

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IMPLEMENTACIJA ODPRTOKODNEGA CRM SISTEMA
V MAJHNO PODJETJE**

Ljubljana, junij 2007

TOMAŽ HOČEVAR

IZJAVA

Študent *Tomaž Hočevar* izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom *doc. dr. Aleša Groznika*, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI (CRM)	2
2.1. Stranka	2
2.2. Odnosi	3
2.3. Upravljanje	4
2.4. Opredelitev odnosa s strankami	4
2.5. Cilji upravljanja odnosov s strankami	5
2.6. Kritični dejavniki uspeha pri upravljanju odnosov s strankami	6
3. SISTEM CRM	7
3.1. Življenjski cikel stranke	8
3.2. Arhitektura CRM	9
3.3. Koncept informacijskih orodij uporabljenih v CRM sistemih	11
3.3.1. Skladišče podatkov	13
3.3.2. Sistemi za podporo odločanju	14
3.3.3. Poizvedovanje (SQL)	14
3.3.4. Sprotna analitična obdelava podatkov (OLAP)	14
3.3.5. Podatkovno rudarjenje (Data Mining)	16
3.3.6. Poslovni portali	17
4. IMPLEMENTACIJA CRM SISTEMA V MAJHNO PODJETJE	19
4.1. Potrebe majhnih podjetij	19
4.1.1. Ugotavljanje potreb po upravljanju odnosov s strankami v podjetju	20
4.1.2. Koristi CRM-ja v majhnem podjetju	22
4.2. Izbira CRM programske opreme ter z njo povezani kriteriji	23
4.2.1. Primer odprtokodne CRM rešitve Sugar CRM	25
4.2.2. Odprta koda	27
4.2.3. Odločitve pri izbiri odprto kodne programske opreme	28
4.2.4. Namestitvev ter gostovanje CRM sistema	29
4.3. Načrtovanje implementacije	30
4.3.1. Poslovne aktivnosti, zajete v CRM sistemu	31
4.3.2. Poslovni modeli ter podrobne zahteve	34
4.3.3. Ključni dejavniki za uspešno implementacijo CRM-ja	37
4.3.4. Pogoste nevarnosti ter napake	38
4.3.5. Donosnost naložbe	38
5. SKLEP	40
LITERATURA	
VIRI	
PRILOGE	

KAZALO TABEL IN SLIK:

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Primerjalna tabela opcij namestitve ter gostovanja CRM sistema.....	30
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv CRM-ja na povečanje dobičkonosnosti podjetja .. Error! Bookmark not defined.	
Slika 2: Sistem CRM.....	8
Slika 3: Življenjski cikel stranke.....	9
Slika 4: Arhitektura CRM..... Error! Bookmark not defined.	
Slika 5: Podatki, informacije, znanje in odločitve	11
Slika 6: Osnovni nameni in vrste informacijskih sistemov - cikel informacijskih sistemov.....	12
Slika 7: Prikaz tridimenzionalne kocke in različnih pogledov na podatke.....	15
Slika 8: Najpomembnejše lastnosti CRM sistema – prodajalci..... Error! Bookmark not defined.	
Slika 9: Najpomembnejše lastnosti CRM sistema – vodje prodaje	22
Slika 10: Obseg funkcionalnosti različic SugarCRM.....	26
Slika 11: LAMP – skupek odprtokodne programske opreme	26

1. UVOD

Majhna podjetja so bila že od nekdaj usmerjena k ohranjanju dobrih odnosov s strankami. Lastniki majhnih podjetij poznajo vsa imena strank, njihove zahteve, navade in pričakovanja ter jim prijazno ponujajo storitve ali izdelke, ki pripomorejo k neprestanemu vračanju strank k podjetju. Že ob majhni rasti podjetja pa se možnost ohranjanja odnosov s strankami na osebnem nivoju manjša in manjša.

Lastniki majhnih podjetij tako postanejo vse bolj vpleteni v upravljanje posameznih oddelkov, odločati se morajo tudi o strateških usmeritvah, kar privede do oddaljenosti od strank. Upravljalci se začno ukvarjati z reševanjem problemov ter dajanjem nasvetov zaposlenim, kar posredno pomeni manj časa za upravljanje s strankami. Podjetja kmalu spoznajo, da jim izboljšanje kakovosti ter diferenciacija izdelkov ne zagotavljata več zelenih konkurenčnih prednosti na trgu, zato ugotovijo, da je osredotočenje na stranko bistvenega pomena, ko govorimo o donosnosti podjetja. V ostrem konkurenčnem boju se utegne zgoditi, da podjetje izgubi stranko, ne da bi sploh vedelo, da je bila le-ta nezadovoljna.

Prek poznavanja strank, ki so lahko kupci, različni odjemalci, dobavitelji ali drugi poslovni partnerji, mora podjetje graditi dolgoročne odnose predvsem s tistimi, ki so zanje najpomembnejši. Zato mora podjetje vse podatke o strankah združevati na enem samem, lahko dostopnem mestu, kar omogoča izboljšanje odzivnosti na zahteve strank in omogoča zaposlenim, da porabijo manj časa za iskanje ter prihranijo več časa za priložnosti v prodaji. Kot rezultat se kažejo obojestranske koristi, ki jih stranke občutijo v večjem zadovoljevanju potreb, podjetja pa v doseganju koristi in večanju dobička, ki je posledica znižanja stroškov in večje prodaje. Podjetja se poslužujejo strateških usmeritev, znanih pod pojmom upravljanje odnosov s strankami (ang. customer relationship management; v nadaljevanju CRM).

Pri tem je ključna sposobnost podjetij zbiranje, hramba, obdelovanje in posredovanje velike količine podatkov ter znanja o strankah vsem zaposlenim v podjetju, česar si brez uporabe naprednih informacijskih tehnologij in sodelovanja celotnega podjetja ne moremo več predstavljati. Velik izziv predstavlja za podjetja oblikovanje primernega informacijskega okolja, ki bo sposobno učinkovito podpreti načrtane strategije in ustvariti pogoje, v katerih bodo podjetja sposobna obvladovati velike količine podatkov o strankah in v vseh življenjskih situacijah zadovoljevati njihove spreminjajoče se potrebe in pričakovanja.

Tako se podjetja začno spraševati, kdaj je za majhno podjetje najprimernejši čas za uvedbo tehnologije, ki bo podpirala vse aktivnosti v podjetju ter hkrati omogočala učinkovito upravljanje odnosov s strankami? Kakšna tehnologija je za podjetje najprimernejša ter koliko finančnih sredstev so pripravljene vložiti za implementacijo tehnologije?

Prvotni CRM sistemi so bili namenjeni le večjim podjetjem, stopnja prilagodljivosti specifičnim poslovnim potrebam pa je bila na precej nizki ravni, saj so bili stroški za nakup pri večini majhnih podjetij previsoki za implementacijo tovrstne programske opreme.

Medtem se je na trgu pojavila odprtokodna programska oprema, za katero je potrebno odšteti le majhen denar ali pa je celo brezplačna in nudi podjetjem dovolj svobode, da si jo prilagodijo svojim potrebam. Vzporedno so manjši proizvajalci programske opreme začeli razvijati novo generacijo odprtokodnih CRM sistemov, zasnovanih na spletnih tehnologijah ter dostopnih tudi majhnim podjetjem.

Namen mojega diplomskega dela je proučiti celovito upravljanje odnosov s strankami in analizirati teoretična izhodišča implementacije odprtokodnega CRM sistema na primeru izbranega majhnega podjetja. Glede na aktualne poslovne trende želim prikazati proces implementacije, ugotoviti dejansko uporabnost in koristi, ki jih sistem CRM podjetju prinaša, ter opozoriti, na kaj moramo biti pri implementaciji pozorni, da bomo lahko s pomočjo CRM sistema izboljšali zmogljivost in učinkovitost celotnega podjetja. V svoji končni ugotovitvi želim podati oceno, kako informatizacija procesov CRM vpliva na poslovanje organizacije.

2. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI (CRM)

Upravljanje odnosov s strankami je danes ena vročih tem v razvitem poslovnem svetu. Podjetja se zavedajo, da se je težko razlikovati od konkurence le z novimi proizvodi, storitvami, tehnološkimi rešitvami ali samo s kakovostjo. Podjetja so sicer že pred leti postavljala v središče svojih prizadevanj tudi stranko, vendar le poznavanje ciljnih skupin glede na demografske kazalce in osnovne potrebe stranke ne zadostuje več. Stranke so vse bolj zahtevne, uspeh podjetja pa je zagotovljen le z dodano vrednostjo, kar pomeni, da stranka dobi več kot pričakuje, pravočasno in na način, ki je njej najbolj ustrezen.

Za boljše razumevanje in obrazložitev pojma upravljanje odnosov s strankami je tako potrebno razumeti pomen vseh treh besed (stranke, odnosa in upravljanja), ki sestavljajo to filozofijo in si ogledati nekaj dejstev o njih.

2.1. Stranka

Sama opredelitev stranke predstavlja temelj izgradnje uspešne strategije upravljanja odnosov s strankami. Podjetja morajo najprej vedeti, s katerimi strankami so v interakciji, o katerih strankah želijo pridobiti informacije in katere informacije so bistvene za uspešno upravljanje odnosov. Potrebno je določiti načine komuniciranja z izbranimi strankami in izvedeti, na kakšen način tudi stranke želijo komunicirati z nami. Pri tem ne smemo pozabiti na dejstvo, da imajo različne stranke različne zahteve in da je opredelitev stranke le iz enega vidika nepravilna.

Mnogokrat pomen stranke razlagamo preozko in ga omejimo le na osebo, ki je pripravljena odšteti denar za neko blago ali storitev individualni osebi ali organizaciji. Za lažje in širše razumevanje ter možnost postavitve lastne opredelitve stranke si podrobneje oglejmo splošno opredelitev pojma stranke, povzeto po Claudie Imhoffu (Imhoff et al., 2001, str. 10): *»Pod stranko si lahko predstavljamo vsakega udeleženca (posameznika ali organizacijo), vpletenega v proces pridobivanja izdelkov in storitev podjetja, ali deležnika, ki je kakorkoli drugače v interesu organizacije.«*

Z razumevanjem navedene opredelitve lahko stranko razumemo kot posameznika, organizacijo, interesno združenje in podobno, vsekakor pa stranka ni samo kupec izdelka ali storitve, ampak vsi tisti, ki so tako ali drugače pritegnili pozornost podjetij in v katerih podjetja vidijo, da je upravljanje odnosov z njimi pomembno. Tako Greenberg (2001, str. 4) med stranke uvršča plačnike storitev, zaposlene, dobavitelje, prodajalce ter partnerje in navaja, da gre pri tem za skupine ali posameznike, s katerimi organizacija izmenjuje določeno vrednost.

Poznamo več načinov merjenja donosnosti strank. Najpogosteje klasificiramo potencialne in obstoječe stranke glede na prihodke od prodaje. Jay and Adam Curry sta v svoji raziskavi prišla do naslednjih sklepov (Kotler, Dipak, Maesincee, 2002, str. 110):

- Obstoječe stranke prinesejo 90% prihodkov od prodaje.
- 20% največjih strank prinese podjetju 80% prihodkov od prodaje.
- Zadovoljstvo strank je kritično za povečanje kroga rentabilnejših strank.
- Med vsemi strankami je 5% do 30% takšnih, s katerimi lahko nadgradimo odnose.
- Povečanje kroga rentabilnejših strank za 2% lahko pomeni 10% višje prihodke in za 50% večji dobiček.
- Velik del trženjskega proračuna se porabi na ne-strankah.

Tako še vedno večina podjetij razume stranko kot kupca njihovih izdelkov ali storitev in zato svoj izdelek postavljajo na prvo mesto, namesto da bi se posvetili strankam in uspešnemu upravljanju odnosov z njimi.

Sam se pridružujem izjavi Sam Waltona (Walmart), ki pravi: »Obstaja samo en šef, in to je stranka. Le ta lahko odpusti prav vse zaposlene v podjetju z zapravljanjem denarja nekje drugje.«

2.2. Odnosi

Odnose v razširjenem smislu opredeljujemo kot način vpletenosti stranke v razširjenem pomenu s podjetjem in ostalimi strankami (Imhoff et al., 2001, str. 17). Napačna je predstava, da odnos s stranko in organizacijo obstaja le v smislu nakupa izdelka ali storitve. Nakup predstavlja le del odnosa, medtem ko prava vrednost odnosov izhaja ravno iz medsebojnega komuniciranja, spoznavanja ter neprestanega zadovoljevanja potreb stranke.

Drugi tip odnosov, ki so manj očitni, a vse bolj pomembni, so odnosi, ki jih imajo organizacije z drugimi poslovnimi subjekti (z dobavitelji, zunanjimi izvajalci, konkurenti, ...). Gre za t. i. poslovanje med podjetji (ang. business-to-business). Podjetje upravlja odnose s tistimi partnerji, ki ustrezajo njegovi opredelitvi stranke in se skladajo z njegovo strategijo CRM.

Tretji tip odnosov je najmanj očiten, a hkrati pridobiva na svojem pomenu. Gre za odnose stranka stranki (ang. C2C: customer-to-customer). Pri tovrstnih odnosih lahko izpostavimo predvsem gospodinjstva, ki v tradicionalnem smislu predstavljajo družino kot osnovno življenjsko celico. Uspešna podjetja se zavedajo pomena odnosov stranka stranki in

razumejo njihov vpliv na poslovanje. Prav tovrstne povezave pomembno vplivajo na obnašanje strank in na način obravnave stranke s strani organizacije.

V svetu CRM je odločilnega pomena razumevanje gospodinjstev tako v ožjem kot v širšem pomenu. Zgolj odkrivanje povezav tradicionalnih gospodinjstev, ki jih določajo priimek in naslov, ni dovolj. Podjetja morajo težiti k razumevanju širših povezav, ki vključujejo sorodstvene odnose ter odnose med posamezniki in poslovnimi subjekti. Najpogosteje se v tem primeru srečujemo s povezavami, ki se vežejo na odnos med malimi in srednje velikimi podjetji ter posamezniki kot lastniki teh podjetij. Nezmožnost identifikacije poslovnih povezav je običajno precej draga, saj lahko neupoštevanje odnosa privede do napačne obravnave pomena stranke. Neizpolnjeno pričakovanje stranke ne bo imelo za posledico le izgubo posameznika, ampak hkrati izgubo njegovega podjetja ter s tem pomembne stranke.

2.3. Upravljanje

Znanje o tem, kdo so naše stranke in o odnosih, ki se nanje vežejo, nam ne pomaga preveč, če nismo sposobni tovrstnega znanja uporabiti v svojem poslovanju. Prav na tem mestu nastopi sposobnost upravljanja oz. ravnanja (ang. management).

Lipovec ravnanje opredeli kot organizacijsko funkcijo in proces, ki zajema usklajevanje, odločanje in delegiranje (gradivo pri predmetu Upravljanje in ravnanje podjetja, 2001). Če na opredelitev gledamo iz vidika strategije CRM, lahko ravnanje opredelimo kot sposobnost podjetja, da med stranko in organizacijo vzpodbuja vzajemno delovanje (oz. sodelovanje), ki predstavlja vrednost tako za organizacijo kot za stranko (Imhoff et al., 2001, str. 25). Ravnanje odločilno prispeva h gradnji zaupanja in posledično k večji vrednosti stranke v smislu uporabe izdelkov in storitev ter v smislu večjega deleža dohodka, ki ga je pripravljen zanje prispevati. Vse stranke niso enake in vsi odnosi niso enako pomembni, zato moramo svoje napore usmeriti v identifikacijo najpomembnejših strank in odnosov, kar je zaradi kompleksnosti obstoječih povezav marsikdaj težko izvedljivo.

2.4. Opredelitev odnosa s strankami

CRM je torej koncept, ki povezuje vrsto na stranko usmerjenih in z informacijsko tehnologijo podprtih aktivnosti, spremljanje obnašanja stranke in posledično delovanje podjetja s ciljem maksimizirati profitabilnost pri obstoječih in novih strankah. Razumevanje njihovih potreb namreč omogoča ohranjanje dolgoročnega sodelovanja, povečuje prodajo in znižuje trženjske stroške. CRM je informacijski sistem za pomoč pri poslovnih odločitvah, ki temelji na enotni osrednji bazi podatkov, dostopni vsakomur v podjetju. V bazi se shranjujejo vse pomembne informacije o strankah podjetja; zapisujejo se vsi demografski in psihografski podatki o stranki, odnosi in stiki zaposlenih s strankami (s kom, kdaj, kako in preko katerega komunikacijskega kanala je potekala komunikacija), nakupne navade in zgodovina nakupov (katere izdelke je stranka kupila, kdaj in koliko, način plačila, cena izdelka, ...). CRM vedno vsem zaposlenim v podjetju, ki imajo stik s stranko, v realnem času zagotavlja dostop do vseh omenjenih podatkov, kar končno omogoča tudi bolj osebni pristop k stranki.

Z izbiro prave rešitve CRM-ja lahko podjetje ugotavlja, katere trženjske aktivnosti so najbolj učinkovite, katere so najbolj dobičkonosne stranke podjetja, kako učinkovit je prodajni cikel, s kakšnimi težavami pri podpori stranke se srečuje podjetje in kako hitro jih je mogoče rešiti. Stroški vlaganja v tovrstne rešitve so odvisni od izbire paketa, kompleksnosti integracije z drugimi aplikacijami in od morebitnih posebnih zahtev podjetja.

2.5. Cilji upravljanja odnosov s strankami

Pomena uvajanja strategije CRM se hitro zavemo, če razumemo spodnje cilje, ki jih skuša CRM doseči (Kovačič, Groznik, Ribič, 2005, str. 73):

- vzpostavitev in upravljanje dobičkonosnega portfelja strank in ne (le) portfelja izdelkov;
- prepoznavanje strank, ki prinašajo največ dobička ter povečevanje truda, da bi ohranili oziroma pridobili prav te stranke in zadovoljili njihove potrebe;
- osredotočanje virov na dobičkonosne poslovne odnose;
- uporaba različnih prodajnih poti, da bi zadovoljili različne potrebe in preference strank;
- prepoznavanje novih možnosti za ustvarjanje nove vrednosti za vsako stranko posebej; nenehno zbiranje podatkov o stranki z namenom lažjega predvidevanja njenega obnašanja, s tem pa usmerjanje aktivnosti in vzpostavitev osebnega odnosa s stranko.

Podjetja, ki poznajo svoje stranke, lahko bistveno povečajo svoje prihodke ter zmanjšajo stroške (Kovačič, Groznik, Ribič, 2005, str. 73). Ravnanje odnosov s strankami torej vpliva na povečevanje dohodkov in na zmanjševanje stroškov, kar posledično privede do povečanja dobičkonosnosti podjetja (Slika 1).

Slika 1: Vpliv CRM-ja na povečanje dobičkonosnosti podjetja



Vir: Kovačič, Groznik, Ribič, 2005, str. 73.

Na podlagi zgoraj naštetih ciljev se podjetja, ki so CRM že aplicirala v vsakdanjo poslovno prakso, vedno bolj preusmerjajo od pridobivanja strank k ohranjanju najboljših stalnih strank. Stalne stranke namreč v nasprotju s potencialnimi novimi strankami ne predstavljajo dodatnih stroškov pridobivanja. Poslovna praksa v ZDA je prišla do empiričnih zaključkov, da je pridobivanje novih strank stroškovno do osemkrat dražje kot ohranjanje in vlaganje v stalne potrošniške profile.

Ohranjanje strank kot primarni cilj zahteva povsem novo filozofijo po vzoru CRM-ja ter sočasno usklajevanje z novimi informacijskimi orodji. Navedena dejstva je empirično opredelil Frederick F. Reichheld (Reichheld, 1996, str.134), ki je uspel prikazati občutna povečanja dobičkov že ob relativno nizkem povečanju investicij v obdržanje klientele. Njegove študije so pokazale, da samo 5%-povečanje investicij v t. i. pridržanje obstoječih strank lahko vpliva na neto sedanjo vrednost (NSV) s strani strank (kupcev dobrin in storitev) v višini do 95%. Do skoraj povsem identičnih rezultatov so v devetdesetih prišli tudi nekateri strokovnjaki in inštituti; strokovnjaki družbe McKinsey consulting so prišli do zaključkov, da obstoječe (stalne) stranke ustvarjajo v povprečju kar dvakrat večji bruto prihodek kot nove.

2.6. Kritični dejavniki uspeha pri upravljanju odnosov s strankami

V primeru, da podjetja že na začetku upoštevajo kritične dejavnike uspeha, se možnost neuspeha pri uvajanju projekta lahko bistveno zmanjša. Ključni dejavniki uspeha strategije CRM se v grobem vežejo na področja poslovnih strategij, organizacijske strukture, organizacijske kulture, tehnologije in podpore vodstva (Kovačič, Groznik, Ribič, 2005, str. 76).

1. **Jasna opredelitev in široka podpora v stranko usmerjeni poslovni strategiji**, ki mora izvirati iz poslovnih potreb organizacije in njene opredelitve stranke. Njena osnovna funkcija je promocija ideje CRM v celotni organizaciji in vzdolž vseh poslovnih funkcij. Da je to mogoče, je potrebno poskrbeti za dobro razumljivost strategije in njeno sprejetost na ravni celotne organizacije.
2. **Postavitev merljivih poslovnih ciljev**, ki so osnova za izgradnjo funkcionalnih rešitev v sistemu CRM in morajo voditi k uresničevanju poslovnih strategij.
3. **Jasno razumevanje zahtev naših strank**. Bistvo poslovne pobude CRM-ja najdemo 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.
4. **Primerna organizacijska struktura in kultura**. Obe morata težiti k odpravljanju meja, ki so se tradicionalno izoblikovale med posameznimi funkcijskimi področji. Večja kot je stopnja povezanosti in sodelovanja med funkcijskimi področji, boljše izkustvo bo organizacija lahko zagotovila svojim strankam.
5. **CRM-ju prijazno informacijsko okolje**. Izvajanje strategije CRM omogoča napredna vloga informatike. Na CRM ne smemo gledati kot na tehnološko pobudo. Izgradnja informacijskega okolja mora izhajati iz poslovnih ciljev ter usmeritev in ne obratno.

Njegova osnovna vloga je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času in na pravo mesto.

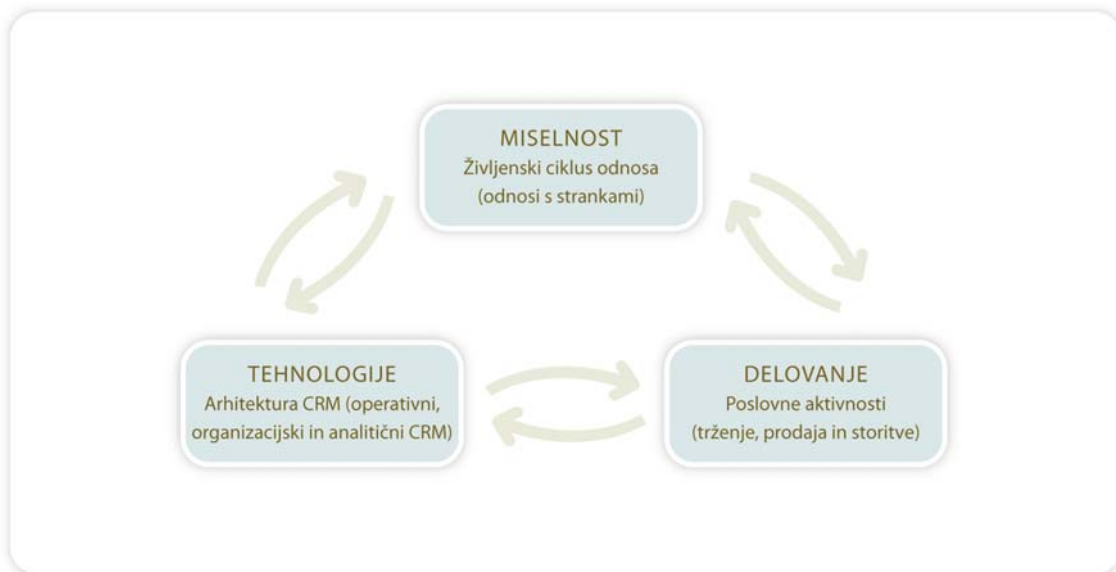
6. **Povezano delovanje množice tržnih poti.** Današnje stranke zahtevajo možnost komuniciranja in izvajanja poslovnih operacij preko različnih tržnih in komunikacijskih poti, pri čemer pričakujejo njihovo povezano delovanje. Organizacijska struktura in informacijsko okolje morata podpirati povezano delovanje v smislu zagotavljanja optimalnega izkustva stranke prek meja funkcionalnih ovir ter tudi ovir, ki jih predstavlja uporaba različnih tržnih poti. Na tem mestu je ključna prenova ključnih poslovnih procesov v organizaciji.
7. **Zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti.** Ti so sposobni spodbujati ali rušiti napore organizacije pri uvajanju novih strategij. Potrebno je poskrbeti za široko sprejetje in podporo uvajanju sprememb in novega načina razmišljanja s strani zaposlenih.
8. **Podpora in sodelovanje vodstva organizacije** igra pri uvajanju ključno vlogo.
9. **Strokovni pristop k uvajanju rešitev CRM.** Za uvajanje morajo skrbeti za to usposobljene skupine, sestavljene iz strokovnjakov z različnih področij. Med njimi zagotovo ne smejo manjkati strokovnjaki s področja trženja, prodaje in informatike. Po vsej verjetnosti je potrebno v projekt vključiti tudi izkušene zunanje svetovalce in izvajalce z različnih področij, saj je malo verjetno, da organizacija razpolaga z vsemi potrebnimi znanji za uspešno realizacijo projekta.
10. **CRM je potrebno obravnavati kot kontinuiran proces uvajanja sprememb.** V času uvajanja, predvsem pa potem, ko sistem zaživi, je potrebno velik poudarek nameniti merjenju, nadzoru in spremljanju delovanja sistema, ki služi za pridobivanje povratnih informacij, na podlagi katerih lahko organizacija uvaja nenehne izboljšave.

Upoštevanje vseh desetih temeljnih dejavnikov je dobra popotnica, ki pa ni tudi zagotovilo za uspešno uvedbo. Lahko rečemo, da pravega »recepta« ni, saj na uspešno uvajanje rešitev CRM-ja vpliva mnogo dejavnikov. Zato mora vsaka organizacija na podlagi poznavanja lastnega okolja in virov izoblikovati svoj pristop k uvajanju, pri čemer so naštetih dejavniki lahko v veliko pomoč.

3. SISTEM CRM

Pri opredeljevanju ravnanja odnosov s strankami se običajno poudarja pomembnost oblikovanja dolgoročnih odnosov s strankami, učinkovitost aktivnosti v vsakem sodelovanju z njimi ter sposobnosti naprednih tehnologij, ki so danes pogoj za doseganje konkurenčne prednosti. Izpostavljene značilnosti prikazuje Meta Group (CRM for Decision-Makers, 2001, str. 23) kot sistem CRM (Slika 2 na str. 8). Sistem ravnanja odnosov s strankami povezuje poslovne aktivnosti s tehnologijami CRM, da ustreže strankam. Stranka je v središču pozornosti in podjetje se ji skuša približati na vsaki stopnji življenjskega ciklusa odnosa tako, da aktivnosti (trženje, prodaja, storitve, razvoj izdelkov, ...) prilagaja oziroma usklajuje s podpornimi tehnologijami.

Slika 2: Sistem CRM



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

Sistem ravnanja odnosov s strankami povezuje poslovne aktivnosti s tehnologijami CRM, da ustreže strankam. Stranka je v središču pozornosti in podjetje se ji skuša približati na vsaki stopnji življenjskega ciklusa odnosa tako, da aktivnosti (trženje, prodaja, storitve, razvoj izdelkov, ...) prilagaja oziroma usklajuje s podpornimi tehnologijami. Na ta način, preko novih in različnih načinov trženja, oblik prodaje ter storitvenih aktivnosti, podjetje znižuje stroške, povečuje dohodke in optimizira življenjsko vrednost odnosa s stranko za podjetje. Življenjska vrednost odnosa s stranko označuje prihodnji čisti dobiček, ki naj bi ga posamezna stranka prispevala za podjetje v času življenjskega ciklusa njunega odnosa.

3.1. Življenjski cikel stranke

Doba CRM je izdelek v središču poslovne dejavnosti nadomestila s strako. Uveljavljenemu življenjskemu ciklu izdelka se je pridružil nov cikel, ki mu pravimo življenjski cikel stranke (Slika 3, na str. 9, ang. customer life cycle). Razumevanje tega, kaj stranka trenutno od nas pričakuje in v kakšni fazi svoje poslovne odločitve je, je ključno za pravilno izbiro poslovnih aktivnosti, s katerimi bomo stranko privabili in obdržali.

Namen življenjskega cikla stranke je opredeliti korake, po katerih napreduje v procesu spoznavanja, torej korake nabave in uporabe produkta ali storitve, ter določiti poslovne aktivnosti, ki bodo vsak korak kar najbolj podprle v smeri nepretrganega vodenja stranke skozi življenjski cikel (Imhoff et al., 2000). Življenjski cikel stranke nam pomaga graditi zvestobo strank (Brown et al., 2000, str. 57).

Slika 3: Življenjski cikel stranke



Vir: CRM for Decision-Makers, 2001, str. 12.

Pri obravnavi življenjskega cikla stranke moramo poudariti, da ne obstaja nek splošni cikel, ki bi veljal za vsa podjetja. Podjetja si cikel prilagajajo lastnemu načinu in značilnostim poslovanja. V grobem velja, da se stranka na poti skozi življenjski cikel srečuje s serijo miselnih procesov, ki jo vodijo od identifikacije potrebe do nakupnega trenutka. Izkušnja s pridobivanjem in uporabo izdelka oz. storitve pa nato odločilno vpliva na ponovni nakup. Vse miselne in izkustvene procese morajo podjetja podpreti s primernimi poslovnimi aktivnostmi, preko katerih spodbujajo stranko k vstopu v življenjski cikel stranke in jo potem v njem skušajo zadržati. Poslovne aktivnosti stranko napeljujejo k nakupu, jo skušajo pridobiti in nato poskrbeti za ohranitev in poglobitev odnosa z njo.

3.2. Arhitektura CRM

Sistem CRM je sestavljen iz treh skupin različnih dejavnosti in treh vrst informacijskih rešitev (Slika 4 na str. 10), ki podpirajo različna obdobja v življenju stranke, in sicer (Midden, 2001):

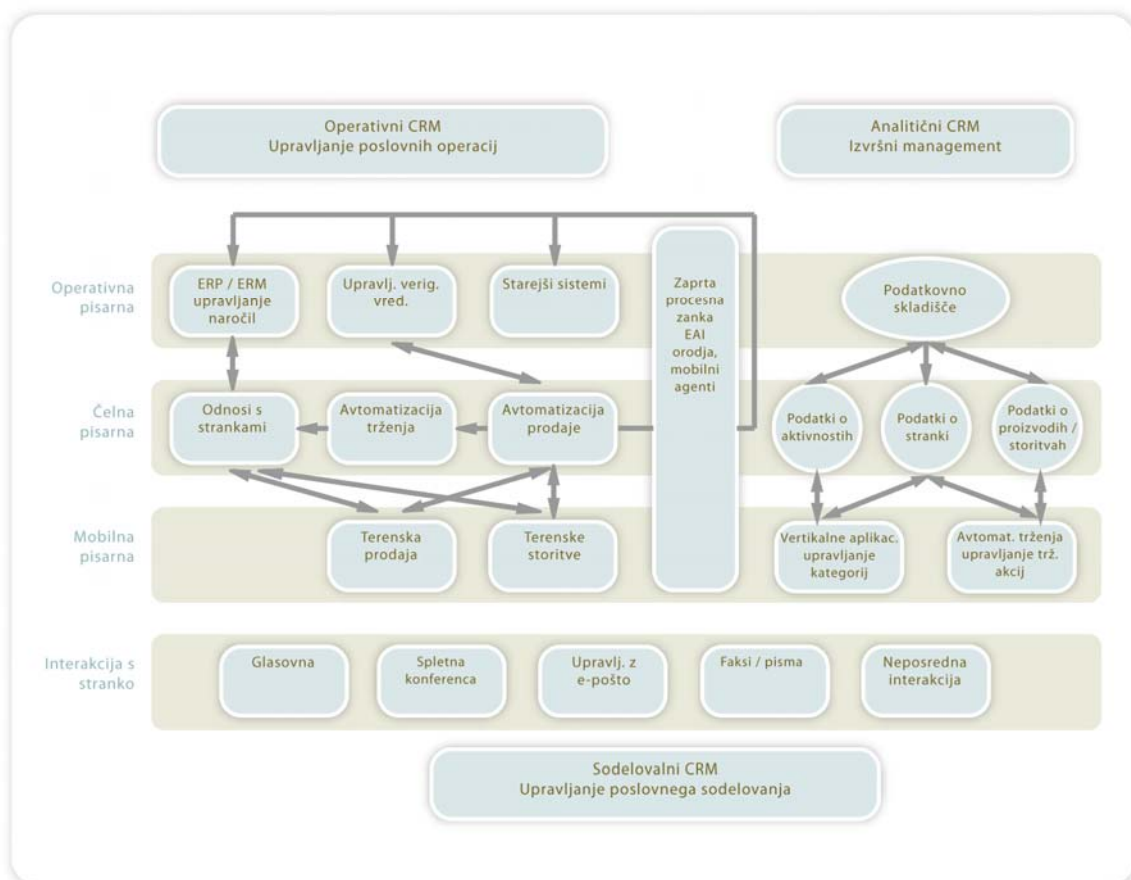
Operativni CRM, ki se nanaša na izvajanje procesov, s katerimi se podjetje povezuje s strankami, od njih sprejema in jim posreduje naročila, opravlja transakcije in strankam nudi dodatne storitve ter podporo. Potrebna je torej podpora k strankam usmerjenih procesov. Za operativni CRM je značilna prenova avtomatizacije oziroma informatizacija poslovnih procesov, predvsem področij, na katerih se največ sodeluje s strankami (podpora prodaji, trženjske in storitvene aktivnosti za podporo strankam). Operativni CRM vključuje tudi postavitev klicnega centra in spletnega portala. Ključna pri upravljanju operativne ravni CRM-ja je vzpostavitev povezanosti vseh sistemov znotraj podjetja.

Sodelovalni (kolaborativni) CRM omogoča podjetju uporabo tehnologij, ki jih podjetje uporablja za komuniciranje s strankami. S strankami podjetje vzpostavlja stik preko elektronske pošte, jih obvešča preko spletnega portala oziroma preko spletnih strani podjetja (z možnostjo prilagojenih vsebin posamezni stranki). Te možnosti olajšajo

sodelovanje s strankami, izboljšajo komuniciranje in povezanost ter usklajenost informacij o strankah tudi znotraj podjetja. Tako si podjetje pridobi večje zaupanje strank, s katerimi oblikuje dolgoročne odnose.

Analični CRM predstavlja področje, na katerem se podjetje ukvarja s postopki za doseganje temeljitega vpogleda v potrebe in želje strank, razumevanje njihovega vedenja ter za predvidevanje njihovih namer. Osnova analitičnega področja je podatkovno skladišče, iz katerega podjetje s pomočjo analitičnih orodij pridobiva koristne informacije. Orodja mu služijo za pripravo analiz (analize povpraševanja, trženjskih aktivnosti, učinkovitosti klicnega centra, segmentacije strank, donosnosti proizvodov/storitev itn.) in s tem za spremljanje poslovne učinkovitosti podjetja. Medtem ko so operativne in sodelovalne rešitve pomembne, je analitični CRM bistven za maksimiranje vrednosti podjetja za stranke ter za maksimiranje vrednosti strank za podjetje. Namen CRM-ja je namreč, da podjetje spozna svoje stranke (po čem povprašujejo, kako se obnašajo itd.), predvidi njihove potrebe in namere ter se ustrezno odzove. Prav to jim omogočajo orodja analitičnega CRM-ja. Podjetja, ki uporabljajo zgolj tehnologije operativnega in sodelovalnega CRM-ja, sicer lahko prisluhnejo svojim strankam, vendar jih brez orodij analitičnega CRM-ja ne znajo razumeti. Zaradi tega je potrebno vključiti analitični CRM, s pomočjo katerega je mogoče neprestano izboljševati odnose s strankami.

Slika 4: Arhitektura CRM



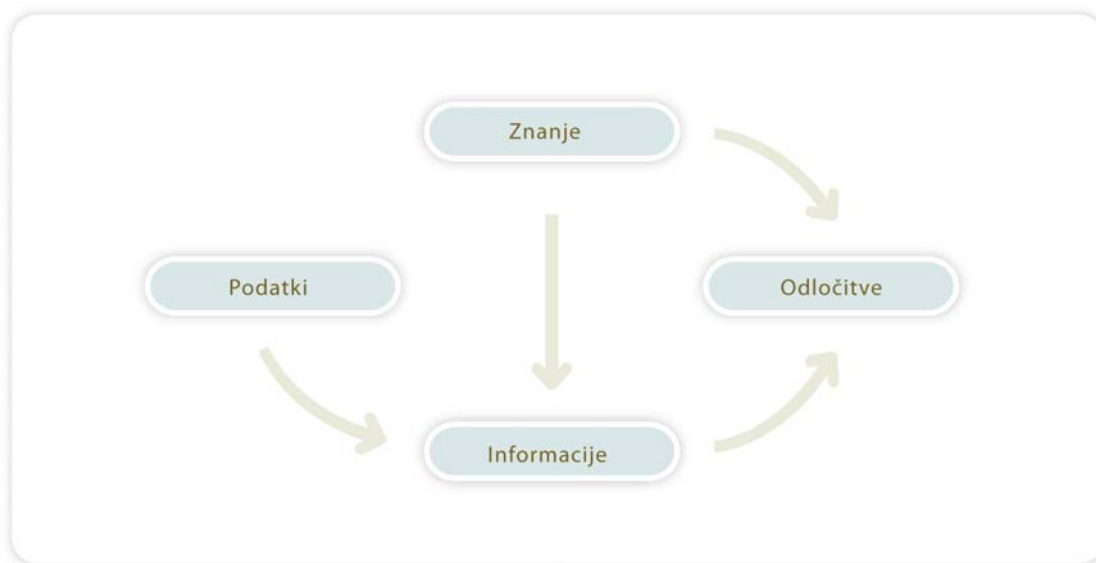
Vir: Kovačič, Groznik, Ribič, 2005, str. 75.

Vse naštetе sestavine se med seboj prepletajo. Uspešen CRM zahteva tudi povezavo z vsemi drugimi poslovnimi aplikacijami in procesi v podjetju (s financami, upravljanjem verige dobaviteljev, z logistiko, načrtovanjem človeških virov) ter povezavo z zunanjimi partnerji, dobavitelji in distributerji.

3.3. Koncept informacijskih orodij uporabljenih v CRM sistemih

Z informacijskimi orodji označujemo vse oblike tehnologij, ki omogočajo ustvarjanje, shranjevanje, izmenjavo in uporabo informacij na različne načine. Podjetjem koristijo pri pridobivanju pravih informacij z namenom oblikovanja boljših odločitev. Podjetja, ki spoznajo pomembnost uporabe informacijskih tehnologij, imajo veliko možnosti za uspeh, saj uporaba IT izboljšuje načine oskrbovanja strank in s tem povečuje konkurenčnost podjetij (McKeown, 2001, str. 23). Informacijske tehnologije so podpora informacijskim sistemom in hkrati tudi »strateško orožje« podjetja, od katerega je odvisna dolgoročna uspešnost in sploh prihodnost poslovanja podjetja (Srića et al., 1995, str. 26). Informacijski sistemi predstavljajo med seboj povezljive sisteme, ki pripravljajo informacije ter znanje za oblikovanje odločitev. Znotraj njih se podatki pretvarjajo v informacije in s podporo znanja se informacije prevedejo v odločitve (Slika 5).

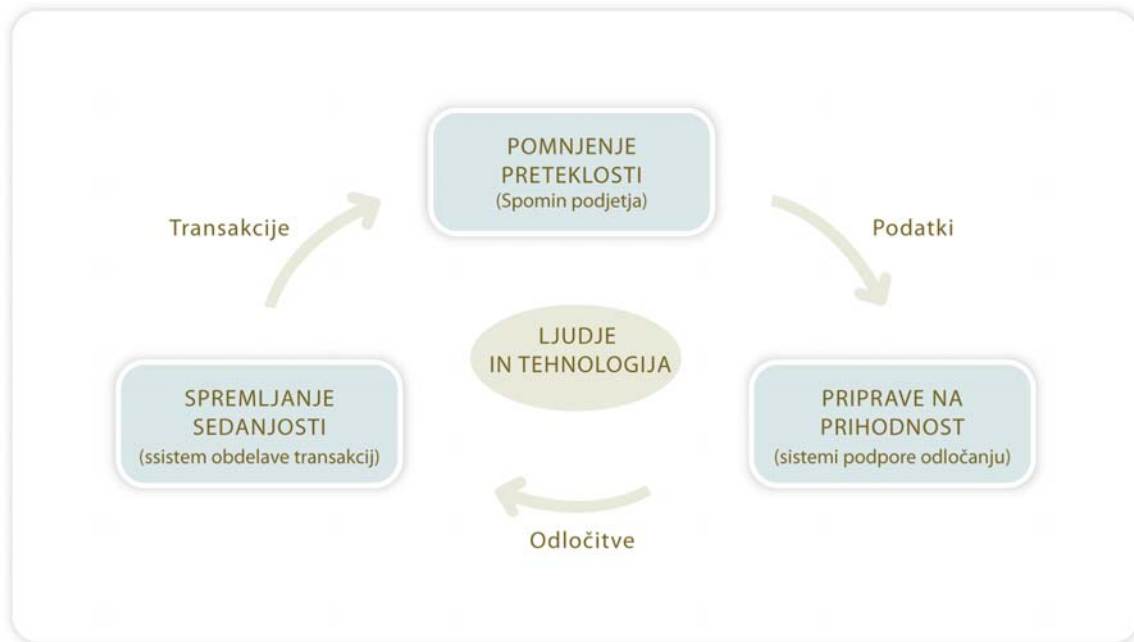
Slika 5: Podatki, informacije, znanje in odločitve



Vir: McKeown, 2001, str. 25.

Cilj informacijskih sistemov je podpreti poslovno odločanje (McKeown, 2001, str. 121) oziroma posredovati pravo informacijo na pravo mesto, v pravem času in z minimalnimi stroški (Srića et al., 1995, str. 20). Informacijski sistemi opravljajo v podjetjih običajno tri naloge; so »strateško orožje« podjetja, uporabljajo se za avtomatiziranje in združevanje proizvodnih in poslovnih postopkov, ki bi jih drugače opravljali ročno, hkrati pa so tudi podlaga za upravljanje in vodenje oz. predstavljajo vir informacij, ki jih podjetje potrebuje pri sprejemanju poslovnih odločitev (Srića et al., 1995, str. 30). Kot prikazuje McKeown (McKeown, 2001, str. 24), se informacijski sistemi uporabljajo za tri osnovne namene, in sicer za spremljanje sedanosti, pomnjenje preteklosti in pripravljanje na prihodnost (Slika 6 na str. 12).

Slika 6: Osnovni nameni in vrste informacijskih sistemov - cikel informacijskih sistemov



Vir: McKeown, 2001, str. 101.

Za podjetje pomeni ukvarjati se s sedanostjo spremljanje vsakodnevnih poslovnih dogodkov, tj. transakcij s strankami. Shranjeni podatki predstavljajo spomin podjetja in se nanašajo na njegovo preteklost. Podatki se nato uporabijo za pripravo odločitev, s katerimi se določa način izvajanja aktivnosti oz. način spremljanja transakcij v prihodnje. Torej, ko podjetje izvršuje tekoče transakcije, se mu ti podatki sprotno shranjujejo (novi podatki se vpisujejo, že vnešeni pa se preverjajo, popravljajo ter posodabljujejo). Oblikuje se ogromna količina kakovostnih podatkov ali spomin podjetja, ki je spravljen v podatkovnih bazah oz. v podatkovnem skladišču. Sledi izpeljevanje in povezovanje podatkov ter informacij z znanjem za pripravo v prihodnje. Pripravljanje podjetja na prihodnost vključuje uporabo informacijskih tehnologij za izboljševanje spretnosti razumevanja, upravljanja in ustvarjanja vrednosti iz informacij ter posledično uresničevanje boljših odločitev, ki se kažejo pri izvajanju transakcij.

Glede na opisane vloge loči McKeown (2001, str. 100) tri skupine informacijskih sistemov, in sicer sistem obdelave transakcij, spomin podjetja (baze in skladišča podatkov) in sistem za podporo odločanju (SPO). Osnovo sistemu za podporo odločanju predstavljajo podatkovna skladišča, ki se polnijo s podatki iz zunanjega okolja ter s podatki iz različnih sistemov znotraj podjetja. Prečiščene, izboljšane, povezane in usklajene podatke podjetje s pomočjo tehnologij analizira ter preoblikuje v informacije in znanje. Sistemi za podporo odločanju ponujajo raznolike možnosti; od orodij za poizvedovanje po podatkovnih virih in orodij za sprotno analitično obdelavo podatkov do orodij za izkopavanje podatkov in specialnih orodij za analizo (Jaklič, 1999, str. 21). Podatkovna tržnica oziroma podatkovni trg ali podatkovno področno skladišče je podatkovni vir, prirejen za uporabo v sistemih za podporo odločanju za posamezna poslovna področja (Jaklič, 1999, str. 7). Vir podatkov za podatkovno tržnico je skladišče podatkov, kjer so podatki že integrirani in prečiščeni. Podatki v podatkovni tržnici so nekoliko prirejeni, saj neposreden dostop do njih zahteva, da ima podatkovna tržnica za razumevanje enostavno strukturo (pogosto so podatki

organizirani večdimenzionalno, kar omogoča poljubne poglede na podatke) in da vsebuje že izračunane zbirne podatke, ki omogočajo hitrejše poizvedbe (Jaklič, 1999, str. 7). Prednosti podatkovne tržnice so enostavna uporaba, nezahtevne analize in predstavitev podatkov, vendar je zaradi svoje prilagodljivosti določenim namenom manj fleksibilna. Podatkovne tržnice so torej oblikovane za posebne namene, za dostop do izbranih podatkov ter za reševanje takojšnjih in posebnih potreb določene skupine uporabnikov. Podatkovne tržnice izhajajo iz stališča uporabnika, medtem ko podatkovno skladišče izhaja iz podatkov (npr. kateri podatki so na voljo in na kakšen način naj se shranijo, da jih bo kasneje mogoče uporabiti) in je trajen proces. Zaradi nenehnega povečevanja obsega podatkov, števila uporabnikov in zapletenosti poizvedb je namreč treba podatkovno skladišče stalno vsebinsko prilagajati, spreminjati, dopolnjevati ter tudi tehnično obvladovati (Gorjanc, 1998).

Za potrebe ravnanja odnosov s strankami skladišče podatkov nudi podjetju zbiranje in shranjevanje, torej organiziranje vseh podatkov, ki se nanašajo na stranke podjetja, dostop do teh podatkov ter upravljanje z njimi. Naloga podatkovnega skladišča je zagotavljanje kakovostnih podatkov, zato ima pri oblikovanju enotnega pogleda na stranke odločilno vlogo. Predstavlja namreč osnovo za pretvarjanje podatkov v informacije in za ustvarjanje znanja o strankah podjetja, ki je nujno za sprejemanje hitrih in pravilnih poslovnih odločitev.

3.3.1. Skladišče podatkov

Podatki o strankah (in tudi ne-strankah) se v podjetjih shranjujejo v različnih sistemih in za posamezne oddelke predstavljajo uporabne informacije, vendar podjetje na ta način nad njimi nima celovitega pregleda, saj ti podatki med seboj običajno niso povezani. Vsi podatki, ki jih podjetje potrebuje za oblikovanje celovite slike o svojih strankah, morajo biti združeni in shranjeni v skupni podatkovni bazi oz. podatkovnem skladišču.

Skladišče podatkov je podatkovni vir, ki (Jaklič, 1999, str. 6):

- je integriran; vsebuje podatke o vseh vidikih dejavnosti podjetja,
- je organiziran po poslovnih področjih,
- vsebuje zgodovinske podatke, pomembne za poslovne analize,
- je nespremenljiv; podatkov se ne spreminja, potem ko so enkrat že vpisani,
- vsebuje podrobne in zbirne podatke.

Ker skladišče podatkov vsebuje podatke iz mnogih raznolikih notranjih in zunanjih podatkovnih virov, je pri prenosu podatkov v skladišče potrebno poskrbeti za integracijo in transformacijo podatkov, npr. za poenotenje identifikatorjev, poenotenje oblik podatkov, ukinitve podvajanja podatkov (Jaklič, 1999, str. 7). Podatki morajo skozi postopke čiščenja, usklajevanja, združevanja, izboljševanja ter preprečevanja njihovega podvajanja. Le takšna, logično organizirana zbirka kakovostnih podatkov, nudi podjetju lažje iskanje po podatkih ter odkrivanje odnosov med njimi (McKeown, 2001, str. 134). Neposreden dostop do podatkov omogoča, da postane delo v podjetju učinkovitejše (Gorjanc, 1998). Podatkovno skladišče torej predstavlja glavno zbirko vseh pomembnih podatkov, ki so organizirani z namenom uporabe v poizvedbah in analitičnih postopkih za podporo pri odločanju.

3.3.2. Sistemi za podporo odločanju

Sistemi za podporo odločanju, pogosto poimenovani tudi poslovna inteligenca oz. poslovno obveščanje, predstavljajo procese in tehnologije, ki podpirajo sprejemanje odločitev (Božič, 2001, str. 32) oz. pomenijo sposobnost spreminjanja podatkov v informacije ter poslovno znanje (Marolt Šmid, 2001). McKeown (2001, str. 156-157) jih opredeli kot informacijske sisteme, ki uporabljajo podatke in informacije iz spomina podjetja in zunanjih virov z namenom pravočasnega zagotavljanja iskanih podatkov ter informacij oz. odgovorov na vprašanja. Do odgovorov na vprašanja je mogoče priti s pomočjo različnih načinov obdelave, in sicer s pomočjo SQL poizvedb, sprotne analitične obdelave podatkov ter podatkovnega rudarjenja (McKeown, 2001, str. 158). SQL je poseben jezik za poizvedovanje po bazah podatkov. Metodologija sprotne analitične obdelave podatkov omogoča izpisovanje in prikaz podatkov iz različnih vidikov z uporabo večdimenzionalnih baz podatkov. Za podatkovno rudarjenje je značilno iskanje do tedaj še neodkritih razmerij med podatki. Nalogi omenjenih metodologij sta izpisovanje in analiziranje podatkov, shranjenih v podatkovnih skladiščih, z namenom naučiti se več o svojih strankah ter njihovih preferencah in navadah.

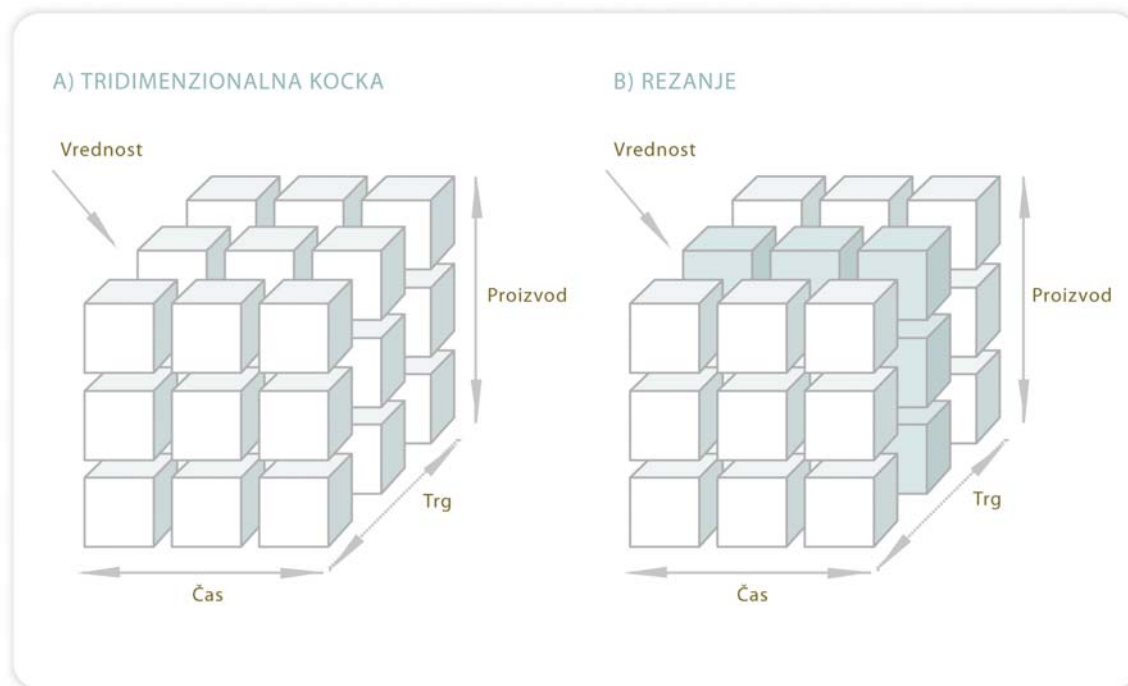
3.3.3. Poizvedovanje (SQL)

Poizvedovanje omogoča neposreden dostop do najnižjih ravni podatkov iz podatkovnega skladišča ali ustreznega podatkovnega vira. S pomočjo poizvedb je mogoč prilagojen pregled podatkov glede na potrebe uporabnikov, npr. določenega oddelka. Za poizvedovanje po bazah podatkov se uporablja standardni jezik SQL. SQL je enostaven za uporabo in bi lahko predstavljal tudi osnovno orodje za iskanje pravih podatkov, vendar z njim ni mogoče poiskati odgovorov na vsa poslovna vprašanja in zadostiti vsem zahtevam po pripravi ad-hoc poročil oziroma pogledov na podatke (Jaklič, 1999, str. 21-22).

3.3.4. Sprotna analitična obdelava podatkov (OLAP)

Sprotna analitična obdelava podatkov omogoča neposreden dostop do podatkovnih virov in izdelavo različnih večdimenzionalnih pogledov na podatke (Jaklič, 1999, str. 22). McKeown (2001, str. 171) opisuje OLAP kot programsko orodje, ki omogoča izpeljavo in vpogled v podatke iz različnih zornih kotov. Izdeluje analize obstoječih podatkov iz podatkovnega skladišča in se uporablja za načrtovanje ter odločanje. Podatkovno skladišče je sicer zaradi svoje zapletenosti in velike količine podatkov manj primerno za izvajanje, zato so za OLAP najprimernejši vir podatkov podatkovne tržnice. Podatkovne tržnice so namreč prilagojene potrebam posameznikov oziroma oddelkov podjetja, znotraj katerih so podatki organizirani večdimenzionalno, zato so tudi preprostejše za razumevanje. Večdimenzionalnost podatkov je najlažje ponazoriti z večdimenzionalno kocko (Slika 7a na str. 15). Vsak rob kocke označuje eno dimenzijo in predstavlja eno spremenljivko. Tako je možno preučiti več kombinacij glede na različne spremenljivke (npr. čas, proizvod, trg).

Slika 7: Prikaz tridimenzionalne kocke in različnih pogledov na podatke



Vir: McKeown, 2001, str. 172-173.

Za orodja OLAP sta značilni predvsem preprosta uporaba in prilagodljivost pogleda na podatke. Z uporabo orodij OLAP lahko podjetja na enostaven način pripravijo pogled na podatke, kakršnega potrebujejo za določeno odločitveno situacijo, in z enostavnim spreminjanjem pogleda na podatke ugotavljajo, kateri podatki so zanimivi in relevantni za sprejemanje poslovnih odločitev (Jaklič, 1999, str. 22-23). Tako pri izdelavi pogledov na podatke orodja OLAP ponujajo naslednje možnosti (Jaklič, 1999, str. 24):

- enostavno izdelavo pogledov na podatke in prikaz v obliki grafov različnih tipov,
- izdelavo primerjav (npr. med časovnimi obdobji),
- opredelitev pravil za prikaz izjem,
- iz obstoječih podatkov izračun novih podatkov,
- izračun agregatnih podatkov, ki niso na voljo v podatkovnem viru.

Analiziranje podatkov oz. izvajanje pogledov na podatke je z orodji OLAP mogoče na več načinov (Jaklič, 1999, str. 24; McKeown, 2001, str. 173):

- zvižanje: podatke se prikaže manj podrobno;
- vrtanje v globino: bolj podroben prikaz podatkov, za katerega je značilno iskanje odgovorov na vprašanja »kaj«, »če« in »zakaj«, zato pogosto že vsebuje predvidevanja rezultatov in prihodnjih vrednosti;
- rezanje: pri iskanju odgovorov na vprašanja »kdo« in »kaj« se iz različnih perspektiv naredi izbor podatkov, ki se ga podrobneje prouči in prikaže kot podkocko (Slika 7b);
- vrtenje: obračanje pogleda na podatke.

3.3.5. Podatkovno rudarjenje (Data Mining)

Drugi način analiziranja podatkov iz podatkovnih skladišč je podatkovno rudarjenje. Podatkovno rudarjenje ali kopanje po podatkih, izkopavanje oz. izkop podatkov je proces odkrivanja vzorcev in povezav v podatkih z namenom izboljšanja poslovnih odločitev (Jaklič, 1999, str. 25). SAS Institute (Pirc, 2001) opiše izkop podatkov kot proces izbiranja, raziskovanja in modeliranja veliko podatkov z namenom odkriti prej neznane vzorce in povezave podatkov. Za podatkovno rudarjenje je torej značilno iskanje skritih vzorcev v podatkih, povezav med njimi in trendov. S pomočjo tehnologij za kopanje po podatkih lahko podjetje odkriva profile strank, ki mu služijo za boljše razumevanje njihovih potreb in donosnosti, za oblikovanje modelov predvidevanja obnašanja strank z namenom izboljševanja trženjskih in drugih poslovnih aktivnosti podjetja.

Najpogosteje uporabljene tehnike izkopavanja podatkov so (Jaklič, 1999, str. 27-30):

- nevronske mreže: posnemajo delovanje človeških možganov;
- drevesa odločitev: so simbolična predstavitev odločitvene situacije;
- inducirana oz. odločitvena pravila: predstavljajo niz pravil »če-potem«;
- najbližji sosed: razvrstitev enot v skupine tako, da je znotraj skupin dosežena največja homogenost, skupine med seboj pa so čim bolj heterogene (segmentacija);
- genetski algoritmi itn.

Za odkrivanje vzorcev in trendov v podatkih, ki podjetju pomagajo pri sprejemanju pravih odločitev, se pri podatkovnem rudarjenju uporablja več pristopov, in sicer analize asociacij, vedenja strank, razvrščanja ter analize izjem (Jaklič, 1999, str. 26; Reynolds, 2000; McKeown, 2001, str. 174):

- Asociacije ali povezave pomenijo iskanje primerov, ki so med seboj soodvisni. Z asociacijami podjetje analizira, katere izdelke oz. storitve stranke kupujejo ali uporabljajo skupaj. S tem ko podjetje spozna, kakšne kombinacije proizvodov in storitev strankam ustrezajo, lahko oblikuje bolj učinkovite trženjske aktivnosti.
- Z ugotavljanjem zaporednosti primerov podjetje ugotavlja, kako en dogodek vodi k naslednjemu. Z analizo vedenja oz. obnašanja strank podjetje ugotovi, kaj stranke dejansko delajo, kako se obnašajo in odzivajo. Na tej podlagi se lahko odloči, kaj bo v prihodnje storilo oziroma katere aktivnosti bo izvedlo, pri čemer pa se zaveda, kakšne bodo posledice njegovih dejanj. S sposobnostjo predvidevanja možnega vedenja strank ima podjetje priložnost oblikovati primerne aktivnosti in se pravilno odzvati.
- Z metodo razvrščanja (segmentacija, profiliranje) podjetje določi skupne značilnosti strank oz. skupin strank, ugotavlja značilnosti strank, ki odhajajo, katere stranke so najbolj donosne, katere njihove lastnosti najbolj prispevajo k dobičkonosnosti podjetja. Tako spozna razlike med strankami, ki prinašajo dobiček, in tistimi, ki ga ne, in na podlagi teh informacij ustrezno ukrepa. Ko opredeli posamezne stranke ali skupine strank z enakimi ali podobnimi lastnostmi, lahko zanje izpelje posebne trženjske aktivnosti.

- Izjeme vedno obstajajo (nenadne spremembe, nenavadni dogodki, izstopanja ipd.) in podjetje jih lahko z analizo odkrije ter ugotovi, kako se stranke, ki odstopajo, vedejo in zakaj. Ko se podjetje seznaní tudi z odstopajočimi primeri, se lahko še pravočasno in ustrezno odzove.

Z analiziranjem podatkov pridobi podjetje koristne informacije, ki mu omogočajo razumevanje strank in pripomorejo k izboljšanju odnosov z njimi. Podjetje se torej lahko s pomočjo tehnologij sprotno analitične obdelave podatkov in podatkovnega rudarjenja dokoplje do koristnih informacij, ki jih je, prilagojene v posebne namene oziroma za posamezne oddelke podjetja, mogoče predstaviti v obliki ustreznih poročil in grafičnih ponazoritev podatkov. Vpogled v podatke o strankah omogoča podjetju razumevanje njihovega obnašanja in mu pomaga pri oblikovanju poslovnih odločitev. S tem, ko podjetje pridobi znanje o svojih strankah, jim zna na pravi način in ob pravem času posredovati prave informacije.

3.3.6. Poslovni portali

Vse več poslovanj podjetij poteka s pomočjo mrežnih informacijskih tehnologij, ki podjetjem omogočajo globalno navzočnost, izboljšano konkurenčnost, približevanje strankam in nove oblike poslovanj (Jevšenak, 2000). Stranka ima s pomočjo mrežnih tehnologij možnost globalne izbire. Deležna je kakovostnejših storitev, zaradi bolj neposrednega sodelovanja s podjetjem pa so tudi proizvodi v večji meri prilagojeni njenim zahtevam in zato cenejši, prav tako pa so hitreje dostopne tudi številne novosti. Kakovostne in pravočasne informacije predstavljajo osnovo graditve konkurenčnih prednosti, zato je dostop do informacij ključen element elektronskega poslovanja. Elektronsko poslovanje vključuje uporabo vseh vrst informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij v poslovnih procesih (Silič, 2001, str. 3) oz., natančneje, dostop in izmenjavo poslovnih informacij (vključno s svetovnim spletom), elektronsko nakupovanje in prodajo ter virtualna podjetja (Elektronsko poslovanje, 2002).

Internet nudi možnosti dostopa do informacij, uporabnih in pravočasnih, pripravljenih in pridobljenih po potrebi, prosto dostopnih in spremenljivih skozi različne sisteme ter enostavnih za vzdrževanje. Ena najbolj aktualnih novih tehnologij v svetu interneta so t. i. portali (Hrvatín, 2000). Portali (spletni portali, spletne dveri), splošni ali poslovni, običajno predstavljajo prvo stran, preko katere se dostopa do različnih informacijskih virov na internetu (Hrvatín, 2000). Poslovni portali povezujejo različne vire informacij iz poslovnih strukturiranih in nestrukturiranih podatkovnih virov, programskih rešitev (npr. sprotna analitična obdelava podatkov, podatkovno rudarjenje) ter zunanjih virov podatkov (predvsem z interneta) v enotno vstopno točko, preko katere se do njih dostopa z uporabo (spletnih) brskalnikov (Jaklič, 1999, str. 30-31). Poslovni portali ponujajo prilagodljiv, varen, enostaven in enoten vmesnik za dostop do vseh potrebnih informacij znotraj ter tudi zunaj podjetja. Njihova osnovna korist je torej dostop do vseh potrebnih informacij iz ene izhodiščne točke, pri čemer se skuša zasledovati cilj uporabnih in pravočasnih informacij, pripravljenih in pridobljenih po potrebi, prosto dostopnih in spremenljivih skozi različne sisteme ter enostavnih za vzdrževanje (Hrvatín, 2000). Poleg omenjenih lastnosti neposrednega dostopa do informacij in prilagodljivosti zagotavljajo poslovni portali tudi

izredno sposobna orodja za iskanje, filtriranje in analiziranje informacij ter se uporabljajo tudi kot podpora elektronskemu poslovanju.

Poglavitne značilnosti poslovnih portalov so (Hrvatina, 2000; Jaklič, 1999, str. 32):

- enostavnost uporabe: hiter in enostaven dostop do informacij; enostavna uporaba in tudi dodatna, npr. analitična, orodja;
- univerzalen dostop do podatkovnih virov;
- možnosti iskanja informacij oz. dostopa do podatkov ne glede na podatkovni vir (podatkovne baze, spletni dokumenti, tekstovne datoteke, slike, avdio-video format);
- podpora sodelovanja med uporabniki v realnem času, podpora skupinskega dela;
- prilagajanje oz. personalizacija informacij osebnim potrebam uporabnikov, npr. glede na profil, skupino, dejanske potrebe in izbiranje po vsebini;
- avtomatska kategorizacija in filtriranje informacij iz notranjih virov podjetja in interneta (sortiranje oz. razvrščanje informacij v smiselne kategorije);
- možnosti povezovanja in uporabe programskih rešitev;
- varnost pred nepooblaščenim dostopom zavarovane informacije;
- dinamično izvajanje: dostop do informacij v realnem času, tj. pripravljenih iz najnovejših, posodobljenih podatkov.

Prednosti, ki jih prinaša uvedba in uporaba poslovnih portalov, so (Hrvatina, 2000):

- povečana donosnost informacijskih projektov: poslovni portali omogočajo uporabnikom boljše izkoriščanje že uvedenih skladišč podatkov, podatkovnih tržnic in raznih poslovnih aplikacij, kar pripomore k boljšim poslovnim odločitvam in s tem k maksimiranju koristi teh projektov;
- večja učinkovitost poslovanja: uporabniki porabijo manj časa za iskanje informacij ter več časa za njihovo uporabo in analizo, to pa lahko pomeni večjo učinkovitost poslovanja;
- večja produktivnost: boljše informacije vodijo k boljšim in hitrejšim odločitvam, kar privede k hitrejšemu izkoriščanju poslovnih priložnosti;
- zmanjševanje stroškov: uporabniki si lahko s pomočjo portala sami kreirajo razna poročila, kar predstavlja zmanjševanje stroškov oddelkov za informatiko, ki so v preteklosti veliko časa posvetili ravno pripravi poročil za uporabnike;
- boljša usposobljenost uporabnikov: poleg boljšega odločanja imajo portali zaradi preproste uporabe aplikacij pozitiven vpliv tudi na samozavest in neodvisnost uporabnikov;
- elektronsko poslovanje: zmožnost učinkovitega in varnega dostopa do informacij je lahko ključni element elektronskega poslovanje podjetja.

Med poslovne portale sodijo poleg portalov za zaposlene in portalov za poslovanje med podjetji tudi portali za stranke. Portali za stranke podjetja so postavljeni z namenom privabiti in zadržati stranke, zbirati informacije o njih in o njihovih potrebah ter jih obveščati oziroma jim posredovati informacije o izdelkih in storitvah ter novostih, na podlagi katerih se stranke odločajo oziroma nakupujejo. Tovrstni portali torej podjetje oskrbujejo s potrebnim znanjem o strankah in mu nudijo priložnosti za učinkovito ravnanje odnosov s strankami.

4. IMPLEMENTACIJA CRM SISTEMA V MAJHNO PODJETJE

Medtem ko je bil v prejšnjih poglavjih predstavljen koncept upravljanja odnosov s strankami ter temu primerna podpora informacijske tehnologije, bom v naslednjih poglavjih predstavil postopek uvajanja CRM sistema v majhno podjetje. Izhajal bom iz vsakodnevnih potreb majhnih podjetij, nadaljeval z izbiro ustreznega programskega paketa, podrobno razčlenil poslovne aktivnosti, ki morajo biti zajete v CRM sistemu, podal napotke za načrtovanje implementacije ter na koncu obrazložil donosnost naložbe.

4.1. Potrebe majhnih podjetij

Že na prvi pogled finančni kazalci majhnih podjetij kažejo na potrebo po znižanju administrativnih stroškov. V nasprotnem primeru je lahko kvaliteta življenja lastnika podjetja na precej nizki ravni, glede na to, da opravlja vsa dela sam, ali pa so to kazalci, ki kažejo na slabo izvršena administrativna dela. Kljub temu, da so administrativni stroški v podjetju že tako precej visoki, so zaposleni v administraciji običajno prezaposleni v boju, da izpolnijo vse delovne naloge za katere so zadolženi. Podobni problemi se ne odpravijo samostojno, preden podjetje ne preseže število stotih zaposlenih.

Večkratna neprisotnost v pisarni (zaradi odhodov domov, preživljanja časa z družino, pridobivanja novih strank na poslovnih kosilih, učinkovitega upravljanja z obstoječimi strankami ali le zaradi kratkega oddiha za pogled na poslovne zadeve iz drugega zornega kota) je še ena izmed nezamerljivih potreb upravljalcev manjših podjetij. Poleg tega pa vsakodnevno upravljanje in ravnanje podjetja v izbranem majhnem podjetju sestavljajo naslednje zadeve:

- Nenehni obiski zaposlenih z raznovrstnimi vprašanji.
- Ustno delegiranje opravil zaposlenim v prostorih podjetja.
- Sprehodi od oddelka do oddelka za pridobitev svežih dnevnih informacij.
- Opravljanje številnih telefonskih klicev.
- Pisanje e-pošte na naslove kontaktov, shranjenih v Microsoft Outlooku.
- Opravljanje nadur za ohranitev ažurnosti vseh opravil, ki so v papirni obliki.

Neprisotnost v pisarni mnogokrat pomeni preživljanje časa na službeni poti, kar predstavlja potrebo po dostopu do ključnih poslovnih informacij med potovanjem, na prenosnih računalnikih, dlančnikih, tako »off-line« kot tudi »on-line«. Takšen način povezovanja ter prilagajanje poslovnim potrebam sta dejavnika, dandanes odločilna za uspešnost v vse bolj zahtevnem ter stroškovno racionalnem poslovnem okolju. Vendar pa marsikdaj majhna podjetja nimajo sredstev za nabavo programske opreme, ki bi jim omogočila rešiti tovrstne zahteve.

V izbranem majhnem podjetju še vedno uporabljajo programsko opremo, ki je v razmerju strežnik-odjemalec, kar pomeni, da je del programov naloženih na skupni strežnik, še večji del pa na osebnih računalnikih pri zaposlenih, kar jim omogoča uporabo celotnega sistema. Veliko podjetij se ne zaveda dejstva, da omenjeni sistem predstavlja precejšen strošek, zaradi licenc najpogosteje obračunan glede na posameznega uporabnika, porabljen čas za vzdrževanje ter nenehne posodobitve vsakega osebnega računalnika.

Poleg tega programi in podatki, ki so nameščeni na posameznih računalnikih, prisilijo zaposlene, da ostajajo v pisarnah, kar omejuje fleksibilnost zaposlenih.

Kot odgovor na zgoraj naštetе potrebe so se razvili CRM sistemi, zasnovani na spletnih tehnologijah, ki ne zahtevajo dodatnega nameščanja aplikacij na osebne računalnike, za njihovo uporabo pa mora uporabnik imeti le dostop do spletnega brskalnika, kot so npr. Internet Explorer, Mozilla Firefox ali Safari. Medtem ko program na strežniku še vedno deluje po načelu licenca na uporabnika, se uporabniki tako lahko nahajajo kjerkoli (doma, na službeni poti) in imajo hkrati dostop do sistema in s tem dostop do vseh potrebnih informacij, zajetih v sistem.

4.1.1. Ugotavljanje potreb po upravljanju odnosov s strankami v podjetju

Whitehead med ključne karakteristike podjetja ter pogosta vprašanja, ki so razlog za visoko raznolikost potreb po CRM sistemu, navaja naslednje (Whitehead, 2006, str. 24):

- **Poslovni model:** Ali je podjetje prisotno na eni ali več lokacijah? Ali uporablja sistem franšizinga? Ali ima podjetje regionalne poslovalnice? Ali prodaja produkte ali storitve? Ali so nabavne kvote velike ali majhne?
- **Stranke:** Kje se stranke nahajajo? Kdo so stranke – podjetja ali individualne stranke?
- **Obseg posla:** Kolikšno je število zaposlenih?
- **Potrebe po internacionalizaciji:** Podpora večjezičnosti? Format datuma? Format valute?

Pravilno prilagajanje zgoraj omenjenim potrebam ločuje med CRM sistemi, ki se prilagajajo podjetju, so zato hitro sprejeti in hkrati lahko uspešno implementirani. Na drugi strani imamo CRM sisteme brez možnosti prilagajanja specifičnim potrebam podjetja, zato so neuporabni in predstavljajo potencialno neuspešno implementiran projekt. Z namenom, da bi lažje razumeli potrebe po prilagodljivosti CRM sistema podjetju, se je sprva potrebno vprašati, kakšni so cilji, ki jih podjetje želi doseči s CRM sistemom. Spodaj so navedene tipične potrebe, ki jih majhna podjetja želijo podpreti s CRM-jem (Whitehead, 2006, str. 24):

- Avtomatizacija prodaje (ang. Sales-force automation), vključno z zajemanjem potencialnih strank (ang. lead capture) ter napredovanjem le-teh v poslovne priložnosti (ang. opportunities).
- Spremljanje stopnje prodajnega procesa posamezne poslovne priložnosti in odstotkovne možnosti sklenitve posla.
- Grafični prikaz prodajnih priložnosti (ang. sales pipeline) ter napovedi prodaje, ki omogoča vrtanje v globino podatkov do posameznih prodajnih priložnosti.
- Pridobitev virov poslovnih priložnosti.
- Skupinski koledar za uspešno sklicevanje sestankov.
- Skupni imenik s ključnimi podatki o zaposlenih.
- Upravljanje ter revidiranje dokumentov, kot so ponudbe, pogodbe ter shranjevanje za podjetje pomembnih dokumentov.
- Interni portal, ki omogoča zaposlenim ostati v stiku z vsakdanjimi novicami, finančnimi matrikami, povezanost z ostalimi zunanjimi aplikacijami ter internetnimi povezavami, vključno z internetnim odjemalcem za e-pošto.

Z namenom, da postane CRM v majhnem podjetju res uporabno orodje, mora opravljati vse zgoraj navedene aktivnosti v ustreznem, uporabniku prijaznem, grafičnem vmesniku, ki je dosegljiv ves čas in omogoča dostop različnim vrstam naprav, kot so prenosniki, dlančniki in napredni mobilni telefoni. Hkrati lahko CRM prinaša dodatno vrednost v primeru, da omogoča podporo spodaj naštetim procesom, ki se razlikujejo po vrsti posla, v katerem je udeleženo majhno podjetje:

- Projektno vodenje ter spremljanje vseh aktivnosti na projektih.
- Priprava različnih marketinških kampanj.
- Priprava zahtevnejših poročil.
- Določitev prodajnih ekip ter območij, na katerih bodo delovala.
- Enoten pregled nad finančnimi izkazi ter izvrševanjem opravil.
- Ustvarjanje posebnih ponudb ter faktur.

V izbranem majhnem podjetju je primarni cilj CRM sistema podpora prodajnemu procesu, zato je na samem začetku potrebno ugotoviti potrebe prodajnega oddelka. Podjetje SugarCRM je na podlagi ankete o ugotavljanju najpomembnejših CRM lastnosti namenjenim potrebam prodajalcev ter vodij prodaje, prišlo do ugotovitev, da je za uporabnike ključnega pomena sama uporaba aplikacije, ki mora biti enostavna in uporabniku prijazna.

Slika 8: Najpomembnejše lastnosti CRM sistema – prodajalci

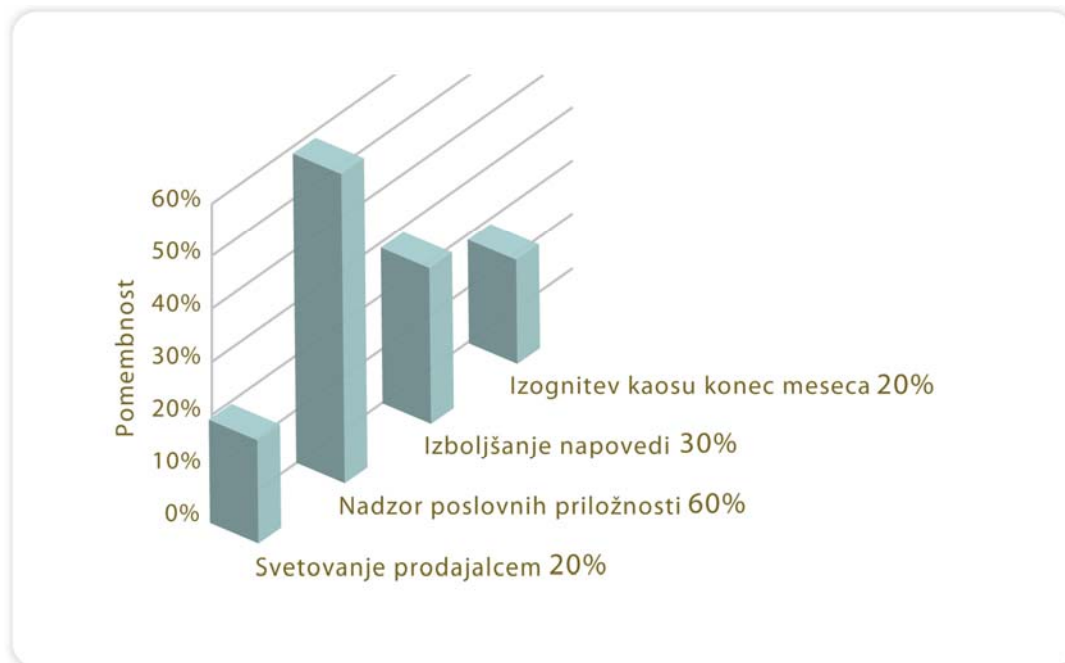


Vir: Spletna stran SugarCRM, 2006.

Prodajnemu osebju je izredno pomembno, da imajo na voljo CRM sistem uporabljati kadarkoli in kjerkoli, da jim zagotavlja ažurnost in konsistentnost podatkov, nudi možnost upravljanja z dokumenti na različne načine ter jih v obliki opomnikov opozarja na

pomembnejše naloge, aktivnosti, sestanke, itd. Vodjem prodaje na drugi strani pa mora za boljše svetovanje prodajalcem omogočati celovit pregled nad poslovnimi priložnostmi, kar posledično pomeni natančnejšo napoved prodaje (Slika 8 na str. 21 in Slika 9).

Slika 9: Najpomembnejše lastnosti CRM sistema – vodje prodaje



Vir: Spletna stran SugarCRM

4.1.2. Koristi CRM-ja v majhnem podjetju

CRM je skupinska aplikacija za upravljanje podjetja, kar pomeni, da je namenjena delu v skupini. Tako lahko CRM pripomore k izboljšavam vseh delovnih nalog v podjetju, še posebej zaposlenim, ki so neposredno v stiku s stranko in potrebujejo informacije o vseh preteklih kot tudi o planiranih aktivnostih, ki se nanašajo na določeno stranko, kar je izrednega pomena, da se podjetje izogne morebitnim nesporazumom s stranko zaradi slabe komunikacije znotraj podjetja. Vsakdo od zaposlenih ima možnost beleženja vseh interakcij s stranko, kar pomaga vsem v podjetju razumeti trenutno stanje morebitnih problemov ter prodajnih priložnosti.

Pomembna korist CRM-ja je zajemanje novih ter sledenje obetavnim potencialnim strankam (ang. lead), ki predstavljajo morebitne poslovne priložnosti. Zato morajo imeti le-te definiran pričakovani datum dejanske sklenitve posla, trenutno stanje prodajnega cikla poslovne priložnosti ter odstotkovno verjetnost sklenitve posla. Skupek vseh ključnih informacij mora predstavljati jasen pregled nad vsemi prodajnimi aktivnostmi, zaokroženimi v celoto, hkrati pa omogočiti vrtanje v globino do posameznih delov te celote.

Majhna podjetja, ki so uspešno implementirala CRM sistem, so doživela spremembe, kot so (Whitehead, 2006, str. 17) :

- **Povečanje prodaje:** Zaradi uporabe novih načinov na področju marketinškega komuniciranja, ki pospešujejo prodajo.

- **Zmanjšanje stroškov:**
 - Zaradi enkratnega vnašanja podatkov o vseh aktivnostih in kontaktih.
 - Zaradi omogočanja dostopa do ključnih informacij vsem v podjetju.
 - Zaradi skrajšanja časa iskanja potrebnih informacij.
- **Povečanje zadovoljstva kupcev:** Zaradi učinkovitejšega komuniciranja s strankami, ker imajo zaposleni na razpolago vse ključne informacije o strankah.
- **Učinkovitejše upravljanje podjetja:**
 - Zaradi lažjega razumevanja celotnega pregleda nad prodajnimi aktivnostmi.
 - Zaradi enostavnejšega identificiranja najbolj učinkovitih virov, ki privedejo do poslovnih priložnosti.
 - Zaradi lažjega spremljanja padcev v prodaji, ki bi lahko ogrozili podjetje.

4.2. Izbira CRM programske opreme ter z njo povezani kriteriji

Prve CRM rešitve so se razvile v sredini osemdesetih ter na začetku devetdesetih let prejšnjega tisočletja. Takratni igralci na trgu so bili Clarify (sedaj v lasti Nortel Networks), Oynx Software, Oracle, Vantive (v lasti PeopleSofta) in Siebel Systems (Xu, 2000). Vendar se je resničen razvoj, ki ne pomeni samo agregiranja statičnih podatkov o strankah v bazo, temveč tudi celotno izboljšavo poslovnih procesov, začel šele ob spremembi tisočletja na račun naraščajočega vpliva interneta in razvoja internetnih storitev, ki omogočajo povezovanje številnih poslovnih sistemov. Z implementacijskega vidika izginja klasična struktura strežnik – odjemalec.

Prvotni CRM sistemi zgoraj omenjenih proizvajalcev so bili dragi, stopnja prilagodljivosti specifičnim poslovnim potrebam pa na precej nizki ravni. Veliki proizvajalci na trgu so se počasi začeli prilagajati novim razmeram, kar je ustvarilo mnogo priložnosti za nova podjetja. Tako je nastala nova generacija CRM sistemov, zasnovanih na spletnih tehnologijah in finančno dostopnih tudi majhnim podjetjem. Istočasno povezovanje klientov na različnih lokacijah, obračun stroškov licenčnine na posameznega uporabnika in enostavna integracija z ostalimi aplikacijami so le ene izmed glavnih prednosti omenjenih CRM sistemov.

Med najbolj prepoznavne CRM sisteme, prilagojene majhnim podjetjem, štejemo (Whitehead, 2006, str. 15):

- NetSuite,
- Salesforce.com,
- Microsoft CRM,
- SalesLogix,
- SugarCRM.

Predvsem v večjih podjetjih in organizacijah se pogosto pojavlja dilema o nakupu ali lastnem razvoju programskih rešitev. V splošnem velja, da se z nakupom precej zniža nivo tveganja in skrajša čas uvedbe sistema, slabosti pa se kažejo v visoki ceni nakupa in omejenosti pri prilagajanju sistema. Velja pravilo, da je nakup informacijske rešitve ob normalnih tržnih pogojih upravičen, če le-ta pokriva vsaj 80% informacijskih potreb obravnavanega področja. Pri tem normalni pogoji pomenijo poleg ustrezne cene tudi

razpoložljivost ustreznih rešitev v izvorni obliki in pripravljenost ponudnika za sodelovanje pri uvedbi in prilagajanju rešitve (Kovačič, 1999, str. 40).

Za uspešno uvajanje celovite rešitve v podjetje je zaradi obsežnosti projekta pred odločitvijo o nakupu oziroma lastnem razvoju smiselno skrbno analizirati obstoječi sistem, stroške in čas do uvedbe ter se zavedati pozitivnih in negativnih učinkov, ki so predstavljeni v nadaljevanju (Dahlén, Elfsson, 1999, str. 13-14).

Negativni učinki nakupa in pozitivni učinki lastnega razvoja so:

- **Nepoznavanje specifik podjetja.** Nakup celovitega sistema pomeni nakup sistema, ki ni specifično prilagojen posameznemu podjetju. V nasprotju s tem lahko z lastnim razvojem razvijemo sistem, ki je pisan na kožo podjetju in se mu v celoti prilaga.
- **Povečana potreba po zunanjem svetovanju.** Ker trg celovitih rešitev zelo hitro narašča, primanjkuje kvalificiranih ljudi na tem področju. Težko je imeti dovolj tehnično usposobljenih ljudi v podjetju, zato je potrebno sodelovanje s svetovalnimi podjetji. Če pa se odločimo za lastni razvoj, se večinoma opiramo na obstoječe znanje znotraj organizacije.
- **Novi delovni postopki za zaposlene.** Celovite sisteme je težko popolnoma prilagoditi organizaciji. To pomeni spremembo delovnih postopkov zaposlenih, kar pogojuje večji količini dela v obdobju uvajanja. V primeru lastnega razvoja se sistem lahko v večji meri prilagodi obstoječim delovnim postopkom.
- **Razvoj sistema, vezanega na proizvajalca.** Podjetje, ki je uvedlo celovit sistem, mora slediti proizvajalčevemu razvoju sistema in ima nanj majhen vpliv. Stranka mora od proizvajalca kupovati prihodnje verzije sistema.
- **Podcenjevanje pomembnosti predhodnih ocen.** Zaradi slabih predhodnih analiz in ocen sistema je lahko sistem za podjetje po uvedbi neobvladljiv oziroma neučinkovit. Poudariti velja, da ta nevarnost obstaja tudi pri lastnem razvoju, kljub temu pa je manjša, saj jo lahko zaznamo tekom različnih faz razvoja in jo poskušamo odpraviti.

Pozitivni učinki nakupa in negativni učinki lastnega razvoja so:

- **Standardizirano uvajanje.** Veliko lažje je kupiti že izdelan sistem kakor razviti lastnega. Potrebno pa se je zavedati, da standardni sistemi zahtevajo veliko časa za uvajanje in prilagajanje.
- **Nizki stroški razvoja.** Ponudniki celovitih rešitev investirajo od 5 do 15 odstotkov prihodkov v razvoj, medtem ko je razvoj primerljivih lastnih sistemov zelo drag.
- **Lažja ocena stroškov.** Pri investiciji v že obstoječi sistem je mnogo lažje oceniti celotne stroške nakupa in uvajanja kakor pri razvoju lastnega sistema.
- **Strokovno znanje (ang. know-how), vgrajeno v sistem.** Celoviti sistemi so bili uvedeni in testirani že v številnih podjetjih in so zato pripravljeni na takojšnjo uporabo. Pri lastnih razvitih sistemih pa je težko oceniti probleme in vpliv le-teh na funkcionalnost sistema.
- **Fleksibilnost sistema.** Celoviti sistemi so sestavljeni iz modulov, kar omogoča lažje ponovno prilagajanje sistema.

- **Povezljivost sistema.** Kupljen sistem je lažje povezljiv s sorodnimi sistemi v drugih organizacijah.

Pri izbiri informacijskega sistema podjetje pravzaprav izbira dve stvari: programski paket, ki bo omogočil spremembe in izboljšave poslovnih procesov ter poslovnega partnerja, ki bo podjetju nudil podporo in izboljšanje sistema v prihodnosti. V izbranem majhnem podjetju, kjer velik delež zaposlenih predstavljajo poslovni informatiki ter programerji, potreba po poslovnemu partnerju ni izrazita, saj lahko večino prilagoditev ter izboljšav opravijo samostojno. Standardizirano uvajanje, nižji stroški razvoja, strokovno znanje vgrajeno v sistem, fleksibilnost in povezljivost sistema, so v majhnem podjetju osrednji razlogi za nakup programske opreme, kljub temu pa mora le ta ponujati možnost prilagajanja specifičnim potrebam podjetja. Odgovor na to ponuja odprtokodna arhitektura, ki omogoča organizacijam enostavnejše prilagoditve, podporo specifičnim zahtevam ter tesnejšo integracijo v obstoječe poslovne aplikacije in procese. Obstoječe upravljanje portfelja strank v izbranem majhnem podjetju preko finančnih analiz v Excelovih dokumentih ter komunikacijo s poštnimi odjemalci kot je npr. MS Outlook, mora zamenjati nova programska oprema, ki se enostavno prilagaja vsem poslovnim okoljem in procesom ter ponuja prilagodljivo, cenovno učinkovito alternativo lastniškim rešitvam.

V naslednjih poglavjih bom podrobneje opisal primer odprtokodne CRM rešitve SugarCRM, za katero sem mnenja, da je ustrezna izbira programske rešitve in ima možnost zadovoljiti prej omenjene zahteve oz. potrebe v izbranem majhnem podjetju.

4.2.1. Primer odprtokodne CRM rešitve Sugar CRM

SugarCRM je programski paket za upravljanje odnosov s strankami, prisoten tako v odprtokodni brezplačni kot tudi v komercialni različici. Ponuja bogate zmogljivosti za podporo poslovnih procesov, ki služijo za povečanje učinkovitosti na področju marketinga, prodaje, izboljšanja zadovoljstva kupcev ter ponujajo možnost pregleda o učinkovitosti podjetja. Podjetje SugarCRM ponuja osnovno različico programa brezplačno. Le-ta vsebuje vrsto uporabnih funkcij, ki lahko izboljšajo poslovanje podjetja, prav tako pa služijo kot testno okolje, da lahko podjetje predvidi, ali je izbira CRM sistema ustrezna.

V primeru, da podjetje uspešno implementira CRM sistem, ima možnost enostavne nadgradnje na plačljivo različico, Sugar Professional ter Sugar Enterprise, ki vsebujeta naprednejše funkcionalnosti (Slika 10 na str. 26). Funkcionalnosti, zajete v brezplačni različici Sugar Open Source, v danem trenutku zadovoljujejo vse potrebe izbranega majhnega podjetja in predstavljajo najnižje stroške implementacije v primerjavi z drugimi tovrstnimi paketi ter pričakovano največjo donosnost naložbe.

Slika 10: Obseg funkcionalnosti različic SugarCRM



Vir: Spletna stran SugarCRM, 2006.

Programski paket je zasnovan na tehnologiji LAMP (Slika 11), ki je izraz za skupek odprtokodne programske opreme, ki v celoti tvori popolnoma delujoč spletni strežnik, ki je sposoben gostiti dinamične spletne strani. Paket gradijo: operacijski sistem Linux, spletni strežnik Apache, strežnik podatkovne baze MySQL ter skriptni jeziki, kot so Perl, PHP, Python ali Primate.

Slika 11: LAMP – skupek odprtokodne programske opreme



Vir: Spletna stran Onlamp, 2006.

Glavne prednosti in razlogi za izbiro omenjenega CRM sistema v primerjavi z ostalimi ponudniki tovrstnih rešitev so nižji stroški ter posredno hitrejša vračanja investicij, različne možnosti postavitve oziroma gostovanja sistema ter večja prilagodljivost aplikacije potrebam podjetja zaradi odprte kode.

4.2.2. Odprta koda

Za poglobljeno idejo odprte kode (ang. open source) velja, da nudi razvijalcem (ang. developers) programske opreme branje, distribucijo ter spreminjanje izvorne kode nekega programa, vse to pa pripomore k njegovemu učinkovitejšemu ter hitrejšemu razvoju (Spletna stran OpenSource.org, 2006). Medtem ko se je na trgu pojavila odprtokodna programska oprema, so razvijalci, in z njimi podjetja, dobili možnost, da sami ugotovijo, ali del programske opreme ustreza njihovim potrebam ali pa so zato potrebne manjše spremembe v programski kodi. Na tovrsten način uporabniki programske opreme niso več vezani na določenega ponudnika programske opreme.

Razvijalci odprtokodne programske opreme skrbijo za njen razvoj s tem, ko izluščijo dobre ideje od slabih ter jih nato uporabljajo v nadaljnjih projektih. Tovrsten koncept razvoja uporablja velika skupnost (ang. community) razvijalcev po celem svetu, kar pripomore k neprestanemu nadzorovanju kvalitete razvoja programske opreme v hitro spreminjajočem se okolju ter njegovim potrebam, kar lahko dosežemo z mednarodnimi standardi ali t. i. odprtimi standardi (ang. open standard), kot je npr. XML standard (ang. Extensible Markup Language).

Skupek uspešnih preteklih projektov, strokovnega znanja razvijalcev ter uporabnikov po celem svetu izpopolnjuje odprtokodno programsko opremo. Odprta koda tako zagotavlja kvaliteto ter neokrnjenost za uporabnika. Glavni razlogi za uporabo odprtokodne programske opreme namesto »zaprtih« programske pakete tradicionalnih ponudnikov programske opreme so sledeči (Gustafson, Koff, 2004):

- **Cena:** Odprtokodna programska oprema je pogosto cenejša od zaprte ali celo brezplačna.
- **Neodvisnost od ponudnika programske opreme:** Uporabnik ni več vezan na enega samega ponudnika programske opreme, ki ima avtorske pravice za izvorno kodo.
- **Odprtost ter varnost:** Možnost samostojnega vpogleda v izvorno kodo ter ugotavljanje, na kakšen način programska oprema deluje. Medtem ko ima vsak uporabnik možnost raziskovanja izvorne kode, ni več vezan na ponudnika v primeru nezagotavljanja ustreznega nivoja kvalitete.
- **Ponovna uporaba znanja ter raznih komponent programske opreme:** Programska oprema zaprtega tipa je mnogokrat narejena po principu nadgradnje, pa četudi je bila že osnova zastavljena napačno. Razvijalci odprtokodne programske opreme skrbijo za njeno organsko rast s tem, ko skrbijo, da že na začetku dobre ideje ločijo od slabih ter jih nato uporabijo v nadaljnjih projektih.
- **Odprti standardi:** Raznovrstni koncepti odprtokodnih projektov, do katerih pridejo razvijalci ter uporabniki različnih organizacij po celem svetu, predstavljajo skupnost, ki pripomore, da se uporablja odprte standarde. Vse to predstavlja možnost za izdelavo neprestanih ter konsistentnih projektov.

- **Odprta koda izboljšuje kvaliteto:** Nivo kvalitete odprtokodne programske opreme se ocenjuje na podlagi vseh udeleženi v projektu odprte kode, kar predstavlja zelo širok krog razvijalcev ter uporabnikov v primerjavi s tradicionalnimi ponudniki, ki sami opravljajo ocenjevanje. Prav tako tradicionalni ponudniki sami določajo, katera funkcionalnost bo vključena v programski opremi ter čas objave rešitve ali njene posodobitve.
- **Nastavitve po meri:** Dejstvo, da je koda odprta, pomeni, da ima programska oprema vedno možnost spreminjanja ter prilagajanja različnim operacijskim sistemom, orodjem, platformam, bazam itd.

Kljub številnim prednostim odprtokodne programske opreme Gustafson in Koff navajata naslednje potencialne težave, na katere moramo biti pozorni ob uvedbi tovrstne programske opreme (Gustafson, Koff, 2004):

- **Problem kompatibilnosti:** Kljub temu, da je kompatibilnost prednost odprtokodne programske opreme, obstajajo primeri, ko ta predstavlja problem različnim aplikacijam. V mnogih korporacijah uporabljajo podatkovne baze, ki morajo biti kompatibilne s podatkovnimi bazami centrale podjetja, zato je nesmiselno imeti del programske opreme, izolirane od ostalih aplikacij.
- **Podpora:** Četudi je podpora mnogokrat omenjena kot prednost odprtokodne programske opreme, se dogaja, da je ta nerazumljiva, ker je namenjena razvijalcem programske opreme in ne uporabnikom.
- **Neprilagodljivost strojni opremi:** Kljub temu, da je večino odprtokodnih projektov osredotočenih na izdelavo programske opreme, ki je uporabniku prijazna, se pogosto dogaja, da pride pri inštalaciji do problemov, povezanih z nepodprtimi gonilniki strojne opreme.

Kot najbolj znano programsko opremo navajam operacijski sistem Linux, brskalnik Mozilla Firefox, spletni strežnik Apache ter pisarniške programe, kot je npr. OpenOffice.

4.2.3. Odločitve pri izbiri odprto kodne programske opreme

Ko se podjetje odloči za implementacijo odprtokodnega CRM sistema, je pri tem potrebno zagotoviti neprestano strokovno podporo. Odprtokodna programska oprema je postala izredno zanimiva, še posebej, ker je v zadnjih letih propadlo veliko tradicionalnih ponudnikov in z njimi tudi vsa podpora uporabnikom njihove programske opreme.

Gustafson in Koff navajata enostavne smernice ter postopke, ki pomagajo uporabnikom ločiti uspešne odprtokodne projekte med slabimi (Gustafson, Koff, 2004):

- Za uspešnimi odprtokodnimi projekti mora obstajati velik mednarodni krog razvijalcev ter uporabnikov.
- Odprtokodni projekti so tehnološko usmerjeni v prihodnost.
- Uspešni odprtokodni projekti vsebujejo urejeno dokumentacijo, o projektih pa obstajajo tudi članki ter knjige raznovrstnih avtorjev.
- Uspešni odprtokodni projekti se prilagajajo odprtim standardom.

Projekti, ki ustrezajo zgoraj naštetim lastnostim, imajo raznovrstne ponudnike, ki ponujajo celotno podporo programski opremi. Podpora projektu je zagotovljena zaradi obsežnega kroga razvijalcev ter uporabnikov, ki skrbijo za nenehen razvoj projekta. Na trgu obstajajo mednarodne inštitucije, v katere se lahko vključijo odprtokodni projekti. Ena izmed največjih inštitucij z omenjenega področja je Apache Software Foundation, ki skrbi za uporabniku prijazno izkušnjo, informacijsko arhitekturo, za tehnološke inovacije in upoštevanje ustreznosti odprtim standardom.

4.2.4. Namestitev ter gostovanje CRM sistema

Nujni pogoj za uporabo SugarCRM-ja, zasnovanega na spletni tehnologiji, je strežnik, povezan v svetovni splet. Pri tem je potrebno določiti sledeče (Whitehead, 2006, str. 44):

- Strežnik, ki ustreza zahtevam SugarCRM-ja.
- Lokacijo ter prostor, kjer se bo strežnik nahajal.
- Izvajalca, ki bo znal pravilno namestiti ter nastaviti CRM sistem.
- Izvajalca za vzdrževanje strežnika ter podporo SugarCRM-ju.

Pri gostovanju strežnika se najpogosteje odločamo med štirimi opcijami:

- **Najem** (ang. On-Demand): Najem uporabe CRM aplikacije, ki je obračunan na podlagi števila uporabnikov na mesečni ravni. Pri tej opciji ni potreben nakup strežnika, prav tako tudi ni potrebno vzdrževanje iz strani najemnika. Ponudnik tovrstnih storitev, tako imenovan ASP (ang. Application Service Provider), skrbi za dostopnost strežnika na internetu, arhiviranje strežnika ter za ustrezno pasovno širino, ki zagotavlja nemoteno delo uporabnikov.
- **Kolokacija strežnika** (ang. Server Collocation): Gre za nabavo novega ali uporabo že obstoječega strežnika, ki je v lasti podjetja. Nanj se namesti vsa potrebna programska oprema, nato pa se ga izroči internetnemu ponudniku, ki omogoči dostopnost strežnika na spletu. Internetni ponudnik skrbi za dostopnost in vzdrževanje strežnika ter za ustrezno pasovno širino za zagotavljanje nemotenega dela uporabnikov.
- **Samostojno gostovanje** (ang. Self-Hosted) – Gre za nabavo novega ali za uporabo že obstoječega strežnika, ki je v lasti podjetja. Nanj se namesti vsa potrebna programska oprema, priključi se ga v omrežje znotraj podjetja, povezanega na splet, s čimer se nudi dostopnost zaposlenim, ki jim omogoči delo od doma ali na službeni poti.
- **Strežnik v skupni rabi** (ang. Shared Server) – Najcenejša opcija, ki sicer ponuja nizko stopnjo prilagodljivosti, je namestitev CRM sistema na strežnik internetnega ponudnika, ki uporablja isti strežnik tudi za ostale aplikacije in internetne strani ostalih naročnikov.

Tabela 1: Primerjalna tabela opcij namestitve ter gostovanja CRM sistema

	Najem	Kolokacija strežnika	Samostojno gostovanje	Strežnik v skupni rabi
Začetni stroški	Nizki	Srednji	Srednji	Nizki
Nadaljevalni stroški	Srednje visoki	Srednji	Nizki	Nizki
Začetne nastavitve	Nezahtevne	Srednje zahtevne	Zahtevne	Srednje zahtevne
Vzdrževalna dela v podjetju	Nizka	Srednja	Srednja	Nizka
Prilagodljivost	Nizka	Visoka	Visoka	Nizka
Zaščita podatkov	Visoka	Visoka	Odvisno od podjetja	Visoka
Učinkovitost	Visoka	Visoka	Najverjetneje visoka	Nizka

Vir: Whitehead, 2006, str. 44.

4.3. Načrtovanje implementacije

V primeru, da podjetje že na začetku sestavi učinkovit plan za implementacijo CRM sistema, se možnost za neuspeh pri uvajanju projekta lahko bistveno zmanjša. V naslednjih poglavjih bom zaradi lažjega pregleda nad načrtovanjem implementacije podrobneje razčlenil poslovne aktivnosti, ki morajo biti vključene v CRM sistem, opisal možnosti prilagoditev CRM sistema specifičnim potrebam podjetja, obravnaval različne poslovne modele ter nanizal seznam potreb za izbrano majhno podjetje. Opozoril bom na pogoste nevarnosti ter napake pri implementaciji ter zaključil z opredelitvijo donosnosti naložbe.

Pri uvajanju CRM sistema v podjetje predstavlja faza planiranja najbolj kritično stopnjo obvladovanja projekta implementacije CRM sistema. Tipične aktivnosti planiranja so:

- Projektni nameni in cilji se razčlenijo na obvladljive celote.
- Določi se natančen obseg projekta.
- Izdela se terminski načrt.
- Za vsako aktivnost se določijo potrebni viri, ocenijo se stroški in oblikuje se proračun projekta.

Sprva je potrebno določiti velikost ekipe, ki bo ključnega pomena pri implementaciji. Ekipa, ki ves trud vложи v načrtovanje same implementacije, mora ustrezati velikosti podjetja. Za izbrano majhno podjetje s 40-imi zaposlenimi je primerno v projekt vključiti približno 6 ljudi. Od tega sta najpomembnejši osebi pokrovitelj projekta (ki je lahko direktor ali lastnik podjetja, finančni direktor ali vodja prodaje) ter vodja projekta. Vodja projekta je zadolžen, da projekt poteka nemoteno in da ostaja na pravih tirnicah, medtem ko je pokrovitelj projekta zadolžen za spodbudo ter zagotavljanje vseh potrebnih virov (Whitehead, 2006, str. 205).

Za projektno vodjo je priporočljivo namestiti nekoga znotraj podjetja, ki ni zunanji izvajalec, vendar mora z njim v veliki meri sodelovati. Prav tako mora biti ta oseba nekdo, ki ga lastniki poznajo, mu zaupajo, je kompetenten, natančen in ima zmožnost odprtega komuniciranja, dajanja predlogov, hkrati pa ni preveč politično usmerjen. V primeru, da se udeleženci v ekipi počutijo nevpletene v projekt, se lahko začne ta hitro usmerjati v negativno smer (Whitehead, 2006, str. 203).

Načrtovanje implementacije mora izpolnjevati naslednja določila:

- Določitev pokrovitelja projekta.
- Določitev vodje projekta.
- Vsi udeleženci implementacije CRM sistema morajo privoliti v sodelovanje.
- Priprava navodil in napotkov za uvodni sestanek.
- Razdelitev vseh zadolžitev za raziskovanje ter dajanje napotkov o ključnih temah, ki vključujejo:
 - Poslovne procese, ki potrebujejo izboljšave.
 - Predlagane izboljšave.
 - Določitev treh najpomembnejših ciljev implementacije.
 - Določitev tehnologije, ki bo uporabljena.
 - Izbira zunanjih izvajalcev, ki bodo implementirali ter prilagodili CRM podjetju.
 - Migracija podatkov (ang. Data Migration).
 - Uvajanje in usposabljanje.

4.3.1. Poslovne aktivnosti, zajete v CRM sistemu

Pri načrtovanju implementacije CRM sistema v majhno podjetje moramo sprva odgovoriti na eno izmed najpomembnejših vprašanj, ki se nanaša na obseg poslovnih aktivnosti, zajetih v CRM. Potrebno je narediti strateško odločitev glede uporabe CRM sistema, in sicer, ali bo le-ta služil le kot podpora prodajnemu procesu ali bo igral pomembno vlogo v upravljanju celotnega podjetja.

Potrebno je analizirati vse potrebe podjetja, omenjene v prejšnjih poglavjih ter določiti, katere od teh bo CRM sistem podprl in v kateri fazi bodo potrebe implementirane v CRM sistem. V primeru, da podjetje še ni pripravljeno na celotno CRM rešitev, je potrebno določiti vse aktivnosti, ki jih želimo zajeti v začetni fazi. Namen tega je, da se osredotočimo na ključne aktivnosti ter ugotovimo vse potrebne prilagoditve CRM-ja, ki ustrezajo potrebam podjetja. V izbranem majhnem podjetju je prvotni cilj vključiti vse poslovne aktivnosti, ki spremljajo prodajni proces. Vse te aktivnosti oz. potrebe so opisane v naslednjih poglavjih.

Stranke ter kontaktne osebe

Prvotni namen CRM sistemov je, da shranjujejo vse informacije o računih (ang. Accounts) ter njihovih kontaktnih osebah (ang. Contacts). S pojmom račun poimenujemo celoten izbor podjetij s katerimi sodelujemo, kot so poslovni partnerji, dobavitelji ter stranke. CRM sistem mora podjetju omogočiti sledenje novim potencialnim kupcem (ang. lead), jih ob primernem pogoju spremljati v poslovne priložnosti (ang. Opportunities) ter jih povezati s

pravilnimi računi, kontaktnimi osebami ter s skrbnikom računov (ang. Account manager) znotraj podjetja, ki je zadolžen za prodajo. Opisan način zajemanja strank uporablja večina majhnih podjetij, vendar tudi ta aktivnost potrebuje določeno mero prilagoditve v primeru, da podjetje upravlja samo s končnimi kupci ali samo z računi (Whitehead, 2006, str. 27). V izbranem majhnem podjetju potrebujejo tako zajem samostojnih strank kot računov, čeprav je narava posla naravnana na B2B trg. Zajemanje kontaktnih oseb je potrebno zaradi nekaterih zunanjih izvajalcev, ki sodelujejo s podjetjem na podlagi raznovrstnih dogovorov.

Sledenje potencialnim strankam ter poslovnim priložnostim

Še ena izmed poglavitnih razlik, ki je povezana z implementacijo CRM sistema v podjetje, je področje zajemanja potencialnih strank ter poslovnih priložnosti.

Za podjetja, ki generirajo in izluščijo iz baze vseh aktivnosti veliko potencialnih strank, je smiselno ločevanje potencialnih kupcev med poslovnimi priložnostmi. Poslovna priložnost je tako potencialni kupec, s katerim so vzpostavili kontakt. Različna podjetja uporabljajo različne vire za pridobivanje potencialnih kupcev, kot npr:

- preko spletnih strani,
- preko poslovnih partnerjev ali dobaviteljev,
- preko oglaševanja,
- preko oglaševanja "od ust do ust" (ang. word of mouth).

Pomembno je namreč ugotoviti, kateri viri so najbolj učinkoviti in tako pridobiti znanje o najbolj ustreznem osredotočenju trženjskih aktivnosti. Na drugi strani obstajajo podjetja, ki ne generirajo veliko potencialnih kupcev in jim tako vsi potencialni kupci predstavljajo poslovno priložnost. Za njih je torej smotrno, da ukinejo funkcije, ki se nanašajo na informacije o potencialnih kupcih in te raje združijo v celoto skupaj s funkcijami, ki se nanašajo na poslovne priložnosti. Možnost, ki jo je mnogokrat pomembno prilagoditi vsakemu podjetju, je stopnja prodaje poslovnih priložnosti ter odstotkovna verjetnost prodaje, ki kasneje služi za lažji nadzor nad pregledom celotne prodaje.

Avtomatizacija prodaje

Še eno pomembno orodje, ki ga ponuja CRM sistem, je avtomatizacija prodajnega procesa, ki spremlja proces, ko stranka stopi v stik, ali spremembo stranke v poslovno priložnost ter sledenje do uspešne ali neuspešne sklenitve posla. Funkcionalnosti avtomatizacije prodaje so naslednje (Whitehead, 2006, str. 27):

- Zajemanje potencialnih kupcev iz raznovrstnih virov (spletna stran itd.).
- Napredovanje potencialnih kupcev v poslovno priložnost v primeru, ko so izpolnjeni določeni pogoji.
- Obvestilo osebe, zadolžene v prodajnem oddelku, ki bo odgovorna za določeno poslovno priložnost.
- Sledenje trenutnim in vseh prejšnjim aktivnostim, ki so povezane z določenim računom ali kontaktno osebo.
- Povezava vseh ključnih dokumentov (kot so pogodbe, ponudbe, sporazumi itd.) z računom ali kontaktno osebo.

Spremljanje pregleda nad prodajnimi priložnostmi

Vsaka poslovna priložnost, ki je zajeta v CRM sistemu, ima pričakovano prodajno vrednost ter zaključek posla. Če seštejemo vse poslovne priložnosti skupaj, dobimo napoved o prihodnji prodaji podjetja oz. tako imenovani pregled celotne prodaje (ang. Sales pipeline).

Možnost pregleda o celotni prodaji je ključno orodje za upravljavce manjših podjetij, ki so pogosto soočeni z omejenimi finančnimi sredstvi. V kolikor želimo, da se podjetje izogne zalaganju morebitnih padcev v prodaji, je potrebno negativne trende v prodaji zaznati v čim krajšem možnem času.

Kot večina programov, namenjenih združitvi finančnih aktivnosti za upravljavce (kot so direktorski informacijski sistemi, sistemi za podporo odločanju ter poslovna inteligenca), morajo tudi CRM sistemi ponujati možnost prikaza pregleda nad celotno prodajo v grafikonih, z možnostjo prikaza posameznih delov grafikonov vseh virov podatkov, ki sestavljajo posamezni grafikon.

Najpomembnejša odločitev, ki jo mora narediti izbrano majhno podjetje in se nanaša na pravilno predstavitev podatkov pri pregledu celotne prodaje, je vprašanje zajemanja diskontirane vrednosti prodajnih možnosti na podlagi odstotkovne verjetnosti prodaje. Ali naj se poslovna priložnost v vrednosti npr. 4.000 EUR s 25-odstotkovno verjetnostjo za sklenitev posla, vključeno v pregled celotne prodaje, šteje kot 1.000 EUR ali kot 4.000 EUR, medtem ko to dejansko predstavlja izgubljeni prihodek ali pa prihodek v vrednosti 4.000 EUR.

Uporaba skupnega koledarja

SugarCRM ponuja zaposlenim možnost vpisovanja vseh časovno odvisnih poslovnih aktivnosti, kot je npr. sklicevanje sestankov, delegiranje opravkov, opravljanje klicev ter ostalih opravil. CRM mora omogočiti ne le povezovanje vseh poslovnih aktivnosti s strankami in kontaktnimi osebami, temveč mora hkrati tudi beležiti natančno zgodovino vseh aktivnosti pri njih. Prav tako mora ustvariti skupno okolje za načrtovanje sestankov, opravil ter telefonskih klicev za vse zaposlene v podjetju.

V izbranem majhnem podjetju se trenutno uporablja enaka rešitev za upravljanje korporativnega koledarja, kot jo uporablja večina manjših podjetij. To je kombinacija Microsoft Outlooka ter Microsoft Exchange strežnika, ki povezuje koledarje vseh zaposlenih v podjetju, vendar ne omogoča spremljanja vseh aktivnosti pri strankah. Uporaba zgoraj omenjene funkcionalnosti SugarCRM-ja bi tako pripomogla k poenotenju vseh aktivnosti znotraj podjetja kot tudi vseh aktivnosti s strankami, kar bi omogočilo zaposlenim hitrejšo ter učinkovitejšo interakcijo s strankami.

Skupni direktorij zaposlenih

V primeru, da podjetje zaposluje le peščico ljudi, potreba po korporativnem seznamu zaposlenih ni prisotna. Zaradi rasti števila zaposlenih postaja pomnjenje imen, odgovornosti, e-naslovov, internih telefonskih števil in obrazov zaposlenih vedno bolj

zahtevno, zato je uporaba skupnega direktorija zaposlenih koristen pripomoček. Ta omogoča prikaz vseh potrebnih informacij o zaposlenih ter njihovo sliko.

Upravljanje z dokumenti

V primeru, da so dokumenti shranjeni le lokalno na računalnikih zaposlenih, potem ti dokumenti ne predstavljajo vira podatkov, ki bi služili celotnemu podjetju. Prav tako kopije dokumentov, shranjene na računalnikih, ne predstavljajo rešitve, ki bi omogočale standardizacijo ter enotno revidiranje dokumentov ob morebitnih popravkih. SugarCRM ponuja možnost vsem zaposlenim, da shranjujejo podatke v sistem, jim pripisujejo njihove opise tipov, statusov ter datumov revizije. Prav tako imajo možnost vpisa ključnih besed, kar pripomore k lažjemu ter hitrejšemu iskanju.

Ostale aplikacije, zajete v CRM sistem

Združevanje različnih vmesnikov se nanaša na vrsto orodij, ki zaposlenim omogočajo prijavo v en sam sistem in hkraten dostop ter uporabo vseh orodij, pa čeprav ta predstavljajo samostojno celoto. Vse to zmanjšuje potrebo po zupuščanju brskalnikov za opravljanje raznovrstnih poslovnih opravil, kot so:

- Pregled ažurnih novic (ang. news feeds), kot je npr. RSS (ang. Really Simple Syndication), ki je preprost način za prejemanje novic. Namesto, da bi zaposleni obiskovali posamezne spletne strani in preverjali ažurne informacije, nudi SugarCRM možnost, ki omogoča sproten dotok ažurnih ter relevantnih novic.
- Integriran spletni odjemalec e-pošte.
- Integracija zunanjih spletnih povezav ter aplikacij.

V izbranem majhnem podjetju je sledenje delovnih nalog zelo pomembno, zato je potrebna integracija vmesnika Jira Issue Tracker, ki omogoča podporo za učinkovito projektno vodenje in delegiranje opravil različnim zaposlenim, spremljanje porabe časa pri določenih opravilih ter sledenje napakam pri razvoju programske opreme. Ker je programski paket Jira Issue Tracker primernejše orodje za projektno vodenje kot aplikacija, ki je že integrirana znotraj SugarCRM-ja, se je podjetje odločilo, da se bo izdelala enostavna integracija, ki bo v obliki zunanjih povezav povezana z obema aplikacijama.

4.3.2. Poslovni modeli ter podrobne zahteve

V prejšnjem poglavju sem podrobneje opisal komponente, ki morajo biti zajete v CRM sistemu ter njihove razloge za prilagoditev teh aplikacij potrebam podjetja. V naslednjem poglavju se bom osredotočil na podjetje samo ter navedel vzroke, ki vplivajo na posamezne prilagoditve CRM-ja, da bo le-to resnično postalo učinkovito orodje vsem zaposlenim v podjetju. Podjetja se poglavitno razlikujejo glede na naravo posla, zato moramo odgovoriti na vprašanja, kot so: Komu in na kakšen način podjetje prodaja? Ali prodaja produkte ali storitve? Kakšna je njihova cena? Kje se odvija večina interakcij s strankami? Pod drobnogled so vzete v nadaljevanju opisane značilnosti, ki vplivajo na raznolikost potreb v izbranem majhnem podjetju.

B2B ali B2C

Ena izmed poglobitvenih razlikovanj CRM potreb je zavedanje o tem, kdo so glavne stranke podjetja. Tu je potrebno definirati, ali podjetje prodaja podjetjem B2B (ang. business to business) ali individualnim kupcem B2C (ang. business to consumer).

V B2B poslovnem modelu večini ustreza delitev podatkovnega modela na stranke ter kontakte. Tu obstaja verjetnost, da se v nekaterih podjetjih odstrani možnost dodajanja posameznih kontaktov in se tako podjetja osredotočijo samo na stranke ter kontakte, ki so zabeleženi samo znotraj posameznih strank. Pri B2C poslovnem modelu je smiselno odstraniti možnosti polja strank ter se tako osredotočiti na individualne osebe (kontakte), s katerimi podjetje posluje.

Produkti ali storitve

V podjetju je potrebno ugotoviti naravo posla. Ali podjetje prodaja produkte (vse od keramičnih ploščic do pralnih strojev) ali se ukvarja s storitveno dejavnostjo (kot pleskarstvo, čistilni servis itd.) ali morda kombinira prodajo obeh. Kot primer kombinacije prodaje storitev ter produktov navajam storitve avtomehanika, kjer podjetje ponuja storitve v obliki servisiranja avtomobilov, ki so obračunane na podlagi delovnih ur na eni strani ter prodaje produktov, kot so rezervni deli, na drugi strani.

V primeru, da podjetje prodaja produkte ter storitve, je potrebno predvideti, da so v CRM sistem zajete vse garancije ter podpora produktu, hkrati pa je potrebno zabeležiti predviden čas, ki bi lahko pomenil novo poslovno priložnost, kot je npr. zamenjava olja v avtomobilu. V primeru, da podjetje ponuja storitve strankam in so te storitve opravljene v daljšem časovnem obdobju, CRM ne sme razporediti prihodka v enkratnem znesku, temveč na način, da se bo znesek razporedil v celotnem obdobju opravljanja storitve.

Povprečna vrednost transakcije, prodajni cikel ter ponavljajoči model obračunavanja prihodkov

V primeru, da ima podjetje razmeroma visoko povprečno vrednost transakcije (npr. 1000 EUR), je iz finančnega vidika smiselno slediti stranki v obliki poslovnih priložnosti, še posebej v primeru, ko je prodajni cikel daljši od tedna dni. Takšen način združuje poslovne priložnosti, ki so vidne v pregledu stanja in nam daje nadzor nad bodočo prodajo.

V nasprotnem primeru obstajajo podjetja s prodajnimi cikli, krajšimi od nekaj ur, ter z nizkimi vrednostmi transakcij (npr. prodaja glasbenih zgoščenk, videoteka itd.), zato mora biti eden izmed ciljev implementacije CRM-ja tudi izboljšanje ponavljajočega se poslovnega modela. V primeru, da se k podjetju vračajo iste stranke, je v tem primeru smiselno sledenje strankam za prihodnje trženjske namene, kot so: pošiljanje tržno usmerjene e-pošte, članstvo v klubu s posebnimi popusti v obliki lojalnosti podjetju itd.

Lokacija

Da bi bilo upravljanje odnosov s strankami res učinkovito, mora podjetje poznati, kje se ključni odnosi s stranko sploh dogajajo. Zato je pomembno vedeti, kje se nahajajo stranke kot prodajalci podjetja.

Podjetje mora poznati odgovore na spodnja vprašanja:

- Kje se prodaja? Ali se prodaja v trgovini? V pisarnah? V prostorih stranke? Preko interneta?
- Kje so zaposleni? Ali so v pisarni? Na terenu? Ali delajo v centralni pisarni ali v podružnicah?

V primeru, da podjetje generira celoten prihodek iz ene same lokacije (trgovine ali pisarne), potem potrebe po komunikaciji niso tako velike v primerjavi s podjetjem, ki ima veliko število internacionalnih prodajnih zastopnikov v inozemstvu.

Ključno je, da izvemo, kdaj in kje se nahaja zaposleni, ki upravlja odnose s strankami, ter mu omogočimo dostop do informacij o zgodovini stranke ter možnosti vnosa vseh novih pridobljenih informacij. V primeru, da ima podjetje podružnice na različnih lokacijah, potem postavitev CRM sistema na strežnik na poljubni lokaciji nudi dostop vsem zaposlenim. Pri tem je izredno pomembno zagotoviti varen, zanesljiv in hiter dostop za vsakega uporabnika. V primeru, da ima podjetje veliko prodajalcev zunaj pisarn podjetja, potem se lahko problem reši s prenosnikom ali dlančnikom z dostopom preko internetne povezave ali z dnevno sinhronizacijo vseh ključnih informacij za prodajalce.

Velikost podjetja

Velikost podjetja v veliki meri odloča o načinu upravljanja odnosov s strankami, o lastnostih, ki jih mora CRM sistem podpirati, ter o njegovi pomembnosti v podjetju. V majhnih podjetjih imajo zaposleni večjo odgovornost, ki se v primeru večje rasti manjša, hkrati pa se povečuje potreba po nepretrganosti poslovnega procesa, večji komunikaciji ter dokumentiranju vseh aktivnosti v podjetju. Podjetju s 50 zaposlenimi, kjer je potreba po medsebojnem komuniciranju za usklajevanje informacij večja v primerjavi s podjetjem, ki ima samo 5 zaposlenih, lahko CRM sistemi nudijo mnogo več. Prav tako lahko v večjih podjetjih, kjer vsi ne poznajo poslovanja ostalih zaposlenih, fluktuacija zaposlenih ogrozi podjetje, v primeru, ko se poslovne priložnosti ter podatki o potencialnih kupcih izgubijo ob morebitnem odhodu zaposlenega iz podjetja. CRM sistem mora tako vsebovati element ISO (International Organization for Standardization) princip, ki zagotavlja, da vsi podatki o stranki ostanejo znotraj CRM-ja ter omogočajo novim zaposlenim neprekinjeno nadaljevanje z delom.

Ob večanju števila zaposlenih se vloga zaupnosti podatkov vse bolj povečuje. Kot primer navajam proces, ko postanejo zaposleni zaskrbljeni in prenehajo shranjevati ključne informacije o poslovnih aktivnostih ter strankah, z namenom, da onemogočijo prodajalcem iz druge ekipe ali oddelka izrabiti te informacije v svojo lastno korist ter tako znižati uspešnost prodajalcev, ki so pridobili določeno poslovno priložnost ali potencialnega kupca. Takšni primeri zahtevajo možnost kontrole dostopa, tako imenovani »PMI« (ang. Permission Management Infrastructure). Ta podjetju omogoča definiranje različnih vlog (ang. roles) ter možnosti dostopa do CRM sistema samo določenim zaposlenim ter do informacij in opravil, ki so jim namenjene. Za primer lahko vzamemo podjetje, ki posluje v različnih regijah. Stranke so razvrščene prodajalcem, ki so odgovorni za posamezno regijo in imajo možnost vpogleda izključno v poslovne priložnosti svojih

strank, medtem ko ima vodja prodaje pregled nad vsemi regijami. Prav tako velikost podjetja določa okvirni proračun, ki bo porabljen za pridobitev ter razvoj CRM sistema ter daje osnovo za kriterije pri izbiri možnosti postavitve CRM sistema, ki sem omenil v enem izmed prejšnjih poglavij.

Potrebe po večjezični podpori

V primeru, da zaposleni v podjetju živijo in delajo v različnih državah, potem obstaja velika verjetnost, da mora CRM podpirati več kot le en jezik. Sama podpora jezika mora izpolnjevati naslednje zahteve (Whitehead, 2006, str. 34):

- Enostavno in hitro vnašanje vseh informacij v CRM sistem (upoštevati moramo pravilen izpis datumov, valut, zneskov, ...).
- Uporabniški vmesnik, ki bo razumljiv za vse uporabnike.
- Razumljiva on-line pomoč uporabnikov.
- Razumljiva dokumentacija o uporabi CRM sistema.

Na podlagi aktivnosti poslovnega modela ter vseh podrobnih prilagoditev podjetja, ki so bila opisana v prejšnjih poglavjih, je v razpredelnici (Priloga 1) podana analiza poslovanja podjetja ter podjetju namenjenih zahtev, vključenih v CRM sistem.

4.3.3. Ključni dejavniki za uspešno implementacijo CRM-ja

Ko se podjetje loti implementacije CRM sistema, je potrebno razumeti poglobljeno lastnost za uspešno implementacijo, ki je v veliki meri povezana s komunikacijo in sodelovanjem vseh vpletenih v projekt. Osebe, na katere bo vplival CRM sistem in morajo biti vključene v implementacijo ter morajo biti odgovorne za usposabljanje uporabnikov, so naslednje:

- pokrovitelj projekta,
- projektni vodja,
- osebe, zadolžene za implementacijo,
- osebe, zadolžene za usposabljanje uporabnikov,
- zunanji ali notranji sistemski administrator,
- vodja finančnega oddelka,
- vodja prodajnega oddelka,
- prodajalci,
- osebe, zadolžene za administracijo.

Omenjene osebe sestavljajo ekipo, odgovorno za implementacijo CRM sistema, ki mora voditi projekt relativno konzervativno, kar pomeni, da si postavi realne cilje, mora postopno voditi vse faze implementacije ter gledati na celotni proces kot skupek kontinuiranih izboljšav in ne kot enkratni dogodek. Prav tako je pomembno, da imamo pregled nad osebami, vključenimi v implementacijo, še posebej nad osebami v finančnem in prodajnem oddelku ter v administraciji, katerim CRM v prvi fazi implementacije zagotovi tudi dodano vrednost, saj jim olajša delo. Vse to pripomore k podpori projekta za nadaljnji razvoj ter uporabo CRM sistema, ko je ta enkrat implementiran (Whitehead, 2006, str. 204). Kot primer lahko vzamemo pregled nad celotno

prodajo, ki služi vodjem prodaje. Pravilno napoved lahko dosežemo le tako, da vsi prodajalci redno vnašajo vse poslovne priložnosti ter vse zaključene posle. Tako motiviramo prodajalce, ki so plačani na podlagi svojih prodajnih rezultatov, kot tudi vodje prodaje, ki morajo poročati o poslovnih rezultatih celotnega podjetja svojim nadrejenim.

4.3.4. Pogoste nevarnosti ter napake

Da poudarim omenjene točke v prejšnjem poglavju, ki se navezujejo na pomembnost planiranja in komunikacije pri implementaciji CRM sistema, navajam seznam pogostih napak, ki so vzete iz prakse drugih naročnikov (Whitehead, 2006, str. 203):

- Neuspešna pridobitev osebe, ki bi prevzela odgovornost od začetka do konca projekta.
- Neuspešna pridobitev vseh udeležencev v CRM.
- Neosredotočenost nad trenutnim poslovnim procesom, predvidenimi izboljšavami poslovnega procesa ter nad specifikacijam sistema, ki bo vplival na spremembe.
- Mišljenje, da implementacija CRM sistema pomeni nabavo CRM programske opreme, namestitvev na strežnik ter sporočilo osebam, da ga lahko začnejo uporabljati.
- Nezadosten trud sporočanja vseh koristi za vsakega uporabnika ter za lastnike podjetja v času projekta.
- Postavitvev prezahtevnih ciljev v posamezni fazi, ki pripomorejo k zamudi projekta, k dodatnim stroškom ter napravijo razkorak med začetno zagnanostjo nad projektom ter nadaljevalnimi aktivnostmi.
- Prezahteven proces razvoja.
- Nezadostno usposabljanje uporabnikov zaradi premalo namenjenih finančnih sredstev ter premalo časa, namenjenega za usposabljanje.
- Neuspešnost pri začetnem definiranju pomena uspešne implementacije.
- Neuspešnost pri zagotavljanju kontinuiranih izboljšav v okviru razvoja CRM sistema, ki bi pripomogle k izboljšanju poslovnih procesov ter k zadovoljstvu uporabnikov.

4.3.5. Donosnost naložbe

Ob vsakršni investiciji v nove tehnološke rešitve se zastavljata dve vprašanji: koliko bo podjetje pridobilo z investicijo in kakšna bo donosnost naložbe (ang. ROI - Return On Investment). Z ugotavljanjem dobička zaradi investicije dobimo donosnost naložbe. Za naložbo v CRM sistem velja, kakor za vsako naložbo, da lahko na dva načina upravičimo odločitev, in sicer z zmanjšanjem stroškov ali s povečanjem prihodkov.

Večina podjetij se zaradi lažjega, hitrejšega in preprostejšega ugotavljanja rezultatov sprva posveti znižanju stroškov poslovanja. Vendar lahko pravo donosnost naložbe pričakujemo le, če dosežemo povečanje prihodkov podjetja. Medtem ko so za ugotavljanje znižanja stroškov poslovanja na voljo enostavni načini, se je treba za ugotavljanje povečanja prihodkov in dobička podjetja usmeriti na tri področja:

- izboljšanje upravljanja odnosov s strankami,
- ciljno usmerjena prodaja in
- zadržanje dobičkonosnih kupcev.

Pri izboljšanju odnosov s strankami nas zanima predvsem, katere aktivnosti so potrebne, da iz nabora naših strank poskušamo iztržiti čim boljše rezultate. Ob tem se kot prvo zastavlja vprašanje, ali sploh poznamo strukturo naših kupcev. Ali vemo, kateri kupci so za podjetje najpomembnejši? Če nam CRM sistem omogoča, da napravimo segmentacijo kupcev, lahko ugotovimo strukturo njihove dobičkonosnosti. Prav presoja možnosti za izboljševanje strukture dobičkonosnosti kupcev je ključni moment pri ugotavljanju donosnosti naložbe v celovitem upravljanju odnosov s strankami.

Prav tako se pri ciljno usmerjeni prodaji in zadržanju kupcev poskušamo osredotočiti na bolj dobičkonosne kupce. S seštevkom vseh treh strategij – izboljšanje dobičkonosnosti ob boljšem poznavanju strank, ciljno usmerjanje prodaje in zadržanje dobičkonosnih kupcev lahko bistveno vplivamo na rezultat poslovanja podjetja (Humbarger, 2000). Pri izvajanju teh strategij ima ključni pomen CRM sistem, ki ima vse večjo vlogo v celotnem sistemu upravljanja podjetja. V zdajšnjih slabih gospodarskih časih, ko je le malo investicijskih sredstev, se veliko podjetij odloča predvsem za manjše investicije s kratkim časom povrnitve naložbe.

Svetovalno podjetje Gartner predlaga deset korakov za doseganje donosnosti naložb v CRM (Eisenfeld, 2001):

- Določitev stroškov investicije in pričakovanih dobičkov. Treba je določiti tudi metrike za posamezna področja, npr. prodaja, marketing in podpora strankam.
- Postavitev realnih ciljev. Pri tem uporabljamo tudi primerjave s konkurenčnimi podjetji.
- Določitev ciljev za vsak podprojekt, ki vsebuje aktivnosti, časovne okvire, stroške za vsak korak in merljive rezultate.
- Definiranje sprememb delovanja podjetja v skladu z zadanimi cilji po posameznih oddelkih za vsako aktivnost.
- Določitev funkcionalnih in arhitekturnih zahtev, pri čemer je potrebno tesno sodelovanje z oddelkom informatike. Najbolj kritična je določitev sistemskih funkcij in njihovih prioritet, ki bodo omogočale zelene aktivnosti.
- Izračun celotnega stroška naložbe (ang. TCO – Total Cost of Ownership) za dobo treh let. Pri tem ne smemo pozabiti na stroške dela ljudi in njihovega izobraževanja.
- Načrtovanje vpeljave projekta in predvidevanja donosnosti naložbe.

Stroški uvedbe so lahko precej visoki, tako zaradi relativno dolgih časov uvedbe kot zaradi potrebnega znanja in tehnologije. Zato je pomembno, da se pri projektu uvajanja upravljanja odnosov s strankami ugotovijo in upoštevajo vsa potencialna tveganja in se tako poveča možnost uspeha uvedbe CRM sistema v podjetje. Zavedati se namreč moramo, da četudi danes morda ne vidimo pomena uvedbe, se nam lahko zgodi, da že jutri tega ne bomo več potrebovali, ker nas bo konkurenca krepko prehitela.

5. SKLEP

Živimo v času, ko je boj za stranko vse bolj neizprosni, želja po ustvarjanju novih konkurenčnih prednosti vse večja, tržne razmere pa hitro se spreminjajoče. Vse to sili majhna podjetja k usmerjanju poslovne strategije k strankam ter k uvajanju v podjetje modela upravljanja odnosov s strankami. Razumevanje razširjenega pomena stranke in kompleksnosti odnosov, ki jih upravljamo, nam daje v polnosti razumeti številne opredelitve upravljanja odnosov s strankami kot nove, v stranko usmerjene strateške usmeritve.

Cilj podjetij ni več pridobivanje široke množice strank za vsako ceno, temveč napredovanje v odnosu do stranke, do njene naklonjenosti in zadovoljstva, kar posledično pomeni zvesto stranko, ki jo je pomembno in donosno zadržati skozi njeno celotno življenjsko obdobje. Prav tako je smisel upravljanja odnosov s strankami ohranjanje že pridobljenih strank, predvsem dobrih in donosnih, ter pridobivanje novih strank z večjo vrednostjo. Za izbrano majhno podjetje je pomembno, da zaposleni razpolagajo s pravimi informacijami o strankah, kjerkoli in kadarkoli, in da preko najustreznejših kanalov zadovoljujejo potrebe obstoječih in potencialnih strank. Preko poznavanja strank ter zavestnega upravljanja odnosov z njimi imajo možnost zniževanja stroškov in povečevanja prodaje, kar posledično privede do večje dobičkonosnosti podjetja. Potrebno je razumeti, da upravljanje odnosov s strankami ni le skrb posameznega oddelka, temveč poslovna usmeritev celotnega podjetja, ki brez dobre strategije in podpore vodstva ne more uspeti. Celostni pristop k CRM zahteva postopno uvajanje in močno podporo informacijskih tehnologij, pri čemer mora tehnologija predstavljati le sredstvo za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev, nikakor pa ne sme postati osrednje vodilo CRM. Nova informacijska tehnologija mora majhnim podjetjem omogočati pridobivanje, zbiranje in shranjevanje vseh podatkov o strankah, pa tudi njihovo analiziranje in obdelavo za potrebe sprejemanja nadaljnjih poslovnih odločitev. Podjetja so se namreč znašla v fazi, ko razpolagajo z ogromnimi količinami podatkov o strankah, ki pa jih niso sposobni učinkovito izkoristiti.

Kot odgovor na številne potrebe majhnih podjetij se je na trgu začela pojavljati nova generacija odprtokodnih CRM sistemov, zasnovanih na spletnih tehnologijah, ki so zdaj finančno dostopni tudi manjšim podjetjem. Dodana vrednost, ki jo vidi marsikatero majhno podjetje v uporabi odprtokodne programske opreme v primerjavi z »zaprtimi« programske paketi tradicionalnih ponudnikov programske opreme, se nahaja v občutno nižji ceni, neodvisnosti od ponudnika programske opreme, odprtosti ter varnosti odprtih standardov, pa tudi v večji možnosti prilagajanja specifičnim potrebam podjetja.

V izbranem majhnem podjetju, kjer velik delež zaposlenih predstavljajo poslovni informatiki ter programerji, se zdi implementacija odprtokodnega sistema primerna rešitev, ker se večino prilagoditev ter izboljšav lahko opravi samostojno. Standardizirano uvajanje, nižji stroški razvoja, strokovno znanje, vgrajeno v sistem in fleksibilnost ter povezljivost sistema so v majhnem podjetju osrednji razlogi za implementacijo programskega paketa SugarCRM – SugarOpenSource.

V primeru, da podjetje že na začetku sestavi učinkovit plan za implementacijo CRM sistema, se možnost za uspeh pri uvedbi projekta lahko bistveno poveča. Kljub temu pa lahko pogosto prihaja do različnih zapletov, ki nastajajo znotraj projektnega tima, ki je odgovoren za implementacijo pri končnih uporabnikih, ki imajo težave z uporabo sistema, pri podpori vodstva projekta ali pa le zaradi neustrezne izbire CRM sistema. Razumevanje ključnih dejavnikov uspeha ter vzpostavitve močne povezanosti in dobrega sodelovanja med prodajo in informatiko sta ključnega pomena za uspešnost uvedbe CRM sistema.

Z opisanimi ugotovitvami sem potrdil hipotezo, da je naložba v odprtokodne CRM sisteme za majhna podjetja smotrna rešitev. CRM sistem SugarCRM lahko prevzema v izbranem majhnem podjetju pomembno vlogo pri upravljanju odnosov s stranko. V diplomskem delu sem skušal prikazati potek implementacije upravljanja odnosov s strankami na konkretnem primeru. V ta namen sem opredelil korake implementacije odprtokodnega CRM sistema SugarCRM v izbrano majhno podjetje, ki nudi podjetju številne možnosti za podporo poslovnih procesov, ki služijo za povečanje učinkovitosti na področju marketinga, prodaje, izboljšanja zadovoljstva kupcev ter ponujajo možnost pregleda nad učinkovitostjo podjetja. Vse od naštetega privede do višjih prihodkov ob nižjih stroških, kar pomeni večjo dobičkonosnost podjetja. Katere prednosti ter v kolikšni meri bo le-te izbrano majhno podjetje resnično izkoristilo, je odvisno od uspešnosti strategije, ki jo bo podjetje izbralo.

LITERATURA

1. Brown A. Stanley et al.: Customer Relationship Management – A strategic imperative in the World of e-business. New York : John Wiley & Sons Inc., 2000. 345 str.
2. Božič Iztok: Podatkovno skladiščenje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 47 str.
3. Dahlén Carl, Elfsson Johan: An Analysis of the current and future ERP Market. Master's Thesis Industrial Economics and Management. Stockholm : The Royal Institute of Technology, 1999. 79 str.
4. Eisenfeld Beth L.: Ten Steps to Forecasting and Achieving CRM ROI. Note Number: TG-14-7338. Stanford (USA): Gartner Group, 2001.
5. Gorjanc Bojan: Vloga podatkovnega skladišča v poslovnem odločanju. PC kapital, Ljubljana, 4(1998), 17, str. 6-7.
6. Greenberg Paul: CRM at the speed of light. New York : The McGraw-Hill companies, 2001. 360 str.
7. Gustafson Paul, Koff William: Open Source: Open for Business. Ittoolbox.com. [URL: http://www.csc.com/features/2004/uploads/LEF_OPENSOURCE.pdf], september 2004.
8. Humbarger Tom: Where is the ROI in CRM?. DM Review. [URL: http://www.dmreview.com/editorial/newsletter_article.cfm?nl=dmdirect&articleId=2705&issue=1023], 12.12.2006.
9. Hrvatini Robert: Poslovni portal - vaša nova pisalna miza. Uporabna informatika, Ljubljana, 8(2000), 2, str. 94-98.
10. Imhoff Claudia et al.: Building the Customer-Centric Enterprise. DM Review. [URL: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=3289], november 2000.
11. Imhoff Claudia: Corporate Information Factory. DM Direct. [URL: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=2334], junij 2000.
12. Imhoff Claudia et al.: Building the Customer Centric Enterprise. New York : John Wiley&Sons Inc., 2001. 512 str.
13. Imhoff Claudia: Oper Marts – An Evolution in the Operational Data Store. DM Review. [URL: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=3943], september 2001.
14. Imhoff Claudia: Sharing the Wealth - Putting it All Together in the Corporate Information Factory. DM Review. [URL: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=4947], april 2002.
15. Imhoff Claudia: Only the strong survive! The 2002 Corporate Information Factory. DM Review. [URL: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=4806], marec 2002a.

16. Imhoff Claudia: Crystal Clear Customer. DM Review.
[URL: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=5816], oktober 2002b.
17. Imhoff Claudia: Want to maximize data quality? Make data an enterprise asset. DM Review.
[URL: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=5671], september 2002c.
18. Jevšenak Marko: Mrežna informacijska tehnologija orodje trženja prihodnosti. Organizacija, Kranj, 33(2000), 1, str. 47-50.
19. Kotler Philip, Jain C. Dipak, Maesincee Suvit: Marketing Moves. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 193 str.
20. Kovačič Andrej: Teze in ugotovitve okrogle mize: Najboljše programske rešitve in pravi izvajalci?. Uporabna informatika, Ljubljana, 7(1999), 2, str. 39-42.
21. Kovačič A., Groznik A., Ribič M.: Temelji elektronskega poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 304 str.
22. Midden Herman van: Upravljanje odnosov s strankami. Info SRC.SI, Ljubljana, 2001, 31, str. 3-4.
23. McKeown Patrick G.: Information Technology and the Networked Economy. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 395 str.
24. Marolt Šmid Jasna: Poslovno obveščanje včeraj in danes za jutri. Info SRC.SI, Ljubljana, 2001, 31, str. 7-8.
25. Pirc Mitja: Analitični CRM oziroma kako iz podatkov dobiti informacije, iz informacij pa znanje. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference. Ljubljana : Društvo za marketing Slovenije, Časnik Finance, 2001, str. 101-106.
26. Reichheld Frederick F.: The Loyalty Effect. New York : McGraw-Hill, 1996. 323 str.
27. Reynolds Adrian: Bringing Customer Intelligence to Your CRM Projects. Zbornik prispevkov 5. marketinške konference. Ljubljana : Društvo za marketing Slovenije, 2000, str. 129-132.
28. Srića Velimir, Treven Sonja, Pavlič Mile: Informacijski sistemi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
29. Silič Marin: Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP): Uvodna beseda. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, Center za informatiko, 2001. 60 str.
30. Whitehead J.R Michael: Implementing SugarCRM: From technologies to Solutions. Birmingham: Packt Publishing, 2006. 311 str.
31. Xu Yurong et al.: Adopting customer relationship management technology. Industrial Management & Data Systems, B.k. 102(2002) , 8, str. 442-452

VIRI

1. CRM for Decision-Makers, Seminarsko gradivo. Meta Group, 2001.
2. Elektronsko poslovanje: Povzetek. Raba Interneta v Sloveniji (RIS). [URL:<http://www.ris.org/uploads/editor/eposlovanje.pdf>], 2003.
3. Elektronsko poslovanje. Raba Interneta v Sloveniji (RIS). [URL:<http://www.ris.org/si/ris99/epodef.html>], 20.2.2002
4. Rudi Rozman: Gradivo pri predmetu Upravljanje in ravnanje podjetja, 2001.
5. Jaklič Jurij: Upravljanje in uporaba podatkovnih virov: Dodatek k zapiskom predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, str. 33.
6. Spletna stran Onlamp. [URL: <http://www.onlamp.com/pub/a/onlamp/2001/01/25/lamp.html>], 16.9.2006.
7. Spletna stran OpenSource.org. [URL: <http://www.opensource.org/docs/definition.php>], 08.9.2006.
8. Spletna stran SugarCRM. [URL: <http://www.sugarcrm.com/crm/products/editions.html>], 16.9.2006.

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

ANGLEŠKI IZRAZ	SLOVENSKI IZRAZ
Account manager	Skrbnik računov
Accounts	Račun (stranka)
Application Service Provider	Uporaba storitev CRM aplikacij pri zunanjem ponudniku
Business-to-business	Poslovanje med podjetji
Business-to-consumer	Poslovanje med podjetjem in porabnikom
Community	Skupnost
Contacts	Kontakti
Customer Life Cycle	Življenjski cikel stranke
Customer relationship management	Upravljanje odnosov s strankami
Customer-to-customer	Poslovanje med porabniki
Data Migration	Migracija podatkov
Developers	Razvijalci programske opreme
International Organization for Standardization	ISO standard
Know-How	Znanje
Lead	Potencialna stranka
Lead capture	Zajemanje potencialnih strank
Management	Upravljanje oziroma vodenje
News feeds	Novice v realnem času
On-Demand	Najem (npr. strežnika)
Open source	Odprta koda
Open standard	Odprti standardi
Opportunity	Prodajna priložnost
Permission Management Infrastructure	Upravljanje nivojev dostopa
Really Simple Syndication	Sindicirane vsebine
Recurring revenue model	Ponavljajoči se model obračunavanja prihodka
Return On Investment	Donosnost naložbe
Roles	Vloge
Sales pipeline	Pregled prodajnih priložnosti
Sales-force automation	Avtomatizacija prodaje
Self-Hosted	Samostojno gostovanje
Server Collocation	Kolokacija strežnika
Shared Server	Strežnik v skupni rabi
Total Cost Of Investment	Skupni strošek lastništva sistema
Word of mouth	Od ust do ust (po ustnem priporočilu)
XML (Extensible markup language)	Izmenjava podatkov po XML standardu

PRILOGE

PRILOGA 1:

Tabela 1: Seznam potreb izbranega majhnega podjetja

Majhno podjetje	Možnost	Opis
Poslovni model	B2B B2C	Podjetje prodaja večinoma podjetjem, zato je delitev na stranko in kontakt v okviru stranke smiselna, hkrati pa je potrebno slediti aktivnostim obeh.
Prodaja	Produkti Storitve	Podjetje prodaja storitve (programske rešitve, spletne strani, spletne oglase, spletne trgovine) kot tudi produkte (kot so licence programskih paketov). Pri večjih projektih, pri katerih gre za večje vsote denarja, se fakture izstavljajo za daljše obdobje (več mesecev). Podjetje bi imelo koristi, če bi začelo uporabljati model poslovnih priložnosti, kjer se združuje prihodek kot tok in ne kot enkratni prihodek.
Podporne storitve	Da Ne	Podjetje nudi celotno podporo skozi celoten čas izvedbe projekta kot tudi po zaključku projekta. Temu je namenjena samostojna aplikacija JIRA, ki bo integrirana v uporabniški vmesnik CRM sistema.
Vrednost transakcij	Majhna Velika	Podjetje nima veliko transakcij pod 100 EUR, večina jih je nad 1000 EUR. Prodajni cikel je dolg približno 2-4 tedne, pri nekaterih projektih tudi po več mesecev. Približno 60% prodaje je opravljeno z obstoječimi strankami. Podjetje bo oblikovalo poslovni model tako, da bo potencialne kupce ter poslovne priložnosti merilo pri pregledu celotne prodaje.
Prodajni cikel	Krajši Daljši	
Ponavljajoči model obračunavanja prihodkov	Da Ne	Prav tako bo uporabljal ponavljajoči model obračunavanja prihodkov (ang. recurring revenue model).

Majhno podjetje	Možnost	Opis
Lokacija poslovanja	Ena Več	Podjetje posluje le na eni lokaciji, vendar so prodajalci ter projektni vodje mnogokrat zunaj pisarn, na poslovnih sestankih, konferencah itd, zato lahko v tovrstnih situacijah pridobijo veliko koristi s povezovanjem preko interneta s prenosniki ter dlančniki za pridobivanje informacij, ki so v CRM sistemu.
Velikost podjetja	2-20 20-100	Podjetje zaposluje okoli 34 zaposlenih, kar pomeni, da meji med majhnimi podjetji ter tistimi, ki se bližajo kritičnemu številu zaposlenih. Proračun za implementacijo CRM sistema mora znašati okoli 1.000.000 SIT – 3.000.000 SIT, vključno z strežnikom, stroški licenc za uporabo CRM sistema, prilagoditvami ter operativnimi stroški, ki bodo nastali v prvem letu rabe CRM sistema. Ob trenutni velikosti podjetja bo potrebna osnovna zaščita podatkov ter dodeljevanje pravic različnim uporabnikom.
Sledenje potencialnim strankam	Da Ne	Podjetje bo sledilo tako potencialnim strankam kot tudi poslovnim priložnostim.
Prikaz odstotkovne verjetnosti pri pregledu celotne prodaje	Da Ne	Podjetje je majhno podjetje in zato občutljivo na vsake negativne spremembe v prodaji. Smiselno je vključiti poslovne priložnosti pri pregledu celotne prodaje na podlagi odstotkovne verjetnosti sklenitve posla in ne kot vsote zneskov vseh poslovnih priložnosti.
Skupni koledar	Da Ne	Za odjemalec e-pošte podjetje uporablja Microsoft Outlook ter Microsoft Exchange, ki skrbita za skupno rabo koledarja, načrtovanje sestankov ter dodeljevanje opravil. V prvi fazi podjetje ne planira uporabe skupnega koledarja v okviru CRM-ja, kljub temu, da bi to omogočilo pregled vseh aktivnosti, zabeleženih v koledarju, neodvisno od lokacije uporabnika. Skupni koledar bo implementiran v drugi fazi uvedbe CRM-ja.

Majhno podjetje	Možnost	Opis
Skupinski direktorij zaposlenih	Da Ne	Število zaposlenih v podjetju na letni ravni narašča, prav tako je prisotna fluktuacija zaposlenih. Uporaba skupnega seznama zaposlenih s slikami bi odpravila morebitne neprijetnosti z nepoznavanjem sodelavcev ter morebitno posredovanje napačnih telefonskih števil, telefaksov ali e-naslovov.
Integracija ostalih aplikacij	RSS Zunanje povezave	Podjetje se je odločilo, da bo poleg uporabnosti CRM-ja v prodajne namene vključilo še aplikacijo za podporo projektnemu vodenju JIRA. Prav tako bo uporabljalo RSS za pregled dnevnih novic na področju gospodarstva.
Upravljanje z dokumenti	Da Ne	Integrirano upravljanje z dokumenti bo pripomoglo, da bo podjetje v CRM sistem shranjevalo vse ponudbe in pogodbe, ki bodo vezane na določene stranke. Prav tako bodo tu shranjeni vsi ostali dokumenti pomembne narave za vse zaposlene v podjetju.
Internacionalni uporabniki CRM sistema	Da Ne	Podjetje deluje samo na slovenskem področju, zato podpora za uporabo večjezičnosti ni potrebna. Za uradni jezik bo nastavljena angleščina, vendar bodo datum, valuta ter ostale opcije prilagojene terminologiji podjetja.

Vir: Lastni.