UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRIMERJAVA ORODIJ ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI NA PRIMERU PODJETJA

Ljubljana, december 2008

MITJA SLAVEC

IZJAVA

Študent Mitja Slavec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Aleša Groznika, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis:

_____

KAZALO

UVOD 1

1 **OPREDELITEV UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI** 2
1.1 Proces življenjskega cikla stranke 3
1.2 Podpora procesa življenjskega cikla stranke s pomočjo orodja CRM 6
1.3 Koristi in cilji CRM 7
1.4 Arhitektura CRM 11
1.5 Ključni dejavniki uspeha vpeljave sistema za upravljanje odnosov s strankami 12

2 **VPELJAVA CRM SISTEMA** 14
2.1 Metodologija osem gradnikov CRM 16

3 **PREDSTAVITEV ORODIJ** 21
3.1 Microsoft Outlook z Business Contact Manager 22
3.2 Microsoft Dynamics CRM 4.0 25
3.3 Oracle Siebel On Demand 14 29

4 **PROFIL IN ZNAČILNOSTI PODJETJA** 30
4.1 Predstavitev oddelkov 31
4.2 Opis sedanjega načina dela v podjetju in razlogi za vpeljavo CRM sistema 32

5 **PRIMERJAVA CRM ORODIJ** 33
5.1 Določitev in ocenjevanje parametrov 33
5.2 Primerjava orodij glede na uporabniške zahteve podjetja 38

6 **IZBOR ORODJA** 46

SKLEP 47

LITERATURA IN VIRI 49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocene parametrov po orodjih 37
Tabela 2: Uporabniške zahteve za funkcionalnosti CRM orodja 40

KAZALO SLIK

Slika 1: Življenjski cikel stranke 3
Slika 2: Vpliv koristi CRM sistema na dobičkonosnost podjetja 10
Slika 3: Okolje CRM sistema 12
Slika 4: Implementacijski model CRM 15
Slika 5: Osem gradnikov vpeljave CRM 17
Slika 6: Vstopna stran v Business Contact Managerju 2007 23
Slika 7: Microsoft CRM – internetni odjemalec 28
Slika 8: Siebel CRM On Demand – vstopna stran 30

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Rezultati primerjav orodij glede na zastavljene parametre 1
Priloga 2: Slovar uporabljenih izrazov 17
Priloga 3: Seznam in razlaga uporabljenih kratic 17

UVOD

Upravljanje odnosov s strankami (angl. *customer relationship management*) je zelo poznana tema v današnjem poslovanju, predvsem zaradi koristi, ki jih lahko prinaša ob ustrezni uporabi. Podjetja so z vsakim dnem bolj ozaveščena o upravljanju odnosov s strankami (v nadaljevanju CRM), vendar jih v to sili predvsem boj za obstanek oziroma ohranjanje obstoječega tržnega deleža v svoji panogi.

S pojavom globalizacije, masovne izdelave in masovnega marketinga se je spremenil tudi nakupni proces (Chen & Popovich, 2003, str. 672). Res je, da so storitve in izdelki kupcem lažje dosegljivi, vendar je kupec postal le »številka«, zato je težko spoznati in spremljati posameznikove potrebe.

Stranke hkrati postajajo vedno bolj zahtevne zaradi vedno večjega števila ponudnikov storitev in izdelkov, zato lahko hitro preidejo h konkurenci, če z ravnanjem podjetja niso zadovoljne. Zato je ohranjanje njihovega zadovoljstva in oblikovanje bolj osebnega odnosa toliko bolj pomembno.

Manjša podjetja z manjšim številom strank lahko lažje identificirajo svoje ključne stranke in posledično lažje upravljajo medsebojne odnose. Več težav pa imajo pri tem podjetja, ki poslujejo z večjim številom strank, kar otežuje spremljanje potreb vsakega kupca in grajenje dolgotrajnega odnosa, v nekaterih primerih pa skoraj nemogoče (npr. v hipermarketih). Prav zaradi tovrstnih težav so se na tržišču pojavila raznovrstna programska orodja, ki podjetjem pomagajo upravljati s podatki svojih strank, iz njih pridobivati informacije in posredno vplivati na odnose pri vsaki interakciji, ki jih ima podjetje s stranko.

Primerjavo orodij za upravljanje odnosov s strankami sem izvedel na primeru podjetja, ki se pripravlja na vpeljavo CRM sistema, katerega del je tudi ocenjevanje ustreznosti orodij. Podjetje se ukvarja z informacijsko tehnologijo, po standardni klasifikaciji dejavnosti pa se podjetje klasificira z računalniškim programiranjem, svetovanjem o računalniških napravah in programih, ter oskrbo z računalniškimi programi in svetovanjem.

Namen te naloge je vzpostaviti postopek, s pomočjo katerega je omogočen lažji izbor ustreznega CRM orodja. Sprva se bom lotil splošne primerjave CRM orodij glede na izbrane tehnične parametre (tehnična primerjava), zatem pa še primerjave orodij glede na dane uporabniške zahteve podjetja (vsebinska

primerjava). S primerjavo obeh vidikov je namreč primerjava bolj celovita. Cilj naloge pa je za izbrano podjetje izbrati najustreznejše CRM orodje izmed vseh orodij, za katere je bila izvedena primerjava.

1 OPREDELITEV UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Za lažje razumevanje celotne filozofije CRM je naprej potrebno opredeliti pojem CRM ter poznati celotni proces življenjskega cikla stranke, s katerim pridobimo vpogled v posamezne korake, ki jih stranka opravi v nakupnem procesu.

Definicij, ki opredeljujejo pojem upravljanja odnosov s strankami, je veliko. Lahko celo rečemo, da obstaja toliko opredelitev, kolikor je posameznih strokovnjakov oziroma avtorjev na tem področju. Izbral sem dve, za kateri menim, da dobro opisujeta filozofijo upravljanja odnosov s strankami.

Kovačič, Groznik in Ribič (2005, str. 84) opredeljujejo CRM kot poslovno strategijo, ki si prizadeva za maksimiranje vrednosti za organizacijo prek doseganja dolgoročne konkurenčne prednosti v obliki maksimiranja nakupnih izkušenj. Anderson in Kerr (2002, str. 2) pa CRM obravnavata kot vsestranski pristop za ustvarjanje, ohranjevanje in širjenje odnosa s stranko.

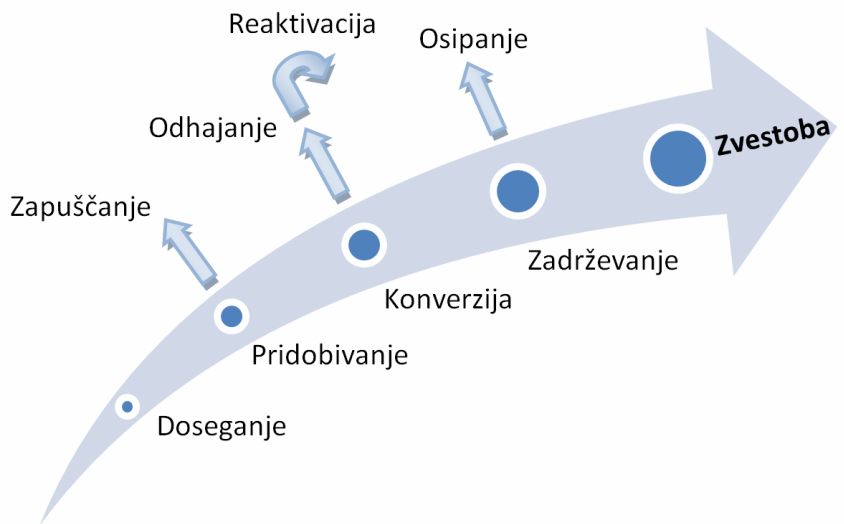
Druga definicija je na prvi pogled precej splošno zastavljena, zato si poglejmo, kaj posamezne besede v definiciji predstavljajo. Z besedo vsestranski je mišljeno predvsem dejstvo, da mora biti CRM domena vseh področij oziroma oddelkov v organizaciji, saj CRM predstavlja način poslovanja. Če npr. oddelek za informacijsko tehnologijo poda pobudo za vpeljavo sistema CRM, ta ne sme postati izključna odgovornost tega oddelka. V takšnem primeru, ko se odgovornost delegira le enemu področju oziroma oddelku organizacije, bodo trpeli odnosi s strankami. Enako velja, če pri planiranju za CRM izpustimo določeno področje oziroma oddelek, ki ima povezavo z strankami, saj na ta način postavimo v nevarnost prav odnose s stranko, ki jih želimo ohranjati. Beseda pristop predstavlja način, kako se lotevamo odnosov s strankami. Tukaj bi lahko uporabili besedo strategija, saj ta beseda opredeljuje smer, v katero se organizacija podaja. In v primeru, da kakšna strategija kljubuje tej, ki smo si jo zastavili za odnose s strankami, lahko organizacijo spravi v napačno smer, četudi je strategija zastavljena na nivoju posameznega oddelka (Anderson & Kerr, 2002, str. 2). Ostanejo nam še besede ustvarjanje, ohranjevanje in širjenje. CRM je osredotočen na življenjski cikel stranke. S pomočjo CRM orodja zbiramo podatke o svojih strankah in

njihovih nakupnih navadah. Te podatke nato s pomočjo analize preoblikujemo v informacije in te izrabljamo za predvidevanje potrošniškega obnašanja.

1.1 Proces življenjskega cikla stranke

Za lažje razumevanje, čemu je CRM namenjen, je potrebno podrobneje obdelati potek življenjskega cikla stranke. Življenjski cikel stranke (angl. *customer life cycle*) je termin, ki opisuje razvoj oziroma potek korakov, skozi katere se kupec premika med procesom nakupa nekega proizvoda oziroma storitve.
Cutler in Sterne (2000, str. 26) življenjski cikel stranke opredeljujeta kot korake oziroma faze v času. Proces se začne s pridobivanjem pozornosti potencialnih strank, nato nadaljuje s pridobivanjem stranke v področje vpliva, zatem pa sledi korak preoblikovanja stranke v plačljivega kupca. Naslednji korak, ki sledi, je ohranjanje stranke in v primeru zadovoljstva stranke postanejo zagovorniki podjetja. V okviru procesa pa nas lahko stranka tudi zapusti, preneha pri nas kupovati, ali pa jo izgubimo potem ko smo jo že nekaj časa uspeli zadržati.

Slika 1: Življenjski cikel stranke



Vir: M. Cutler & J. Sterne, E-metrics, Business Metrics For The New Economy, 2000, str. 26.

Doseganje

Doseganje se nanaša na potencial pridobivanja pozornosti ciljnih strank. Primarni cilj tega koraka je ozaveščanje na ciljnem tržišču, doseg pa je običajno izražen kot delež celotnega potencialnega trga ali kot delež uporabnikov določenega spletišča (Cutler & Sterne, 2000, str. 27). Ta korak lahko obrazložimo na primeru oglaševanja konference z računovodsko

tematiko. Če želimo z oglasom doseči 2.000 ciljnih udeležencev in objavimo oglas na določenem računovodskem portalu, kjer mesečno portal obišče 1.000 uporabnikov, smo dosegli 50 % ciljnega občinstva v obdobju enega meseca. Se pa tukaj lahko pojavijo razlike o opredeljevanju doseženega dosega. Nekatera podjetja merijo doseg s številom prikazov strani, druga pa z dejanskim ogledom oglasa (npr. klikom na spletni oglas), s čimer se dokaže, da je stranka oglas dejansko prebrala.

Pridobivanje

V tej fazi je pomembno vzpostaviti zanimanje stranke, ki nato preide v interakcijo s podjetjem. Med interakcijo spada npr. telefonski klic, e-sporočilo, faks ipd., preko katerega stranka vzpostavi stik s podjetjem in izkaže zanimanje za proizvod oziroma storitev podjetja. Kljub temu da stranka izkaže zanimanje, pa je dejanski nakup še vedno vprašljiv.

Pretvorba

Čeprav ima podjetje zanimanje strank, ne bodo vse postale kupec podjetja. Podjetje ne ve, ali določen proizvod oziroma storitev sploh zadovoljuje vse strankine potrebe, ali si ga lahko privošči in ali ima ustrezne pogoje za njegovo uporabo. Šele ko stranka izpolnjuje zahtevane pogoje, ta stranka pridobi status potencialni kupec. Nekatera podjetja zato opredeljujejo pretvorbo kot točko, kjer je bil opravljen nakup in potencialni kupec postane »pravi« kupec (Cutler & Sterne, 2000, str. 28).

Zadrževanje

Za organizacije je veliko dražje pridobivati nove stranke, kot ponovno poslovati z obstoječimi (Kovačič et al., 2005, str. 72). Obstoječe kupce namreč lažje prepričamo v nakup dodatnih proizvodov in storitev, saj že obstaja neka mera zaupanja in poznavanje pogojev poslovanja. Če pa posedujemo še dodatne podatke, s katerimi imamo možnost izoblikovati profil stranke, je lažje tržiti proizvode oziroma storitve z uporabo trženja na »osebnem« nivoju.

Zvestoba

Stranke z največjo vrednostjo skozi celotno življenjsko obdobje so tiste, ki ne izkazujejo zvestobo le proizvodom in storitvam podjetja, temveč so zvesti tudi samemu podjetju (Cutler & Sterne, 2000, str. 31). Takšne stranke promovirajo in zagovarjajo podjetje drugim ljudem preko ustnega izročila, spletnih skupnosti in klubov.

Zvestoba se razlikuje po panogah in poslovnih modelih zaradi vpliva različnih dejavnikov, zato je zvestobo težko ugotavljati in meriti. V primeru trgovine na drobno pomeni zvestoba stranke vsakotedenski obisk in nakup. Že samo časovno obdobje se razlikuje pri ocenjevanju zvestobe, saj recimo pri prodaji avtomobilov ne merimo zvestobe na mesečnem nivoju, ampak na nivoju nekaj let.

Prekinitve v življenjskem ciklu stranke

Kljub temu da se trudimo in želimo svoje stranke zadovoljiti, vsaka stranka, ki potuje skozi proces življenjskega cikla, ne pride do želenega zaključka. Stranka lahko izstopi iz cikla preko zapuščanja, odhajanja (obstoječi kupec) in osipanja (Cutler & Sterne, 2000, str. 31).

Zapuščanje

V vsakem nakupnem procesu, ki je sestavljen iz več korakov, je nevarnost zapuščanja. Zelo dober primer so spletne trgovine, ki po naravi vsebujejo precej korakov, preden se nakup dejansko izvede. Pogosto se dogaja, da si kupci nalagajo izdelke v virtualne nakupovalne vozičke, nato pa nakupa ne izvedejo. Takih primerov v običajnih trgovinah ne videvamo. Potencialne stranke je potrebno pritegniti z uporabo različnih mehanizmov oziroma spodbud, da nadaljujejo cikel z opravljenim nakupom in ne zapuščanjem.

Odhajanje

Stranka lahko iz cikla izstopi tudi, ko opravi nakup ali je celo določen čas kupovala pri določenem podjetju, nato pa je prešla h konkurenci. Kupca podjetje ni uspelo obdržati oziroma ga prepričati v ponovni nakup. Odhode strank lahko ugotavljamo z enakimi elementi kot pri fazi zadrževanja. Spremljamo pogostost nakupovanja glede na določeno časovno obdobje in če se je nek vzorec prenehal, je morda čas za ustrezen ukrep. S pomočjo podatkov in oblikovanja profilov strank imamo možnost pravočasnega reagiranja, s katerim lahko kupca zadržimo (izvede se reaktivacija kupca).

Osipanje

Z osipanjem merimo, v kolikšni meri se zamenja baza kupcev oziroma strank v določenem časovnem obdobju (Merc, 2003, str. 63). Če želimo osip izračunati, delimo število kupcev, ki so prenehali kupovati v danem časovnem obdobju, s celotnim številom kupcev na koncu časovnega obdobja (Cutler & Sterne, 2000, str. 35). Merjenje osipa je npr. najlažje v telekomunikacijski panogi (primer izračuna spodaj), v večini podjetij pa je težje določiti, kdaj nastopi odhod iz podjetja, zato je merjenje osipa oteženo.

Če ponazorimo izračun na primeru (Cutler & Sterne, 2000, str. 35):

Podjetje je v tekočem mesecu, poleg že obstoječih 2.000 naročnikov, pridobilo 200 novih naročnikov, katere je priklopilo v omrežje. V celotnem mesecu je na drugi strani opravilo 50 odklopov, kar pomeni, da smo izgubili 50 naročnikov. Na koncu meseca imamo 2.150 naročnikov.

Stopnja osipanja = $\frac{50}{2150}$ = 2,3 %/mesec Stopnja mesečne rasti pa znaša

1.2 Podpora procesa življenjskega cikla stranke s pomočjo orodja CRM

Proces zahteva ustrezno informacijsko podporo posameznim aktivnostim znotraj procesa in posameznih faz. Nekatere aktivnosti lahko z uporabo CRM orodja, s katerim preko različnih sklopov, kot so prodaja, trženje in poprodajne storitve, podpremo na ustrezen način. Ker ima stranka interakcijo z različnimi oddelki podjetja in zaposlenimi, je pomembno, da je dostop do ključnih informacij o stranki na vpogled vsem, ki imajo stik s stranko. Na ta način imamo večjo kontrolo nad odnosi in zadovoljstvom strank. S tem poskrbimo, da stranke prehajajo čez posamezne korake življenjskega cikla po želeni

oziroma načrtovani poti in zmanjšamo prekinitve v procesu življenjskega cikla (zapuščanje, odhajanje in osip). Pomembno je, da vemo, skozi katere korake stranka prehaja in na katere korake moramo biti posebej pozorni. S takšnimi informacijami lahko oblikujemo in zastavimo ustrezne mehanizme, s katerimi lahko pravočasno odreagiramo, sprejmemo ustrezne ukrepe in stranko obdržimo.
V podjetju imajo posamezni oddelki različne funkcije pri interakcijah s stranko. Čeprav stranka komunicira s podjetjem, ima v posameznih korakih v življenjskem ciklu stik z različnimi zaposlenimi v podjetju, ki svoje delo opravljajo znotraj posameznih oddelkov. Ravno zaradi tega mora biti kultura celotne organizacije naravnana na konstantno zagotavljanje zadovoljstva stranke. Tak pristop pa sčasoma privede do koristi, ki jih CRM sistem prinaša.

1.3 Koristi in cilji CRM

Uvedba CRM rešitve ima lahko ob pravilni izrabi veliko koristi. Podjetja uporabljajo CRM orodja predvsem za povečanje učinkovitosti posameznih aktivnosti, boljši pregled oziroma spremljanje razvoja stranke in pridobivanje bolj poglobljenega znanja o svojih strankah. S tem znanjem lahko izboljšamo izkušnjo stranke, ki vodi v zadovoljstvo stranke, kar ima pozitiven učinek na dobičkonosnost podjetja (Scullin, Allora, Lloyd & Fjermestad, 2002). Govorimo torej o koristih na obeh straneh, tako stranke, kot podjetja. Koristi in cilji CRM sistema se običajno povezujejo med seboj, saj želijo podjetja preko zastavljenih ciljev doseči koristi, ki jih sistem CRM ponuja.

Glavne koristi, ki jih lahko pridobimo s CRM sistemom, so (Scullin et al., 2002):

- **Povečana zvestoba strank**
  CRM ponuja možnost dostopa do transakcijskih podatkov in informacij o strankah vsem zaposlenim v organizaciji. To posledično vpliva na izboljšano komunikacijo predvsem s tistimi strankami, ki jih identificiramo kot najdonosnejše, saj jim posvečamo več pozornosti. Z zagotavljanjem boljših storitev skrbimo za sprotno zadovoljstvo strank, kar zagotavlja dolgoročno zvestobo.
- **Učinkovitejše trženje**
  Z zbiranjem podrobnih podatkov o strankah (pretekli nakupi ipd.) je mogoče predvidevati, kakšno vrsto izdelkov oziroma storitev bo stranka kupila. Predvidi se lahko tudi okvirni čas nakupa. Trženjske kampanje so na ta način bolj učinkovite, saj jih lažje naslovimo ciljnim strankam. Z

merjenjem odziva pa dobimo povratno informacijo o uspešnosti kampanje, kar je predvsem pomembno za izboljšave naslednjih kampanj.

- **Izboljšanje poprodajnih storitev**
  Ob kontaktu s strankami igra pomembno vlogo odzivnost. Hitrejše reševanje problemov prinaša večje zadovoljstvo strank, hkrati pa prinaša višjo učinkovitost zaposlenih, ki probleme rešujejo. Ker danes obstaja veliko komunikacijskih kanalov, je sledenje vsem interakcijam toliko bolj pomembno, saj je vedno razvidno, kdo se je s stranko že dogovarjal in kakšna akcija je po dogovoru sledila.

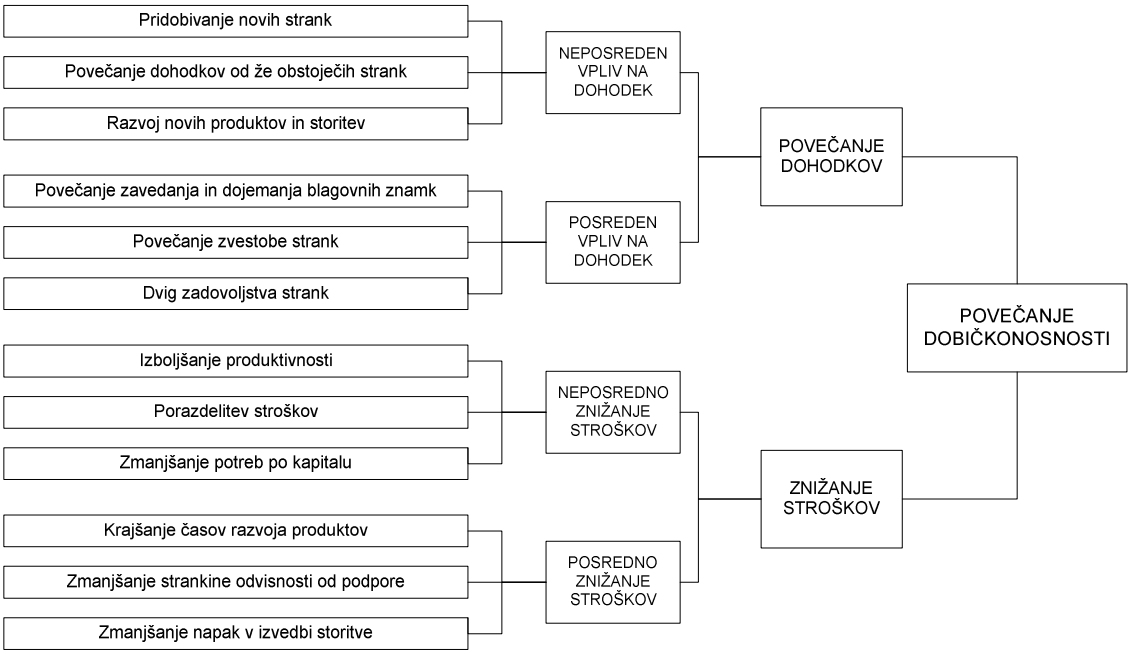
- **Večja učinkovitost ter znižanje stroškov**
  Zaradi boljše informacijske podpore nekaterim poslovnim procesom v podjetju se poviša učinkovitost (npr. krajši prodajni cikel), kar posledično vpliva na znižanje stroškov.

Če naštejemo še nekatere druge koristi, ki jih pridobimo z vpeljavo sistema za upravljanje odnosov s strankami (Kunstelj, 2006, str. 7):

- Pravilno predvidevanje življenjskega cikla strank omogoča dodatno prodajo izdelkov oziroma storitev obstoječim strankam.
- 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 (prodaja, trženje, poprodajne storitve).
- Izboljšanje in razširitev odnosov s strankami, kar posledično prinaša nove poslovne priložnosti.
- Lažje segmentiranje strank, kar omogoča razlikovanje donosnih strank od manj donosnih strank, ter posledično priprava ustreznih poslovnih planov za posamezne segmente.
- Prodajne in tržne informacije o potrebah, pričakovanjih in dojemanjih strank v realnem času.

Generalno gledano koristi, ki jih prinaša CRM sistem, posredno in neposredno vplivajo na povečevanje dohodka in zniževanje stroškov. Zaradi teh dveh vplivov pa se povečuje dobičkonosnost.

Slika 2: Vpliv koristi CRM sistema na dobičkonosnost podjetja



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

1.4 Arhitektura CRM

Sistem CRM je sestavljen iz naslednjih treh področij, ki predstavljajo različne dejavnosti in informacijske rešitve, ki jih podrobneje opredeljuje Slika 3. Te informacijske rešitve podpirajo določene poslovne procese, ki se odvijajo skozi življenjski cikel stranke. Ta področja so operativni, analitični in sodelovalni CRM sistemi (Xu & Walton, 2005, str. 960):

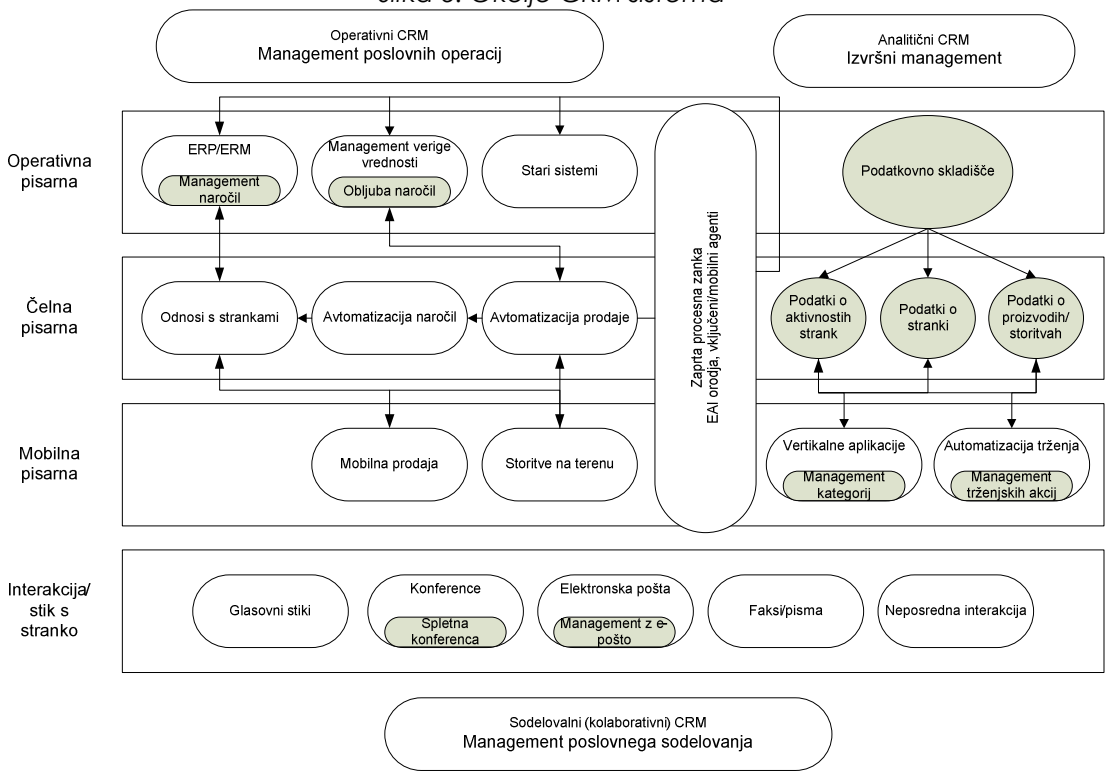
- **Operativni CRM** sistemi vsebujejo transakcijski nivo podatkov o posameznih proizvodih, strankah in transakcijah, ki se zbirajo preko več kontaktnih točk, kot so npr. kontaktni center, pošta, telefon, internet ipd. Orodja operativnega CRM sistema avtomatizirajo procese, kjer so prisotni stiki s strankami, zaradi možnosti komunikacije s stranko preko več komunikacijskih kanalov pa je komunikacija oziroma stik s stranko bolj učinkovit. Takšni operativni sistemi predstavljajo del tako imenovanih sistemov čelnih pisarn (angl. *front office*). Korist takšnega tipa CRM sistema je pooseblјanje odnosa s stranko in širitev odziva organizacije na strankine potrebe.

- **Analitični CRM** sistem analizira podatke, ki smo jih pridobili preko operativnih CRM sistemov s pomočjo podatkovnega skladišča. Preko izvedenih analiz lahko ustvarimo profile strank, identificiramo vzorčno obnašanje, določimo nivo zadovoljstva strank in stranke segmentiramo. Pridobljene informacije (kot so na primer analiza povpraševanj, dobičkonosnost produktov in storitev, analize marketinških kampanj, učinkovitosti prodaje) in znanje, ki smo ga pridobili s pomočjo analitičnega CRM sistema, lahko uporabimo za bolj usmerjeno trženje in promocijo. Prav zaradi takšnih informacij lahko obstoječim strankam, ki sodijo v določen segment, ponudimo proizvode in storitve, ki ustrezajo njihovim nakupnim profilom.

- **Sodelovalni (kolaborativni) CRM** sistemi omogočajo podjetju uporabo kombinacije novih in tradicionalnih tehnologij za interakcijo in sodelovanje s strankami, med zaposlenimi in poslovnimi partnerji podjetja (Kovačič et al., 2005, str. 74). Sem spadajo različni komunikacijski kanali, kot so telefon, faks, elektronska pošta, portal in podobno. Sodelovalni CRM predvsem podpira osebno komunikacijo s stranko, da bi dolgoročno povečali zaupanje stranke v podjetje.

Za podporo CRM je potrebna ustrezna infrastruktura, katere izgradnja pa zahteva delo, investicije in strokovno znanje. Osnovni elementi infrastrukture CRM so integracija, zgodovina in kakovostni ter podrobni podatki (Midden, 2001), za katere je bistvena izgradnja podatkovnega skladišča.

Slika 3: Okolje CRM sistema



Vir: Making a compelling business case for CRM, 2001, str. 5.

1.5 Ključni dejavniki uspeha vpeljave sistema za upravljanje odnosov s strankami

Preko poznavanja vseh ključnih dejavnikov uspeha lahko preverjamo, ali so pred začetkom vpeljave sistema upoštevani vsi dejavniki oziroma na katere ključne dejavnike moramo usmeriti pozornost preden začnemo z implementacijo CRM orodja. S tem je možnost neuspeha vpeljave manjša, saj ob izpolnjevanju ključnih pogojev ustvarimo dober temelj za vpeljavo rešitve.

Ključni dejavniki uspeha strategije CRM se v grobem vežejo na področja poslovnih strategij, organizacijske strukture, organizacijske kulture, tehnologije in podpore vodstva (Kovačič et al., 2005, str. 76):

1. ***Jasna opredelitev in široka podpora v stranko usmerjeni poslovni strategiji***, ki mora izvirati iz poslovnih potreb organizacije in njihove opredelitve stranke. Njena osnovna funkcija je promocija ideje CRM v celotni organizaciji in vzdolž vseh poslovnih funkcij. Da je to mogoče, je treba

poskrbeti, da je strategija dobro razumljena in sprejeta na ravni celotne organizacije.

2. ***Postavitev merljivih poslovnih ciljev***, ki so osnova za izgradnjo funkcionalnih rešitev v sistemu CRM in morajo voditi k uresničevanju poslovnih strategij.
3. ***Jasno razumevanje zahtev strank***. Bistvo poslovne pobude CRM je prav v gradnji boljših odnosov s strankami. Vsi odnosi niso enako pomembni. Za pravilno oblikovanje strategij, poslovnih aktivnosti in tehnologij je kritičnega pomena poznavanje vrednosti strank, njihovih potreb, zahtev in obnašanja. Pomembno je optimizirati odnose s strankami v smeri doseganja obojestranskih koristi.
4. ***Primerna organizacijska struktura in kultura***. Obe morata težiti k odpravljanju meja, ki so se tradicionalno izoblikovale med posameznimi funkcijskimi področji. Večja je stopnja povezanosti in sodelovanja med funkcijskimi področji, boljše izkušnje bo organizacija lahko zagotovila svojim strankam.
5. ***CRM-ju prijazno informacijsko okolje***. Izvajanje strategije CRM omogoča napredna vloga informatike. Na CRM ne smemo gledati kot na tehnološko pobudo. Izgradnja informacijskega okolja mora izhajati iz poslovnih ciljev in usmeritev in ne obratno. Njegova osnovan vloga je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času na pravo mesto.
6. ***Povezano delovanje množice tržnih poti***. Današnje stranke zahtevajo možnost komuniciranja in izvajanja poslovnih operacij prek različnih tržnih in komunikacijskih poti, pri čemer pričakujejo njihovo povezano delovanje. Organizacijska struktura in informacijsko okolje morata podpirati povezano delovanje v smislu zagotavljanja optimalne izkušnje stranke prek meja funkcionalnih ovir in ovir, ki jih predstavlja uporaba različnih tržnih poti. Na tem mestu je najpomembnejša prenova ključnih poslovnih procesov v organizaciji.
7. ***Zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti***. Zaposleni so sposobni spodbujati ali rušiti napore organizacije pri uvajanju novih strategij. Potrebno je poskrbeti za široko sprejetje in podporo uvajanju sprememb in novega načina razmišljanja s strani zaposlenih.
8. ***Podpora in sodelovanje vodstva organizacije*** igra pri uvajanju ključno vlogo.
9. ***Strokovni način uvajanja rešitev CRM***. Za uvajanje morajo skrbeti za to usposobljeni timi, sestavljeni iz strokovnjakov z različnih področij. Med njimi zagotovo ne smejo manjkati strokovnjaki s področij trženja, prodaje in

informatike. Po vsej verjetnosti je potrebno v projekt vključiti tudi izkušene zunanje svetovalce in izvajalce z različnih področij, saj je malo verjetno, da organizacija razpolaga z vsemi potrebnimi znanji za uspešno realizacijo projekta.

10. ***CRM je treba obravnavati kot neprekinjen proces uvajanja sprememb***. V času uvajanja, predvsem pa potem ko sistem zaživi, je treba velik poudarek nameniti merjenju, nadzoru in spremljanju delovanja sistema, ki služi za pridobivanje povratnih informacij, na podlagi katerih lahko organizacija uvaja nenehne izboljšave.

Upoštevanje vseh desetih temeljnih dejavnikov je dobra popotnica, a ni tudi zagotovilo za uspešno uvedbo. Lahko rečemo, da pravega »recepta« ni, saj nanj vpliva mnogo dejavnikov. Zato mora vsaka organizacija na podlagi poznavanja lastnega okolja in virov izoblikovati svoj način uvajanja, pri čemer so našteti dejavniki lahko v veliko pomoč.

2 VPELJAVA CRM SISTEMA

Upravljanje odnosov s strankami je filozofija, ki jo mora sprejeti celotna organizacija. Zato je pojem CRM veliko širši od same tehnologije, s katero nekateri enačijo pojem CRM. Tehnologija je le orodje, ki nam pomaga pri uresničevanju naših zastavljenih ciljev in opredeljene strategije za upravljanje odnosov s strankami. Podjetje Pan Cyber opredeljuje, da vpeljava CRM sistema zahteva celovit in strateško usmerjeni pristop, ki poleg zastavljene strategije vsebuje naslednje tri ključne elemente za uspešno CRM iniciativo:

- **Zaposlene (ljudi)**
  Vsi zaposleni oziroma vsa organizacija, od generalnega direktorja do vsakega posameznega prodajnega zastopnika, mora podpirati CRM. Sprejem CRM pri zaposlenih je izredno pomemben, saj ti aktivno sodelujejo pri nadaljnji »evoluciji« CRM sistema. Sistemi ne ustvarjajo odnosov, ljudje jih (Oakes, 2005, str. 2). Dobra CRM strategija bo zaposlenim pomagala pri osredotočanju na ustvarjanju odnosov z visoko vrednostjo. Spreminjanje načina mišljenja in obnašanja zaposlenih prinaša največjo donosnost investicij za CRM (Nelson, 2003).

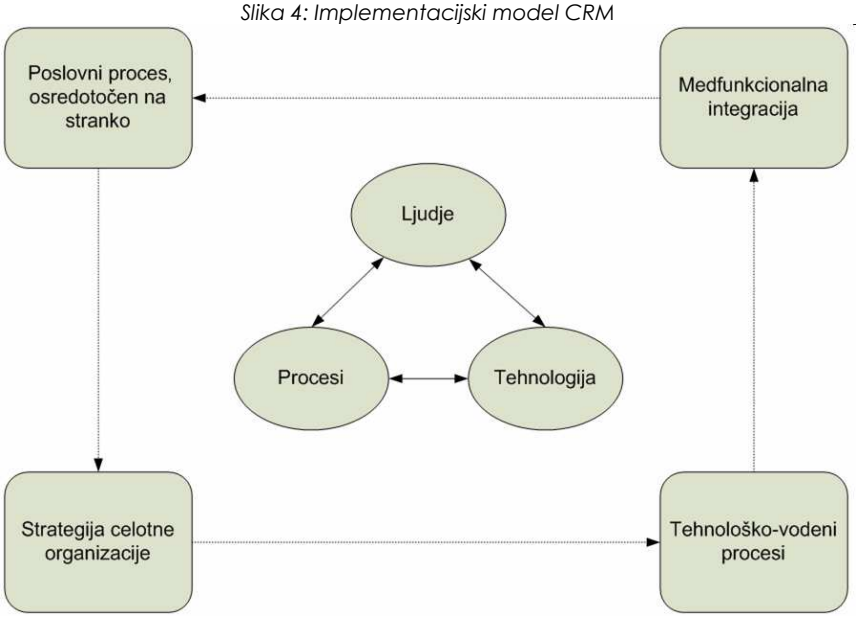
- **Procese**
  Procesi morajo biti prenovljeni, da jih lahko podpremo s CRM orodjem in da so naravnani z mišljenjem: »Kako lahko ta proces bolje služi našim

strankam?«. Podjetje mora CRM namreč povsem vključiti v svoje poslovne procese, posebno v tiste, ki imajo največ interakcij s strankami.

- **Tehnologijo**
  Podjetja morajo izbrati pravo tehnologijo, ki bo podpirala prenovljene procese, dajala zaposlenim potrebne informacije in bo enostavna za upravljanje. S pomočjo tehnologije je mogoče spremljanje in analiziranje potrošniškega obnašanja, kar omogoča učinkovitejšo usmerjenost na najbolj dobičkonosne stranke ter pravočasno odzivanje na potrebe strank. Podjetje s tehnologijo pridobi širši pregled nad posamezno stranko ter možnost, da se uči iz preteklih interakcij s strankami, da lahko optimizira bodoče interakcije.

Vse zgoraj naštete elemente je potrebno pred začetkom vpeljave določiti in oceniti z namenom ugotovitve pripravljenosti na CRM. Podjetje mora izbrati pravo tehnologijo, ki bo podprla prenovljene procese, zagotavljala potrebne podatke zaposlenim in bila enostavna za uporabo, da bodo uporabniki dejansko uporabljali orodje. Če pravilno implementiramo tehnologijo, ki podpira napačno strategijo ali procese, smo avtomatično usmerjeni v neuspeh (Sparger, 2001).

Slika 4: Implementacijski model CRM



Vir: I. J. Chen & K. Popovich, Understanding customer relationship management People, process and technology, *2003, str. 676.*

Zaradi kompleksnosti vpeljave CRM sistema in vpliva mnogih dejavnikov, se je sčasoma oblikovalo veliko metodologij in različnih pristopov k implementaciji CRM sistema. Ena izmed precej uveljavljenih je metodologija, ki jo je

predstavilo podjetje Gartner in se imenuje Osem gradnikov CRM (angl. *Eight building blocks of CRM*).

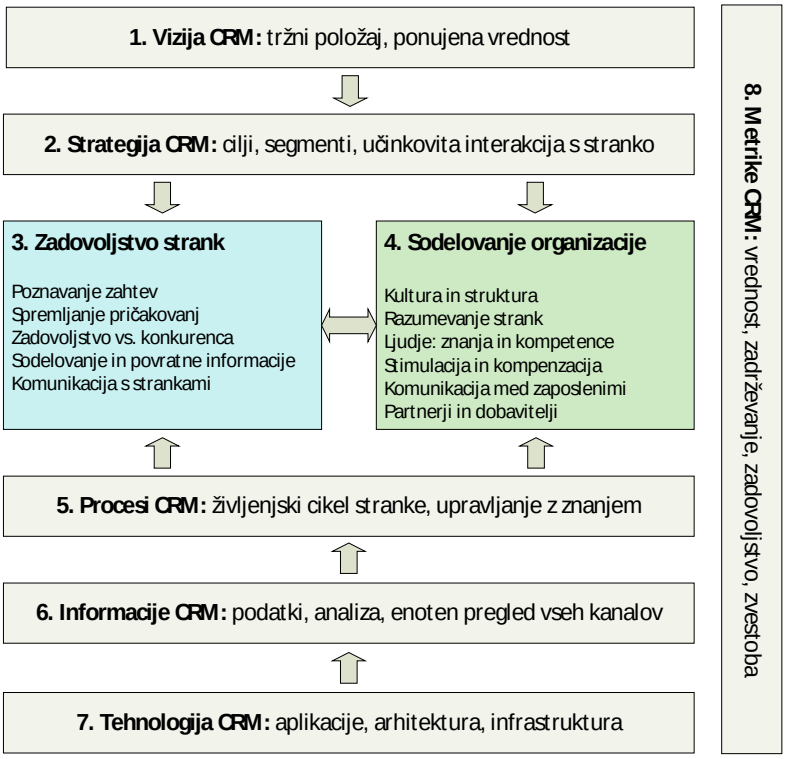
2.1 Metodologija osem gradnikov CRM

Metodologijo sem izbral zaradi celovitega gledanja na vpeljavo, saj se ta ne osredotoča le na vidik vpeljave CRM v podjetje, temveč na ravnotežje med podjetjem in strankami, na kar bi morala biti pozorna vsa podjetja. Gartnerjeva metodologija ponuja ogrodje, na katerega nato vežemo posamezne manjše dele (gradnike), ki jih moramo upoštevati pri vpeljavi. Ta pristop dodatno podaja smernice ter napotke, kako se posameznih sestavnih delov (gradnikov) lotiti, z namenom povišanja verjetnosti uspeha vpeljav CRM sistemov.
Metodologijo sestavljajo naslednji gradniki (Radcliffe, 2001):

1. Vizija
2. Strategija
3. Zadovoljstvo stranke
4. Sodelovanje organizacije
5. Procesi
6. Informacije
7. Tehnologija
8. Metrike

Vsak izmed osmih gradnikov igra pomembno vlogo pri vpeljavi sistema CRM, najpomembnejša pa sta tretji in četrti gradnik, saj med njima prihaja do stičišča med podjetjem in strankami. Vsi ostali gradniki služijo kot podpora tema dvema gradnikoma, kar nazorno prikazuje Slika 5.

Slika 5: Osem gradnikov vpeljave CRM



Vir: J. Radcliffe, Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success, 2001 in E. Peelen, K. Montfort, R. Beltman & A. Klerkx, A Study into the Foundations of CRM Success, 2006, str. 5.

Pomembno je, da razumemo, kaj posamezni gradnik predstavlja in kaj vse je potrebno storiti, da bo gradnik kvalitetno zastavljen.

Vizija

S pomočjo vizije oblikujemo predstavo, kako naj bi izgledala organizacija, ki je popolnoma usmerjena na stranko. Vizijo postavi vodstvo podjetja, ki definira, kaj CRM sploh pomeni za organizacijo, postavi cilje in opredeli, kaj organizacija želi biti za svoje ciljne stranke. Brez CRM vizije organizacija ne bo izstopala med konkurenco, ciljne stranke ne bodo vedele, kaj naj od organizacije pričakujejo, in zaposleni ne bodo vedeli, kaj naj doprinesejo k nakupni izkušnji stranke.

Strategija

Strategija pri implementaciji orodja za upravljanje odnosov s strankami igra zelo pomembno vlogo, zato mora biti ta strategija vključena v celovito poslovno strategijo podjetja. Če vizija določa, kaj in zakaj, strategija zagotavlja pregled nad tem, kako bo podjetje gradilo koristne in pomembne odnose s strankami ter zvestobo strank (Nelson, 2003). Preko teh odnosov in zvestobe pa se vzpostavi vez med podjetjem in stranko, zaradi katere stranka pri podjetju kupuje več, dalj časa, je za enak proizvod pripravljena plačati

več in priporoča podjetje drugim. Podjetja hitro zanese tehnološka plat vpeljave, saj v promocijskem materialu ponudnikov CRM orodij, na podlagi katerih se nekatera podjetja odločajo za izbor, nikoli ne omenjajo strategije. In tako velikokrat podjetja strategije sploh ne opredelijo. Odločitev o izbiri orodja je pomembna, vendar strategija posredno opredeljuje, katero orodje je za podjetje primerno (Anderson & Kerr, 2002, str. 3).

Zadovoljstvo strank

Izkušnja stranke ob vsaki interakciji vpliva na bodoče prihodke (Nelson, 2003). Stranka ima namreč kontakt s podjetjem na več področjih organizacije, z različnimi oddelki podjetja in z različnimi zaposlenimi oziroma predstavniki podjetja. Prav zaradi več kontaktnih točk je pomembno, da stranka ob vsaki interakciji s podjetjem doživi dobro izkušnjo. Dobra izkušnja posledično vpliva na zadovoljstvo in sčasoma tudi zaupanje, kar vodi do zvestobe stranke. Slaba izkušnja ima ravno nasprotni učinek, saj se slabe novice širijo hitreje.

Sodelovanje organizacije

Če želimo zagotoviti dobro izkušnjo stranke ob vsaki interakciji, mora CRM sprejeti celotna organizacija podjetja in biti osredotočena na potrebe in zahteve stranke. Na ta način izboljšujemo kakovost interakcij in posledično zmanjšujemo možnost nezadovoljstva stranke.

Tukaj pride v veljavo upravljanje sprememb (angl. *change management*), kjer postopoma spreminjamo organizacijsko strukturo (znižujemo hierarhijo), strokovno znanje oziroma kompetence (Nelson, 2003), oblike spodbud oziroma stimulacij in kompenzacij ter kulturo organizacije (Radcliff, 2001).

Procesi

Prenova poslovnih procesov je dobro poznana tematika med podjetji, v večini se podjetja s procesi spoznavajo z namenom izboljšanja oziroma povečanja učinkovitosti delovanja podjetja. V primeru CRM pa se moramo osredotočiti na procese, kjer nastopa stranka, in jih prilagoditi na način, da bo stranka vedno pridobila dobro izkušnjo. Prav tako je ključno določevanje, kateri procesi predstavljajo priložnost za podjetje, da se poveča korist stranki, zato je potrebno (Nelson, 2003):

- Narediti pregled kontaktnih točk s strankami v podjetju in poslovnih procesov, ki imajo vpliv na stranke.
- Merjene vpliva ključnih procesov na zadovoljstvo stranke.

- Identificirati ključne procese z vidika stranke – definiranje procesov, ki povzročajo največ nezadovoljstva. Sprva se je potrebno osredotočiti na te procese.
- Določiti prioritete procesom, glede na pomembnost za stranko ter vpliva na strateške cilje podjetja za CRM.
- Merjene vpliva ključnih procesov na zadovoljstvo stranke.
- Uvajanje sprememb v čelni in operativni pisarni, kjer je to potrebno.
- Vsak proces mora imeti določenega lastnika.
- Preveriti, če katera izmed uvedenih sprememb vpliva na sodelovanje z dobavitelji in partnerji podjetja. Kljub temu da so procesi interni, pogosto vključujejo druga podjetja.
- Vzpostavitev sporazuma o ravni zagotovljenih storitev (angl. *service-level agreement - SLA*) za ključne procese.
- Segmentirati bazo strank ter na podlagi tega ponovno ovrednotiti ključne procese in ponovno definirati ravni zagotovljenih storitev.

Informacije

Pretok informacij oziroma podatkov o strankah je ključnega pomena, saj mora CRM omogočati dostop do pravih informacij v pravem trenutku. Uspešen CRM sistem mora imeti vzpostavljeno tudi tesno integracijo med operativnim in analitičnim sistemom. Podatki so večinoma raztreseni in omejeni znotraj posameznih oddelkov podjetja in zapisani v več nepovezanih baz podatkov, kar nam ne omogoča celovitega vpogleda v profil stranke. Enotna podatkovna baza z vsemi informacijami o strankah je idealna rešitev s stališča konsistence podatkov in njenega upravljanja, vendar je ta ideja, žal, težko uresničljiva zaradi velikega števila sistemov in baz podatkov, ki hranijo informacije (Nikolić, 2003, str. 13). Z integracijo CRM sistema z nekaterimi drugimi sistemi (npr. ERP sistemom) lahko v veliki meri odpravimo nekatere podatkovne prepreke. Podjetja, ki naredijo poslovni načrt za upravljanje z informacijskimi viri stranke, imajo večjo možnost za dosego zastavljenih CRM ciljev in pridobitev konkurenčne prednosti (Radcliffe, 2001).

Tehnologija

Tehnologija predstavlja velik pomen pri zagotavljanju zadovoljstva strank, saj predstavlja orodja in infrastrukturo, ki nam pomaga uresničevati zastavljene cilje in strategijo. Vendar moramo vseeno jemati tehnologijo kot del celote, saj sama po sebi ne prinaša uspeha. Eno izmed največjih investicij v CRM je ravno tehnologija, kjer je potrebno postaviti infrastrukturo in investirati v CRM orodje, stroške dela, svetovalne storitve in usposabljanje uporabnikov (Eisenfeld, Hagemeyer & Galvin, 2001). CRM orodja sicer ponujajo podporo

za prodajo, trženje in center za podporo strankam, vendar dobimo celotno sliko šele takrat, ko različne informacijske rešitve s CRM sistemom med seboj integriramo (npr. celovito programsko rešitvijo - ERP). Podjetja integracijam sprva postavijo nizko prioriteto, vendar se to hitro spremeni, ko se podjetja zavejo, da za dober CRM sistem potrebujejo povezane procese, ki jih podpira integrirana tehnologija čez celotno podjetje in njegovo oskrbovalno verigo (Radcliffe, 2001).

Metrike

Čeprav so metrike zastavljene kot zadnji izmed osmih gradnikov, je metrike potrebno postaviti že samem začetku CRM projekta, saj jih uporabljamo čez celotno vpeljavo CRM. Na ta način imamo postavljeno orodje za nadzor, s katerim lahko spremljamo napredek, doseganje zastavljenih ciljev oziroma imamo možnost preverjanja, v kolikšni meri smo uspeli uresničiti našo CRM strategijo. Brez vzpostavljenih metrik ne moremo ugotoviti, v kolikšni meri je bila uvedba CRM sistema sploh uspešna. Metrike se zasnujejo v hierarhični obliki, in sicer v naslednjem zaporedju (Radcliffe, 2001):

1. Korporativne
2. Strateške
3. Operativne
4. Infrastrukturne

Najtežje je postavljanje korporativnih in strateških metrik. Potrebno je omeniti, da ima vsako podjetje drugačne metrike, saj je njihova zasnova odvisna od zastavljene strategije in ciljev podjetja.

Metodologija Osmih gradnikov CRM je uporabna tudi za ocenitev obstoječih zmožnosti CRM sistema podjetja z zahtevanimi oziroma želenimi funkcionalnostmi. Kot rezultat, dobimo dober pregled nad tem, kje se trenutno nahajamo v primerjavi z zastavljeno strategijo. Metodologija poudarja načelo, da je potrebno najti ravnovesje med zahtevami oziroma željami podjetja na eni strani in strank na drugi strani. Če vsakega od danih gradnikov ustrezno opredelimo in sledimo korakom metodologije, se s tem ustrezno pripravimo na samo implementacijo CRM orodja.

3 PREDSTAVITEV ORODIJ

Priporočljivo je, da z izborom ustreznega orodja pričnemo že na samem začetku, ko se odločimo za vpeljavo sistema CRM. Na ta način med tekom ostalih aktivnosti (npr. postavljanje strategije, popisom procesov itn.) vzporedno izberemo orodja v ožji izbor, jih ocenimo (tako s tehničnega, kot vsebinskega stališča) in po izbiri najustreznejšega orodja pripravimo potrebno tehnično infrastrukturo. Ko pridemo do koraka, ko je potrebno orodje namestiti, smo vnaprej pripravljeni na implementacijo orodja, kar nekoliko pospeši proces vpeljave CRM sistema.

Orodja, ki so bila izbrana v ocenjevanje in primerjavo, so med seboj precej drugačna, saj se ne razlikujejo le po funkcionalnostih, ki jih ponujajo, temveč tudi po načinu uporabe, namestitve, oblike licenc in podobno. Preliminarna

izbira orodij je potekala na podlagi pregleda reklamnega gradiva, več predstavitev in pregleda lastnosti posameznih orodij. Prvo izbrano orodje se imenuje Business Contact Manager (v nadaljevanju BCM) od podjetja Microsoft. Je manjše orodje, ki je bilo izbrano zaradi navezave na orodje Microsoft Outlook, ki je v podjetju najbolj uporabljano orodje. V ožji izbor je bilo dodano tudi zaradi prijaznosti do uporabnika in precejšnjega nabora funkcionalnosti, orodje pa je ob posedovanju ustrezne različice paketa Microsoft Office za uporabo brezplačno. Naslednje izbrano orodje je Microsoft CRM verzije 4.0 (v nadaljevanju MS CRM). Gre za strežniško različico, za katero je potrebno imeti predpisano tehnično infrastrukturo. Orodje je bilo izbrano zaradi široke prilagodljivosti, ki jo ponuja (arhitekturne, uporabniške in administratorske), in močne integracije z orodjem Microsoft Outlook. Orodje je bilo izbrano tudi zaradi široke ponudbe nekaterih obstoječih rešitev, ki enostavno integrirajo Microsoftove sisteme med seboj. Podjetje namreč pri svojem vodenju poslovanja uporablja predvsem Microsoftova orodja. Tretje orodje pa je Oraclov Siebel On Demand verzije 14 (v nadaljevanju Siebel). Gre za orodje, ki se od ostalih dveh razlikuje po tem, da se zanj plačuje mesečno oziroma letno najemnino, saj je ponujeno kot storitev (angl. *Software as a Service - SaaS*). Orodje je bilo izbrano na podlagi dejstva, da je cenovno ugodnejše kot strežniška različica (Siebel CRM Professional), ki sem jo želel vključiti v primerjavo, vendar ni bilo mogoče pridobiti ustrezne preizkusne verzije. Siebel je bil izbran tudi zaradi dejstva, da sodi med najbolj uporabljane rešitve in da je večkrat prejel najvišje nagrade, hkrati pa je med vodilnimi na trgu.

V nadaljevanju so podrobneje opisana vsa zgoraj navedena orodja.

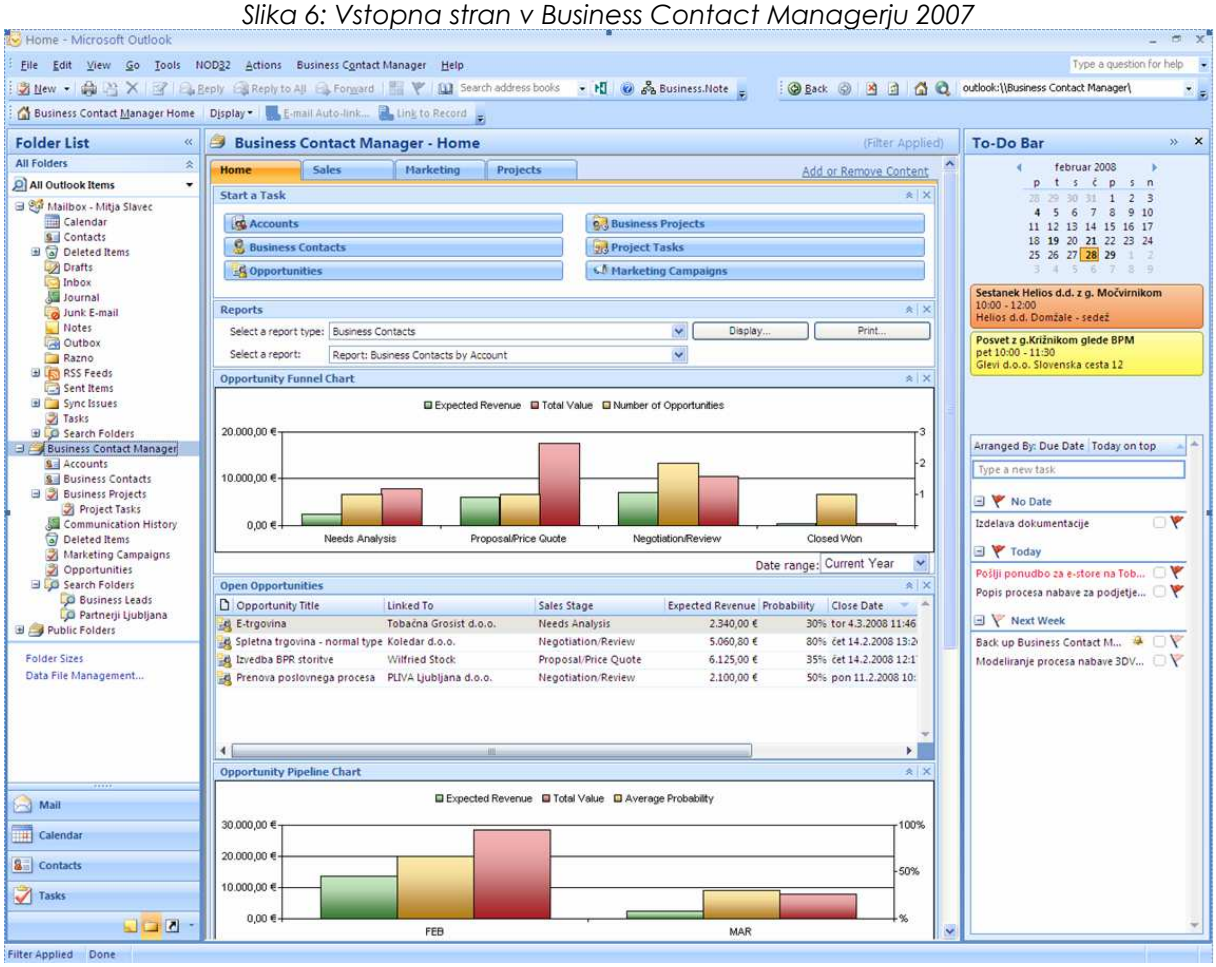
3.1 Microsoft Outlook z Business Contact Manager

Manjša podjetja se srečujejo s podobnimi izzivi kot srednje-velika in velika podjetja, le da imajo manj virov. Čeprav je na tržišču veliko CRM orodij, je večina teh orodij prilagojena velikim podjetjem, ki zahtevajo visoke stroške implementacije. Zato je Microsoft izdal dodatek k programu Microsoft Outlook 2003, ki se je imenoval Business Contact Manager. Vseboval naj bi funkcionalnosti, ki jih manjša podjetja potrebujejo za svoje delo s strankami. Ena izmed glavnih prednosti je bila integracija s programom Microsoft Outlook, prav tako pa poznan uporabniški vmesnik v okolju Windows, ki je dodatno poskrbel tudi za boljši in hitrejši sprejem dodatka med uporabniki. BCM se na tržišču ne smatra kot CRM orodje, vendar ponuja veliko

funkcionalnosti, preko katerih lahko izvajamo večino aktivnosti, ki so domena CRM sistemov.

Business Contact Manager 2007 prinaša veliko novosti, predvsem boljšo integracijo z večino programov v Microsoft Office 2007 paketu. Poleg izboljšane integracije z Microsoft Outlook 2007 je integriran z Wordom 2007 in Publisherjem 2007, preko katerih lahko npr. izvajamo marketinške kampanje, Accessom 2007 ter Excelom 2007, v katera lahko podatke uvažamo in jih obdelujemo. Ena izmed novih povezav BCM je tudi z Microsoft Office Accounting 2008, računovodsko aplikacijo, ki pa je trenutno na voljo le za trg (ZDA) Združenih Držav Amerike in trg Velike Britanije. Ta integracija omogoča izdajanje računov strankam s pomočjo zabeleženih poslovnih priložnosti ali časom, ki smo ga porabili za posamezne naloge in telefonske klice.

Slika 6: Vstopna stran v Business Contact Managerju 2007



Vir: Lasten prikaz.

BCM se integrira v Microsoft Outlook 2007 in je prikazan kot dodatna mapa v oknu za upravljanje z mapami. To je tudi vstopna točka v aplikacijo, kjer nas pričaka nadzorna plošča, s pomočjo katere lahko vsakič naredimo hiter pregled ključnih poslovnih informacij, ki se navezujejo na posamezni sklop.

Poleg dodane mape se pojavi v orodni vrstici še dodaten zavihek, preko katerega upravljamo z nastavitvami BCM.

Z zgornje slike (Slika 6) je iz zavihkov razvidno, da je BCM razdeljen na posamezne sklope, in sicer na:

- **Prodajo**
  Omogočeno je ustvarjanje in upravljanje s sledmi (angl. *leads*) in prodajnimi priložnostmi (angl. *opportunities*).
- **Trženje**
  Možna je izdelava trženjskih seznamov (kontaktov) in izvajanje trženjskih kampanj preko različnih komunikacijskih kanalov in sledenje rezultatom oziroma uspešnosti kampanje.

- **Projekte**
  Orodje ponuja ustvarjanje in sledenje projektom, ki so vezani na določenega kupca (angl. *account*) ali poslovni kontakt (angl. *business contact*) ter ustvarjanje in delegiranje projektnih nalog.

BCM 2007 neposredno ne podpira poprodajnih storitev oziroma podpore, kot to omogočajo večji CRM sistemi, lahko pa tovrstne aktivnosti beležimo pod zgodovino poslovnega kontakta ali partnerja.

Ena izmed pomembnejših funkcionalnosti je enostavno sledenje komunikacijski zgodovini posameznega kupca, poslovnega kontakta, prodajne priložnosti in projekta. V tej zgodovini so zajeti telefonski klici, naloge, e-sporočila, sestanki, dokumenti ipd., kar omogoča enoten prostor za hranjenje podatkov iz vseh interakcij s stranko. S pomočjo te funkcionalnosti se skozi čas pridobiva znanje in sledenje posamezni stranki ali kontaktu, saj se podatki zbirajo na enem osrednjem mestu. BCM 2007 ima dodano funkcionalnost, imenovano »E-mail Auto-link«, ki avtomatično dodaja e-sporočila pod zgodovino določenega kupca ali kontakta, če to želimo. Primer: če komuniciramo s kontaktom, ki je zaposlen v nekem podjetju in imamo ta kontakt povezan s podjetjem, bodo pod zgodovino komuniciranja s podjetjem prikazana vsa e-sporočila, ki smo jih izmenjali s tem kontaktom.

3.2 Microsoft Dynamics CRM 4.0

Microsoft se je začel precej pozno vključevati na trg CRM orodij. Njihov prvi izdan CRM sistem je bil CRM verzije 1.0, leta 2003. Osredotočil se je na majhna in srednje velika podjetja, saj je bil na tem trgu še prostor za rast in razvoj, medtem ko velika podjetja že precej dobro obvladuje konkurenca, kot je na primer Siebel, SAP ipd. Konec leta 2003 je sledila verzija CRM 1.2 s širšo jezikovno podporo in večjo zmogljivostjo, v letu 2005 pa izdajo verzijo 3.0 (preskok verzije 2.0) in v začetku januarja 2008 verzijo 4.0, ki je znana pod kodnim imenom »Titan«.

Microsoftov CRM je celovito orodje za upravljanje odnosov strankami, ki ponuja podporo celotnemu procesu življenjskega cikla stranke s pomočjo treh sklopov, ki se med seboj dopolnjujejo:

- **Prodaja**
  Z orodjem se lahko določa prodajna območja, katerim se dodeljuje zaposlene in določa kvote prodajnemu osebju za opredeljeno fiskalno

obdobje. Upravlja se lahko s sledmi in prodajnimi priložnostmi, katere se lahko naknadno pregleduje na nivoju posameznega partnerja ali poslovnega kontakta. Vnaša se lahko podatke o konkurentih in njihovih proizvodih ter dodaja informacije o njihovem poslovanju (opredelitev prednosti, slabosti ipd.). Orodje ponuja upravljanje z izdelki podjetja (npr. izdelava seznama izdelkov, opredelitev enote mere, cenikov (lahko jih je več za en proizvod), popustov) in prodajno literaturo. Lahko se izdeluje ponudbe s pomočjo vnesenih izdelkov, s pomočjo katerih lahko nato izdamo račun. Prav tako lahko beležimo naročila strank in kasneje na podlagi vnesenih naročil izdamo račun.

- **Trženje**
  Orodje omogoča trženjske sezname ciljnih partnerjev ali kontaktov za namen kampanj. Ponujena je tudi možnost hitre kampanje za izbrane partnerje za hitro posredovanje informacij ali lansiranje velikih kampanj, kjer opredelimo bodoče aktivnosti in naloge, opredelimo ciljne izdelke, ki jih želimo tržiti, jim dodamo obstoječo prodajno literaturo in vnašamo odziv na kampanjo.

- **Poprodajne storitve**
  Orodje omogoča sprejemanje e-pošte v vnaprej opredeljene čakalne vrste (angl. *queue*), kamor prihajajo strankina e-sporočila z zahtevki oziroma problemi (npr. obravnavanje določene napake izdelka). V nadaljnje se ti zahtevki lahko delegirajo določeni podporni skupini ali posamezniku, ki je za odpravo napake usposobljen. Pri tem se beležijo zadeve, za katere se spremljajo opravljene aktivnosti in beležijo rešitve ob zaključku. Možno je grajenje baze znanja z vnosom postopkov, rešitev in napotkov s pomočjo vnaprej pripravljenih predlog (npr. vprašanje in odgovor, obrazložitev postopka itd.). Vnaša se lahko pogodbe, kjer lahko opredelimo (na uro natančno), kdaj ima stranka pravico do ustrezne podpore (npr. med delavnikom, vikend in prazniki). Poleg že omenjene izdelave kataloga izdelkov, se lahko vnaša storitve, ki jih podjetje ponuja (npr. popravilo kopirnega stroja), poleg tega lahko določimo inventar pripomočkov oziroma opreme, ki jo potrebujemo za opravljanje neke storitve (npr. računalnik s posebno programsko opremo). Mogoča je opredelitev skupnih virov (angl. *resource group*), ki je sestavljena iz zaposlenih in/ali pripomočkov oziroma orodij in je potrebna za izvedbo določene vrste dela. Te skupine virov pa lahko nato razporejamo s pomočjo koledarja, kar uporabniku nudi pregled nad vsemi aktivnostmi.

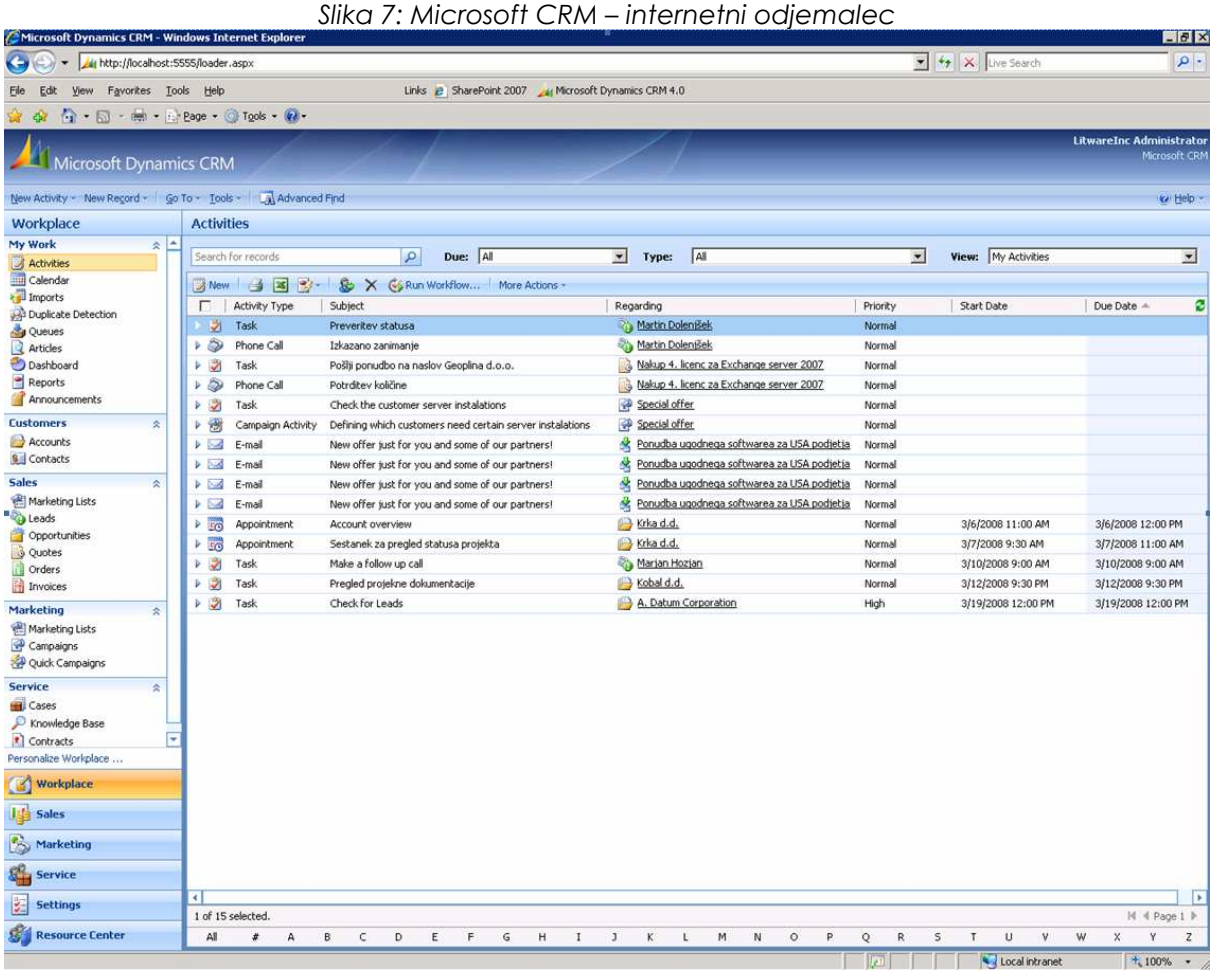
Iz navedenih funkcionalnosti lahko opazimo razlike v primerjavi z Business Contact Managerjem. To orodje je zastavljeno precej širše, predvsem pa prednjači na področju poprodajnih storitev.

Ker je aplikacija nameščena na strežniku, za dostop potrebujemo ustrezen odjemalec (angl. *client*). Imamo dve opciji, in sicer:

1. **Internetni odjemalec** preko internetnega brskalnika, s katerim se povežemo na strežnik, kjer je aplikacija nameščena. Ker gre za Microsoftov izdelek, aplikacija podpira le Microsoftov Internet Explorer 6.0 oziroma novejše verzije tega brskalnika.
2. **Outlook odjemalec**, ki omogoča dostop do CRM aplikacije preko Microsoftovega poštnega odjemalca Outlook. Med mapami, ki služijo za sortiranje e-sporočil, se pojavi dodaten sklop, preko katerega lahko dostopamo do vseh funkcionalnosti, ki jih ponuja CRM orodje, razen nekaterih izjem, ki pa so na voljo le z dostopom preko internetnega odjemalca. Med orodjema obstaja integracija, ki skrbi za beleženje e-sporočil, sestankov ter nalog, tako v Outlooku, kot CRM sistemu. Outlook odjemalec se od internetnega razlikuje le po orodni vrstici na levi strani, kjer dostopamo do CRM orodja. Uporabniški vmesniki orodja, preko katerih izvajamo akcije, pa so enaki tistim iz internetnega odjemalca.

Microsoft CRM 4.0 dodatno omogoča stopnjo prilagajanja, ki lahko doprinese veliko dodatno vrednost podjetju, če te ponujene možnosti tudi izrabi. Ker se podjetja med seboj razlikujejo (panoga, način poslovanja itn.), mora orodje ponujati veliko mero fleksibilnosti, za kar je Microsoft poskrbel s precej fleksibilno arhitekturo orodja.

Slika 7: Microsoft CRM – internetni odjemalec



Vir: Lasten prikaz.

3.3 Oracle Siebel On Demand 14

Siebel je kot ponudnik informacijskih rešitev, ki se nanašajo na upravljanje odnosov s strankami, že dolgo prisoten na tržišču. Njihovo CRM orodje je namenjeno srednje-velikim in velikim podjetjem. Leta 2005 Siebel prevzame podjetje Oracle. Razvoj aplikacije poteka izjemno hitro, saj so v slabih štirih letih izdali kar 14 izdaj CRM orodja. To kaže na dejstvo, da neprestano izboljšujejo svoje CRM orodje.

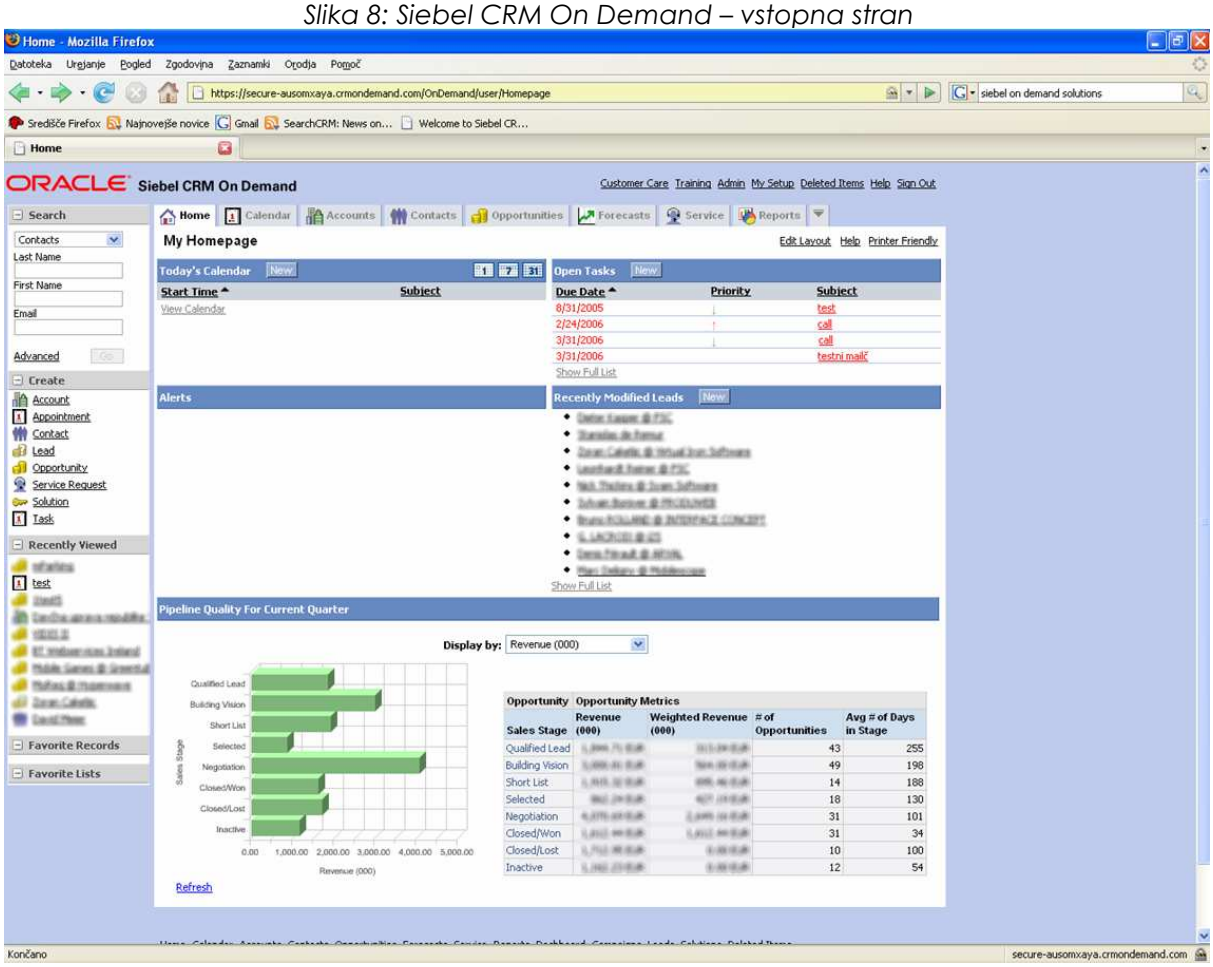
Za Siebel On Demand in podobne rešitve se odločajo predvsem podjetja, ki ne želijo oziroma ne posedujejo potrebne infrastrukture, ali pa nimajo toliko uporabnikov oziroma ne potrebujejo vseh funkcionalnosti, ki jih ponujajo večja CRM orodja. Siebel CRM On Demand je namreč zasnovan kot najemniška aplikacija (software as a service - SaaS) in v ceni najema ponuja celotno infrastrukturo, od baze do podatkovnega skladišča. Ena izmed prednosti tovrstne uporabe je ta, da ponudnik storitve skrbi za nameščanje posodobitev in popravkov. Orodje lahko začnemo uporabljati v roku nekaj dni, v primeru, da to orodje ustreza potrebam podjetja.

Siebel CRM On Demand podpira celoten proces življenjskega cikla stranke. Za razliko od Microsoftovega orodja, ni razdeljen na posamezne sklope, ampak se funkcionalnosti naslednjih sklopov prepletajo:

- **Prodaja**
  Enako kot Microsoftovo orodje, Siebel omogoča določanje prodajnih teritorijev (regij), za katere se lahko beleži prodaja in kvote za določeno obdobje. Omogočeno je upravljanje s prodajnimi priložnostmi in sledmi.
  Vsak entiteta (priložnost, sled, ipd.) ima svojo nadzorno ploščo (angl. *dashboard*), kjer se prikazuje graf z več možnostmi izbora parametrov, seznami, ki nam vnaprej filtrirajo podatke, novo kreirani zapisi ter seznam aktivnosti, ki se nanašajo na izbrano entiteto. Orodje je zasnovano na način, da je na enem zaslonu mogoč pregled celotne zgodovine stranke (npr. zaključene, nezaključene aktivnosti in sestanki). Možni so prikazi napovedi, s katerimi lahko spremljamo pričakovan dohodek (ocena) glede na vnesene podatke.
- **Trženje**
  Orodje podpira izvajanje trženjskih kampanj, za katere se kasneje meri tudi odziv oziroma beleži količini pridobljenih sledi oziroma poslovnih priložnosti, ki so bile pridobljene s pomočjo izvedene kampanje.

- **Poprodajne storitve**
  Orodje podpira ta sklop preko zahtevkov (angl. *service request*), ki se beležijo v aplikaciji. Za tem ko zahtevke rešimo, rešitev (angl. *solution*) objavimo in na ta način gradimo bazo znanja (angl. *knowledge base*). Žal je to vse, kar za ta sklop omogoča Siebel On Demand in nekaterim podjetjem to zadostuje. Za zahtevnejšo uporabo pa se je potrebno dodatno naročiti na dodatek, imenovan Call Center On Demand, ki ponuja širši nabor funkcionalnosti, namenjenim klicnim centrom.

Slika 8: Siebel CRM On Demand – vstopna stran



Vir: Lasten prikaz.

4 PROFIL IN ZNAČILNOSTI PODJETJA

Podjetje, za katerega je bila primerjava orodij izvedena, je storitveno usmerjeno in nudi storitve z informacijsko-komunikacijskega področja že več kot 15 let. Zelo dobro je usidrano na slovenskem tržišču, prisotno pa je tudi v tujini, kjer prednjačijo države jadranske regije. S tem je podjetje pridobilo izkušnje, ki se vežejo na ravnanje s tujimi strankami. Podjetje nudi celoten spekter storitev, ki so povezne z informacijsko tehnologijo, od svetovanja,

razvoja programske opreme, implementacije, do integracij in vzdrževanja, ki ga redno izvajajo za svoje obstoječe poslovne partnerje. Za vsakega izmed področij skrbi ekipa usposobljenih strokovnjakov, med katerimi prevladuje visoka stopnja izobrazbe. V podjetju ima velik pomen vseživljenjsko učenje. Podjetje je v osnovi klasično organizirano, kjer prevladuje timsko delo v projektnih skupinah, pri večjih projektih pa podjetje sodeluje tudi v navezi z drugimi podjetji iz enake panoge.

4.1 Predstavitev oddelkov

Podjetje želi z vpeljavo CRM sistema podpreti izvajanje različnih poslovnih procesov, ki se redno izvajajo znotraj različnih oddelkov:

- **Prodaja**
  Oddelek skrbi za pridobivanje novih strank ter objavljenih razpisov, sklepanje poslov, oblikovanje ponudb in ustvarjanje novih poslovnih priložnosti pri že obstoječih strankah. Zaposleni v prodaji se udeležujejo raznoraznih sejmov, dogodkov in konferenc, kjer obstaja možnost iskanja novih priložnosti in poslovnih sledi.
- **Trženje**
  Trženjski oddelek organizira poslovne dogodke, lansira kampanje, širi prepoznavnost blagovne znamke in izvaja trženjske raziskave. Trženje sodeluje s prodajnim oddelkom, saj skupaj definirajo sezname ciljnih strank za potrebe izvajanja kampanj, pridobljene odzive strank in posledično nove poslovne sledi in priložnosti pa predajo prodajnemu oddelku z namenom pridobivanja novih strank.
- **Razvojni oddelek**
  Naloge razvojnega oddelka obsegajo načrtovanje razvoja tehnologij, izdelavo, implementacijo in integracijo informacijskih sistemov. Skrbijo tudi za poprodajne storitve (redno vzdrževanje in odpravljanje napak). Oddelek sodeluje s prodajnim oddelkom pri pripravi ponudb za naročnike, kjer je potrebno oceniti število delovnih dni za izvedbo storitve, z namenom ocenitve celotnih stroškov in okvirne končne cene za naročnika.

Med potekom poslovnih procesov, ki se izvajajo znotraj oddelkov, obstajajo interakcije med podjetjem in strankami. Podjetje želi celovitejši pregled nad svojimi strankami, kar zahteva redno osveževanje podatkov in pregled informacij zaposlenim, ki te informacije potrebujejo za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev.

4.2 Opis sedanjega načina dela v podjetju in razlogi za vpeljavo CRM sistema

S pomočjo pregleda sedanjega načina dela v podjetju je lažje razumeti, kakšne težave oziroma potrebe se pojavljajo pri vsakodnevnem poslovanju, s tem pa posledično pridobimo razloge za vpeljavo CRM sistema.

Sedaj vsak izmed navedenih oddelkov za svoje potrebe vodi svojo evidenco podatkov, pri tem pa se uporabljajo različna orodja, ki pa ne zagotavljajo poenotene in celovite evidence. V primeru, da nekdo izven oddelka potrebuje specifične informacije, mora za njih zaprositi. Za deljenje in dostop do splošnih informacij podjetje uporablja strežnike, kjer so dodane mape za skupno uporabo in Microsoftov SharePoint Server 2007, ki služi kot intranet portal. Pri izvajanju nekaterih aktivnosti je tako komunikacija med oddelki oslabljena, kar posledično vpliva na slabo poznavanje strankine zgodovine. Vsa komunikacija s stranko ni zabeležena, tista, ki je, pa ni dostopna vsem, ki imajo stik s stranko. Pojavlja se potreba po sledenju statusa strank v posameznih fazah prodajnega cikla in življenjskega cikla stranke, saj je na podlagi takšnih informacij lažje določiti ustrezen ukrep za prestop stranke v naslednjo fazo.

Z organizacijo obstoječega dela podjetje uspešno posluje že več let. V zadnjih letih je podjetje precej zraslo, število strank se je povečevalo, s tem pa se je pojavila potreba po učinkovitejšem upravljanju odnosov s strankami. S širitvijo na trge jadranske regije je potrebno bolj kakovostno iskanje novih potencialnih strank, zatem pa uspešnejše preoblikovanje tovrstnih strank v naročnike storitev. Podjetje se zaveda pomembnosti vsake obstoječe in novo-pridobljene stranke, zato je podjetje osnovalo dve strategiji, ki se nanašata na stranke.

Strategiji podjetja, ki se nanašata na stranke in sta vključeni v celotno strategijo podjetja, sta:

- **Vzdrževanje odnosov ključnih strank podjetja**
  Ta strategija se navezuje predvsem na izgradnjo strateških odnosov s strankami in na visoko zavezanost potrebam strank.
- **Varovanje pomembnih obstoječih tržnih segmentov**
  Ta strategija vključuje razvoj poglobljenega poznavanja panoge in strank, ki so v teh panogah prisotne, ter razširitev nabora ponudbe s kombinacijo internih rešitev in partnerstev.

5 PRIMERJAVA CRM ORODIJ

Po izbiri orodij v ožji izbor se je pričela primerjava orodij. V prvi primerjavi sem se osredotočil na ocenjevanje orodij glede na vnaprej določene tehnične parametre. V drugi primerjavi pa se je primerjala skladnost orodij glede na zastavljene uporabniške zahteve.

5.1 Določitev in ocenjevanje parametrov

Poleg skladja funkcionalnosti orodij z opredeljenimi zahtevami uporabnikov, je potrebno orodja primerjati tudi na tehnični ravni oziroma glede na zastavljene parametre. S takšno primerjavo dobimo dodaten vpogled v ustreznost orodij, hkrati pa pridobimo širšo sliko o tem, kaj vse je še potrebno upoštevati pri izbiri orodja in implementaciji CRM sistema. Zastavljene parametre sem uporabil za ocenjevanje vsakega izmed orodij. Ker sem ocenjeval orodja glede na svoje pridobljene izkušnje z ocenjevanimi orodji in glede na to, da sem edini ocenjevalec, so ocene subjektivne narave. Ocene so podane s številkami od ena do pet, kjer ena pomeni najnižjo in pet najvišjo oceno, in so prikazane v Tabeli 1. Gre za splošno in tehnično primerjavo orodij, zatem pa sledi še primerjava orodij glede na uporabniške zahteve podjetja. Poleg predstavitve vsakega izmed izbranih parametrov, so za vsak parameter dodane ocene za vsako orodje. Pomembno je vedeti, da so različnim podjetjem pomembni različni parametri. Podrobnejši opisi lastnosti orodij za vsakega izmed parametrov so dodani v Prilogi 1.

Primerjavo sem izvedel za naslednje parametre:

Število uporabnikov
Velikost podjetja močno vpliva na izbiro ustreznega CRM orodja, saj mora orodje ustrezno delovati ob uporabi vseh uporabnikov. Orodje nam lahko ustreza, kar se tiče funkcionalnosti, vendar, če ne podpira določenega števila uporabnikov v podjetju in zaradi tega deluje neustrezno, je orodje v večji meri neuporabno.

Sistemske zahteve
Vsako orodje zahteva določene predpogoje za svoje delovanje. Ti predpogoji so lahko strojne narave (npr. strežnik, osebni računalnik) ali programske narave (npr. operacijski sistem). V primeru, da želimo orodje namestiti na lasten strežnik, potrebujemo precejšno mero tehnične

infrastrukture in programske opreme, ki omogoča brezhibno delovanje orodja.

Panožna prilagojenost orodja

Vsaka panoga ima specifične poslovne procese in potrebe po podatkih. Te razlike lahko odpravimo s prilagajanjem in spreminjanjem orodja, kar pa je dolgotrajen in precej drag proces. Zato je pomemben pregled, katere panoge oziroma specifične procese orodje podpira, ali, bolje rečeno, katere potrebne prilagoditve za določene panoge je ponudnik orodja opravil že sam.

Podprti jeziki

V primeru, da ima podjetje podružnice ali poslovalnice v drugih državah, kjer je v uporabi drugačen jezik, je zaželeno, da orodje želene jezike podpira. Na ta način je razumevanje aplikacije boljše in hitrejše, delo pa učinkovitejše, saj bolje razumemo opozorila orodja, hitreje najdemo želeno funkcionalnost in lažje poiščemo pomoč.

Način licenciranja

Ponudniki ponujajo različne oblike licenc, ki dovoljujejo uporabo orodja. V primeru izbire gostujoče rešitve plačujemo naročnino za orodje za določeno obdobje. Če namestimo orodje na strežnik, moramo običajno zakupiti strežniško licenco (obstaja več vrst), nato pa še uporabniške licence, ki se lahko razlikujejo glede na dane možnosti uporabe orodja. Na podlagi tega se razlikujejo tudi cene licenc. Z ugotavljanjem števila potrebnih licenc in sistemskih zahtev lahko planiramo oziroma ocenimo del stroškov lastništva orodja.

Podpora po nakupu

Po začetku uporabe orodja lahko naletimo na težave z orodjem. Zato je potrebno preveriti, kakšno vrsto podpore ponudnik nudi (popravki aplikacije in pomoč uporabnikom), za kolikšno obdobje in na kakšen način (spletna pomoč, preko telefona in drugo). Poleg uradne podpore s strani ponudnika ali njegovih partnerjev, je potrebno pregledati tudi neuradne vire pomoči, kot so blogi in forumi (nekateri so postavljeni s strani ponudnikov), kjer so združeni uporabniki, ki uporabljajo enako orodje in se srečujejo z enakimi problemi ter dajejo opozorila za določene napake sistema. Upoštevati je potrebno tudi razširjenost partnerske mreže, saj si s tem lažje zagotovimo kakovostnejše vzdrževanje sistema.

Možnost namestitve

Namestitev (angl. *deployment*) se nanaša na obliko namestitve in posredno način uporabe CRM orodja. Obstajajo tri oblike postavitve CRM orodja, in sicer:

- namestitev na strežnik znotraj podjetja (podjetje poskrbi za celotno tehnično infrastrukturo),
- najem orodja neposredno od ponudnika orodja (tehnično in podatkovno infrastrukturo priskrbi ponudnik),
- najem orodja pri partnerju ponudnika (enak sistem kot najem pri ponudniku, le da ima podjetje več možnosti pri dogovorih in postavljenih zahtevah glede uporabe).

Vsaka izmed možnosti ima svoje prednosti in slabosti, odločitev oziroma izbiro pa pogojuje več dejavnikov. Odvisno je, koliko kadra imamo na razpolago za vzdrževanje in administracijo, kakšne podatke uporablja podjetje (občutljivi, neobčutljivi), posedovanje obstoječe infrastrukture in podobno. Če v lasti nimamo potrebne infrastrukture, se lahko odločimo za gostovanje pri ponudniku, v primeru občutljivih informacij pa pri ponudnikovem partnerju, kjer lahko npr. s pogodbami določimo ustrezne pogoje varnosti ter varovanja podatkov in informacij.

Delovanje v nepovezanem načinu

Vsa orodja potrebujejo, v primeru, da uporabljamo skupno bazo podatkov, dostop do mreže, preko katere se lahko priključimo na strežnik, ali dostop do interneta, kjer dostopamo do ponudnika v primeru gostujoče rešitve. Vendar povezljivost ni povsod mogoča in pomembno je, da orodje omogoča delovanje (npr. pregledovanje, spreminjanje podatkov) tudi, ko povezave ni (npr. na terenu). Običajno se v takšnem primeru podatki zapišejo na računalnik uporabnika, ob ponovni vzpostavi povezave pa se podatki prenesejo (sinhronizirajo) v bazo na strežniku.

Možnosti dostopa

Uporabniki se srečujejo z različnimi izzivi pri opravljanju svojega dela, nekateri svoje delo opravljajo na terenu. Kljub temu morajo sprejemati odločitve, za kar pa potrebujejo ustrezne informacije. Zato je za nekatere uporabnike pomembno, da dostopajo do podatkov CRM orodja preko mobilnih naprav, kot so dlančniki, mobilni telefoni in žepni osebni računalniki (angl. *PocketPC*). Nekatere mobilne naprave delujejo na principu povezave na strežnik, kjer lahko dostopajo do podatkov CRM orodja v realnem času, druge pa na način nepovezanega delovanja (angl. *offline*), kjer si na mobilno napravo

prenesemo potrebne podatke, ki jih nato lahko pregledujemo in spreminjamo.

Programska integracija

Možnosti integracije CRM orodja z drugimi orodji ima veliko dodano vrednost. Predvsem je zaželena povezava z ERP sistemom, saj na ta način pridobivamo podatke o stranki tudi s finančnega oziroma računovodskega vidika. Ločiti je potrebno med integracijami, ki jih orodje ponuja ob samem nakupu (privzeto), med integracijami, ki jih je možno kupiti od drugih ponudnikov, in integracijami z drugimi sistemi, kjer je potrebno povezavo vzpostaviti s pomočjo programiranja (večinoma preko spletnih storitev).

Prilagoditev orodja

Eden izmed najpomembnejših lastnosti CRM orodja je možnost prilagajanja. Vsako podjetje ima svoj način poslovanja, drugačne potrebe in poslovne procese. Zato je pomembno, da orodje preko svoje arhitekture omogoča fleksibilnost, ki jo nato izrabimo za dodajanje novih podatkovnih polj, spreminjamo vsebino zaslonske maske (urejamo postavitev polj, določamo polja, kjer je vnos podatkov obvezen), ustvarjamo nove entitete in povezave z drugimi obstoječimi entitetami. Kompleksnejša orodja ponujajo tudi upravljanje z delovnimi tokovi, s pomočjo katerih lahko avtomatiziramo nekatere aktivnosti in s tem del poslovnega procesa. Nekateri ponudniki so za svoja orodja razvili posebne funkcionalnosti, s katerimi je mogoče izvajati dodatne prilagoditve (npr. definiranje pravil za odkrivanje dvojnih vnosov v orodju). Pomembno je ločevanje med prilagoditvami, ki jih lahko izvaja uporabnik sam, in med prilagoditvami, ki jih lahko izvaja le strokovno usposobljen delavec.

Možnost analize

Poleg podpore operativnega dela poslovanja, je pomembna tudi možnost analize podatkov z namenom pridobivanja informacij, ki so podlaga za pomembne poslovne odločitve. Večinoma orodja ponujajo nadzorno ploščo, kjer lahko pregledujemo in nadzorujemo poslovanje s pomočjo vnaprej oblikovanih prikazov informacij, oblikovanje poročil in grafov. Nekatera orodja ponujajo izvoz podatkov v Microsoft Excel in nadaljnjo obdelavo v obliki vrtilnih tabel (angl. *pivot tables*). S pomočjo analize lahko namreč odkrivamo obnašanje naših strank, identificiramo najdonosnejše stranke, pregledujemo uspešnost izvedenih akcij in odkrivano nove vzorce vedenja obstoječih strank.

Uvajanje

Če želimo, da se bo orodje uspešno uporabljalo, ga morajo uporabniki sprejeti in znati uporabljati. Uvajanje je zato zelo pomembno, čas osvojitve potrebnih funkcionalnosti pa je odvisen od kompleksnosti uporabniškega vmesnika in zasnovane navigacije. Krajši čas uvajanja posledično vpliva na manjše stroške implementacije, saj je potrebno izvesti manj delavnic za uporabnike, prav tako pa imajo uporabniki manj težav in vprašanj kasneje pri delu, kar pomeni, da je potrebnih manj intervencij s strani ponudnika in manj izgubljenega delovnega časa s strani uporabnika.

Ocene za vsakega izmed parametrov, po orodjih, so navedene v Tabeli 1:

Tabela 1: Ocene parametrov po orodjih

Parameter	BCM	MS CRM	Siebel
Število uporabnikov	1	5	5
Sistemske zahteve	4	2	5
Panožna prilagojenost	1	3	5
Podprti jeziki	4	5	3
Način licenciranja	5	2	4
Podpora po nakupu	2	4	4
Možnost namestitve	2	5	3
Off-line delovanje	3	4	2
Možnost dostopa	2	4	4
Programska integracija	3	5	4
Prilagoditev orodja	2	5	4
Možnost analize	2	4	5
Uvajanje	5	3	3
SKUPAJ	**37**	**51**	**51**

Vir: Lastna izdelava.

Na podlagi rezultatov ne moremo podati dokončnega sklepa, katero orodje je bolj ustrezno, saj gre, kot prvo za subjektivne ocene, kot drugo pa vsi parametri niso pomembni za vsa podjetja (npr. določeno podjetje nekaterih funkcionalnosti ne potrebuje, kar pomeni, da imajo določeni parametri večjo težo kot ostali, to pa posledično vpliva na rezultate).

Iz ocen je razvidno, da orodje BCM zaostaja za ostalima dvema orodjema, kar je bilo tudi pričakovano, saj orodje ni namenjeno zahtevnejši uporabi oziroma velikim podjetjem.

Z ocenitvijo zastavljenih parametrov pridobimo prvi del slike ocenjevanja orodij, ki pa je bolj tehnične narave. Če želimo izvesti celovito ocenjevanje, je potrebno izvesti še primerjavo z vsebinskega stališča, kar je izrednega pomena.

5.2 Primerjava orodij glede na uporabniške zahteve podjetja

Vsebinska primerjava je bila izvedena na podlagi poslovnih zahtev in potreb podjetja. Uporabniške zahteve so bile popisane na podlagi intervjujev z več uporabniki znotraj oddelkov prodaje, trženja in razvoja. Uporabniki niso bili izbrani naključno, temveč je izbira temeljila na podlagi vloge in dela uporabnika znotraj posameznega oddelka. Pri vseh oddelkih je bil uporabljen enak princip, in sicer, da se je intervjuje opravljalo najprej z vodji oddelkov in nato s predstavniki končnih uporabnikov, ki jih je lahko za določen oddelek več (odvisno od velikosti oddelka). Vloga predstavnikov končnih uporabnikov je:

- da zbirajo zahteve vseh vključenih končnih uporabnikov posameznega oddelka.
- da presodijo, katere izmed podanih zahtev je smiselno vključiti pri implementaciji orodja.
- da komunicirajo s končnimi uporabniki o sprejetih odločitvah podjetja in spremembah funkcionalnosti orodja.

Prvi intervjuji za vsak oddelek so bili izvedeni z vodjo vsakega oddelka, ki je moral najprej opredeliti cilje, ki jih želi oddelek z vpeljavo CRM sistema doseči. Te zastavljene cilje vsakega izmed oddelkov je podjetje nato pregledalo in preverilo skladnost z zastavljeno strategijo podjetja, ki se nanaša na stranke. Po opredelitvi ciljev je moral vodja specificirati, katere informacije potrebuje pri svojem delu (npr. kakšna poročila pregleduje) in kako pogosto jih želi imeti ter v kakšni obliki.

Intervjuji s predstavniki končnih uporabnikov so potekali na operativnem nivoju, kjer so bile popisane podrobne uporabniške zahteve in nekatera poslovna pravila, ki se jih izvaja znotraj posameznih poslovnih procesov, kjer se pojavlja stik s stranko.

Vseh zahtev zaradi količine in varovanja poslovnih informacij ni mogoče objaviti, zato so v Tabeli 2 prikazani sklopi uporabniških zahtev, v vsakem sklopu pa so zbrane posamezne uporabniške zahteve. Zahteve so opredeljene znotraj posameznih sklopov, zaradi različnih uporabnikov ter različnih oddelkov, v katerih uporabniki delujejo (za namen prikaza sem za vsak oddelek izbral dva uporabnika), med seboj različne. Zato je mogoče, da določeno orodje podpira vse podane zahteve določenega uporabnika v okviru posameznega sklopa, pri drugih uporabnikih pa je možno, da orodje ne izpolnjuje vseh zahtevanih kriterijev in funkcionalnosti. V poljih tabele so zapisana orodja, ki podpirajo podane uporabniške zahteve uporabnika znotraj posameznega oddelka.

Tabela 2: Uporabniške zahteve za funkcionalnosti CRM orodja

Oddelek	**Prodaja**		**Trženje**		**Razvoj**	
Zahteve	*Uporabnik 1*	*Uporabnik 2*	*Uporabnik 1*	*Uporabnik 2*	*Uporabnik 1*	*Uporabnik 2*
Integracija z MS Outlook	BCM, MS CRM	BCM, MS CRM, Siebel				BCM, MS CRM, Siebel
Povezovanje klicev in e-pošte s stranko	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel			BCM, MS CRM, Siebel	
Upravljanje s sledmi in poslovnimi priložnostmi	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel	MS CRM, Siebel		MS CRM, Siebel	
Pregled podatkov glede na oddelek podjetja					MS CRM, Siebel	MS CRM, Siebel
Enostavno deljenje informacij v podjetju		MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel			BCM, MS CRM, Siebel
Dodeljevanje nalog drugim zaposlenim	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel		BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel
Predajanje reklamacij razvojnemu oddelku	MS CRM, Siebel	MS CRM, Siebel				
Napredni iskalnik z iskanjem po vseh poljih/atributih	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel				BCM, MS CRM, Siebel
Sledenje statusom zapisov					MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel
Podpora načrtovanju in izvajanju kampanj, ter prikaz učinkovitosti		BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel		
Oblikovanje poštnih seznamov ciljnih strank za potrebe izvajanja kampanj		BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM		
Podpora masovnemu pošiljanju e- pošte			BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel		
Off-line delo: uporabniki lahko obdelujejo podatke	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel				
Poročila						
Pregled po zaposlenih	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel		BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel
Pregled podatkov o strankah	BCM, MS CRM, Siebel		MS CRM, Siebel		BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel
Pregledi za sledi in poslovne priložnosti	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel
Prikazovanje pomembnih poslovnih		BCM, MS CRM,	BCM, MS CRM,	BCM, MS CRM,		

kazalcev		Siebel	Siebel	Siebel		
Enostavna izdelava lastnih poročil	MS CRM, Siebel	BCM, MS CRM, Siebel			BCM, MS CRM, Siebel	

Vir: Lastna izdelava.

Podrobneje si oglejmo še vsak sklop, v katerega so združene uporabniške zahteve posameznih uporabnikov:

Integracija z MS Outlook

V podjetju je Microsoft Outlook eno izmed najbolj uporabljanih orodij, saj se poleg osnovne funkcionalnosti (pošiljanje in prejemanje e-pošte) uporablja za sledenje nalogam, vnašanju sestankov in aktivnosti. Nekateri uporabniki so prav zaradi tega podali zahtevo, da je vzpostavljena integracija s CRM orodjem, saj se na ta način prepreči dvojno vnašanje enakih podatkov. Nekateri uporabniki so nakazali celo željo, da bi se Microsoft Outlook uporabljal kot odjemalec, kar pa omogočata le Microsoftovi orodji.

Povezovanje klicev in elektronske pošte s stranko

Outlook se množično uporablja tudi za komuniciranje s stranko, takšne aktivnosti pa je potrebno sprotno beležiti tudi v CRM orodju. Zato ta zahteva opredeljuje povezavo med e-pošto, ki je poslana z Outlookom, in CRM orodjem ter klicev, pri katerih mora biti omogočeno vnašanje besedila opravljenega pogovora s stranko.

Upravljanje s sledmi in poslovnimi priložnostmi

Ta zahteva zajema več podzahtev, kot so: dodajanje sledi in poslovnih priložnosti za določenega partnerja (povezava), spremljanje njihovega statusa in pregled vseh aktivnosti (zgodovine) za posamezno priložnost ali sled. Te zahteve so ene izmed najnujnejših, saj so aktivnosti, ki so vezane na upravljanje sledi in priložnosti, sedaj v večini nepodprte. Predvsem pa so ti podatki nujni za izvedbo analiz in izdelavo poročil.

Pregled podatkov, glede na oddelek podjetja

S to zahtevo je mišljen predvsem pregled poslovnih priložnosti, ki jih je ustvaril določeni oddelek, kakšen uspeh ima pri tem ter katere aktivnosti znotraj oddelka so v izvajanju in katere sledijo.

Enostavno deljenje informacij v podjetju

Deljenje informacij je sedaj zelo omejeno, zato je ta zahteva vezana na enostaven dostop in pregled informacij, tudi tistih, ki so bile sedaj domena

posameznih oddelkov. Nekateri uporabniki dodatno zahtevajo omejitve dostopov do nekaterih informacij, kar pa omogočata le Microsoftov CRM in Sieblovo orodje.

Dodeljevanje nalog drugim zaposlenim

Orodje mora omogočati dodeljevanje nalog in aktivnosti drugim zaposlenim v podjetju, kar se pri sedanjem poslovanju neprestano dogaja. Naloge se prenašajo ustno (osebno, preko telefona ali sestankov) ali preko drugih orodij, kar pa ne zagotavlja preglednosti in sledenje statusom nalog vodjem oddelka, saj so naloge večinoma domena posameznika, kar zahteva sprotno preverjanje statusa nalog pri vsakem posamezniku.

Predajanje reklamacij razvojnemu oddelku

Zaposleni v prodajnem oddelku med običajnimi pogovori s strankami prejmejo reklamacijo oziroma opis težave, ki jo nato posredujejo razvojnemu oddelku, ki reklamacijo oziroma težavo odpravi. Orodje mora zato podpirati takšno aktivnost, zaradi lažjega posredovanja informacij in za boljši pregled poteka odpravljanja reklamacije (preverjanje statusa) prodajnemu oddelku.

Dober iskalnik z iskanjem po vseh poljih

Orodje mora omogočati dober iskalnik, ki je dostopen povsod, ne glede na to, kje se nahajamo v uporabniškem vmesniku. Omogočati mora filtriranje podatkov z nastavljanjem omejitev, kljub temu pa mora biti iskanje enostavno.

Sledenje statusom zapisov

Vsak zapis, ki se nanaša na priložnosti in njene aktivnosti, mora imeti omogočeno sledenje statusom. Na ta način je možno preverjanje in pregledovanje tistih aktivnosti in priložnosti, katerim je potrebno posvetiti pozornost. Nekateri uporabniki želijo prejemati obvestila preko e-pošte vsakič, ko se status spremeni. Orodje mora zato omogočati kreiranje delovnih tokov, ki po ustreznih nastavitvah takšno aktivnost opravijo avtomatsko.

Podpora načrtovanju in izvajanju kampanj

Kampanje so domena trženja v podjetju. Pred vsako kampanjo se načrtujejo potrebne aktivnosti za izvedbo in dodeljujejo naloge zaposlenim. Zastavi se cilje, ki jih želi oddelek doseči s posamezno kampanjo oziroma planiranim dogodkom. Potrebno je spremljanje poteka izvajanja aktivnosti in primerjava glede na zastavljene cilje. Kampanje se kategorizira glede na vrsto panoge, v

kateri stranka posluje. Orodje mora omogočati tudi vnašanje (sledenje) stroškov kampanje.
Med in po izvedbi kampanje je zaželeno vnašanje odziva strank in ocenjevanje uspešnosti kampanje, s pomočjo pregleda novo pridobljenih sledi in poslovnih priložnosti. Preko odzivov pridobimo informacijo o tem, katere aktivnosti so se izkazale za uspešne in pri katerih je potrebno iskati izboljšave.

Oblikovanje poštnih seznamov ciljnih strank za potrebe izvajanja kampanj
Za vsako kampanjo se oblikuje seznam prejemnikov navadne ali e-pošte, katerim se pošlje promocijski material (vabilo, novice ali obvestilo). Pri pripravi seznama sodeluje tako prodajni, kot razvojni oddelek, saj imajo več informacij o strankah. Orodje mora omogočati enostavno oblikovanje seznama uporabnikom vseh oddelkov, poleg tega pa ponujati možnost beleženja in postavljanja omejitev. Te omejitve se nanašajo na določanje strankinih preferenc, ki jih imajo do načina komuniciranja (npr. ali stranka dovoli pošiljanje e-pošte s promocijsko vsebino, ali dovoli faksiranje ipd.). Zaradi te zahteve mora orodje omogočati tudi preverjanje teh omejitev/preferenc pred izvedeno akcijo, da ne pride do neželenih konfliktov. Siebel On Demand je za uporabnika zelo neprijazen pri oblikovanju poštnih seznamov, saj je postopek precej bolj zapleten kot pri Microsoftovih orodjih.

Podpora masovnemu pošiljanju elektronske pošte
Večina današnje komunikacije poteka preko e-pošte. Zaradi več prejemnikov enakega sporočila, je potrebna funkcionalnost masovnega pošiljanja. Če podjetje želi s svojimi strankami ustvariti bolj oseben odnos, mora kljub masovnemu pošiljanju sporočila dodati oseben element. Zato mora orodje ponujati možnost umeščanja atributov (določenih polj) iz baze podatkov. Za vsak atribut se nato v vsakem sporočilu s pomočjo baze podatkov beležijo podatki, ki so specifični za vsakega prejemnika sporočila.

Off-line delo: uporabniki lahko obdelujejo podatke
Zaradi narave dela se pojavi potreba po podatkih tudi izven podjetja, na terenu, kjer ni mogoč dostop do mreže podjetja. Tudi v tem primeru mora imeti uporabnik dostop do podatkov, ki jih potrebuje pri svojem delu, omogočeno pa mu mora biti tudi vnašanje sprememb in dodajanje novih zapisov. Zahtevano je, da so to vsaj podatki, kjer je zaposleni opredeljen kot lastnik zapisov.

Pregled po zaposlenih
Večina uporabnikov v vodstvu oddelkov podjetja je podala zahtevo po pregledovanju različnih podatkov o svojih zaposlenih. S takšnimi poročili želijo pridobiti informacije o tekočem dogajanju, z namenom hitrejšega odziva v primeru težav. Če omenim le nekaj zahtev: pregled vseh aktivnosti za vsakega zaposlenega (koliko sestankov je bilo izvedenih za določeno obdobje in njihov status), nalog (dokončane in nedokončane) in za katere poslovne priložnosti določeni zaposleni skrbi.

Pregled podatkov o strankah
Uporabniki so podali zahteve za različna poročila o strankah, kar je posledica različnih potreb po informacijah v posameznih oddelkih. Poročila omogočajo pregled podatkov, npr. o zgodovini obiskov določenih dogodkov, pregled relevantnih poslovnih priložnosti stranke in izdanih ponudb, pregled prijavljenih servisnih zahtevkov in reklamacij ipd.

Pregledi sledi in poslovnih priložnosti
Zahtevo za tovrstna poročila je podala večina uporabnikov v podjetju, ne glede na oddelek. Prikazovali naj bi mero pridobljenih in izgubljenih sledi ter poslovnih priložnosti, ter razloge za pridobitev ali izgubo. Orodje mora omogočati pridobivanje informacij o tem, kdo je odgovorna oseba, kdo je primarni kontakt stranke, katere aktivnosti so bile izvedene (npr. število

sestankov, poslan promocijski material). Predvsem je zaželeno sprotno sledenje statusu, da so odgovorni vedno preskrbljeni z ustreznimi informacijami.

Prikazovanje pomembnih poslovnih kazalcev
Uporabniki so nakazali potrebo po nekaterih poslovnih kazalcih, kot so: čas pridobitve nove stranke, porabljeni stroški na pridobljeno stranko, izdane ponudbe v primerjavi z dobljenimi in ostali poslovni kazalci, ki pomembno vplivajo na poslovne odločitve.

Enostavna izdelava lastnih poročil
Potrebe po različnih analizah in poročilih, ki prikazujejo določene podatke, zahtevajo orodje, kjer je omogočeno izdelovanje in oblikovanje lastnih poročil. To opravilo mora biti enostavno, da lahko uporabnik, ko določene podatke potrebuje, poročilo preko izbire ustreznih podatkov oblikuje sam, brez pomoči administratorjev sistema.

Uporabniške zahteve se, kljub nekaterim specifikam, da spraviti na skupni imenovalec in naknadno oceniti, katera orodja te skupne zahteve pokrivajo v celoti. Zavedati se moramo, da vseh zahtev zaradi časa in stroškov v enem samem koraku ne moremo podpreti, saj je za nekatere potrebno prilagajanje orodja. Pri tovrstnih zahtevah moramo sprva ciljati na najnujnejše zahteve, ki se jih da pokriti v kratkem času z nizkimi stroški. Uspešno moramo obvladovati tudi dodatne zahteve, saj uporabniki po začeti uporabi orodja izrazijo nove potrebe in zahteve. Vsako izmed njih je potrebno oceniti (stroškovno in časovno) ter določiti prioriteto, prav tako pa je zelo pomembno, da imamo vse spremembe pod nadzorom.

6 IZBOR ORODJA

Po izvedbi obeh primerjav je potrebno poiskati skupne točke in preveriti, katero orodje je najprimernejše. Vsa tri orodja služijo enakemu namenu, vendar so si med seboj različna (npr. glede na število funkcionalnosti in načina uporabe). Kljub medsebojni različnosti v nekaterih vidikih, je pogled oziroma primerjava enovit, saj so pri vseh skupni imenovalec uporabniške zahteve. Vsebinska primerjava se mi zdi precej pomembna, saj podjetje hitro ugotovi, kolikšen odstotek zahtev določeno orodje pokriva. Če najcenejše orodje pokriva vse potrebne funkcionalnosti in ustreza tehničnim zahtevam, je nesmiselno vlagati sredstva v dražje orodje, razen v primeru, če orodje ni primerno na dolgi rok. Za takšno primerjavo morajo biti zahteve jasno zastavljene in dobro definirane.
Na podlagi ocen in izdelanih primerjav je za izbrano podjetje najprimernejša izbira Microsoftovega CRM orodja. Kot standardna različica, pokriva večino uporabniških zahtev, poleg tega ima zelo fleksibilno arhitekturo, kar je

prednost pri dograjevanju orodja z novimi funkcionalnostmi. Veliko mero prilagodljivosti ponuja že na nivoju posameznega uporabnika, kar je v podjetju zelo zaželeno, saj si lahko vsak uporabnik uredi svoje delovno okolje z informacijami, ki jih pri svojem delu potrebuje. Podjetje želi določene aktivnosti poslovnih procesov čim bolj avtomatizirati, zato je precej pomembno postavljanje delovnih tokov (tako z vidika uporabnika, kot zahtevnejši tokovi, ki bodo v skupni uporabi), ki omogočajo avtomatizacijo nekaterih aktivnosti, kar je ena izmed večjih dodanih vrednosti.

Podjetje že ima vso potrebno tehnično infrastrukturo in izkušnje z vzdrževanjem sistemov, tako da bi bilo spoznavanje s tehničnim vzdrževanjem CRM orodja krajše. Podjetje bo za ta namen dodelilo skrbnika aplikacije, ki bo skrbel za brezhibno delovanje in razreševanje težav z aplikacijo. Glede na to, da je v Sloveniji kar nekaj podjetij, ki v svoji ponudbi, med drugim, vpeljujejo tudi Microsoftovo CRM rešitev, bo podjetje v primeru težav lahko poiskalo odgovore in ustrezno pomoč. Vse dograditve orodja in integracije bi potekale interno, saj imajo strokovnjaki v podjetju potrebna znanja, pred tem pa je potrebno preučiti arhitekturo aplikacije. Glede na to, da podjetje za svoj ERP sistem uporablja Microsoft NAV, je integracija s CRM orodjem smiselna, saj na ta način podatke o strankah dopolnimo z računovodskimi podatki. Takšne informacije ponujajo širši predogled zgodovine (stanja) in pomembnosti stranke, kar omogoča hitrejše in kakovostnejše odločitve. Izbira orodja ima tudi strateški pomen, saj podjetje s svojo vpeljavo CRM orodja gradi ustrezne in potrebne kompetence, ki jih lahko nato nudi svojim naročnikom v obliki svetovanja, implementacije in podpore.

SKLEP

Poslovna okolja, znotraj katerih danes podjetja poslujejo, so izjemno konkurenčna in hitro se spreminjajoča. Podjetja so primorana usmerjati svoje poslovne strategije na stranke in uvajati kulturo organizacije, ki je naklonjena strankam. Stranke namreč želijo poslovati s podjetji, ki razumejo, kaj si želijo oziroma potrebujejo.

Za podjetja so stroški pridobivanja nove stranke visoki, zato je toliko bolj pomembno, da je pretvorba iz potencialne stranke v kupca uspešnejša, hkrati pa je potrebno v nadaljevanju odnosa med podjetjem in stranko vedno zagotavljati ustrezno nakupno izkušnjo. Nekatera podjetja to počnejo uspešno

in so korak pred svojo konkurenco, ravno zaradi spremenjenega pristopa k strankam in uporabe orodij za upravljanje odnosov s strankami.

Potrebno pa se je zavedati, da je veliko vpeljav neuspešnih in da takšne investicije, ki so običajno zelo visoke, ostanejo nepovrnjene. Poleg uspešnega uresničevanja poslovne strategije, ki je usmerjena k strankam, bo izbira pravilnega orodja močno vplivala na uspeh in dodano vrednost. Zato je toliko bolj pomembno, da se podjetja vpeljave lotijo pravilno s premišljenim in celovitim pristopom ter se ne zanašajo le na reklamno gradivo, ki ga ponujajo ponudniki orodij. Pred vpeljavo sistema se je potrebno seznaniti s samim potekom procesa vpeljave, s tveganji, ki jih vpeljava prinaša, ter se zastavljenega načrta lotiti v majhnih in obvladljivih korakih. Tehnologija je pomembna in igra pomembno vlogo, vendar mora tehnologija stati na trdnih temeljih, ki jih mora podjetje pred implementacijo postaviti. Govorim o viziji in strategiji, spremembi kulture organizacije in naravnanost poslovnih procesov na stranko.

Pravilno vpeljan sistem CRM ob pravilni uporabi hitro povrne začetno investicijo. Rezultat je učinkovito upravljanje odnosov s strankami, prodaje, trženja in poprodajnih storitev z manjšimi stroški, obenem pa zviševanje donosnosti proizvodov oziroma storitev podjetja.

Podjetje, za katerega sem izvedel primerjavo, se vpeljave loteva resno, premišljeno in postopoma, hkrati pa se zaveda tveganj in skrbno načrtuje vpeljavo CRM sistema, kar je predpogoj za uspešno vpeljavo CRM sistema.

LITERATURA IN VIRI

1. Adebanjo, D. (2003). Classifiying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal. *Management Decision,* 41 (6), 570-577.
2. Anderson, K. & Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. New York: McGraw-Hill.
3. *Business Benefits of CRM*. Najdeno 25. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?type=RESOURCES&itemId=1075422939.
4. Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 672-688.
5. Cutler, M. & Sterne, J. (2002). *E-metrics, Business Metrics For The New Economy*. NetGenesis Corp. Najdeno 20. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.targeting.com/emetrics.pdf.
6. Eisenfeld, B., Hagemayer, D. & Glavin, J. (2001*). Financial Metrics for Measuring CRM ROI*. Gartner Inc. Najdeno 20. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.alternetics.com/documents/Financial%20Metrics%20for%20Measuring%20CRM%20ROI.pdf.
7. *First Things First - Developing a Successful CRM Strategy*. (2005). Apex IT *Inc*. Najdeno 10. aprila na spletnem naslovu www.apexit.com/downloads/ApexCRMplanWP.pdf.
8. Fulton, J., Dooley, F. & Erickson, K. (2004). Implementing a Successful CRM Strategy. *Seed & Crops digest*. Najdeno 05. aprila 2008 na spletnem naslovu www.agecon.purdue.edu/cab/research/articles/SC0804pt2.pdf.
9. *Guidelines For Successful CRM Implementation*. (2002). QCi Assessment Ltd. Najdeno 13. aprila 2008 na spletnem naslovu http://qci.co.uk/public_face/Content/SON%202%20-%20Chapter%2015%20-%20Guidelines%20for%20successful%20CRM%20implementation.pdf.
10. Hočevar, T. (2007). *Implementacija odptokodnega CRM sistema v majhno podjetje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Kirkby, J. (2002). CRM Vision and Strategy. *Gartner Symposium/ITxpo*. Najdeno 18. marca 2008 na spletnem naslovu symposium.gartner.com/docs/symposium/itxpo_cannes_2002/documentation/esc14_24g.pdf.
12. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

13. Kunstelj, R. (2006) *Izbira informacijske rešitve za management osnosov s strankami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. *Making a compelling business case for CRM*. (2001). Hewson consulting group. Najdeno 14. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.hewson.co.uk/papers/publicsector/Making%20a%20compelling%20business%20case%20for%20CRM.pdf.
15. Marc, M. (2003). *Analiziranje poslovanja podjetja v pogojih elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. *Microsoft Otlook with Business Contact Manager*. Najdeno 15. januarja 2008 na spletnem naslovu http://office.microsoft.com/en-us/contactmanager/FX101674171033.aspx.
17. Midden, H. (2001). Upravljanje odnosov s strankami. *Info SRC.SI,* (31), 3-4.
18. Nikolić, M. (2003). *Celovito upravljanje odnosov s strankami v Telekomu Slovenije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Nelson, S. (2003). Management Update: The Eight Building Blocks of CRM. Gartner Inc. Najdeno 2. marca 2008 na spletnem naslovu www2.cio.com/analyst/report1483.html.
20. Oakes, G. (2005). *What does a good CRM strategy look like?*. Graham Oakes Limited. Najdeno 17. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.grahamoakes.co.uk/downloads/What%20does%20a%20good%20CRM%20strategy%20look%20like.pdf.
21. *Oracle CRM On Demand Integration*. Najdeno 02. februarja 2008 na spletnem naslovu http://crmondemand.oracle.com/en/products/integration/index.htm.
22. Peelen, E., Montfort, K., Beltman, R. & Klerkx, A. (2006). A Study into the Foundations of CRM Success. *NRG Working Paper no. 06-09*. Najdeno 10. aprila 2008 na spletnem naslovu www.mec.nl/download/presentatie/ResearchPaperFoundationsofCRMSuccess.pdf.
23. Radcliff, J. (2001). *Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success*. Gartner Inc. Najdeno 19. marca 2008 na spletnem naslovu www.acastle.com/ContentLib/buildingblocks.pdf.
24. Scullin, S., Allora, J., Lloyd, G. O. & Fjermestad, J. (2002). *Electronic Customer Relationship Management: Benefits, Considerations, Pitfalls and Trends*. Najdeno 7. marca 2008 na spletnem naslovu web.njit.edu/~jerry/Research/Scullin-ISOneWorld-2002.pdf.
25. Sparger, J. (2001). *The Eight Steps to a CRM Success*. Computerworld Inc. Najdeno 2. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleBasic&articleId=63309.
26. Tegeltija, B. (2006). Mobilni CRM. *Info SRC.SI,* (46), 23-25.

27. *Using Microsoft Dynamics CRM*. Najdeno 30. januarja 2008 na spletnem naslovu http://www.microsoft.com/dynamics/crm/using/default.mspx.
28. *White paper on CRM – Customer Relationship Management*. (b.l.). Pan Cyber. Najdeno 14. marca 2008 na spletnem naslovu www.pancyber.com/crmwhitepaper.pdf.
29. Xu, M. & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems,* 107 (7), 955-971.

PRILOGE

Priloga 1: Rezultati primerjav orodij glede na zastavljene parametre

Število uporabnikov

- Microsoft Business Contact Manager

Microsoft uradno navaja, da je maksimalno možno število uporabnikov 75, kar naj bi bilo pogojeno z licencami orodja za Small Business Server. Trditev sicer drži, vendar že uporaba 10 uporabnikov močno zniža zmogljivosti oziroma hitrost delovanja orodja. V primeru, da v podjetju orodja ne bo uporabljalo več kot 8 uporabnikov, orodje zadostuje. Podjetje mora pretehtati, kakšne bodo potrebe za uporabo orodja v prihodnosti, saj lahko rastoče podjetje hitro preraste zmožnosti orodja.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

V primeru, da podjetje potrebuje le 5 licenc, se lahko odloči za tako imenovano Workgroup izdajo. Ta omejitev je fiksna, saj se izdaja prodaja kot paket, tako da, če želimo dokupiti nekaj licenc, je potrebno orodje nadgraditi na Professional ali Enterprise izdajo. Ti dve izdaji nimata omejitev glede števila uporabnikov, zato sta primerni, tudi za najhitreje rastoča podjetja, kjer se število uporabnikov naglo zvišuje.

- Siebel On Demand 14

Siebel ponuja gostujočo rešitev in navaja, da omejitve števila uporabnikov ni. V primeru, da se pojavi potreba po več uporabnikih, se zakupi dodatne naročnine.

Sistemske zahteve

- Microsoft Business Contact Manager

Za uporabo orodja ne potrebujemo zahtevne tehnične infrastrukture. Potrebujemo novejši Windows operacijski sistem (XP SP2, Vista ali Server 2003 SP1) in Microsoft Outlook 2007, saj se orodje vanj integrira. V primeru, da uporabljamo skupno bazo podatkov, je potrebno imeti vzpostavljeno mrežo, preko katere lahko nato uporabniki dostopajo do ene baze podatkov, ki se nahaja na enemu od računalnikov (uporabnik svojo bazo podatkov deli s svojimi sodelavci), ali pa to bazo podatkov, do katere nato dostopajo vsi uporabniki, namestimo na strežnik.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Microsoftovo CRM orodje zahteva kar precej sistemskih zahtev oziroma tehničnih predpogojev za uporabo orodja. Ker gre za Microsoftov izdelek, ta zahteva tudi njihove tehnologije za svoje delovanje. V primeru

implementacije orodja v podjetju je potrebno imeti strežnik z Microsoft Windows Server 2003 (Standard, Enterprise, Web, ali Small Business edicije), ki je potreben za namestitev orodja, Microsoft SQL Server 2005 za instalacijo baze podatkov, Microsoft SQL Server Reporting services za uporabo poročil. Kot dodatni komponenti, orodje zahteva Indexing Service in Microsoft ASP.NET. Potrebno je omeniti tudi sistemske zahteve, ki se nanašajo na odjemalca, s katerima imamo možnost dostopati do strežnika. Pri obeh potrebujemo novejši Windows operacijski sistem (XP SP2 ali Vista) in vzpostavljeno mrežo v podjetju. Za internetnega (WEB) odjemalca potrebujemo Internet Explorer verzije 6.0 z SP1 ali novejšo verzijo. Za Microsoft Outlook odjemalca: Internet Explorer 6.0 z SP1 ali 7.0, Microsoft Office 2003 s SP2 ali Microsoft Office 2007, Windows installer (MSI) 3.1 in Indexing Service.

- Siebel On Demand 14

Za uporabo moramo izpolniti le sistemske zahteve, ki se nanašajo na odjemalca. Potrebujemo novejši Windows operacijski sistem (XP SP2 ali Vista) in ker gre za internetni odjemalec Microsoft Internet Explorer 6.0 ali novejšo verzijo. Možna je tudi uporaba brskalnika Mozilla Firefox verzije 2.0, vendar obstajajo nekatere manjše pomanjkljivosti glede prikaza v določenih sklopih aplikacije (npr. v pomoči orodja). Te pomanjkljivosti so večinoma neopazne, za optimalno delovanje pa je priporočljiva uporaba brskalnika Internet Explorer. Orodje zahteva še Flash predvajalnik, in sicer Adobe Flash Player verzije 9.

Panožna prilagojenost

Microsoft Business Contact Manager je orodje, namenjeno zelo široki uporabi in ni prilagojeno specifičnim panogam. Microsoft CRM 4.0 že nudi nekaj prilagoditev določenim panogam, in sicer: finančne storitve, izobraževanje in državna uprava. Največ panožnih prilagoditev orodja ponuja Siebel On Demand 14, saj ponuja prilagoditve za avtomobilsko panogo, zavarovalništvo, visoko-tehnologijo, upravljanje s premoženjem in zdravstvo.

Podprti jeziki

- Microsoft Business Contact Manager

Orodje je prevedeno v jezike, ki jih podpira Microsoft Outlook 2007. Na voljo je v 32 jezikih, med katerimi je tudi slovenski. Prevod je celovit, saj obsega prevedene izbirne menije, nazive polj na vnosnih maskah in poročila. Prevedeni so tudi atributi v bazi podatkov, kar lahko vodi do razhajanj, če vsak uporabnik uporablja različni jezik. Vsako nadgradnjo (npr. dodatek, ki ga

dodatno sprogramiramo) moramo tako prilagoditi, saj moramo v kodi navesti pravilno ime atributov v bazi.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Privzeti jezik orodja je angleščina. Orodje pa nato omogoča namestitev posameznih jezikovnih paketov v 20 različnih jezikih (med njimi še ni slovenskega jezika). Ob namestitvi želenih jezikov lahko nato vsak uporabnik sam določa, kateri jezik želi vklopiti (vklop velja le na nivoju uporabnika) za prevod menijev, vnosnih mask ter nazivov polj in poročil. Če imamo določena polja dodana naknadno (po meri), se ne prevedejo. V takšnem primeru moramo izvoziti določeno vnosno masko (to orodje omogoča) in jo prevesti v Excelu. Nato dopolnjene prevode uvozimo nazaj v orodje. Preimenovanje velja le za uporabniški vmesnik, baza podatkov se ne spreminja.

- Siebel On Demand 14

Siebel kljub gostujoči rešitvi podpira 9 jezikov (med njimi ni slovenskega jezika). Prevod je celovit in se uporablja v vsej aplikaciji, določi pa ga administrator sistema.

Način licenciranja

- Microsoft Business Contact Manager

Licenca je vezana na Microsoft Outlook 2007, saj je BCM mišljen kot dodatek. BCM dobimo v treh paketih Microsoft Office 2007 (Professional, Small Business, Ultimate). Če ne želimo celotnega paketa, lahko kupimo ločeno edicijo, kjer dobimo le Microsoft Outlook 2007 z BCM. Licenčnina se ne obnavlja, je trajna.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Z verzijo 4.0 je Microsoft ponudil širši nabor zakupa licenc in načinov uporabe njihovega CRM orodja. Možno se je odločiti za najem orodja (software as a service – SaaS) pri Microsoftu, kjer se plačuje naročnina za posameznega uporabnika na mesec, ali pa pri nekaterih Microsoftovih partnerjih, ki prav tako nudijo gostovanje orodja.

Če imamo potrebno tehnično infrastrukturo, lahko zakupimo licenco za strežnik in licence za posamezne uporabnike. Microsoft uporablja princip enega licenčnega ključa, na katerega nato vežemo vse dodatne licence. Poglejmo, kakšne možnosti ima podjetje pri nakupu licenc in kakšne so licenčne razlike med izdajami, ki jih Microsoft ponuja:

- Workgroup izdaja: Izdaja vsebuje licenco za en strežnik in 5 polnih uporabniških licenc. Nakup dodatnih uporabniških licenc ni mogoč, za

višje število je potrebno licenco nadgraditi na eno izmed dveh spodnjih izdaj. Uporaba je omejena na eno organizacijo.

- Izdaja Professional: Potrebno je zakupiti licenco za vsak strežnik, kjer bo orodje nameščeno, in posebej še uporabniške licence. Uporaba je omejena na eno organizacijo.
- Enterprise izdaja: Nima omejitev glede uporabnikov, strežnikov ali števila organizacij. Licence je potrebno zakupiti za strežnik in uporabniške licence.

Pri zakupu uporabniških licenc ima podjetje tri opcije:

1. Licenca, ki dovoljuje le branje. S to licenco se podatke lahko le pregleduje, spreminjanje ali vnašanje podatkov ni mogoče. Ta licenca ne uporablja polne uporabniške licence.
2. Administratorska licenca dovoljuje vnašanje in spreminjanje podatkov v sklopu, ki je namenjen nastavitvam orodja. Za ostale sklope, kot so prodaja, trženje in pomoč uporabnikom, je na voljo le pregledovanje podatkov. Ta licenca ne uporablja polne uporabniške licence.
3. Polna licenca omogoča uporabo vseh funkcionalnosti orodja, razen če te niso omejene z varnostnimi nastavitvami. Ta licenca uporablja polno uporabniško licenco.

- Siebel On Demand 14

Za uporabo se s ponudnikom sklene naročnina za uporabniške licence za posameznega uporabnika za obdobje dvanajstih mesecev ali več. Če želimo dodati novega uporabnika, sklenemo dodatno naročnino za želenega uporabnika.

Podpora po nakupu

- Microsoft Business Contact Manager

Izdelek je namenjen široki uporabi in ne ponuja nivoja pomoči, kot smo ga deležni pri dražjih in namenskih CRM orodjih. Pomoč je na voljo preko Microsoftove baze znanja, ki je namenjena zbiranju vprašanj in odgovorov uporabnikov. Na voljo je v več jezikih, vendar je največ prispevkov v angleškem jeziku. Neformalni vir pomoči je na voljo preko spletne strani ekipe, ki razvija BCM, kjer je možno dodajati predloge in postavljati vprašanja. Na spletni strani je tudi možno najti odgovore na nekatere pogoste težave, kjer so opisani postopki rešitve problema ali nasveti za nastavitve in nadgradnje programa.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Ob nakupu licenc za orodje imamo možnosti doplačila za tako imenovani Software Assurance (v nadaljevanju SA), kjer dobimo vključeno podporo za orodje. Izbiramo lahko med enim do triletnim SA, ki, odvisno od časa trajanja, vključuje različno raven oziroma število podpornih storitev. Če za primer vzamemo dveletni SA za orodje, ki ga imamo nameščenega na svojih strežnikih. SA vključuje 6 posredovanj ob pojavitvi težav, imenovanih tudi »žetonov«, kjer je zagotovljeni odzivni čas 4 ure. V ceno so dodani 3 tečaji v elektronski obliki in brezplačne nadgradnje orodja za obdobje dveh let. Če potrebujemo dodatna posredovanja, je možno kupiti paket desetih »žetonov« z zagotovljenim 4 urnim odzivom. Zahtevek za pomoč lahko oddamo tudi preko interneta, kjer se nam za vsak odgovor zaračuna posebej.

Microsoft je za svojo CRM orodje ustvaril skupnost, kjer se je mogoče v primeru težav ali vprašanj obrniti na blog ekipe, ki razvija Dynamics CRM. Skupnost zajema še bazo znanja, kjer je možno pridobiti odgovore na pogostejše težave, s katerimi se uporabniki in razvijalci srečujejo. Forum zajema tri področja: splošno o CRM (uporaba in podobno), nameščanje CRM in razvijanje CRM (integracije, dodatki, prilagoditve).

- Siebel On Demand 14

V ceni najemnine je vključena standardna podpora, ki vključuje brezplačne klice na eno izmed 11 telefonskih številk, ki so namenjene za uporabnike iz vseh držav sveta, in pomoč preko spleta. Telefonska podpora deluje 12 ur dnevno vsak delovni dan (pri tem je potrebno upoštevati časovno razliko), odzivni čas pa je en delovni dan.

V primeru doplačila lahko zakupimo tako imenovano Zlato podporo, ki omogoča neprestano pomoč (vse ure in dneve v letu) preko spleta ali telefona, z zagotovljenim odzivnim časom 4-ih ur.

Iz orodja je preko povezave mogoče enostavno oddati servisni zahtevek v elektronski obliki. Iščemo lahko po bazi znanja, za katero dobimo geslo ob plačilu naročnine. Poleg pridobimo tudi dostop do forumov, kjer so področja razdeljena na Analizo in poročila, Administracijo in področje razvijanja integracij.

Možnosti postavitve

- Microsoft Business Contact Manager

Microsoft BCM je na voljo kot aplikacija, ki se namešča na vsak računalnik uporabnika. Gostovanje orodja ni na voljo.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Microsoft CRM omogoča najem orodja, kjer Microsoft poskrbi za tehnično infrastrukturo. Naslednja možnost je gostovanje pri enem izmed Microsoftovih partnerjev, ki se odločijo za tovrstno gostovanje. Zadnja možnost je namestitev v podjetju na svojih strežnikih. Edicija Enterprise ponuja podporo za gostovanje več organizacij na enem strežniku z eno samo namestitvijo. To je predvsem uporabno pri podjetjih, ki imajo več divizij ali pa partnerje podjetja, ki želijo ponujati gostovanje orodja svojim strankam. Potrebno je omeniti, da Microsoft zagotavlja enostavno migracijo iz gostujoče rešitve (najema) na strežniško namestitev v podjetju, če se podjetje odloči za tovrstni pristop.

- Siebel On Demand 14

Siebel On Demand je na voljo le kot gostujoča rešitev. Če želimo uporabljati orodje od tega ponudnika, ki bo nameščeno v podjetju, je potrebno poseči po dražjem Siebel CRM, ki ponuja več funkcionalnosti in je na voljo kot strežniška aplikacija.

Delovanje v nepovezanem načinu (Off-line delovanje)

- Microsoft Business Contact Manager

V off-line načinu (ko nismo povezani v omrežje) je mogoče pregledovati, spreminjati in dodajati podatke. Lahko generiramo poročila, ki se prikazujejo glede na podatke, ki so shranjeni na računalniku. Ob vzpostavitvi povezave se podatki sinhronizirajo in zapišejo v bazo podatkov.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Aplikacija omogoča off-line delovanje, preko Microsoft Outlook vmesnika. Omogoča pregledovanje, spreminjanje in dodajanje podatkov. Ob priklopu na mrežo se podatki sinhronizirajo, kjer obvelja zadnji dodani zapis. Če enak zapis že obstaja, nas orodje vpraša, katerega naj obdrži. V off-line načinu je mogoče izdelovati poročila in izvajati nekatere prilagoditve.

- Siebel On Demand 14

Za off-line uporabo je potrebno posebej namestiti dodatek (na voljo v nastavitvah aplikacije), s katerim nato prenesemo želene zapise iz gostujoče baze podatkov na računalnik. Omejitev prenosa zapisov je 250 partnerjev ali 750 kontaktov oziroma

poslovnih priložnosti na enkrat, predvsem zaradi znižanja časa prenosa. Če želimo, lahko to število za omejitev povišamo. Po prenosu lahko podatke pregledujemo, spreminjamo ali vnašamo. Ob ponovnem priklopu na internet lahko opravimo sinhronizacijo, kjer ob enakem podatku (npr. naslov elektronske pošte) obvelja zapis v orodju in ne tisti v off-line načinu. Za najnovejše podatke je potrebno pogosto prenašanje podatkov iz gostujoče baze.

Oblike/Možnosti dostopa

- Microsoft Business Contact Manager

Poleg dostopa preko računalniškega odjemalca je mogoč tudi dostop z žepnim računalnikom ali Smartphone telefoni, ki podpirajo Microsoft Windows Mobile platformo (verzije 5.0 ali 6.0). Dlančniki in BlackBerry aparati niso podprti. Dodatno aplikacijo je potrebno instalirati na mobilno napravo, na katero nato prenesemo želene podatke. Omogočeno je pregledovanje, dodajanje in spreminjanje podatkov. Ob priklopu na delovno postajo se opravi sinhronizacija, kjer lahko tudi določamo, s pomočjo filtriranja, katere podatke želimo prenesti.

Dostop do BCM preko interneta (v okviru Microsoft Outlook Web access, ki omogoča povezavo na strežnik Microsoft Exchange server) ni mogoč.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Do aplikacije je možen dostop preko internetnega brskalnika (WEB odjemalca) ali Microsoft Outlook odjemalca. Možnost mobilnega dostopa do podatkov je na voljo preko aplikacije, imenovane CWR Mobility ali Dynamic Methods Mobile Portal for CRM, kjer lahko dostopamo do podatkov na off-line način, v primeru delujoče povezave pa lahko neposredno dostopamo do strežnika. Velja za mobilne naprave na Windows Mobile platform. Dodatka sta odobrena s strani Microsofta, vendar sta plačljiva. Pregledujemo in spreminjamo lahko skoraj vse zapise, ki so podprti z običajno aplikacijo. Za verzijo Microsoft CRM 3.0 je sicer na voljo brezplačna aplikacija CRM Mobile Express, ki jo lahko uporabljamo na mobilnih napravah z Windows Mobile platformo, Microsoft za verzijo 4.0 uradno podpore še ni izdal.

- Siebel On Demand 14

Orodje je zaradi gostujoče rešitve dostopno kjer koli, kjer je omogočena uporaba interneta (preko internetnega brskalnika).

Mobilne naprave: Z dodatkom (Siebel PIM Sync On Demand), ki ga namestimo na mobilno napravo, je možen dostop preko aplikacij za mobilne

naprave, kot so: Microsoft Outlook 2002, 2003, 2007; Lotus Notes 6.0-7.0 in Palm Desktop 4.x. Dodatek omogoča spreminjanje, vnašanje in brisanje podatkov kontaktnih oseb, planiranje sestankov in upravljanje z nalogami. Ob sinhronizaciji lahko podatke prenesemo v orodje, pri tem se nazivi polj mobilne aplikacije avtomatično nastavijo za ustreznost Sieblovega On Demand orodja.

Programska integracija

- Microsoft Business Contact Manager

Orodje se poleg močne integracije z Microsoftovim Outlookom 2007 (BCM se vklopi v orodje) dobro integrira z naslednjimi orodji:

  - Microsoft Word 2007 in Publisher 2007, s pomočjo katerih izdelujemo pisma, elektronska sporočila, letake ipd. ob začetku trženjske kampanje. Pri obeh lahko na dokument vnesemo atribute iz baze podatkov (npr. polji »Ime« in »Priimek«), orodje pa nato za vsako stranko, ki je v kampanjo vključena, iz baze podatkov prebere dejanski podatek, ki je v bazi za to stranko zapisan (npr. Janez Novak), kar dokumente poosebi.
  - Microsoft Excel 2007, s katerim lahko delamo podrobnejše analize na podatkih iz BCM.
  - Microsoft Accounting 2008, ki omogoča računovodsko povezavo. Orodje je trenutno na voljo le za trg ZDA in Velike Britanije.

Orodje ima precej dobro dokumentacijo, imenovano Business Contact Manager Developer Guide, kjer so objavljeni vzorci kode za dostop do raznih zapisov podatkovne baze in razna navodila, npr. dostopanje do podatkov BCM preko Microsoft Access 2007 in podobno.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Integracija z Microsoft Outlook 2007, ki ga lahko uporabljamo tudi kot odjemalca CRM orodja. Integracija je vzpostavljena tudi z Microsoft Word (oblikovanje elektronskih sporočil) in Excel 2007 (analiza podatkov). Glede na verzijo 3.0 je nova tudi možnost povezave z Microsoft Office SharePoint Server 2007, kjer lahko kreiramo nadzorne plošče za prikazovanje podatkov iz baze.
Glavna prednost povezljivosti CRM sistemov je povezava z ERP sistemom podjetja, saj na ta način pridobimo širši pogled na stranko. Ponujena je integracija z ERP sistemom, imenovanim Great Plains, za katerega se da pridobiti konektor, ki programa medsebojno poveže. Povezljivost je mogoča tudi z drugimi Microsoftovimi ERP oziroma računovodskimi sistemi, vendar so

dodatki plačljivi. Prvi se imenuje CRM Connector za Microsoft Dynamics NAV (prej imenovan Navision) od podjetij Celenia, Tectura in VisionPeople. Za povezavo z orodjem Microsoft Dynamics AX pa dodatek ponuja podjetje Celenia.

Microsoft za svoje CRM orodje nudi tehnični opis orodja in njegove arhitekture, imenovan Software Development Toolkit (SDK), ki ponuja veliko smernic, med njimi ponuja ogled strukture orodja, od arhitekture, shemo varnostnih pravil, metod in načinov za povezovanje z zunanjimi aplikacijami. Dodani so tudi vzorci kode, v jeziku C in .NET. S pomočjo SDK lahko ustvarimo potrebne integracije med informacijskimi sistemi v podjetju. Povezave lahko vzpostavimo preko spletnih storitev.

- Siebel On Demand 14

On Demand Outlook Email Integration (OEI) in On Demand Notes Email Integration (NEI) sta modula, ki omogočata dodajanje elektronskih sporočil iz orodij Microsoft Outlooka ali Lotus Notes. Integraciji omogočata tudi dodajanje nalog in sestankov. V primeru, da uporabljamo programski paket Oracle E-Business Suite (ERP orodje), lahko orodje integriramo s Siebel CRM On Demand.

Naslednja integracija, ki jo orodje ponuja, je uporaba funkcije »Mail Merge« v Microsoft Wordu in možnosti analize in poročil v orodju Microsoft Excel.
Siebel On Demand dovoljuje povezljivost z drugimi zunanjimi orodji, z uporabo spletnih storitev. Siebel ponuja možnost nalaganja primerov spletnih storitev za vsako entiteto. Za posamezno spletno storitev pa imamo možnost spreminjanja kode, glede na specifične potrebe podjetja.

Prilagodljivost orodja

- Microsoft Business Contact Manager

Novost v verziji 2007 je možnost prilagajanja. Prilagajamo lahko vse, od prikaza nadzorne plošče, dodajanja svojih polj (po meri) na vnosne maske, izdelovanja svojih pogledov s pomočjo filtriranja podatkov do oblikovanja poročil (filtriranje podatkov za prikaz, kateri atributi in podobno). Žal je možnost prilagajanja omejena s prednastavljenimi izbori parametrov, npr. pri poročilih in nadzorni plošči. Kljub temu je omogočena kar precejšnja mera fleksibilnosti, ki je za nekatera podjetja nujno potrebna, saj podjetja o svojih strankah potrebujejo oziroma zbirajo različne podatke. Prilagoditve lahko uvažamo in izvažamo.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Orodje omogoča visoko stopnjo prilagajanja, ki lahko doprinese veliko dodatno vrednost podjetju, če te možnosti tudi izrabi. Orodje ponuja veliko mero fleksibilnosti, za kar je Microsoft poskrbel z novo arhitekturo orodja.

Če naštejemo najpomembnejše možnosti prilagajanja:

- Spreminjanje lastnosti obstoječih entitet in vnosnih mask.
- Ustvarjanje svojih (uporabniško določenih) entitet, ustvarjanje povezav z drugimi entitetami v sistemu in oblikovanje vnosnih mask in kreiranje polj (postavitev polj, način vnosa, določitev, za vnos, obveznih polj, preimenovanje nazivov in vnašanje vrednosti za izbirna polja itn.).
- Upravljanje z varnostjo: določitev in ustvarjanje uporabniških vlog, omejevanje dostopa oziroma uporabe funkcionalnosti na nivoju posameznega uporabnika.
- Z dodanim orodjem imenovanim Windows Workflow Fundation za upravljanje z delovnimi tokovi je mogoče preko definiranja poslovnih pravil podjetja avtomatizirati del delovnih ali poslovnih procesov, s pomočjo postavitve pogojev in sledečih akcij, ki sledijo ob izpolnitvi zastavljenih pogojev.
- Omogočanje izvoza in uvoza prilagoditev (forme, poročila, delovnih tokov).
- Izdelava svojih seznamov oziroma podatkovnih pogledov s pomočjo filtriranja podatkov.
- Oblikovanje svojih poročil, za bolj prilagojeno poročanje in hitrejše pridobivanje informacij.

Večino teh možnosti lahko opravi administrator sistema, za postavitev pravil za delovne tokov orodje omogoča uporabniško prijazen vmesnik, kar omogoča tudi povprečno izobraženemu uporabniku oblikovanje delovnih tokov z določitvijo pogojev in sledečih akcij. Te delovne tokove lahko uporabnik nameni svoji uporabi ali pa jih objavi in jih s tem preda v uporabo celotni organizaciji.

Konfigurirati je mogoče zaznavanje duplikatov med vnesenimi zapisi podatkov. Orodje ima poseben vmesnik, kjer se lahko določi pravila za odkrivanje dvojnih vnosov (možnost omejevanja po entitetah, poljih, ter kakšno število znakov naj orodje primerja med seboj). Pravilo lahko zažene

uporabnik ročno ali pa se nastavi avtomatsko odkrivanje zapisov. V sklopu nastavitev imamo dodan tudi pregled sistemskih opravil, kjer lahko pregledujemo, kateri delovni tokovi se izvršujejo in kakšen je njihov status. Za oblikovanje zahtevnejših delovnih tokov je potrebno uporabiti orodje Visual Studio 2005.

- Siebel On Demand 14

Orodje omogoča precejšnjo mero prilagajanja, kljub temu da je zasnovano kot SaaS CRM orodje. Prilagajamo lahko privzeto stran (želene vsebine) in vhodne strani za posamezne entitete – katere podatke želimo videti in na katerem delu zaslona (zgoraj, levo ipd). To lahko nastavimo za vsako entiteto, saj ima vsaka svojo vhodno stran, kjer so prikazane vse zadnje spremembe in hiter dostop do želenih podatkov. Orodje ponuja možnost kreiranja svojih analiz, ki jih nato lahko vključimo na svojo domačo oziroma vhodno stran. Izdelujemo lahko svoje poglede, ki jih omejujemo s pomočjo filtriranja in jih shranjujemo za kasnejše pregledovanje podatkov.

Orodje ponuja možnost izbire nekaterih vnaprej definiranih prikazov celotne aplikacije (barve, oblika zavihkov ipd.) in možnost dodajanja novih polj na že obstoječe forme, preimenovanje nazivov polj, vnašanje vrednosti za izbirna polja in določanje obveznosti posameznih polj. Nastavljamo lahko tudi način razporeditve prikaza rezultatov iskanja.

Uvoz in izvoz prilagoditev ni mogoč, vendar se nekatere sezname in oblikovana poročila da deliti s celotno organizacijo in na ta način omogočiti uporabo prilagoditev. Če dodajamo nova polja na forme, to velja za celotno organizacijo, lahko pa omejimo dostop oziroma ogled podatkov s pomočjo varnostnih nastavitev.

Upravljanje z varnostjo: določitev in ustvarjanje uporabniških vlog, omejevanje dostopa oziroma uporabe funkcionalnosti na nivoju posameznega uporabnika.

Siebel, kot večina velikih ponudnikov CRM orodij, omogoča kreiranje in upravljanje z delovnimi tokovi. Za vklop funkcionalnosti moramo podati zahtevek ponudniku, ki nam funkcionalnost vklopi. S to funkcionalnostjo lahko postavljamo pogoje, ki jih orodje spremlja, in ko je postavljen pogoj izpolnjen, se izvede delovni tok preko nastavljenih prožilcev, za katere definiramo, katere akcije naj izvedejo in v kakšnem zaporedju. Obstaja omejitev števila akcij, in sicer 25 akcij na delovni tok. Izvajajo se v zaporedju, za nastop

naslednje pa mora biti prejšnja akcija zaključena oziroma se naslednja ne izvede, dokler se predhodna akcija ne zaključi.

Možnost analize

- Microsoft Business Contact Manager

BCM omogoča veliko vnaprej pripravljenih poročil, vedno pa imamo možnost iz vnaprej definiranih atributov izbirati tiste, ki jih želimo prikazati na poročilu. Ta poročila lahko tudi shranimo in jih prikličemo, ko jih spet potrebujemo. Poleg tega imamo na voljo še nadzorno ploščo, ki ponuja nekaj osnovnih grafikonov, vsi pa se nanašajo na poslovne priložnosti. Preko grafikonov je mogoče spremljati pričakovan prihodek, glede na celotni prihodek priložnosti po mesecih, in pregled števila priložnosti, glede na vzrok povoda za pridobitev priložnosti. Vključen je prikaz dobičkonosnosti priložnosti za vsakega zaposlenega in pregled vrednosti priložnosti za vsakega izmed opredeljenih statusov (potrebuje analizo, pogajanja, poslana ponudba, zaključeno/dobljeno, zaključeno/izgubljeno). Dodatna analitika je možna le preko izvoza podatkov v Excel datoteko, kjer lahko nato izvajamo različne obdelave podatkov.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Možnost analize je boljša od prejšnje verzije orodja, saj sedaj omogoča lepši grafični prikaz in izdelavo nadzorne plošče, kar je mogoče s povezavo z Microsoft SQL Server Analysis Server in Microsoft Office PerformancePoint Server 2007. Orodje ponuja nekaj vnaprej definiranih poročil, ki jih lahko pred zagonom filtriramo s pomočjo dodajanja želenih omejitev oziroma pogojev.

Velika razlika, v primerjavi s prejšnjo verzijo (3.0), je v načinu izdelave oziroma oblikovanja novih poročil. V prejšnji verziji je bilo to potrebo opravljati na strežniku, kjer je bilo orodje nameščeno, sedaj pa to lahko opravi vsak uporabnik (če ima dodeljene pravice) kar v svojem vmesniku. Ustvarjanje poročil je enostavno, dodatno imamo možnost grafičnega prikaza, ki pa se ga ne da pretirano oblikovati. Za kreiranje poročila najprej izberemo želeno entiteto, na katero se bo poročilo nanašalo, nato dodajamo polja želenih atributov in na koncu poročilo še oblikujemo. Zahtevnejša poročila je mogoče oblikovati s orodjem Visual Studio 2005, ki jih nato uvozimo v orodje. Možen je izvoz podatkov v Excel za nadaljnjo obdelavo podatkov. Orodje omogoča tudi dinamični izvoz podatkov (podatki v Excelu se ob vsakem zagonu izvožene datoteke osvežijo iz baze podatkov CRM orodja) v obliki vrtilne tabele, kjer lahko sami določamo atribute, ki jih želimo vključiti v tabelo.

Na voljo je tudi dodatek, imenovan Microsoft Dynamics CRM Analytics Foundation, ki je na voljo brezplačno za verzijo 3.0, za verzijo 4.0 pa dodatek ponuja podjetje Zap. Ta dodatek omogoča uporabo naprednejših nadzornih plošč in sestavljanje svojih pogledov in poročil.

- Siebel On Demand 14

Oracle je v svojem orodju poskrbel za temeljito analizo, ki je izjemno prilagodljive narave, poleg tega pa je zelo enostavna za uporabo. Že med samo uporabo aplikacije imamo možnost spremljanja ključnih informacij v grafični obliki na posameznih uporabniških vmesnikih z več vnaprej definiranimi izbirnimi pogledi. Grafikoni omogočajo vrtanje po podatkih navzdol, kjer lahko s klikom na posamezen stolpec ali delež grafikona pogledamo zapise, ki ta delež sestavljajo. Na ta način lahko enostavno dostopamo do zapisov, ki vplivajo na ta delež, in ustrezno ukrepamo, če želimo stanje popraviti.

Orodje ima vgrajeno tudi tako imenovano nadzorno ploščo, kjer imamo možnost izbire med šestimi vnaprej pripravljenimi pregledi, ki prikazujejo različne informacije, ti pa so relevantni za posamezna področja. Podatke lahko tudi bolj podrobno definiramo oziroma omejimo prikaz želenih podatkov s pomočjo filtriranja, ki je prirejeno vsaki posamezni plošči. Tudi pri teh grafikonih imamo možnost vrtanja po podatkih navzdol, z izbiro posameznega stolpca oziroma prikazanega deleža na grafikonu, pri nekaterih celo v več nivojih. V takšnem primeru se nam za določen izbrani delež prikažejo zapisi, ki ta delež sestavljajo, ali pa grafikon, ki bolj podrobno prikazuje želene informacije.

Poročila, ki se nanašajo na vsa zastopana področja v Siebel On Demand, so dobro zastavljena in ločena po posameznih sklopih. Poleg klasičnih poročil najdemo tudi analize, ki so predstavljene tudi v grafični obliki.

Siebel se izkaže v pripravi poročil, ki jih oblikujemo glede na potrebe podjetja. Vmesnik za izdelavo poročil ali analiz je po krajši seznanitvi uporabniško prijazen in hiter, tako da je oblikovanje poročil enostavno. Vendar je vmesnik, kljub enostavnosti uporabe, izredno zmogljiv. Za podatke lahko nastavljamo filtre (na nivoju atributa), določamo način prikaza podatkov, npr. vrtilne tabele, grafi, števci ipd., rezultate lahko na koncu še oblikujemo (vrsto grafa, obliko grafa, legendo, mere na oseh itn.). Vedno lahko naredimo predogled

analize oziroma poročila, ki je v delu, in tako preverimo že v prvih korakih izdelave, ali je rezultat enak tistemu, ki smo si ga zamislili. Podatke sortiramo po izbranih atributih.

Izdelujemo lahko tudi tako imenovane »pozivnike«, s katerimi lahko vnesemo kriterije za poročilo (preden se poročilo izvede) s pomočjo vnaprej izdelanih seznamov vrednosti. Uporabnik na ta način hitro postavi omejitev za podatke, ki jih želi, v nekaj korakih. Prednost so tudi vključene (vnaprej definirane) metrike za posamezne atribute. Dodatne analize so mogoče preko analiz z izvozom podatkov v Microsoft Excel.

Uvajanje

- Microsoft Business Contact Manager

Orodje se integrira v Microsoft Outlook, kar pomeni, da uporablja Outlookovo navigacijo. Če uporabnik že zna uporabljati Outlook, potem bo uvajanje za BCM hitrejše in bolj učinkovito, saj je uporabnik že navajen vmesnika. Uporabnika je v takšnem primeru potrebno seznaniti le s predstavitvijo delovanja orodja in funkcionalnosti, ki jih BCM ponuja.

Če uporabnik ne pozna orodja Microsoft Outlook, bo uvajanje potekalo dlje, vendar, če uporabnik pozna vmesnike drugih orodij iz Office paketa, z učenjem ne bo imel velikih težav, saj je vmesnik izredno podoben ostalim v Office paketu. Uporabnik si pri uvajanju lahko pomaga z različnimi viri pomoči. Osnovna pomoč programa je vključena v pomoč Outlook orodja in zajema navodila za nameščanje BCM, krajše predstavitve za spoznavanje programa pred začetkom dela, postopke izvajanja nekaterih akcij, kot so uvoz in izvoz podatkov, nastavitve in podobno. Je pregledna in hitro dostopna. Za naprednejšo uporabo lahko najdemo uporabne nasvete na blogu ekipe razvijalcev BCM, kjer najdemo veliko obrazloženih postopkov, kot so npr. mobilna raba BCM preko Windows Mobile in s tem povezana sinhronizacija.

- Microsoft Dynamics CRM 4.0

Uvajanje je pri CRM 4.0 precej zahtevnejše in daljše od BCM, zaradi malce drugačnega vmesnika, predvsem pa zaradi širšega nabora funkcionalnosti, ki jih orodje ponuja. Vmesnik je pregleden, zato navigacijo hitro osvojimo. Orodje vsebuje veliko novih elementov, za katere je potreben podrobnejši pregled, prav tako pa moramo spoznati logiko vseh povezav, ki obstajajo med entitetami in zapisi. Za uvajanje so nujno potrebne delavnice, da uporabnik spozna, kako se orodje uporablja. Za nadaljnjo pomoč je na voljo

pomoč v orodju, ki je dobro zasnovana, po njej lahko tudi iščemo. Če ob pregledovanju določenega okna v aplikaciji prikličemo pomoč, pomoč orodja prilagodi vsebino tistemu oknu, kar pomeni, da nam ponudi relevantno pomoč. V verziji 4.0 je bila na novo dodana funkcionalnost, ki se imenuje Resource center. Orodje se poveže na portal, kjer so objavljeni članki strokovnjakov, nasveti za nastavitve orodja in učinkovitejšo uporabo za vsakega izmed vključenih sklopov. Na voljo so tudi skupnosti, s pomočjo katerih lahko sodelujemo na forumih in blogih, kjer aktivno sodelujejo tudi ekipa in posamezni razvijalci Microsoft CRM orodja, tako za verzijo 3.0, kot 4.0.

Za samoizobraževanje je na voljo veliko knjig za uporabo Microsoft CRM orodja, nekatere so posebej namenjene razvijalcem oziroma programerjem. Microsoftov partner (podjetje Sonoma Partners) na svojih straneh ponuja nekatere brezplačne video predstavitve orodij, tako za uporabnike, kot administratorje CRM orodja.

- Siebel On Demand 14

Vmesnik, ki ga ima to orodje, je drugačno zasnovan kot Microsoftovi orodji. V primerjavi z ostalima dvema orodjema, Siebelov vmesnik bolj spominja na spletno stran (oblika in postavitev polj, način navigacije in podobno). Je precej pregleden in navigacije se hitro privadimo. Problem se pojavi pri daljših seznamih, kjer je potrebno navigirati z dvema drsnikoma (eden od seznama, drugi od orodja), kar zna biti neprijetno, če je npr. potrebno ob veliki količini prikazanih zapisov narediti izvoz podatkov, za katerega pa se gumb nahaja na dnu strani. Pregled posameznih zapisov je bolj pregleden kot pri ostalih dveh, saj imamo na eni strani uporabniškega vmesnika pregled vse obstoječe zgodovine za določen zapis. Siebel ponuja dostop do pomoči preko spletne povezave, ki je navedena v orodju. Ta povezava nas preusmeri na spletno stran, kjer je na voljo pomoč v različnih oblikah. Na voljo je veliko posnetkov spletnih treningov v video obliki, ki so ločeni po tematiki in po vlogah zaposlenih (izdelovalec poročil, administrator ipd). Dostop je za naročnike v večini brezplačen, v svojem profilu pa lahko pregledujemo, katere treninge smo si že ogledali. Treningi zajemajo vsa področja, tako da se je možno seznaniti z želenimi funkcionalnostmi na učinkovit način. Orodje ponuja tudi že vgrajeno pomoč, ki je lepo strukturirana po poglavjih, možno jo je tudi shraniti v PDF formatu. Za uporabnike je potrebo organizirati delavnice in jim prikazati možnosti uporabe orodja.

Priloga 2: Slovar uporabljenih izrazov

Tuji izraz	Slovenski izraz
Account	Račun (stranka)
Building blocks	Gradniki
Business contact	Poslovni stik
Client	Odjemalec
Change Management	Upravljanje sprememb
Customer life cyle	Življenjski cikel stranke
Dashboard	Nadzorna plošča
Deployment	Namestitev
Front office	Čelna pisarna
Knowledge base	Baza znanja
Lead	Sled (prodajna)
Pivot table	Vrtilna tabela
PocketPC	Žepni računalnik (mobilna naprava)
Offline	Nepovezano delovanje
On Demand	Najem (npr. programske rešitve)
Opportunities	Prodajne priložnosti
Queue	Čakalna vrsta
Resource group	Skupina virov
Service request	Zahtevek za storitev
Solution	Rešitev

Priloga 3: Seznam in razlaga uporabljenih kratic

Kratica	Razlaga
CRM (Customer Relationship Management)	Upravljanje odnosov s strankami
ERP (Enterprise Resource Planning)	Celovita programska rešitev
SaaS (Software as a Service)	Programska oprema, ponujena kot storitev
SLA (Service Level Agreement)	Sporazum o ravni storitve
SA (Software Assurance)	Zagotovilo za podporo orodja