

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

Jožica Mojzer

Murska Sobota, december, 2004

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**UVAJANJE PROGRAMSKE REŠITVE CRM V
PODJETJE**

Kandidatka: Jožica Mojzer
Študentka izrednega študija
Številka indeksa: 80020839
Program: R/STR
Študijska smer: finance in bančništvo
Mentor: prof. dr. Samo Bobek

Murska Sobota, december, 2004

UNIVERZA V MARIBORU
Ekonomsko-poslovna fakulteta

IZJAVA

Kandidatka: *Jožica Mojzer*

absolventka študijske smeri: *finance in bančništvo*, študijski program: *R/STR* izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom: *prof. dr. Samo Bobek* in uspešno zagovarjala: *21. 12. 2004*.

Zagotavljam, da je besedilo diplomskega dela v tiskani in elektronski obliki istovetno in brez virusov.

Ekonomsko-poslovni fakulteti dovolim objavo diplomskega dela v elektronski obliki na spletnih straneh knjižnice. Hkrati dovoljujem, da ga lahko bralci uporabijo za svoje izobraževalne in raziskovalne namene s povzemanjem posameznih misli, idej, konceptov oziroma delov teksta iz diplomskega dela ob upoštevanju avtorstva in korektnem citiranju.

V Mariboru, dne

Podpis:

PREDGOVOR

Trg postaja vedno bolj konkurenčen in sposobnost hitrega in pravilnega reagiranja na tržne razmere je za podjetja velikega pomena. Podjetja so spoznala, da je uspeh njihovega poslovanja odvisen predvsem od zadovoljstva, zvestobe oziroma odnosa strank do podjetja. Za izgrajevanje odnosov in posledično doseganje dobičkonosnosti podjetja gradijo na razumevanju svoje stranke. Gre za nov način razmišljanja podjetij. Poslovno okolje od posameznega podjetja namreč zahteva vse več, vse hitreje in vse bolje, zato se mora podjetje čim bolj prilagajati spreminjajočim se vplivom okolja. Hitro prilagajanje spremembam v okolju ter s tem pridobivanje stalne konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji zahteva novo organizacijo poslovanja. Prav informacijska tehnologija ima odločilno vlogo pri postavljanju njenih temeljev, saj bodo uspevala le podjetja, ki so hitri, prilagodljivi in dobri uporabniki informacijskih tehnologij, ter bodo znala svojim strankam prisluhniti in zadovoljiti njihove potrebe kar se da kvalitetno.

V svojem diplomskem delu se bom lotila obravnave koncepta upravljanja odnosov s strankami in njegovega uvajanja v podjetje. Prikazati želim nepogrešljivo vlogo informacijske tehnologije pri uvedbi le-tega v podjetje. Z izbiro prave rešitve CRM lahko podjetje namreč ugotavlja, katere trženjske kampanje so najbolj učinkovite, katere so najbolj donosne stranke, kako učinkovit je prodajni cikel, s kakšnimi težavami pri podpori stranke se srečuje in kako hitro jih je mogoče rešiti. V uvodu diplomskega dela bom predstavila obravnavano problematiko, izpostavila namen in cilje svojega diplomskega dela.

V drugem poglavju bom nadaljevala z obravnavo trženjskega koncepta v podjetju. Če hoče podjetje uspešno poslovati, ohranjati stare in pridobivati nove stranke, mora najprej ugotoviti, kaj si stranka v resnici želi. Dobri, trdni odnosi s strankami ter zvestoba in zadovoljstvo strank so ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti podjetja, za kar pa je potrebno resnično in temeljito poznavanje strankinih potreb, zahtev, želja in pričakovanj.

Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi osnovnega koncepta upravljanja odnosov s strankami. Sodobno podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora ravnati tako, da ponudi stranki dodano vrednost in hkrati prinese podjetju dobiček. Ponujati mora na pravem mestu, ob pravem času, pravi proizvod. Upravljanje odnosov s strankami bom podrobneje opredelila tudi s predstavitvijo sistema in arhitekture CRM.

V četrtem poglavju bom opisala proces uvajanja koncepta upravljanja odnosov s strankami v podjetje. V okviru procesa uvajanja bom izpostavila cilje, koristi, težave pri uvajanju, ter dejavnike, ki spodbujajo potrebo po upravljanju odnosov s strankami v podjetju. Na koncu poglavja bom predstavila izgradnjo sistema CRM v podjetju, od zajemanja podatkov o strankah do uporabe pridobljenih informacij.

Peto poglavje je namenjeno predstavitvi programske rešitve Projis CRM, ki jo je razvilo in uvedlo podjetje Shops. S predstavitvijo podjetja, razlogov za vpeljavo programske rešitve CRM, procesom izdelave le-te ter opisom delovanja programske rešitve Projis CRM, želim podkrepiti teoretične ugotovitve, do katerih sem prišla v času pisanja diplomske naloge.

Nazadnje bom dodala še sklepne misli oziroma kratek povzetek diplomskega dela.

KAZALO:

1	UVOD	5
1.1	Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave	5
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	5
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	6
1.4	Uporabljene raziskovalne metode	6
2	RAZVOJ PODJETNIŠKEGA POSLOVANJA V SMERI UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI	7
2.1	Kritična vloga trženja v podjetjih	7
2.2	Zvestoba in zadovoljstvo strank	8
2.3	Komuniciranje s strankami nekoč in danes	9
3	UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI	11
3.1	Opredelitev osnovne filozofije upravljanja odnosov s strankami	11
3.2	Informacijska tehnologija in odnosi s strankami	12
3.3	Arhitektura sistema za upravljanje odnosov s strankami	13
4	UVAJANJE KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V PODJETJE	16
4.1	Vpliv upravljanja odnosov s strankami na poslovanje podjetja	16
4.1.1	Cilji CRM	16
4.1.2	Koristi CRM	16
4.1.3	Težave pri uvajanju koncepta CRM	17
4.2	Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po upravljanju odnosov s strankami v podjetju	18
4.3	Izgradnja sistema CRM v podjetju	19
4.3.1	Zajemanje podatkov o strankah	19
4.3.2	Uskladitev pridobljenih podatkov o strankah v centralni bazi podatkov	20
4.3.3	Analiza podatkov	21
4.3.4	Uporaba pridobljenih informacij	21
4.3.4.1	Svetovni splet	22
4.3.4.2	Elektronska pošta	22
4.3.4.3	Prodaja prek interneta	22
4.3.4.4	Spletna tržnica	23
4.3.4.5	Elektronsko delovno mesto	24
4.3.4.6	Klicni center	24
5	IMPLEMENTACIJA PROGRAMSKE REŠITVE CRM V SERVISNO PODJETJE SHOPS	25
5.1	Shops	25
5.1.1	Predstavitev podjetja	25
5.1.2	Področja delovanja podjetja	25
5.1.3	Informacijski sistem Shops-a pred vpeljavo modula CRM	26
5.2	Razlogi za uvedbo programske rešitve CRM v podjetje	27
5.3	Izhodišča pri iskanju rešitve CRM in analiza produktov CRM	27
5.3.1	Izhodišča	27

5.3.2	Analiza produktov CRM na trgu	28
5.4	Proces izdelave lastne rešitve CRM	29
5.4.1	Določanje prioritete funkcionalnosti programske rešitve CRM	29
5.4.2	Izdelava dodatnih šifrantov in potrebne spremembe rešitve Projis	31
5.5	Programska rešitev Projis CRM	31
5.5.1	Zahteve sistemske in strojne opreme	31
5.5.2	Delo s programom	32
5.6	Pomanjkljivosti obstoječe rešitve Projis CRM in naslednje faze razvoja	36
6	SKLEP	37
7	POVZETEK	38
8	SEZNAM LITERATURE	40

1. UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave

V današnjem poslovnem okolju se podjetja vedno bolj zavedajo, da konkurenčna prednost ni samo v učinkovitosti in zmanjševanju stroškov, ampak, da je zelo pomemben tudi odnos do strank in poslovnih partnerjev. V konkurenčnem okolju pritisk, ki ga čutijo podjetja, da zadržijo obstoječe stranke in pridobijo nove, neprestano narašča. Če želi podjetje uspešno poslovati, ohranjati obstoječe in pridobivati nove stranke, mora najprej ugotoviti kaj si stranka v resnici želi. Podjetja, ki so neprilagojena strankinim željam in jim ne znajo prisluhniti so obsojena na propad. Uspevala bodo le tista podjetja, ki bodo ugotovila kaj si stranke želijo in potrebujejo. Le tako si bodo lahko zgradila trdne odnose s svojimi strankami, ti pa so ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti.

Tudi v slovenskem poslovnem svetu se čedalje več govori o upravljanju odnosov s strankami¹. Pri tem se pojavlja zelo veliko različnih opredelitev in »strokovnjakov«. V ospredju so predvsem informatiki in tržniki. Prvi upravljanje odnosov s strankami prikazujejo predvsem kot informacijsko podporo za poenotenje komunikacijskih poti, za večjo učinkovitost klicnih centrov, boljše »ciljanje« možnih strank, za boljši odziv na direktno pošto itd. Drugi pa poudarjajo pomen zadovoljstva strank, enakovredne menjave, dolgoročnosti sodelovanja in podobno (Hvala 2001, 91). Nujno pa je, da upravljanje odnosov s strankami obravnavamo kot celovito poslovno filozofijo podjetja, ki korenito spreminja ustaljene vzorce na različnih področjih poslovanja.

Zbiranje in uporabljanje podatkov o kupcih in njihovih nakupovalnih navadah ter s tem učinkovito upravljanje odnosov s strankami mora biti strateška prioriteta vsakega podjetja (Skr 2001). Le učinkovito upravljanje odnosov s strankami je namreč ključ za odgovor na vprašanje, ki si ga zastavljajo številna podjetja: »Kako najti in obdržati stranke ter kako spremeniti njihovo pripravljenost za nakup v prodajo«.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Osnovni namen mojega diplomskega dela je predstaviti koncept upravljanja odnosov s strankami in njegovega uvajanja v podjetja. Osredotočila se bom na upravljanje odnosov s strankami iz informacijskega vidika, saj je poleg trženjskega vidika, od koder izvira miselnost CRM, ključnega pomena uporaba orodij naprednih informacijskih tehnologij. Prikazati želim nepogrešljivo vlogo informacijske tehnologije, brez katere upravljanje odnosov s strankami v praksi ne bi bilo možno izvajati. Nenehen razvoj tehnologij namreč ponuja vedno nove rešitve za upravljanje podjetja in hkrati priložnost za nove načine sodelovanja s strankami. V zvezi s tem bom predstavila programsko rešitev Projis CRM, ki jo je razvilo in uvedlo podjetje Shops.

¹ Angl. Customer Relationship Management –CRM.

Seveda pa ne bom zanemarila tudi trženjskega vidika. Kombiniranje spoznanj trženjskega vidika pri spoznavanju in zadovoljevanju potreb strank, z uporabo sodobne informacijske tehnologije, ki omogoča učinkovito uporabo podatkovnih baz o strankah in zadovoljevanje njihovih potreb, je namreč ključnega pomena za vpeljavo učinkovitega sistema upravljanja odnosov s strankami.

Analiza, ki jo bom opravila, bo zahtevala uporabo znanja, pridobljenega z delovnimi izkušnjami, znanja, pridobljenega v času študija ter obširno teoretično podporo, ki jo bom črpala predvsem iz strokovnih člankov o omenjeni problematiki. Menim, da mi bo analiza koncepta upravljanja odnosov s strankami prinesla še dodatna nova znanja, ki jih bom lahko koristno uporabila v praksi. Zaposlena sem namreč v storitvenem podjetju, ki veliko vloga v analize o zadovoljstvu strank, saj je od naklonjenosti strank v veliki meri odvisno.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabila razpoložljivo literaturo, predvsem strokovne članke, ki bodo osnova za teoretične podlage analize problema. V glavnem pa bom uporabila lastno znanje in izkušnje, ki jih bom pridobila ob testiranju in uporabi programske rešitve Projis CRM.

Najpomembnejša omejitev je zagotovo omejen dostop literature in pomanjkanje praktičnih izkušenj. V svojem delo se bom osredotočila na konkreten primer uvedbe programske rešitve CRM v podjetje, vendar brez primerjav s podobnimi programskimi rešitvami v drugih podjetjih, saj bi to presevalo prostorsko omejitev dela. Omejila se bom le na analizo izbrane programske rešitve (Projis CRM).

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabila:

- Deskriptivni pristop, v okviru katerega bom uporabila naslednje metode:
 - metodo deskripcije², ki predstavlja postopek opisovanja dejstev,
 - metodo kompilacije³, katere rezultat je delo sestavljeno iz več različnih virov oziroma del različnih avtorjev.
- Analitični pristop, v okviru katerega bom uporabila naslednje metode:
 - metodo deduktivnega⁴ in induktivnega⁵ načina sklepanja. Deduktivna metoda je način logičnega sklepanja na temelju splošnih teorij, medtem, ko je induktivna metoda oblika sklepanja na osnovi izkustvenih dejstev.
 - samostojno uporabo metode induktivnega sklepanja s fazami: razčlenjevanje, abstrahiranje, generalizacija in sinteza,
 - metodo študije primera.

² Lat. Descriptio – opis, opisovanje.

³ Lat. Compilatio – neizvirno delo, kompilirano iz drugih del.

⁴ Lat. Deducere – izvajanje, izpeljevanje.

⁵ Lat. Inductio – sklepanje.

2. RAZVOJ PODJETNIŠKEGA POSLOVANJA V SMERI UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Danes morajo podjetja nujno in kritično ponovno razmisliti o svojem poslanstvu in trženjskih strategijah. Podjetja ne delujejo več na trgu, na katerem imajo stalne, znane tekmece in kupce, ki ne menjajo svojih priljubljenih izdelkov. Današnja podjetja poslujejo kot da bi bila na vojnih območjih s hitro menjajočo se konkurenco, tehnološkim napredkom, novimi zakoni, vodeno trgovinsko politiko in vse manj zvestimi kupci (Kotler 1996).

2.1. Kritična vloga trženja v podjetjih

V časih, ko so podjetja poslovala »kot običajno«, so lahko uspevala, če so proizvajala svoje izdelke, jih pospremila s trdo prodajo in močnim oglaševanjem. Takrat se je to imenovalo trženje. Žal je še danes kar nekaj podjetij, ki prav tako menijo, da pomeni trženje že, če prodajalci prodajo tisto, kar izdelava podjetje. Takšno gledanje na trženje danes ne pomeni uspešnosti in učinkovitosti podjetja, ampak propad.

Podjetja morajo sprejeti dejstvo, da imajo danes uporabniki na razpolago obilico izdelkov. Ravno tako morajo upoštevati, da imajo odjemalci različne, spreminjajoče se zahteve do izdelkov in storitev, njihove kakovosti ter do cen. Kupec se bo seveda odločil za tisti izdelek oziroma storitev, ki bo kar najbolje izkoristil njegove individualne potrebe in pričakovanja. Zato je jasno, da podjetja, ki danes zmagujejo, kar najbolje zadovoljijo svoje ciljne odjemalce. V teh podjetjih pomeni trženje filozofijo celega podjetja in ne ločeno funkcijo. Želijo, da njihovi tržniki opredelijo tiste skupine odjemalcev in potrebe, ki jih podjetje lahko zadovolji dobičkonosno in uspešneje od konkurence. Zmagovita podjetja se osredotočajo predvsem na trge in odjemalce, ne zgolj na izdelke in stroške. Izredno pozorna so na kakovost in storitve, trudijo se, da izpolnijo ali celo presežejo pričakovanja kupcev. Takšna podjetja so tudi izredno odzivna in prilagodljiva (povzeto po Kotlerju 1996).

V podjetjih, ki zmagujejo, je trženje več od oddelka za trženje. Tržniki so vpleteni v odločitve posloводства že ko se začne načrtovati izdelek in nadaljujejo z delom še dolgo potem, ko je izdelek že prodan. Tržniki so tisti, ki opredelijo potrebe strank, sodelujejo pri oblikovanju spleta izdelkov in storitev, imajo močan vpliv na ceno ponudbe, promovirajo in oglašujejo izdelke in storitve, spremljajo zadovoljstvo strank in nenehno izboljšujejo ponudbo in uspešnost podjetja na osnovi povratne tržne informacije (Kotler 1996).

Uspešna podjetja ustvarjajo kulturo, v kateri so vsi njeni člani »tržno« in »odjemalsko« ozaveščeni. Vsak uslužbenec lahko izboljša ali poslabša zaznave in odločitve strank. Največja sprememba v trženjskem razmišljanju podjetja je premik od prizadevanja za prodajo k ustvarjanju odjemalca. V preteklosti je bilo trženje usmerjeno predvsem k transakcijam, danes je usmerjeno k odnosom. Na močno konkurenčnem trgu je prvo načelo podjetja obdržati kupčevo zvestobo, tako da nenehno odlično zadovoljujemo njegove potrebe (Kotler 1996).

2.2 Zvestoba in zadovoljstvo strank

Podjetja se v današnjem času srečujejo z najmočnejšo konkurenco doslej, ki postaja vse hujša. Zato je prva naloga podjetja, da »ustvari kupce«. Danes lahko kupci izbirajo med mnogimi izdelki, blagovnimi znamkami in dobavitelji. Postavlja se torej vprašanje, kako se kupci odločajo? Kupci znajo zelo dobro oceniti katera ponudba jim bo prinesla največ vrednosti. V mejah danih možnosti si določijo največjo vrednost, upoštevaje stroške iskanja izdelka, omejeno znanje, mobilnost in dohodek. Ustvarijo si vrednostna pričakovanja in ravnajo skladno s temi pričakovanji. Nato ugotovijo, ali je ponudba resnično izpolnila njihovo pričakovanje v zvezi z vrednostjo, kar pa vpliva na njihovo zadovoljstvo in ponovni nakup (Kotler 1996, 37).

Zadovoljstvo definira Kotler kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in osebnimi pričakovanji. Pričakovanja kupca nastanejo na osnovi kupčevih preteklih nakupovalnih izkušenj, ugotovitev prijateljev in znancev, sporočil in obljub tržnikov ter konkurence. Kupec lahko doživi eno od treh splošnih stopenj zadovoljstva:

- Če izdelek ne dosega pričakovanj, je kupec nezadovoljen.
- Če izdelek ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen.
- Če je izdelek presegel pričakovanja, potem je kupec izredno zadovoljen, vesel in navdušen.

Podjetja, ki bi rada zmagovala na današnjih trgih, so enostavno prisiljena slediti pričakovanjem kupcev, ugotoviti, kakšno je njihovo poslovanje v očeh kupcev in spremljati zadovoljstvo kupcev. Najboljšim podjetjem je uspelo uskladiti pričakovanja in uspešnost. Glavni cilj teh podjetij je popolno zadovoljstvo kupcev⁶.

Orodja, ki jih ima podjetje na razpolago za merjenje zadovoljstva strank so lahko enostavna ali prefinjena. Podjetja uporabljajo za merjenje zadovoljstva naslednje metode (Kotler 1996, 41):

➤ Sistem pritožb in predlogov

K porabniku usmerjeno podjetje bo poenostavilo sistem, po katerem lahko porabniki dajejo pripombe in pritožbe. Podjetja uveljavljajo obrazce na katere stranke napišejo kaj jim je všeč in kaj ne. Nekatera podjetja, ki so jim stranke glavna skrb, vzpostavijo tudi linije z brezplačnimi telefonskimi klicnimi številkami, preko katerih lahko kupci sprašujejo, svetujejo ali se pritožijo. Tak pretok informacij prinese podjetjem veliko novih idej in jim omogoči hitreje reševanje problemov.

➤ Ankete o zadovoljstvu kupcev

Veliko podjetij, ki se zavedajo, da sistem pritožb in predlogov ni dovolj za ugotavljanje kupčevega zadovoljstva, merijo le-to neposredno z občasnimi anketami. Pošljejo vprašalnike in telefonirajo naključno izbranim kupcem, da ugotovijo, kaj si kupci mislijo o različnih vidikih poslovanja podjetja. Z anketami pa skušajo pridobiti tudi mnenje kupcev o delovanju tekmecev.

⁶ Angl. Total Customer Satisfaction – TCS.

➤ **Namišljeno nakupovanje**

Podjetje lahko najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci in nam nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju izdelkov našega podjetja in konkurence.

➤ **Analiza izgubljenih kupcev**

Podjetja bi morala vzpostaviti stik s kupci, ki so prenehali kupovati pri njih, da bi izvedela zakaj se je to zgodilo, kaj so naredili narobe, je njihova cena previsoka, storitev pomanjkljiva, izdelki nezanesljivi itd.

2.3 Komuniciranje s strankami nekoč in danes

Slika 1: PRIMERJAVA MED TRADICIONALNIM TRŽENJSKIM PRISTOPOM IN UPRAVLJANJEM ODNOSOV S STRANKAMI

	Tradicionalno trženje	Upravljanje odnosov s strankami
Cilj	Prodaj	Ustvari zvestega kupca
Fokus	Pridobivanje novih strank	Zadržati kupca vse življenjsko obdobje
Časovni okvir	Kratkoročni	Srednje in dolgoročni
Glavni kazalci uspešnosti	Tržni delež, donosnost izdelka, zadovoljstvo strank	Delež donosnih kupcev, delež v »denarnici« kupca
Poznavanje strank	Navade segmenta strank, redne tržne raziskave	Navade posameznikov, spremljanje vedenja v realnem času in napovedovanje
Izdelek	Samo izdelek	Sistem dodane vrednosti izdelka in poprodajne storitve
Cena	Splošno zniževanje cen	Cenovna diferenciacija posebej za zveste kupce
Prodajne poti	Tradicionalne poti, prodajalci kot »osamljeni lovci«	Nove prodajne poti, avtomatizacija prodaje
Komunikacija	Enosmerna, usmerjena v blagovno znamko	Dvosmerna, spodbuja interakcijo, dajanje informacij po meri posameznika

Vir: Cap Gemini Ernst & Young 2001

Paul Postma, priznani strokovnjak s področja trženja, pravi nekako takole (Hrovat 2001, 50):

- **Petdeseta** so bila čas produkcijske ekonomije. Kmalu po vojni kupci niso bili posebno izbirčni in znana izjava Henryja Forda »Dobite lahko kakršnokoli barvo avtomobila, samo, da je ta črna« ni prav nič vplivala na prodajo njegovih avtomobilov. Kupci so potrebovali le informacijo, da je izdelek dosegljiv.
- **Šestdeseta** je zaznamovala ekonomija spodbujanja prodaje in distribucije. Ponudba je bila dovolj velika, da je zadostila povpraševanju in se je še povečevala. Napori podjetij so bili usmerjeni v razvoj distribucije in izobraževanje prodajalcev.
- **Sedemdeseta** je zaznamovala ekonomija kakovosti in množičnega trženja. Ponudba je prvič presegla povpraševanje in kupec je postal kralj, ki je lahko izbiral med množico izdelkov. Prišel je čas oddelkov trženja, ki so morali identificirati ciljne trge, opredeliti izdelke, ki naj zadovoljijo izbrane trge, in poiskati pravo promocijo, distribucijo in ceno.
- **Osemdeseta** so bila čas tržnih niš in oskrbovanja strank. Kupci so postali zahtevnejši in prilagoditi jim je bilo treba ponudbo. Podjetja so se branila konkurence in povečevala prihodke z iskanjem tržnih niš. Tržniki so se znašli pred izzivom, kako kupca, ki so ga že pridobili za nakup, prepričati, da ostane zvest njihovi blagovni znamki.
- V **devetdesetih** se je upravljalo podatke o strankah. Na trgu je bila poplava izdelkov in storitev tako rekoč enake kakovosti, torej kakovost ni mogla več zagotavljati večje prodaje. Tudi tržne niše so postajale čedalje ožje. S podatkovnimi bazami so tržniki ponudili model upravljanja ključnih kupcev. Nanje so se obračali s posebej naslovljeno pošto, s telefonskimi klici in jih prepričevali o prednosti svojega izdelka oziroma storitve.
- **Zdaj** smo vstopili v obdobje upravljanja odnosov s strankami. To je model, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

3 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

3.1 Opredelitev osnovne filozofije upravljanja odnosov s strankami

Odnosi s strankami so bili pred letom 1990 v učbenikih o trženju ter na predavanjih le redko omenjeni. V učbenikih še vedno niso naredili večjega vtisa na glavno trženjsko teorijo, kljub temu pa gradiva postopoma vsebujejo vse več dogodkov in primerov trženja odnosov ter CRM-ja (Gummesson 2002, 335). V svetu je cela generacija učiteljev pričela razvijati drugačen namen poslovanja. Smisel poslovanja je treba iskati v njegovi usmeritvi za oblikovanje novih in ohranjanje obstoječih strank (Jančič 1990, 9). Nekateri avtorji celo pravijo, da je edini namen poslovanja ustvarjanje zadovoljne stranke.

Upravljanje odnosov s strankami je torej danes ena od najpomembnejših vročih tem v razvitem poslovnem svetu. Podjetja se zavedajo, da se je težko razlikovati od konkurence le po novih proizvodih, storitvah, tehnoloških rešitvah ali s kakovostjo. Res so že pred leti podjetja postavljala v središče svojih prizadevanj tudi stranko, vendar le poznavanje ciljnih skupin strank po demografskih kazalcih in osnovnih potrebah strank, ni dovolj. Uspeh podjetja je zagotovljen le z dodano vrednostjo, kar pomeni, da stranka dobi več kot pričakuje, pravočasno in na njej najbolj ustrezen način.

Opredelitev CRM je veliko, razlike med njimi pa so le neznatne. Vse so si enake glede poudarjanja stranke in ne tehnologije, kot so nekateri še vedno zmotno prepričani (Eržen 2002, 7). Upravljanje odnosov s strankami je celovita poslovna filozofija podjetja, ki je oblikovana tako, da omogoča podjetju razumeti in predvidevati potrebe sedanjih in potencialnih strank (Hall 2003). Je naravna in predvidljiva evolucija funkcij prodaje in trženja. Za večino podjetij je nova strategija, ki vodi do večje dobičkonosnosti preko zvestobe strank in baze strank – stranke so premoženje podjetja (Babič 2002). Z naraščanjem zahtev strank je namreč edini način, da podjetje obdrži svoj tržni delež, uskladitev strategije in transformacija podjetja iz osredotočenosti na izdelek na osredotočenost na stranko.

Paul Postma predstavlja CRM kot strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je povečati število strank, doseči visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše stranke, povečati vrednost nakupov, odzivati se proaktivno v očeh stranke, skozi pristne odnose graditi zvestobo strank in z njimi ustvariti doživljenjske odnose (Hrovat 2001, 51).

Organizacije z uvedenim CRM poslovnim krogom aktivnosti in podprtim z CRM informacijsko tehnologijo imajo veliko konkurenčno prednost, saj je mogoče le na osnovi vseh zbranih podatkov ustrezno interpretirati strankino obnašanje in na osnovi tega izvesti ustrezne prodajne in marketinške akcije ter pristope, ki med drugim vodijo tudi k močnejši kupčevi lojalnosti in s tem posledično k povečani prodaji in boljšemu položaju na tržišču (Kavčič 2004).

CRM je poslovna strategija, ki poskuša zbrati čim več informacij o strankah, njihovih potrebah in vedenjskih navadah, z namenom vzpostavitve močnejših in dolgoročnejših odnosov. Za uspešno vzpostavitev CRM je pomembno zbrati informacije iz vseh virov v

enotno podatkovno bazo. CRM je potrebno organizirati kot holističen pristop, ki omogoča ustvariti najvišjo raven zadovoljstva pri strankah s pomočjo uporabe znanj zaposlenih v podjetjih pri opravljanju trženjskih, prodajnih in storitvenih dejavnosti.

Upravljanje odnosov s strankami je koncept, ki povezuje vrsto na stranko usmerjenih, z informacijsko tehnologijo podprtih aktivnosti, spremljanje strankinega obnašanja in posledično delovanje podjetja s ciljem maksimirati profitabilnost pri obstoječih in novih strankah (Pavlovčič 2000, 19). Za uspešno uveljavitev CRM v praksi je nujno upoštevanje načel, kot so na primer ekonomsko segmentiranje⁷, celostno poznavanje in določitev načina stikov s stranko, sodelovanje, pravočasnost informacij in druga, ključnega pomena pa sta procesa uveljavitve ustreznih kulturnih in organizacijskih sprememb in usklajitev procesov in sistemov v podjetju.

Upravljanje odnosov s strankami vključuje tudi inteligentni informacijski sistem za pomoč pri poslovnih odločitvah. Njegov temelj je enotna osrednja baza podatkov, dostopna po vsem podjetju. V njej se shranjujejo vse pomembne informacije o strankah podjetja. Zapisujejo se vsi demografski in psihografski podatki o stranki, odnosi in stiki zaposlenih z vsako stranko, nakupne navade in zgodovina nakupov. CRM zaposlenim v podjetju, ki imajo stik s stranko, v realnem času zagotavlja dostop do vseh teh podatkov, kar omogoča bolj osebni pristop k stranki.

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

3.2 Informacijska tehnologija in odnosi s strankami

Zagovorniki informacijske tehnologije in njenega razvoja pogosto ne vidijo nobenih ovir, da se z današnjimi zmožnostmi, ki jih informacijska tehnologija ponuja, ne bi popolnoma vse digitaliziralo in funkcioniralo le še »na daljavo« - preko računalnikov. Danes so vedno bolj prisotne ugotovitve, da je na koncu vse odvisno samo od ljudi in od človeškega presenetljivega in ne vedno racionalnega obnašanja (Postma 2001, 105-110).

Današnje dobo zaznamujejo v prvi vrsti izjemne zmogljivosti hranjenja in prenašanja podatkov. Tako imenovano elektronsko avtocesto (Postma 2001, 36) sestavljajo številne povezave in kabli, ki omogočajo sprejemanje podatkov, zvoka in slike domala kjerkoli. Ne gre le za kabelsko in telefonsko omrežje, temveč tudi za radijske in satelitske povezave, ki imajo pri vplivu novih medijev prav tako pomembno vlogo.

Podjetja danes gradijo dolgoročne odnose s svojimi strankami s pomočjo uporabe podatkovnih baz, ciljno ponujajo izdelke in storitve točno določenim odjemalcem in segmentom z velikimi potencialnimi možnostmi. Elektronski trgi so v bistvu plačani elektronski posredniki informacij, ki opišejo izdelke in storitve, ki jih ponujajo prodajalci

⁷ Segmentacija – delitev, razčlenjenost na segmente; Segment – odsek.

ter obenem dopuščajo kupcem, da iščejo informacije, opredelijo tisto kar potrebujejo in želijo ter tudi naročijo (Kotler 1996, 770).

V drugi vrsti je še bolj navdušujoča hitrost razvoja mikroprocesorjev in s tem povečanje zmogljivosti obdelave podatkov. Njihov razvoj pa gre z nezmanjšano hitrostjo naprej, kar lahko pomembno vpliva na naše življenje v prihodnosti. Bistveno vlogo v razvoju pa igra tudi programska oprema, ki je vedno bolj izdelana tako, da jo znamo že takoj uporabljati, torej je prilagojena uporabniku. Strokovnjaki se trudijo omogočiti uporabnikom bolj ali manj intuitivno uporabo tehnoloških rešitev, brez potrebe po posebnem znanju za uporabo. Na ta način je informacijska tehnologija dostopna vedno bolj širokim množicam.

Informacijsko revolucijo pa moramo pogledati, ne le s stališča tehničnih prvin, pač pa tudi iz vidika vsebine informacij. Danes je količina dostopnih informacij ogromna, zastavlja pa se vprašanje, kako te informacije uporabiti v poslovne namene. Prizadevanja po pridobitvi čimveč informacij imajo pogosto posledico, da se zaradi prevelike količine podatkov sprejmejo napačne odločitve. Pomembno je, da znamo iz celote dostopnih podatkov in informacij izluščiti tiste, ki imajo največjo vrednost.

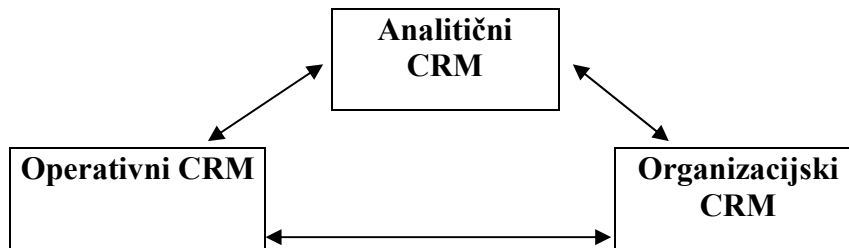
V ta namen so danes izdelana številna programska orodja, ki nam iz množice podatkov in informacij pomagajo izvzeti tiste, ki imajo za nas resnično vrednost. Eno takšnih programskih orodij je tudi orodje Projis CRM, s pomočjo katerega bom v svoji diplomski nalogi prikazala, na kakšen način lahko oblikujemo ogromno število kombinacij različnih parametrov, po katerih lahko stranko identificiramo. Le-to pa nam omogoča trženje, prodajo in izvajanje poprodajnih⁸ aktivnosti po meri vsake stranke.

Kombinacija informacijske podpore in kombinacije različnih medijev, ki bodo sposobni napraviti čim večji učinek na stranko, lahko pomenijo odločilen korak najprej v trženju izdelkov in storitev. Lastnosti različnih medijev lahko koristno vgradimo in z njim nadgradimo koncept trženja na podlagi odnosov s strankami, ne samo na področju prodaje, pač pa tudi pri vseh poprodajnih aktivnostih, spremljanju zadovoljstva strank, sprejemanju pritožb, pohval itd.

3.3 Arhitektura sistema za upravljanje odnosov s strankami

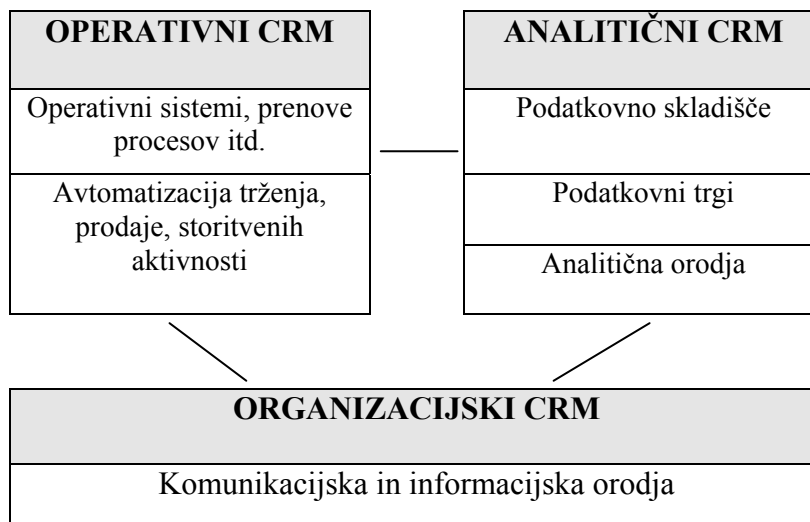
Za učinkovito uresničevanje upravljanja odnosov s strankami, namenjeno pridobivanju strank in izboljševanju ter ohranjanju odnosov z njimi, je potrebno pri uvajanju sistema CRM v podjetje opraviti spremembe na organizacijskem (kolaborativnem), operativnem in analitičnem področju. Vsako področje namreč združuje določene poslovne aktivnosti, ki potrebujejo za izvajanje podporo informacijskih rešitev (Midden 2001, 3-4). Operativni CRM upravlja in usklajuje postopke potrebne za sodelovanje s strankami na področjih trženja, prodaje in storitev. Organizacijski CRM podjetjem olajša in pospeši sodelovanje s strankami (in obratno) ter tako uspešneje zadovoljuje potrebe strank. Analitični CRM pa pomaga podjetjem izkoriščati vire informacij in na njihovi podlagi ustvarjati boljše razumevanje obnašanja strank.

⁸ Angl. Aftermarketing.

Slika 2: ARHITEKTURA CRM

Vir: CRM for Decision-Makers 2001, 23

S sistemom CRM spremlja podjetje poslovanje in si zagotovi enotne podatke o strankah, ki mu omogočajo izkoriščanje svojih konkurenčnih prednosti in vstop v novo ekonomijo. S tehnološkega vidika predstavlja CRM integrirano informacijsko okolje, ki je usmerjeno k stranki. Z združitvijo tehnoloških rešitev⁹ vseh treh zgoraj naštetih področij se lahko CRM poveže v celoto. Zaradi izredno zahtevne izgradnje informacijskega sistema, ki bi v celoti pokrival CRM, priporočajo strokovnjaki postopno uvajanje (Midden 2001, 4). Najprej svetujejo podporo dela analitičnega CRM v kombinacijami z operativnimi komponentami, kasneje pa združitev analitičnih in operativnih komponent razširiti še z organizacijskim CRM.

Slika 3: SISTEM TEHNOLOGIJ CRM V PODJETJU

Vir: CRM for Decision-Markers 2001, 38

⁹ Angl. Enterprise Application Integration (EAI).

➤ **Operativni CRM**

Operativni¹⁰ CRM se nanaša na izvajanje procesov, s katerimi se podjetje povezuje s strankami. Uporablja podatke, s pomočjo katerih lahko podjetje stranko obravnava skozi celotno poslovanje. Vključuje postavitev klicnega centra in spletnega portala. Značilna zanj je prenova avtomatizacije oziroma informatizacija poslovnih procesov, predvsem področij, s katerimi največ sodelujejo stranke. Gre za podporo prodaji, marketinškim in storitvenim aktivnostim za podporo strankam. Ključna za operativni CRM je vzpostavitev povezanosti vseh sistemov znotraj podjetja.

➤ **Analitični CRM**

Analitični¹¹ CRM predstavlja področje, kjer se podjetje ukvarja s postopki za doseganje temeljitega vpogleda v potrebe in želje strank, razumevanja njihovega vedenja ter za predvidevanje njihovih namer. Obsega implementacijo¹² naprednega upravljanja s podatki ter uporabo analitičnih orodij, ki omogočajo realizacijo naprednega CRM. Analitični CRM pomeni analizo podatkov, ki jih dobimo ali zberemo s pomočjo operativnih poslovnih funkcij CRM za potrebe merjenja poslovnih učinkov.

Uporablja tehnologije kot so:

- podatkovno skladiščenje¹³,
- podatkovno rudarjenje¹⁴,
- sprotna analitična obdelava podatkov – OLAP¹⁵,
- podpora odločanju in
- orodja za poročila.

➤ **Organizacijski (kolaborativni) CRM**

Organizacijski¹⁶ CRM podpira obe strani partnerskega sodelovanja med različnimi ponudniki spletnega poslovanja, ki vključuje marketing, prodajo, distribucijo in storitve strankam, s katerimi sodeluje preko elektronske pošte, jih obvešča prek spletnega portala oziroma spletnih strani podjetja (z možnostjo prilagojenih vsebin posamezni stranki). Organizacijski CRM podjetju olajša sodelovanje s strankami, izboljša komuniciranje in povezanost, ter usklajenost informacij o strankah tudi znotraj podjetja. Podjetje pridobi tako večje zaupanje strank in z njimi oblikuje dolgoročno poslovanje.

Vsa tri opisana področja CRM-ja se med seboj dopolnjujejo in so soodvisna. Organizacijski CRM zagotavlja načine povezovanja strank s podjetjem, operativni obvladuje odnose in procese, analitični pa omogoča oblikovanje novih pristopov sodelovanja s stranko, na osnovi pridobljenega znanja o strankah in njihovem obnašanju. S pomočjo operativnih in organizacijskih rešitev lahko podjetje prisluhne svojim strankam, za razumevanje tega pa potrebuje orodja analitičnega CRM. Orodja analitičnega CRM omogočajo podjetju, da svoje stranke spozna, predvidi njihove potrebe in namere in s skladno s tem odzove. Gre za stalno izboljševanje odnosov s strankami. V praksi bi naj imela vsa tri področja enakovredno vlogo, vendar temu ni tako. V rabi so predvsem orodja operativnega in organizacijskega CRM. Vendar so za zmožnost podjetja, da strankam uspešno prisluhne in jih razume potrebna predvsem orodja analitičnega CRM.

¹⁰ Angl. Operational CRM.

¹¹ Angl. Analytical CRM.

¹² Angl. Implementation (lat. Implementum) – izvedba, izvršitev.

¹³ Angl. Warehousing.

¹⁴ Angl. Data Mining.

¹⁵ Angl. Online Analytical Processing.

¹⁶ Angl. Collaborative CRM.

4 UVAJANJE KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI V PODJETJE

4.1 Vpliv upravljanja odnosov s strankami na poslovanje podjetja

Upravljanje odnosov s strankami je trenutno ena najaktualnejših tem na področju managementa. V ospredje postavlja povsem nov vidik poslovanja: v središču pozornosti podjetja ni več izdelek ali storitev, temveč stranka kot posameznik. Bistveno je strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, povečati število takšnih strank, doseči visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše stranke itd. CRM spreminja vse aktivnosti s strankami in za njih, kar pomeni, da vpliva na vse poslovne procese v podjetju. Le podjetje, ki pozna svoje stranke, jih lahko preseneča s posebnimi in časovno dobro načrtovanimi ponudbami, torej s pravo ponudbo ob pravem času (Zorman 2001, 84).

4.1.1 Cilji CRM

Ključni cilji CRM po Reynoldsu so oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi strankami, približevanje strankam na vsakem koraku ter maksimiranje deleža podjetja v celotnih izdatkih posamezne stranke (Reynolds 2000, 129-132).

Med najpogosteje omenjenimi cilji upravljanja odnosov s strankami je oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov s strankami. Kot cilji pa se pojavljajo še povečanje zadovoljstva strank, zmanjšanje stroškov sodelovanja s strankami, pospeševanje prodaje in pripravljane uspešnih trženjskih aktivnosti ter izboljševanje učinkovitosti celotnega podjetja.

4.1.2 Koristi CRM

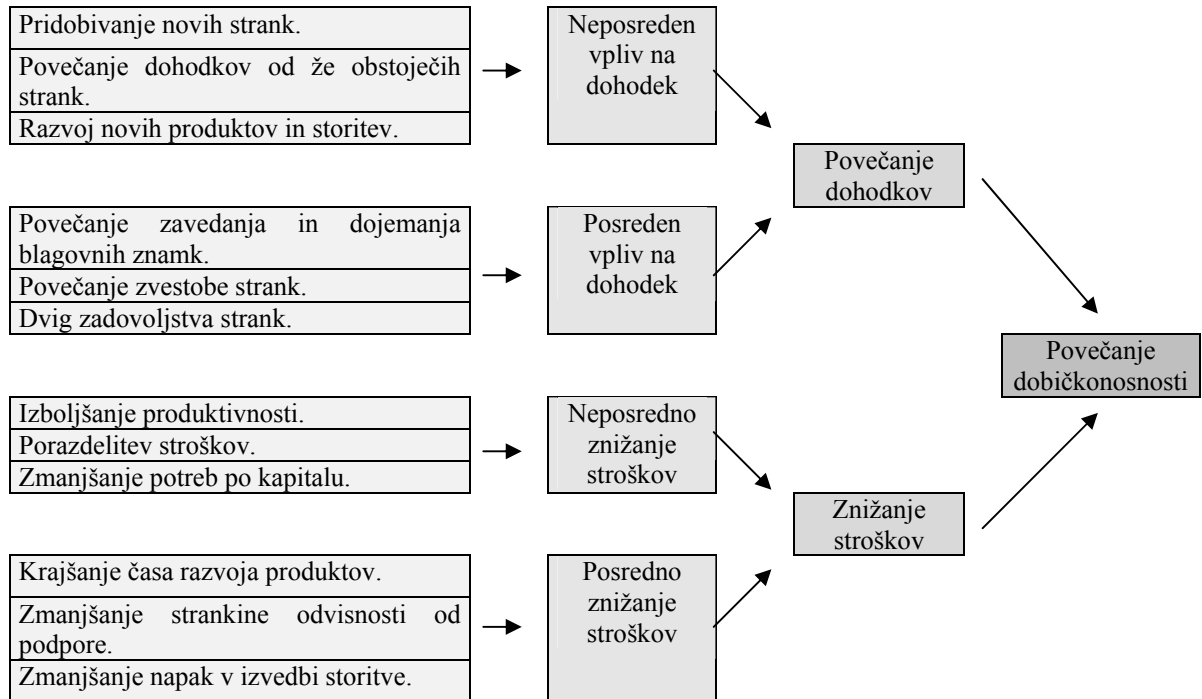
Uvajanje koncepta upravljanja odnosov s strankami je sprememba, ki zahteva bistvene prilagoditve podjetij. Spremembe niso potrebne le v tehničnem smislu, denimo računalniški opremi, temveč tudi v načinu razmišljanja zaposlenih. Spremembe v ljudeh, ki bodo novo tehnologijo uporabljali, njihovo dojetje sprememb, čustva, ki se ob spremembah porajajo, in sposobnost novosti sprejeti ter se jim prilagoditi, so ključni dejavniki za uspešno uvedbo koncepta CRM (Golob 2002, 80).

Najbolj opazna korist uvedbe sistema upravljanja odnosov s strankami je sposobnost podjetja zadovoljiti zahteve svojih kupcev in zadržati najdonosnejše med njimi. Za najpomembnejši koristi koncepta CRM je Reynolds izpostavil privabljanje boljših strank ter zadržanje dobrih oziroma donosnih strank (Reynolds 2000, 129-132).

Spoznavanje strank, razumevanje njihovega obnašanja ter predvidevanje njihovih namer omogoča podjetju prilagajanje in usmerjanje izdelkov in storitev pravim strankam, ob pravem času in na pravi način. Takšno osredotočenost celotnega podjetja na posamezno stranko, z uporabo informacijskih tehnologij, pripomore k hitrejšemu in učinkovitejšemu poslovanju. Le podjetja, ki poznajo svoje stranke, lahko namreč bistveno povečajo svoje

prihodke ter zmanjšajo stroške. Upravljanje odnosov s strankami torej vpliva na povečanje dohodkov ter zmanjševanje stroškov, kar posledično vpliva na povečanje dobičkonosnosti podjetja.

Slika 4: CRM VPLIVA NA RAST DOHODKA IN ZNIŽEVANJE STROŠKOV



Vir: Zorman 2001, 85

4.1.3 Težave pri uvajanju koncepta CRM

Kljub temeljiti predpripravi se lahko med projektom uvajanja koncepta CRM pojavijo sledeči bolj ali manj pričakovani problemi (Zorman 2001, 84-86):

➤ Visoki stroški potrebne tehnološke opreme in usposabljanja

Uvajanje sistema CRM je za podjetje pomembna investicija. Stroški uvajanja naraščajo glede na kompleksnost uvedbe in obseg prilagoditev, vendar pa je stroške vselej treba presojati z vidika možnih dobičkov. Ti stroški, gledani skozi možnost povečanje prodaje, večje zvestobe strank (zagotavljanja obsega prodaje na dolgo obdobje), učinkovitejših in bolj zastavljenih trženjskih akcij ter večje zmogljivosti zaposlenih zaradi avtomatizacije administrativnih opravil, naj ne bi bili previsoki.

Ob uvajanju je nujno tudi izobraževanje uporabnikov. Če se zaposleni ne usposobijo za uporabo, če ne črpajo dodatnih informacij in znanja o strankah ne posredujejo nazaj v sistem, bo CRM zgrešil namen. Dodaten argument je tudi današnja hitrost zastaranja informacij. Glavna odlika CRM je ravno v tem, da so v vsakem trenutku dostopne najbolj sveže informacije. Če teh informacij ne vzdržujejo prav vsi zaposleni, ki prihajajo v stik s

stranko, bo sistem kot orodje hitro izgubil vrednost ali celo pripeljal do napačnih poslovnih odločitev.

➤ **Gledanje na CRM**

Projekt CRM v podjetju ni izključno stvar oddelka za informatiko. Past, na katero lahko podjetje naleti pri uvajanju, je torej napačno težišče projekta. To pomeni, da se sistem CRM uvaja zgolj kot programska rešitev, namesto da bi se usmerilo pozornost na spremembo načina dela v prodaji, ki ga ta programska rešitev podpira. Programska rešitev, ki prodajnemu osebju ne bo dajala pravih informacij, v pravem trenutku, ne bo omogočila zelenega učinka, to pa je povečanje prodaje in boljšega oskrbovanja strank.

Tej pasti se je mogoče izogniti tako, da se najprej določi cilje in nato sredstva za njihovo doseganje. Informacijska tehnologija je le sredstvo za podporo, ne glede na to, kako kompleksna mora biti. Zato je bistvenega pomena, da je vodja projekta vpeljave sistema upravljanja odnosov s strankami oseba, ki pozna možnosti informacijske tehnologije in ve, kaj si želi doseči na področju trženja in prodaje.

➤ **Strah pred izničenjem že zbranega znanja o strankah**

Podjetja imajo podatkovne baze o svojih strankah večinoma že vzpostavljene, tako da z uvedbo sistema CRM te baze postanejo bolj uporabne. Uvedba sistema ne pomeni popolnega preloma s starim načinom prodaje. V preteklosti pridobljeno znanje o strankah je pomemben kapital, ki ga je potrebno vključiti v sistem in nadgrajevati na višji ravni odnosov s strankami. Nadaljnja prednost je v združevanju več posameznih baz podatkov tako, da se zagotavljajo pomembne informacije, ki prodajnemu osebju pomagajo pri odločitvah.

4.2 Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po upravljanju odnosov s strankami v podjetju

Potreba po razvoju novega modela vodenja ni nastala sama od sebe. Koncept CRM je odgovor na spremembe, ki nastajajo v okolju, in jim trenutni način poslovanja ne more uspešno slediti. Za veliko podjetij je CRM le nadgradnja dela, ki ga že opravljajo, to pa v veliki meri omogoča tehnološki razvoj (Hrovat 2001, 52).

Štirje pomembni dejavniki, ki pomembno vplivajo na upravljanje odnosov s strankami so:

➤ **Tehnološki razvoj**

Tehnološki razvoj je v zadnjih letih spremenil ekonomijo informacij. Tradicionalna ekonomija informacij je sestavljena iz razmerja med bogastvom informacij in stopnjo doseganja sporočila (CRM Forum Resources 2000, 3). Če je podjetje v preteklosti želelo doseči širši krog strank, je moralo skopariti z informacijami. Tak primer so npr. oglasi na televiziji, radiu ali v časopisu. Nove tehnologije (internet, mobilna telefonija) pa omogočajo nove vrste povezav med podjetji in strankami. Tudi sposobnost hranjenja, prenašanja podatkov in obdelave podatkov je neomejena.

➤ **Iskanje konkurenčne prednosti – tržne niše**

Proizvodi in storitve postajajo zaradi globalizacije trga vse bolj homogeni, tako da imajo podjetja le malo možnosti za diferenciacijo. Posledično morajo podjetja, ki želijo uspeti, osredotočiti svoje poslovne strategije na stranke namesto proizvode. Dobre stranke so namreč zanimive tudi za konkurenco. Konkurenčna podjetja bodo prav tako usmerila pozornost na manjše, bolj donosne tržne segmente – tržne niše, ki so del celotnega trga. Sistem upravljanja odnosov s strankami omogoča odkrivanje in nego dobrih strank, in tako preprečitev prehoda h konkurenci (Berson et. al. 1999, 4).

➤ **Spremembe vedenja potrošnikov**

Obnašanje strank se stalno spreminja. V zadnjem desetletju se je drastično spremenilo. Prišlo je do novih trendov, kot so na primer zahteve po popolnem dostopu do informacij in storitev ob vsakem času (24 ur na dan, 7 dni v tednu, 365 dni na leto), možnost samopostrežbe za posamezne storitve, oskrba z informacijami, z nasveti, z morebitnimi rešitvami posameznih problemov, možnost uporabe raznih komunikacijskih kanalov, kot so klicni centri, elektronska pošta itd.

➤ **Neučinkovito in drago množično trženje**

Tradicionalno se podjetja pri uporabi trženjskih tehnik poslužujejo množičnega trženja. Tehnika množičnega trženja je draga, saj podjetja podatkov o strankah ne zbirajo sama, temveč kupujejo različne demografske, socioekonomske in zgodovinske baze podatkov od specializiranih podjetij, ki s ukvarjajo z zbiranjem podatkov.

Poleg cene, ki jo podjetja plačujejo za pridobivanje podatkov iz zunanjih virov, se kot slabost množičnega trženja pojavlja tudi problem neučinkovitosti, saj je zaradi neupoštevanja vedenja strank verjetnost neustrezne zastavljenosti reklamnih akcij velika. Rezultat se kaže v majhnem odzivu glede na velikost zajema.

4.3 Izgradnja sistema CRM v podjetju

4.3.1 Zajemanje podatkov o strankah

Prva faza izgradnje CRM sistema v podjetju je pridobivanje podatkov o strankah. Informacija – podatek oziroma znanje je eden najpomembnejših resursov podjetij (Bobek 1995, 242). Pomembno je, da spremljamo stranko v vseh njenih interakcijah s podjetjem. To pomeni spremljanje strankinih naročil, plačil, reklamnih akcij, odzivov na reklamo, klicev v organizacijo, reklamacij, obiskov spletne trgovine itd. Pomemben del te faze je določitev bistvenih podatkov, ki naj bi bili vključeni v sistem. Poskušamo odgovoriti na vprašanja, kot so:

- Kdo so naše stranke?
- Kakšne so njihove potrebe in njihovo vedenje?
- Katere stranke predstavljajo glavnino našega dohodka?
- Katere stranke niso donosne?
- Katere stranke so nezadovoljne in zakaj?
- Katere stranke so za nas najbolj pomembne, da izboljšamo odnos z njimi?
- Kaj lahko storimo z naše strani za izboljšanje odnosov?
- Katere rešitve lahko ponudimo strankam, da jim pomagamo okrepiti odnose z nami?

Čim več podatkov o stranki zberemo, tem jasnejša je slika o obnašanju strank v preteklosti in prihodnosti. Glede na to, da predstavljajo podatki enega najpomembnejših virov v podjetju, je pomembno, da podjetje zbere podatke iz čimveč virov. Relevantni so tako osebni stiki s stranko kot tudi podatki, dobljeni s pomočjo novejših elektronskih medijev (Jaklič 1999, 2).

Podjetje ima na voljo dva načina zbiranja podatkov o strankah. Stranke lahko podjetju same pošljejo osebne podatke v zameno za določene koristi, lahko pa podjetje zbira podatke tudi brez njihove vednosti oziroma uporabi že zbrane podatke. Nakup osnovnih podatkov o strankah pri podjetjih, ki se ukvarjajo z zbiranjem in prodajanjem podatkov, je dodatna možnost pridobitve informacij o strankah. Seveda pa morajo podjetja ob tem upoštevati tudi vidik varovanja osebnih podatkov in minimizirati možnosti za hotene ali nehotene vdore v zasebnost svojih strank, ki bi šli prek meje, ki je s stališča posameznika še sprejemljiva (Zorman 2001, 65).

Za podjetja, ki v preteklih poslovnih obdobjih še niso zbirala potrebnih informacij o odjemalcih, prvi korak vključuje iskanje in zbiranje podatkov iz internih sektorjev ali oddelkov, kot npr. računovodstvo, oddelki za trženje. Podatki o strankah so temelj uspešnega programa CRM. Podjetje mora razviti integrirano okolje za pridobivanje podatkov o strankah, ki omogoča dostop do podatkov vsem področjem v podjetju.

4.3.2 Uskladitev pridobljenih podatkov o strankah v centralni bazi podatkov

Temelj sistema CRM je enotna osrednja baza podatkov, dostopna po vsem podjetju, v kateri se hranijo vse pomembne informacije o strankah podjetja. Vanjo se zapisujejo vsi demografski in psihografski podatki o stranki, odnosi in stiki zaposlenih z vsako stranko (s kom, kdaj in kako je potekala komunikacija, preko katerega komunikacijskega kanala), nakupne navade in zgodovina nakupov (katere izdelke je stranka kupila, kdaj in koliko, način plačila, cena izdelka). Tak sistem hranjenja podatkov omogoča zaposlenim v podjetju takojšen dostop do pomembnih podatkov o strankah in izdelavo profila vsake stranke.

Pri vpeljavi sistema upravljanja odnosov s strankami je potrebno paziti, da se uporabijo le kakovostni podatki. Kadarkoli se vključi nov vir podatkov, je potrebno preveriti njegovo kakovost. Kljub temu pa lahko vedno pride do vnosa nekakovostnih podatkov. Poleg ugotavljanja kakovosti podatkov je treba upoštevati tudi življenjsko dobo podatkov, saj nekateri podatki po določenem času postanejo neuporabni.

Podjetja so v dosednji praksi uporabljala različne metode oblikovanja baz podatkov o strankah. Tako so na primer proizvajalci trajnih dobrin oblikovali baze podatkov na podlagi garancijskih listov, ki so vsebovali osnovne opisne podatke. Za razliko od njih so imela storitvena podjetja boljši položaj, saj že sama narava storitvene dejavnosti določa takšne odnose med strankami in storitvenim podjetjem, ki že po naravi vodijo v bogatejšo podatkovno opremljenost podjetja.

4.3.3 Analiza podatkov

Sledeča faza izgradnje sistema upravljanja odnosov s strankami je analiziranje podatkov o strankah. Ko so le-ti prečiščeni in shranjeni in so opravljena vsa osnovna poročila, pridejo v ospredje napredne analitične tehnike, kot so podatkovno rudarjenje¹⁷, statistično modeliranje in segmentiranje strank¹⁸. Ta faza je zelo pomembna, saj odgovori na vprašanja, katere stranke imajo največjo vrednost za podjetje, katere so nagnjene k zamenjavi, katere se bolj odzivajo na oglaševalske akcije, katere ponudbe so primerne za posamezne stranke itd. Podjetja potrebujejo tehnologijo, ki napove obnašanje strank. Napoved obnašanja se mora izraziti v različnih kodah, ki so zmožne prilagajanja različnim modelom poslovanja. Šele nato je možno oblikovati različne strategije poslovanja.

Tehnologija, potrebna za oblikovanje informacij iz zbranih podatkov je (Žorž 2002, 9):

- Osnova je **podatkovno skladišče**¹⁹, ki na ravni podjetja zagotavlja integrirane, kakovostne in podrobne podatke z zgodovino in ravno to za CRM nujno potrebujemo.
- **Orodja za analitiko in segmentacijo**. Uporabljajo podatke iz podatkovnega skladišča, na katerih se izvajajo številne analize in gradi različne segmentacije strank, ki predstavljajo osnovo za definiranje strategij za izvajanje kampanj in preverjanje njihove učinkovitosti.
- **Orodja za personalizacijo** (poosebljanje). Nova tehnologija daje možnost za poosebitev proizvodov in storitev za večje število strank na stroškovno učinkovit način, z zniževanjem mejnih stroškov poosebljanja. Orodja skrbijo za vrednotenje izkušenj in lastnosti posamezne stranke, na osnovi katerih poteka nadaljnje boljše in učinkovitejše konfiguriranje storitev.
- **Orodja za pošiljanje informacij** skrbijo za dostavo informacij preko naprav, ki jih stranka sama definira.
- **Orodja za obdelavo interakcij in transakcij**, katerih namen je zagotavljanje učinkovitih interakcij in varnih transakcij.

4.3.4 Uporaba pridobljenih informacij

Podjetje mora slediti svoji stranki skozi celoten prodajni cikel od potencialne stranke do kupca, plačnika, uporabnika proizvoda oziroma storitve in do dolgoročnega partnerstva. Strategije, ki so usmerjene k stranki, zahtevajo, da podjetja upoštevajo različne vrste odnosov s strankami, od direktne prodaje, telefonskega trženja, odnosov s ključnimi kupci, obiska anonimnih obiskovalcev preko interneta, do osebne trženja preko spletnega portala.

¹⁷ Angl. Data Mining.

¹⁸ Segmentacija strank predstavlja razvrščanje strank, proizvodov, računov, naslovov po nekih vnaprej določenih kriterijih.

¹⁹ Angl. Data Warehouse.

4.3.4.1 Svetovni splet

Dobri odnosi s strankami so izjemno pomembni, novi mediji in neposredna komunikacija prek spleta pa dajejo tem odnosom poseben pomen. Pridobitev novih strank zahteva veliko več naporov kot vzdrževanje dobrih odnosov z obstoječimi strankami, zato je dobra predstavitev izdelkov in storitev, zlasti novih in izpopolnjenih, ključnega pomena za podjetje. Možnosti, ki jih ponuja splet, so idealne za vzdrževanje dobrih odnosov s strankami in dobro predstavitev izdelkov (Jerman-Blažič 2001, 66).

CRM povezuje vse informacije, ki jih ima podjetje o stranki, z namenom, da mu ponudi boljšo storitev in zgradi čvrst in lojalen odnos. Učinkovita podpora strank, čim bolj avtomatiziran proces nakupovanja, ter čim večja stopnja personalizacije v veliki meri povečujejo zadovoljstvo uporabnikov, s tem pa se povečuje možnost, da se bo stranka še kdaj vrnila v spletno trgovino in spet opravila nakup (Barnes 2001, 229).

4.3.4.2 Elektronska pošta

Elektronska pošta je najpomembnejša storitev, ki se uporablja na internetu in je danes prevladujoča oblika v poslovni komunikaciji v razvitem delu sveta (Jerman-Blažič 1996, 24). Prek elektronske pošte poteka učinkovito oglaševanje bodisi spletne strani, bodisi blagovne znamke. Na voljo je namreč kar nekaj programske opreme, ki omogoča zelo enostavno pridobivanje naslovov elektronske pošte, prek katere podjetje pošilja svoje reklamne oglase. Ta pristop ima slabost, saj obstaja velika verjetnost, da potrošniki obravnavajo takšno elektronsko pošto kot balast in jo hitro zbršejo. Pozitiven učinek pa lahko prinese omenjen pristop, če se potencialnega prejemnika elektronske pošte najprej nagovori v obliki vprašanja ali se strinja, da bo občasno dobival tovrstno pošto. V takem kontekstu je lahko neposredno ciljanje zelo učinkovita metoda upravljanja odnosov s strankami.

Elektronska pošta lahko služi tudi kot način izvajanja tržnih raziskav. Podjetje najprej pošlje elektronsko sporočilo, s katerim zaprosi sprejemnike za sodelovanje pri raziskavi in jih obvesti o namenu ter ciljnih izvajanja raziskave. Kasneje pošlje prek elektronske pošte vsem udeležencem anketne vprašalnike.

4.3.4.3 Prodaja prek interneta

Upravljanje odnosov s strankami vsebuje tri področja prodaje prek interneta (Jerman-Blažič 2001, 17) in sicer:

➤ **Medpodjetniško elektronsko poslovanje**²⁰ (»podjetje-podjetje«)

To področje podpira direktno prodajo poslovnim partnerjem in je poleg področja elektronsko poslovanje s potrošnikom najpomembnejše in doživlja neverjetno rast (Skr 2001). Prodajno področje »podjetje-podjetje« je področje, kjer podjetja ponujajo in prodajajo proizvode in storitve prek interneta. Kontaktna oseba poslovnega partnerja odpre

²⁰ Angl. Business to Business.

spletni brskalnik, izbere spletno stran na kateri želi naročiti proizvode ali storitve in vstopi v virtualno trgovino. Seveda se mora kontaktna oseba prijaviti z uporabniškim imenom in geslom.

➤ **Elektronsko poslovanje s potrošnikom**²¹ (»podjetje-potrošnik«)

Elektronsko poslovanje med podjetji in potrošniki prek interneta »podjetje-potrošnik« omogoča prodajo prek interneta končnim kupcem. V tem modelu ni bistvenih razlik v primerjavi s tradicionalno trgovino. Poglavitna prednost je v tem, da lahko sedaj kupci dostopajo do spletnih trgovin po principu 24/7 in to iz domačega naslanjača (Skrat 2001). Za kupca ni nobenih časovnih in krajevnih omejitev. Kupec odpre spletni brskalnik, izbere spletno stran, na kateri želi naročiti proizvode ali storitve in vstopi v virtualno trgovino. Da bi lahko nakupoval prek virtualne trgovine, se mora prijaviti z uporabniškim imenom in geslom. Če kupec še ni kupoval prek interneta od določenega ponudnika, mora pred vstopom v virtualno trgovino narediti registracijo oziroma se mora registrirati s svojim imenom, priimkom, naslovom, elektronsko pošto.

➤ **Elektronsko poslovanje z distributerjem**²² (»podjetje-distributer«)

Prodajni scenarij »podjetje-distributer« je namenjen prodaji distributerjem. To je dodatni prodajni scenarij medpodjetniškega elektronskega poslovanja. Ta vsebuje posebne funkcionalnosti, ki pokrivajo poslovanje z distributerji (npr. zaščita cene, prodajna pogajanja,...).

4.3.4.4. Spletna tržnica

Upravljanje odnosov s strankami prek interneta lahko poteka prek elektronske tržnice ali prek posameznih informacijskih rešitev CRM, ki so temu namenjene. Elektronske tržnice so spletni portali, ki združujejo večje število podjetij ter omogočajo izvajanje medsebojnih poslovnih transakcij preko interneta (Kokalj 2002). Gre za prostor na internetu, ki organizacijam in podjetjem omogoča povsem nov, enostaven in učinkovit način trgovanja oziroma poslovanja. Spletna tržnica je integracijska internetna stran za posameznike in podjetja, ki jim omogoča sodelovanje v celotnem ciklu izvajanja poslovnih procesov. Spletna trgovina lahko samodejno razpošilja informacije preko elektronske pošte našim strankam, ki so to želele, deluje pa tudi kot trgovski potnik, ki hkrati pri različnih strankah sprejema naročila, ali pa predstavlja navidezno-resnično izložbeno okno podjetja (Grošelj 2000, 56). Zaposlenim v različnih podjetjih in njihovim odjemalcem pa omogoča delovanje v skupnem svetu. Tak način sodelovanja omogoča prepoznavno znižanje stroškov ter optimizacijo celotnega poslovnega procesa.

Visoka stopnja varnosti, razpoložljivosti, odprtosti in integriranosti z osnovnim sistemom omogoča hiter in učinkovit potek dela. Taka elektronska tržnica vsebuje niz komponent, ki omogočajo izvajanje elektronskega poslovanja. Najbolj zanimiva komponenta elektronske tržnice je gotovo nabava prek interneta²³. To je celovita elektronska poslovna rešitev, ki omogoča izvajanje celotnega procesa naročanja materiala, proizvodov in storitev od pojava potrebe po naročilu do končnega plačila.

²¹ Angl. Business to Customer.

²² Angl. Business to Reseller.

²³ Angl. Business-to-Business Procurement.

4.3.4.5. Elektronsko delovno mesto

Elektronsko delovno mesto je v poslovanju podjetij pomembna komponenta, ki pripomore k boljšemu elektronskemu poslovanju. Elektronsko delovno mesto omogoča, da ima vsak uporabnik v vsakem trenutku pred seboj vse podatke, ki jih potrebuje za delo. Do podatkov dostopa prek enotnega, uporabniku prijaznega grafičnega vmesnika, ki je povezan z vsemi podatki v notranjem sistemu in tudi izven njega. Potrebna je samo enkratna prijava v sistem in vsi potrebni podatki za delo so na voljo.

4.3.4.6 Klicni center

Klicni center je skupek funkcij in akcij, ki jih je mogoče izvesti skozi več različnih komunikacijskih kanalov, od telefona preko telefaksa, elektronske pošte do svetovnega spleta. Največ klicnih centrov je najprej nastalo v prodaji (izhodni klicni center), šele kasneje so podjetja spoznala, da jih lahko koristno uporabijo tudi na področju servisne in poprodajne dejavnosti. Pri odločanju o postavitvi klicnega centra je bistveno, da vnaprej vemo, kaj od njega pričakujemo in kako bo to vplivalo na celotno podjetje.

Vsak klicni center bi moral izpolnjevati dve glavni zahtevi (Eržen 2001, 15):

- Prva je uspešna integracija prihajajočih in zunanjih komunikacij. Za prihajajočo komunikacijo gre, ko je klicni center tisti, ki sprejema klice, pa naj gre za klice strank, ki želijo naročiti izdelke ali storitve, ali klice tistih, ki se soočajo s problemom in si želijo pomoči pri reševanju le-tega. Med zunanjo komunikacijo pa sodijo telefonska prodaja, tržne raziskave, in podobno. Obe vrsti komunikacije mora opravljati eden učinkovit klicni center – sistem mora biti zmožen poslušati in govoriti hkrati.
- Druga bistvena zahteva je, da naj bo klicni center učinkovito vpet v celotno rešitev upravljanja odnosov s strankami v posameznem podjetju. Klicni center mora sprejemati vse pomembne informacije in jih posredovati sistemu za upravljanje odnosov s strankami. Le tako lahko na primer vodstvo podjetja najhitreje izve, kateri izdelki se dobro prodajajo in v katere razrede spadajo njihovi kupci.

Cilj tega poslovnega odnosa, v katerem sta glavna udeleženca upravljanje odnosov s strankami in klicni center, ki ga vse bolj zamenjuje celovit center za pomoč strankam, je vzpostavitev enotnega profila posamezne stranke. Le-ta je enoten za celotno podjetje in je dostopen vsem v podjetju, ki ga potrebujejo.

5 IMPLEMENTACIJA PROGRAMSKE REŠITVE CRM V SERVISNO PODJETJE SHOPS

5.1.1 Shops

5.1.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Shops d. o. o. trgovsko, storitveno in proizvodno podjetje, s sedežem v Mariboru, je bilo ustanovljeno leta 1996. Podjetje ima trenutno 13 redno zaposlenih, pri izvajanju večjih projektov pa zaposluje tudi zunanje sodelavce.

Osnovno vodilo in zagotovilo podjetja je, da bo njihovo delo opravljeno strokovno, kvalitetno, cenovno konkurenčno ter popolnoma v skladu z željami in pričakovanji njihovih sedanjih in bodočih kupcev.

Vizija Shops-a je postati eno izmed vodilnih slovenskih podjetij za izdelavo informacijskih rešitev po naročilu, medtem, ko je poslanstvo podjetja skrb za strankino zadovoljstvo, kajti le-to je hkrati tudi njihovo zadovoljstvo.

5.1.2 Področja delovanja podjetja

Podjetje se ukvarja s prodajo gotovih izdelkov, rezervnih delov, servisiranjem in vzdrževanjem le-teh, s svetovanjem, izdelavo programskih rešitev, in sicer:

- Prodaja osnovnih izdelkov, kot so:
 - motorji;
 - črpalke;
 - svetila (svetila, reklamne table, varnostna razsvetljava);
 - krmilna tehnika.
- Prodaja in distribucija rezervnih delov.
- Izvajanje servisnih dejavnosti in vzdrževanja.
- Opravljanje storitev svetovanja:
 - svetovanje pri izbiri strojne opreme;
 - svetovanje pri izgradnji informacijskih sistemov.
- Razvoj informacijskih rešitev:
 - izgradnja celovitih poslovnih informacijskih sistemov;
 - integracija namenskih rešitev z ostalimi ERP²⁴ rešitvami;
 - izdelava aplikacij po naročilu;
 - izdelava spletnih strani.

Pomembna značilnost informacijskih rešitev podjetja Shops je, da so le-te sestavljene iz posameznih produktov, ki lahko delujejo samostojno ali v kompletu, ter se med seboj smiselno povezujejo, lahko pa se navezujejo tudi na produkte drugih programskih hiš. Programski produkti pokrivajo posamezne funkcije poslovnega procesa, podatki so smiselno povezani in niso potrebni večkratni vnosi.

²⁴ Angl. Enterprise Resource Planning (celovit informacijski sistem).

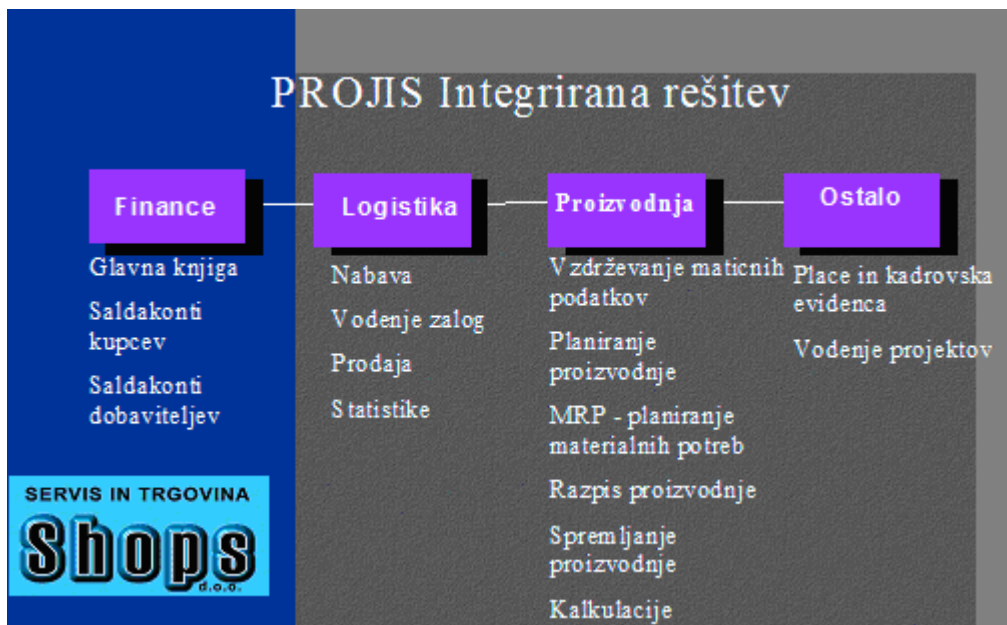
5.1.3 Informacijski sistem Shops-a pred vpeljavo modula CRM

Podjetje je v sodelovanju z zunanjimi sodelavci razvilo integriran informacijski sistem – Projis. Programska rešitev je bila razvita s programskim orodjem Clarion 5.5, proizvajalca Topspeed Velocity (Shops 1999a). Rešitev se izvaja na Microsoftovi sistemski programski opremi, v zaprtem mrežnem okolju.

Slika št. 5 prikazuje osnovne module sistema Projis (finance, logistika, proizvodnja, plače in kadrovska evidenca ter spremljava projektov):

- **Glavna knjiga:** omogoča pregled nad poslovanjem celotnega podjetja.
- **Saldakonti kupcev:** omogočajo povezavo z glavno knjigo, preglede in statistike, ABC analize kupcev, pregled plačilnih navad kupcev.
- **Saldakonti dobaviteljev:** omogočajo povezavo z nabavo in glavno knjigo, vnos neodobrenih računov, odobritev računov, plačilni promet, preglede in statistike, ABC analizo dobaviteljev.
- **Plan in analize:** omogočajo vnos letnega plana, primerjavo med planom in realizacijo, odstopanja od plana, statistične primerjave med posameznimi skupinami podatkov.
- **Prodaja:** omogoča pripravo in obdelavo ponudb, vnos in obdelavo naročil, odpremo, fakturiranje, poročila in statistike, izpis dokumentov.
- **Nabava:** podpira povpraševanje, predlog naročil, vnos in obdelava naročil, prejem, vnos računov dobaviteljev, poročila in statistike.
- **Vodenje zalog:** omogoča združevanje podatkov o materialih, surovinah in izdelkih, serije in serijske številke, transakcije, rezervacije, poročila in statistike.

Slika 5: PROJIS INTEGRIRANA REŠITEV



Vir: Shops, PowerPoint predstavitev ERP sistema Shops 1996

5.2 Razlogi za uvedbo programske rešitve CRM v podjetje

Poslovno informacijska rešitev Projis, ki jo je podjetje razvilo s pomočjo zunanjih sodelavcev, je nudila uporabnikom določene kakovostne informacije o strankah, kot so na primer informacije o:

- prometu stranke,
- plačilni disciplini,
- izdelkih oziroma storitvah, ki jih stranka kupuje,
- veljavnosti pogodb,
- kontaktnih osebah ...

Vendar pa vse te informacije niso bile dovolj za kvalitetno obravnavo strank. Vodstvo podjetja se je namreč zavedalo, kako pomembno je spremljanje vseh interakcij (kontaktov) podjetja s stranko in stroškovna analiza le-teh. Na osnovi stroškovne analize kontaktov so želeli izdelati kriterije upravičenosti kontaktiranja s stranko ter hkrati, na osnovi uspešnega kontaktiranja, nastaviti sistem nagrajevanja prodajnih referentov. Z demografskimi informacijami o strankah pa so želeli optimirati delo prodajnih referentov na terenu in s tem zmanjšati stroške ter povečati učinkovitost prodajnih referentov.

Pomemben razlog za uvedbo modula CRM je bilo tudi tako imenovano »skrito znanje«. Posamezni prodajni referenti so namreč zelo dobro poznali svoje stranke, vendar tega znanja niso prenesli drugim referentom. Zaradi tega se je dogajalo, da ob njihovi odsotnosti kvalitetna obravnava stranke ni bila mogoča. To je bilo še posebej boleče, ko je določen prodajni referent zapustil podjetje in s seboj odnesel »skrito znanje« o stranki.

5.3 Izhodišča pri iskanju rešitve CRM in analiza produktov CRM

5.3.1 Izhodišča

Izhodišča vodstva podjetja pri iskanju programske rešitve CRM so bila naslednja (Shops 2001a):

- Programska rešitev se mora prilagajati organizacijsko-poslovni strukturi in nikoli obratno.
- Programska rešitev mora biti kompatibilna z obstoječim sistemom Projis.
- Rešitev mora teči na obstoječi strojni opremi.
- Zagotoviti mora veliko fleksibilnost uporabe, namestitve, vpeljave in vzdrževanja.
- Vpeljava programske rešitve lahko traja največ 1 leto.
- Programska rešitev se mora izvajati na Microsoftovi sistemski programski opremi (Windows 2000, Windows XP).
- Pričakovana življenjska doba rešitve brez posebnega menjavanja podpornih tehnologij mora biti najmanj 7 let.
- Arhitektura programske rešitve mora biti zasnovana modularno.
- Programska rešitev mora nuditi ugodno razmerje: zmogljivost / cena.

5.3.2 Analiza produktov CRM na trgu

Pred uvedbo programske rešitve CRM je podjetje temeljito analiziralo obstoječe programske rešitve CRM na trgu. Analiza trga je pokazala dvoje:

1. Obstajajo CRM rešitve tesno povezane z namenskimi ERP sistemi.
2. Obstajajo neodvisne CRM rešitve, ki jih s pomočjo integracijskih vmesnikov integriramo z obstoječimi informacijskimi sistemi.

1. V prvo skupino lahko štejemo:

- CRM modul za SAP²⁵,
- CRM modul za SCALO²⁶,
- CRM modul za Navision²⁷,
- CRM modul za TRONInterCenter²⁸

Bistvene **prednosti** tovrstnih rešitev so:

- visoka integracija CRM modulov z celotno informacijsko rešitvijo,
- možnost integracije s sistemi za odločanje,
- kratek čas vpeljave sistema,
- dostop do podatkov preko interneta.

Slabosti tovrstnih rešitev so:

- slaba povezava s klicnimi centri,
- CRM rešitev ni mogoče vpeljevati modularno, saj visoka integriranost z ERP sistemi zahteva vpeljavo določenega ERP informacijskega sistema in s tem bistveno poveča stroške vpeljave sistema,

2. V drugo skupino programskih rešitev štejemo namenske CRM rešitve, kot so:

- CRM rešitev podjetja Update.com,
- CRM rešitev podjetja Microsoft.

Prednosti tovrstnih rešitev so:

- neodvisnost od programskih rešitev ERP,
- možnost modularne vpeljave,
- manjši stroški vpeljave sistema,,
- dostop do podatkov preko interneta in WAP²⁹.

Slabosti tovrstnih rešitev so:

- potrebna je uporaba namenskih programov za integracijo,
- izdelava integracijskih vmesnikov poveča čas vpeljave sistema.

²⁵ Programska rešitev podjetja SAP AG.

²⁶ Programska rešitev podjetja SCALA.

²⁷ Programsko rešitev podjetja Microsoft (osnovno različico je razvilo podjetje Navision).

²⁸ Programska rešitev podjetja Comtron.

²⁹ Angl. Wireless Application Protocol (brezžični aplikacijski protokol) – preko mobilnih terminalov omogoča dostop do svetovnega spleta.

Pri vrednotenju rešitev CRM s tehnološkega stališča je pomembna predvsem možnost integracije z obstoječo tehnologijo, največji izziv pa je povezovanje s podatki iz poslovnih informacijskih sistemov. Informacijske sisteme in druge rešitve (kot je CRM) je treba gledati v luči poslovnih procesov, ki pomenijo nepretrgano zaporedje aktivnosti. Nepovezanost programske opreme pomeni zato pretrganje poslovnih procesov (Žorž 2002, 9).

Končna ugotovitev in mnenje vodstva Shops-a je bilo, da zamenjava celotnega IS³⁰ zaradi dodatnih stroškov ni bila sprejemljiva. Ravno tako ni bila sprejemljiva druga varianta rešitev CRM, ki zahtevajo izdelavo integracijskih vmesnikov, kar seveda zahteva dodatne programske rešitve. Zato se je vodstvo odločilo za nadgradnjo obstoječega IS.

5.4 Proces izdelave lastne rešitve CRM

5.4.1 Določanje prioritete funkcionalnosti programske rešitve CRM

Proces oziroma projekt razvoja in implementacije programske rešitve CRM je vodstvo Shops-a razdelalo v več faz, ki so natančno opredeljene v interni metodologiji razvoja programskih izdelkov (Shops 1999b):

- faza analize,
- faza načrtovanja,
- faza izvedbe,
- faza vpeljave oziroma uvedbe,
- faza vzdrževanja.

Imenovana je bila projektna skupina: vodja projekta, analitik, programski arhitekt, skrbnik šifrantov, skrbnik aplikacije, vodja testiranja. Projektno skupino so sestavljali zaposleni v podjetju in nekaj zunanjih sodelavcev. Vlogo posameznega projektne člana prikazuje spodnja razpredelnica.

Razpredelnica 1: PROJEKTNE NALOGE IN ODGOVORNOSTI

VLOGA	OPIS NALOG IN ODGOVORNOSTI
Vodja projekta	Vodi projekt in je neposredno odgovoren poslovodstvu podjetja.
Analitik	Analizira zahteve in je zadolžen za tvorjenje funkcionalne in programske specifikacije.
Programski arhitekt	Načrtuje programsko arhitekturo, strukturo aplikacije in uporabniški vmesnik.
Skrbnik šifrantov	Skrbi za vsebino in spremembe šifrantov.
Skrbnik aplikacije	Izvaja skrbniške posege na aplikaciji.
Vodja testiranja – tester	Pripravi okolje za testiranje vključno s testnimi podatki in je skupaj s skrbnikom aplikacije odgovoren za potrjevanje aplikacijske rešitve.

Vir: Shops 1999, Enotna metodologija vodenja informacijskih projektov v podjetju Shops.

³⁰ Angl. Information System (informacijski sistem).

V procesu uvajanja programske rešitve CRM je bilo največ pozornosti posvečeno fazi analize. Izkušnje namreč kažejo, da je večina neuspešnih informacijskih projektov povezana z nejasnimi programskimi zahtevami. Zaradi tega je vodstvo podjetja, seveda v želji, da bi izboljšalo kvaliteto odnosov s strankami, zapisalo osnovne funkcionalnosti programske rešitve in določilo njihovo prioriteto (Shops 2001b).

Razpredelnica 2: OSNOVNE FUNKCIONALNOSTI PROGRAMSKE REŠITVE PROJIS CRM

Funktionalnost	Prioriteta
Upravljanje kontaktov	Visoka
Povezava s klicnim centrom	Srednja
Dostop do podatkov preko interneta	Srednja
Dostop do podatkov preko WAP	Nizka
Spletni portal (interakcija namesto reakcije) in spletna trgovina	Srednja

Vir: Shops 2001, Funkcionalna specifikacija Projis CRM.

Z najvišjo prioriteto je podjetje ocenilo upravljanje kontaktov s strankami in v zvezi s tem spremljavo vseh kontaktov s stranko. Ocenilo je, da so ostale funkcionalnosti manj pomembne in da se lahko vpeljujejo v nadaljnjih fazah razvoja.

Vodstvo Shops-a je opredelilo tudi osnovne entitete³¹ za spremljanje kontaktov s strankami:

- časovni interval kontakta,
- vrsta kontakta,
- namen kontakta,
- podjetje kontakta,
- oseba kontakta,
- dejavnost na kontaktu,
- vrsta obiska,
- rezultat kontakta,
- blagovna znamka,
- prodajni program,
- referenca na elektronski dokument v kontaktu,
- tvorjenje periodičnega kontakta,
- zaključevanje kontakta,
- dodeljevanje – posredovanje zadeve interakcije v reševanje,
- številka dokumenta kontakta (če obstaja).

³¹ Entiteta je realni ali abstraktni predmet obravnave, značilen za nek sistem o katerem zbiramo podatke (predmet, abstraktni pojem, dogodek, oseba, podjetje in podobno).

5.4.2 Izdelava dodatnih šifrantov in potrebne spremembe rešitve Projis

Nove funkcionalnosti CRM so zahtevale spremembe podatkovnega modela programske rešitve Projis. Za učinkovito spremljavo, analizo in obdelavo kontaktov je bilo potrebno izdelati nove podatkovne šifrante.

Razpredelnica 3: VSEBINA ŠIFRANTOV PROJIS CRM

Šifrant	Vsebina
Vrsta kontakta oz. dokumenta	Opis dokumenta (naročilnica, ponudba), oziroma vrsta kontakta (telefon, fax, obisk,...)
Obisk	Prvi obisk, obisk na zahtevo, periodični obisk.
Prodajni program	Rezervni deli, svetilke, motorji, regulatorji,...
Blagovne znamke	Elektrovovina, ATB, SAER, Končar,...
Dejavnost	Sestanek, podpis pogodbe, svetovanje,...
Status kontakta	Naloga, v delu, končano, s poročanjem,...

Vir: Shops 2001, Funkcionalna specifikacija Projis CRM.

Šifrante v obstoječem sistemu Projis so morali relacijsko povezati z novo nastalimi šifranti. Tako je bilo potrebno za vsakega kupca določiti nabor blagovnih znamk oziroma skupine artiklov, ki kupca zanimajo. Dodatno so morali pridobiti elektronske poštno naslove kontaktnih oseb posameznih podjetij, razširiti nabor podatkov o kontaktni osebi in podobno.

Želja vodstva Shops-a je bila prioriteta obravnava najbolj dobičkonosnih strank. V ta namen so izgradili sistem samodejnega dodeljevanja obveznih interakcij s strankami. Osnovni kriterij obvezne interakcije je bila dosežena dobičkonosnost v določenem časovnem intervalu. Sistem so nastavili progresivno, večja kot je dobičkonosnost, več je potrebnih interakcij.

5.5 Programska rešitev Projis CRM

Programska rešitev Projis CRM je namenjena malim in srednje velikim podjetjem. Je tesno povezana z ostalimi moduli programske rešitve Projis. Deluje na lokalni podatkovni zbirki ali na MS SQL podatkovni zbirki. To mu omogoča enostavno distribucijo, prenosljivost in vzdrževanje.

5.5.1 Zahteve sistemske in strojne opreme

Osnovna programska rešitev za svoje delovanje potrebuje operacijski sistem Windows 98 (ali novejši) okolje, z računalnikom ki vsebuje vsaj 128 MB RAM-a in 20 MB prostora na trdem disku. V kolikor se za podatkovno zbirko izbere MS SQL, se priporoča verzija MS SQL 7 ali višja. Priporočljiva resolucije ekrana je 1024 x 768 točk, s 16 bitno barvno kakovostjo.

5.5.2 Delo s programom

5.5.2 Programska rešitev Projis CRM nudi uporabnikom prijazno okolje in učinkovit iskalni sistem. Po zagonu programa se prikaže prijavno okno, kjer se uporabnik prijavi z uporabniškim geslom, ki mu ga je dodelil administrator programa.

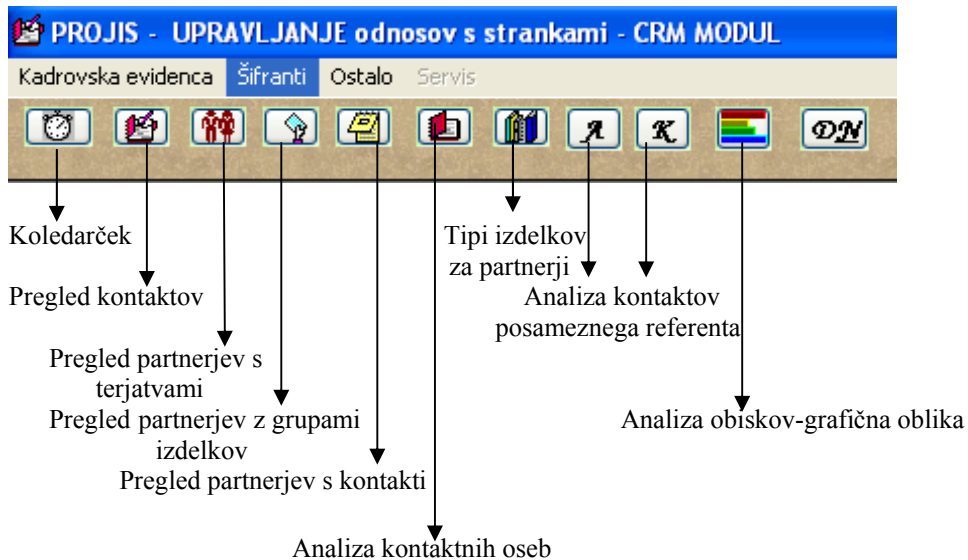
Slika 6: PRIJAVA NA DELO



Vir: Shops, Programska rešitev Projis CRM 2004

Po prijavi se pojavi osnovno okno oziroma orodna vrstica z meniji in menijskimi bližnjicami v obliki ikon.

Slika 7: OSNOVNI MENIJI PROGRAMSKE REŠITVE PROJIS CRM



Vir: Shops, Programska rešitev Projis CRM 2004

Z izbiro menijskih opcij si priključimo funkcionalnosti programa. Delo s kontakti priključimo s klikom na ikono z uro. Po kliku se nam pojavi spodnje okno »koledarček«.

Slika 8: KOLEDARČEK

The screenshot shows the 'Koledarček' application interface. At the top, there are navigation buttons: 'N - Naloga', 'D - Delo', 'K - Končano', and 'V - Vse'. Below these are filter options: 'Filter datum' and 'do'. The main content area is divided into a calendar view on the left and a contact list on the right. The calendar shows the date '21.11.2003' (Friday, 21 November 2003) and a grid of days. The contact list table has columns: 'St.', 'St.', 'Ref.', 'Datum', 'Od', 'Do', 'Tvoril', 'Obdeluje', 'Partner', 'Sifra', and 'Kontakt'. Three rows are visible, with the second row selected. Below the table are buttons for 'Pregled priponke', 'Pregled', 'Dodaj', 'Spremeni', and 'Briši'. At the bottom, there is a summary section with 'Dejav. PONUDBA', 'Program :', 'Izid :', and 'Program :'. It also shows 'Opis: POVPRŠEVANJE' and 'Rezultat: PONUDBA POSLANA'. A status bar at the very bottom indicates 'Končano 24.11.2003' and 'Trajanje 003 dni!'.

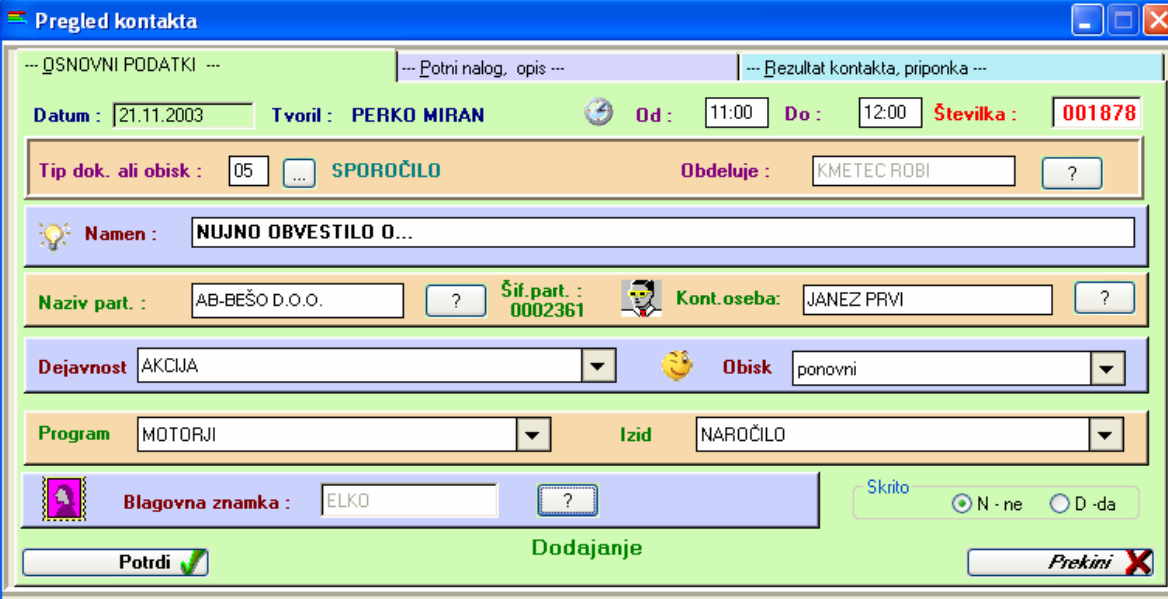
Vir: Shops, Programska rešitev Projis CRM

Koledarček omogoča vpogled v vse kontakte s strankami po različnih kriterijih, kot so:

- pregled kontaktov za izbran dan,
- pregled kontaktov za določen časovni interval,
- pregled kontaktov za določenega uporabnika (nosilca kontakta),
- pregled kontaktov po zaporedni številki,
- pregled kontaktov po partnerju,
- pregled kontaktov po statusu kontakta.

Koledarček nam omogoča tudi dodajanje, spreminjanje in brisanje kontaktov s strankami. Tovrstne aktivnosti lahko priključimo s pritiskom na odgovarjajočo ikono. Po izbiri ustrezne ikone se pojavi okno »pregled kontakta«.

Slika 9: PREGLED KONTAKTA



Pregled kontakta

--- OSNOVNI PODATKI --- --- Potni nalog, opis --- --- Rezultat kontakta, priponka ---

Datum : 21.11.2003 Tvoril : PERKO MIRAN Od : 11:00 Do : 12:00 Številka : 001078

Tip dok. ali obisk : 05 ... SPOROČILO Obdeluje : KMETEC ROBI ?

Namen : NUJNO OBVESTILO O...

Naziv part. : AB-BEŠO D.O.O. ? Šif.part. : 0002361 Kont.oseba: JANEZ PRVI ?

Dejavnost : AKCIJA Obisk : ponovni

Program : MOTORJI Izid : NAROČILO


Blagovna znamka : ELKO ? Skrito N - ne D - da

Potrdi ✓ Dodajanje Prekini ✗

Vir: Shops, Programska rešitev Projis CRM 2004

V okno »pregled kontakta« lahko vnašamo vse podatke o interakciji oziroma kontaktu z določeno stranko. Ob osnovnih podatkih kontakta, za katere je zahtevan obvezen vnos, lahko vnašamo tudi dodatne podatke (neobvezen vnos), kot so na primer:

- potni nalog,
- relacija potovanja,
- registrska številka službenega avtomobila,
- razne opombe kontakta,
- časovni načrt naslednjega obiska.

Ob vnosu podatkov in pregledu le-teh po raznih kriterijih, nam program omogoča tudi iskanje po celotnem zapisu kontakta. V ta namen kliknemo na ikono  »pregled kontakto«, ki jo najdemo v orodni vrstici. Pojavi se okno, v okviru katerega lahko s pomočjo iskalnega polja iščemo kontakte po najrazličnejših kriterijih. Uporabimo lahko katero koli besedo, ki se je pojavila v katerem koli polju kontakta.

Slika 10: PREGLED KONTAKTOV

Iskanje po vseh poljih

D - Delo N - Naloga K - Končano V - Vse

Išči Briši izbiro Mesto: MARIBOR-MARIBOR Kriterijem ustreza: ###

St.	Stev.	Datum	Od	Do	Tvoril	Obdeluje	Sifra p.	Partner	Kontakt	Namen
	000001	11/03/03	8:00	9:00	KMETEC ROBI	MIRAN PERKO	0003681	ELDOM D.O.O.		SESTANEK
	001877	21/11/03	11:00	12:00	PERKO MIRAN	PERKO MIRAN	0003790	A-MB D.D.	JANEZ PRVI	OBISK
	001876	23/07/04	11:00	12:00	PERKO MIRAN		0000592	"ELEKTRO MARČIČ"	QWQW	Q
	001875	23/07/04	9:15	9:45	KMETEC ROBI		0000100	BELINKA PERKEMJA, D.O.O.	Maksimiljan Brodar	TEREN
	001874	23/07/04	8:45	9:00	KMETEC ROBI		0003486	AICO MED D.O.O.	Mojca Aleš	TEREN
	001873	23/07/04	8:00	8:30	KMETEC ROBI		0000257	ELEKTRO DROLE	Jure Znidaršič	TEREN
	001872	27/07/04	7:00	14:00	KMETEC ROBI		0000675	ATB AUSTRIA ANTRIEBS	Sabine Woelfler	OBISK
	001871	27/07/04	12:22	12:22	EICHMEIER NA	GRADIŠNIK BERNARD	0001768	OBČINA RUŠE	NEZNAN	OBISKOLO 48/2004
	001870	27/07/04	11:00	11:00	EICHMEIER NA	FURMAN IZIDOR	0000211	LENTHERM INVEST D.O.O.	CAPNIK	NAPOČILO 9959
	001869	27/07/04	9:00	10:00	EICHMEIER NA	GRADIŠNIK BERNARD	0004205	MINTEX D.O.O.	LIDIJA ŽIBERT	PREDRAČUN 0004
	001868	26/07/04	11:00	11:00	PERKO DORIS	FURMAN IZIDOR	0000923	KRKA D.D., NOVO MESTO	MIRA NOVAK ŠPINDLER	NAPOČILNICA
	001867	23/07/04	14:00	14:00	KMETEC ROBI	FURMAN IZIDOR	0001662	PINUS TOVARNA KEMIČN	Kodrič	NAPOČILO
	001866	23/07/04	11:00	11:00	KMETEC ROBI		0004417	ŠIBO ORODJARNA D.O.O.	JOŽE IRT	POVPRAŠEVANJE
	001865	23/07/04	9:00	10:00	KMETEC ROBI		0000602	TERME MARIBOR D.D.	g. Dibelčar	TEREN

Dejav: TEHNIČNO SVETOVANJE Program: NI NAROČILA

Opis: SESTANEK

Rezultat: DELO

Izpis Nazaj

Vir: Shops, Programska rešitev Projis CRM 2004

Pregled blagovnih znamk in povezanost le-teh s strankami prikazuje spodnja slika, ki jo priključimo s klikom na ikono »pregled blagovnih znamk« v orodni vrstici.

Slika 11: PREGLED BLAGOVNIH ZNAMK

Pregled blagovnih znamk

Blagovna znamka

Sifra	Blagovna znamka
01	ATB
02	SITECO
03	ELKO
04	SAER
05	VSI
06	HECKER
07	VARISCO

Pošlji E-mail SKUPINI

Sifra	St.kont.	St.obis.	Naziv
01421	1	0	SAVA P.P.
00821	1	0	KOMUNALNO PODJETJE V
02409	1	0	TALUM
01672	1	0	POHIŠTVO BREŽICE D.D.
00307	1	0	ELKO MARIBOR D.O.O.
03126	1	0	ELSTROJ TEHNIKA
03696	1	0	UNIVERZA V LJUBLJANI M
01437	1	0	SERVISINVEST SERVIS IN
00265	1	0	ELEKTRO DEKLEVA D.O.O
01766	1	0	VESNA D.D.

Kupci Dobavitelji

Dodaj Spremeni Briši

Sifra	Kontakt
02409	SLADNJAK
02409	MILJENKO BOSAK
02409	RAMPRE MARJAN
02409	BOŠTJAN KOROŠEC

Telefon: 02 799 55 15

Mobitel: 041 462 342

Telefon doma:

Ostalo:

Fax: 02 799 53 40

WEB:

E-mail:

Pošlji E-mail

Dodaj Spremeni Briši

Nazaj

Vir: Shops, Programska rešitev Projis CRM 2004

Z uvrščanjem poslovnih partnerjev v skupine blagovnih znamk je podjetje ustvarilo podatkovno bazo za izvajanje prodajnih in marketinških aktivnosti. Program je povezan tudi s poštnim odjemalcem MS OUTLOOK, kar omogoča pošiljanje sporočil poljubni skupini uporabnikov oziroma posamezniku.

5.6 Pomanjkljivosti obstoječe rešitve Projis CRM in naslednje faze razvoja

Upravljanje odnosov s strankami je kot koncept prisoten že precej let. CRM lahko za podjetje pomeni veliko, saj zmanjšuje strošek pridobitve nove stranke, poveča zadovoljstvo stranke in poveča možnost ponovnega nakupa. Kupci so na splošno bolj povezani s podjetjem in pretok informacij je lažji (Sušnik 2004). Programska rešitev Projis CRM v verziji 1.0, ki je rezultat prve faze razvoja, ravno zaradi tega prioriteto podpira funkcionalnost programa »upravljanje kontaktov«. Direktor podjetja si je s tem zagotovil nadzor nad delom prodajnih referentov, spremljavo vseh dogodkov povezanih s kupci, poleg tega pa si je podjetje ustvarilo bogato bazo podatkov o strankah.

Osnovna pomanjkljivost obstoječe programske rešitve je nepovezanost s klicnim centrom, saj je potrebno klice ročno vnašati in beležiti v programu CRM. Podobno je s faks sporočili. Dodatno bi bilo potrebno dodelati tudi analitični CRM, saj analize niso dovolj parametrične, kar posledično vpliva na to, da uporabnik nima celovitega vpogleda v podatkovno bazo določene stranke.

Vse omenjene pomanjkljivosti so povezane s predvidenimi aktivnostmi v naslednjih fazah razvoja. Seveda pa je potrebno upoštevati, da so vse aktivnosti, ki še sledijo, povezane z izredno visokimi stroški, predvsem zaradi velikih vlaganj v infrastrukturo. V Shops-u so se zato odločili, da bodo prioriteto poskrbeli za opremljanje prodajnih referentov s prenosnimi računalniki in GSM vmesniki in s tem omogočili referentom dostop do baze podatkov s terena.

V nadaljnjih fazah razvoja programske rešitve Projis CRM sledi še izdelava spletnega portala in nabava nove telefonske centrale, ki je osnova za povezavo s klicnim centrom.

6 SKLEP

V zadnjem desetletju smo priča izjemni rasti obsega proizvodov in storitev v razvitih gospodarstvih, kar ima za posledico tudi razvoj tržne naravnosti na področju ponudbe proizvodov in storitev. Uspeh podjetij je v veliki meri povezan z visoko kakovostjo storitev in na ta način tudi diferenciacijo med konkurenti.

Večina podjetij je še vedno tradicionalno usmerjena k proizvodom in storitvam, zato razvija proizvode in storitve, za katere lahko le upa, da jih bo prodala. Dejstvo pa je, da organizacijski, tehnološki in drugi dejavniki v globalnem svetu ustvarjajo vse bolj konkurenčno poslovno okolje, v katerem je vsa pozornost usmerjena k stranki. Odnos med podjetjem in stranko se je zato v zadnjih letih zelo spremenil. Od množičnega potrošništva je prešel na stranko kot najpomembnejši element prodaje. Spoznanje, da so stranke ključnega pomena za poslovanje podjetij, je privedlo do sprememb v razmišljanju podjetij. Podjetja so spoznala prednosti nove poslovne usmeritve – ravnanja odnosov s strankami, ki poudarja predvsem razvijanje in ohranjanje odnosov s strankami.

Razvoj v smeri učinkovitega upravljanja odnosov s strankami izhaja iz koncepta trženja, ki v središče poslovanja postavlja stranke podjetja. Bistvo koncepta je v zadovoljevanju želja in potreb strank ter hkrati v oblikovanju dolgoročnih odnosov z njimi. Osredotočenost na stranke je osnova trženja, temelječega na odnosih. Pri tem se, kot orodje trženja na osnovi odnosov uporablja neposredno trženje, za katerega je značilna baza podatkov o strankah ter komuniciranje s strankami s pomočjo različnih medijev, ki omogočajo merljiv odziv.

Ravnanje odnosov s strankami ni skrb posameznega oddelka v podjetju, temveč pomeni celovito poslovno usmeritev podjetja. Celostni pristop k ravnanju odnosov s strankami pa zahteva postopno uvajanje in močno podporo informacijskih tehnologij. Nove tehnologije podjetju omogočajo pridobivanje in zbiranje podatkov o strankah, shranjevanje le-teh ter tudi njihovo analiziranje. Pri ravnanju odnosov s strankami imajo informacijske tehnologije pomembno vlogo, saj služijo podjetju za spremljanje, proučevanje in odkrivanje vzorcev nakupnega vedenja strank ter predvidevanja njihovega obnašanja v prihodnosti. Razumevanje obnašanja strank podjetju pomaga pri prihodnjih odločitvah, trženjskih aktivnostih, oblikovanju ponudbe, komuniciranju ipd. Na ta način podjetje iz podatkov ustvarja zanj pomembne informacije in znanje o strankah, kar predstavlja konkurenčno prednost podjetja.

7 POVZETEK

S prihodom novih tehnologij prihaja do sprememb tradicionalnega poslovanja. Glede na to, da se stranka od stranke razlikuje, bodo podjetja konkurenčna le, če bodo znala vsako od njih obravnavati individualno. Za podjetje je še vedno najpomembneje, da ob pravem trenutku, s pravo informacijo, pravo ponudbo in ceno, prek najprimernejšega komunikacijskega kanala zadovolji potencialno ali že pridobljeno stranko.

Podjetja, ki bodo sprejela CRM kot svojo filozofijo in kot način poslovanja, ne pa le kot tehnologijo, ki bo sama skrbela za avtomatizacijo delčka njihovega poslovanja, bodo poslovala bolj učinkovito in uspešno ter imela precejšnjo prednost pred tekmeci. Razviti bodo morala poslovno strategijo, ki bo omogočala izboljšanje odnosov s strankami, informacijska tehnologija pa jim mora služiti le kot sredstvo za doseganje ciljev.

Sistem CRM mora biti načrtovan danes za uporabo tudi v prihodnosti. To pomeni, da mora strategija omogočati enostavne nadgradnje ob spremembah tako programske, kot tudi strojne opreme. Uvajanje upravljanja odnosov s strankami zahteva izgradnjo enotne podatkovne baze in uporabo standardne programske opreme. Zelo pomembno je, da je baza podatkov zgrajena popolnoma neodvisno od ostale programske opreme in dostopna z različnimi vmesniki.

Problem pri implementaciji lahko predstavlja tudi odnos vodstva podjetja in posledično zaposlenih do projekta. Če vodilni ne podpirajo, oziroma jih ta ne zanima, ga tudi ostali zaposleni ne sprejemajo, saj jim vsaj na začetku predstavlja dodatno delo. Ta problem se pogosteje pojavlja v podjetjih, ki imajo na trgu večinski tržni delež, oziroma nimajo neposredne konkurence.

Zaradi kompleksnosti sistema upravljanja odnosov s strankami je pri načrtovanju priporočljivo upoštevati tuje izkušnje in napake in si tako prihraniti marsikatero nevšečnost. CRM mora biti načrtovan celostno, implementiran pa postopno.

Ključne besede: CRM – upravljanje odnosov s strankami, implementacija, trženje, zvestoba, zadovoljstvo, dobičkonosnost, informacija, informacijska tehnologija, arhitektura CRM, sistem CRM, organizacijski CRM, operativni CRM, analitični CRM, podatkovno skladišče, podatkovno rudarjenje, svetovni splet, elektronska pošta, internet, spletna tržnica, elektronsko delovno mesto, klicni center, ERP sistemi, programsko orodje, integracija, informacijski sistem.

ABSTRACT

While the advent of new technologies has changed the way business is done, the key to a company's success remains satisfying the prospective or existing customers by delivering them the right information, the right offer and price through the most convenient communications channel.

The adoption of CRM as a philosophy and way of doing business provides companies keys to achieving efficiency improvements, greater chance of success and a significant competitive advantage.

Due to CRM system's complexity, it is highly recommended for a company to benchmark its CRM strategies against industry best practises in order to avoid making mistakes and suffering inconveniences. CRM thus needs to be addressed in a holistic manner, but implemented gradually.

Key words: CRM- customer relationship management, implementation, marketing, loyalty, satisfaction, profitable, information, information technology, CRM architecture, CRM system, collaborative CRM, operational CRM, analytical CRM, data warehouse, data mining, world wide web, e-mail, internet, web market, call center, ERP system, software tool, integration, information system.

8 SEZNAM LITERATURE

1. Babič, Brane. 2002. *Upravljanje odnosov s strankami (Customer Relationship Management – CRM)*. [Online] Available: http://www.its.si/storitve_crm.htm. [27.9.2004].
2. Barnes, James G. 2001. *Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel*. New York: McGraw-Hill.
3. Berson, Alex. et. al. 1999. *Building data mining application for CRM*. New York: McGraw-Hill.
4. Bobek, Samo, Dušan Lesjak. 1995. *Informatika za ekonomiste*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
5. Bunc, Stanko. 1987. *Slovar tujk*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
6. Eržen, Boris. 2001. Kako pritegniti kupce in jih obdržati?. Ljubljana: Gospodarski vestnik 36: 15.
7. Eržen, Boris. 2002. *Vrednost podjetja določajo njegove stranke*. Ljubljana: Gospodarski vestnik – I&T.
8. Golob, Maja. 2002. *Ko uvajate CRM, mislite na zaposlene*. Ljubljana: Gospodarski vestnik 9. 9. 2002: 80-81.
9. Grošelj, Bojan, Saša Prešern. 2000. *Informatika za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetnike.
10. Gummesson, Evert. 2002. *Practical Value of Adequate Marketing Management Theory*. Bradford: European Journal of Marketing.
11. Hall, Rich. 2003. *Why Integrate CRM to Back-end Systems?*. Touchtone Corporation. [Online] Available: <http://www.crm2day.com>. [17.10.2004].
12. Hvala, Primož. 2001. »Samo« drugačna filozofija poslovanja. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference. Ljubljana: Časnik Finance in Društvo za marketing Slovenije.
13. Hrovat, Metka. 2001. *Nova doba trženja: upravljanje odnosov s strankami ali CRM*. Ljubljana: Gospodarski vestnik 35: 50-52.
14. Jaklič, Jurij. 1999. *Upravljanje in uporaba podatkovnih virov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
15. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
16. Jerman-Blažič, Borka. 1996. *Internet*. Ljubljana: Novi Forum.
17. Jerman-Blažič, Borka. 2001. *Elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Kavčič, Tomaž. 2004. *Upravljanje odnosov s strankami*. [Online] Available: <http://www.hermes-plus.si/ResitveProdukti/UpravljanjeOdnosovStrankami.shtml>. [27.9.2004].
19. Kokalj, Rok. 2002. *Priložnosti elektronskih tržnic za manjša podjetja*. Revija Organizacija Kranj [Online] Available: <http://www.nasvet.com/doc/e-trznice.php>. [17.10.2004].
20. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management - Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
21. *Leksikon Cankarjeve založbe*. 1987. Ljubljana: Cankarjeva založba.
22. Midden, Herman. 2001. *Upravljanje odnosov s strankami*. Info SRC.SI 31.
23. Pavlovčič, Tinkara. 2000. *Upravljanje odnosov s strankami – ali vemo kaj je to?*. Ljubljana: Finance 115.

24. Postma, Paul. 2001. *Nova doba trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Reynolds, Adrian. 2000. *Bringing Customer Intelligence to Your CRM Projects*. Zbornik prispevkov 5. marketinške konference. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
26. Skrt, Radoš. 2001. *e CRM*. [Online] Available: <http://www.nasvet.com/doc/CRM.php> [28. 9. 2004].
27. Skrt, Radoš. 2001. *Medpodjetniško spletno poslovanje*. Propro. [Online] Available: <http://www.nasvet.com/doc/B2B.php> [17. 10. 2004].
28. Sušnik, Matjaž. 2004. *CRM-pot do povečanja zaslужka*. Comtron, Informatika za e-prihodnost. [Online] Available: <http://www.comtron.si/e-izdaja/izdaja2/pdf/CRM.pdf> [7. 11. 2004].
29. Zorman, Marijana. 2001a. *CRM – poslovni primer*. Ljubljana: Gospodarski vestnik 36: 84-86.
30. Zorman, Marijana. 2001b. *Vas skrbi zloraba osebnih podatkov?*. Ljubljana: Gospodarski vestnik 39: 64-65.
31. Žorž, Jaka. 2000. *Novi poslovni odnosi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik 35.
32. Žorž, Jaka. 2002. *Tehnologija za CRM*. Ljubljana: Gospodarski vestnik 10: 9-11.

SEZNAM VIROV

1. CRM Forum Resources. 2000. *Enterprise Customer Relationship Management (ECRM) in Financial Services*. Managed Solutions Corporation.
2. CRM for Decision-Markers. 2001. *Seminarsko gradivo*. Meta Group.
3. Shops. 1999a. *Standard razvoja s programskim orodjem CLARION*.
4. Shops. 1999b. *Enotna metodologija vodenja informacijskih projektov v podjetju Shops*.
5. Shops. 2001a. *Vzpostavitveni dokument projekta Projis CRM*.
6. Shops. 2001b. *Funkcionalna specifikacija Projis CRM*.
7. Shops. 2004. *Programska rešitev Projis CRM*.

SEZNAM SLIK	stran
Slika 1: PRIMERJAVA MED TRADICIONALNIM TRŽENJSKIM PRISTOPOM IN UPRAVLJANJEM ODNOSOV S STRANKAMI	9
Slika 2: ARHITEKTURA CRM	14
Slika 3: SISTEM TEHNOLOGIJ CRM V PODJETJU	14
Slika 4: CRM VPLIVA NA RAST DOHODKA IN ZNIŽEVANJE STROŠKOV	17
Slika 5: PROJIS INTEGRIRANA REŠITEV	26
Slika 6: PRIJAVA NA DELO	32
Slika 7: OSNOVNI MENIJI PROGRAMSKE REŠITVE PROJIS CRM	32
Slika 8: KOLEDARČEK	33
Slika 9: PREGLED KONTAKTA	34
Slika 10: PREGLED KONTAKTOV	35
Slika 11: PREGLED BLAGOVNIH ZNAMK	35
SEZNAM RAZPREDELNIC	stran
Razpredelnica 1: PROJEKTNE NALOGE IN ODGOVORNOSTI	29
Razpredelnica 2: OSNOVNE FUNKCIONALNOSTI PROGRAMSKE REŠITVE PROJIS CRM	30
Razpredelnica 3: VSEBINA ŠIFRANTOV PROJIS CRM	31