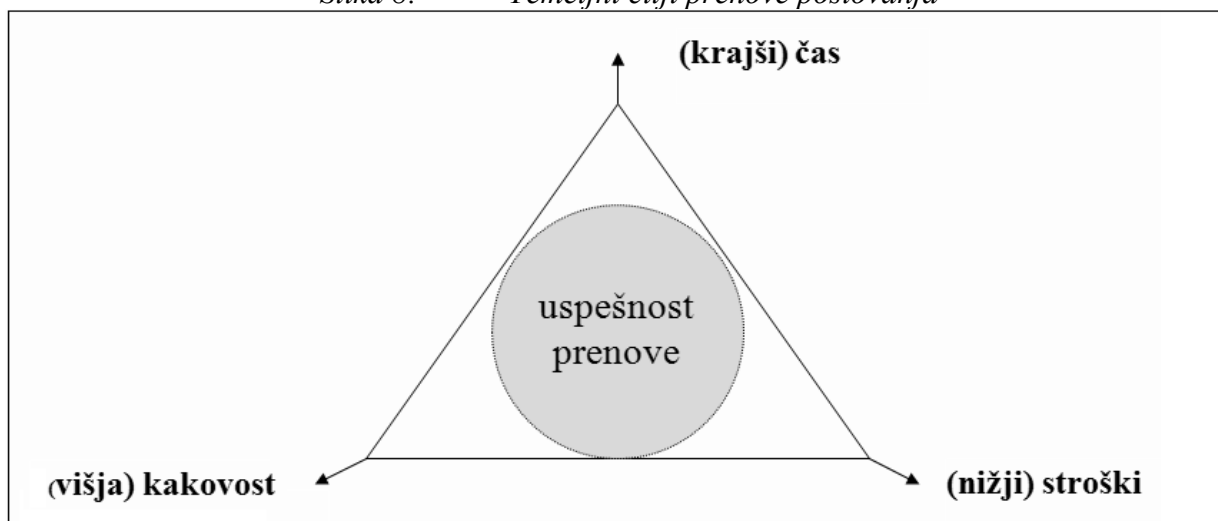
Podobno opredelijo prenovo poslovnih procesov tudi Gradišar, Jaklič in Turk (2007, str. 154), ki zgornji definiciji dodajo, da prenova poslovnih procesov vsebuje uskladitev kupčevih potreb s poslovnimi procesi, z namenom zmanjšanja stroškov in izmeta, skrajšanja proizvodnega cikla ter povečanja produktivnosti, ki ustvarja priložnosti za doseganje poslovnih ciljev - tako rasti dobička kot tudi povečanja tržnega deleža.

2.3 Cilji prenove poslovnih procesov

Cilji prenove poslovnih procesov temeljijo na težnji po učinkovitosti procesov in uspešnosti poslovanja, kot tudi delovanja prenovljenih procesov. Pri tem si podjetja pomagajo z informatizacijo poslovnih procesov, saj velikokrat prav informacijska tehnologija omogoča veliko sprememb, ki pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti. **Učinkovitost procesa** merimo skozi rezultat porabe virov (surovine, kadri, finančni viri...), uporabljenih za pretvorbo

vhodnih veličin v izhodne. Največkrat je predstavljena v obliki časa in/ali stroškov, porabljenih za izvedbo procesa. Večjo učinkovitost procesov dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do skupnih podatkov, izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa ipd. **Uspešnost procesa** preprosto povedano pomeni, da delamo prave stvari, saj je mogoče delati tudi napačne stvari zelo učinkovito. Uspešnost procesa lahko izboljšamo z večjimi spremembami, redefiniranjem procesov ali pa celo produktov. Pri uresničevanju ciljev prenove poskušamo poiskati optimum treh omejujočih, medsebojno odvisnih, običajno nasprotujočih si temeljnih ciljev oz. kriterijev: časa, stroškov in kakovosti, ki so prikazani na spodnji sliki (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 41).

Slika 8: Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj Vukšić, Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, 2005, str. 42.

Gradišar, Jaklič in Turk (2007, str. 160-161) menijo, da prenova poslovnih procesov zajema naslednje globalne cilje:

- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja;
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti produktov podjetja;
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa;
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti produktov.

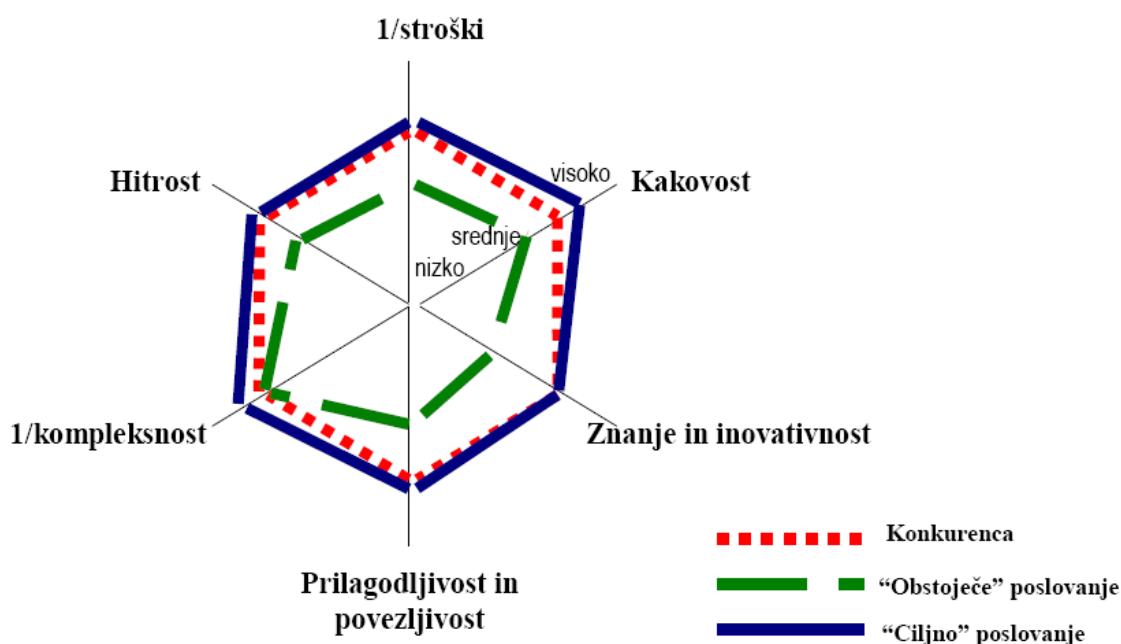
Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 42) dodata, da prenova poslovnih procesov, poleg zgornjih opredelitev zajema in vključuje tudi naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje:

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, kot so odobritve izvedbe, dokumentacije in drugih organizacijskih aktivnosti;
- prenovo poslovnih procesov v smeri tesnejšega in neposrednejšega povezovanja z dobavitelji (v smislu lastnih zunanjih virov);

- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (outsourcing).

V primeru celovite prenove poslovanja pa opredelimo cilje prenove, ki temeljijo na težnji po učinkovitosti izvajanja prenovljenih procesov in uspešnosti poslovanja oziroma konkurenčnosti. Podjetje poskuša prenovo izvesti kot optimum več omejevalnih, medsebojno odvisnih, vendar navadno nasprotujočih si ciljev. Poleg že omenjenih temeljnih ciljev so v tem primeru tudi cilji zmanjšanja kompleksnosti, izboljšanja prilagodljivosti poslovanja ter spodbujanje inovativnosti in ravnanja s skupnim znanjem organizacije (slika 9) (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 43).

Slika 9: Vpliv temeljnih ciljev na uspešnost celovite prenove poslovanja



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj Vukšić, *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005, str. 43.

2.4 Spremembe po prenovi poslovnih procesov

Spreminjanje poslovnih procesov skoraj vedno pomeni tudi spreminjanje organizacijske strukture podjetja. Obstoječo organizacijsko strukturo moramo upoštevati pri analizi poslovnih procesov in načrtovati novo, ki bo prilagojena spremembam, ki jih želimo doseči. Vloge zaposlenih se spremenijo in vzpostavijo se nove relacije med zaposlenimi in oddelki.

Gradišar, Jaklič in Turk (2007, str. 159) menijo, da korenita prenova poslovnih procesov bistveno spremeni način dela v organizaciji. Potrebno je računati, da se bo pojavil odpor znotraj podjetja, v organizacijskih enotah, ki se jih prenova dotika. Predvsem je močan odpor managerjev na srednjih in nižjih ravneh, ki v pričakovanih spremembah vidijo nevarnost za svoj položaj in se ne čutijo sposobne za nov način opravljanja dela. Spremenita se porazdelitev moči v podjetju in organizacijska struktura, druge spremembe pa so še:

- enote, v katerih se opravlja delo, se spremenijo iz funkcijskih oddelkov v procesne time;
- spremeni se vloga izvajalcev, ki dobijo pooblastila in prevzamejo odgovornost za uspeh izvedene naloge;
- način merjenja rezultatov se spremeni iz merjenja »količine« aktivnosti v merjenje rezultatov aktivnosti;
- spremeni se sistem vrednot v podjetju, ki temelji na zadovoljstvu kupcev. Ustrezno je treba spremeniti tudi sistem nagrajevanja, kjer je variabilni del odvisen predvsem od končnega rezultata in meritev zadovoljstva kupcev, manj pa od rezultatov posameznih oddelkov. Tako se prepreči zapiranje oddelkov v njihove meje in ozka notranja optimizacija procesov brez širšega pogleda na celoten poslovni proces;
- vloga managerja se iz vloge nadzornika spremeni v vlogo usmerjevalca in »trenerja«;
- organizacijska struktura se spremeni iz hierarhične v bolj plosko obliko.

Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 38) pa menita, da podjetja najpogosteje doživijo spremembe, ki jih povzema tabela 2, in sicer: delovne enote se spremenijo iz funkcijskih oddelkov v procesne skupine; dela se spremenijo iz preprostih nalog v vseobsegajoča; vloge ljudi se zamenjajo iz nadzornih v mentorske; priprava na delo se spremeni iz urjenja v izobraževanje; osredotočenost merjenja uspešnosti poslovanja in nagrajevanja se preusmeri od dejavnosti k rezultatom; spremenijo se merila za napredovanje, in sicer od učinka k sposobnostim; vrednote se spremenijo od zaščitnih k produktivnim (ne dela se več za nadrejenega, temveč za kupca - kupec »plačuje« plačo, ne nadrejeni); managerji se spremenijo iz nadzornikov v mentorje; organizacijska struktura se spremeni iz hierarhične v enakopravno, izvršni delavci pa se spremenijo iz zapisnikarjev v vodje.

Tabela 2: Tradicionalno in procesno podjetje

	Tradicionalno podjetje	Procesno podjetje
Poslovni izid	poslovna funkcija	poslovni proces
Organizacijska enota	oddelek	delovna skupina
Opis dela	ozko določen	širok
Osredotočenost	nadrejeni	stranka
Temelj nadomestila	aktivnost	rezultat
Vloga managementa	nadzor	mentorstvo
Ključna oseba	direktor poslovne funkcije	lastnik (skrbnik) procesa
Poslovna kultura	konfliktno naravnana	sodelovanje

Vir: A. Kovačič & V. Bosilj Vukšić, Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, 2005, str. 38.

2.5 Vloga informacijske tehnologije

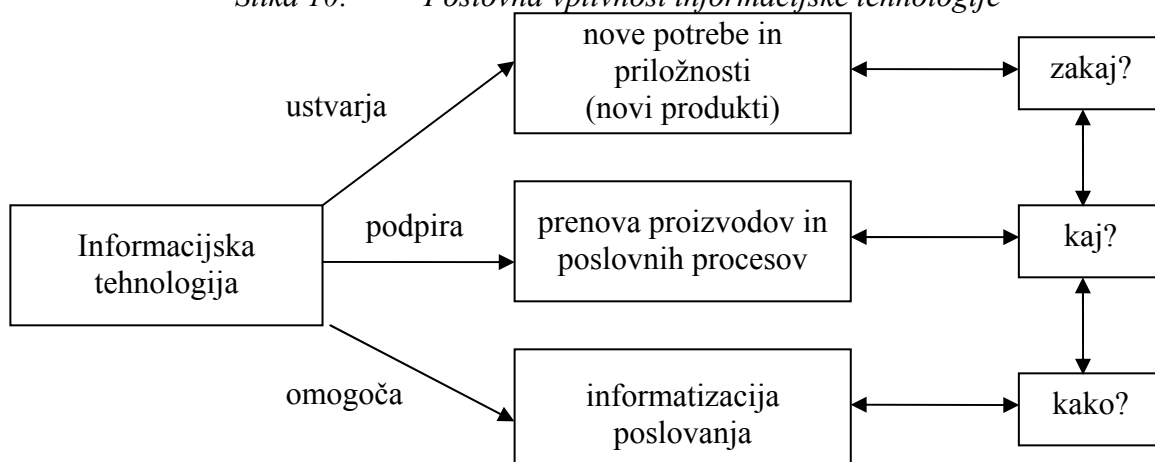
Uporaba informacijske tehnologije v prenovljenih poslovnih procesih igra veliko vlogo, vendar če poslovni proces samo informatiziramo, smo zanj naredili zelo malo. Pomembno je, da prenova poslovnih procesov in uporaba informacijske tehnologije nastopita skupaj.

Pri uporabi informacijske tehnologije kot sredstva za spreminjanje procesov moramo biti pozorni predvsem na možnosti, ki jih tehnologija ponuja za organiziranje dela drugače, ne le za avtomatizacijo obstoječih procesov. Informacijska tehnologija omogoča decentralizacijo poslovanja ob ohranjanju prednosti centralizacije, sprotno spremljanje rezultatov poslovanja in njihovo primerjavo z načrtovanimi rezultati, izločanje nepotrebnih postopkov preverjanja vsebine dokumentov, avtomatizacijo kreiranja naročil in plačevanja, uporabo ekspertnih sistemov, pomoč pri odločanju in druge prednosti, s katerimi lahko bistveno spremenimo obstoječe poslovne procese (Gradišar et al., 2007, str. 154-155).

Hammer in Champy (1995, str. 97, 99) menita, da resnična moč tehnologije ni v tem, da lahko izboljša delovanje starih procesov, temveč v tem, da organizacijam omogoča prekršiti stara pravila in ustvariti nove načine dela - to je, da se preuredijo. Prav prelomna moč tehnologije in njena sposobnost, da spreminja pravila, ki nas pri delu omejujejo, je zelo pomembna za podjetja z vidika doseganja konkurenčne prednosti.

Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 240) sta mnenja, da se prepogosto zgodi, da je pomen informacijske tehnologije precenjen tako v očeh managerjev kot informatikov. Oboji jo pogosto izpostavljajo in se zatekajo k njej v pričakovanju »čudežnega« izboljšanja poslovne uspešnosti. Informacijska tehnologija omogoča informatizacijo poslovanja brez ugotovljenega ali dokazanega vpliva na izboljšanje poslovne uspešnosti. Z razvojem novih možnosti in priložnosti, ki jih daje IT, se v strateških načrtih izpostavlja njena vloga pri prenovi in informatizaciji poslovanja ter pri podpori prenove produktov, pa tudi pri ustvarjanju novih potreb in priložnosti na trgu (slika 10).

Slika 10: Poslovna vplivnost informacijske tehnologije



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj Vukšić, *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005, str. 241.

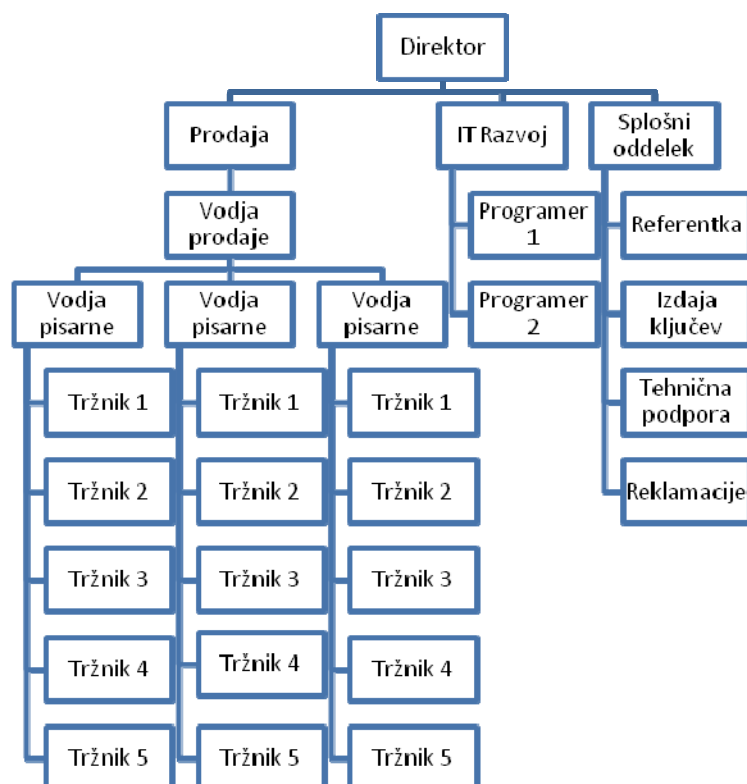
3 PRIMER UVEDBE MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

V nadaljevanju bom na primeru storitvenega podjetja (v katerem sem bil honorarno zaposlen v prodajnem oddelku) prikazal, kako so se lotili uvedbe lastne rešitve managementa odnosov z odjemalci.

Preučevano podjetje ima najdaljšo tradicijo na področju trženja bonitetnih informacij v Sloveniji. Osnovna dejavnost podjetja je razvoj in založba programskih paketov. So izdajatelji dveh poslovnih programov, ki sta na trgu prisotna že več kot 10 let in sta med uporabniki tovrstnih informacij najbolj razširjena. Sta sinonim za zaupanje, zvestobo in uspešno poslovanje, saj omogočata odlično preventivo pred neplačniki, iskanje novih poslovnih partnerjev itd.

V času moje zaposlitve je prišlo do prevzema podjetja s strani konkurence. Zaradi potrebe po skupni bazi podatkov podjetij, enovitega pristopa do strank, pomanjkanju informacij o svojih strankah in prihajajoče konkurence, je s strani novega vodstva prišla pobuda po uvedbi managementa odnosov z odjemalci. Prevzeto podjetje je bilo sestavljeno iz prodajnega, IT razvoja in splošnega oddelka, ki se je preselilo na lokacijo podjetja, ki ga je prevzelo. Na sliki 11 je prikazan organigram podjetja pred uvedbo CRM-ja.

Slika 11: Organigram podjetja pred prenovo poslovanja in uvedbo CRM-ja



3.1 Projektni management

Novo vodstvo podjetja je bilo pred zahtevno nalogo, saj je želelo v novonastalem podjetju v zelo kratkem času uvesti management odnosov z odjemalci. Prvi izziv so bili zaposleni, ki jih je

vodstvo poznalo kratek čas in samo po njihovih preteklih prodajnih rezultatih. Vodstvo je vsem zaposlenim predstavilo novo poslovno strategijo podjetja in ponudilo možnost, da aktivno sodelujejo in karierno napredujejo. V projektno ekipo so želeli že od samega začetka vključiti tudi bodoče vodje novih oddelkov, ki jih je vodstvo po razgovorih tudi izbralo.

Člani projektne ekipe morajo biti skrbno izbrani s strani vodstva, imeti različna znanja ter tudi različne načine razmišljanja. Obenem se morajo dobro razumeti in se znati uskladiti, da bodo čim bolj učinkovito izrabili čas.

Po izboru kandidatov so sestavili projektno ekipo, ki je bila sestavljena iz vodje prodaje, vodje podpore strankam, vodje marketinga in prokurista podjetja, ki je bil postavljen za koordinatorja. Prokurist podjetja je bil hkrati tudi direktor razvoja hčerinskega podjetja, kjer je že imel izkušnjo z vpeljavo managementa odnosov z odjemalci. Projektna ekipa je bila sestavljena za čas projekta, kateri člani so delali tudi obstoječe delo. Komisijo sta sestavljali direktorica podjetja in vodja prodaje hčerinskega podjetja. Pripravil se je projektni plan, kjer so bili zapisani tedenski cilji, katere uspešnost in napredek so preverjali na tedenskih sestankih.

Glavni cilj projekta je bil razvoj in uvajanje CRM rešitve za področje prodaje in trženja njihovega najbolj prodajnega programa v roku treh mesecev. Razlog tako kratkega časovnega roka je bil štirimesečni časovni interval do obnovitvene letne prodaje obstoječim strankam, ki je bila seveda za podjetje ključnega pomembna. V kolikor jim v določenem roku ne bi uspelo uvesti CRM-ja, bi ponovno prodajo začeli po starem sistemu in bi bil potreben naknaden vnos podatkov v sistem.

Za naslednji cilj so si zadali razvoj in uvedbo dodatnega modula za podporo uporabnikom in uvedbe prodaje in trženje za drugi poslovni program, ki pa sta bila odvisna od predhodne uvedbe, zato so temu cilju namenili dodatni dvomesečni čas po prvi uvedbi.

V nadaljevanju bom bolj podrobneje opisal uvajanje managementa odnosov z odjemalci po CRM-Iris metodologiji, ki sem jo bolj podrobno opisal že v poglavju 1.7.

3.2 Organizacijsko ogrođje

Podjetje je poslovalo uspešno, s konstantno rastjo, vendar ni šlo v korak s sodobnimi trendi. Osredotočeno je bilo na prodajo in razvoj, ki prinašata podjetju največjo dodano vrednost, vendar pa so se premalo posvečali svojim strankah pred, med in po nakupu njihovih poslovnih programov. Premalo so imeli informacij, kakšne so njihove želje, pričakovanja, težave itd. Zato je bil potreben kvaliteten CRM, ki vključuje podporo uporabnikom, nova spletna stran z dodatnimi vsebinami, izobraževanja in še kaj bi se našlo. Projektna ekipa je analizirala trenutno tržno situacijo in prišla do ugotovitev, ki so prikazane v tabeli 3 na naslednji strani.

Tabela 3: SWOT analiza tržne situacije v preučevanem podjetju

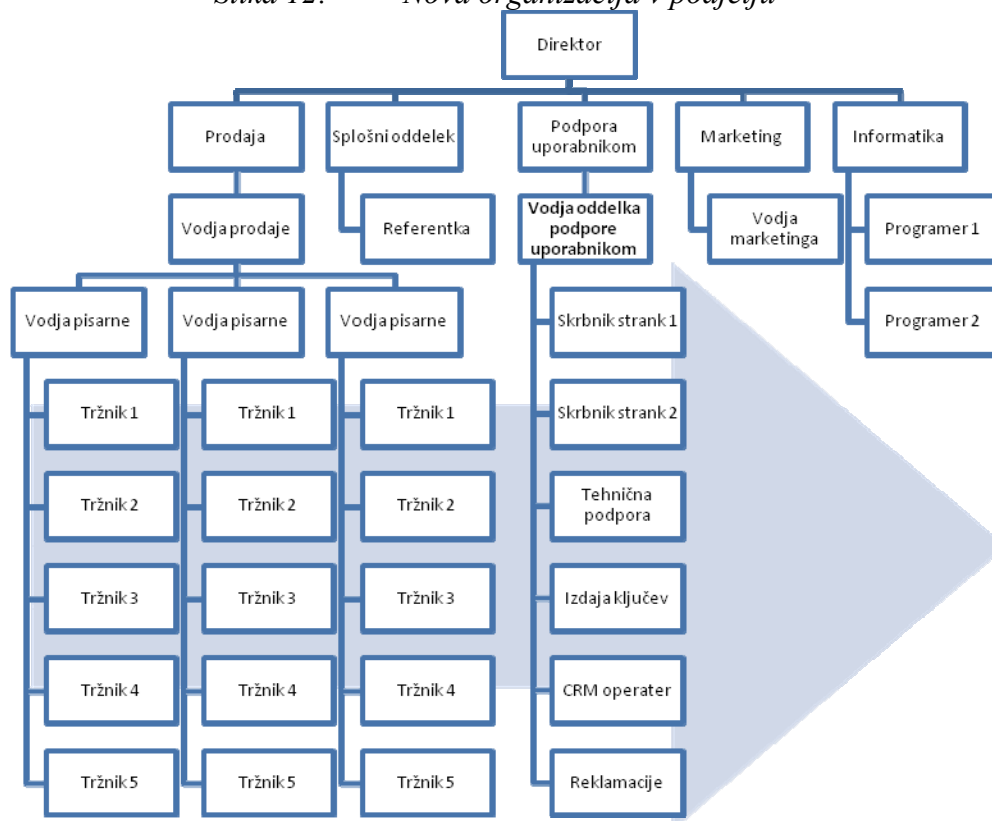
Prednosti:	Slabosti:
• uveljavljeni blagovni znamki; • mlad, ambiciozen kader; • več kot 10 letna tradicija in izkušnje; • 25.000 uporabnikov poslovnega programa; • velika dodana vrednost na zaposlenega; • lastni razvoj.	• premalo shranjenih informacij o strankah; • osnovne poprodajne storitve (tehnična podpora); • ni bilo marketinških aktivnosti; • velika fluktuacija zaposlenih; • veliko število reklamacij; • neažurna in zastarela internetna stran.
Priložnosti:	Nevarnosti:
• uvedba managementa odnosov z odjemalci; • interno znanje hčerinskega podjetja z • uvedbo managementa odnosov z odjemalci; • izmenjava znanja in združitev baz podatkov s hčerinskim podjetjem; • povečanje zadovoljstva, zaupanja in dolgoročnega sodelovanja s strankami; • razvoj programov.	• prihajajoča konkurenca; • nekdanje rivalstvo s hčerinskim podjetjem; • približno 20% kupcev poslovnega programa ni naložilo.

Na podlagi analize stanja so novi lastniki podjetja prišli do zaključkov, da je potrebno:

- **vpeljati management odnosov z odjemalci:** s tem bodo pridobili dodatne koristne informacije o strankah. Cilj je, da bodo trženjske ter prodajne aktivnosti obstoječim in novim strankam bolj učinkovite ter povečati zadovoljstvo, zaupanje in lojalnost odjemalcev. Izkoristili bodo interno znanje, ki ga je imelo hčerinsko podjetje z vpeljavo.
- **narediti organizacijsko spremembo z novima oddelkoma (podpora uporabnikom in marketing):**, želijo povečati zadovoljstvo, zaupanje in predvsem dolgoročno sodelovanje s strankami. Cilj je zmanjšati število reklamacij, izboljšati odnose in povečati dobiček.
- **nadaljevati razvoj poslovnih programov in kupcem ponuditi tudi dodatne vsebine, podporo in izobraževanja.** Cilj je povečati prihodke, dobička in rast števila strank.

Nova vizija podjetja je bila bolj usmerjena proti strankam. Svetovati, pomagati, spodbujati, navdušiti in ponujati najboljše poslovne programe, ki bodo izdelani po njihovih potrebah in željah. Novo poslanstvo podjetja je, da bodo poleg nenehnega razvoja poslovnega programa, kupcu nudili tudi dodatne vsebine, podporo in izobraževanja. V skladu z novo vizijo in poslanstvom je prišlo tudi do organizacijski sprememb v podjetju (slika 12 na strani 28).

Slika 12: Nova organizacija v podjetju



3.3 Strategije v zvezi z odjemalci

V podjetju do tedaj niso delali večjih razlik med svojimi odjemalci. Razlike so bile v splošnem zniževanju cen in vsakoletni cenovni diferenciaciji za zveste kupce. Vsako leto so ponudili odjemalcem nakup poslovnih programov v predprodaji po znižani ceni in novim kupcem pred novim letom dva programa za ceno enega.

Nova strategija je morala vključevati identificiranje tistih odjemalcev, na katere je mogoče vplivati in jim lahko podjetje ponudi dodatne produkte, tudi hčerinskega podjetja.

Ker je imel najbolj prodajen program enotno ceno, so obstoječe odjemalce razdelili v dve skupini, kjer je bil pogoj število let obnovitev. S tem so želeli povečati pripadnost blagovni znamki in skladno z novo vizijo svojim odjemalcem ponuditi nekaj več. Obe skupini sta dobili dodatno osebne svetovalec za pomoč pri programu, dostop do dodatnih spletnih vsebin, možnost predstavitve podjetja na prenovljeni internetni strani in mesečnik o poslovnih dogodkih v gospodarstvu. Za obe skupini so načrtovali tudi dodatna izobraževanja, ki bodo za zvestejše odjemalce brezplačna, manj zvestim ali novim odjemalcem pa bodo dali možnost udeležbe na izobraževanju po ugodni ceni.

Podjetje je nameravalo v prihodnje spremeniti cenovno politiko svojega paradnega poslovnega programa, zaradi enotne cene le-tega ne glede na število uporabnikov in velikost podjetja.

3.4 Sistem za ocenjevanje odnosov z odjemalci

Ustvariti je bilo potrebno sistem pridobivanja povratnih informacij o strankah in vrednotenja teh informacij. Za pridobitev informacij bodo zadolženi v novem oddelku podpore uporabnikov, kjer bosta skrbnika strank redno izvajala anketiranje, identificirala potrebe ter beležila želje in pričakovanja strank. Potrebno bo previdno in natančno načrtovanje vprašanj, ki bodo merljiva. Potrebno bo nameniti dosti časa izobraževanju skrbnikov strank, da bosta sposobna vse udejanjiti.

Svojim odjemalcem bodo preko internetnega portala ponudili dodatne vsebine, kjer bo dostop možen samo preko poslovnega programa. S tem bodo pridobili dodatne podatke o svojih odjemalcih in njihov navadah.

3.5 Načrt procesov

Dosedanje aktivnosti so pogoj za prenovo poslovnih procesov, ki so usmerjeni na odjemalce. Najprej je bilo potrebno analizirati obstoječe stanje (KOT-JE) in nato oblikovati bodoče zelene procese CRM (NAJ-BO). V nadaljevanju bom podrobneje predstavil obstoječi in bodoči prodajni proces podjetja.

Prodajni proces v podjetju pred in ob prevzemu ni bil informatiziran. Svoja programa so tržili novim strankam izključno preko telefona, obstoječe stranke pa občasno tudi preko direktne pošte. Vsak tržnik v podjetju je dobil bazo podjetij s strani vodje prodaje, ki je bila natisnjena na listih. Za boljšo organizacijo je imel tržnik na svoji delovni mizi predalnike, kjer je razvrščal svoje liste po različnih statusih (pokliči jutri, pokliči drug teden, ne bodo vzeli itd.). Na delovni mizi je imel tudi računalnik, ki je bil namenjen zbiranju informacij o strankah in uporabe poslovnih programov.

Obstajali so dokumenti, ki so opisovali potek procesa, poslovna pravila, ki veljajo pri izvajanju procesa ter najpomembnejše dokumente, ki vstopajo oziroma izstopajo iz procesa. Prodajni proces najbolj opisuje dokument scenarij telefonske prodaje (slika 13), ki je predstavljen v nadaljevanju v šestih fazah.

Prva faza je priprava na klic oziroma analiza stranke. Tržnik je poiskal nove podatke o stranki, po virih, ki jih je imel na voljo in sicer poslovna programa, internetna stran podjetja, internet, Ajpes itd. Pomembno je bilo pridobiti informacije, kdo je odgovorna oseba, kakšen je bil trend poslovanje podjetja, konkurenca, stanje panoge itd.

Slika 13: Scenarij telefonske prodaje



Ko je imel tržnik vse podatke, je poklical v podjetje odgovorno osebo. Sledila je osebna predstavitev in vzpostavitev odnosa, ugotavljanje potreb stranke, predstavitev ponudbe in informiranje o ponudbi. Na tej točki se je lahko tržnik s stranko že dogovoril za nakup, vendar je imela večina strank ugovore, ki jih je tržnik poizkusil rešiti z argumenti.

V primeru nakupa sta skupaj s stranko preverila podatke podjetja. Če tržnik še ni imel vseh podatkov, ali pa so bili le-ti napačni, jih je popravil in to vidno napisal na list. S stranko se je na to dogovoril za način plačila. Lahko ji je odobril tudi dodaten popust, katerega razpon je bil v naprej določen in znesek razdelil na več obrokov. Stranki se je zahvalil za nakup, na list napisal povzetek pogovora in pripravil dopis oziroma zahvalno pismo. Prodajni list in dopis je posredoval referentki, ta pa je nato poslala kupcu poslovni program. Za vodjo prodaje je pripravila dnevno poročilo prodaje, ki mu ga je posredovala ob koncu delovnega dne.

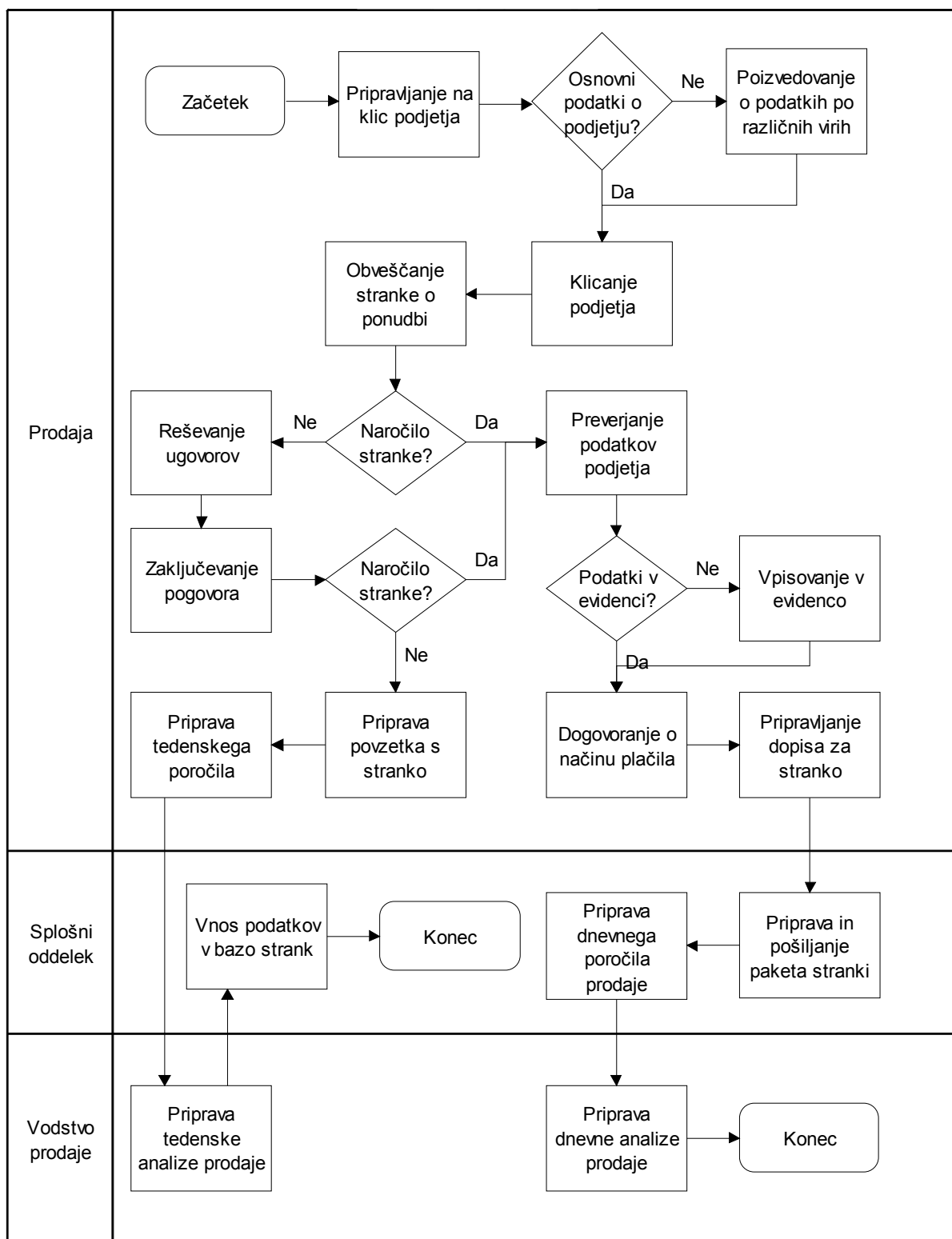
V kolikor se tržnik ni uspel dogovoriti s stranko, je napisal na list kratek potek pogovora, razlog zakaj stranka ni vzela programa in tako zaključil z obdelavo stranke. Vsak konec tedna je nato tržnik oddal tedensko poročilo vodji prodaje, ki je vsebovalo prodajno statistiko in liste podjetij, ki jih je zaključil obdelovati.

Podjetje je imelo svojo bazo odjemalcev do sedaj shranjeno v Excel dokumentu, ki je bilo shranjeno na strežniku podjetja, do katerega je lahko dostopalo omejeno število oseb. Podatki so se vpisovali naknadno in občasno so se pojavile napake, kar je povzročilo nezadovoljstvo s strani strank.

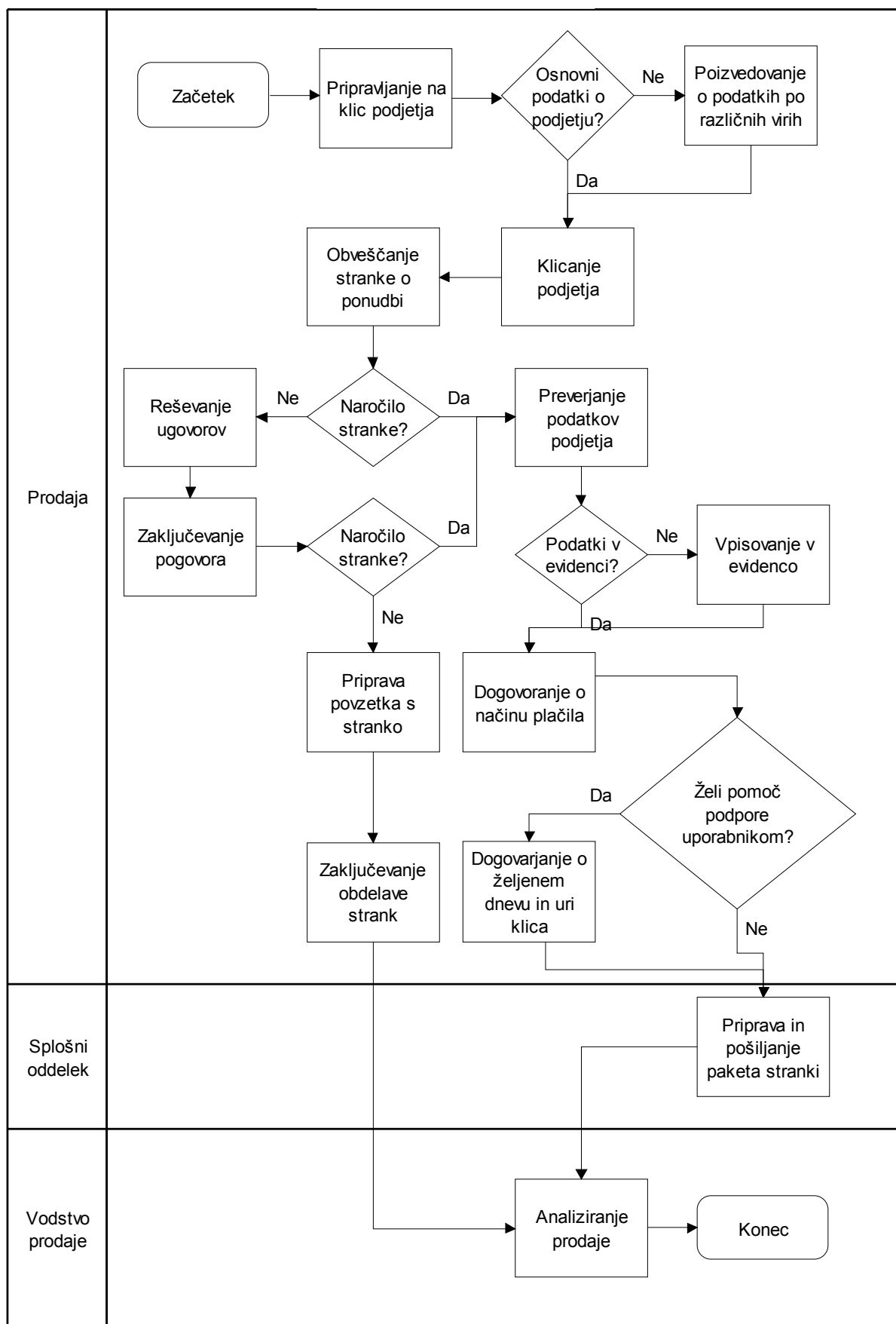
Tudi bazo vseh klicanih, ki se niso odločili za nakup, so vnašali v Excel dokument. Povzetke razlogov, da se klicani ni odločil za nakup, so vnašali samo za to najeti študentje, ki pa večkrat niso zadeli bistva. Listi od tržnikov so bili shranjeni »fizično« v arhivu, ki se je seveda samo povečeval in od tega ni imel nobeden nobenih koristi.

Na naslednji strani lahko na sliki 14 vidite analizo obstoječega stanja. Po analizi je projektna ekipa oblikovala bodoče zelene procese CRM (slika 15 na strani 32), kjer je odpravila nepotrebno podvajanje dela.

Slika 14: Model obstoječega prodajnega procesa (KOT-JE)



Slika 15: Model prenovljenega procesa prodajanja (NAJ-BO).



3.6 Kadri podjetja in management

Za podjetje je ključna sposobnost zbiranja podatkov ter znanj o odjemalcih s strani kadrov podjetja, ki so vir kvalitetnih podatkov za nadaljnjo obdelavo in analizo odjemalcev.

Podjetje je imelo mlad in ambiciozen kader, ki je pozdravil strateške spremembe v podjetju. Vodstvo podjetja jih je že na samem začetku povabilo k aktivnemu sodelovanju in v ta namen organiziralo tudi skupinski sestanek, kjer je lahko vsak predlagal svoje ideje. Na tedenskih prodajnih sestankih je vodja prodaje sproti obveščal zaposlene o napredku projekta. Odpor do vpeljave jim je predstavljala edino večja kontrola nadrejenih, ki jih bodo lahko sproti spremljali kaj, kdaj in kako delajo.

V podjetju so že v preteklosti namenjali veliko pozornosti prodajnem izobraževanju svojih zaposlenih. Ko se je bližal čas prehoda iz starega na nov načina dela, so organizirali tridnevno izobraževanje, kjer je bilo na programu tudi izobraževanje o uporabi CRM-ja, predstavitev nove vizije in poslanstva ter nove organizacijske strukture.

3.7 Izgradnja informacijske rešitve

Na trgu obstaja velika ponudba informacijskih rešitev, vendar so se v podjetju odločili, da bodo razvili lastno rešitev, kjer bodo uporabili izkušnje pri razvoju rešitve za hčerinsko podjetje. Menili so, da bo s tem rešitev optimalna in prilagojena podjetju.

Rešitev je upoštevala naslednja področja:

- **operativni (transakcijski) CRM:**, zajemal bo trženje, prodajo in poprodajno podporo.
- **analitični CRM:**, kjer bo potrebno integrirati pogoje, ki so pomembni za procesiranje informacij, ki so koristne za analizo odnosov z odjemalci. Uporabnik brez izpolnitve pogojev ne bo mogel zaključiti obdelave.
- **strateški CRM**, kjer bo možno ocenjevanje donosnosti odjemalcev in definiranje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev strank. V bodoče podjetje namerava spremeniti cenovni model in takrat bo ta del prišel do izraza.

Poleg informacijske rešitve je ključna baza podatkov, kjer bodo shranjeni vsi podatki o odjemalcih in stikih. Vsebovati mora naslednje podatke:

- osnovne podatke o podjetju (kontaktni podatki, dejavnost podjetja, odgovorne osebe, povzetek poslovanja podjetja...);
- zapise o preteklih stikih s podjetji (telefonski klici, vsebina teh klicev, poslane ponudbe, ponujene akcije, popusti...);
- podatki o dosedanjem poslovanju s podjetji (koliko časa so zvesti naročniki, kdaj so bili naročniki v preteklosti, katere akcije so kupili, kateri skupini pripadajo);
- podatke o poprodajnih aktivnostih (ankete, kdo je želel poprodajno podporo, uspešnost poprodajnih storitev, uspešnost reklamacij).

Vsak uporabnik CRM-ja je dobil svoje uporabniško ime in geslo pod katerim s katerim je vstopal v sistem.

3.8 Uvedba informacijske rešitve

Pri uvedbi informacijske rešitve gre za prehod na nov sistem in kontrola le-tega. Projektna skupina je uvedbo CRM rešitve razdelila na dva dela. Prvi del je bila uvedba CRM rešitve za področje prodaje in trženja najbolj prodajanega programa, drugi del pa uvedba podpore uporabnikom in reklamacij ter področje prodaje in trženja drugega programa.

Predhodno podjetje ni bilo informatizirano, zato se ni dalo prenesti operativne obdelave strank in je bil potreben ročni vnos v CRM. Projektna skupina se je odločila, da bodo postavili datum prehoda na nov sistem. Od takrat naprej se je dalo zaključiti prodajo ali obdelavo odjemalcev samo preko CRM-ja. Ker so CRM predhodno namestili in testirali na uporabniških računalnikih na dan uvedbe do tehničnih težav ni prišlo. Ker se je zaposlene v podjetju sproti izobraževalo, so znali uporabljati CRM brez večjih problemov. Pojavile so se manjše težave, ki pa so bile človeške narave.

Vsi zaposleni v podjetju so imeli dodeljene vloge in so vedeli kakšne so njihove naloge. Najbolj številnejši uporabniki so bili tržniki, katerih naloga je bila preko prodaje pridobiti čim več informacij o strankah. Da bi bili podatki merljivi, so rešitev razvili tako, da odjemalcev niso mogli zaključiti brez pomembnih podatkov.

3.9 Nadzor

V prehodnem obdobju med prvim in drugim delom uvedbe so bile za nadzor zadolženi vodje oddelkov, ki so bili hkrati tudi člani projektne skupine. Ugotavljali so odstopanja in jih sproti odpravljali. Dnevno so zbirali podatke o težavah in željah uporabnikov, ki so jih nato preučili in ustrezno ukrepali. Preko tedenskih sestankov so tudi sprejemali predloge s strani zaposlenih o dodatnih funkcijah.

Po preteku prehodnega obdobja so projektno skupino razpustili, še vedno pa so vodje oddelkov skrbele za nadzor.

3.10 Analiza uvedbe CRM-ja

Uvedba managementa odnosov z odjemalci je v podjetju prinesla prednosti na različnih področjih in pridobitve tako za vodstvo, kot zaposlene in odjemalce.

Vodstvo podjetja je z uvedbo pridobilo boljši pregled nad podjetjem in zaposlenimi. Predvsem vodja prodaje je dobil boljši nadzor nad prodajo in delom tržnikov. Pred uvedbo je dobival tedenske analize od vsakega tržnika v papirni obliki (koliko je prodal, koliko strank je zaključil z obdelavo, kakšen je bil razlog, da se stranka ni odločila za nakup itd). Da je vse to pregledal je

potreboval dan ali dva, saj je dobil v pregled preko tisoč listov tedensko. Od uvedbe naprej pa lahko dnevno spremlja delo tržnikov in sproti dela analize. Za vsakega tržnika ve, če opravlja delo v skladu z njegovimi delovnimi nalogami in s kakšnimi težavami se sooča. Sedaj se jim lahko tudi bolj individualno posveča in jim zna bolje svetovati, če potrebujejo pomoč pri prodaji. Skupaj s posameznikom lahko pregledata bazo strank in poiščeta ustrezne ukrepe.

Pomembna pridobitev je bil oddelek podpore uporabnikov, ki izvajajo poprodajne storitve, ki so bile prej samo tehnične narave. Odzivi odjemalcev so bili pozitivni, saj so tisti, ki so bili manj vešč pri uporabi programa in so potrebovali več pomoči, imeli na voljo skrbnika strank, ki se jim je popolnoma posvetil. Dolgoletni odjemalci so bili presenečeni nad klicem, ki ni bil prodajne narave, ampak jim je skrbnik strank pomagal, svetoval, prisluhnil, kakšne so njihove potrebe, želje in jih na koncu pogovora celo povabil na brezplačni seminar. Ne počutijo se več kot številka, ki se jo pokliče enkrat na leto, ko je potrebno obnoviti naročnino na program.

Tržniki so kot prednost CRM-ja izpostavili, da olajša delo, ker omogoča dostop do zgodovine podatkov in s tem boljšo pripravo na potencialno stranko, kar povečuje uspešnost prodaje. Za stranko lahko lažje najdejo koristi in jih s tem spodbudijo k nakupu. Stranki lahko ponudijo dodatne produkte, po katerih je le-ta spraševala v preteklosti in so sedaj na voljo ter tako povečajo svoj dohodek. Tržniki so začeli v svojo prodajo vključevati tudi pomoč podpore uporabnikom, da zmanjšajo število reklamacij in povečajo število uporabnikov, ki si bo program naložilo.

Ker je v podjetju velika fluktuacija tržnikov, se je v preteklosti dogajalo, da je podjetje izgubljalo potencialne stranke, ker se jih ni kontaktiralo v skladu z dogovorom po odhodu tržnika. Z uvedbo CRM-ja se je tržniku, ki je prevzel potencialne stranke, enostavno vključila baza strank z vso preteklo zgodovino klicev in dogovorov (ponujeni popusti, težave podjetja s plačili itd.).

S pomočjo CRM-ja se bodo lahko v prihodnosti naredile razne analize podatkov, ki bodo vključevale primerjave rezultatov, trend prodaje, segmentiranje potencialnih strank glede na ugovore.

SKLEP

V diplomskem delu sem predstavil management odnosov z odjemalci in prenovu poslovnega procesa, tako teoretično kot praktično. Uvedbo managementa odnosov z odjemalci sem prikazal na primeru storitvenega podjetja z obravnavano metodologijo CRM-Iris.

Podjetje bi moralo, zaradi narave njihovega poslovanja, že pred leti uvesti management odnosov z odjemalci, saj so skozi leta kontaktirali skoraj vse poslovne subjekte v državi in pridobili ogromno informacij, ki jih niso shranjevali. V svojem več kot desetletnem poslovanju so pridobili zaupanje več kot petindvajset tisoč poslovnih uporabnikov, vendar jih ni zanimalo kakšne so njihove želje, potrebe, navade in zahteve. Zanimala jih je samo prodaja, ki seveda je pomembna, vendar v sedanjih časih, ko je razlika med izdelki tako majhna in je konkurenca vedno večja, to enostavno ni dovolj.

Zaradi prihajajoče konkurence in pomanjkanja informacij o obstoječih in potencialnih odjemalcev, se je bilo podjetje primorano odločiti za novo poslovno strategijo management odnosov z odjemalci, ki jim bo še naprej omogočala povečanje prihodkov. Namen je bil izboljšanje odnosov z odjemalci in graditve dolgoročnih odnosov z njimi ter zaposlenim ponuditi orodje, ki jim bo olajšalo delo.

Z uvedbo managementa odnosov z odjemalcev so v podjetju pridobili večjo preglednost in boljše spremljanje dela svojih zaposlenih. S pomočjo novega oddelka podpore uporabnikom, so v podjetju uspeli zmanjšati število reklamacij in povečati zadovoljstvo odjemalcev. Tržniki so povečali prodajo, ker jim CRM omogoča vpogled v bazo podatkov strank, kjer so zapisane njihove potrebe in želje. Ti podatki tržniku pomagajo, da so boljše pripravljeni na potencialno stranko in lažje najdejo koristi, ki stranko spodbudijo k nakupu.

Dodatno k managementu odnosov z odjemalci kot poslovni strategiji, bi podjetju predlagal, da nadgradi obstoječi internetni portal, ki bo omogočal odjemalcem spreminjanje svojih podatkov, naročanje programa in dodatnih vsebin. Hkrati bi na portalu ponudil kontaktne podatke, ki jih tržniki zbirajo o odjemalcih ter odjemalcem omogočil, da predstavijo svoje podjetje.

LITERATURA IN VIRI

1. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79 (7), 1015-1024.
2. Chen, I. J. & Popovich K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 672-688.
3. Conway, D. K., FitzPatrick M. J. (1999) The Customer Relationship Revolution - A Methodology for Creating Golden Customers. Najdeno 07. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.crm2day.com/content/download.php?library_id=176
4. CRM. Najdeno 11. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.salesforce.com/>.
5. Davenport, H. T. (1993). *Process Innovation: Re-engineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Gradišar, M., Jaklič, J. & Turk, T. (2007). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Hammer, M. & Champy J. (1995) *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. (11. Izdaja) Posušje : Mate.
9. Kovačič, A. & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
10. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Kunstelj R. (2006). *Izbira informacijske rešitve za management odnosov s strankami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Kunstelj, R. & Indihar Štemberger, M. (2007). Uvedba informacijske rešitve za menedžment odnosov z odjemalci. *Uporabna informatika*, 15 (3), 125-141.
13. Lee, D. (2000). *The Customer Relationship Management Survival Guide*. ST. Paul: HYM Press
14. *Making a compelling business case for CRM* [Hewson Consulting Group]. Najdeno 07. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.hewson.co.uk/papers/publicsector/Making%20a%20compelling%20business%20case%20for%20CRM.pdf>

15. Reynolds, J. (2002). *A Practical Guide to CRM*. New York: CMP books.