

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

JANA MURŠIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UVEDBA INFORMACIJSKE REŠITVE ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S
STRANKAMI NA PRIMERU PODJETJA CITROËN SLOVENIJA, D.O.O.**

Ljubljana, april 2009

JANA MURŠIČ

IZJAVA

Študentka Jana Muršič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Andreja Kovačiča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.4.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI.....	3
1.1 Opredelitev upravljanja odnosov s strankami	3
1.1.1 Stranka.....	5
1.1.2 Odnosi	6
1.1.3 Upravljanje	6
1.2 Razlogi za uvedbo upravljanja odnosov s strankami	6
1.3 Ključni dejavniki uspeha pri upravljanju odnosov s strankami	9
1.4 Upravljanje s ključnimi kupci	10
2 STRATEGIJA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI.....	13
2.1 Oblikovanje strategije	14
3 SISTEM CRM.....	17
3.1 Življenjski cikel odnosa s stranko	17
3.2 Arhitektura CRM.....	18
3.3 Poslovne aktivnosti CRM.....	20
4 UVAJANJE SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI.....	21
4.1 Dejavniki uvajanja.....	21
4.2 Koraki uvajanja	22
4.3 Težave pri uvajanju	23
5 TEHNOLOGIJE IN ORODJA CELOVITEGA SISTEMA CRM	24
5.1 Tehnologije in orodja sistema CRM po tipu poslovanja.....	24
5.2 Tehnologije in orodja CRM po poslovnih funkcijah	25
5.3 Informacijska orodja uporabljena v sistemih CRM	25
5.3.1 Podatkovno skladišče	27
5.3.2 Sistemi za podporo odločanju	27
6 POSLOVNI PRIMER: UPORABA SISTEMA CRM V PODJETJU CITROËN SLOVENIJA, D.O.O.....	30
6.1 Predstavitev podjetja	30
6.2 Analiza stanja pred uvedbo sistema CRM	32
6.3 Razlogi za uvedbo	34
6.4 Uvedba sistema CRM.....	35
6.4.1 Projektno upravljanje in zahteve	36
6.4.2 Organizacijsko ogrodje	36
6.4.3 Strategija.....	37
6.4.4 Koraki uvajanja	37
6.4.5 Težave pri uvajanju	37
6.4.6 Tehnologije in orodja	37
6.4.7 Predstavitev aplikacije CRM.....	38
6.5 Predlogi za izboljšanje	40
6.6 Analiza stroškov in koristi.....	41
SKLEP.....	43
LITERATURA IN VIRI	45

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Področja koncepta CRM</i>	4
<i>Slika 2: Vpliv CRM na povečanje dobičkonosnosti podjetja</i>	7
<i>Slika 3: Identifikacijska matrika</i>	12
<i>Slika 4: Modeli komunikacijskih struktur</i>	14
<i>Slika 5: Matrika zadovoljstva strank</i>	15
<i>Slika 6: Matrika življenjske vrednosti strank</i>	16
<i>Slika 7: Sistem CRM</i>	17
<i>Slika 8: Življenjski cikel odnosa s stranko</i>	18
<i>Slika 9: Arhitektura CRM</i>	18
<i>Slika 10: Podatki, informacije, znanje in odločitve</i>	26
<i>Slika 11: Osnovni nameni in vrste informacijskih sistemov – cikel informacijskih sistemov ...</i>	26
<i>Slika 12: Prikaz tridimenzionalne OLAP kocke</i>	28
<i>Slika 13: Organigram podjetja Citroën Slovenija, d.o.o.</i>	30

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Stroški razvoja CRM</i>	41
<i>Tabela 2: Stroški vzdrževanja</i>	41

UVOD

V današnjem konkurenčnem okolju se med podjetji bije intenzivnejši boj za pridobitev strank. Stranke so postale zahtevnejše, zato sta hitra odzivnost podjetja in dobro poznavanje strank ključnega pomena. Podjetja so morala uskladiti strategije in se preusmeriti iz osredotočenosti na izdelke k osredotočenosti na stranke. Zadovoljni kupci so največje bogastvo podjetja in učinkovito upravljanje odnosov s kupci postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti.

Znano je, da je cena pridobivanja novih strank precej višja od cene zadržanja obstoječih. To je ekonomsko razložljivo. V času ostrega konkurenčnega boja na skoraj vseh trgih morajo podjetja v pridobivanje novih strank vlagati veliko denarja - pri tem gre lahko za oglaševanje, različne oblike pospeševanja prodaje, neposredno trženje, pridobivanje publicitete, sodelovanje na raznih razpisih in podobno. Te stroške je potrebno odšteti od prihodkov, ki jih je podjetje pridobilo od novih odjemalcev, kar pomeni, da je novi odjemalec v povprečju manj donosen kot obstoječi.

Drugo znano dejstvo je, da obstoječe stranke načeloma s časom poslovnega sodelovanja porabijo vedno več denarja za izdelke ali storitve določenega ponudnika. Ta pojav je razložljiv predvsem s psihološkega vidika. Vsak nakup namreč predstavlja tveganje. Zato je odjemalec pri prvem nakupu pri določenem ponudniku previden in se bo odločil za nakup v nižji vrednosti. Na podlagi pozitivnih izkušenj ter dobrega odnosa s ponudnikom pa se tveganje nakupa zmanjša, kar pomeni, da se bo odjemalec verjetneje odločil za večji nakup.

Upravljanje odnosov s strankami se v podjetju dotika vseh poslovnih funkcij, uporabljajo ga različni uporabniki, ki ga različno razumejo in definirajo. Pa vendar se danes z njim ukvarjajo predvsem tržniki in informatiki. Za prve pomeni nov pristop k spoznavanju in zadovoljevanju potreb njihovih strank ter ohranjanje dolgoročnih odnosov z njimi. Informatiki pa prikazujejo upravljanje odnosov s strankami predvsem kot informacijsko podporo za poenotenje komunikacijskih poti, s katero dosežemo večjo učinkovitost klicnih centrov, boljše upravljanje trženjskih akcij in podobno (Hvala, 2001b, str. 98). Torej gre za rešitve, kot so tehnologije za skladiščenje podatkov, spletne strani, intranet oz. ektranet portali, sistemi za podporo telefonskih klicev, računovodstvo, prodaja, trženje, proizvodnja in podobno.

Nabava in uvedba programskega paketa za upravljanje odnosov s strankami lahko omogoči lažje zbiranje podatkov o strankah in avtomatizacijo nekaterih poslovnih procesov, kar pa ni cilj upravljanja odnosov s strankami. Podjetja vidijo smisel in prednost upravljanja odnosov s strankami le preko zniževanja stroškov. Vendar pa je prava vrednost v dolgoročnem izkoriščanju poslovnih priložnosti, ki se ponujajo z najbolj donosnimi strankami.

Namen in cilj diplomske naloge

Namen diplomske naloge je pokazati koncept upravljanja odnosov s strankami, ki je v zadnjem času postal tako široko uporabljan, da marsikdo ne ve več, kaj je njegovo bistvo. Hkrati želim pokazati, da uvedba take informacijske rešitve podjetju pomaga doseči dolgoročno uspešnost na trgu.

V diplomski nalogi želim tudi izpostaviti pomembnost pravilnega pristopa k uvajanju informacijskih rešitev za upravljanje odnosov s strankami. Pomemben je namreč opis posameznih delov procesa vpeljave rešitve v podjetje, od samega spoznavanja potreb, katere želimo z informacijskim sistemom pokriti, pripravljenosti do sprememb na obstoječih procesih, do spoznavanja informacijskih rešitev, ki so nam na voljo. V nadaljevanju predstavljam nekatere najbolj znane rešitve za postavitev in izvajanje upravljanja odnosov s strankami v praksi. Vedno hitrejši razvoj informacijskih rešitev ponuja vedno naprednejše rešitve za upravljanje podjetja in hkrati nove načine sodelovanja s strankami. S strankami običajno največ sodelujeta oddelek trženja in oddelek informatike, zato je zanj izrednega pomena poznavanje in razumevanje informacijskih tehnologij.

Cilj diplomske naloge je predstaviti in opredeliti koncept upravljanja odnosov s strankami ter ugotoviti njegovo uporabnost ter smiselnost. Prav tako je cilj analizirati konkreten primer uvedbe informacijske rešitve, predstaviti podjetje in analizirati stanje, opredeliti informacijske potrebe, predloge za izboljšanje ter predstaviti aplikacijo za upravljanje odnosov s strankami.

Metoda dela in zgradba diplomske naloge

Pri izdelavi diplomske naloge sem uporabila metodo proučevanja domače in tuje strokovne literature. V teoretičnem delu se osredotočam na proučevanje in analiziranje primarnih in sekundarnih virov s področja upravljanja odnosov s strankami ter na predstavitev celotnega koncepta. V praktičnem delu je obdelana in predstavljena uvedba upravljanja odnosov s strankami na konkretnem primeru organizacije.

Diplomska naloga je razdeljena na šest poglavij, ki se med seboj dopolnjujejo in sestavljajo zaokroženo celoto. Po uvodu je v prvem delu predstavljena opredelitev upravljanja odnosov s strankami, vključno z razlogi, vlogo in kritičnimi dejavniki uspeha. Sledi poglavje o strategiji upravljanja odnosov s strankami. V tretjem poglavju je opredeljeno upravljanje odnosov s strankami v smislu življenjskega cikla, arhitekture in poslovnih aktivnosti. Sledi poglavje o uvajanju sistema za odnose s strankami. Opredeljeni so dejavniki, koraki in težave pri uvajanju. V petem poglavju so predstavljene nekatere tehnologije in orodja celovitega sistema za upravljanje odnosov s strankami po tipu poslovanja in po poslovnih funkcijah ter informacijska orodja, ki jih uporabljamo pri upravljanju odnosov s strankami. V šestem poglavju sta opisana primer uvajanja in rešitev, ki so jo uporabili v podjetju Citroën Slovenija, d.o.o. Diplomsko delo se zaključi s sklepom, kateremu sledijo navedba literature in virov, slovar prevodov angleških izrazov, seznam uporabljenih kratic ter priloge.

1 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

Customer relationship management (v nadaljevanju **CRM**) pomeni upravljanje odnosov s strankami. Njegova osnova je ugotovitev, da je za podjetje ključnega pomena, da vzpostavi kakovostne odnose s strankami, ki so osnova za obojestransko koristno in dolgoročno poslovno sodelovanje (<http://www.oblikovanje.com/>). Pojem CRM je že precej uveljavljen za trženjske, prodajne in podporne oddelke, vodstvene strukture podjetij in nenazadnje tudi za podjetja, ki ponujajo informacijsko podporo CRM.

1.1 Opredelitev upravljanja odnosov s strankami

V literaturi in tudi v slovenskem poslovnem svetu se pojavlja veliko različnih opredelitev upravljanja odnosov s strankami. Pri tem so pogosto v ospredju informatiki ter tržniki. Informatiki prikazujejo ravnanje odnosov s strankami predvsem kot informacijsko podporo za poenotenje komunikacijskih poti, za večjo učinkovitost klicnih centrov, boljše »ciljanje« možnih strank, za boljši odziv na direktno pošto itd., medtem ko tržniki poudarjajo pomen zadovoljstva strank, enakovrednih menjav, dolgoročnosti sodelovanja itd. Vendar zahteva ravnanje trženjskih odnosov spremembe na vseh področjih poslovanja in pravzaprav predstavlja nov možen način upravljanja podjetja (Hvala, 2001a, str. 2). Ravnanje odnosov s strankami torej zahteva usmerjenost podjetja oziroma vseh njegovih oddelkov na posamezno stranko. Prepoznavanje, spremljanje in zadovoljevanje njenih potreb ter želja omogočajo podjetju vzpostavitev in ohranjanje vzajemnega dolgoročnega odnosa, ki prinaša podjetju in stranki korist in zadovoljstvo. Za doseg le-tega mora podjetje prilagoditi celotno organizacijo, procese, aktivnosti in ponudbo strankam. Hvala (2001a, str. 58–59) opisuje prilagajanje kot sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v potrebah deležnikov oziroma kot sposobnost podjetja zagotavljati strankam vse, kar zahtevajo, ob vsakem času, na želeni način in kjerkoli to želijo. Da podjetje ugotovi želje in potrebe svojih strank, potrebuje prave informacije. Te informacije pridobi z zbiranjem, obdelavo in analiziranjem podatkov, kar mu omogočajo napredne informacijske tehnologije. Podjetje lahko neprestano pridobiva podatke o svojih strankah, jih s pomočjo tehnologij pretvarja v informacije in iz njih črpa znanje, ki mu omogoča razumevanje in predvidevanje obnašanja strank, zadovoljevanje njihovih potreb in želja, razvijanje donosnejših odnosov z njimi ter oblikovanje pregleda nad življenjskimi vrednostmi odnosov z vsako stranko (Kmetec, 2002, str. 10). S pomočjo tehnoloških orodij si torej podjetje ustvari znanje, ki mu pomaga pri oblikovanju pravih oz. učinkovitih odločitev pri nadaljnjem poslovanju in predstavlja močno konkurenčna prednost.

Za boljši vpogled v obravnavano področje navajam še nekaj opredelitev ravnanja odnosov s strankami. Nekateri avtorji opisujejo ravnanje odnosov s strankami širše, drugi nekoliko bolj poudarjajo trženjski oziroma informacijski vidik.

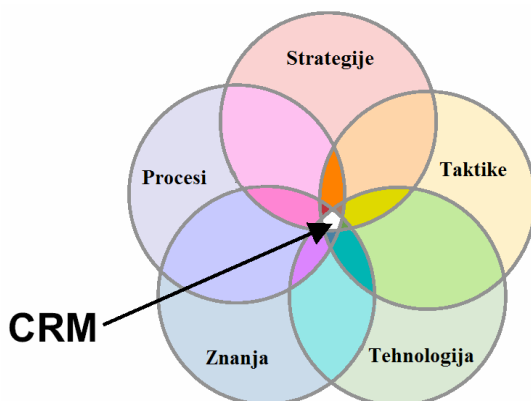
- Ravnanje odnosov s strankami pomeni za podjetje namesto opazovati stranke »od znotraj navzven« in se spraševati, kdo so stranke, ki uporabljajo izdelke in storitve, delovati »od zunaj navznoter« in gledati z vidika izkušenj strank ter njihovega

doživljanja odnosa s podjetjem (Flores, 2002, str. 30–31). Podjetja, ki poznajo potrebe in želje svojih strank (ne le, kaj si stranke želijo, temveč tudi kako in kdaj), znajo oblikovati učinkovite poslovne odločitve, privabljati nove, predvsem pa obdržati svoje najbolj donosne stranke.

- Ravnanje odnosov s strankami je strategija poslovanja in komuniciranja s strankami, katere cilj je pridobivanje informacij o strankah z namenom povečevanja njihovega zadovoljstva in lojalnosti ter boljših, daljših in bolj donosnih odnosov (Ivaštinović, 2000).
- Login (2000, str. 18–20) opredeli CRM kot usklajevanje poslovne strategije, organizacije in kulture podjetja ter podporne informacijske tehnologije tako, da vzajemno sodelovanje med stranko in podjetjem krepí vsakršén odnos med njima in je v obojestransko korist.
- Podjetje Src.si (<http://www.src.si/>) predstavlja CRM kot uskladitev poslovnih strategij, organizacijske strukture in kulture podjetja ter informacij o strankah in informacijske tehnologije tako, da je cilj vseh kontaktov s strankami zadovoljevati njihove potrebe ter dosegati poslovne koristi in dobiček.
- Po Eisenfeldu (2003, str. 3) je CRM poslovna strategija, katere izidi optimizirajo dobičkonosnost, dobiček in zadovoljstvo stranke (z organizacijo procesov okoli segmentov strank), spodbujajo njeno zadovoljstvo in vključujejo procese, ki so osredotočeni nanjo.

Veliko upravljaljev je mnenja, da je bistvo CRM-ja tehnologija. Vendar je le-ta sestavljen iz petih medsebojno povezanih področij. Ta področja so strategije, procesi, taktike, znanja in tehnologija (Slika 1). Upravljalji, ki razumejo to povezavo, najdejo tudi potrebno ravnovesje za uspešnost pri uvajanjih CRM. CRM ni tehnologija niti posebna prodajna rešitev. CRM je poslovna strategija, načrtovana za optimizacijo dobičkonosnosti, dohodka in zadovoljstva strank.

Slika 1: Področja koncepta CRM



Vir: Eisenfeld, Gartner U.S. Symposium/Itxpo, 2003, str. 3.

1.1.1 Stranka

Stranka je vsak udeleženec (posameznik ali organizacija), vpleten v proces pridobivanja izdelkov in storitev podjetja, ali deležnik, ki je kakorkoli drugače zanimiv za organizacijo (Imhoff, Loftis & Geiger, 2001, str. 10). Opredelitev stranke je temelj izgradnje uspešne strategije upravljanja odnosov s strankami. Podjetja morajo vedeti, s katerimi strankami se srečujejo, o katerih strankah želijo pridobiti informacije in katere pridobljene informacije so bistvene za uspešno upravljanje odnosov s strankami. Določiti je potrebno način komuniciranja z izbranimi strankami in poznati, kako želijo stranke komunicirati s podjetjem. Ne smemo pa pozabiti dejstva, da imajo različne stranke različne zahteve. Velikokrat pomen stranke razlagamo preozko in ga omejimo le na poimenovanje osebe, ki je pripravljena plačati za nek izdelek oz. storitev fizični ali pravni osebi.

Velika večina slovenskih podjetij ne pozna svojih strank niti se ne zaveda njihove pomembnosti. Pomena uvajanja CRM se zavemo, če razumemo njegove izzive. Pri tem so nam v pomoč naslednja dejstva (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 285):

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

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

- z obstoječimi strankami ustvarjamo 90% prihodkov prodaje;
- 20% največjih strank ustvarja podjetju 80% prihodkov prodaje;
- zadovoljstvo strank je ključno za povečanje kroga rentabilnih strank;
- med vsemi strankami je 5% do 30 % takšnih, s katerimi lahko nadgradimo odnose;
- povečanje kroga rentabilnih strank za 2% lahko pomeni 10% višje prihodke in za 50% večji dobiček;
- velik del trženjskega proračuna se porabi na ne-strankah.

Tako je za veliko večino podjetij stranka le kupec njihovih izdelkov ali storitev in zato svoj izdelek postavljajo na prvo mesto, namesto da bi se posvetili strankam in uspešnemu upravljanju odnosov z njimi.

1.1.2 Odnosi

Odnose v najširšem smislu opredeljujemo kot način sodelovanja stranke s podjetjem in ostalimi strankami (Imhoff et al., 2001, str. 17). Gre za poslovanje s strankami (ang. *Business-to-Customer* ali kratko *B2C*). Napačno je mišljenje, da odnos med 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 prav tako pomembni, so odnosi, ki jih imajo organizacije z drugimi poslovnimi subjekti, torej z dobavitelji, zunanjimi izvajalci, konkurenti itd. Tu gre za t.i. poslovanje med podjetji (ang. *Business-to-Business* ali kratko *B2B*).

Tretji tip odnosov je najmanj očiten, a postaja vse pomembnejši. Gre za odnose stranka stranki (ang. *Customer-to-Customer* ali kratko *C2C*). Pri teh 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 odnos do njih.

1.1.3 Upravljanje

Poznavanje naših strank in odnosov, ki se nanje vežejo, nam ne pomaga preveč, če nismo sposobni tovrstnega znanja uporabiti v svojem poslovanju. Pomembna je namreč tudi sposobnost upravljanja.

Upravljanje lahko opredelimo kot organizacijsko funkcijo in proces, ki zajema usklajevanje, odločanje in delegiranje. Če na opredelitev gledamo s strani strategije CRM, lahko upravljanje opredelimo kot sposobnost podjetja, da med stranko in organizacijo vzpodbuja sodelovanje, kar koristi obema (Imhoff et al., 2001, str. 25). Upravljanje prispeva h gradnji zaupanja in posledično k večji vrednosti stranke v smislu uporabe izdelkov oz. storitev ter v smislu večjega deleža dohodka, ki ga je stranka pripravljena prispevati.

1.2 Razlogi za uvedbo upravljanja odnosov s strankami

Podjetje mora spremeniti svojo miselnost, kulturo in organizacijsko strukturo tako, da vsi oddelki v podjetju delujejo skladno, stranko postavljajo v središče pozornosti in z njo gradijo odnos, ki dolgoročno prinaša dobiček. Včasih je bila neustreznost informacijske tehnologije ovira za uresničevanje tovrstnih zamisli, danes pa je tehnologija osnova za uresničevanje poslovnih ciljev.

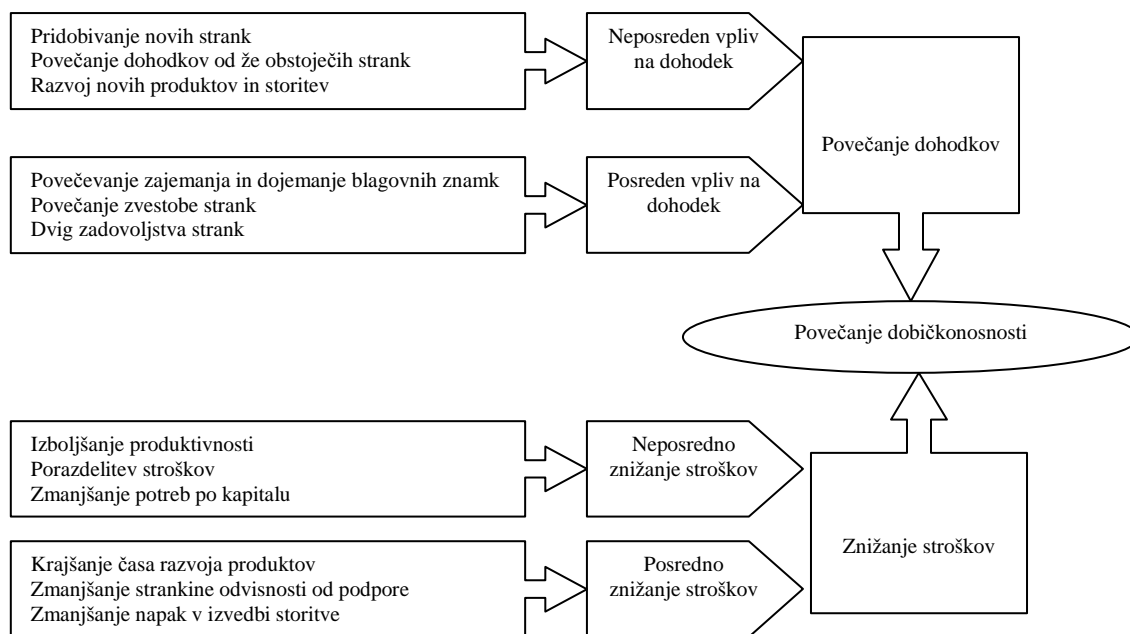
Podjetje SRC.si (<http://www.src.si/>) našteva prednosti uvedbe rešitve CRM:

- razumevanje vrednosti posamezne stranke v njenem celotnem življenjskem ciklu;

- konsistentno strukturirani in popolni podatki o strankah, prepoznavanje stranke kot posameznika;
- celostno upravljanje odnosov s strankami prek vseh komunikacijskih kanalov (telefon, e-pošta, internet, prodajni obiski);
- večji poudarek na zadrževanju strank s programi za povečevanje zvestobe;
- načrtovanje strategij navzkrižnega trženja izdelkov;
- merjenje učinka tržnih akcij in prodajnih dejavnosti;
- optimizacija, avtomatizacija in nadzor trženjskih, prodajnih in servisnih procesov;
- racionalizacija poslovanja s prihrankom časa in denarja.

Podjetja, ki poznajo svoje stranke, lahko bistveno povečajo svoje prihodke ter zmanjšajo stroške (Kovačič, et al., 2005, str. 73). Upravljanje odnosov s strankami torej vpliva na povečevanje dohodkov ter zmanjševanje stroškov, kar posledično privede do povečanja dobičkonosnosti podjetja (Slika 2).

Slika 2: Vpliv CRM na povečanje dobičkonosnosti podjetja



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

Na podlagi naštetih ciljev se podjetja, ki so CRM že vpeljala v vsakdanjo poslovno prakso, vedno bolj preusmerjajo od pridobivanja strank k ohranjanju najboljših strank. Stalne stranke namreč ne predstavljajo dodatnih stroškov pridobivanja. Poslovna praksa v ZDA je pokazala, da je pridobivanje novih strank stroškovno osemkrat dražje kot ohranjanje in vlaganje v stalne potrošniške profile.

Med koristmi upravljanja odnosov s strankami je Reynolds (2000, str. 130) izpostavil privabljanje boljših strank ter zadržanje dobrih oziroma donosnih strank. Med ključne cilje pa uvršča oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi strankami, približevanje strankam na vsakem koraku ter maksimiranje deleža podjetja v celotnih izdatkih posamezne

stranke. V smislu CRM so torej za uspešnost podjetja ključni dolgoročni in donosni odnosi s strankami. Bulusu in Paracha (<http://my.advisor.com/>) sta mnenja, da so cilji CRM še povečanje zadovoljstva strank, zmanjšanje stroškov sodelovanja s strankami, pospeševanje prodaje in pripravljane uspešnih trženjskih aktivnosti ter izboljšanje učinkovitosti celotnega podjetja. Po raziskavi SIOUG (Kmetec, 2002 str. 11), opravljeni med slovenskimi podjetji, je glavni cilj izboljšanje zadovoljstva strank. Temu sledijo učinkovito upravljanje vzajemnega sodelovanja s strankami in povezanost informacijskih sistemov ter informacij. Najmanj poudarka pa pripisujejo finančnim ciljem.

Freeman in Seedon (2003, str. 7) razdelita cilje upravljanja odnosov s strankami na štiri področja:

- **Izboljšanje stičnih procesov s strankami**

S tem so mišljeni prodajni, servisni in trženjski procesi. Glavni cilji so izboljšana produktivnost, integracija procesov, sistemov in podatkov, konsistentnost in standardizacija procesov in informacij ter zajem in dostop do podatkov. Razlog za izboljšano produktivnost je predvsem zmanjšanje števila ljudi, ki so potrebni za opravljanje določenih aktivnosti, ali povečanje opravljenih aktivnosti z istim številom zaposlenih.

- **Izboljšanje upravljalških odločitev**

Glavni razlogi za te izboljšave so boljši zajem in dostop do informacij, merjene poslovne storilnosti in izboljšano poročanje.

- **Izboljšanje podpore za stranke**

Glavni razlogi za te izboljšave so boljši zajem in dostop do informacij, izboljšana osebna podpora in izboljšan odziv na potrebe strank.

- **Povečanje rasti poslovanja in prihodkov**

Glavni razlogi za te izboljšave so povečanje prodaje in prodajnih aktivnosti ter boljši zajem podatkov in dostop do njih.

Bergeron (2001, str. 11) našteva koristi vpeljave sistema za upravljanje odnosov s strankami na nekoliko drugačen način, in sicer so po njegovem mnenju prednosti:

- večje zadovoljstvo strank zaradi zagotovitve boljših storitev;
- boljša poslovna skladnost, ki poslovne cilje povezuje z zadovoljstvom strank;
- povečanje števila strank in zagotovitev lojalnosti obstoječih strank na račun reorganizacije in informatizacije poslovnih procesov, ki obkrožajo življenjski cikel odnosov s strankami;
- izboljšanje in razširitev odnosov s strankami, kar posledično prinaša nove poslovne priložnosti;
- lažje segmentiranje strank, kar omogoča razlikovanje donosnih strank od manj donosnih, ter posledično priprava ustreznih poslovnih planov za posamezne segmente;
- povečanje učinkovitosti pri zagotavljanju storitev za stranke s pomočjo popolnih in enotnih informacij;

- znižanje stroškov;
- prodajne in tržne informacije o potrebah, pričakovanjih in dojemanih strank v realnem času.

Če je uvedba sistema CRM pravilna, se zelo kmalu pokažejo rezultati, kot so povečan prihodek, večji dobiček in uspešnejše, ciljno usmerjeno trženje.

Kakovostno upravljanje odnosov s strankami je lahko pomembna konkurenčna prednost podjetja. Če so odjemalci zadovoljni z odnosom, je zelo verjetno, da bodo v manjši meri dovzetni za ponudbe konkurenčnih podjetij, kar pomeni, da ima podjetje v njihovih očeh skoraj monopol. Prav zato se nam zdi zelo pomembno uvesti kakovosten sistem upravljanja odnosov in informacij o strankah.

1.3 Ključni dejavniki uspeha pri upravljanju odnosov s strankami

Thompson (2007, str. 2–6) definira tehnologijo, ljudi, procese in kulturo kot bistvene lastnosti podjetja in pogoj za uspešen sistem CRM. Ti dejavniki se morajo prepletati, da lahko skupaj tvorijo uspešno uvedbo CRM. V nadaljevanju so predstavljeni kritični dejavniki uspeha in področja, na katera vplivajo:

- **Vizija CRM:** Podjetje, ki je usmerjeno na odnose s strankami, mora imeti jasno sliko vrednot in predlogov ter mora razumeti, kako naj bi se taka organizacija obnašala. Jasno mora razumeti svoje stranke. Če hoče pravilno oblikovati strategije, poslovne aktivnosti in tehnologije, more podjetje poznati vrednosti svojih strank, njihove potrebe, zahteve in njihovo obnašanje. Vizija se mora osredotočati na stranke in biti ustvarjena iz njihovega vidika. Le tako bodo dosežene obojestranske koristi.
- **Strategija CRM:** Strategija CRM določa jasno opredelitev in široko usmeritev v stranko, da lahko podjetje sledi svojim poslovnim ciljem. Izvirati mora iz poslovnih potreb podjetja in opredelitve stranke. Potrebno je, da je vsem razumljiva in da jo dobro sprejmejo vsi v podjetju. Prav tako mora imeti podjetje postavljene merljive poslovne cilje, usmerjene k uresničevanju poslovnih strategij.
- **Izkušnje s strankami:** Manj uspešne uvedbe CRM so povezane z začetim, načrtovanim in izvedenim napačnim osredotočenjem. Podjetja se osredotočijo na idealne stranke, namesto da bi pri planiranju upoštevala dejanske zahteve svojih strank.
- **Sodelovanje:** Uspešna uvedba sistema CRM zahteva veliko truda in obveznosti. Za doseg tega cilja mora podjetje uskladiti vizijo podjetja in vloške na vseh ravneh. Povezati mora delovanje množice tržnih poti, saj današnje stranke pričakujejo in zahtevajo možnost komuniciranja preko različnih komunikacijskih poti. Prav tako se

mora podjetje zavedati pomena svojih zaposlenih in njihove motiviranosti, saj so le-ti najbolj sposobni spodbujati ali rušiti napore podjetja pri uvajanju novih strategij. Pri uvajanju je najpomembnejša podpora in sodelovanje vodstva organizacije. Potreben je tudi strokoven pristop usposobljenih skupin, sestavljenih iz strokovnjakov z več področij. Med njimi ne smejo manjkati tržniki, prodajalci in informatiki.

- **Procesi:** Ko so vsi navedeni koraki sprejeti, pogosto postane jasno, da podjetje nima urejenih procesov, ki ustrezajo novim zahtevam. Zato mora podjetje poslovne procese preoblikovati in jih prirediti strategiji in novim potrebam. CRM je potrebno obravnavati kot kontinuiran proces uvajanja sprememb. Primerna organizacijska struktura mora težiti k odpravljanju meja, ki so se v preteklosti izoblikovale med posameznimi funkcijskimi področji. Tu je prav tako pomembna kultura podjetja in odnosi med posameznimi funkcijskimi področji. Podjetje bo bolje služilo svojim strankam, če bodo večja stopnja funkcijska področja bolj povezana in če bodo čimbolj sodelovala.
- **Koristni podatki:** Za analizo vizije, strategije in procesov CRM bo podjetje potrebovalo dragocene podatke ter dokaze s področja računovodstva in financ ter kadrovanja.
- **Tehnologija:** Kadar podjetje ugotovi svoje potrebe pri predhodnih korakih, se lahko lažje odloči za primerno tehnologijo, ki bo podpirala njegovo strategijo CRM. Izvajanje strategije CRM namreč omogoča predvsem ustrezna informatika. Informacijski sistem mora biti usklajen s poslovnimi cilji in potrebami. Osnovna vloga sistema CRM je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času na pravo mesto.
- **Metrike:** Z metrikami CRM si podjetja pomagajo meriti učinkovitost prenove in splošno pridobitev podjetja. Metrike imajo dva namena. Prvi je, da priskrbijo objektivne podatke o učinkovitosti izvajane strategije. Drugi pa, da lahko dokaj zgodaj opozorijo na nepravilnosti v delovanju strategije. Tako podjetje te nepravilnosti lahko pravočasno popravi.

Upoštevanje naštetih dejavnikov je lahko dobra smernica pri uvajanju odnosov s strankami, vendar ne zagotavlja uspešne uvedbe. Na uspešno uvedbo vpliva veliko dejavnikov. Vsaka organizacija mora na podlagi poznavanja svojega okolja in virov izoblikovati svojo strategijo in pristop k uvajanju.

1.4 Upravljanje s ključnimi kupci

Za večino podjetij je pomembno predvsem veliko število strank. Vendar so pri upravljanju s ključnimi kupci pomembnejši intenzivni dolgoročni odnosi. Za doseganje dolgoročnih

odnosov pa je potrebno število ustreznih kupcev omejiti. Posledica tega je izbiranje prednostnih strank. Ob tem se postavlja vprašanje, kako naj podjetje z najpomembnejšimi strankami ravna in kdo naj bo zanje zadolžen.

McDonald in Woodburn (1999, str. 14) definirata upravljanje s ključnimi kupci (ang. *Key Account Management* ali *KAM*) kot proces alokacije in organizacije sredstev z namenom, da bi s pomočjo uravnoteženega portfelja strank, katerih partnerstvo s podjetjem bi lahko olajšalo doseganje ciljev, podjetje ustvarilo zelene rezultate sedaj in tudi v prihodnje. Upravljanje s ključnimi kupci je pristop k partnerstvu, pri katerem ima direktor ali skupina zaposlenih popolno odgovornost za vse vidike poslovanja oziroma usklajevanje vseh aktivnosti z določenim kupcem.

Namen upravljanja s ključnimi kupci je torej ustvarjanje procesa, ki uspešno upravlja s kupci in pomaga doseči zastavljene cilje podjetja. Lahko ima konkurenčno prednost, saj omogoča ustvarjanje vrednosti, ki so jo kupci pripravljene plačati.

Ključne kupce McDonald in Woodburn (1999, str. 13) opredelita kot kupce na medorganizacijskem trgu, katerim ponudniki na tem trgu pripisujejo strateško pomembnost. Nekateri avtorji so razširili opredelitev ključnih kupcev in jih definirali kot odjemalce, s katerimi ima določeno podjetje na trgu tesne, partnerske odnose.

Kupce, s katerimi podjetja sodelujejo, bi lahko razvrstili v dve skupini. V prvi so neloyalni odjemalci, ki kupujejo tam, kjer je ceneje, in katerim ni smiselno posvečati velike pozornosti, saj bodo pozabili na vložen trud v trenutku, ko bodo pri konkurenci dobili cenejši izdelek. Drugo skupino odjemalcev sestavljajo zvesti odjemalci, ki čutijo pripadnost podjetju oz. blagovni znamki. Ti so pripravljene plačati višjo ceno za proizvod, v zameno pričakujejo kakovost in pozornost s strani proizvajalca. Kozorog (2006, str. 36) razdeli zveste kupce na tri skupine:

- **Najbolj zvesti kupci** predstavljajo 10% vseh zvestih kupcev in so za podjetje najbolj donosni. Naloga CRM-ja je obdržati take kupce in jim ponuditi najboljše možno sodelovanje.
- **Srednje zvesti kupci** predstavljajo 50% vseh zvestih kupcev. Ti večino izdelkov kupijo pri podjetju, kateremu so zvesti, nekaj malega pa kupijo tudi pri konkurenci. Naloga CRM-ja je pospešena gradnja odnosa s takimi kupci, saj lahko ti postanejo zvesti kupci.
- **Spodnjo skupino zvestih kupcev** predstavlja 40% vseh zvestih kupcev. Nekateri bodo svojo zvestobo podjetju povečali, drugi obratno. Trud in stroški, ki bi bili vloženi v takšne kupce, ne bi prinesli zadovoljivega rezultata. Hkrati bi ovirali razvijanje odnosa z zvestejšimi kupci. Zaradi tega je naloga CRM-ja predvsem prepoznati take kupce in resno razmisliti, kaj z njimi početi.

Upravljanje s ključnimi kupci zajema identifikacijo strank, njihovo selekcijo, analizo in tudi možnost izbire. Pravzaprav je ena izmed težjih odločitev v sklopu upravljanja s ključnimi kupci izbiranje ustreznih strank. Podjetje bo izbralo tiste, ki mu pomagajo doseči zastavljene cilje. Namen identificiranja ključnih kupcev je pomoč pri sprostitvi poslovnih virov podjetja. Cheverton (2004, str. 232) predstavlja matriko, s pomočjo katere razvrstimo kupce (Slika 3). Uporabljena sta dva parametra, in sicer privlačnost kupca ter njegova relativna moč. V spodnjo matriko lahko uvrstimo stranko glede na to, v kolikšni meri nas poslovanje z njo privlači in kaj je tisto, kar privlači stranko pri poslovanju z našo organizacijo.

Slika 3: Identifikacijska matrika

Privlačnost kupca	Visoka	Ključni kupci 'v razvoju'	Ključni kupci
	Nizka	Oportunistični kupci	Vzdrževani kupci
		Majhna	Velika
		Relativna moč	

Vir: Cheverton, 2004, str. 232.

Slika 3 prikazuje Chevertonovo (2004, str. 232) razvrstitev strank po naslednjih kategorijah:

- **Ključni kupci**, ki so pomembni za prihodnost poslovanja organizacije in si zaslužijo zelo veliko pozornost odgovornega, zadolženega za posameznega kupca.
- **Ključni kupci 'v razvoju'**, ki imajo vse možnosti postati ključni kupci, ob pogoju, da opazijo izboljšano poslovanje podjetja. Upravljalatelj oz. skupina, ki je zadolžena za takšne kupce, mora izvedeti, kaj si le-ti želijo in kako to ponuditi. S takšnimi kupci je veliko dela, vendar se napori izplačajo.
- **Vzdrževani kupci**, ki so sicer dobre stranke, lahko celo zelo zveste, a so po premisleku vseeno uvrščene v to kategorijo in edino prav je, da podjetje zmanjša njihovo število in prerazporedi vire ter se preusmeri na druge kupce.
- **Oportunistični kupci**, s katerimi se organizacija ukvarja takrat, ko to ustreza njenim prioritetam. Pravzaprav bi nanje morali gledati kot na potrebne kupce, ki organizaciji omogočajo prihodke in sredstva za razvoj odnosov s ključnimi kupci in ključnimi kupci 'v razvoju'.

2 STRATEGIJA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Postavitev uspešnega sistema CRM zahteva vizijo, ki vključuje celotno poslovanje podjetja in se mora začeti na najvišji organizacijski ravni. Ko določimo smernice nadaljnega sodelovanja s strankami, je treba pripraviti strategijo, kako uresničiti svoje cilje. Strategija CRM upošteva finančne cilje in poslovno strategijo podjetja ter nadgrajuje trženjsko strategijo. Določa, kako bo podjetje gradilo dobičkonosne odnose s strankami in pridobilo njihovo zvestobo. Cilji strategije morajo biti merljivi z matrikami CRM. Pri tem najpomembnejša skrb ni namenjena izdelku, ampak zadovoljevanju potreb strank, s čimer dobimo zadovoljne in zveste stranke. Samo to lahko dolgoročno prinese konkurenčno prednost na trgu in uspešnost.

Podjetja z vpeljavo tehnologije CRM še niso usmerjena k strankam. Za kaj takega je poleg tehnologije treba spremeniti miselnost, kulturo, vedenje in organizacijsko strukturo podjetja.

V današnjem gospodarstvu tekmuje veliko konkurentov s podobnimi proizvodi, hkrati pa izginja diferenciacija med proizvodi. Zaradi velike izbire se pri strankah zmanjšuje zvestoba določeni blagovni znamki. Tu pa se pokaže pomen pravilnega pristopa k upravljanju odnosov s strankami. CRM je zato pomemben sestavni del trženjske strategije.

V literaturi različni avtorji navajajo kazalnike za merjenje učinkovitosti poslovanja s strankami. Med njimi so kazalniki, kot so tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank, zadovoljstvo, donosnost strank. Prav tako je zvestoba odvisna od ponudb, na podlagi katerih stranke vrednotijo proizvode, ugled organizacije in nakupne izkušnje.

Značilna je tudi izrazita usmerjenost k stranki, ki lahko vpliva na temeljito prenovu poslovnih procesov. Z njo si pomagamo meriti vse aktivnosti, ki so povezane s strankami in neposredno vplivajo na uspešnost organizacije. Temeljna cilja upravljanja odnosov s strankami sta povečanje obsega prodajnih prihodkov ter zmanjšanje obsega stroškov trženja, prodaje in poprodajnih storitev. Prvi se realizira z izboljševanjem zvestobe strank. Potrebno je dobro poznati stranke in njihove vedenjske značilnosti, s katerimi si lahko pomagamo pri oceni njihove pričakovane donosnosti. Na podlagi te ocene se nekaterim strankam lahko ponudijo dodatne ugodnosti. Drugi cilj temelji na predpostavki, da je ceneje obdržati obstoječe stranke kot pridobiti nove, obenem pa so zadovoljne stranke najboljše oglaševanje za pridobitev novih strank. Če želimo zadržati obstoječe stranke, moramo le-te dobro poznati. Pomembno je poznati njihove preference in vedenjske vzorce. Da le-te čimbolj učinkovito spremljamo, potrebujemo učinkovito informacijsko tehnologijo, ki omogoča podporo ter učinkovito zbiranje in obdelavo podatkov. Tako informacijsko tehnologijo lahko uporabimo tudi za trženje preko nekaterih komunikacijskih kanalov z minimalnimi stroški.

2.1 Oblikovanje strategije

Kovačič, et. al., (2005, str. 85) opredelijo strategijo CRM kot poslovno usmeritev, ki temelji na učenju vedenjskih vzorcev in preferenc strank ter spreminjanju njihovega zadovoljstva z namenom izboljšati odnose s strankami ter povečati njihovo zvestobo. V okviru opredelitve moramo obravnavati naslednje kritične dejavnike:

- vzpostavitev komunikacijske infrastrukture za učinkovito pridobivanje informacij;
- prepoznavanje individualnih strank;
- razlikovanje strank po vrednosti in njihovih potrebah ter
- prilagajanje ponudb in načina komuniciranja zahtevam posamezne stranke.

Vzpostavitev komunikacijske infrastrukture za učinkovito pridobivanje informacij

Pri vzpostavitvi komunikacijske strukture se srečamo z dvema dejavnikoma, in sicer s podrobnostjo informacij ter hitrostjo pridobivanja le-teh. Prvi meri razčlenjenost informacij na trgu, ki so lahko usmerjene k množici strank, k ciljni skupini ali posamezniku. Hitrost pridobivanja informacij o strankah pa meri število in stopnjo integracije komunikacijskih kanalov z operativnim in analitičnim sistemom CRM ter s celovito programsko rešitvijo. Obe dimenziji tvorita matriko z modeli komunikacijskih struktur, ki jo prikazuje Slika 4:

Slika 4: Modeli komunikacijskih struktur

Kakovost informacij	↑ Usmerjenost k odnosom	Oblikovanje odnosov s strankami	Upravljanje odnosov s strankami	Optimizacija odnosov s strankami
	Usmerjenost k stranki	Zbiranje informacij o strankah na nivoju komunikacijskega kanala	Integracija informacij o strankah v okviru oddelka za prodajo in trženje	Integracija informacij o strankah na nivoju organizacije
	Usmerjenost k trgu	Izvajanje osnovnih nakupno-prodajnih transakcij	Integracija osnovnih transakcijskih informacij v okviru oddelka za prodaj in trženje	Integracija osnovnih transakcijskih informacij na nivoju organizacije
		Nepovezan tok informacij	Na nivoju oddelka povezan tok informacij	Na nivoju organizacije povezan tok informacij
		→ Hitrost pridobivanja informacij		

Vir: Kovačič, et al., *Temelji elektronskega poslovanja*, 2005, str. 88.

Informacije, pridobljene skozi komunikacijsko infrastrukturo, nam dajo podatke o vedenju, potrebah in zadovoljstvu posameznih strank. Te informacije moramo uporabiti pri oblikovanju prirejenih ponudb ter vplivati na izboljšanje odnosov in povečanje zvestobe strank, kar privede do uresničitve ciljev CRM. Stranki je potrebno omogočiti enostavne stike z organizacijo preko različnih komunikacijskih kanalov. Kompleksnost in večje število komunikacijskih kanalov zahtevata večji napor in boljšo informacijsko strukturo. Za zbiranje

in pridobivanje informacij je potrebno tudi uvesti nove podatkovne in procesne modele ter na novo zasnovati oziroma preoblikovati komunikacijske in aplikacijske arhitekture.

Prepoznavanje individualnih strank

Zelo pomembno je prepoznati individualne stranke ne glede na uporabljen komunikacijski kanal, saj lahko tako lažje ovrednotimo posameznika in ugotovimo njegove vedenjske vzorce. Tako lahko kot identifikacijski podatek uporabimo ime in priimek posameznika, e-mail naslov, telefonsko številko itd. Za učinkovito in hitro prepoznavanje individualnih strank je potrebno nenehno vzdrževanje baze podatkov o strankah, ki jih zbiramo med komuniciranjem oz. takoj po njem.

Razlikovanje strank po vrednosti in njihovih potrebah

Ko smo opravili prepoznavanje individualnih strank, lahko začnemo meriti zadovoljstvo strank ter le-te razvrstimo po vrednosti. To lahko opravimo z matriko zadovoljstva strank (Slika 5), ki je sestavljena iz dveh dimenzij, in sicer iz zadovoljstva s proizvodi in zadovoljstva z odnosi.

Slika 5: Matrika zadovoljstva strank

Zadovoljstvo s proizvodom	Stranka A (nagnjena k odhodu)	Stranka B (zvesta stranka)
Nezadovoljstvo s proizvodom	Stranka C (nezadovoljna stranka)	Stranka D (upa na boljše odnose)

Nezadovoljstvo z odnosi

Zadovoljstvo z odnosi

Vir: Kovačič, et al., Temelji elektronskega poslovanja, 2005, str. 90.

Stranka A je zadovoljna s proizvodom, ampak ni zadovoljna z odnosi in je tako usmerjena k zamenjavi prodajalca. Pri takih strankah je potrebno upoštevati vpliv odnosov na oblikovanje pogleda stranke na organizacijo, na proizvod in njeno vedenje v prihodnosti. Če pravilno obravnavamo stranke A, se bodo preoblikovale v zveste stranke (Stranka B). Takih strank si želi vsaka organizacija, saj širijo dobro mnenje o organizaciji pri znancih in tako pridobijo nove stranke. Stranka C je nezadovoljna stranka, ki bo najverjetneje kupovala pri konkurenci in morebiti širila slabo mnenje o organizaciji ter tako odvrčala potencialne stranke od nakupa. Pri stranki D prevladuje nezadovoljstvo s proizvodom, vendar je zaradi dobrih odnosov pripravljena še enkrat opraviti nakup izdelka.

Osrednji del strategije upravljanja odnosov s strankami je zadovoljstvo z odnosi. Na to zadovoljstvo je treba selektivno vplivati odvisno od življenjske vrednosti stranke. Model življenjske vrednosti stranke tako upošteva dva dejavnika, in sicer zvestobo in donosnost stranke. Zvestoba predstavlja mero pogostosti vračanja stranke in je določena s številom prodajnih naročil obravnavane stranke v danem obdobju. Donosnost stranke pa predstavlja skupek dejavnikov, kot so vrednost oz. dobiček, stroški pridobivanja stranke, stroški prodaje, ugodnosti ter stroški nege stranke. Slika 6 prikazuje matriko življenjske vrednosti strank.

Slika 6: Matrika življenjske vrednosti strank

Visoka donosnost	Stranka E (rizična stranka)	Stranka F (zlata stranka)
Nizka donosnost	Stranka G (nepomembna stranka)	Stranka H (zvesta stranka)
	Nezvestoba	Zvestoba

Vir: Kovačič, et al., *Temelji elektronskega poslovanja*, 2005, str. 92.

Stranka E je potrebna največje pozornosti, saj je visoko donosna, vendar ni zvesta. Prav tako si zasluži veliko mero pozornosti stranka F, ki je donosna ter zvesta in ima zato visoko življenjsko vrednost. Pričakuje se, da bo donosna tudi v prihodnosti. Stranka G je dolgoročno nepomembna, saj je nezvesta in nedonosna z nizko življenjsko vrednostjo. Pri strankah tipa G je pomembno selektivno vlaganje na osnovi vlaganj v segmenta E in F, saj so te stranke zveste, toda prinašajo manjšo vrednost. Taka razdelitev strank omogoča podjetju vplivanje na oblikovanje odnosov s posameznimi strankami s prilagajanjem ponudb glede na vrednost in potrebe posameznika.

Prilagajanje ponudb in načina komuniciranja zahtevam posamezne stranke

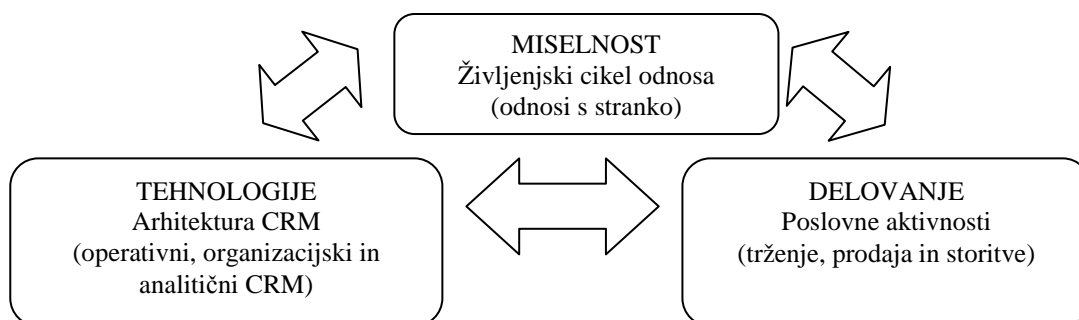
Osnova za prilagajanje ponudb in načina komuniciranja posamezni stranki je ustrezna razdelitev strank. Dejavniki, ki vplivajo na prilagajanje ponudb, so komunikacijski kanali, potrebe posamezne stranke in življenjska vrednost strank. V primeru, da stranka dobi ponudbo preko najljubšega komunikacijskega kanala, je večja verjetnost, da se bo na sporočilo tudi odzvala. Hkrati pa elektronski komunikacijski kanali tudi znižujejo stroške trženja, prodaje in poprodajnih storitev. Torej z manjšimi stroški lahko organizacija doseže večjo učinkovitost. Prav tako je potrebno spremljati potrebe posamezne stranke. Te potrebe lahko razberemo iz preteklih nakupov. Stranki je primerno ponuditi predloge s proizvodi, podobnimi tistim, ki jih je kupila v preteklosti. Take ponudbe so usmerjene k povečevanju prihodka prodaje. Življenjska vrednost strank prikazuje vlaganja v odnos do posameznih strank v obliki ugodnejših cen, plačilnih in dobavnih pogojev. Taka vlaganja vplivajo negativno na življenjsko vrednost strank zaradi povišanih stroškov prodaje, vendar pa stranka na ta način opravi več nakupov. Če so prejete koristi večje od stroškov vlaganj v odnose s strankami, to pozitivno vpliva na življenjsko vrednost stranke. Taktiki, ki se pri tem uporabljata, sta prodaja donosnejših in manj donosnih proizvodov. Prva je usmerjena k povečevanju prihodkov in jo uporabljamo pri zvestih strankah, ki so pripravljene več plačati zaradi dobrih odnosov. Druga pa se uporablja za zadržanje obstoječih strank.

Strategija upravljanja odnosov s strankami vpliva na trženjsko strategijo organizacije. Trženjska strategija opredeljuje doseganje tržnih ciljev, določenih z obsegom prodaje in rastjo tržnega deleža. Hkrati pa je učinkovitost tržne strategije odvisna od proizvoda, oblikovanja cen, distribucije in tržnega komuniciranja. Ker je strategija upravljanja odnosov s strankami del trženjske strategije, je pomembno razvijati obe, saj z dobrimi informacijami, ki jih dobimo preko odnosov s strankami, vplivamo na oblikovanje trženjske strategije in njeno učinkovitost.

3 SISTEM CRM

Z upravljanjem odnosov s stranko ponavadi povezujemo pomembnost oblikovanja dolgoročnih odnosov s stranko, učinkovitost aktivnosti v vsakem sodelovanju z njo ter sposobnost naprednih tehnologij, ki so pogoj za doseganje konkurenčne prednosti. Meta Gorup (CRM or Decision-Makers, 2001, str. 23) prikazuje izpostavljene značilnosti kot CRM. Sistem ravnanja odnosov s strankami povezuje poslovne aktivnosti s tehnologijami CRM, da ustreže strankam (Slika 7). Stranka je v središču pozornosti in podjetje se ji skuša približati na vsaki stopnji življenjskega cikla odnosa s prilagajanjem in usklajevanjem aktivnosti s podpornimi tehnologijami.

Slika 7: Sistem CRM



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

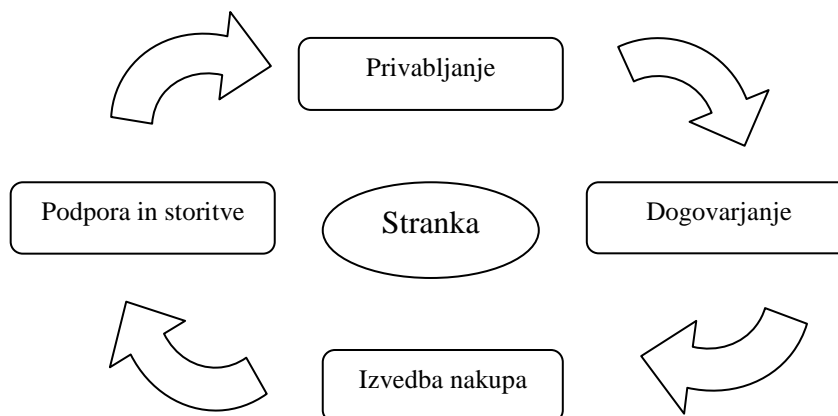
Preko novih in raznolikih načinov trženja, oblik prodaje ter storitvenih aktivnosti podjetje znižuje stroške, povišuje prihodke in optimizira življenjsko vrednost odnosa s stranko. Življenjska vrednost odnosa s stranko nam pokaže čisti dobiček, ki naj bi ga posamezna stranka prispevala za podjetje v času življenjskega cikla njunega odnosa.

3.1 Življenjski cikel odnosa s stranko

V dobi upravljanja odnosov s stranko je proizvod, ki je bil prej v središču, nadomestila stranka. Že uveljavljenemu življenjskemu ciklu proizvoda se je pridružil nov cikel, in sicer življenjski cikel odnosa s stranko. Za pravilno izbiro poslovnih aktivnosti, s katerimi bomo stranko privabili in obdržali, sta zelo pomembna razumevanje pričakovanja stranke oz. njenega vedenjskega vzorca ter podatek, v kateri fazi svoje odločitve se stranka nahaja.

Življenjski cikel odnosa s stranko prikazuje korake, po katerih stranka napreduje v procesu spoznavanja. To so koraki nabave in uporabe proizvoda ali storitev ter določitev poslovne aktivnosti (Slika 8). Življenjski cikel odnosa s stranko pomaga tudi ohranjati zvestobo strank.

Slika 8: Življenjski cikel odnosa s stranko



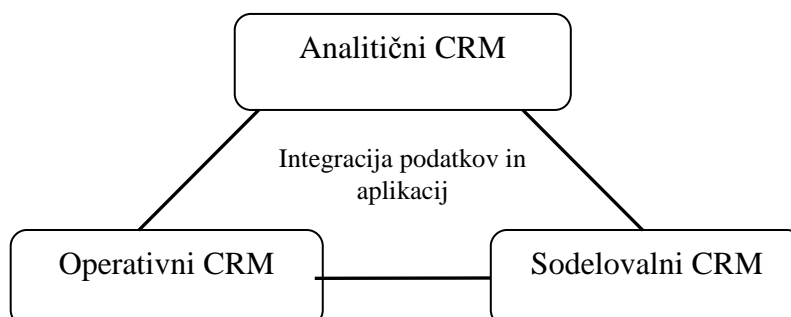
Vir: CRM for Decision-Makers, 2001, str. 12.

Pri obravnavi življenjskega cikla stranke moramo poudariti, da ne obstaja nek splošni cikel, ki bi veljal za vse organizacije. Vsaka organizacija cikel prilagaja lastnemu načinu in značilnostim poslovanja. Stranka se na poti skozi življenjski cikel srečuje s serijo miselnih procesov, ki vodijo od identifikacije potrebe in želja do nakupnega trenutka. Izkušnja s pridobivanjem in uporabo proizvoda ali storitve pa nato odločilno vpliva na odločitev za 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 nato skušajo obdržati. Poslovne aktivnosti napeljujejo stranko k nakupu, jo skušajo pridobiti in nato poskrbeti za ohranitev in poglobitev odnosov z njo.

3.2 Arhitektura CRM

Podjetje SRC.si (<http://www.src.si/>) razdeli sistem CRM na tri skupine različnih dejavnosti, ki jih prikazuje Slika 9:

Slika 9: Arhitektura CRM



Vir: SRC.si, 2008, (<http://www.src.si/>).

Operativni CRM se nanaša na izvajanje procesov, s katerimi se podjetje povezuje s strankami, od njih sprejema naročila in jim jih posreduje. Torej podpira zaposlene pri poslovanju s strankami, podpira prodajne aktivnosti, upravljanje s prodajnimi kanali, klicne centre in podobno (Hausmann, 2001, str. 29). Operativno orientirani sistemi za upravljanje odnosov s strankami lahko vsebujejo transakcijski nivo podatkov za posamezne proizvode, stranke in transakcije. Zanje 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). Pri upravljanju operativne ravni CRM-ja je ključnega pomena vzpostavitev povezanosti vseh sistemov znotraj podjetja.

Operativna raven je namenjena vsakodnevnemu rednemu delu s strankami in je na prvem mestu pri zbiranju podatkov. Tipična primera te ravni sta sistem za nadzor klicnega centra in sistem za podporo strank. Taki sistemi običajno zahtevajo po meri narejeno povezavo z ostalimi sistemi, kot so sistemi za sprejemanje naročil, računovodski sistemi in podobno.

Izhodi iz operativne ravni sistema so narejeni na agregiranem nivoju. Izhodi pokažejo in spremljajo aktivnosti, vendar pa ne morejo odkriti in razložiti vzrokov in posledic. Na tem nivoju se konča veliko iniciativ. Čeprav operativni CRM prispeva k izboljšavam v podjetju, sam po sebi ne izboljšuje razumevanja strank in tudi ne prispeva k izboljševanju odnosov s strankami.

Operativni CRM je torej avtomatizacija horizontalno integriranih poslovnih procesov, ki vključujejo neposredni pristop k stranki, navzkrižno prodajo, trženje in podporo strankam po večplastnih komunikacijskih kanalih.

Analitični CRM omogoča temeljit vpogled v potrebe in želje strank, razumevanje njihovega vedenja, napovedovanje trendov obnašanja, segmentacijo, analizo dobičkonosnosti in druge analize, vezane na stranke in njihove produkte.

Analitična raven upravljanja odnosov s strankami je torej tisti del, ki analizira podatke, pridobljene na operativni ravni. Analitični CRM pridobiva podatke, ki podpirajo poslovne odločitve. Cilj je opazovati stranke kot celoto prek vseh oddelkov in tako določiti vzorce njihovega vedenja (Hausmann, 2001, str. 28).

Med orodja analitičnega CRM uvrščamo orodja, ki podjetjem omogočajo analizo podatkov za doseganje uspešnejšega komuniciranja s strankami. Gre za analizo podatkov, ki zagotavljajo poslovno uspešnost. Sem sodijo analiziranje, modeliranje in ocenjevanje podatkov o strankah, ki se nahajajo v podatkovnih skladiščih ali podatkovnih bazah. Cilj vsega pa je ustvarjanje koristnega odnosa do strank. Prav tako nam analitični CRM pomaga pri razumevanju vedenjskih vzorcev strank in določitvi profilov strank, na katerih temelji oblikovanje prirejenih ponudb. Podatke pridobivamo iz operativne ravni CRM.

Analitične sisteme lahko sestavljajo skladišča podatkov in področna podatkovna skladišča. Podatkovna skladišča hranijo prečiščene podatke z informacijami o izvoru, pravilih za transformacijo, preračunavanjih in podobno. Podatkovna skladišča so torej vir združenih, predelanih in podrobnih trenutnih pogledov na podatke o strankah. Med analitične rešitve CRM spadajo sistemi za podporo trženju, orodja za analizo prodaje in druga specifična analitična orodja.

Sodelovalni ali kolaborativni CRM podpira sodelovanje, komunikacijo s strankami, partnerji in dobavitelji z možnostjo personalizacije. Ta raven omogoča uporabo tehnologij, ki jih podjetje uporablja za komuniciranje s svojimi strankami. Podjetje lahko vzpostavlja stik preko elektronske pošte, obvešča preko spletnega portala, preko telefona, faksa, itd. Komunikacijske poti morajo biti čimbolj enostavne in neposredne.

Sodelovalna raven je namenjena stiku stranke s podjetjem. Omogoča sodelovanje med dobavitelji, partnerji in strankami, kar ne samo izboljša procese, ampak tudi bolj zadovolji potrebe strank. Sem uvrščamo vmesnike za sodelovanje (elektronska pošta, konference, klepet, aplikacije, ki delujejo v realnem času, in podobno), ki podpirajo povezavo med podjetjem, stranko in deli podjetja, s katerimi stranka neposredno sodeluje. Sodelovalni CRM pomaga podjetju priti do informacij o strankah in njihovih aktivnostih, jih razširjati in deliti (Reynolds, 2002, str. 96).

3.3 Poslovne aktivnosti CRM

Trženje, prodaja in storitve so poslovni procesi, vpleteni v postopek pridobivanja in zadržanja strank (CRM for Decision-Makers, 2001, str. 23). Ti poslovni procesi vključujejo trženjske programe z oglaševanjem, promocijo, neposrednim trženjem in trženjem izdelkov, prodajne poti ter storitve, podporo in skrb za stranke. Pri tem podjetja uporabljajo različne komunikacijske kanale.

CRM pomaga podjetjem preoblikovati načine trženja, prodaje in storitev. Omenjene poslovne funkcije vplivajo na vsako stopnjo v življenjskem ciklu odnosa s stranko. Shahnam (2001) ugotavlja, da so nekatera podjetja povezala poslovno funkcijo s stopnjo življenjskega cikla odnosa s stranko. Ker ima vsaka od poslovnih funkcij svojo vlogo pri upravljanju odnosov s strankami, je potrebno programske rešitve CRM izdelati v skladu z njimi. Potrebno je oblikovati skupno podatkovno bazo in podatkovne modele, ki ponujajo celovit pogleda na stranko in spodbujajo povezanost podjetja.

4 UVAJANJE SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

Pri uvajanju celovitega sistema CRM sta najpomembnejši vizija in strategija podjetja. Swift (2001, str. 39) meni, da bi podjetja morala za doseg koristiti in uporabo sistema CRM obravnavati upravljanje odnosov s strankami kot procesni cikel, ki vsebuje različne dejavnike, kot so odkrivanje znanja, tržno planiranje, stiki s strankami, analiziranje in čiščenje podatkov o strankah. Ideja procesnega cikla je v tem, da se ti različni dejavniki združijo.

Odkrivanje znanja pomeni analiziranje informacij o strankah ter zaznavanje tržnih priložnosti in investicijskih strategij, osnovanih na analiziranih informacijah. Tržno planiranje sestoji iz opredeljevanja ponudb strankam, logističnih kanalov, sestankov in nerešenih zadev ter iz razvoja strateških planov komuniciranja. Stiki s strankami vsebujejo vse povezave s strankami, ki naj bi bile vzdrževane kot rezultat pridobljenih informacij. Vse te dejavnike naj ne bi obravnavali ločeno, ampak kot kombinacijo procesnega cikla. S povezavo dejavnikov lahko podjetja svoj sistem za upravljanje odnosov s strankami nenehno izpopolnjujejo.

4.1 Dejavniki uvajanja

Na vsak projekt uvajanja sistema za upravljanje odnosov s strankami moramo gledati kot na samostojni poslovni primer. Hewson Colnsulting Group (2000, str. 4) navaja, da je treba pri uvajanju upoštevati naslednje:

- podjetje naj bi se primarno usmerilo na stranke in ne na proizvode;
- sprejeti je potrebno spremembe v procesih, informacijskih sistemih in kulturi podjetja;
- zaobjeti je potrebno čelne in zaledne funkcije podjetja;
- računati je potrebno na razvoj novih proizvodov;
- zaobjeti je potrebno vse partnerje, tako nad kot pod oskrbovalno verigo.

Napačno je prepričanje, da je CRM sistem, ki zagotavlja en pogled na stranke skozi vse stične točke. Vse stranke namreč niso enake in obstaja veliko načinov za pridobivanje, ohranjanje in povečevanje števila strank.

Hewson Consulting Group (2000, str. 17–18) opredeljuje dvanajst dejavnikov, ki vplivajo na težavnost projekta vpeljave CRM:

- število zaposlenih;
- število vključenih geografskih lokacij;
- število različnih zahtevanih funkcij na področjih prodaje, trženja, servisa, podpore strank, razvoja proizvodov, vodenja partnerjev in podobno;
- stopnja, do katere morajo biti procesi znotraj izbranih funkcij na novo opredeljeni;
- čas, potreben za oblikovanje sistema;
- stopnja integracije z ostalimi sistemi (ERP, naročanje, zaloge, planiranje proizvodnje);

- potreba po velikem zalednem podatkovnem skladišču, temelječem na starih sistemih;
- nakup nove strojne opreme;
- nakup pisarniških orodij in komunikacijske infrastrukture;
- spremembe procesov, ki se že izvajajo;
- razpoložljivost dobrih internih virov;
- kakovost in dostopnost obstoječih podatkov.

4.2 Koraki uvajanja

Celotna metodologija uvajanja upravljanja odnosov s strankami se začne z definiranjem strategije in vizije, temu sledi prenova procesov, konča pa se z izbiro in uvedbo ustreznih rešitev v vsakdanje življenje. V ta namen je podjetje SRC.si izdelalo celotno metodologijo, ki vključuje vse etape od poslovne strategije do uspešne izvedbe.

Po metodologiji SRC.si sistem CRM sestavljajo (<http://www.src.si>, 2008):

- **Svetovanje**
Celotno svetovanje pri vzpostavitvi sistema CRM od vizije do vsakodnevne uporabe obsega pripravo in izvedbo motivacijskih delavnic za vodstvo, delavnic, usmerjenih v postavitev strategije, in motivacijskih delavnic za zaposlene.
- **Analiza**
Analiza stanja, podatkov in procesov ter izdelava predloga za doseganje postavljenih ciljev sta ključni element za uspešno uvedbo CRM.
- **Uvedba operativnega CRM**
Programske rešitve za podporo operativnega CRM morajo biti usklajene z željami in potrebami poslovnih procesov naročnika. Način dela v podjetju je potrebno prilagoditi cilju, ki je vzpostavitev uporabniku prijaznega okolja.
- **Uvedba analitičnega CRM**
Vzpostavitev podatkovnega skladišča za potrebe poslovnega obveščanja omogoča analiziranje podatkov o strankah, segmentacijo in napovedovanje trendov vedenja strank. Redne standardne analize in naročnikova poročila avtomatiziramo, na voljo pa so tudi po meri narejene analize in poročila.
- **Integracija**
Usposobljena ekipa strokovnjakov zagotavlja integracijo z različnimi informacijskimi sistemi, izvori podatkov ter migracijo in sinhronizacijo podatkov. Sistemi morajo biti med seboj povezani tako, da si z enim vnosom zagotovimo podatke v vseh sistemih, kar zmanjša možnost napak in prihrani čas.
- **Izobraževanje**
Uporabniki se izobražujejo za učinkovito delo z orodji za upravljanje odnosov s strankami in obiskujejo motivacijske delavnice za izboljšanje učinkovitosti dela.
- **Vzdrževanje in podpora uporabnikom**
Ta faza obsega vzdrževanje vzpostavljenih sistemov in pomoč uporabnikom pri njihovem vsakdanjem delu.

4.3 Težave pri uvajanju

Pri uvajanju seveda naletimo na veliko težav, povezanih s stroški, časom, nepredvidenimi dogodki, obstoječimi poslovnimi procesi, odzivi uporabnikov ter pridobljenimi podatki o strankah. Stroški licenc za uporabo programske opreme so v povprečju štirikrat nižji od stroškov storitev, potrebnih za vpeljavo celovitega sistema za upravljanje odnosov s strankami (Kaneshige, 2001). Vendar pa primerne programske opreme podjetje ne more kar kupiti v trgovini. Nobena programska oprema ne ustreza vsem tipom podjetij. Če se podjetje odloči za nakup že narejene programske opreme, mora le-to tudi prilagoditi dejanskim specifičnim zahtevam posameznega podjetja in posamezne stranke.

Projekt za učinkovito vpeljavo ustreznega sistema CRM naj bi trajal najmanj šest mesecev, lahko pa tudi nekaj let. Približno enako dolgo traja že sam izbor najboljšega ponudnika. Pri tem so pomembne zahteve strank. V primeru, da le-te niso specificirane, bo ponudnik programske rešitve vpeljal standardni sistem, ki pa zagotovo ne bo nudil optimalne rešitve. (Kunstelj, 2006, str. 25).

Kunstelj (2006, str. 25) je mnenja, da so največje ovire pri vpeljavi celovitega sistema za upravljanje odnosov s strankami sledeče:

- višji dejanski stroški vpeljave od predvidenih;
- daljši dejanski čas vpeljave od predvidenega;
- nepredvideni problemi pri vpeljavi sistema;
- neučinkoviti, neusklajeni obstoječi poslovni procesi;
- slabi odzivi uporabnikov ter
- slabi oziroma neuporabni podatki o strankah.

Vse te ovire je potrebno odstraniti, sicer lahko celovit sistem za upravljanje odnosov s strankami podjetju bolj škoduje kot koristi. Seveda pa se je vsem problemom zelo težko izogniti.

Outlaw (2002, str. 2) navaja sledeče razloge za neuspeh sistema CRM:

- nedefinirana vizija in strategija upravljanja odnosov s strankami,
- prepričanje, da je rešitev že v sami tehnologiji;
- slaba kvaliteta podatkov in informacij o strankah;
- pomanjkanje meritev ali monitoriranja prednosti in testiranja;
- pomanjkanje koordinacije projektov in aktivnosti, ki se vežejo na več oddelkov;
- neustrezno vodstvo, ki ima premalo podatkov o strankah;
- nagrade in stimulacije zaposlenih, vezane na stare cilje, ki se ne nanašajo na stranke;
- nič ali zelo malo inputov o strankah;
- pomanjkanje posebno zasnovanih procesov, ki vzajemno postajajo vse močnejši;
- prepozno oblikovanje tima CRM, ki ima premalo članov iz prodaje, trženja,...

5 TEHNOLOGIJE IN ORODJA CELOVITEGA SISTEMA CRM

Veliko avtorjev se strinja s trditvijo, da je pri doseganju ciljev upravljanja odnosov s strankami glavni pripomoček tehnologija. Vendar pa sama tehnologija ni dovolj. Veliko je ponudnikov rešitev CRM, ne obstaja pa rešitev, ki bi pokrivala potrebe vseh podjetij in vseh področij v podjetjih. Ponudniki večinoma ponujajo pakete programske opreme, s katerimi si lahko pomagamo pri prodaji, pri avtomatizaciji trženjskih procesov, spletni trgovini, podatkovnem rudarjenju, spletnem poslovanju, upravljanju s kontakti, podpori strank in podobno. Z vsemi temi orodji si lahko pomagamo, vendar pa nobeno ni rešitev samo po sebi.

Sowinski (2000, str. 70) pravi, da je naloga programske rešitve CRM integracija prodajnih in trženjskih procesov ter procesov za podporo strank z namenom boljšega ponujanja storitev oziroma oskrbe strank, pri čemer mora biti omogočeno, da razpoložljive informacije uporablja celotna organizacija.

Tehnologije in orodja lahko razdelimo po dveh vidikih:

- po tipu poslovanja, ki ga pokrivajo (operativni, sodelovalni in analitični),
- glede na poslovne funkcije, ki jih podpirajo v podjetju (trženje, prodaja, podpora strankam in podobno).

V nadaljevanju sta predstavljena oba vidika razdelitve.

5.1 Tehnologije in orodja sistema CRM po tipu poslovanja

Glede na tip poslovanja delimo tehnologije in orodja sistema CRM na tri skupine. To so analitični, sodelovalni in operativni sistemi, ki smo jih spoznali v podpoglavju o arhitekturi sistema CRM.

Orodja in tehnologije, s katerimi si pomagamo pri operativnem sistemu CRM, so orodja, ki skrbijo za transakcije med posameznimi sistemi, podjetjem in stranko. Sem uvrščamo klicne centre, internet, elektronsko trgovanje, interaktivni konferenčni sistem, samopostrežne storitve, elektronsko pošto, navadno pošto, mobilne storitve, telefon, faks, itd. Torej gre za komunikacijske kanale med podjetjem in stranko.

Sodelovalni sistem CRM uporablja podobna orodja kot operativni, saj sta povezana drug z drugim. V okviru sodelovalnega sistema CRM so pomembni vmesniki za sodelovanje, kot so elektronska pošta, konference, klepet ter aplikacije, ki delujejo v realnem času.

V okviru analitičnega sistema CRM si pomagamo s tehnologijami in orodji, ki analizirajo zbrane podatke, pridobljene preko operativnega komuniciranja s strankami. Sem spadajo rudarjenje po podatkih, sprotne analitične obdelave podatkov oz. OLAP, poizvedovanje, skladišča podatkov ter poslovni portali.

5.2 Tehnologije in orodja CRM po poslovnih funkcijah

V nadaljevanju so našteje tehnologije in orodja rešitev CRM, ki jih Kunstelj (2006, str. 30–34) deli glede na glavne poslovne funkcije, in sicer trženje, prodajo in podporo strank.

Orodja za podporo trženja so:

- upravljanje stikov;
- upravljanje oglaševanja;
- segmentacija strank;
- komunikacija v realnem času;
- elektronska sporočila
- in upravljanje spletnih vsebin.

Glavna orodja za podporo prodaje so:

- predvidevanje in planiranje prodaje;
- upravljanje prodajnih priložnosti;
- upravljanje tržnih področij;
- upravljanje strank;
- upravljanje znanja;
- orodja za konfiguriranje proizvodov,
- interaktivni prodajni sistemi
- in podpora prodaji na terenu.

Tehnologije in orodja v centrih za pomoč strankam pa so:

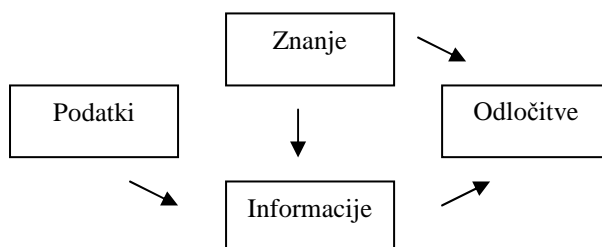
- samopomoč prek spleta;
- spremljanje naročil in odprava napak;
- teleprodaja in telemarketing
- in avtomatizacija servisa.

5.3 Informacijska orodja uporabljena v sistemih CRM

McKeown (2001, str. 23) pravi, da informacijske tehnologije označujejo 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 le-teh izboljšuje načine oskrbovanja strank in s tem povečuje konkurenčnost podjetij.

Informacijski sistemi predstavljajo med seboj povezljive sisteme, ki pripravljajo informacije ter znanje za oblikovanje odločitev. Znotraj njih se podatki pretvarjajo v informacije, s podporo znanj pa se informacije prevedejo v odločitve (Slika 10).

Slika 10: Podatki, informacije, znanje in odločitve

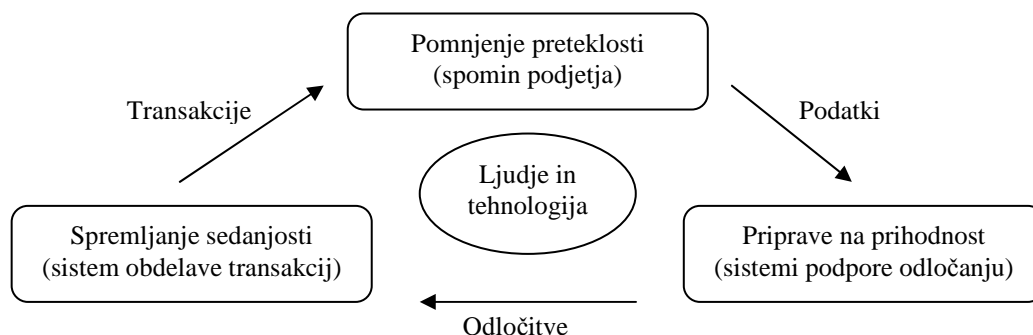


Vir: McKeown, *Information Technology and the Networked Economy*, 2001, str. 25.

Cilj informacijskih sistemov je torej podpora poslovnega odločanja in posredovanje prave informacije na pravo mesto ob pravem času z minimalnimi stroški. McKeown (2001, str. 24) pravi, da podjetja uporabljajo informacijske sisteme za pomnjenje preteklosti, spremljanje sedanosti in pripravljanje na prihodnost (Slika 11).

Spremljanje sedanosti pomeni spremljanje vsakodnevnih poslovnih dogodkov oz. transakcij s strankami. Shranjeni podatki predstavljajo spomin podjetja in se nanašajo na njegovo preteklost. Ti podatki se nato uporabijo za pripravo odločitev, s katerimi se določa način izvajanja aktivnosti. Med izvrševanjem tekočih transakcij se podatki sproti shranjujejo. Vpisujejo se novi podatki, medtem ko se že vneseni preverjajo, popravljajo in posodabljujejo. Oblikuje se ogromna količina kakovostnih podatkov ali spomin podjetja in ta se spravi v podatkovne baze ali podatkovno skladišče. Sledi izpeljevanje in povezovanje podatkov ter informacij z znanjem in priprava na prihodnost. 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.

Slika 11: Osnovni nameni in vrste informacijskih sistemov – cikel informacijskih sistemov



Vir: McKeown, *Information Technology and the Networked Economy*, 2001, str. 101.

Glede na opisane vloge loči McKeown (2001, str. 100) tri skupine informacijskih sistemov, in sicer sistem obdelave transakcij, spomin podjetja (podatkovno skladišče) in sistem za podporo odločanju. Sistem za podporo odločanju je osnovan na podatkovnih skladiščih, ki se polnijo s podatki iz različnih sistemov. Prečiščene, izboljšane, povezane in usklajene podatke podjetje s pomočjo tehnologij analizira ter preoblikuje v informacije in znanje. Jaklič (1999, str. 21) pravi, da 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. Posamezna poslovna področja uporabljajo prirejene, integrirane in prečiščene podatke iz področnih podatkovnih skladišč. Ta podatkovna skladišča črpajo podatke iz skladišča podatkov. Podatki v področnih podatkovnih skladiščih so urejeni večdimenzionalno, kar omogoča poljubne poglede na podatke ter že izračunane zbirne podatke, ki omogočajo hitrejše poizvedbe. Zaradi nenehnega večanja obsega podatkov, števila uporabnikov in zapletenosti poizvedbe je potrebno podatkovna skladišča nenehno vsebinsko prilagajati, spreminjati, dopolnjevati in primerno prirejati za potrebe uporabnikov.

5.3.1 Podatkovno skladišče

Podjetje zbira in shranjuje podatke preko več komunikacijskih kanalov in več sistemov. Zbirko vseh podatkov, ki se zbirajo v različnih sistemih in v različnih poslovnih področjih, imenujemo podatkovno skladišče. V njem so shranjeni vsi podatki, ki jih podjetje potrebuje za oblikovanje celovite slike o svojih strankah.

Po Jakliču (1999, str. 6) je podatkovno skladišče podatkovni vir, ki:

- 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 že vpisani;
- vsebuje podrobne in zbirne podatke.

Podatkovno skladišče torej predstavlja glavno zbirko vseh pomembnih podatkov, urejenih za uporabo v poizvedbah in analitičnih postopkih za podporo pri odločanju.

5.3.2 Sistemi za podporo odločanju

McKeown (2001, str. 156–157) opredeljuje sisteme za podporo odločanju kot informacijske sisteme, ki uporabljajo podatke in informacije iz spomina podjetja in zunanjih virov z namenom pravočasno zagotoviti uporabniku iskane podatke ter informacije oz. odgovore na vprašanja. Do odgovorov je mogoče priti s pomočjo različnih obdelav, in sicer s pomočjo SQL-poizvedb, sprotne analitične obdelave podatkov ter podatkovnega rudarjenja. Naloge

omenjenih tehnologij so izpisovanje in analiziranje podatkov, shranjenih v podatkovni skladiščih, z namenom naučiti se več o strankah ter njihovih preferencah in navadah.

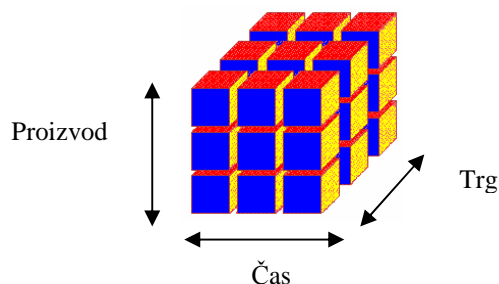
Poizvedovanje

Po Jakliču (1999, str. 21–22) poizvedovanje omogoča neposreden dostop do najnižjih ravni podatkov iz podatkovnega skladišča. S pomočjo poizvedb je mogoč prilagojen pregled podatkov glede na potrebe uporabnikov. Za poizvedovanje po bazah podatkov se uporablja poseben standardni jezik SQL, ki je enostaven za uporabo. Žal pa z njim ni mogoče poiskati odgovorov prav na vsa poslovna vprašanja in zadostiti vsem zahtevam pri pripravi sprotnih poročil in pogledov na podatke.

Sprotna analitična obdelava podatkov (OLAP)

McKeown (2001, str. 171) opisuje sprotno analitično obdelavo podatkov oz. OLAP (ang. *Online Analytical Processing*) kot programsko orodje, ki omogoča izpeljavo in vpogled v podatke iz različnih zornih kotov. OLAP izdeluje analize obstoječih podatkov iz podatkovnega skladišča in se uporablja za planiranje in odločanje. Ker je podatkovno skladišče precej zapleteno in obsežno, so področna podatkovna skladišča bolj primerna za sprotno analitično obdelavo podatkov. Orodja OLAP omogočajo izpisovanje in prikaz podatkov z različnih vidikov z uporabo večdimenzionalnih baz podatkov. Večdimenzionalnost najlažje prikažemo z večdimenzionalno kocko (Slika 12). Njeni robovi so sestavljeni iz več spremenljivk in je zato lažje preučiti več kombinacij.

Slika 12: Prikaz tridimenzionalne OLAP kocke



Za podatke, urejene v tridimenzionalno kocko, sta značilni preprosta uporaba in možnost različnega pogleda na podatke. Tako lahko enostavno preučimo določeno odločitveno situacijo in izdelamo primerjave. Lahko tudi opredelimo pravila za prikaz izjem, iz obstoječih podatkov izračunamo nove ter dobimo agregarne podatke, ki nam pomagajo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Pri analiziranju podatkov in izvajanju različnih pogledov si lahko pomagamo s tehnikami za lažje razumevanje podatkov, in sicer z zvijanjem, vrtnjem v globino, rezanjem ter vrtenjem. Glavne prednosti te informacijske rešitve so torej prilagodljivost, preprosta uporaba in visoka informacijska vrednost.

Podatkovno rudarjenje

Jaklič (1999, str. 25) opredeljuje podatkovno rudarjenje (angl. *Data Mining*) ali kopanje po podatkih kot proces odkrivanja vzorcev in povezav v podatkih z namenom boljših poslovnih odločitev. Podatkovno rudarjenje nam omogoča pridobitev informacij brez predhodnih

predpostavk. Gre torej za odkrivanje pomembnih skritih in neznanih korelacij, vzorcev in trendov s preiskovanjem velikih količin podatkov, shranjenih v shrambah. Podatkovno rudarjenje uporablja tehnologije za odkrivanje vzorcev ter statistične in matematične tehnike. Poznavanje teh skritih povezav zagotavlja dragocen vpogled v ključne gonilnike poslovanja. S to tehnologijo torej lahko odkrijemo nove profile strank, kar pripomore k boljšemu razumevanju njihovih potreb in k predvidevanju njihovega obnašanja. Tako lahko izboljšamo trženjske in druge poslovne aktivnosti podjetja.

Pri podatkovnem rudarjenju se največkrat uporabljajo tehnike, kot so nevronske mreže, drevesa odločitev, odločitvena pravila, najbližji sosed oz. segmentacija ter genetski algoritmi. Pristopi, ki podjetju pomagajo pri odkrivanju vzorcev in trendov v podatkih, so analize asociacij, vedenja strank, razvrščanja in analize izjem.

Podjetje s pomočjo tehnologij sprotne analitične obdelave in podatkovnega rudarjenja pridobi koristne informacije, ki jih je mogoče predstaviti z ustreznimi poročili in grafičnimi prikazi. Vpogled v podatke o strankah omogoča podjetju razumevanje njihovega obnašanja in mu pomaga pri oblikovanju poslovnih odločitev. S pridobljenim znanjem o strankah lahko podjetje svojim strankam posreduje ob pravem času prave informacije.

Poslovni portal

Poslovni portal je izraz, ki se uporablja za prvo spletno stran, prek katere se dostopa do različnih informacijskih virov na internetu. Jaklič (1999, str. 30–31) razlaga, da 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, prek katere se do njih dostopa z uporabo spletnih brskalnikov. Bistvo poslovnega portala je dostop do vseh potrebnih informacij iz ene izhodiščne točke. Dostopa se lahko tako znotraj kot zunaj podjetja.

Po Hrvatinu (2000) in Jakliču (1999, str. 32) so poglobitve značilnosti poslovnih portalov enostavnost uporabe, univerzalen dostop do podatkovnih virov, možnost iskanja informacij ne glede na podatkovni vir, podpora sodelovanja med uporabniki v realnem času, prilagajanje informacij osebnim potrebam uporabnikov, avtomatska kategorizacija in filtriranje informacij iz notranjih virov in interneta, možnosti povezovanja in uporabe programskih rešitev, varnost ter dinamično izvajanje.

Poleg portalov za zaposlene in portalov za poslovanje obstajajo tudi portali za stranke. Ti so postavljeni z namenom privabljanja in zadrževanja strank, zbiranja informacij o njih in njihovih potrebah ter z namenom obveščanja in posredovanja informacij o izdelkih, storitvah in novostih. Podjetje torej oskrbuje s potrebnim znanjem o strankah in mu nudijo priložnosti za učinkovito ravnanje s strankami.

6 POSLOVNI PRIMER: UPORABA SISTEMA CRM V PODJETJU CITROËN SLOVENIJA, D.O.O.

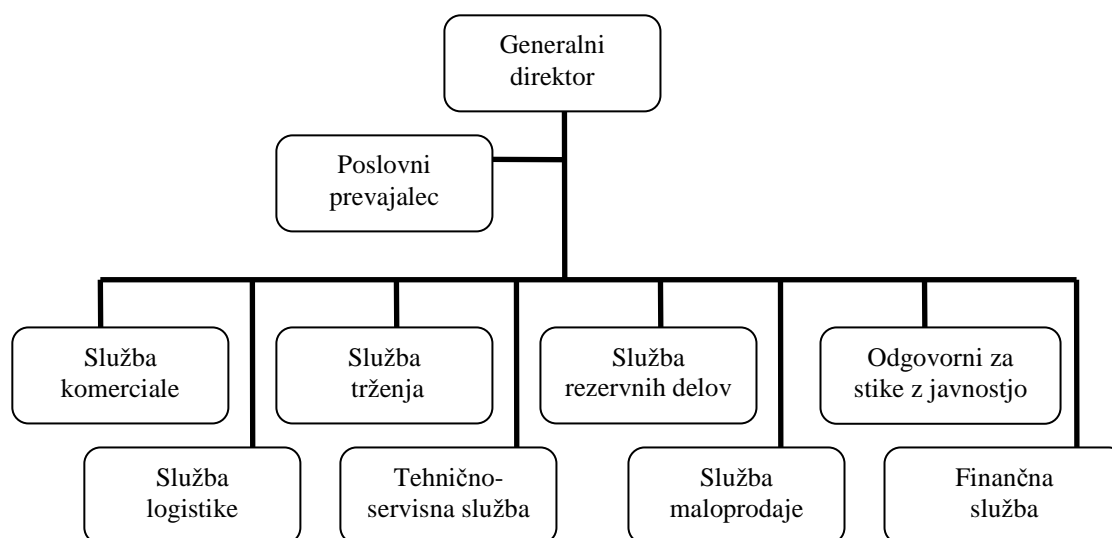
6.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Citroën PDA s sedežem v Kopru je bilo ustanovljeno 1. avgusta leta 1996 kot filiala v 100-odstotni lasti francoskega podjetja Automobiles Citroën. Naslednje leto se je podjetje preimenovalo v Citroën Slovenija, d.o.o.. Glavna dejavnost podjetja je prodaja in distribucija novih avtomobilov Citroën, servisiranje in prodaja originalnih nadomestnih delov za avtomobile znamke Citroën in Peugeot. Podjetje ima tudi lastno maloprodajo, servis in prodajo rezervnih delov. Poleg aktivnosti na slovenskem trgu, kot so prodaja vozil in rezervnih delov, prodaja tudi na trg BIH.

Na slovenskem trgu ima podjetje mrežo dveh pooblaščenih koncesionarjev in serviserjev ter tri pooblaščen serviserje. Skupaj pokrivajo celotno slovensko ozemlje in vsak deluje na svojem določenem območju. Na trgu BIH pa delujejo štirje koncesionarji. Podjetje z avtomobili in rezervnimi deli oskrbuje pooblaščen koncesionarje in serviserje, le-ti pa prodajajo izdelke končnim kupcem.

Podjetje prodaja osebna in gospodarska vozila. Paleta osebnih vozil vključuje modele C1, C2, C3, C3 Pluriel, C4, C5, C6, C8, Xsara Picasso, C4 Picasso, Grand C4 Picasso, Berlingo s sedeži, C-Crosser in Nemo s sedeži. Gospodarska vozila pa predstavljajo tovorni Nemo, tovorni Berlingo, Jumpy in Jumper.

Slika 13: Organigram podjetja Citroën Slovenija, d.o.o.



Vir: Poslovník kakovosti, 2008, str. 7.

Podjetje deluje v najetih prostorih Slovenske razvojne družbe na Ulici 15. maja 18 v Kopru. Na tej lokaciji delujejo vse službe podjetja: služba prodaje (komerciale), služba logistike, služba trženja, tehnično-servisna služba, služba rezervnih delov, služba informatike, finančno-

računovodska služba, vodstvo ter stiki z javnostjo (Slika 13). V istih prostorih deluje tudi lastna maloprodaja, ki vključuje prodajo vozil končnim kupcem, servis vozil ter prodajo rezervnih delov za končne kupce. V podjetju dela približno 100 zaposlenih ter nekaj študentov za občasna pomožna dela.

Podjetje je januarja 2000 pridobilo certifikat ISO 9001/2000 in deluje skladno z njim. Glede na pravila ISO-standarda se v podjetju letno izvajajo kontrolne presoje in ponovne certifikacijske presoje. Doslej so bile vedno uspešno opravljene.

Podjetje Citroën Slovenija, d.o.o., nima točno definirane strategije in vizije, ima pa definirana poslanstva za vsak oddelek. Iz poslovnika kakovosti podjetja Citroën Slovenija, d.o.o., (Poslovník kakovosti, 2008) lahko razberemo, da podjetje stremi k 10% tržnemu deležu prodanih vozil na področju Slovenije.

Služba prodaje novih in rabljenih vozil ima za svojo nalogo svetovati odjemalcem na komercialnem področju in pri financiranju ter optimizirati svojo prodajo vozil. Izpolnjuje zahteve odjemalcev in dobavlja nova vozila v skladu z direktivami proizvajalca. Prodajalci zagotavljajo predajo novega ali rabljenega vozila, kot je bilo vnaprej dogovorjeno z odjemalcem. Rabljena vozila so najpogosteje službena vozila ali pa vozila odkupljena od odjemalcev. Ocenitev rabljenih vozil se naredi glede na njihovo tržno vrednost. Priprava takih vozil za prodajo se izvede v povezavi s servisno delavnico.

Servis vzdržuje in popravlja vozila odjemalcev. Zagotavlja kompetentno in usposobljeno osebje. Je odgovoren za kakovostno delo, upoštevanje roka popravila in za sredstva za kontrolo ter umerjanje orodij in naprav, potrebnih za delovanje servisne delavnice. Da bi ustregli željam odjemalcev, so datumi popravil planirani, določen pa je tudi rok za popravilo. Ob izpolnjevanju nekaterih pogojev je odjemalcu na voljo nadomestno vozilo. Za hitra mehanična popravila, kjer ni potrebna predhodna najava, skrbi Chrono servis. Pred predajo vozila odjemalcu vozilo kontrolira kontrolor.

Oddelek trženja določa in predlaga vsebino in cene vozil, ki jih bo filiala prodajala (z navedbo modelov, motorjev, opreme, opcij, itd.). Pri tem delu upošteva analize prodaje vozil Citroën in konkurence, gibanja povpraševanja in strategijo proizvodov znamke Citroën v Sloveniji. Oddelek trženja seznanja prodajalce z izdelki in prodajnimi metodami, obenem pa pripravlja in nudi prodajalcem vso komercialno dokumentacijo (prospekte o vozilih in opremi, cenike, kataloge barv, prodajne argumente za posamezne izdelke). Oddelek trženja skrbi za prisotnost Citroëna na sejmih v vsej državi in na velikih prireditvah (sestanki mreže koncesionarjev Citroën in shodi ob lansiranju novih modelov). Pomaga mreži pri organizaciji regionalnih in lokalnih sejmov. Prav tako spremlja in izvaja promocijske akcije vozil Citroën za javnost in s tem povezane sponzorske akcije. Obvešča mrežo o spremembah palete modelov. Oddelek trženja razvija vse oglaševalske kampanje (promocije znamke in promocije izdelkov) na ravni države. Mreža koncesionarjev Citroën nudi in dobavlja ustrezne propagandne materiale za navezavo lokalnega oglaševanja na nacionalne akcije. Skrbi tudi za vse akcije direktne pošte in za povezavo teh akcij z mrežo.

6.2 Analiza stanja pred uvedbo sistema CRM

Integriran informacijski sistem Spekter, ki ga je podjetje za svoje poslovanje uporabljalo pred uvedbo sistema CRM in ga še vedno uporablja, je last podjetja Spekter, d.o.o.. Gre za programski paket, ki ga je podjetje Spekter, d.o.o., razvilo v sodelovanju s podjetjem Citroën Slovenija, d.o.o.. Program je zelo kompleksen in ga uporabljajo vse poslovne funkcije. Program uporabljajo tudi pooblaščen koncesionarji pri naročanju vozil, rezervnih delov in garancij. Glavno podatkovno skladišče je v Kopru, iz njega pa lahko podatke črpajo vsi koncesionarji. Seveda lahko dostopajo le do omejenih podatkov. V podjetju obstajajo informacijski sistemi, namenjeni različnim nivojem (operativnemu, analitičnemu, transakcijskemu nivoju).

Podatkovno skladišče hrani integrirano bazo podatkov, ki jih vnašajo zaposleni na različnih oddelkih in pri različnih koncesionarjih. Vsak oddelek uporablja aplikacije Spektra, ki prikazujejo podatke, potrebne za vsakodnevno delo določenega zaposlenega in za določene procese. Prodajalci vnašajo podatke o strankah pri prodaji vozila, zaposleni na oddelku rezervnih delov poiščejo ali vnašajo podatke o strankah, katerim so prodali rezervne dele, zaposleni na oddelku servisa poiščejo ali vnašajo imena strank, ki so pripeljale določeno vozilo na servisni pregled, zaposleni v trženju vnašajo podatke o tem, kdo je sodeloval v nagradnih igrah, zaposleni v logistiki vpisujejo podatke o vozilih, ki jih koncesionarji lahko naročajo, itd. Vsak oddelek operira s podatki, ki jih potrebuje za svoje delo, do drugih pa nima dostopa.

Pri analizi sem se osredotočila na proces prodaje in servisa, saj imata ta dva oddelka največ stikov s strankami, ter delno na oddelek trženja. Stranka z zaposlenim v prodajnem oddelku največkrat stopi v stik preko telefonskega pogovora ali z obiskom v salonu. Če podjetje komunicira s stranko po telefonu, se prodajalec in stranka dogovorita za čas obiska stranke v salonu. Ob obisku se prodajalec posveti stranki, ta mu predstavi svoje želje in skupaj najdeta najprimernejše vozilo. V primeru naročila v proizvodnjo prodajalec izpolni informativni list in naročilnico. Če je željeno vozilo na zalogi, se naročilnica ne izpolnjuje. Če se stranka odloči za nakup, plača vozilo in uredi dokumentacijo. Ob predaji vozila prodajalec stranki predstavi osnovne elemente vozila in ji preda dokumente vozila. Po prodaji vozila prodajalci nimajo več stikov s kupcem.

Pred uvedbo sistema CRM so prodajalci za svoje potrebe hranili seznam strank v Excelovi datoteki, v kateri so bili navedeni podatki o strankah, kot so številka stranke, ime in priimek stranke ter model kupljenega vozila. Vsak prodajalec je imel svojo datoteko. Sistem Spekter je in še omogoča prodajalcem pregled nad zalogo vozil v skladišču v Logatcu in pri posameznem koncesionarju. Ta programski paket je zelo dobro obdeloval proces prodaje, naročanja in ostale redne procese. Problemov s hitrostjo računalniške opreme ni bilo, saj je bila le-ta dokaj sodobna.

V oddelku servisa imata stranka in sprejemnik prvi kontakt preko telefonskega pogovora, v katerem se dogovorita za ustrezen termin za popravilo oziroma pregled vozila. Stranka

pripelje vozilo ob dogovorjenem terminu na servis, kjer sprejemnik napiše delovni nalog in vozilo prevzame. Dogovorita se tudi o predaji vozila, torej za uro predaje ali telefonsko sporočilo po končanem servisiranju. Po opravljenem servisu sprejemnik nima več stikov s stranko.

Oddelek trženja se ukvarja predvsem z oglaševanjem, promocijo vozil, prirejanjem dogodkov, prirejanjem nagradnih iger, urejanjem seznama vozil in njihove opreme ter določanjem njihovih cen, pripravljanjem tiskanih katalogov vozil, urejanjem spletne strani podjetja, pošiljanjem časopisa Citroënov magazin, pošiljanjem elektronskih novic, ipd. Oddelek nima neposrednih stikov s strankami. Preko dogodkov, organiziranja nagradnih iger in naročnikov na Citroënove elektronske novice zbira podatke o strankah ter jih obravnava kot potencialne kupce, saj so pokazale interes za blagovno znamko in njihova vozila. Pred uvedbo sistema CRM so se podatki zbirali v Excelovi datoteki, ki je vsebovala več kot 50.000 vnosov. Podatki, ki so se hranili, so bili ime, priimek, naslov, poštna številka, pošta in elektronski naslov, v kolikor ga je stranka navedla. Vsem strankam iz omenjene datoteke so enkrat letno pošiljali Citroënov časopis.

Komunikacija v podjetju poteka ustrezno, zato ne prihaja do zapletov. Izmenjevanje informacij o tekočem delu poteka preko formalnih in neformalnih pogovorov. Zaposleni delujejo skladno z navodili nadrejenih. V primeru odsotnosti zaposlenega, prevzame njegovo delo sodelavec.

Če povzamem, lahko rečem, da zaposleni uporabljajo različne aplikacije, ki so del integrirane programske rešitve Spekter, in tudi aplikacije, ki niso povezane s tem sistemom. Pojavila pa se je potreba po nadgradnji integriranega sistema Spekter v smislu enovitega pogleda na stranko. Ta nadgradnja bi črpala podatke iz podsistemov. Podatki so že bili shranjeni v podatkovnem skladišču, potrebno jih je bilo le urediti in omogočiti različne poglede nanje. Potrebno je bilo tudi med seboj povezati aplikacije oz. področna podatkovna skladišča.

Na operativnem nivoju se je pojavila potreba po celovitem pogledu na podatke iz več podsistemov (prodaja vozil, prodaja rezervnih delov, servisne storitve, itd.). Možnosti, ki so jih ponujale rešitve na analitičnem področju, so bile v veliki meri slabo izkoriščene in so se uporabljale predvsem za sumarna poročila in preglede, ne pa za doseganje novega nivoja razumevanja podatkov. Za podporo odločanju so služila poročila, ki so nastala s pomočjo programa Spekter in prikazovala združene podatke za obdobja. Do podatkov o vozilih, rezervnih delih ter servisnih pregledih, ki so se nahajali v podatkovnem skladišču, so lahko dostopali le pooblaščenim zaposlenim s točno določenimi pooblastili.

Stranke se torej niso obravnavale enovito z vidika celotnega podjetja, temveč je imel vsak oddelek na voljo le informacije, ki jih je potreboval za opravljanje svojih rednih aktivnosti. Da bi lahko vsi imeli na voljo vse informacije o stranki, je bilo potrebno ustvariti sistem, ki bi črpal podatke iz več podsistemov integrirane baze podatkov o strankah. Do teh podatkov bi lahko dostopali vsi pooblaščenim zaposlenim v Citroënovi mreži na področju Slovenije.

6.3 Razlogi za uvedbo

Stranke so vsak dan bolj zahtevne, želijo popolno pozornost, želijo se počutiti domače in dobrodošle, predvsem pa želijo izdelek oz. storitev po svojih željah in prodajalca oz. sprejemnika, ki jih je pripravljen poslušati.

Prodajalci in sprejemniki v servisnem oddelku potrebujejo enotno zbirko strukturiranih in urejenih podatkov o strankah, ki vsebuje čimveč podatkov in jo lahko kadarkoli dopolnijo. Potrebno je prepoznavanje stranke kot posameznika. Pojavlja se tudi problem podvajanja obstoječih podatkov o strankah. Prav tako zaposleni potrebujejo čimveč komunikacijskih kanalov za stike s strankami, torej je bilo potrebno od telefonskega pogovora razširiti komuniciranje na elektronsko pošto, pogovor preko mobitela ter mobilna sporočila. V današnjem času je s stranko najlažje priti v stik preko mobilnega telefona, saj ga imajo le-te v večini primerov vedno pri sebi.

Prav tako bi enotno urejena zbirka podatkov o stranki racionalizirala poslovanje in prihranila čas in denar. Prodajalec oz. sprejemnik bi hitreje ocenil stranko in ji takoj ponudil ustrezno vozilo. V kolikor bi bila stranka zahtevnejša, bi zaposleni iz informacij, dobljenih iz informacijske rešitve, vedel, s kom ima opravka, in temu tudi prilagodil komunikacijo. Podjetja, ki poznajo svoje stranke, lahko izrazito povečajo svoje prihodke ter zmanjšajo stroške, kar ima za posledico povečanje dobičkonosnosti.

Znano je, da je lažje in ceneje zadržati obstoječo donosno stranko kot pridobiti novo. To se odraža tudi v avtomobilski industriji. Ključni cilji so poleg dvigovanja zadovoljstva stranke oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi strankami, približevanje strankam na vsakem koraku ter maksimiranje deleža podjetja v celotnih izdatkih posamezne stranke. Kupci so večinoma zvesti eni blagovni znamki. Če so z vozilom, prodajnim osebjem ter storitvami servisa zadovoljni, se bodo najverjetneje vrnil in se odločili za ponoven nakup. Zato je pomembno, da se podjetje usmeri k zadrževanju strank s programi za povečevanje zvestobe. Povečanje zvestobe strank in dvig njihovega zadovoljstva bi posredno vplivala na povečanje dohodkov podjetja. Na znižanje stroškov pa bi lahko vplivali izboljšanje produktivnosti, zmanjšanje stroškov sodelovanja s strankami ter krajši čas za izvedbo procesov.

Pri prodaji vozil in rezervnih delov končnim kupcem ter pri servisnih storitvah so za enovit vpogled in analize potrebni naslednji podatki (Baza podatkov – CRM, 2005):

- kontakti – zgodovina stranke (predračuni, ponudbe, obiski v salonu, servisu in trgovini rezervnih delov, opombe, poslana pošta, akcije);
- spisek prodanih vozil ter možnost analiz po različnih parametrih;
- prikaz kupca vozila – fizična oseba ali nakup na leasing;
- financiranje – možnost analiz po različnih parametrih;
- servisi – kronološka ureditev in prihodnji servisi;

- osebni podatki strank – rojstni dan, spol, hobi, zaposlitev, ipd.;
- vozni park podjetij, tipi vozil, starost vozil, predvideni datumi menjave vozil;
- odgovorne osebe podjetij;
- garancija vozila;
- dogovorjen naslednji kontakt – opozorilo prodajalcu, da mora biti v stiku s stranko;
- izpisovanje etiket po različnih parametrih (spol, starost, model vozila, datum nakupa, ipd.);
- izpisovanje pošte po različnih parametrih (spol, starost, model vozila, datum nakupa, ipd.).

V oddelku trženja so želeli pridobljene naslove strank uporabiti in stranke v bazi upoštevati kot potencialne stranke. Tem bi lahko pošiljali elektronske novice, jih seznanjali z novostmi, akcijami, jim pošiljali direktno pošto, ipd. Imeli so ogromno bazo strank, potrebno je bilo le pridobljene podatke pametno in koristno uporabiti.

Informacijskih rešitev za upravljanje odnosov s strankami je več. Sistemi so bolj ali manj obsežni in nudijo več ali manj možnosti. Cilj, ki so si ga zastavili, je, da poiščejo stranko, ki jih zanima, sistem pa jih mora na čimbolj urejen in popoln način seznaniti z njo.

Potrebovali bi čimveč informacij na enem ekranu, kjer bi bil razviden odnos stranke do podjetja, hkrati pa tudi odnos podjetja do stranke. Odnosov (relacij) prodajalec (podjetje) - stranka (načeloma kupec) je veliko. Kupec obiskuje podjetje, se zanima za določene izdelke, kupuje izdelke, pa tudi uporablja določene storitve. Kupec je lahko s storitvami zadovoljen ali ne, morda se pritožuje, morda ima posebne želje. Informacij je veliko, njihova pomembnost se spreminja. Podjetje želi beležiti vse stike, vendar je teh veliko.

Stranka lahko nastopa kot kupec, prodajalec, zastopnik, lahko je dober ali slab plačnik, lahko je zahtevna stranka, morda ima posebne želje oziroma potrebe. Z njo se lahko komunicira preko različnih kanalov oz. medijev. Stranka lahko obišče podjetje, lahko pokliče po telefonu, pregleduje spletne strani podjetja. Določeni dogodki se že beležijo preko računalniških aplikacij, določeni pa ne.

Postavilo se je torej vprašanje, kako urediti sistem, ki bo fleksibilen, bo vključeval vse naštetu in hkrati zaposlenih ne bo preveč obremenjeval z vnosom podatkov, ki so preko drugih kanalov (aplikacij) že na razpolago. Potrebno je bilo tudi združiti obstoječe zbirke in aplikacije v enovito bazo podatkov.

6.4 Uvedba sistema CRM

Projekt se je začel leta 2006. Ocenili so, da bodo potrebovali dva meseca za vzpostavitev povezave med različnimi podatkovnimi skladišči in aplikacijami, vezanimi nanje. V projekt so bili vključeni oddelk trženja, oddelk prodaje vozil, oddelk prodaje rezervnih delov, tehnično-servisna služba, maloprodaja ter koncesionarji. Žal se je projekt precej zavlekel

zaradi nujnejših projektov, kot so bili priprave na uvedbo valute euro, priključitev k Evropski uniji, ter zaradi pripravljanja zahtev in potreb, različnih odobritev, uskladitev sestankov in pripravljenosti na sodelovanje. Zaključil se je decembra 2008.

6.4.1 Projektno upravljanje in zahteve

Podjetje Citroën, d.o.o., je moralo ugotoviti razloge za uvedbo nove poslovne filozofije ter opredeliti, kaj želi z njeno uvedbo doseči. Potrebno je bilo izbrati koordinatorskega, ki bo skrbel za nemoten potek projekta in pripravil projektni načrt. Mesto koordinatorskega je prevzel vodja informatike, ki je tudi usklajeval zahteve in želje zaposlenih s dejanskimi možnostmi programerjev Spektra. Ključna je tudi motivacija zaposlenih, saj se navadno le-ti upirajo spremembam.

6.4.2 Organizacijsko ogrožje

V okviru organizacijskega ogrožja bi moralo podjetje najprej opredeliti vizijo in strategijo, ki bi sledila dolgoročnemu upravljanju odnosov s strankami. Ta strategija in vizija bi se morala odražati na vseh oddelkih, ki se srečujejo z odnosi s strankami. Težnja po dolgoročnih dobrih odnosih s strankami že obstaja, saj je to temelj dobre prodaje. Zaposleni se zavedajo, da se bo zadovoljna stranka vrnila in odločila za ponovni nakup ter da je ohranjanje dobrih odnosov ključnega pomena. Za potrebe uporabljanja nove aplikacije za upravljanje odnosov s strankami so pripravili izobraževanje zaposlenih. Izobraževanje je organiziralo podjetje Spekter, d.o.o., udeležili pa so se ga zaposleni iz oddelka prodaje, servisa, trženja ter informatike.

Na podlagi ocenjene analize stanja sem opredelila cilje, ki so dosegljivi s pomočjo vpeljave CRM-ja v podjetje. Ti so:

- izboljšanje stičnih procesov s strankami;
- učinkovitejše trženjske ter prodajne aktivnosti z obstoječimi in novimi strankami;
- večje zadovoljstvo strank zaradi zagotovitve boljših storitev;
- povečanje števila strank in zagotovitev lojalnosti obstoječih strank;
- boljša poslovna usklajenost, ki poslovne cilje povezuje z zadovoljstvom strank;
- lažje segmentiranje strank, kar omogoča razlikovanje donosnih strank od manj donosnih;
- znižanje stroškov;
- zmanjševanje deleža propadlih poslov;
- prodajne in tržne informacije o potrebah, željah, pričakovanih in dojemanih strank;
- analiziranje preteklih rezultatov in poslovno odločanje na podlagi le-teh.

6.4.3 Strategija

Strategija, opredeljena v projektnem dosjeju (Project file, 2005, str. 3), zajema optimizacijo odnosov s strankami za doseganje zadovoljstva stranke in boljšega razumevanja njenih potreb. Za doseganje cilja mora podjetje pridobiti vedenja ter izvesti procese in tehnologije, ki podpirajo usklajevanje zadovoljstva strank preko vseh komunikacijskih kanalov. Uspeh poslovanja je odvisen predvsem od zadovoljstva, zvestobe oziroma odnosa strank do podjetja. Upravljanje odnosa s strankami je eno ključnih izhodišč podjetja, ki postavlja stranko v središče aktivnosti. Nujno je razumevanje strank, njihovih potreb, njihovega vedenja in pričakovanj.

6.4.4 Koraki uvajanja

Proces uvajanja se je začel s sestanki in svetovanjem glede razvoja rešitve za upravljanje odnosov s strankami. Citroën Slovenija, d.o.o., je v sodelovanju s podjetjem Spekter, d.o.o., analiziral stanje, podatke in procese, definiral potrebe in cilje ter izdelal predlog za doseganje postavljenih ciljev. Sledila je vzpostavitev programske rešitve, usklajene z željami in potrebami zaposlenih. Nadalje je bilo potrebno postaviti analitični del CRM-ja, ki služi za avtomatizirane potrebe analiz in poročil. Ker je podatkovno skladišče že obstajalo, je bilo potrebno povezati in vzpostaviti relacije med podsistemi, kar je pomenilo dodatno integracijo obstoječih informacijskih podsistemov. Sisteme so med seboj povezali in tako zagotovili pretakanje in sinhronizacijo podatkov v vseh sistemih. Sledili so preizkušanje in dodatne izboljšave. Ko je bila aplikacija narejena, so organizirali izobraževanje ter pripravili navodila za uporabo. Zadnji korak je vzdrževanje in vsakodnevna podpora uporabnikom.

6.4.5 Težave pri uvajanju

Pri uvajanju je podjetje naletelo na nekaj težav, ki so bile povezane s časom, nepredvidenimi dogodki ter odzivi zaposlenih. Potrebno je bilo nadgraditi obstoječo programsko opremo in jo prilagoditi potrebam zaposlenih na področju prodaje, servisnih storitev in trženja. Menim, da je bila največja ovira pri vpeljavi programske rešitve daljši dejanski čas vpeljave od predvidenega. Predvidenih je bilo nekaj mesecev, dejansko pa se je projekt zavlekel v nekaj let. Naslednja ovira, je bil odpor zaposlenih na spremembe, saj je potrebno z novo aplikacijo vnesti veliko več podatkov o strankah kot prej. Še vedno prihaja do nekontroliranega vnašanja podatkov, zaradi česar se podatki podvajajo, tega pa sistem Spekter ne more prepoznati. Za vsako stranko imajo zapisano le ime ter naslov, le manjši delež pa ima tudi ostale podatke.

6.4.6 Tehnologije in orodja

Pri podjetju Citroën Slovenija, d.o.o., in vzpostavljenem sistemu CRM se srečamo z nekaj tehnologijami in orodji. Na operativnem nivoju uporabljajo orodja, kot so internet,

elektronska pošta, navadna pošta, mobilne storitve, stacionarni klici in faks. Podobna orodja služijo v okviru sodelovalnega sistema, saj tu govorimo o vmesnikih za sodelovanje. Na analitični ravni pa govorimo o orodjih, ki analizirajo zbrane podatke, torej o sistemu Spekter. Ta vsebuje skladišča podatkov in omogoča poizvedovanje ter analiziranje podatkov.

Če gledamo z vidika poslovnih funkcij, lahko razdelimo orodja glede na trženje in prodajo. Pri trženju si pomagajo z orodji za upravljanje stikov, oglaševanja, elektronskih sporočil ter spletnih vsebin. Orodje za upravljanje spletnih vsebin je last podjetja Sonce.net. V prodaji pa uporabljajo orodja za upravljanje s strankami, upravljanje prodajnih priložnosti, predvidevanje in planiranje prodaje ter orodja za konfiguriranje proizvodov. Pri servisnih storitvah uporabljajo orodja za upravljanje stikov.

Aplikacija CRM nudi celovit pogled na stranko in stike z njo ter nekaj možnosti prepoznavanja, segmentacije in iskanja strank. Tako lahko prepoznavamo in segmentiramo stranke po vrsti stranke (podjetje ali fizična oseba), modelu vozila, barvi vozila, tipu motorja, starosti vozila, regiji, številu kupljenih vozil, spolu lastnika, ter po vrsti stika (datum stika). Možno pa je iskati strank po imenu in priimku, naslovu, številki šasije vozila, matični številki, regiji, mestu, modelu vozila, datumu nakupa vozila, številki asistenčnega klica, ipd.

6.4.7 Predstavitev aplikacije CRM

Aplikacija CRM je razdeljena na tri področja in sicer na administracijo, uporabniški vmesnik in obveščanje. V nadaljevanju so na kratko predstavljena vsa tri področja, podrobnejši opis pa je v prilogi.

Administracija

Administracija je modul, ki pooblaščenemu uporabniku omogoča definicijo parametrov, ki jih želi v sistemu spremljati, način njihovega vnosa, določitev pooblastil za delo sodelavcev in sprememb oziroma dopolnitev podatkov, ki jih uporabnik ne more oziroma ne sme izvesti. Aplikacija za administracijo je razdeljena na tabularne strani. Vsak tabulat ima ustrezno funkcionalnost in omogoča urejanje posamičnih podatkov, vezanih na delovanje sistema.

Tabularne strani administracije so razdeljene po tipu podatkov, in sicer:

- **Osebe:** Vsebuje najosnovnejše podatke o strankah (šifro, davčno številko, priimek oz. ime podjetja, ime oziroma dodatni opis podjetja in veljavnost stranke).
- **Oseba:** vsebuje podrobnejši prikaz podatkov o osebi iz prvega dela ekrana.
- **Pooblastila za delo:** Je tabulat, na katerem administrator daje dovoljenja uporabnikom za vnos ali ažuriranje podatkov o tipih kupcev in tipih kontaktov, za katere je uporabnik pooblaščen. Uporabnik bo videl le tiste podatke, za katere ima dovoljenje vsaj za vpogled.
- **Tipi naslovov:** Načini komuniciranja so se v sodobnem svetu temeljito spremenili. Tako ima lahko vsakdo veliko »naslovov«, na katerih je dosegljiv. Taki naslovi so npr.

spletna pošta, službena spletna pošta, transakcijski račun, domači naslov, stacionarni telefon, mobitel in podobno.

- **Tipi kupca:** V tem tabulatu je definirana funkcija, ki jo imajo osebe. Tipi kupca so npr. prodajalec vozil, prodajalec rezervnih delov, potencialni kupec, lastnik vozila, kupec, ki uveljavlja podaljšano garancijo, in podobno.
- **Tipi kontaktov:** Nekateri kontakti so avtomatično navedeni skozi druge aplikacije, nekateri pa se beležijo ročno. Pri aplikaciji, ki vključuje kontakte, se lahko navede skupine vrst prometa, ki določajo kontakt.
- **Preference:** Tu so navedene navade in želje oz preference kupca, da mu prodajalci ne bi ponujali napačnih proizvodov oz. storitev.
- **Naslavljanje:** je privzeti šifrant za pošiljanje podatkov o kupcu. Tu se definira, kakšen je kupec.
- **Aplikacije:** so seznam programov, iz katerih se prenašajo podatki v sistem CRM. Seznam aplikacij in vsebino polj uporablja proizvajalec programske opreme. Seznam se dopolnjuje glede na aplikacije, iz katerih se bodo podatki o strankah in kontakti z njimi prepisovali v sistem.
- **Tipi obvestil:** tu se določi, kakšna obvestila bodo pošiljali iz sistema. Sistem predvideva možnost avtomatičnega obveščanja oseb o komercialnih akcijah, posebnih ponudbah, novostih, novoletnih čestitkah, itd.

Uporabniški vmesnik

Uporabniški vmesnik je modul, kjer uporabnik pregleduje in dopolnjuje podatke o strankah in kontaktih z njimi. Parametre in pooblastila za vpogled oz. vnos določa administrator. Ekrska slika je oblikovana tako, da se na enem ekranu dobi vpogled na bistvene podatke o stranki.

Tu dobimo osnovne podatke, kot so šifra, davčna številka, priimek oz. ime podjetja, ime oziroma dodatni naziv podjetja, status oz. veljavnost, spol, naslavljanje, datum vpisa osebe v sistem, datum rojstva/ustanovitve, titula, če gre za doktorje, magistre in podobno, ter opombe. Spol je lahko poleg moški ali ženska tudi podjetje. V kolikor je oseba že bila obstoječa stranka, ki je že vnesena v obstoječi informacijski sistem, se v posebnem polju prikaže šifra osebe, pod katero je vnesena v informacijski sistem. Naslovi so vneseni glede na razpoložljive podatke. V primeru spreminjanja podatkov nas bo sistem avtomatično vprašal, ali res želimo zapisati spremembo, da ne bi prišlo do nehotenega spreminjanja že obstoječih podatkov.

Aplikacija vsebuje tudi nekatere dodatne funkcije, kot so funkcijska tipka za listo vrednosti s seznamom davčnih zavezancev, ki ustrezajo kriteriju iz Registra davčnih zavezancev (RDZ). Poleg tipke za listo vrednosti se ob pritisku na desni miškin gumb prikaže meni z dodatnimi funkcijami. Te so namenjene bodisi urejanju ali združevanju podvojenih oseb ali vpogledu v podatke o osebah. Vsebuje tudi funkcijo, s katero se nam prikažejo pretekli kontakti z določeno stranko. Z izbiro na padajočem meniju za preference pa nam program odpre okno s preferencami kupca.

Obvestila

Obvestila so modul, kjer je definirano obvestilo osebam. Lahko so pisna, poslana preko pošte, e-maila, sms-a, telefonsko ali preko nekega drugega sredstva komunikacije. Glede na način pošiljanja obvestila program generira ustrezen izhod za prejemnika obvestila. Obvestilo je potrebno najprej definirati. Definirati je potrebno datum obvestila, opis obvestila, tip obvestila, datum pošiljanja, status obvestila (predlagano ali zaključeno), število obveščениh oseb, tip naslova, po katerem se pošilja obvestilo, in tip kontakta.

V drugem delu so definirani teksti, ki se dodajo obvestilu. Teksti se lahko dodajajo obvestilom, ki se pošiljajo po pošti, e-mailu ali sms-u. Tekst se definira v posebni tabeli v obstoječem informacijskem sistemu tabel.

V tretjem delu so definirani pogoji, s pomočjo katerih se izbere osebe, ki se jih obvešča o aktivnostih podjetja. Ti pogoji so tip kupca, datumsko obdobje dogodka, registrsko področje vozila in tip vozila.

6.5 Predlogi za izboljšanje

Pri nastajanju aplikacije so bili upoštevani predlogi za izboljšanje le-te. Zaposleni so sproti definirali podatke in želene poglede nanje ter tako nadgrajevali obstoječe poskusne verzije.

Sama bi predlagala možnost boljšega segmentiranja strank, npr. razdelitev na zveste in nezveste stranke, oz. segmentiranje na podlagi karakteristik strank. Veliko strank je nezvestih, zato je pomembno, da se podjetje še posebej posveti tistim strankam, ki so zveste, lojalne in predvsem dobičkonosne. Glede na trenutne razmere na avtomobilskem trgu bo to ključnega pomena.

Predlagala bi tudi izvedbo akcije, ki bi prinesla več podatkov o strankah. Kot primer lahko navedem nagradno igro z vprašalnikom, v katerem bi sodelujoče kot potencialne stranke vprašali o željah, zanimanjih, načrtovanju nakupov, ipd. S temi podatki bi lahko lažje segmentirali stranke in imeli boljši vpogled na njihove želje in potrebe. Taki podatki bi bili zelo koristni tudi pri planiranju prihodnje prodaje. Hkrati pa bi taka trženjska akcija pripomogla k prepoznavnosti blagovne znamke in zvestobi strank.

Trenutno aplikacija služi svojemu namenu in zaposleni so zadovoljni z njo. Namen aplikacije je pokazati zaposlenemu vse podatke o določeni stranki na enem mestu in ga s tem čimbolje informirati. Potrebno je tudi omeniti potrebo po čimprejšnjem izboljšanju kakovosti podatkov ter dopolnitvi obstoječih podatkov o strankah. Predvidevam lahko, da se bo s časom pokazala potreba po nadgradnji aplikacije. Baza se dnevno dopolnjuje in z več podatki lahko podjetje pridobi tudi več informacij o strankah. Menim, da bi se moralo podjetje, ko bo imelo dovolj posodobljene in dopolnjene podatke o strankah, usmeriti v uporabo in razumevanje pridobljenih podatkov.

6.6 Analiza stroškov in koristi

Vsak projekt je povezan s stroški izvedbe. Podjetje Citroën Slovenija, d.o.o., je že imelo obstoječo tehnološko in podatkovno infrastrukturo, zato ni imelo dodatnih stroškov pri nakupu računalniške opreme in vzpostavljanju povezave med strežnikom in odjemalci. Zaposleni redno uporabljajo program Spekter in že poznajo aplikacije, s katerimi so operirali. Potrebno pa jim je bilo predstaviti novo aplikacijo in jih naučiti, kako jo uporabljati. Različne funkcijske tipke za shranjevanje, poizvedbe, prikaz možnosti, kopiranje in podobno so ostale nespremenjene in se lahko uporabljajo tudi v aplikaciji CRM.

V nadaljevanju so predstavljeni stroški vzpostavitve CRM-ja. Vsi predstavljeni stroški so brez DDV-ja.

Tabela 1: Stroški razvoja CRM

	Stroški v človeških dneh			Stroški v denarnih enotah			Stroški skupaj
	Notranji zaposleni (vodja IT)	Uporabniki	Zunanji izvajalci	Stroški razvijanja aplikacije	Programska oprema	Ostalo	
Začetno leto	30	15	30	9.000 €	0 €	3.100 €	12.100 €

Vir: Project file, 2005, str. 5.

Za vzpostavitev CRM-ja bilo porabljenih 30 učinkovitih dni vodje informatike, 15 učinkovitih dni uporabnikov ter 30 učinkovitih dni zunanjih izvajalcev. Stroški notranjih zaposlenih niso vključeni v analizo, saj so le-ti izvajali projekt v okviru svojega delovnega časa in s tem niso povzročali dodatnih stroškov za podjetje. V ta stroškovni okvir spadajo tudi stroški izobraževanja. Za kritje stroškov zunanjih izvajalcev je podjetje porabilo 9.000 €. Programsko opremo je že imelo, zato tu ni bilo dodatnih stroškov. Pod ostale stroške spadajo stroški za kritje predstavitev, navodil za uporabo ter za razno dokumentacija. Skupni stroški razvoja projekta so torej znašali 12.100 €, s tem da so bili stroški notranjih zaposlenih vključeni v strošek osebnih dohodkov zaposlenih in kot taki niso del stroškov projekta. Zaposleni so se torej s projektom ukvarjali v okviru svojega rednega delovnega časa. Tabela 2 prikazuje stroške vzdrževanja, ki znašajo 1.980 € letno. Med te stroške ne spadajo popravki in morebitni potrebni dodatki.

Tabela 2: Stroški vzdrževanja

Leto	Stroški vzdrževanja
2006	1.980 €
2007	1.980 €
2008	1.980 €
2009	1.980 €
Skupaj	7.920 €

Vir: Project file, 2005, str. 5.

S projektom so želeli racionalizirati poslovanje. Cilj je bil združiti podatke v eno bazo, zmanjšati uporabo papirja na minimum, zmanjšati ročno vnašanje podatkov v Excelove tabele, zmanjšati človeško napako pri vnašanju podatkov. Vodje naj bi tako imeli

posodobljene analize o strankah in njihovem obnašanju, dodatno programiranje za potrebe drugačnih analiz naj ne bi bilo potrebno, stroški razvoja in namestitve, stroški vzdrževanja, administracije in upravljanja baze, stroški lastništva programa ter stroški trženjskih akcij naj bi se zmanjšali (Project file, 2005, str. 6)

Koristi, ki so jih pridobili z uvedbo CRM-ja, se odražajo predvsem pri prihranku časa, zmanjšanju stroškov in v povečanju zadovoljstva strank. Ocena, ki so jo naredili, je izražena v delovnih dneh. Ocenili so, da so v povprečju prihranili:

- 2 delovna dneva za komuniciranje s strankami mesečno;
- 1 delovni dan za zbiranje in pripravo mesečni analiz;
- 5 delovnih dni za zbiranje in pripravo letnih analiz;
- 2 delovna dneva za upravljanje asistenčnih zahtevkov mesečno;
- 1 delovni dan za zbiranje in pripravo mesečnih statistik asistenčne pomoči na terenu;
- 1 delovni dan za zbiranje in pripravo letnih statistik asistenčne pomoči glede rezervnih delov;
- 8 delovnih dni za upravljanje in posodabljanje baze strank letno;
- 3 delovne dni za upravljanje in posodabljanje baze strank povezane z anketami in nagradnimi igrami letno.

Pri oceni je seveda pomembno, da delovne dni razumemo kot efektivne delovne dni, torej čas, posvečen samo posameznemu upravljanju z bazo strank.

Uvedba sistema CRM še ne vpliva na število novih strank zaradi trenutne gospodarske situacije. Število prodanih vozil je zelo upadlo, s tem pa tudi število novih strank. Obstoječe stranke pa se vračajo na servisne preglede svojih vozil, tako da se stiki z njimi ohranjajo.

Če povzamem, so za projekt porabili 12.100 € ter 1.980 € letno, kar znaša vključno z letom 2009 20.020 €. Ocenjujejo, da bodo prihranili 89 delovnih dni letno. Ker se je projekt zaključil decembra 2008, ne moremo dejansko oceniti prihranka glede na vložek, lahko pa naredimo predpostavko glede stroškov vzdrževanja in prihranka v delovnih dnevih. Lahko rečemo, da za vsak prihranjeni delovni dan v podjetju Citroën Slovenija, d.o.o., strošek vzdrževanja znaša 22,2 €. To je vsekakor manj, kot bi znašal strošek delovne sile za posamezen dan dela.

SKLEP

Upravljanje odnosov s strankami se v podjetju dotika vseh poslovnih funkcij. Vpliva na strategije, procese, taktike, znanje in tehnologijo. Prav tehnologija je bistvo CRM-ja, saj nam omogoči boljše razumevanje strank, lažjo dostopnost in učinkovitejše sodelovanje s strankami.

Enotna in stalno ažurirana baza podatkov, njena mobilna dostopnost, večuporabniška zasnova, nivojski dostop, preprostost upravljanja podatkov, združljivost z drugimi programskimi orodji za izvoz oz. uvoz podatkov so bistveni za preglednost in nadzor nad poslovanjem. Upravljanje odnosov s strankami vključuje način vpletenosti stranke s podjetjem (nakup, medsebojno komuniciranje, spoznavanje in neprestano zadovoljevanje njenih potreb), njen vpliv na odnose organizacije z drugimi poslovnimi subjekti (dobavitelji, zunanji izvajalci, konkurenti...) ter njen vpliv na druge stranke (pozitiven ali negativen vpliv na odnose drugih strank). Prav razumevanje ter nato upravljanje teh odnosov je ključna osnova CRM, pravilne odločitve na osnovi dobljenih rezultatov pa nam v končni fazi racionalizirajo poslovanje s prihranki časa in denarja. V današnji informacijski dobi si podjetje s temi podatki lahko veliko olajša in izboljša poslovanje, saj je kakovostno upravljanje odnosov s strankami pomembna konkurenčna prednost podjetja.

Če hoče podjetje pravilno oblikovati strategijo, poslovne aktivnosti in tehnologije, mora poznati vrednost svojih strank, njihove potrebe, zahteve in njihovo obnašanje. Strategija mora izvirati iz poslovnih potreb podjetja in opredelitve stranke. Poslovni cilji morajo biti merljivi in morajo voditi k uresničevanju poslovnih strategij. Za uspešno uvedbo sistema CRM mora biti v podjetju usklajenost med vizijo podjetja in vložki na vseh ravneh, upoštevane morajo biti množice tržnih poti. Za uvedbo je potreben strokoven pristop strokovnjakov z več področij, zlasti tržnikov, prodajalcev in informatikov. Zato mora podjetje preoblikovati poslovne procese ter jih prirediti strategiji in novim potrebam. CRM je potrebno obravnavati kot kontinuiran proces uvajanja sprememb. Osnovna vloga sistema CRM je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času na pravo mesto. Za merjenje učinkovitosti prenove si podjetja pomagajo z matrikami. Te nam priskrbijo objektivne podatke o učinkovitosti izvajane strategije. Obenem nas dokaj zgodaj opozorijo na nepravilnosti v samem delovanju strategije, tako da jih podjetje lahko pravočasno odpravi.

Podjetje Citroën Slovenija, d.o.o., ima vpeljan sistem CRM šele od konca leta 2008 v samem podjetju in pri svojih koncesionarjih. Operacije vnosa podatkov so enostavne in dnevne. Bistveno je, da s pravočasnim vnosom podatkov pridobijo vsi, podjetje pa lahko hitro reagira na spremembe na trgu, vpliva na želje kupcev in se jim hitreje prilagaja. Koncesionarji imajo tako zbrane podatke o svojih kupcih, o zvestih in potencialnih strankah, o njihovih pričakovanjih in zahtevah, o napakah, ki jih je potrebno čimprej odpraviti, o tem, kaj je potrebno spremeniti in kako se prilagoditi, da bosta zadovoljna stranka in prodajalec. Podatke se vnaša v sistem CRM v nekaterih oddelkih podjetja, v servisu, v prodajalnah ter v trženju.

Sistem vnosa podatkov je selektiven, odvisno od potrebe posameznega oddelka, vpogled v podatke o strankah pa imajo vsi zaposleni, ki komunicirajo s strankami. Analiza dobljenih podatkov je možna preko operacijskega sistema podjetja s pomočjo že izoblikovanih parametrov različnih izpisov, možen je tudi izvoz podatkov v npr. Excel, Acrobat reader, Access, MS Outlook, ipd., kjer je mogoče izoblikovati specifičen prikaz za željene rezultate iskanja. Z ustreznim informacijskim in tržnim znanjem lahko hitro najdejo iskano rešitev informacij. S pravilnim reagiranjem na dobljene rezultate in hitrim reagiranjem na potrebe strank, lahko le-te boljše in hitreje zadovoljijo in s tem pripomorejo k boljšemu odnosu do njih ter k izboljšanju poslovnega uspeha podjetja.

Enostavnost uporabe sistema CRM in pravilnost ter ustrezno reagiranje na dobljene rezultate vnesenih podatkov so ključ do uspeha podjetja in do boljšega odnosa do kupcev. Poznavanje računalniških in trženjskih veščin pa bistveno pripomore k boljši izkoriščenosti dobljenih rezultatov in k hitrejšemu prilagajanju in izboljševanju odnosa do strank.

Kupec je kralj – je reklo, ki še vedno velja. Zadovoljen kupec se bo vračal in bo svoje zadovoljstvo delil z ostalimi kupci. Imeti prave podatke, na pravem kraju in ob pravem času pa je naloga sistema CRM, če je pravilno zastavljen. Usposobljeni ter računalniško podprti upravljalci teh podatkov pa s svojim znanjem in pravilnimi rešitvami ter z neprestanim spremljanjem teh podatkov bistveno vplivajo na uspešnost podjetja ter na poslovni rezultat in zadovoljstvo kupcev.

Potrebno je torej omogočiti enostaven vnos vseh potrebnih podatkov, ki bi podjetju omogočili prepoznavanje stranke, iz baze zbranih podatkov pa selektivno izbrati tiste, ki so za poslovno odločitev relevantni, in dane rezultate pravilno uporabiti pri poslovni strategiji. V znanju je moč. Če imamo bazo raznovrstnih podatkov in strokovnjaka, ki izbere pravilne podatke ob pravem času in pravilno reagira, imamo vse. Zadovoljnega kupca in zadovoljstvo podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. *Baza podatkov – CRM* (2005). Citroën Slovenija, d.o.o. Interno gradivo. Koper.
2. Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management*. New York: John Wiley & Sons.
3. Bulusu, A., & Paracha, B. Measuring the CRM Payoff. *Data Based Advisor Magazine*. Najdeno 2. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://my.advisor.com/doc/BULUA01>.
4. Cheverton, P. (2004). *Key Account Management*. London: Kogan Page.
5. *CRM sistemi - sistemi za upravljanje odnosov s strankami [podjetja Oblikovanje.com]*. Najdeno 27. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi>.
6. Eisenfeld, B. (2003, 20–24 oktober). CRM: The Basics. *Gartner U.S. Symposium/Itxpo*. Walt Disney World Lake Buena Vista, Florida.
7. Flores, L. (2002): Customers at the Centre of Business Management. *Research World: Marketing Intelligence and Decision Making*, 10 (1).
8. Freeman, P. & Seddon, B.P. (2003). *Benefits from CRM-based work systems*. Melbourne: The University of Melbourne.
9. Hausmann, M. (2001). *Customer Relationship Management – acquisa Sonderheft zur CRM Messe und Kongress 2001*, Koeln. Wuerzburg: Max Schimmel Verlag.
10. Hewson Consulting Group (2000). *Making a compelling business case for CRM*. Najdeno 4. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.hewson.co.uk/papers/publicsector/making%20a%20compelling%20business%20case%20for%20CRM.pdf>.
11. Hrvatin, R. (2000). Poslovni portal - vaša nova pisalna miza. *Uporabna informatika*. Ljubljana, 8, (2).
12. Hvala, P. (2001a). *Upravljanje trženjskih odnosov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Hvala, P. (2001b). »Samo« drugačna filozofija poslovanja. *Zbornik prispevkov 6. marketinške konference* (str. 91–100). Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
14. Imhoff, C. Loftis, L. & Geiger, J.G. (2001). *Building the Customer Centric Enterprise*. New York: John Wiley&Sons Inc.
15. *An Interface Software White Paper: Ensuring the Success of Your CRM Initiative [podjetja Interface software]*. Najdeno 15. novembra 2008 na spletnem naslovu: [http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/areasaplicacionais/crm/wp is crmbusinit.pdf](http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/areasaplicacionais/crm/wp%20is%20crmbusinit.pdf).
16. Ivaštinović, L. (2000, 31. oktober). CRM - Upravljanje odnosom s klijentom. *Skladištenje*. Najdeno 6. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.skladistenje.com/jedan.asp?ID=28>.
17. Jaklič, J. (1999). *Upravljanje in uporaba podatkovnih virov: Dodatek k zapiskom predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kaneshige, T. (2001). *Surviving CRM*. Najdeno 6. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/Surviving-CRM46026.aspx>

19. Kmetec, S. (2002). *Vloga trženja in uporabnost informacijskih tehnologij pri ravnanju odnosov s strankami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Kotler, P., Dipak J. C. & Maesincee, S. (2002). *Marketing Moves*. Boston: Harvard Business School Press.
21. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Kozorog, T. (2006). *Management odnosov z odjemalci na medorganizacijskem trgu . Primer podjetja TKK*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kunstelj, R. (2006). *Izbira informacijske rešitve za management odnosov s strankami*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Login, I. (2000). *Upravljanje odnosov s strankami (CRM)*. Sistem: nove tehnologije za poslovni svet. Ljubljana.
25. McDonald, M. & Woodburn, D. (1999). *Key Account Management: Building on Supplier and Buyer Perspectives*. London: Pearson Education Limited.
26. McKeown, P. G. (2001). *Information Technology and the Networked Economy*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
27. Meta Group (2001). *CRM for Decision-Makers*. Seminarsko gradivo.
28. *Navodila za uporabo aplikacije CRM*, (2008). Citroën Slovenija, d.o.o. Interno gradivo. Koper.
29. *OLAP - Analitične rešitve [podjetja Nova Vizija d.d.]*. Najdeno 27.12.2008 na spletnem naslovu : <http://www.vizija.si/poslovna-informatika/olap/>.
30. Outlaw, J. (2002, 6–11 oktober). CRM Strategies for Small and Midsize Business. *Gartner U.S. Symposium/Itxpo*. Walt Disney World, Orlando, Florida. Najdeno 15. novembra 2008 na spletnem naslovu: http://www.avecon.gr/photos/research/gartner_crm%20strategies%20for%20small%20and%20midsize%20businesses.pdf.
31. Pleterski, B. (2005, oktober). Priprava in uvajanje strategije CRM. *Trivium*. Najdeno 2. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.add.si/uploads/dokumenti/>.
32. *Poslovna inteligenca [podjetja Bilab d.o.o.]*. Najdeno 27. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.bilab.si/?show=content&id=10&men=14&oce=13>.
33. *Poslovník kakovost*, (2008). Citroën Slovenija, d.o.o. Interno gradivo. Koper.
34. *Project file*, (2005). Citroën Slovenija, d.o.o. Interno gradivo. Koper.
35. Reynolds, A. (2000). Bringing Customer Intelligence to your CRM Projects. *Zbornik prispevkov 5. marketinške konference* (str. 129–132). Društvo za marketing Slovenije.
36. Reynolds, J. (2002). *A Practical Guide to CRM*. New York: CMP books.
37. Shahnam, L. (15.6.2001). CRM Success Means Managing the Customer Life Cycle. *Montgomery Research In., CRM Project Volume 2*. Najdeno dne 3. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.crmproject.com/documents.asp?grID=173&d_ID=312.
38. Sowinski, L. (2000, str. 70–71). *Customer Relationship Management Software*. World Trade, 13.
39. Swift, R. (2001). *Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies*. New York: Prentice-Hall PTR.

40. Thompson, E. (2007). *Toolkit Decision Framework: Gartner's CRM Framework: The Eight Building Block of CRM*. CRM Success Handbook. Najdeno dne 2. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.customerthink.com/files2/Gartner-CRM-Handbook.pdf>.
41. *Upravljanje odnosov s strankami – CRM [podjetja Src.si]*. Najdeno 6. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.src.si/resitve/crm/lastnosti.asp>.

SLOVAR PREVODOV ANGLEŠKIH IZRAZOV

- B2B (Business-to-Business) – poslovanje med podjetji.
- B2C (Business-to-Customer) – poslovanje s strankami.
- CRM (Customer Relationship Management) – upravljanje odnosov s strankami.
- C2C (Customer -to-Customer) – poslovanje med strankami.
- Data Mining – podatkovno rudarjenje.
- KAM (Key Account Management) – upravljanje ključnih kupcev.
- OLAP (Online Analytical Processing) – sprotna analitična obdelava podatkov.
- SQL- (Structured Query Language) - strukturirani povpraševalni jezik za delo s podatkovnimi bazami.

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

- BIH – Bosna in Hercegovina
- B2B (Business-to-Business) – poslovanje med podjetji.
- B2C (Business-to-Customer) – poslovanje s strankami.
- CRM (Customer Relationship Management) – upravljanje odnosov s strankami.
- C2C (Customer -to-Customer) – poslovanje med strankami.
- Data Mining – podatkovno rudarjenje.
- KAM (Key Account Management) – upravljanje ključnih kupcev.
- OLAP (Online Analytical Processing) – sprotna analitična obdelava podatkov.
- RDZ - Register davčnih zavezancev.
- SQL- (Structured Query Language) - strukturirani povpraševalni jezik za delo s podatkovnimi bazami.

SEZNAM PRILOG

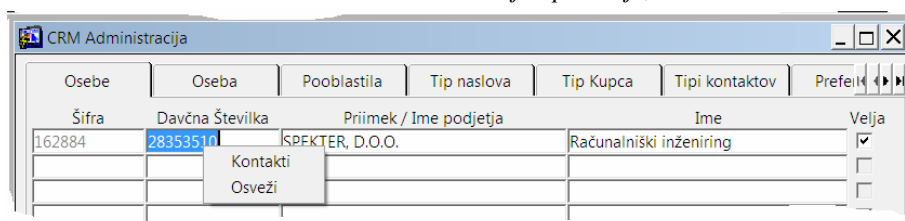
PRILOGA 1: Podrobnejša predstavitev modula CRM.....	1
PRILOGA 2: Računalniški izpis.....	10

PRILOGA 1: Podrobnejša predstavitev modula CRM

1.1 Administracija

Administracija je modul, ki pooblaščenemu uporabniku omogoča definicijo parametrov, ki jih želi v sistemu spremljati, način njihovega vnosa (zajemanja), določitev pooblastil za delo sodelavcev in sprememb oziroma dopolnitev podatkov, ki jih sam uporabnik ne more oziroma ne sme izvesti. Ekranska slika CRM Administracija je, kot je razvidno iz Slike 1, razdeljena na tako imenovane tabularne strani. Vsak tabulat ima ustrezno funkcionalnost in omogoča urejanje posamičnih podatkov/parametrov, ki so vezani na delovanje sistema.

Slika 1: Ekranska slika administratorja aplikacije, zavihek Osebe



Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 3 .

Osebe

Kot je bilo že navedeno, so osnovni podatki o strankah. Podatki o strankah so razdeljeni na dva dela. Prvi del nam prikaže le najosnovnejše podatke (šifro, davčno številko, priimek oziroma ime podjetja, ime oziroma dodatni opis podjetja in veljavnost stranke), drugi del pa detajlne podatke o njenih kontaktih. V aplikaciji so stranke poimenovane Osebe, ker so stranke lahko fizične ali pravne osebe, ki jih želimo spremljati skozi sistem. Šifra je numeričen podatek, ki se samodejno povečuje za ena za vsak dodaten vnos. Davčna številka je podatek, ki se v sistemu ne sme podvajati. V sistem je prenesen tudi Register davčnih zavezancev (RDZ). Ob vnosu davčne številke lahko za davčne zavezance poiščemo podatke v RDZ z vnosom nekaj črk naziva podjetja in s pritiskom na funkcijsko tipko F9, ki nam prikaže listo vrednosti. Iz seznama najdenih strank poiščemo želeno. Na ta način si olajšamo vnos nove stranke, ki je davčni zavezanec.

Na polju Davčna številka je padajoči meni, ki omogoča dvoje dodatnih funkcionalnosti in sicer funkcije Kontakti in Osveži. Kontakti je izbira za osvežitev kontaktov oseb iz drugih aplikacij. V kolikor smo poiskali določeno osebo, bo program osvežil podatke le za to osebo, drugače pa za vse osebe. Osveži je izbira za osvežitev oseb na osnovi vnesenih podatkov zastopnikov o končnih kupcih vozil.

Pri priimku oziroma imenu podjetja je za fizične osebe potrebno ločeno vpisovati priimek in ločeno ime zaradi možnosti analiz in iskanj. Za pravne osebe se v polje Priimek vnese ime podjetja, v polje Ime pa eventuelni dodatni opis podjetja. Velja je potrditveno polje, ki nam pove, ali je oseba veljavna ali ne. Podjetja nastajajo in propadajo, ljudje umirajo. Pri osebah,

ki iz enega ali drugega razloga ne obstajajo več, je potrebno preklicati njihovo veljavnost (izbrisati potrditveno polje velja), podatki o osebi pa ostanejo v bazi.

Oseba

Slika 2: Ekranska slika administratorja aplikacije, zavihek Oseba

Osebe	Oseba	Pooblastila	Tip naslova	Tip Kupca	Tipi kontaktov	Prefek	
Šifra	162884	Davčna številka	28353510	<input type="radio"/> Moški <input type="radio"/> Ženski <input checked="" type="radio"/> Podjetje	Veljavna	Datum Rojstva (Ustanovitve)	01.02.1993
Priimek	SPEKTER, D.O.O.		Datum vnosa	21.06.2007			
Ime	Računalniški inženiring		laslavljanje	Podjetje - Firma			
Opomba	Titula						
Tipa Naslova	Naslov	Kraj	Država				
N	ULICA 15.MAJA 11	050 KOPER	705	SLOVENIJA			
T	056300140						
F	05 63 00 142						
Šifra	Naziv Tipa Kupca	Potrjeno	Šifra partnerja	Davčna številka	Naziv poslovnega partnerja	V	
V	"VIP" Kupec	<input checked="" type="checkbox"/>	30002	28353510	SPEKTER, D.O.O.	<input type="checkbox"/>	
G	Podaljšana garancija	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	
Z	Diler vozila	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 5 .

Oseba je podrobnejši prikaz podatkov o osebi iz prvega dela ekrana (Slika 2). Tu poleg priimka in imena vidimo še naslove ter tip kupca oziroma način, kako se pojavlja v podatkovni bazi. Oseba lahko nastopa v več tipih. Lahko je lastnik vozila, servisira vozilo, je pooblaščen zastopnik za vozila, rezervne dele, itd. V kolikor oseba nastopa kakor obstoječa stranka, se v oknu Šifra partnerja prikaže šifra, ki jo ima oseba v obstoječem sistemu že vpisano.

Pooblastila za delo

Slika 3: Ekranska slika administratorja aplikacije, zavihek Pooblastila

Vnasalci							
Šifra	38	Mat.štev.	84	Tip vnašalca	<input type="radio"/> Admin <input type="radio"/> Super <input checked="" type="radio"/> Uporabnik		
Os Username	CX02399		Oracle Username	CX02399			
Priimek In Ime	DEBERNARDI DEJAN						
Partner (SM)	135	MARKETING					
Pooblastila za Tip Kupca				Pooblastila za tipe kontaktov			Konti V
Šifra	Naziv Tipa Kupca	V	S	B	P	D	Konto
V	"VIP" Kupec	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
M	"Moj Citroen"	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
G	Podaljšana garancija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Z	Diler vozila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
R	Diler RD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Šifra	Naziv Tipa Kontakta	V	S	B	P		
MC	"Moj Citroen"	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
TK	Telefonski pogovor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
NC	Novoletna čestitka	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ND	Novoletno darilo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
IP	Informativna ponudba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 5 .

Pooblastila za delo je tabulat, na katerem administrator daje dovoljenja uporabnikom za vnos ali ažuriranje podatkov o tipih kupcev in tipih kontaktov, za katere je uporabnik pooblaščen (Slika 3). Uporabnik bo videl le podatke, za katere ima dovoljenje vsaj za vpogled.

Tipi naslovov

Slika 4: Ekranska slika administratorja aplikacije, zavihek Tipi naslovov

Šifra	Naslova	Naziv Tipa Naslova	Način obveščanja
G	E-mail služba		E
H	Spletni naslov		H
A	Transakcijski račun		B
N	Naslov		P
T	Telefon domač		T
R	Telefon služben		T
M	Mobitel		T
S	SMS		S

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 6 .

Načini komuniciranja so se v sodobnem svetu temeljito spremenili. Tako ima lahko vsakdo veliko »naslovov«, na katerih je dosegljiv. Katere tipe naslovov lahko dodelimo osebam parametrično, določamo preko tega ekrana (Slika 4).

Šifra je alfanumeričen podatek v dolžini dveh znakov. Za nov tip naslova si izberemo katerokoli neobstoječo kombinacijo. Nekatere šifre morajo biti ošifrirane tako, kot so, ker so uporabljene v programih za avtomatično osveževanje podatkov iz drugih aplikacij. Naziv je opis ob vnosu. Način obveščanja pa je (en) znak, ki bo pomagal programu za formiranje ustreznega načina obvestila za avtomatično obveščanje.

Tipi kupcev

Slika 5: Ekranska slika administratorja aplikacije, zavihek Tipi kupcev

Šifra	Naziv Tipa Kupca
G	Podaljšana garancija
Z	Diler vozila
R	Diler RD
P	Potencialni kupec
I	Lastnik vozila

Skupina	Naziv Skupine Vp
CV	Maloprodaja NV
CS	Maloprodaja RV

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 7 .

V tabulatu Tipi kupcev se definira funkcija, ki jo imajo osebe (Slika 5). Prvi del ekrana je namenjen definiciji tipov kupcev. Šifra tipa kupca je alfanumeričen podatek v dolžini dveh znakov. Nekatere šifre so fiksirane, ker so uporabljene v programih za avtomatično ažuriranje podatkov o osebah iz drugih aplikacij. Skupine VP za tip kupca je tabela, v katero lahko vnesemo skupine vrst prometa iz tabele že obstoječe tabele za vrste prometa. Iz tega modula lahko npr. razberemo, da je neka oseba lastnik vozila in je v maloprodaji kupila bodisi novo ali rabljeno vozilo.

Tipi kontaktov

Slika 6: Ekranska slika administratorja aplikacije, zavihek Tipi kontaktov

Osebe	Oseba	Pooblastila	Tip naslova	Tip Kupca	Tipi kontaktov	Pref
Tipi kontaktov z strankami						
Šifra	Naziv Tipa Kontakta	App	App	TK	Naziv tipa kupca	
IP	Informativna ponudba	IP	Informativna pon	P	Potencialni kupec	
PN	Ponudba novo vozilo	PV	Predračun vozila	P	Potencialni kupec	
PR	Ponudba rabljeno vozilo	PV	Predračun vozila	P	Potencialni kupec	
FV	Faktura novo vozilo	F	Faktura	L	Lastnik vozila	
FR	Faktura rabljeno vozilo	F	Faktura	L	Lastnik vozila	
FS	Faktura servis	F	Faktura	S	Servisira vozilo	
Skupine VP za Tip kontakta						
Skupina						
Vp	Naziv Skupine Vp					
CV	Maloprodaja NV					

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 7.

Kakšne kontakte bomo spremljali skozi sistem, določi administrator na tabulatu Tipi kontaktov (Slika 6). Kot je bilo že rečeno, so nekateri kontakti avtomatično navedeni skozi druge aplikacije, nekateri pa se beležijo ročno. Tip kontakta se definira tako, da se vnese šifro – alfanumeričen podatek v dolžini 5 znakov, naziv – alfanumeričen podatek v dolžini 35 znakov, šifro aplikacije, ki jo določi proizvajalec programske opreme za program, ki že beleži nek kontakt (prodaja vozil, rezervnih delov, servisiranje vozila, ...), je tip kupca, za katerega se zabeleži nek kontakt. V kolikor gre za aplikacijo, ki beleži kontakte, se lahko navede skupine vrst prometa, ki določajo kontakt. Npr. v ponudbi za novo vozilo bodo zabeležena naročila v maloprodaji za vse vrste prometa, ki spadajo v skupino Maloprodaja nova vozila.

Preference

Slika 7: Ekranska slika administratorja aplikacije, zavihek Preference

Oseba	Pooblastila	Tip naslova	Tip Kupca	Tipi kontaktov	Preference	Naslav
Preference						
Šifra	Naziv Preference					
B	Barva					
V	Velikost					

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 8.

Včasih je pomembno, da poznamo navade oziroma preference kupca, da mu prodajalci ne bi ponujali napačnih produktov oz. storitev. Preference, ki jih lahko določimo za kupca, odpremo na tabulatu preference (Slika 7). Podatki, ki jih vnašamo, so šifra, torej alfanumeričen podatek v dolžini 4 znakov, in naziv, torej alfanumeričen podatek v dolžini 80 znakov.

Naslavljanje

Slika 8: Ekranska slika administratorja aplikacije, zavihek Naslavljanje

Šifra	Naziv Tipa Kupca
1	Gospod
2	Gospa
3	Gospodična
4	Gospod in gospa
5	Podjetje - Firma
6	Ostali
7	Ne prenašaj LIVRASIO

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 8.

Naslavljanje je privzeti šifrant za pošiljanje podatkov o kupcu (Slika 8). Šifre so tako fiksne od 1 do 7. V primeru potrebe po novi šifri, o čem posebnem v sklopu CRM-ja, bi bilo potrebno odpreti nove šifre.

Aplikacije

Slika 9: Ekranska slika administratorja aplikacije, zavihek Aplikacije

Šifra	Naziv App	Ime tabele	Ime polja
DN	Delovni nalogi	DELOVNI_NALOGI	K_DN
G	Garancijski zahtevki	PROMET_GLAVE	K_PROMETA
KK	Končni kupec	LASTNIKI_V	K_VOZILA
IP	Informativna ponudba	PONUDBE_VOZIL	K_PONUDBE
PV	Predračun vozila	NAROCILA_GLAVA	K_NAROCILA
F	Faktura	FAKTURE	K_FAKTURE
NL	News letter		

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 8.

Aplikacije so seznam programov, iz katerih se prenašajo podatki v sistem CRM (Slika 9). Seznam aplikacij in vsebina polj so za proizvajalca programske opreme. Seznam se dopolnjuje glede na aplikacije, iz katerih se prepisujejo podatki o strankah in kontaktih z njimi.

Tipi obvestil

Slika 10: Ekranska slika administratorja aplikacije, zavihek Tipi obvestil

Šifra	Nativ Tipa Obvestila	Šasija
MC	Pošiljanje revije "Moj Citroen"	<input type="checkbox"/>
P2	Vabilo na sestanek	<input type="checkbox"/>
S1	Vabilo na servis - akcija	<input type="checkbox"/>
S2	Vabilo na servis - zima	<input type="checkbox"/>
P1	Predstavitve novega modela	<input type="checkbox"/>

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 9.

Sistem predvideva možnost avtomatičnega obveščanja oseb o komercialnih akcijah, posebnih ponudbah, novostih, novoletnih čestitkah, itd. Kakšna obvestila bomo pošiljali iz sistema,

določimo na tabulatu Tipi obvestil (Slika 10). Šifra je alfanumeričen podatek v dolžini 5 znakov, naziv pa alfanumeričen podatek v dolžini 50 znakov.

1.2 Uporabniški vmesnik

Uporabnik je modul, kjer uporabnik pregleduje in dopolnjuje podatke o strankah in kontaktih s strankami. Parametre in pooblastila za vpogled oz. vnos določi administrator. Glavno vodilo ob oblikovanju ekranske slike je bilo, da na enem ekranu dobimo vpogled na bistvene podatke o stranki (Slika 11).

Slika 11: Ekranska slika uporabnika

Naslovi		Tip kupca	Da	Tipi kontakta	Tip Kontakta	Štev
Naslov	ULICA 15.MAJA 11	"VIP" Kupec	<input checked="" type="checkbox"/>	DN	Delovni nalogi	24
Telefon domač	056300140	Potencialni kupec	<input checked="" type="checkbox"/>	FS	Faktura servis	20
Fax	05 63 00 142	Servisira vozilo	<input checked="" type="checkbox"/>	LV	Lastnik vozila	4
E-mail služba	spekter@t-2.net	Lastnik vozila	<input checked="" type="checkbox"/>	FV	Faktura novo vozilo	3
Kraj	KOPER	"Moj Citroen"	<input type="checkbox"/>	NC	Novoletna čestitka	2

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 9.

Na zgornjem delu ekrana se vidijo osnovni podatki o stranki. To so šifra, davčna številka, priimek oz. ime podjetja, ime oziroma dodatni naziv podjetja, status oz. veljavnost, spol, naslavljanje, datum vpisa osebe v sistem, datum rojstva/ustanovitve, titula, če gre za doktorje, magistre in podobno, ter opombe. Spol je lahko poleg moški ali ženska tudi podjetje. V kolikor je oseba že bila obstoječa stranka, ki je že vnesena v obstoječi informacijski sistem, se v polju Partner prikaže šifra osebe, pod katero je vnesena v informacijski sistem. Naslove vnašamo glede na razpoložljive podatke. Za vpis novega naslova se postavimo v prazno vrstico. Odprlo se bo okno s tipi naslovov, katerih oseba še nima. Z dvoklikom se prenese vnos in lahko vpišejo novi naslov. V oknu Tip kupca so možnosti, ki so dodeljene uporabniku za vpogled. Potrjene so vrstice, kjer se tip kupca nanaša na prikazano osebo. V oknu Tip kontakta so prikazani tipi in število kontaktov s stranko. Zaporedje je po padajočem številu. Na prvem mestu so tipi kontaktov z največjim številom, na zadnjem pa tip kontakta, ki morda še ni zaveden.

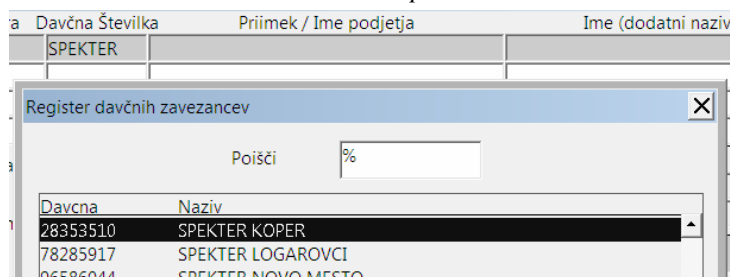
Če želimo spremeniti podatke o stranki, nas sistem najprej vpraša, ali smo prepričani, da želimo spreminjati podatke o tej osebi, da ne bi prišlo po pomoti do nehotenega spreminjanja podatkov. V kolikor je odgovor pritrdilen, program dovoli spremembe.

Prav tako ob brisanju osebe program vpraša po potrditvi. V kolikor je odgovor pritrdilen in oseba nima kontaktov in obvestil, program pusti izbrisati osebo.

Posebne funkcije v polju davčna številka

Na polju davčna številka obstaja več možnosti. Ob vnosu nove osebe, ki je davčni zavezanec, si lahko uporabnik pomaga s funkcijsko tipko za listo vrednosti. Kot prikazuje Slika 12, z vnosom nekaj črk imena davčnega zavezanca in pritiskom tipke liste vrednosti sistem prikaže vse vnose, ki ustrezajo kriteriju iz Registra davčnih zavezancev (RDZ).

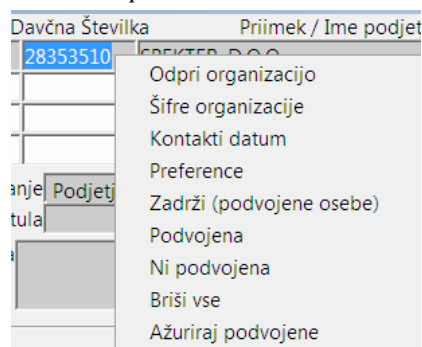
Slika 12: Ekranska slika uporabnika za RDZ



Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 11 .

Poleg tipke za listo vrednosti se ob pritisku na desni miškin gumb prikaže meni z dodatnimi funkcijami (Slika 13). Te so namenjene bodisi urejanju ali združevanju podvojenih oseb ali vpogledu v podatke osebe.

Slika 13: Ekranska slika uporabnika za meni z dodatnimi funkcijami



Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 11 .

Možne izbire so sledeče:

- Odpri organizacijo - odpre organizacijo na osnovi podatkov o osebi.
- Šifre organizacije - v kolikor se skriva prikazno okno s šiframi partnerja naših organizacij, bo ta izbira okno ponovno prikazala.
- Kontakti datum - prikaže okno z vsemi kontakti po padajočem datumu, namesto po kategorijah kontaktov.
- Preference - prikaže okno za vpogled ali vnos preferenc osebe. Šifrant možnih preferenc vzdržuje administrator.
- Izbire Zadrži (podvojene osebe), Podvojene, Ni podvojena, Briši vse in Ažuriraj podvojene so namenjene brisanju podvojenih oseb.

Če smo na padajočem meniju na davčni številki izbrali Kontakti datum, se nam odpre okno po padajočem datumu ne glede na tip kontakta. Prikažejo se pretekli kontakti z določeno stranko (Slika 14).

Slika 14: Ekranska slika uporabnika s preteklimi kontakti

Šifra	Davčna številka	Priimek / Ime podjetja	Ime (dodatni naziv)	S	M	Ž	P
162884	28353510	SPEKTER, D.O.O.	Računalniški inženiring	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tip							
Z dne	kontakt	Naziv Tipa kontakta	Veza	Obvestilo	Vrednost	Val	P Z
12.04.2007	FS	Faktura servis	0030002-201010030874		358,82	978	<input type="checkbox"/>
05.04.2007	DN	Delovni nalogi	01-2007-2989				<input type="checkbox"/>
13.03.2007	FV	Faktura novo vozilo	0030002-251420003176		13.891,58	978	<input type="checkbox"/>
13.03.2007	LV	Lastnik vozila	LASTNIK				<input type="checkbox"/>
13.03.2007	FS	Faktura servis	0030002-201010022774		80,56	978	<input type="checkbox"/>

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 12 .

Z izbiro na padajočem meniju Preference nam program odpre okno s preferencami kupca (Slika 15). Šifrant možnih vnosov vzdržuje administrator CRM-ja. Novo preferenco osebe, ki še ne obstaja, mora najprej omogočiti administrator. Šifra je podatek iz tabele možnih preferenc in dejanski vpis preference za določeno osebo.

Slika 15: Ekranska slika uporabnika z preferencami

Šifra	Davčna številka	Priimek / Ime podjetja	Ime (dodatni naziv)	S
162884	28353510	SPEKTER, D.O.O.	Računalniški inženiring	<input checked="" type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>

Šifra	Preferenca	Preferenca
B	Barva	Rdeč pa magari brez motorja !!!
V	Velikost	So kupili že 4 Berlinge

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 12 .

1.3 Obvestila

Obvestila so modul, kjer definiramo obvestilo osebam. Obvestila so lahko pisna, poslana preko pošte, e-maila, sms-a, telefonsko ali preko kakega drugega sredstva komunikacije. Glede na način pošiljanja obvestila program generira ustrezen izhod za prejemnika obvestila. Obvestilo je potrebno najprej definirati (Slika 16).

Slika 16: Ekranska slika za urejanje obvestil

Ključ	Z dne	Obvestilo	Tip Obvestila	Naziv tipa obvestila	Poslano	P/Z	Število
7	07.12.2007	Moj Citroien XII	MC	Posiljanje revije "Moj Citi"		●	0
6	04.07.2007	Garancije plus	P1	Predstavitve novega moc		●	46

TK	Naziv Tipa Kupca	Od dne	Do dne	Reg	Kraj	Tip.Voz.	Naziv tipa vozila	OK	Število
V	"VIP" Kupec							<input type="checkbox"/>	
G	Podaljšana garancija							<input type="checkbox"/>	
Z	Diler vozila							<input type="checkbox"/>	

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str. 13 .

Za definicijo obvestila je potrebno vnesti:

- Z dne – datum obvestila;
- Obvestilo – opis obvestila;
- Tip obvestila – šifra iz tabele Tipi obvestil, ki jih lahko definira le administrator;
- Poslano – datum, ko je bilo obvestilo dejansko poslano;
- P/Z – status obvestila, ki je lahko predlagano ali zaključeno;
- Število – število obveščenih oseb;
- Tip naslova – šifra iz tabele tipov naslova, na katerega bo oseba obveščena. Obveščene bodo le osebe, ki imajo vnesene podatke za ta tip naslova;
- Tip kontakta – šifra iz tabele tipov kontaktov, ki naj se dodeli osebi na osnovi poslanega obvestila.

V drugem delu ekrana so definirani teksti, ki se dodajo obvestilu. Teksti se lahko dodajajo obvestilom, poslanim po pošti, e-mailu ali sms-u. Tekst se definira v posebni tabeli v obstoječem informacijskem sistemu tabel. Tekstov je lahko več.

V tretjem delu ekrana definiramo pogoje, ki ustrezajo osebam, ki jih želimo obvestiti. Pogoji, ki so trenutno na razpolago, so:

- TK - tip kupca;
- Od dne, Do dne - datumsko obdobje dogodka (npr. nakupa vozila);
- Reg – registrsko področje vozila, v kolikor gre za vozilo;
- Tip. Voz. - dodaten kriterij glede na tip vozila (npr. samo C5);
- OK - potrditveno polje, da želimo vpis prejemnikov obvestil za te parametre;
- Število - prikazano polje, ki nam pove, koliko osebam ustreza iskalni pogoj.

S pritiskom na funkcijsko tipko Naslednji blok oziroma Predhodni blok nam bo program prikazal seznam oseb, ki jih želimo obvestiti (Slika 17).

Slika 17: Ekranska slika seznama prejemnikov obvestila

Priimek/Naziv partnerja	Ime/Dodatni naziv	Naslov	Opomba	S
ABC 1968 d.o.o.		CIGLANSKA 28		<input type="checkbox"/>
A-COSMOS D.D.	trgovina in proizvodnja d.d.	Celovška cesta 182		<input type="checkbox"/>
ANTON MERLAK	s.p.	DRENOV GRIČ 99		<input type="checkbox"/>
AUTOMOBILES CITROEN		12, rue Fructidor		<input type="checkbox"/>
AUTOMOTIVE TRADING SERVICES	STR. FABRICA DE GLUCOZA	NR.9 -11, SECT. 2 ,		<input type="checkbox"/>
AVTO BH d.o.o.	TRGOVINA, SERVIS IN PREV	PODBEVŠKOVA 6A		<input type="checkbox"/>
AVTO CENTER JEROVŠEK D.O.O.		CESTA NA KRKO 4		<input type="checkbox"/>
AVTO CITY d.o.o.		AVTOMOBILSKA ULICA 15		<input type="checkbox"/>

Vir: Navodila za uporabo aplikacije CRM, 2008, str.14 .

V polje Opomba, lahko referent vpiše opombe, vezane na obvestilo. V kolikor gre npr. za telefonski pogovor, lahko vpiše podatke, ki mu jih je dala stranka. Potrditveno polje S je namenjeno potrditvi, da je bila stranka resnično obveščena.

PRILOGA 2: Računalniški izpis

V nadaljevanju je prikazan izpis kontaktov v obdobju 1. 2. 2009 do 7. 2. 2009 po tipu kontakta in strankah.



Kontakti v obdobju od 01.02.2009 do 07.02.2009 za tip %

Tip Kontakta OP OBISK PODJETJA

Priimek in ime osebe	Davčna Številka Osebe	Priimek in ime referenta			Val	Sasija	Opomba
		Datum	Stat	Oznaka dokumenta			
KRAŠKI ZIDAR D.D.	38583372	KNAFELC FRANKO					Obisk podjetja 06-02-2009 sestanek z g.Smrdel
		07.02.2009	0				

Tip Kontakta OS Obisk salona

Priimek in ime osebe	Davčna Številka Osebe	Priimek in ime referenta			Val	Sasija	Opomba	
		Datum	Stat	Oznaka dokumenta				Vrednost
AVELINO GRIZANEIĆ S.P.	34844023	MIKOLIĆ LORENA					pokličem v četrtek, če bo se kaj višja akcija	
		02.02.2009	0	BERLINGO 90KM predelan				
BOŠKIN EDI		MIKOLIĆ LORENA						
		06.02.2009	0	C5 III 110 KM				
DELOŠTO PRIMOŽ		MIKOLIĆ LORENA					bo razmislil	
		02.02.2009	0	CROSSER				
LAZAR KATJA		ANDREJAŠIĆ TOMAŽ					STRANKA ME JE OBISKALA IN SE ZANIMALA	
		05.02.2009	3					
LIVE D.O.O.	SI515150 32	ANDREJAŠIĆ TOMAŽ					S STRANKO SMO SE DOMENILI ZA CENITEV	
		03.02.2009	0					
		ANDREJAŠIĆ TOMAŽ						NA CENITEV SO MI PRIPELJALI MAZDO PRE
Skupaj za osebo :							0,00	
LULIĆ SLAVKO		FRANKOVIĆ DAVOR					Stranka se zanima za novi C4 picasso.Povabil s	
		05.02.2009	0	obisk salona				
MAHNE TONI DARKO		MIKOLIĆ LORENA					Testna vožnja v petek, 6.2.2008 (cel vikend)	
		02.02.2009	0	C5 TOURER				
MUNKO SREĆKO		MIKOLIĆ LORENA					nakup aprila	
		05.02.2009	0	BERLINGO FG				
PLAZAR FRANC		MIKOLIĆ LORENA					morajo bit ksenonski žarometi	
		03.02.2009	0	C5 III - za ženo				
RAJNOVIĆ BRANISLAV		ANDREJAŠIĆ TOMAŽ					S STRANKO SVA BILA NA TESTNI VOZNI Z	
		02.02.2009	0					
VELJAK STANKO		MIKOLIĆ LORENA					eaka spisek	
		04.02.2009	0	C4 PICASSO				
ŽIBER NADA		MIKOLIĆ LORENA					cenitev Opel Meriva 1.7 d (cca.10.500 do 11.000	
		03.02.2009	0	BERLINGO III 90KM				
Skupaj za kontakt :							0,00	



Kontakti v obdobju od 01.02.2009 do 07.02.2009 za tip %

Tip Kontakta TKI TELEFONSKI KLIC PO IZDOBAVI

Priimek in ime osebe	Davna Stevilka Osebe	Priimek in ime referenta		Val	Šasija	Opomba
		Datum	Stat Oznaka dokumenta			
GROSSI VALERIO		FRANKOVIČ DAVOR				STRANKA JE ZADOVOLJNA
		02.02.2009	0 KLIC PO IZDOBAVI			
HIDRAVLIKA BRŽAN SLAVKO		EIBEJ STANISLAV				STRANKA ZADOVOLJNA
		05.02.2009	0			
HORVATIČ LEON		EIBEJ STANISLAV				STRANKA ZELO ZADOVOLJNA
		05.02.2009	0			
KOVČIČ GREGOR		MIKOLIČ LORENA				VSE OK
		05.02.2009	0 C5 VO			
NEŠIČ PETER		EIBEJ STANISLAV				KLIC, STRANKA JE ZADOVOLJNA PRIDE NA O
		05.02.2009	0			
ŠTOK ZDENKO		ANDREJAŠIČ TOMAŽ				STRANKA JE Z RABLJENIM VOZILOM KALOS
		03.02.2009	0			
Skupaj za kontakt :						0,00

Tip Kontakta TV TESTNA VOŽNJA

Priimek in ime osebe	Davna Stevilka Osebe	Priimek in ime referenta		Val	Šasija	Opomba
		Datum	Stat Oznaka dokumenta			
DELOŠTO PRIMOŽ		MIKOLIČ LORENA				
		02.02.2009	0 C-CROSSER			



Kontakti v obdobju od 01.02.2009 do 07.02.2009 za tip %

Tip Kontakta 01 Telefonski razgovor

Priimek in ime osebe	Davčna Številka Osebe	Priimek in ime referenta		Val	Šasija	Opomba
		Datum	Stat Oznaka dokumenta			
BIZJAK KRISTJAN		MIKOLIE LORENA				ARA
		05.02.2009	0 XSARA PICASSO			
GALE ZMAGA		ANDRE JASIE TOMAZ				STRANKA SE JE ZANIMALA ZA C3 PICASSO-
		04.02.2009	0			
MIZARSTVO IVANEIE PETER S.P.	38469227	ANDRE JASIE TOMAZ				S STRANKO SE MENIM ZA NAKUP JUMPERJ
		04.02.2009	0			
		ANDRE JASIE TOMAZ				STRANKI SEM PO E-MAILU PONOVRNO POSL
		06.02.2009	0			
Skupaj za osebo :						0,00
PRELC VLADIMIR		ANDRE JASIE TOMAZ				STRANKA SE JE KONENO PO 3H TESTNIH V
		03.02.2009	0			
RAJNOVIC BRANISLAV		ANDRE JASIE TOMAZ				STRANKI SEM PONUDIL LEASING ZA KATER
		03.02.2009	0			
URSA GOSTE S.P.		MIKOLIE LORENA				predračen po e-mailu
		05.02.2009	0 BERLINGO III			
ZIBER NADA		MIKOLIE LORENA				
		05.02.2009	0 dogovor za cenitev-jutri			
ZIZEK JOZE		MIKOLIE LORENA				poslala po pošti katalog in cenik
		03.02.2009	0 NEMO			
		MIKOLIE LORENA				poklical, da je prejel katalog in da v roku 3 dni p
		05.02.2009	0 NEMO			
Skupaj za osebo :						0,00
Skupaj za kontakt :						0,00
Skupaj za poročilo :						0,00