

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

UVEDBA KONTAKTNEGA CENTRA IN
CRM REŠITVE V PODJETJE

ANDREJA TERČELJ

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

UVEDBA KONTAKTNEGA CENTRA IN
CRM REŠITVE V PODJETJE

Andreja Terčelj

Koper, 2010

Mentor: izr. prof. dr. Borut Likar

POVZETEK

Kontaktne centre postajajo učinkovito sredstvo pri komunikaciji med podjetji in uporabniki njihovih izdelkov in storitev. Z racionalnim in učinkovitim izkoriščanjem sodobnih tehnologij lahko to komunikacijo izboljšamo, obenem pa tudi povečamo obojestransko zadovoljstvo. Podjetja z uvedbo sodobnih tehnologij pričakujejo predvsem dvoje: zniževanje stroškov in povečanje učinkovitosti obstoječih virov. Naloga najprej obsega teoretični del, kjer je opisan model kontaktnega centra in moduli za izgradnjo le tega. Nadalje je opisan modul upravljanja odnosov s strankami (CRM – customer relationship management) ter zahtevana arhitektura in nujno potrebna informacijska podpora konceptu CRM. Jedro diplomskega dela predstavlja empirični del, v katerem je predstavljen konkreten primer uvedbe CRM rešitve in kontaktnega centra v podjetje, vključujoč zahtevano prenovo poslovnih procesov in težave, ki so se ob samem uvajanju pojavile. V nadaljevanju sledi predstavitev izbora med CRM ponudniki, analiza ter končne ugotovitve ob različnih fazah uvajanja dane rešitve.

Ključne besede: kontaktni center, CRM rešitev, organiziranost, metoda možganske nevihte, informacijski sistem

SUMMARY

Contact centres are becoming efficient mean at communication between companies and users of their products and services. With rational and effective use of modern technology we can improve communication and increase mutual satisfaction. By introduction of modern technologies companies expect two things: reduce costs and increase efficiency of existing resources. The theoretical part of the first volume describes the contact centre model and modules for the construction of this. Furthermore, the module describes the customer relationship management (CRM) and the required architecture and essential information to support the concept of CRM. The core of the thesis presents an empirical part, which is a concrete example of the introduction of CRM and contact centre solutions to the enterprise, including the required renovation of business processes and problems that have arisen at the very introduction. The following is a presentation of a selection of CRM providers, analysis and final conclusions at different stages of introducing a given solution.

Key words: contact centre, CRM solution, organisation, brainstorming, information system

UDK: 658.89:004(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Namen in cilj diplomskega dela	5
3	Teoretični del	7
3.1	Kontaktni center	7
3.1.1	Pojmovanje in opredelitev kontaktnega centra	7
3.1.2	Funkcije kontaktnega centra	8
3.2	Model za izgradnjo kontaktnega centra	11
3.2.1	Koraki za izgradnjo kontaktnega centra	12
3.2.2	Kritični dejavniki uspeha uvedbe kontaktnega centra	12
3.2.3	Omrežne zahteve za podporo aplikacijam kontaktnega centra	12
3.3	Moduli za izgradnjo kontaktnega centra	13
3.3.1	Telefonska centrala	13
3.3.2	IVR	14
3.3.3	CTI strežnik	14
3.3.4	Strežniki za usmerjanje elektronskih sporočil	14
3.3.5	Strežnik za odhodni promet	16
3.4	Upravljanje odnosov s strankami (CRM)	18
3.4.1	Razvoj CRM	19
3.4.2	Opredelitev CRM	20
3.4.3	Dejavniki, ki vplivajo na CRM	21
3.4.4	Arhitektura CRM	21
3.4.5	Informacijska podpora konceptu CRM	24
4	Empirični del	27
4.1	Definiranje vizije podjetja	27
4.2	Cilji	27
4.3	Razlogi za uvedbo kontaktnega centra in CRM rešitve	28
4.4	Izhodišča pri iskanju kontaktnega centra in CRM rešitve	28
4.4.1	Analiza kontaktnih centrov na trgu	29
4.4.2	Analiza CRM produktov na trgu	29
4.4.3	Prednosti uvedbe kontaktnega centra in CRM rešitve v podjetje	30
4.5	Prenova poslovnih procesov	31
4.5.1	Analiza obstoječega stanja	32
4.5.2	Predvidene spremembe	37
4.5.3	Načrtovanje implementacije kontaktnega centra in CRM rešitve	40
4.5.4	Predlog postopka implementacije	41
4.6	Uvajanje CRM rešitve	41
4.6.1	Življenjski cikel uvajanja CRM rešitve	41

4.6.2	Problemi, povezani z uvajanjem CRM rešitev	42
4.7	Pregled strateških dejavnikov uspeha	45
4.7.1	Poslovni načrt in vizija projekta	46
4.7.2	Izbor celovite rešitve	46
4.7.3	Podpora vodstva.....	47
4.7.4	Sestava in delo projektne skupine.....	48
4.7.5	Vodenje in upravljanje projekta.....	49
4.7.6	Metoda možganske nevihte (brainstorming) in uvajanje celovite rešitve	49
4.7.7	Nadzor delovanja sistema	52
5	Zaključek	55
	Literatura	59

SLIKE

Slika 3.1	Model izgradnje kontaktnega centra.....	11
Slika 3.2	Orodje CC Wizard.....	13
Slika 3.3	Sprejemanje in pošiljanje faks sporočil.....	15
Slika 3.4	Zgradba strežniškega modula CC Web.....	16
Slika 3.5	Odhodni promet - "Preview mode".....	17
Slika 3.6	Izhodni promet - "Progressive mode".....	17
Slika 3.7	Izhodni promet - "Predictive mode".....	18
Slika 3.8	Štirje dejavniki, ki pomembno vplivajo na CRM.....	21
Slika 3.9	Arhitektura CRM.....	22
Slika 3.10	Gradniki informacijske podpore CRM.....	24
Slika 5.1	Obstoječe stanje procesov obravnavanega podjetja.....	55
Slika 5.2	Končno stanje procesov obravnavanega podjetja.....	58

TABELE

Tabela 4.1	Primerjava ponudnikov CRM rešitev.....	32
------------	--	----

1 UVOD

Za učinkovito delovanje mora imeti kontaktni center pravo strategijo, ki se sklada s strategijo podjetja. V strategijo so vpeti procesi in tehnologije, ki služijo za nemoteno delovanje kontaktnega centra. Zelo pomemben dejavnik so človeški viri, saj predstavljajo poseben stik z uporabniki, česar ne more nadomestiti nobena tehnologija.

V kontaktnem centru je pomembno zagotoviti pravilno usmerjanje pozivov. Poziv mora s čim manj človeškimi posredovanji priti do kompetentne osebe, ki bo hitro in učinkovito nudila pomoč uporabniku. Za to poskrbijo usmerjevalni algoritmi, ki v porazdeljenih kontaktnih centrih postajajo vse bolj kompleksni. Razvoj kontaktnih centrov gre v smeri racionalizacije in razbremenitve človeških virov. Pomemben del strateškega planiranja je določitev poslovnih strategij. S korporacijskimi strategijami se podjetje odloča o vlaganjih na posameznih področjih, s poslovnimi strategijami pa odloča o načinu pridobivanja konkurenčnih prednosti za svoja poslovna področja.

Ena takih poslovnih strategij je povezana tudi s kontaktnim centrom. Kontaktni center ni le delovno okolje za hitro obdelavo dohodnih in odhodnih klicev, temveč postaja center vzajemnega sodelovanja podjetja s kupci. Danes je vse večji poudarek na povečanju kvalitete ponujenih storitev ter kvalitetnem dolgoročnem odnosu s kupci. Kontaktni center predstavlja osnovno vhodno točko pri komunikaciji s kupci. Žal za večino podjetij ta točka predstavlja ozko grlo v njihovi organizacijski strukturi. Da bi se izognili temu ozkemu grlu, je v začetku potrebno postaviti strategijo, ki bo dovolj fleksibilna, da se izognemo omenjenemu problemu. Osnovni namen kontaktnega centra je sprejemanje pozivov za reševanje problemov, promocijo izdelkov in storitev ter pomeni medsebojno komunikacijo, ki poteka med stranko in agentom v centru.

Tradicionalni klicni centri, kjer se pozivi sprejemajo samo preko govornih poti, predstavljajo le del celotnega kontaktnega centra, saj v kontaktnem centru sprejemamo pozive tudi preko drugih komunikacijskih kanalov. Kontaktni center lahko poleg govornih pozivov sprejema tudi pozive preko elektronske pošte, spletnega portala in drugih komunikacijskih kanalov. Za vse vrste pozivov pa veljajo enaka pravila usmerjanja in prioritet.

Pri modernem kontaktnem centru se hitro pojavi problem, kako s čim manj človeškimi viri zagotoviti uspešno odzivnost. Razvoj telekomunikacijske in informacijske tehnologije je prinesel s seboj povečanje deleža znanja, tako v proizvodnih tehnologijah kot tudi v oblikah in načinih komuniciranja ter organiziranja. Povečan delež znanja v dodani vrednosti je postal pglavitna značilnost uspešnega podjetja.

Sodobno podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora ravnati tako, da ponudi stranki dodano vrednost in hkrati prinese podjetju dobiček. Zbiranje in uporabljanje podatkov o kupcih in njihovih nakupovalnih navadah ter s tem povezano učinkovito upravljanje

odnosov s strankami mora biti strateška prioriteta vsakega podjetja. Podjetje mora biti na pravem mestu ob pravem času s pravim proizvodom in upravljanje odnosov s strankami (CRM – Customer Relationship Management) to omogoča (Gartner 2009). CRM je poslovna strategija, ki povezuje vrsto na stranko usmerjenih, z informacijsko tehnologijo podprtih aktivnosti s ciljem povečati donosnost obstoječih in pridobivanja novih strank. Kot poslovna aplikacija pomeni del informacijskega sistema podjetja, njen cilj pa sta oblikovanje in ohranjanje dolgoročnega sodelovanja s strankami.

Z izbiro prave CRM rešitve lahko podjetje 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 je težave mogoče rešiti.

Podjetja so prisiljena iskati nove poti za izboljšanje svojega konkurenčnega položaja na trgu. Pri tem iščejo nove poti in možnosti za zadovoljevanje potreb svojih strank, kar pomeni obet za dolgoročno preživetje. Ena od možnosti za doseg cilja, biti boljši od konkurence, je tudi uvedba CRM rešitve v poslovanje podjetja. Ta prinaša osredotočenost na stranke. CRM rešitev predstavlja z moderno informacijsko tehnologijo podprto upravljanje odnosov s strankami. Razvoj informacijske tehnologije je omogočil, da imamo v podjetju shranjeno obilo podatkov o strankah, do katerih stopamo na lahek in hiter način. CRM je ena najaktualnejših tem na področju managementa. Dokončno postavlja na prvo mesto najpomembnejši vidik poslovanja – stranke. V središču pozornosti podjetja ni več le izdelek, temveč poslovni partner, ki ga obravnavamo individualno. V ospredju je strateško razvijanje odnosov z donosnimi poslovnimi partnerji in povečanje števila takih poslovnih partnerjev. Cilj je obdržati najdonosnejše poslovne partnerje ter povečati vrednost njihovih nakupov.

Trg postaja vedno bolj konkurenčen in sposobnost hitrega in pravilnega reagiranja na tržne razmere je za podjetje 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. Prav informacijska tehnologija ima odločilno vlogo pri postavljanju njenih temeljev, saj bodo uspevala le podjetja, ki so hitra, prilagodljiva in dobri uporabniki informacijskih tehnologij ter bodo znala svojim strankam prisluhniti in zadovoljiti njihove potrebe kar se da učinkovito.

CRM zajema dele podjetja, ki so kakorkoli povezani s strankami, vključuje management, saj je za tako obširen in zahteven projekt, kot je vpeljava CRM rešitve v podjetje, potrebno vložiti veliko organizacijskega truda in vodenja. Zajema tudi IT, saj CRM stoji na nogah informacijske tehnologije, zajema upravljanje človeških virov, saj je potrebno zaposlene poučiti o CRM rešitvi in jih motivirati za vsakodnevno uporabo. Poleg vsega prava rešitev zahteva tudi temeljito preučitev poslovnih procesov in sistemov podjetja. Potrebno je veliko znanja z različnih področij, projektne

managementa in dodelanega premišljenega plana razvoja in implementacije CRM rešitve.

Predvidene metode obravnavanja

- Vsebine diplomske naloge se bom lotila po korakih. Uporabila bom teoretično in empirično metodo za opisovanje in navajanje dejstev v izbranem podjetju ter izkustveno metodo, ki temelji na podlagi lastnih izkušenj sodelovanja pri projektih uvedbe kontaktnega centra in CRM rešitev v podjetja.
- Najprej bom preučila ponudnike kontaktnih centrov in CRM rešitev za možnost kvalitetne uvedbe v obravnavano podjetje. Povezanost kontaktnega centra za pomoč uporabnikom in uporaba ustrezne CRM rešitve v celotnem podjetju je namreč nujno potrebna za razvoj in obstoj podjetja na konkurenčnem trgu. Omejila se bom zgolj na uvedbo kontaktnega centra in CRM rešitve v podjetje, saj izhajam iz dejstva, da ima obravnavano podjetje že postavljen celovit ERP (Enterprise Resource Planning) sistem.
- Prvi del diplomske naloge bo obsegal teoretični del, ki temelji na osnovni predstavitvi kontaktnega centra in modulov za izgradnjo le tega ter CRM rešitve. Uporabila bom obstoječo in dosegljivo literaturo domačih in tujih avtorjev s področja kontaktnih centrov in CRM rešitev ter interno gradivo izbranega podjetja.
- V drugem, empiričnem delu diplomske naloge, ki se nanaša na implementacijo kontaktnega centra in CRM rešitve v podjetje, bom v uvodu navedla vizijo podjetja, kot smernico za potrebo po uvedbi kontaktnega centra in CRM ter navedla določene razloge in cilje, ki jih obravnavano podjetje s podporo centra in CRM želi doseči v določenem časovnem obdobju. Na kratko bo predstavljena analiza kontaktnih centrov in CRM rešitev na slovenskem trgu, saj bo le ta služila za končno odločitev o izboru zahtevane rešitve. V obravnavanem podjetju bom najprej izvedla analizo obstoječega stanja: katere sisteme podjetje že uporablja, kako in če ima postavljene in določene poslovne procese ter kako in če se podatki v informacijskem sistemu med seboj povezujejo v enotno bazo podatkov. Pri načrtovanju implementacije kontaktnega centra in CRM rešitve bom uporabila metodo možganske nevihte (v nadaljevanju: brainstorming). Pri brainstormingu med vodstvenim kadrom gre predvsem za skupinsko reševanje problemov s katerimi se sooča podjetje na svoji poslovni poti in kateri zavirajo nemoten in učinkovitejši način poslovanja. V konkretnem primeru uvajanja kontaktnega centra in CRM rešitve v podjetje, je ta metoda priporočljiva izključno za izvedbo med vodstvenim kadrom, saj ostali zaposleni le redko sprejemajo novosti kot nekaj pozitivnega,

nekaj, kar jim bo olajšalo delovne procese in dvignilo poslovne rezultate. Pri vodstvenem kadru je miselnost popolnoma drugačna – s čim manj zaposlenimi, s čim krajšimi časovnimi roki in optimiziranimi poslovnimi procesi, povečati izkoristek delovnih mest in doseči boljše poslovne rezultate.

- Z vodstvenim kadrom – izvršnim direktorjem za posamezen sektor bodo potekali uvodni razgovori z vsakim posebej, saj je potrebno spoznati obstoječe procese del, naloge in odgovornosti vsakega sektorja. Na podlagi razgovorov bom naredila povzetek trenutnega stanja, nato pa povabila vse izvršne direktorje, katerih sektorji bodo povezani v delo kontaktnega centra in se bodo povezovali s CRM rešitvijo, na končno predstavitev izbora predlagane rešitve. Pomembnost uvodnih individualnih razgovorov bo v tem, da bo na brainstorming povabljen izključno vodstveni kader, ki ne kaže odpora proti spremembam v procesih dela, saj lahko le-ti razvoj le zavirajo, namesto da doprinesejo k hitrejši postavitvi in s tem učinkovitejši organizaciji ter uspešnejšemu poslovanju podjetja. Skupaj z omenjenim kadrom bomo za vsak sektor posebej postavili nove, izpopolnjene procese del, ki bodo vodili k optimizaciji dela. Ti procesi bodo odločilno vplivali na postavitev CRM rešitve, ki mora vsakemu posamezniku v podjetju omogočati s čim manj porabljenega časa, doseči čim boljši rezultat, pridobiti vse zelene informacije in zagotoviti kronološki pregled za vsako stranko posebej.
- Na podlagi analize stanja, pregleda obstoječega poslovanja in procesov del ter brainstorminga in usklajevanja z vodstvenim kadrom, bom izdelala konkreten predlog za uvedbo kontaktnega centra in CRM rešitve v obstoječe podjetje.

2 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA

Vedno več podjetij in drugih organizacij pri njihovem poslovanju uporablja kontaktni center in CRM rešitve, kot način za bolj odprt način komunikacije z obstoječimi in potencialnimi strankami, za doseganje njihove naklonjenosti in s tem konkurenčne prednosti. Zavedajo se, da je uspeh njihovega poslovanja odvisen predvsem od zadovoljstva, zvestobe oziroma odnosa strank in poslovnih partnerjev do podjetja.

Osnovni namen diplomske naloge je predstaviti celovit koncept upravljanja odnosov s strankami in poslovnimi partnerji ter njegove uvedbe v podjetje. Osredotočila se bom na upravljanje odnosov s strankami iz informacijskega vidika, saj je poleg trženjskega vidika, ključnega pomena uporaba naprednih informacijskih tehnologij. Nenehen razvoj tehnologij ponuja vedno nove rešitve za upravljanje podjetja in hkrati priložnost za nove načine sodelovanja in odnosa s strankami. V nalogi bom opredelila smiselnost uvedbe kontaktnega centra in CRM rešitve pri preobrazbi podjetja in opredelila konkretne cilje projekta. Te uvedbe so potrebne predvsem v smislu organizacije poslovnih procesov.

Končni rezultati pa bodo v podjetju vidni le, če se spremeni odnos pri vseh zaposlenih, ki bodo na kakršenkoli način prihajali v stik s strankami.

Cilj diplomske naloge:

- prikazati nujnost in nepogrešljivo povezanost kontaktnega centra in CRM rešitve, brez katerih upravljanja odnosov s strankami v praksi ne bi bilo možno izvajati na profesionalni ravni,
- pripraviti teoretična izhodišča za presojo o smiselnosti projekta,
- pripraviti izhodišča za uvajanje projekta,
- pripraviti konkreten predlog za uvedbo kontaktnega centra in CRM rešitve v podjetje, na podlagi katerega bo lahko podjetje poslovalo bolj učinkovito in do strank prijazno,
- dokazati prednost poslovanja s pomočjo uvedbe in kasneje podpore kontaktnega centra in CRM rešitve pred tradicionalnim načinom.

Namen diplomske naloge je predstaviti proces uvajanja celovitih poslovno-informacijskih rešitev kot kompleksen proces, ki od podjetja poleg tehničnih naporov terja tudi izdatne organizacijske spremembe, prenavo poslovnih procesov, angažiranost vodstva in bodočih uporabnikov ter skladnost s poslovno strategijo podjetja ter ugotoviti uporabnost sistema upravljanja odnosov s strankami v podjetju.

Dejstvo je, da je njegova uporaba strateški vir, ki je potencialen izvor konkurenčne prednosti, učinkovita implementacija pa je povezana z različnimi dejavniki.

Pred implementacijo je potrebno najprej analizirati poslovne procese, kjer bo sistem vključen, določiti cilje, definirati obstoječo infrastrukturo, ugotoviti potrebno

tehnologijo in programsko opremo ter opredeliti koristi in tveganja. Proces implementacije je sestavljen iz faze izbora in vnosa informacij o strankah, faze analiziranja podatkov o strankah in uporabe tržnih akcij, prilagojenih posameznim strankam. Poudarek je na izgradnji enotne baze podatkov in na tehnologiji za uvedbo sistema upravljanj s strankami, predvsem na orodjih poslovnega obveščanja.

Vizija CRM rešitve je predvsem celovito zajemanje, shranjevanje in analiziranje podatkov o strankah ter distribucija rezultatov različnim uporabnikom in uporaba le-teh pri različnih oblikah trženja. Proces implementacije je sestavljen iz strategije, določanja ciljev, analize poslovnih procesov, definiranje obstoječe infrastrukture, ugotavljanja potrebne tehnologije in programskih rešitev ter opredeljevanja predvidenih koristi.

V diplomski nalogi se bom lotila koncepta uvedbe kontaktnega centra in CRM rešitve v podjetje. Prikazati želim nepogrešljivo vlogo informacijske tehnologije pri uvedbi le-tega v podjetje.

V današnjem poslovnem okolju se podjetja vedno bolj zavedajo, da konkurenčna prednost ni samo v učinkovitosti in zmanjševanju stroškov, temveč je zelo pomemben odnos do strank in poslovnih partnerjev. Podjetja, ki so neprilagojena željam strank in jim ne znajo prisluhni, so obsojena na propad. Uspevala bodo le podjetja, ki bodo znala ugotoviti, kaj si stranke želijo in potrebujejo. Le tako si bodo lahko zgradila trdne odnose s svojimi strankami, ti pa so ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti.

3 TEORETIČNI DEL

3.1 Kontaktni center

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. Za uveljavitev usmerjenosti k stranki sta v podjetju ključna dva procesa, in sicer uskladitev procesov in sistemov ter uveljavitev ustreznih kulturnih in organizacijskih sprememb (Pavlovič 2000, 19).

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, operativnem in analitičnem področju. Vsako področje namreč združuje določene poslovne aktivnosti, ki za izvajanje potrebujejo podporo informacijskih rešitev (Midden 2001, 3-4).

Najbolj opazna korist uvedbe sistema upravljanja odnosov s strankami je sposobnost podjetja zadovoljiti zahteve svojih kupcev in zadržati najdonosnejše med njimi (Reynolds 2000, 129).

Za uspeh uvedbe kontaktnega centra in ustrezne CRM rešitve je ključ tudi v izboru ustrezne metode oz. tehnike ustvarjalnega mišljenja med vodstvom podjetja.

Možganski vihar je metoda, ki gradi na skupinskem reševanju problemov in je uporabna skoraj za vsako področje človekovega delovanja. Kadarkoli gre za iskanje novih zamisli, novih rešitev, pristnih novosti, se zatečemo k diskusijski skupini, ki v neformalnem vzdušju in prav takem razgovoru jedri nove ideje (Likar 2004, 24).

3.1.1 Pojmovanje in opredelitev kontaktnega centra

Vedno večja zahtevnost kupcev, strank in uporabnikov terja hitre spremembe na področju tehnologije klicnih centrov. Telefonska komunikacija preprosto ni več dovolj, tehnološke, ekonomske in družbene spremembe narekujejo uporabo različnih komunikacijskih kanalov, prek katerih kupec in podjetje zadovoljita svoje interese. Vse več klicnih centrov tako zdaj dobiva podobo kontaktnih centrov, kjer se ne obdelujejo le telefonski klici, pač pa tudi telefaksna sporočila, elektronska pisma in elektronski dokumenti. Multimedijски centri v svetu že temeljijo na internetni platformi; stranka torej komunicira z agentom prek spleta, vse bolj pa se uveljavljajo samopostrežni mehanizmi, ki temeljijo na interaktivnih glasovnih odzivnikih (v nadaljevanju: IVR)¹ ali

¹ IVR (Interactive Voice Response) je sistem, ki omogoča strankam podjetja, da preko telefona pridobivajo najrazličnejše informacije v obliki govornih sporočil 24 ur na dan brez vpletenosti delavcev. Na telefonskem strežniku so shranjena različna vnaprej posneta govorna sporočila, oblikovana v menije.

internetni funkcionalnosti. Stranka glede na svoj interes izbira komunikacijski kanal in sama določa tip kontakta (Gorše 2001, 17).

Kontaktne centre s seboj prinašajo tudi prednost kombiniranja klicev. Vsakemu tipu kontakta (klic, faks, elektronska pošta, dokument, SMS) se lahko določi prednost in jih tako razvrsti glede na njihovo pomembnost.

Z nadgradnjo klicnega centra v kontaktni center se komunikacija širi iz govornega kanala na elektronske medije. Kontaktni center ne procesira več le klicev, temveč tudi elektronsko pošto, fakse, spletno klepetanje in sodelovanje, ko si agent in stranka izmenjujeta zaslone z informacijami. Za to potrebujemo še poštni strežnik, ki omogoča distribucijo elektronske pošte in faksov do prostih operaterjev. Proces usmerjanja deluje na enaki podlagi kot prej omenjeno usmerjanje klicev. Pomembno je, da lahko sami odločamo, kateri tip kontakta ima prednost in kako jih med seboj lahko kombiniramo.

Integracije s poslovnimi bazami podjetja so izrednega pomena tako za delo operaterja (poosebljanje kontakta, poznavanje nakupnih navad, zgodovina strankinih klicev, nepotrebno ponavljanje že znanih dejstev, brezpapirno delo ...) kot za podjetje samo (planiranje, določanje poslovne strategije, poznavanje nakupnih navad, priprava ciljno usmerjenih akcij ...).

3.1.2 Funkcije kontaktnega centra

Sodobni kontaktni center mora klicatelju ponuditi več kot samo izčrpen odgovor na vprašanje ali rešitev težav. Ponudnikom mora omogočiti uporabo naprednih storitev, ki so lahko ena od pomembnih konkurenčnih prednosti.

Ključna lastnost sodobnega kontaktnega centra je vsekakor sposobnost inteligentnega usmerjanja klicev, inteligentni glasovni odzivniki, integracija spletnih aplikacij, različne oblike komunikacije: telefon, elektronska pošta, faks, spletni obrazci, chat, prednostna obravnava različnih komunikacijskih kanalov, izhodno klicanje in različni algoritmi za dodeljevanje uspešno vzpostavljenih klicev ter možnost porazdelitve agentov.

Kkontaktni center ima vlogo osrednjega informacijskega centra podjetja. Vprašanja, ki jih prejme kontaktni center preko spletnega portala ali elektronskega naslova, se rešujejo v sodelovanju z odgovornimi osebami oziroma organizacijskimi enotami podjetja. Gre za proces, pri katerem sodelujejo vse ravni podjetja - tako horizontalno kot vertikalno, saj je potrebno strankam ponuditi čim bolj celovito informacijo.

V zahodnem svetu se uspešni v številnih sektorjih gospodarstva zavedajo, da so kontaktni centri postali najpomembnejši dejavnik zadrževanja strank, doseganja konkurenčnosti in fleksibilnosti za prilagajanje spremembam na trgu. Predstavljajo namreč ključno stičišče vseh stikov med podjetjem in njegovimi strankami in so tako osnova vsake CRM strategije oziroma sistema. Glavni problem številnih organizacij je, da dejansko ne vedo, kako in kje se projekta postavitve učinkovitega upravljanja

odnosov s strankami lotiti. Občutek imajo, da je projekt postavitve službe za stike s strankami zanje prevelik zalogaj; tako organizacijsko kot cenovno.

Centralizirana obdelava vseh interakcij s strankami v podjetju poteka prek centralne službe – službe za pomoč uporabnikom. Kontaktni center predstavlja v podjetju osnovno vhodno točko pri komunikaciji s strankami in razbremenitev drugih oddelkov in služb (prodaja, marketing, IT, pravna služba, finančna služba itd.). 90 odstotkov vseh interakcij s strankami se reši na prvi, vstopni točki (kontaktnem centru – oddelku za pomoč uporabnikom). Omogoča ukinitve čakalnih vrst strank, neskončnega prevezovanja klicev med oddelki in osebami, ki niso pravi sogovorniki, izgube podatkov ... Je eno mesto spremljanja vseh interakcij, s tem je omogočeno centralno zbiranje podatkov in posledično možnost njihove uporabe, obdelave, analize ...

Kkontaktni center je dodatek telekomunikacijskemu okolju, ki bo na najboljši način poskrbel konstantno dosegljivost za stranke.

Ena pomembnejših odlik podjetja je odnos do strank, ki poskušajo stopiti v stik s podjetjem po telefonu. Profesionalni kontaktni centri vsebujejo tudi integracijo telefonske komunikacije z internetom, faksom, elektronsko pošto in obdelujejo ne le dohodni, temveč tudi odhodni telefonski promet.

Kkontaktni center je vstopna točka za stranke, ki pokličejo podjetje ali ustanovo. Za podjetje ali ustanovo pa je kontaktni center orodje, ki pripomore k večji učinkovitosti in celovitosti pri odnosih s strankami.

Glavne storitve kontaktnega centra (Contact Centre World 2006):

- inteligentno usmerjanje klicev - prevezovanje na osnovi klicne številke ali na osnovi pristojnosti agenta (skill based routing),
- usmerjeni klici omogočajo krajše odzivne čase in sprejem več klicev,
- mogoča sta medsebojno komuniciranje agentov kontaktnega centra in prenos obdelanih podatkov,
- shranjevanje vseh dogodkov v baze z možnostjo kasnejšega pregledovanja in statističnih analiz,
- avtomatsko posredovanje pripravljenih informacij preko interaktivnega glasovnega odzivnika (IVR),
- možnost snemanja pogovorov agentov.

Vnosne maske s podatki ali vprašanji pomagajo agentom kontaktnega centra pri delu s strankami. Prikaz oz. barvne indikacije označujejo zasedenost agentov in njihove naloge oz. dejavnosti v realnem času. Bogata statistična obdelava kontaktnega centra s tekočim vpogledom ter čarovnik za statistiko in histograme.

Komunikacija s stranko: na podlagi telefonske številke kličočega se klicanemu agentu iz podatkovne baze prikažejo vsi podatki o stranki. Glede na vlogo klicanega agenta ali po samostojni izbiri se na zaslonu odpre okno scenarija, ki agenta vodi in mu

omogoča sprotno vnašanje opomb, dogovorov in tudi nadaljnje akcije. Podobna možnost je tudi pri odhodnih klicih, kjer lahko strežnik avtomatsko kliče stranke ter klice skupaj z vnosnimi maskami predaja prostim agentom na različnih mestih, ki delajo pri izbrani akciji klicnega centra.

Arhitektura sistema: kontaktni center je skupek strežnikov in odjemalcev na osnovi operacijskega sistema Windows 2000, ki so med seboj povezani preko LAN/WAN omrežja. VRU strežnik in odjemalci pa so lahko povezani s telefonskim omrežjem preko ISDN- ali IP-povezav (H.323). Administrator kontaktnega centra lahko vključi poslušanje ali snemanje pogovora agenta, in/ali mu pošlje sporočilo.

Sistem kontaktnega centra omogoča:

- upravljanje nalog čakalnih vrst in interaktivnega odzivnika,
- upravljanje nadziranja kontaktnega centra, shranjevanja internih podatkov ter podatkov, pridobljenih od strank,
- upravljanje s telefaksnimi sporočili za vse uporabnike,
- razporejanje telefaksnih sporočil med agenti kontaktnega centra,
- avtomatsko razporejanje elektronske pošte med prostimi agenti kontaktnega centra in povezovanje predalov elektronske pošte s klicnimi akcijami,
- razporejanje dokumentov med agenti kontaktnega centra,
- nadziranje vseh nalog znotraj kontaktnega centra,
- pripravljanje scenarijev interaktivnega odzivnika,
- izdelava vnosnih mask, ki se odprejo agentom ob vhodnih ali odhodnih klicih,
- izvajanje delovnih procesov,
- uvoz podatkov v podatkovno bazo kontaktnega centra,
- izvoz podatkov kontaktnega centra za kasnejšo obdelavo podatkov z drugimi programskimi orodji,
- arhiviranje klicnih akcij in statističnih podatkov ter brisanje podatkov iz podatkovne baze kontaktnega centra,
- prijavljanje in izbiranje nalog agenta v kontaktnem centru, pregled nad dogajanjem ter komunikacija z ostalim osebjem kontaktnega centra,
- vzpostavljanje govornih zvez s strankami in z drugimi agenti kontaktnega centra,
- pregleden prikaz trenutnih statističnih podatkov kontaktnega centra na stenskem prikazovalniku,
- upravljanje kontaktnega centra.

3.2 Model za izgradnjo kontaktnega centra

Osnova za kontaktni center so še vedno telekomunikacijske storitve. Za izvedbo je potrebna primerna strojna in programska oprema. Vsesplošna uporaba odprtih standardov v industriji računalništva in omrežij, podpora večkanalnim komunikacijam in obseg internetnih storitev so dejavniki, ki pospešujejo in hkrati kažejo zahtevo po uvedbi kontaktnih centrov.

Slika 3.1 prikazuje model izgradnje kontaktnega centra. Najprej je potrebno pripraviti strategijo. V strategijo so vpeti procesi in tehnologije, ki se uporabljajo v kontaktnih centrih. Z različnimi strategijami se pojavljajo tudi določene nove priložnosti, ki jih je potrebno upoštevati pri vsakem spreminjanju kontaktnega centra.

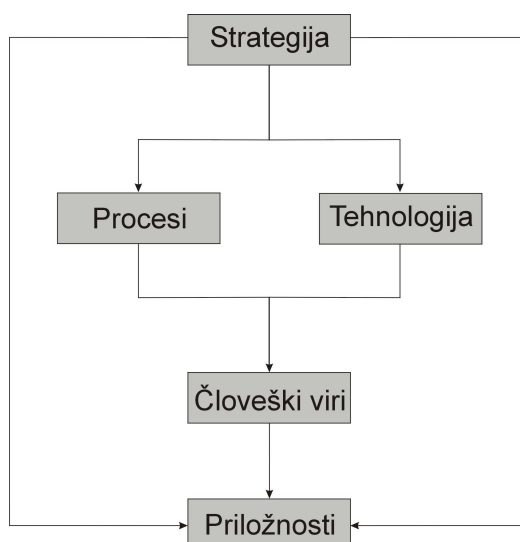
Procesi morajo biti izdelani zelo natančno, saj se na osnovi procesov gradijo usmerjevalni algoritmi, ki zagotavljajo učinkovito delovanje kontaktnega centra.

Pri izboru tehnologij imamo precej možnosti, saj vedno več proizvajalcev ponuja od najskromnejših klicnih centrov, do popolnih kontaktnih centrov. Pri izbiri tehnologije se moramo zavedati, da mora biti celoten kontaktni center enostaven, odzivnost pa hitra.

Zelo pomemben dejavnik kontaktnega centra so tudi človeški viri. V veliki meri so ravno človeški viri ključnega pomena za uspešno delovanje kontaktnega centra.

Končni izgled kontaktnega centra je iz tehničnega stališča običajno kompleksna celota z ogromno procesi in različnimi variantami usmerjanja za doseganje pravih agentov in hitro ter uspešno rešenih pozivov.

Slika 3.1 Model izgradnje kontaktnega centra



Vir: ICE 2006.

3.2.1 Koraki za izgradnjo kontaktnega centra

Za uvedbo kontaktnega centra je v podjetju potrebna pravilna zasnova. Potek implementacije naj bi potekal po naslednjih korakih:

- razvoj strategije, glede na to, kakšen kontaktni center želimo in katero programsko opremo kontaktnega centra bomo uporabljali,
- definiranje omrežne arhitekture za podporo strategiji kontaktnega centra,
- priprava logične strukture za govorni in podatkovni del kontaktnega centra, ki bo služil kot priprava za končno integracijo,
- izvedba na standardih strojne opreme in protokolov,
- spremljanje večanja VOIP (Voice over IP – govor preko IP) in spletnega prometa kontaktnega centra ali drugih poslovnih aplikacij.

3.2.2 Kritični dejavniki uspeha uvedbe kontaktnega centra

Kritični dejavniki, ki vplivajo na uspeh uvedbe kontaktnega centra, so naslednji:

- zmožnost medsebojnega delovanja različne opreme, ki je vključena v omrežje, je veliko bolj pomembna kot v preteklosti, saj se moramo zavedati, da povezujemo interne poslovne informacijske sisteme z zunanjimi sistemi naših kupcev,
- za združitev govornih in podatkovnih podatkov in omrežij morajo biti operacijski sistemi povezani in morajo tako tudi delovati,
- čim več poslovnih rešitev mora biti združenih v enem sistemu. Sem spadajo tudi aplikacije, povezane s kontaktnim centrom,
- poudariti je treba naslednje lastnosti: nadgradljivost, dostopnost, prilagodljivost in politiko vpeljevanja in uveljavljanja.

3.2.3 Omrežne zahteve za podporo aplikacijam kontaktnega centra

Razvoj kontaktnih centrov je usmerjen h kupcem. Kontaktni centri se vse bolj prilagajajo obstoječim strukturam podjetij. Za uvedbo kontaktnega centra pa moramo upoštevati prednosti, ki nam jih ponuja konvergenca omrežja in rešitev integriranega kontaktnega centra. Povečanje multimedijskega prometa preko lokalnega omrežja zahteva nadgradljivo in učinkovito omrežje, ki podpira govorne podatke in internetni promet. Poleg tega multimedijske rešitve obsegajo različne nove tipe prometa z različnimi značilnostmi. Za zagotavljanje prenosov vseh vrst prometa in storitev na vseh nivojih, mora biti omrežje opremljeno s primernimi upravljavskimi zmožnostmi, ki bodo avtomatično opozarjale na spreminjanje stanja. Prav tako morajo biti zagotovljeni vsi standardi varnosti in zanesljivosti.

3.3 Moduli za izgradnjo kontaktnega centra

V tem delu so opisani moduli, ki se uporabljajo za izgradnjo kontaktnega centra. Vsi moduli so prilagodljivi in se lahko prirejajo glede na potrebe kontaktnega centra.

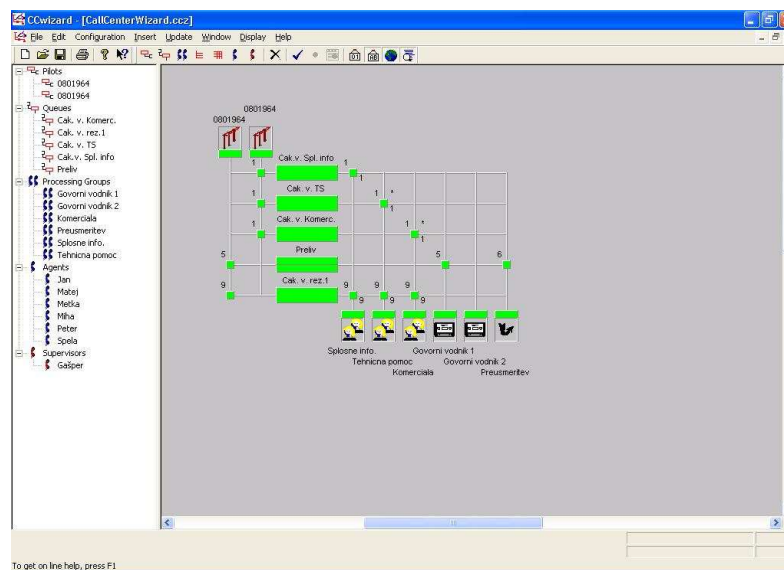
3.3.1 Telefonska centrala

Osnova za kontaktni center je še vedno telefonska centrala. Telefonska centrala z modulom porazdeljevanja klicev preko medijskega prehoda omogoča avtomatsko usmerjanje klicev glede na uporabnikove zahteve. Algoritem poskrbi za distribucijo dohodnih klicev do specifičnih skupin terminalov, ki jih uporabljajo agenti. Usmerjevalni algoritem temelji na naboru pravil, ki določajo, kako se bodo upravljali klici znotraj sistema. S pomočjo tega modula postavimo matriko za usmerjanje klicev, kjer določimo točen potek klica od prihoda v telefonsko centralo do agenta. Posebno orodje za prilagajanje kontaktnega centra (CC Wizard – Contact Center Wizard) omogoča, da pripravimo načrt za usmerjanje klicev. Določimo naslednje komponente:

- usmerjevalna pravila,
- čakalne vrste,
- distribucijska pravila,
- procesne skupine,
- agente,
- nadzornike.

Primer načrtovanja govornega dela kontaktnega centra prikazuje slika 3.2.

Slika 3.2 Orodje CC Wizard



Vir: Krajnik 2006, 39.

3.3.2 IVR

Strežnik IVR (Interactive Voice Response – interaktivni govorni odzivnik) predstavlja sistem, ki omogoča osebam, ki kličejo v kontaktni center, menijsko izbiranje. Običajno sistem predvaja najavna sporočila, na osnovi katerih uporabnik s pritiskom na določeno tipko telefona izbere, kam naj se klic usmeri.

3.3.3 CTI strežnik

CTI (Computer Telephony Integration – integracija računalnika in telefonije) predstavlja tehnologijo, ki omogoča interakcijo med telefonom in računalnikom za vzajemno delovanje. Z uporabo CTI strežnika lahko implementiramo naslednje funkcionalnosti:

- izpis informacije na klicni liniji (številka kličečega in klicanega, IVR opcije),
- klicanje preko računalnika (lahko tudi iz vnaprej pripravljenih seznamov),
- upravljanje telefona na računalniku (klicanje, odgovarjanje na klice, prevezovanje, preusmerjanje klicev, izvajanje konferenčnih klicev ...).

CTI strežnik predstavlja vmesni in zelo pomemben člen med telefonskim in računalniškim omrežjem.

3.3.4 Strežniki za usmerjanje elektronskih sporočil

Na enem strežniku se nahajajo različni moduli za usmerjanje pozivov, ki pridejo v kontaktni center preko strežnika za elektronsko pošto oziroma faks ali spletnega portala.

CC Email

Modul kontaktnega centra za elektronsko pošto (CC Email – Contact Center Email) se uporablja za upravljanje in vzajemno delovanje med strežnikom elektronske pošte in odjemalci elektronske pošte, ki so v tem primeru agenti kontaktnega centra.

Elektronska pošta predstavlja hitro in poceni komunikacijo v vsakem času – podnevi in ponoči. Podjetjem pomeni nujen komunikacijski vir za hiter odziv svojim strankam.

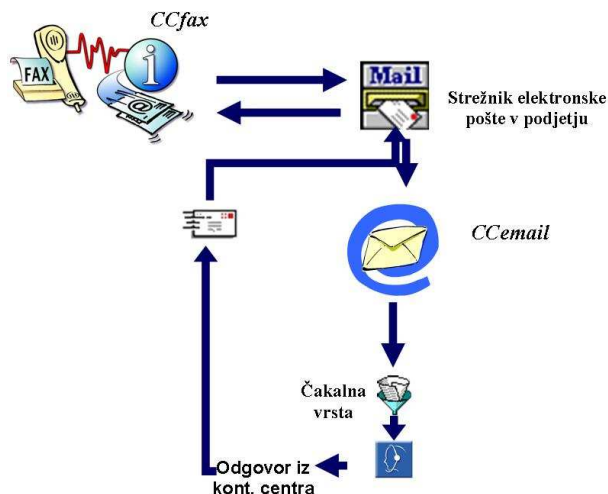
CC Faks

S strežniškim modulom CC Email je tesno povezan modul kontaktnega centra za faks sporočila (CC Faks – Contact Center Faks). Podobno kot elektronska sporočila, lahko pridejo do agenta tudi faks sporočila.

CC Faks sprejme faks sporočilo in ga transformira v »tiff« format. Generira se elektronsko sporočilo, kjer je ime pošiljatelja kar njegova številka faksa. Elektronsko sporočilo je poslano preko strežnika elektronske pošte na poseben naslov, ki je

namenjen za faks sporočila. Nato se elektronsko sporočilo iz strežnika elektronske pošte prenese do agenta. Odgovor, ki ga poda agent, je običajno v tekstovni obliki in gre preko spletnega strežnika do strežniškega modula CC Faks, ki poskrbi, da se odgovor pošlje na številko faksa, iz katerega je bil faks poslan.

Slika 3.3 Sprejemanje in pošiljanje faks sporočil



Vir: Krajnik 2006, 44.

CC Web

Prav tako kot elektronska pošta, tudi svetovni splet predstavlja dodaten komunikacijski kanal.

Strežniški modul kontaktnega centra za spletno komunikacijo (CC Web – Contact Center Web) se uporablja za upravljanje storitev preko spleta. Ta modul služi za naslednje storitve:

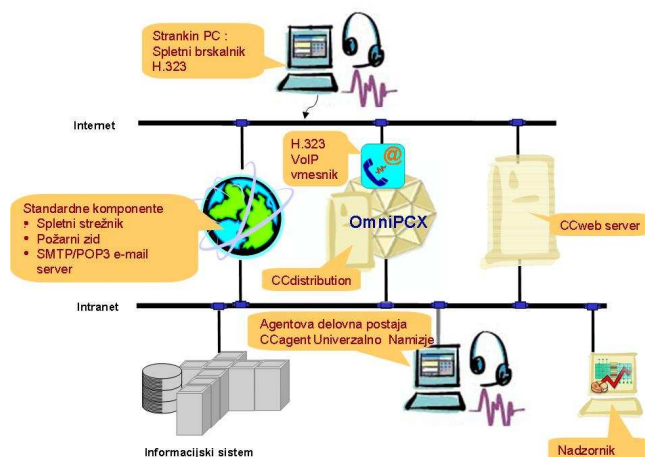
- sprejem pozivov v kontaktni center preko spletnega portala,
- e-klepet (chat),
- vzporedno brkljanje (Co-browsing).

Preko strežniškega modula CC Web lahko poleg pozivov nudimo tudi druge vrste pomoči. Omogočena je pomoč uporabnikom preko klepetalnice ali pa jim nudimo pomoč z vzporednim brkljanjem. Vzporedno brkljanje pomeni, da agent kontaktnega centra vodi uporabnika z miško po spletni strani. Vzporedno brkljanje se izkaže kot odlično orodje, kadar mora uporabnik izpolnjevati zahtevne obrazce preko spleta.

Stranka preko spleta pošlje zahtevek za komunikacijo z agentom. Zahtevek se procesira na strežniku, kjer je naložen strežniški modul CC Web. Strežnik z modulom CC Web zabeleži podatke in jih izmenja s telefonsko centralo. Obenem tudi rezervira agenta za pogovor. Pogovor lahko poteka na več načinov:

- preko VOIP-a,
- preko klepetalnice,
- preko telefonske linije ali
- na drug način (npr. preko sporočil elektronske pošte).

Slika 3.4 Zgradba strežniškega modula CC Web



Vir: Krajnik 2006, 45.

3.3.5 Strežnik za odhodni promet

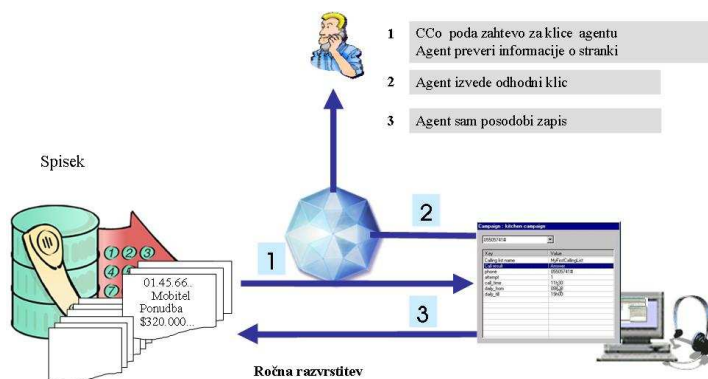
Strežnik za odhodni promet se uporablja za upravljanje odhodnih klicev iz klicnega centra. Odhodni klici predstavljajo ključni del pri zagotavljanju odnosov s strankami in učinkovit pristop za komunikacijo s strankami in partnerji. V klicnih centrih so trije pristopi za odhodno klicanje in so opisani v nadaljevanju:

- »preview mode«,
- »progressive mode«,
- »predictive mode«.

Preview mode

Na strežniku za odhodni promet je seznam telefonskih števil in podatkov o kupcih, ki jih mora agent poklicati. Seznam je povezan s CTI aplikacijo, ki jo ima agent na namizju računalnika. V tem načinu agent sam poda zahtevo za izvajanje klicev. Ko agent zaključi s pogovorom, se mora zapis o opravljenem klicu avtomatsko posodobiti v seznamu, ki se nahaja na strežniku za odhodni promet. Na sliki 3.5. je prikazan potek treh osnovnih korakov klicanja v omenjenem načinu.

Slika 3.5 Odhodni promet - "Preview mode"

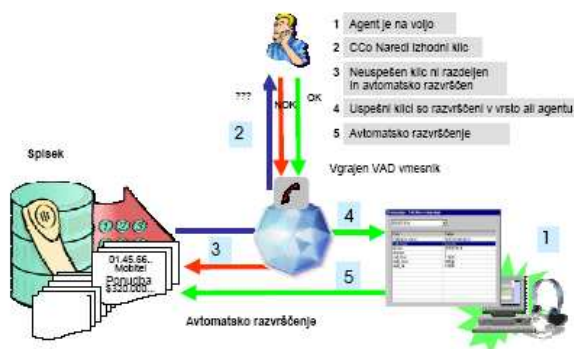


Vir: Krajnik 2006, 49.

Progressive mode

»Progressive mode« zagotavlja, da je agent dosegljiv za vsak klic uporabnika. Strežnik za odhodni promet avtomatsko pokliče stranko, ko zazna, da je agent prost in jo nato poskuša povezati s tem agentom. V kolikor agent v vmesnem času sprejme nek drug poziv, stranko postavi v čakalno vrsto ali sprostí zvezo. Rezervacija agenta ni možna. Slika 3.6. prikazuje odhodni promet v omenjenem načinu in vseh pet korakov klicanja.

Slika 3.6 Izhodni promet - "Progressive mode"



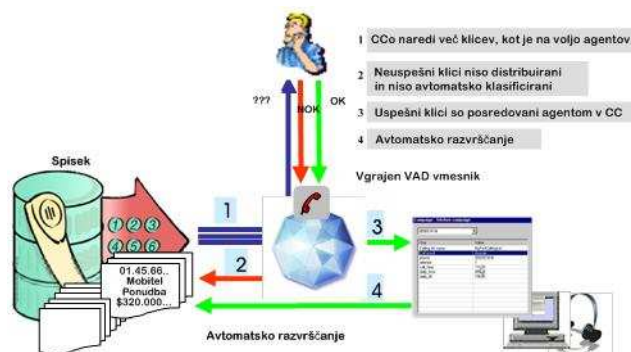
Vir: Krajnik 2006, 50.

Predictive mode

»Predictive mode« predstavlja najbolj avtomatizirano klicanje. Sistem beleži aktivnost agenta, zbira statistike in na osnovi teh podatkov predvideva aktivnost agenta v naslednjem časovnem intervalu. V tem načinu lahko strežnik za odhodni promet napravi več hkratnih klicev kot je v danem trenutku prostih agentov. V tem primeru je lahko tudi nekaj uspešno izvedenih klicev opuščeni. Algoritem temelji na dveh optimizacijskih parametrih:

- število klicev se opravi na osnovi deleža klicev, ki so bili uspešni, a niso prišli do prostega agenta,
- število klicev se opravi na osnovi časovnega deleža zasedenosti agenta.

Slika 3.7 Izhodni promet – »Predictive mode«



Vir: Krajnik 2006, 51.

3.4 Upravljanje odnosov s strankami (CRM)

Številni avtorji navajajo pojem CRM z različnimi definicijami. Raznolikost se pojavlja predvsem zaradi tega, ker lahko na CRM gledamo iz različnih vidikov. Po drugi strani pa je narava CRM takšna, da se hitro nadgrajuje in spreminja, kar ravno tako povzroča razhajanje med številnimi opredelitvami pojma.

Mnoga podjetja koristijo CRM za izboljšanje poslovne inteligence, poslovne odločitve, odnosov s strankami in izboljšanje kakovosti ponudbe in proizvodov. Takšne koristi so dober razlog za implementacijo CRM v kateremkoli podjetju. Ko podjetja začnejo izvajati CRM projekt, mnoga pričakujejo takojšnje povračilo sredstev, povečan dohodek, zmanjšane stroške, lojalnost kupcev, priliv številnih informacij o kupcih in zadovoljne uporabnike CRM sistemov.

Žal se velika večina podjetij CRM projektov še vedno loteva znotraj oddelkov oziroma v poskusih integracije takšnih nepovezanih projektov. Postavitev sistema na ravni celotnega podjetja je zelo kompleksna, saj zahteva:

- močno podporo vodstva,
- k strankam usmerjeno vizijo,
- potencialno zelo problematičen reinženiring procesov,
- spremembo kulture in organizacije podjetja,
- uvajanje zapletenih novih tehnologij,
- sistemsko integracijo,
- obvladovanje podatkov.

Glavni motivi podjetij za sam začetek izvajanja CRM aktivnosti so med drugim: izboljšana selekcija strank, uporaba različnih komunikacijskih kanalov za ciljni kontakt s kupci, večanje vrednosti kupca z različnimi prodajnimi možnostmi in povečana transparentnost CRM procesov (Alt in Puschman 2006). Nikakor pa ne moremo mimo glavnega in prvega motiva: obljubljenega dobička.

3.4.1 Razvoj CRM

V prejšnjem stoletju so ljudje dobro poznali svojo trgovino. Hkrati pa je trgovina poznala svoje stranke. Zaposleni in lastniki trgovine so prepoznavali stranke po imenu. Poznali so njihove želje in potrebe. Poslovni procesi so bili dobro prilagojeni vodenju odnosov s kupci (Bose 2002, 89). To idilično razmerje s strankami je z rastjo populacije in premikom s podeželja v urbana naselja izginilo. Kupci so sčasoma postali mobilnejši. Začeli so nastajati veliki trgovski centri in veleblagovnice, da bi s pomočjo masovnega marketinga izkoristile prednosti ekonomije obsega.

Čeprav so bile cene nižje in dobrine bolj uniformirane v kvaliteti, so postali odnosi med prodajalci in kupci neosebni in brezbržni. Osebni odnos pri prodaji je izginil. Kot rezultat tega, so kupci postajali bolj in bolj nezanesljivi in nestalni. Vedno znova so iskali nove dobavitelje, ki bi jim zagotovili zeleno dobrino po najnižji ceni ali z največ možnimi lastnostmi.

V preteklosti je CRM sledil tehniki BSC – Basic Score Card,² ki vsebuje štiri kategorije: kupca, finance, operacije in ljudi. Podjetje je prvo, po načelu »odnotraj navzven«, analiziralo potrebe in sposobnosti svojih operacij in svojih ljudi ter določilo, kaj lahko ponudi kupcu. Od tu naprej pa je podjetje sklepalo in predvidevalo, da bi določilo vpliv na finančne kategorije.

S temi spremembami so se spreminjale tudi prioritete. Fokus se je v prvi vrsti usmeril na kupca: kaj bo kupil, kdaj, zakaj in za koliko.

Študije dokazujejo, da je možno s pomočjo finančnih napovedovalcev prikazati napovedi na računovodski ravni z več kot 80 % natančnostjo.

V zadnjih nekaj letih je zrasel pomen CRM kot novega poslovnega pristopa. Pojavil se je kot odgovor povečevanja konkurenčnosti na trgih in upadanja lojalnosti kupcev. Njegov cilj je ponovno vpeljati osebni marketing v poslovno okolje. Koncept je relativno enostaven: raje kot tržiti masi ljudi ali masi podjetij, tržiti vsakemu kupcu posebej. V tem pristopu »eden na enega« se z uporabo informacij o kupcih oblikujejo take ponudbe, ki jih bo kupec verjetno sprejel. Tak pristop je omogočil napredek na področju IT.

² Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti.

CRM zajema vse funkcije v podjetju (marketing, proizvodnjo, servisiranje strank, terensko prodajo in terenske storitve), ki so potrebne posredno ali neposredno za kontakt s kupci.

3.4.2 Opredelitev CRM

Upravljanje odnosov s strankami, ali na kratko CRM, pomeni poslovno usmeritev podjetja oziroma način razmišljanja, ki postavlja v središče dejavnosti vse stranke.³

V literaturi je mogoče najti veliko opredelitev CRM, pri čemer so pogosto v ospredju definicije informatikov in tržnikov (Hvala 2001, 2). Informatiki prikazujejo upravljanje odnosov s strankami predvsem kot informacijsko podporo za poenotenje komunikacijskih poti, za večjo učinkovitost kontaktnih centrov, boljše »izbiranje« možnih kupcev, za boljši odziv na neposredno pošto itd., medtem ko tržniki poudarjajo pomen zadovoljstva strank, enakovredne menjave, dolgoročnost sodelovanja itd. Vendar zahteva upravljanje trženjskih odnosov spremembe na vseh področjih poslovanja in pravzaprav predstavlja nov možen način upravljanja podjetja (Hvala 2001, 2).

Upravljanje odnosov s strankami torej zahteva usmerjenost podjetja oziroma vseh njegovih oddelkov k posamezni stranki. Prepoznavanje, spremljanje in zadovoljevanje njenih potreb ter želja, omogočajo podjetju vzpostavitev in ohranjanje vzajemnega dolgoročnega odnosa, ki prinaša obema – tako podjetju kot stranki – korist in zadovoljstvo. Za doseg le-tega, mora podjetje prilagoditi celotno organizacijo, procese, dejavnosti in ponudbo strankam. Hvala (2001, 58–59) opisuje prilagajanje kot sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v potrebah deležnikov oziroma kot sposobnost podjetja zagotavljati strankam vse, kar zahtevajo, ob vsakem času in na želeni način, kjerkoli to želijo. Da podjetje ugodi tovrstnim željam in potrebam svojih strank, potrebuje prave informacije. Te pridobi v procesu zbiranja, obdelave in analiziranja podatkov, kar omogočajo napredne informacijske tehnologije. Podjetje lahko o svojih strankah nenehno pridobiva podatke, ki jih s tehnologijami pretvarja v informacije in iz njih črpa znanje, ki omogoča razumevanje in predvidevanje obnašanja strank, zadovoljevanje njihovih potreb in želja, razvijanje donosnejših odnosov z njimi in oblikovanje pregleda nad življenjskimi vrednostmi odnosov z vsako stranko. S tehnološkimi orodji si podjetje torej ustvari znanje, ki mu pri nadaljnjem poslovanju

³ Pri upravljanju odnosov s strankami bi lahko govorili o deležnikih podjetja, saj se CRM kot poslovna usmeritev podjetja nanaša na ravnanje vseh odnosov, tako znotraj kot zunaj podjetja (Hvala 2001, 2). V diplomski nalogi sem se osredotočila na upravljanje s trenutnimi in možnimi strankami.

služi za oblikovanje pravih oziroma učinkovitih odločitev in zanj predstavlja močno konkurenčno prednost.⁴

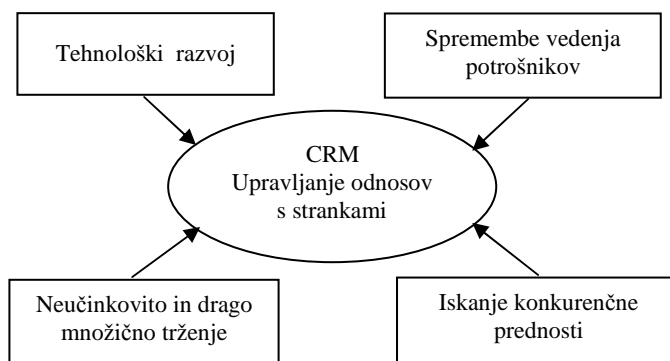
Namen CRM je napraviti kupce dobičkonosne, pri čemer je potrebno upoštevati Pareteovo pravilo, po katerem 20 odstotkov strank poskrbi za 80 odstotkov dobička. To pomeni, da majhen delež strank prispeva k dobičku oziroma da strateško najpomembnejše stranke ustvarijo večji delež dobička (Eržen 2002, 7).

3.4.3 Dejavniki, ki vplivajo na CRM

Potreba po razvoju CRM ni nastala sama po sebi. Koncept CRM je odgovor na spremembe, ki nastajajo v okolju in jim sedanji način poslovanja podjetij ne more uspešno slediti. CRM je za veliko podjetje le nadgradnja dela, ki ga že opravljajo, kar pa v veliki meri omogoča tehnološki razvoj.

Med dejavniki, ki so pomembno zaznamovali novo dobo trženja in temu prilagojen model vodenja podjetij, so poleg tehnološkega razvoja še spremembe v vedenju potrošnikov, neučinkovitosti in visoki stroški množičnega trženja ter nenazadnje iskanje konkurenčne prednosti podjetja.

Slika 3.8 Štirje dejavniki, ki pomembno vplivajo na CRM



Vir: Hrovat 2001, 53.

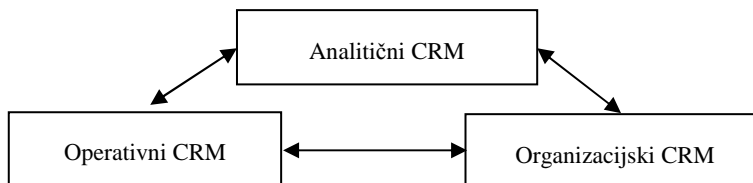
3.4.4 Arhitektura CRM

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, operativnem in analitičnem področju. Vsako področje namreč združuje določene poslovne aktivnosti, ki za izvajanje potrebujejo podporo informacijskih rešitev (Midden 2001, 3–4).

⁴ Razmišljanje v podjetjih izhaja iz nujne dosežati in ohraniti prednosti pred konkurenti. Podjetja torej iščejo načine, kako strankam ponuditi v menjavo večjo vrednost, kot to počne konkurenca, hkrati pa razviti specifične sposobnosti in doseči nižje stroške proizvodnje (Jančič 1990, 15–16)

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.

Slika 3.9 Arhitektura CRM



Vir: ICE 2006.

S CRM sistemom podjetje spremlja 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 rešitev 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 njegovo postopno uvajanje (Midden 2001, 4). Najprej svetujejo podporo dela analitičnega CRM v kombinaciji z operativnimi komponentami, kasneje pa združitev analitičnih in operativnih komponent ter jih razširiti še z organizacijskim CRM.

Operativni CRM

Operativni 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. Ključno za operativni CRM je vzpostavitev povezanosti vseh sistemov znotraj podjetja. Zajema operativni nivo podatkov o posameznih strankah, proizvodih in transakcijah. Zagotavlja podporo vsem vrstam komuniciranja s stranko, tako preko pošte, telefona, interneta, posrednikov, terenskih prodajalcev, skratka, preko vseh komunikacijskih kanalov. Programske rešitve, ki podpirajo operativno orientirani sistem upravljanja odnosov s strankami, so del t.i. programske opreme čelne pisarne.

Analitični CRM

Analitični 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 implementacijo 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 skladiščenje,
- podatkovno rudarjenje,
- sprotna analitična obdelava podatkov – OLAP,
- podpora odločanju,
- orodja za poročila.

Analitični CRM vsebuje programske rešitve za upravljanje poslovne učinkovitosti, kot so na primer analize povpraševanja, dobičkonosnost produktov in storitev, analize trženjskih kampanj in učinkovitosti prodaje. Skrbi za vzdrževanje agregiranih podatkov o analizah prodajnih kampanj, tržnih segmentov, ključnih kupcev in skupin proizvodov. Služijo predvsem za podporo strateškemu planiranju poslovnih procesov.

Organizacijski CRM

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.

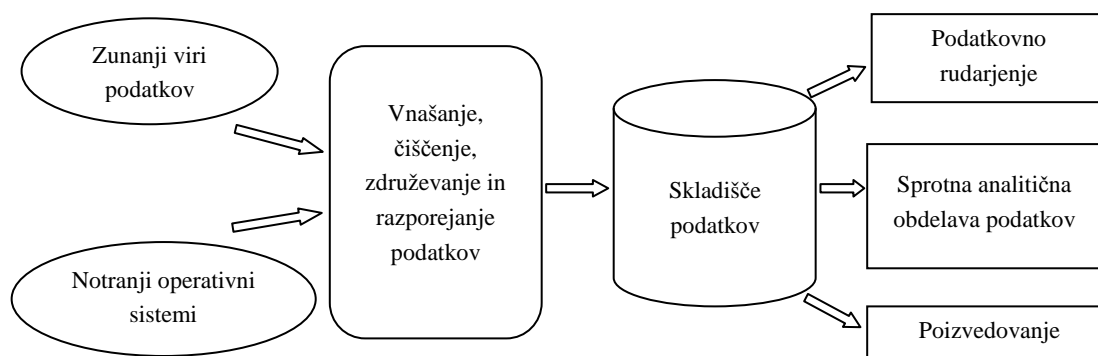
Vsa tri opisana področja CRM se med seboj dopolnjujejo, se prepletajo in so soodvisna. Organizacijski CRM zagotavlja načine povezovanja strank s podjetjem, operativni CRM obvladuje odnose in procese, analitični CRM pa omogoča oblikovanje novih pristopov sodelovanja s stranko, na osnovi pridobljenega 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 se skladno s tem odzove. Gre za stalno izboljševanje odnosov s strankami. V praksi bi naj imela vsa tri področja enakovredno vlogo, a 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.

3.4.5 Informacijska podpora konceptu CRM

Razvoj informacijskih tehnologij je dal priložnost za uporabo koncepta CRM. Omogočil je skladiščenje velikih količin podatkov, hiter in uporabniku prilagojen dostop do skladiščenih podatkov in kombiniranje teh podatkov. Skladišča podatkov so lahko interna – znotraj podjetja, hiter razvoj komunikacijskih poti, kot sta internet in elektronska pošta, pa omogoča enakovredno uporabo zunanjih baz podatkov in učinkovito komunikacijo z odjemalcem.

Baza podatkov o odjemalcih je urejena zbirka podatkov o obstoječih ali potencialnih kupcih. Pri medorganizacijskem trženju zajema profil odjemalca, izdelke in storitve, ki jih odjemalec kupuje, pretekle količine nakupov in cene, ključne kontaktne osebe (starost, rojstni dan, hobby, družinski podatki ...), konkurenčne dobavitelje, status trenutnih pogodb, oceno o porabi odjemalca v naslednjem letu, ovrednotenje konkurenčnih prednosti in slabosti pri prodaji in postrežbi teh odjemalcev. Trženje na osnovi baze podatkov običajno uporabljajo pri medorganizacijskem trženju in prodaji storitev na drobno (Kotler 1996, 773).

Slika 3.10 Gradniki informacijske podpore CRM



Vir: Lavrič 2003, 22.

Temelj sistema CRM je enotna baza podatkov, dostopna vsem v podjetju, v kateri so shranjeni pomembni podatki o odjemalcih podjetja. Kakovostna baza podatkov naj bi vsebovala:

- transakcijske podatke, iz katerih so razvidni pretekli nakupi izdelkov oziroma storitev, vključno z vsebinskimi opisi, kot so cene, dobavni rok in podobno,
- stike z odjemalci, in sicer po različnih komunikacijskih kanalih. Zapisovanje in analiziranje le-teh ne sme vključevati zgolj prodaje in zahtev po strokovni pomoči, temveč vsako ponudbo s strani odjemalca,
- opisne informacije: te oblikujejo podlago za nadaljnje razčlenjevanje in druge podatkovne analize,

- ustrezno podlago za hitre reakcije na tržno dogajanje in tržne pobude podjetja, ki mora vsebovati podatke o tem, ali se je posamezen kupec odzval neposredni tržni pobudi, povezavi prek same prodaje ali kateri drugi neposredni pobudi.

4 EMPIRIČNI DEL

Uvedba kontaktnega centra in CRM rešitve v podjetje se v grobem deli na naslednje korake:

- Prvi korak je definiranje vizije. Vizija mora vsebovati predvidene spremembe in definicijo želenega stanja tako z vidika strank, kot tudi z vidika vodstva, ki v končni fazi projekt podpre ali zavrne.
- Naslednji korak je razumevanje razlik med sedanjim in želenim stanjem ter izdelava programa sprememb na podlagi ugotovitev.
- Sledi načrtovanje in implementacija, ki zajema prilagoditve in spremembe v organizaciji, poslovnih procesih in tehnologiji.

4.1 Definiranje vizije podjetja

Za vzpostavitev učinkovite CRM infrastrukture je potrebno najprej definirati vizijo integrirane CRM rešitve.

Uvajanje CRM bo prikazano na praktičnem primeru slovenskega ponudnika telefonije in internetnih storitev. Podjetje ima veliko podatkov o strankah, prodaja mnogo različnih produktov (internet, telefonija, IP, si/eu domene ...), uporablja različne prodajne in komunikacijske kanale ter deluje geografsko razpršeno. Z vstopom Slovenije v EU se pojavi tudi prihod tuje konkurence, zato je nujno oblikovati in izpopolnjevati prodajno-strateške koncepte, ki bodo povezovali vrsto aktivnosti, podprtih z informacijsko tehnologijo in usmerjenih neposredno na stranko. Zato je v okviru prenove poslovnih procesov v podjetju predvidena vpeljava CRM rešitve, ki bo kot specializirano informacijsko področje predstavljala ključ do pridobivanja konkurenčnih prednosti v prihodnosti.

Vizija podjetja je, da bo postalo mednarodno priznani sistemski integrator telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij. Podjetje bo vzpostavilo, vzdrževalo in nadgrajevalo regionalno omrežje za povezovanje svojih uporabnikov.

4.2 Cilji

Vedno več podjetij in drugih organizacij pri njihovem poslovanju uporablja kontaktni center in CRM rešitve, kot način za bolj odprt način komunikacije z obstoječimi in potencialnimi strankami, za doseganje njihove naklonjenosti in s tem konkurenčne prednosti. Zavedajo se, da je uspeh njihovega poslovanja odvisen predvsem od zadovoljstva, zvestobe oziroma odnosa strank in poslovnih partnerjev do podjetja.

Opredeliti je potrebno cilje, ki jih podjetje želi doseči z vpeljavo CRM rešitve. Cilj je predvsem organizirano zbiranje podatkov o naročnikih za potrebe izboljšanja

ponudbe novih storitev in produktov ter povečanje zvestobe strank. Projekt vpeljave CRM rešitve mora potekati v fazah in sestavljati zaključeno celoto.

Cilji uvedbe CRM rešitve:

- povečanje števila zadržanih strank s povečanjem zadovoljstva strank, kot rezultatom večjega razumevanja strank,
- identifikacija najbolj dobičkonosnih strank (pravilo 80/20),
- znižanje stroškov trženja s pripravo učinkovito postavljenih tržnih akcij,
- povečanje prodaje s ponudbo pravih produktov,
- izločanje nepotrebnih funkcij s centralizacijo skupnih aktivnosti,
- izkoriščanje znanja, pridobljenega v prejšnjih kontaktih z drugimi strankami,
- načrtovanje prihodnjih aktivnosti na področju prodaje, trženja in storitev na podlagi analiz preteklih rezultatov.

Med dolgoročnimi cilji podjetja igra pomembno vlogo poznavanje strank (naročnikov), ki je podlaga za oblikovanje konkurenčnih ponudb. Da bi strankam lahko ponudbo napisali na kožo, jih je potrebno najprej dobro poznati, zaradi česar je potrebno v prvi fazi urediti podatkovne baze in zgraditi podatkovno skladišče. K obstoječim podatkom o naročnikih, je potrebno dodati nove, mehkejše podatke (npr. zakonski stan, število otrok, interesi ipd.). Ti podatki so v pomoč pri nadaljnji segmentaciji strank in pomenijo temelj upravljanja odnosov s strankami.

4.3 Razlogi za uvedbo kontaktnega centra in CRM rešitve

Najpomembnejšo prednost uvedbe kontaktnega centra in CRM rešitve predstavlja konvergenca podatkov, govora in video komunikacije preko skupne mrežne infrastrukture. Kontaktni center predstavlja sistem, ki prinaša prednosti pri konvergenci poslovne realizacije in prednosti, ki jih nudi multimedija. Vse rešitve, ki temeljijo na uspešnih tehnologijah, imajo isti cilj:

- optimizacijo poslovnih procesov,
- znižanje stroškov poslovanja.

4.4 Izhodišča pri iskanju kontaktnega centra in CRM rešitve

Podjetje se je odločilo za spremembe, ker si želi izboljšati svoj položaj v okolju v katerem posluje. Svojim kupcem mora ponuditi nove, kakovostnejše produkte in storitve ali jim ponuditi neko dodano vrednost na izdelke in storitve, ki jih že uporabljajo. Vsi v podjetju si prizadevajo olajšati in poenostaviti svoje delo z novimi tehnologijami in biti tako še učinkovitejši, zato so to izhodiščni razlogi za spremembe.

4.4.1 Analiza kontaktnih centrov na trgu

Kontaktne center je lahko dober pokazatelj konkurenčnosti, saj omogoča izdelavo raznovrstnih statistik, ki jih dobimo z beleženjem zapisov o aktivnostih kontaktnega centra. Z dobro zasnovanim kontaktnim centrom lahko podjetje:

- izboljša zaupanje kupcev,
- povečuje konkurenčnost z uvedbo naprednih tehnologij,
- povečuje dohodke, ker lahko podjetje hitro izkoristi poslovne priložnosti, ki se ponudijo, saj ima direktni kontakt z zdajšnjimi potencialnimi kupci,
- povečuje produktivnost zaposlenih s poenostavitvijo poslovnih procesov.

Rešitve, ki jih ponujajo kontaktni centri, morajo biti združljive z opremo in omrežjem v podjetju, da ima podjetje lahko vedno popoln nadzor, izbiro in poročilo v finančnem sestavu. V omenjenem podjetju že uporabljajo sistem telefonije, ki omogoča nadgradnjo v kontaktni center.

Pojavi se vprašanje, ali je potrebno iti v nadgradnjo obstoječega sistema (Alcatel), ali pa je bolj smiselna odločitev nadgradnje v kontaktni center s ponudniki tovrstnih tehnologij na slovenskem trgu. Nadgradnja obstoječe telefonije v kontaktni center ima nekaj slabosti, ki predstavlja visoke, nepričakovan stroške:

- izbor tujega ponudnika,
- visoki stroški vzdrževanja,
- potreben je nakup obsežnega sistema, del katerega podjetje za svoje potrebe niti ne potrebuje,
- odzivni čas v primeru napak sistema je predolg,
- posledično predstavlja velik finančni zalogaj,

Glede na zahteve po optimizaciji stroškov in iskanju kvalitetne a hkrati ugodne rešitve, se vodstvo podjetja odloči, da se kontaktni center postavi v sklopu s CRM rešitvijo in bo izbralo tistega ponudnika, ki bo nudil nadgradnjo obstoječe telefonske centrale v zmogljiv kontaktni center.

4.4.2 Analiza CRM produktov na trgu

Odločitev postavitve CRM v podjetje zahteva pregled in analizo CRM produktov na trgu. Vse več je proizvajalcev informacijskih tehnologij, ki ponujajo različne rešitve. Pred končno odločitvijo o izboru in kasnejši implementaciji CRM rešitve mora podjetje natančno poznati svoje potrebe in zahteve, na podlagi katerih bo uspešno uporabljalo CRM. Pri izboru je pomembno, da:

- je izdelek prilagojen potrebam oz. zahtevam naročnika,
- omogoča natančen vpogled v stranko in njeno zgodovino,

- omogoča odzivnost in tehnično podporo v kratkem časovnem obdobju,
- obstaja možnost nadgradnje v primeru zahtev po širitvi storitev naročnika,
- omogoča dodaten nakup posameznih modulov,
- je naročniku ponujena nadgradnja obstoječe verzije sistema,
- posledično cenovno ugodna rešitev.

4.4.3 Prednosti uvedbe kontaktnega centra in CRM rešitve v podjetje

- Z vodstvenim kadrom za posamezen sektor je potekal uvodni razgovor z vsakim posebej, saj je bilo potrebno spoznati obstoječe procese del, naloge in odgovornosti vsakega sektorja. Skupaj z omenjenim kadrom smo za vsak sektor posebej postavili nove, izpopolnjene procese del, ki bodo vodili k optimizaciji dela. Ti procesi bodo odločilno vplivali na postavitev CRM rešitve, ki mora vsakemu posamezniku v podjetju omogočati s čim manj porabljenega časa, doseči čim boljši rezultat, pridobiti vse želene informacije in zagotoviti kronološki pregled za vsako stranko posebej.

Za oddelek marketinga je cilj optimizacija stroškov marketinških kampanj. CRM omogoča natančno doseganje ciljne publike, spremljanje učinkovitosti in odličen nadzor nad stroški aktivnosti. Le to dosežemo s pomočjo naslednjih aktivnosti:

- spremljanje kampanj in zbiranje informacij o njihovem učinku,
- sistematično vodenje vseh informacij, posredovanih strankam,
- odlična podpora in načrtovanje pripeljeta do optimizacije marketinškega spleta,
- enostavno, hitro in učinkovito merjenje marketinških aktivnosti,
- hiter in učinkovit izračun stroškov pridobitve novega kupca.

Za oddelek prodaje je pomembna večja učinkovitost prodajne ekipe, saj je prodaja eden najpomembnejših poslovnih procesov v podjetju. Od prodajnega osebja je odvisno, ali bo podjetje za svoje napore in vlaganja nagrajeno. CRM omogoča maksimalno učinkovitost prodajnega osebja, saj optimizira celoten prodajni proces, kar se izraža v naslednji obliki:

- dostop do vseh informacij o vseh strankah na enem mestu, v vsakem trenutku,
- učinkovit sistem vodenja zaznav in priložnosti, ki zmanjša število izgubljenih priložnosti in poveča število uspešnih poslov,
- ker so vse informacije o strankah zbrane na enem mestu, prodajniki porabijo manj časa za pripravo ponudb in več časa namenijo dejanski prodaji,
- pravočasno zaznavanje želja strank in s tem povečanje življenjske vrednosti kupca,
- zmanjšajo se čas in stroški, potrebni za celoten prodajni proces.

Za projektni oddelek je pomembno učinkovito projektno vodenje. S CRM lahko natančno definiramo projekt, naredimo termiski načrt dejavnosti, razdelimo naloge in hkrati učinkovito nadziramo ključne točke projekta. CRM nudi odlično podporo celotni projektni skupini, v vseh fazah in na vseh ravneh projekta, čigar uspešnost se vidi kot:

- učinkovit sistem načrtovanja, vodenja in arhiviranja projektov,
- odličen nadzor nad projekti, ki omogoča pravočasno ukrepanje,
- izboljšša se komunikacija v in med projektnimi skupinami,
- lažja in hitrejša priprava projekta ter hitra in natančnejša poročila,
- z učinkovitim nadziranjem stroškov pozitivno vplivamo na uspešnost izvedbe projektov.

Oddelek tehnične podpore strankam zahteva učinkovit sistem podpore strankam. Mnogo ceneje je obdržati stranko, kot pridobiti novo. CRM omogoča vpeljavo sistema, s katerim zanesljivo, hitro in z najnižjimi stroški zadovoljujemo stranke tudi po nakupu izdelka ali opravljeni storitvi. Učinkovit sistem podpore poveča zadovoljstvo strank, kar je pogoj za dolgoročno sodelovanje in uspešno poslovanje podjetja. Pridobimo:

- učinkovit sistem podpore in servisiranja strank,
- oblikuje se baza rešenih težav, s tem pa se zmanjša poraba časa pri reševanju enakih težav,
- zaradi hitrega in učinkovitega reševanja težav se poveča zadovoljstvo strank,
- uspešno reševanje težav pomeni večjo kakovost izdelka oziroma storitve,
- zmanjšajo se stroški reklamacij.

Za oddelek informatike je pomemben nadzor nad ključnimi poslovnimi procesi. Pravočasna in kredibilna poročila so pomembna pri vseh delovnih procesih in na vseh ravneh poslovanja uspešnega podjetja. CRM omogoča hitro in učinkovito izdelavo poročil, nadzor delovnih procesov v vsakem trenutku, hkrati pa učinkovito podporo pri sprejemanju strateških poslovnih odločitev. Vse to se odraža kot:

- preprosto spremljanje in nadzor nad ključnimi procesi v vsakem trenutku,
- hiter dostop do poročil, ki omogoča pravočasno in pravilno ukrepanje,
- poveča se natančnost napovedovanja in aktivnosti za prihodnje poslovanje,
- izboljšša se komunikacija med vsemi oddelki podjetja, kar pripelje do boljših poslovnih rezultatov,
- skrajša se čas, ki je potreben za izdelavo poročil.

4.5 Prenova poslovnih procesov

Uvedba CRM rešitve v organizacijo poteka kot del prenove poslovnih procesov (BPR – Business Process Reengineering) katere namen je preverjanje procesov in njihovo

spreminjanje z namenom zniževanja stroškov, povečanja kakovosti produktov in storitev, skrajševanje dobavnih rokov, ipd. Glavni cilj je povečanje časovne in stroškovne učinkovitosti procesov. Sedanji poslovni procesi v organizaciji so v marsičem naravnani na učinkovito obdelavo produktov in zgolj na trenutni proces poslovanja s stranko. V prenovljenem delu, po uvedbi CRM, bodo v ospredju stranke. Prenovljeni procesi bodo usmerjeni k temu, da bo storitev, ki jo bo stranka deležna, hitra in bo izpolnila strankina pričakovanja.

Faze projekta prenove poslovnih procesov so:

- analiza stanja (kakšno je trenutno, obstoječe stanje),
- opredelitev izboljšav (kako naj bi bilo),
- način prehoda na nove delovne procese,
- priprava projekta.

Za uspeh celotnega projekta je še posebej pomembna analiza stanja.

4.5.1 Analiza obstoječega stanja

Organizacija

Organizacijsko je obravnavano podjetje sestavljeno iz oddaljenih poslovnih enot, ki opravljajo funkcijo operativnega izvajanja procesov in pa sedeža podjetja, ki ima predvsem vlogo nadzora in razvoja.

Glede na veliko število ponudnikov, smo se odločili, da svoje produkte predstavijo štiri podjetja, ki ponujajo prilagojeno CRM rešitev.

Tabela 4.1 Primerjava ponudnikov CRM rešitev

Primerjava ponudnikov CRM rešitev	A	B	C	D
Značilnosti:				
Prilagojena aplikacija – aplikacija je optimalno prilagojena željam in potrebam in v celoti podpira poslovne procese	x		x	x
Slovenski izdelek	x		x	x
Popolnoma modularna rešitev: moč jo je prilagoditi glede na poslovne potrebe obravnavanega podjetja. Ključ njene uporabnosti je v integraciji s poslovno-informacijskimi in drugimi sistemi obravnavanega podjetja	x	x	x	x
Spletna aplikacija – vse informacije bodo dostopne od koderkoli in kadarkoli	x	x	x	x
Večjezična podpora	x		x	x
Nudenje redne tehnične podpore: svetovanje, spremembe obstoječe implementacije, prilagoditev spletne aplikacije naročnikom specifičnim potrebam	x	x	x	x
Enostavno vključevanje novih uporabnikov, brez dodatnih stroškov	x			
Enotna aplikacija za vse enote obravnavanega podjetja, prilagojena za vsak oddelek posebej	x		x	x
Licenčnina		x	x	x

Implementacija novih funkcionalnosti ne posega direktno v obstoječe delo uporabnikov, saj se lahko zaradi strukture sistema le-ta razvija naprej na paralelnem strežniku		x		x
Poznavanje poslovanja obravnavanega podjetja			x	x
Možnost vnaprej definiranega reportinga ter avtomatsko kreiranje poročil	x	x	x	x
Možnost vzpostavitve CRM rešitve in kontaktnega centra, nevezano na obstoječo centralo obravnavanega podjetja				x
Reference postavitve CRM na področju dejavnosti telekomunikacij na domačem in tujih trgih		x		x
Nudenje integriranega in učinkovitega dela s strankami v različnih oddelkih ter učinkovitejši nadzor neposrednih in posrednih dogodkov, vezanih na delo s strankami	x	x	x	x
Omogoča nemoteno uporabo Assist-a v tehnični podpori (podatki se iz Assista le berejo) in se lahko takoj nadgradi na že obstoječi billing				x
Rešitve pripravljene za hitro implementacijo brez kompliciranja, z namenom hitre uporabe			x	x
Čas celotne implementacije:				
odvisen od obsega poslovne logike, prilagoditev in integracije	x			
1-3 mesece		x		
35 delovnih tednov (do 9 mesecev)			x	
do 5 mesecev po podpisu pogodbe (do 20 tednov)				x
Izobraževanje:				
Osnovno izobraževanje uporabnikov je zajeto v osnovni ceni v obsegu 8 ur	x			x
Stroški svetovanja in dodatnega izobraževanja zajeti v ceni		x	x	
Plačilni pogoji:				
CRM: 30 % podpis pogodbe; 70 % v 12 mesečnih obrokih, od zaključka implementacije	x			
Prilagoditve in integracije: 100 % po uspešni implementaciji posameznega dela	x			
50 % avans, 50 % po opravljenih storitvah.		x		
Po dogovoru			x	x
Vzdrževanje:				
Ni podatka	x			
Mesečna vzdrževalnina		x	x	
Posebni pogoji				x
Odzivni čas:				
Pomoč preko telefona in interneta: med delovnim časom (08:00 do 16:00)	x	x		
Odprava napak najkasneje do 48 ur	x			
Odzivni čas je čas od prijave napake do izvajalčevega začetka aktivnosti za odpravo napake, pri tem pa se upošteva delovni čas izvajalca.		x		
Ni podatka			x	x

Ponudnik A

Ponudnik A je za postavitev CRM rešitve in kontaktnega centra v obravnavano podjetje izpolnjeval 59 % postavljenih zahtev pri izboru ponudnika. Prednost tega ponudnika je bila v tem, da kasnejše vključevanje novih uporabnikov ne bi predstavljajo dodatnih stroškov, saj ponudnik tega ni pogojeval z licenčinami, kar lahko predstavlja za kasnejšo uporabo in morebitno povečanje uporabnikov velik strošek.

Vendar ima dani ponudnik kar nekaj slabosti, zaradi katerih ni prišel v končni izbor. Med njimi je bila velika slabost ta, da podjetje nima izkušenj z vodenjem SLA pogodb, pri čemer ni znalo vzpostaviti modula za nastavitev alarmov in sledenja procesov pri SLA pogodbah. Ravno tako dani ponudnik ni imel možnosti postavitve SMS modula, preko katerega se obvešča izbrane komitente o morebitnih akcijskih aktivnostih ipd. Ravno tako nima modula za združevanje in razdruževanje oseb. To pomeni, da ne moremo povezati npr. določene fizične osebe s pravnim subjektom (kje je oseba zaposlena, v katerem nadzornem svetu je, s katerim podjetjem je dana oseba še povezana ipd.). Za postavitev kontaktnega centra je omenjeni ponudnik potreboval podlago Alcatel klicnega centra, kar bi za obravnavano podjetje predstavljalo enormni strošek. Pri predstavitvi danega ponudnika smo zasledili, da le ta nima nikakršnih izkušenj in referenc na telekomunikacijskem področju in bi jim za postavitev CRM rešitve in kontaktnega centra mi dali tako znanje kot smernice, kar si obravnavano podjetje ne more privoščiti in je to predstavljalo glavno oviro odločitev, da danega ponudnika ne izberemo. Prav tako so že takoj po prvi predstavitvi poslali končno ponudbo, brez dodatnih vprašanj, glede na tako specifičen sistem, kot smo ga zahtevali.

Ponudnik B

Kljub prepoznavnosti na svetovnih trgih s svojo širino ponudb na IT področju, je ponudnik B za obravnavano podjetje izpolnjeval le 47 % postavljenih zahtev pri izboru ponudnika. Prednost ponudnika B je bila, da ima v ponudbi vključen SA (software assurance), ki zagotavlja brezplačno nadgradnjo programske opreme v primeri izida novejših različic programske opreme za obdobje 3 let od nakupa programske opreme in da je v ponudbi že vključenih 100 licenc. Prednost je tudi, da se vse instalira na strežniku, nič na delovnih mestih, zaradi česar bi lahko prišlo do morebitnih zlorab uporabnikov in do morebitnih poškodb programa oz. aplikacij. Pozitivna stran dane aplikacije je tudi ta, da je možen dostop preko MS Outlook in da je mogoče uporabljati aplikacijo tudi v »off-line« načinu, kar ne zahteva neprestane povezave s sistemom. To je sicer prednost pri domači uporabi, ne zagotavlja pa konstantnega prenosa in posledičnega ažuriranja podatkov.

Zmotilo nas je, da imajo možnost postavitve zgolj enotne aplikacije za vse uporabnike, kar pomeni, da aplikacija ni prilagojena za točno določenega uporabnika (barvno, postavitve pop-up zaslonih mask, dodelave ipd.). Glede na izvor ponudnika, omogoča aplikacijo zgolj v angleškem jeziku, kar obravnavano podjetje ni želelo, saj bodo na danih aplikacijah delali tako zaposleni v Sloveniji, kot zaposleni na področjih bivše Jugoslavije in želeli smo, da je jezik uporabe v jeziku posameznega naroda. Ravno tako smo se zavedali, da prav vsi uporabniki ne poznajo angleškega jezika, kar bi predstavljalo zahtevo po dodatnem izobraževanju in posledično povečevanju nepredvidenih stroškov. Ravno tako ponudnik, na naše veliko presenečenje ni imel

izkušenj na področju telekomunikacij, v katerem deluje obravnavano podjetje. Presenetilo nas je tudi, da bi se moralo podjetje prilagoditi ponudnikovi CRM aplikaciji, kar ni standard na IT področju, saj je namen tega, da se nova aplikacija prilagodi podjetju oz. aplikacijam in programom, ki jih podjetje že uporablja. Tudi pri tem ponudniku je za postavitve kontaktnega centra potrebna Alcatel podlaga, kar ponovno predstavlja enormni strošek. Tudi pri predstavitvi ponudnika B smo zasledili, da le ta v Sloveniji nima nikakršnih izkušenj in referenc na telekomunikacijskem področju in bi jim za postavitve CRM rešitve in kontaktnega centra mi dali tako znanje kot smernice, kar si obravnavano podjetje ne more privoščiti in je to predstavlja glavno oviro odločitev, da danega ponudnika ne izberemo. Prav tako so že takoj po prvi predstavitvi poslali končno ponudbo, brez dodatnih vprašanj, glede na tako specifičen sistem, kot smo ga zahtevali.

Ponudnik C

Značilnost ponudnika C je, da s tem podjetjem obravnavano podjetje že sodeluje, saj je postavil za podjetje program, ki omogoča tehnični službi nadzor nad aktivnostmi pri posameznih naročnikih. Ta ponudnik je za obravnavano podjetje izpolnjeval 71 % postavljenih zahtev pri izboru ponudnika in velika prednost je bila pri nadaljnjem izboru ta, da pozna aktivnosti in specifiko podjetja. Ravno tako ponudnik omogoča, da se vnaprej postavijo zelena poročila. Hkrati nudijo, glede na obstoječe sodelovanje, določeno število brezplačnih licenc in zagotavljajo rešitev, popolnoma prilagojeno podjetju.

Presenetilo nas je, da je dani ponudnik sam predlagal, da za postavitve CRM rešitve in kontaktnega centra vzamemo raje druge ponudnike, saj so zaradi majhnosti podjetja in zasedenosti na projektih (glej tabelo, kjer je naveden rok implementacije 9 mesecev) težko dosegljivi in si v tem času ne bi mogli vzeti toliko časa, kot bi ga podjetje od njih pričakovalo. V opravičilo in željo po izboru drugega ponudnika so navedli tudi, da nimajo referenc na telekomunikacijskem področju n bi jim za postavitve CRM rešitve in kontaktnega centra mi dali tako znanje kot smernice ter da je za postavitve kontaktnega centra tudi pri njih potrebna Alcatel podlaga, kar bi tudi pri njih predstavlja enormni strošek postavitve.

Ponudnik D

Tudi za ponudnika D je značilno, da že sodeluje z obravnavanim podjetjem, saj je postavil »billing« program. Ta ponudnik je za obravnavano podjetje izpolnjeval kar 94 % postavljenih zahtev pri izboru ponudnika in velika prednost je bila pri nadaljnjem izboru ta, da pozna aktivnosti in specifiko podjetja. Glavna prednost ponudnika D je, da ni potrebe po Alcatelovem klicnem centru. Ponudnikova funkcionalnost telefonije se poveže z obstoječo centralo in nudi storitve ter statistike klicnega centra. Ravno tako

ima ponudnik močne reference postavitve CRM na področju dejavnosti telekomunikacij tako na slovenskem kot na tujih trgih. Njihove rešitve so plod lastnega znanja in dolgoletnih izkušenj v domačem in tujem poslovnem okolju. Licenčnina je določena na uporabnika, ne na računalnik in je virtualna. Za vsako od platform se licenčnino plača enkrat in je časovno neomejena. CRM rešitev je izdelana na podlagi zahtev in potreb uporabnika. Hkrati omogoča nemoteno uporabo programa Assist v tehnični službi in se podatki iz tega programa le berejo. Implementacija novih funkcionalnosti ne posega direktno v obstoječe delo uporabnikov, saj se lahko zaradi strukture sistema le-ta razvija naprej, na vzporednem strežniku. Njihova aplikacija je večjezična, kar omogoča postavitev zahtevanih rešitev tudi na oddaljene enote na trgu republik bivše Jugoslavije. Ker dani ponudnik s postavitvijo »billing« sistema že pozna delovanje obravnavanega podjetja, je prednost tudi v tem, da lahko CRM rešitev takoj nadgradi na že obstoječi »billing« sistem.

Edina ovira, ki so jo navedli in smo jo zaznali glede postavitve CRM rešitve in kontaktnega centra je bila ta, da ima ponudnik slabe izkušnje s postavitvijo »billinga«, ker zadeve niso bile končno dorečene in projektni vodje niso bili stalni od začetka do konca postavitve sistema.

Baze podatkov o strankah

Podatki se zbirajo neorganizirano v operativnih bazah podatkov na različnih lokacijah kar se tiče poslovnih enot in v različnih datotekah vsakega zaposlenega posebej, česar posledica je popolna nepreglednost nad poslovanjem tako posameznika kot celotne organizacije. Težave nastajajo pri analizah, ki jih strokovne službe izvajajo nad analitičnimi podatki vseh poslovnih enot hkrati in v primeru enoličnega spremljanja vseh dogodkov.

Analize, ki temeljijo na analitičnih podatkih, trenutno zahtevajo dolg in zapleten postopek priprave podatkov iz lokalnih baz, individualnih baz zaposlenih, pošiljanja podatkov in združevanja rezultatov. Postopek je smiselno izvajati le za jasno izražene potrebe, kakršnekoli raziskovalne in ad hoc analize pa so neizvedljive.

Vsak sektor ima svoj informacijski sistem. Tako obstaja kar nekaj samostojnih programskih rešitev. Te so večinoma med seboj neodvisne in težko združljive. Takšna razpršenost baz povzroča veliko podvajanja podatkov. Poleg tega je vzdrževanje obstoječih baz podatkov ročno, kar povzroča veliko porabo časa in denarja.

Podjetje uporablja naslednje zbirke podatkov:

- PIS (poslovno informacijski sistem), ki zajema: glavno knjigo s saldakonti, davčne knjige, blagajno, maloprodajno blagajno, gotovinsko blagajno v EUR in devize, vodenje zalog, prodajo (delno), nabavo (delno);

- MSH (moja shramba): lastna aplikacija za shranjevanje in posredovanje dokumentov;
- Assist: web aplikacija, ki služi kot podpora za nadzor procesov tehnični službi.

Programska oprema

Programska oprema je zgolj osnovna, ki ne deli naročnikov ne po statusu, kot tudi ne po vrsti storitev, ki jih naročniki uporabljajo. Ne omogoča celostnega vpogleda v baze podatkov o naročnikih in njihovih specifikah.

Strojna oprema

Vsi zaposleni imajo osebne ali prenosne računalnike, ki so med seboj povezani z omrežno programsko opremo.

Klicni center

Podjetje ima klicni center, ki deluje le za osnovno nudenje tehnične pomoči in prijavo napak. Klicni center ima vso potrebno strojno in programsko opremo za nadgradnjo v kontaktni center, za kar bi bile potrebne določene tehnične in organizacijske spremembe.

Spletna stran

Spletna stran je namenjena le osnovnim informacijam s predstavitvijo podjetja, kontaktnimi osebami in telefonskimi številkami. Poleg osnovnih informacij o podjetju vsebuje tudi strani za fizične in pravne uporabnike ter strani o produktih in storitvah, ki jih podjetje nudi. Glavne pomanjkljivosti spletne strani so:

- uporabnikom ne omogoča vpogleda v osebno uporabniško stran, dosegljivo s pomočjo gesla,
- ni možen vpogled v servisne strani in posledično pregled porabe, stanja ipd.

4.5.2 Predvidene spremembe

Izgradnja enotne baze podatkov oziroma podatkovnega skladišča

Pogoj je uvedba enotne baze podatkov oziroma podatkovnega skladišča o strankah, kjer se bodo zbirali podatki iz vseh operativnih sistemov. Ker enotna baza podatkov ne obstaja, je potrebno najprej poskrbeti za njeno vzpostavitev. Za vzpostavitev je potrebno najprej preurediti sistemsko okolje. Eno od pomembnejših vlog pri vzpostavitvi enotne baze imajo postopki in programi za začetno polnjenje iz operativnih baz in za kasnejše dnevno osveževanje. Zaradi velike količine podatkov je pri tem izrednega pomena časovna komponenta, veliko pozornosti pa bo potrebno nameniti tudi obvladovanju

morebitnih napak, ki se lahko pojavijo v postopkih prenašanja podatkov. Pri načrtovanju osveževanja enotne baze je potrebno dati poseben poudarek vzpostavitvi avtomatizma.

Enotna baza podatkov mora biti v realnem času dostopna vsem zaposlenim, ki potrebujejo podatke za interakcijo s strankami, tako obstoječimi kot potencialnimi.

Definirati je potrebno podatke, ki se bodo zbirali v enotni bazi podatkov. Ker ima organizacija relativno veliko poslovanja in transakcij s strankami, je nujno določiti omejitve glede zbiranja podatkov, saj lahko velika količina nepomembnih podatkov povzroči obraten efekt od želenega. Sledi izbira ustreznih metod in orodij poslovnega obveščanja za obdelavo podatkov in ugotavljanje lastnosti strank.

Zajem podatkov

Podatki o strankah se bodo vnašali v enotno bazo glede na to, ali je stranka nova, obstoječa ali potencialna.

Ob prvem kontaktu z novo stranko se bodo zajeli vsi osnovni podatki o njej in izdelal se bo zapis, ki bo temelj za vnos v šifrant strank. Za pridobivanje podatkov o strankah bo služil elektronski vprašalnik. Ko bodo zahtevani podatki pridobljeni in kasneje sklenjeno naročniško razmerje, bo stranka pridobila uporabniško ime in geslo, ki bo omogočalo dostop do uporabniških strani preko spletne strani. V primeru, da potencialna stranka ne postane naročnik, se bodo pridobljeni podatki kljub temu shranili.

Za podatke, ki so zakonsko zaščiteni, bo potrebno pripraviti politiko zajema in uporabe ter določiti način za zakonito zbiranje in uporabo teh informacij.

Ob kontaktu z naročnikom, bo potrebno poskrbeti za možnost vnosa sprememb strank in vnosa novih podatkov.

Vsak kontakt s stranko ali potencialno stranko, se bo vnesel v bazo kontaktov. Ta baza bo v pomoč oddelku prodaje in marketinga pri načrtovanju novih marketinških aktivnosti ter vodjem prodaje pri načrtovanju trženjskih aktivnosti.

Programska podpora

Z uvedbo CRM se pojavi razlog za poenotenje programske podpore na vseh delovnih mestih, tako na sedežu organizacije kot tudi na oddaljenih poslovnih enotah. Ker bosta ves zajem in obdelava podatkov potekala skozi enotno programsko podporo, se predvideva tudi dvig kakovosti zajetih podatkov.

Programsko opremo za delovanje sistema upravljanja odnosov s strankami bodo dobavili, prilagodili in nadalje vzdrževali zunanji izvajalci.

Komunikacijski kanali

Vpeljava sistema upravljanja odnosov s strankami bo na področju komunikacijskih kanalov zajemala predvsem uporabo sodobnih komunikacijskih kanalov. V prihodnosti bo trg zahteval enakovredno uporabo interneta tudi v procesu prodaje, kar pa bo posledično vplivalo tudi na učinkovitost ostalih prodajnih kanalov. Komunikacija med stranko in organizacijo bo posebej poudarjena, hkrati pa bodo posredovane informacije ustvarjale vrednost za stranke. Interakcija s strankami bo potekala preko vseh razpoložljivih komunikacijskih kanalov, kot so telefonski klici, faksi, elektronska sporočila, SMS, dokumentacija ipd. Strankam bo omogočeno, da si bodo lahko same izbrale najustreznejši komunikacijski kanal.

Oblikovanje klicnega centra v kontaktni center

Dejavnost obstoječega klicnega centra, ki je namenjen tehnični podpori strankam, bo v bodoče razširjena tudi na zbiranje informacij o strankah, svetovanje strankam, reševanje reklamacij in pritožb, pomoč prodajni službi in finančni službi, kar zahteva nabavo določenih stroškovnikov, ki bodo omogočali sprejem, obdelavo in distribucijo elektronskih sporočil, faksov, dokumentov ipd. do prostih operaterjev.

Posodobitev spletne strani

Uvedba CRM sistema bo zajemala tudi posodobitev spletne strani, in sicer:

- dvosmerna komunikacija s strankami (ažurni odgovori na zastavljena vprašanja),
- zapis zastavljenih vprašanj ter elektronskih naslovov obiskovalcev spletne strani v enotno bazo podatkov,
- možnost naročanja nekaterih storitev preko spleta,
- prisotnost pomembnih informacij za vzpostavitev kontaktov (telefonske številke, imena kontaktnih oseb za posamezna področja, pogoji poslovanja ipd.),
- zbiranje pripomb, pritožb in pohval,
- iskanje kadrov, objava prostih delovnih mest ipd.

Oblikovanje ciljnih skupin

Ciljne skupine strank se bodo oblikovale po določenih skupnih značilnostih, segmentih. S pomočjo segmentacije bodo trženjske akcije bolj usmerjene na posamezen segment in posledično bolj učinkovite. Uvesti bo potrebno tudi individualno obravnavanje strank. Segmentacija strank se bo izvajala s pomočjo orodij za rudarjenje podatkov na podlagi njihove donosnosti in dolgoročnosti poslovanja.

Elektronska pošta

Komunikacija s posameznimi segmenti strank in njihovo obveščanje o novostih in spremembah v ponudbi organizacije, bo potekalo predvsem preko elektronske pošte. Poleg tega bo elektronska pošta služila kot pripomoček za izvajanje tržnih raziskav.

Pomoč strankam

Pomoč strankam bo potekala preko kontaktnega centra, kjer bo 24 ur dnevno, vse dni v letu, mogoče dobiti informacije o produktih, o naročniških razmerjih, reševati reklamacije ter prijavljati tehnične napake. Pomoč strankam preko kontaktnega centra jim bo predstavljala glavno prednost storitvenih funkcij organizacije, saj bo kontaktni center predstavljal vstopno točko organizacije za stranke.

4.5.3 Načrtovanje implementacije kontaktnega centra in CRM rešitve

Načrtovanje vpeljave CRM rešitve zahteva prenovo poslovnih procesov, predvsem procese prodaje produktov in storitev, tehnične podpore in prijave napak ter reševanje reklamacij. Prenova obsega temeljito preverjanje navedenih procesov in njihovo korenito spremembo, ki je sprožena z namenom povečanja kakovosti storitev. Opredeliti je potrebno zajem in čiščenje zajetih podatkov ter njihovo shranjevanje.

Sistem mora biti izdelan kot platforma s funkcionalnimi kockami, ki se zložijo po željah in zahtevah naročnika ter integrirajo v obstoječe informacijsko okolje naročnika in njegove delovne procese. Platforma mora biti izdelana glede na zahteve in potrebe naročnika.

CRM rešitev mora biti platforma, ki bo učinkovito združevala:

- interno funkcionalnost vodenja zgodovine kontaktov s stranko (kupec ali dobavitelj),
- vsebino uporabnikovih podatkov, vezanih na delo s strankami (kontakti, finančna disciplina ...),
- vsebino uporabnikovih internih procesov, vezanih na delo s strankami (stanje naročil, dobave, reklamacije, zahteve ...),
- interne uporabnikove procese, vezane na delo s strankami (finance, prodaja, naročanje ...),
- lokacijo uporabnika (za kasnejše analize regijske pokritosti, geografsko segmentacijo ...),
- dostopnost vseh razpoložljivih podatkov kadarkoli, kjerkoli.

4.5.4 Predlog postopka implementacije

CRM se ne zgodi sam od sebe. Medtem, ko imajo organizacije željo po izboljšanju osredotočenja na stranke, se morajo zavedati, da bo njihov uspeh brez primerne CRM vizije, strategije, plana in mehanizma za merjenje in upravljanje plana, majav.

Implementacija mora biti izvedena hitro, a ne naglo. Razumevanje organizacije svojih strank pomeni razumevanje lastne organizacije, kar je zaveza za kontinuirano izboljševanje kakovosti storitev.

4.6 Uvajanje CRM rešitve

Težave pri uvajanju celovitih rešitev v podjetjih so prisotne v večini podjetij. Veliko investirajo v programsko opremo, ki jo nato pogosto neustrezno in neučinkovito uporabljajo.

V tem delu bom prikazala tipičen proces uvajanja in uporabe celovite rešitve v obravnavanem podjetju. Ta proces je znan kot življenjski cikel, saj opisuje razvoj in uporabo sistema po fazah. Faze, ki so se pojavile so: analiza, načrtovanje, izvedba, preverjanje in vzdrževanje.

4.6.1 Življenjski cikel uvajanja CRM rešitve

Vsako uvajanje celovite rešitve je edinstveno in izkušnje podjetij s tovrstnimi rešitvami se med seboj lahko bistveno razlikujejo. Vendar v grobem življenjski cikel celovite rešitve poteka v štirih fazah:

- 1. faza: priprava – pot do odločitve o začetku uvajanja CRM rešitve,
- 2. faza: uvajanje – postavitvev in zagon CRM rešitve ter priprava uporabnikov,
- 3. faza: stabilizacija – preverjanje delovanja sistema, odpravljanje napak, vzpostavitev normalnega toka delovnih aktivnosti,
- 4. faza: vzdrževanje in nadaljnji razvoj – vzdrževanje sistema, poslovnih baz, podpora uporabnikom, doseganje predvidenih rezultatov, nadgrajevanje, širitev sistema.

Vsako fazo zaznamujejo posamezni elementi: ključni udeleženci, tipične aktivnosti, posebni problemi, ustrezna merila uspešnosti izvajanja ter niz možnih rezultatov.

Faza priprave

Faza priprave zajema aktivnosti, ki vodijo do odločitve o investiranju v kontaktni center in CRM rešitev. Ključni udeleženci v tej fazi so bili ponudniki, svetovalci, vodstvo ter izvršni direktorji in IT strokovnjaki obravnavanega podjetja. Glavne aktivnosti so bile oblikovanje poslovnega načrta za celovito rešitev, izbor ustrezne

rešitve, določitev vodje projekta, organiziranje projektne skupine ter odobritev primerne proračuna in zelenega časovnega roka za dokončanje projekta.

Faza uvajanja

Ta faza je vključevala aktivnosti, katerih namen je bil postavitve in zagon sistema na sedežu obravnavanega podjetja in kasneje na ostalih poslovnih enotah. Ključni akterji so bili vodja projekta, člani projektne skupine, kjer je šlo za ljudi, ki izhajajo iz različnih poslovnih enot in služb ter niso tehnični strokovnjaki. Vključeni so bili tudi interni IT strokovnjaki, ponudnik celovite rešitve in svetovalci. Ključne aktivnosti so vključevale konfiguracijo programske opreme, sistemsko integracijo, testiranje, prenos podatkov, usposabljanje posameznikov in zagon.

Faza stabilizacije

V fazi stabilizacije sistema so aktivnosti podjetja za zagotovitev ustreznega delovanja sistema. Gre za obdobje od zagona sistema do vzpostavitve »normalnega delovanja« ali »rutinirane uporabe«. Ključne aktivnosti, ki so se pojavljale v tej fazi so zajemale odpravljanje sistemskih napak, optimiziranje delovanja sistema, ponovno izobraževanje uporabnikov in zaposlovanje dodatnih strokovnjakov za obvladovanje začasnih nezmožnosti delovanja sistema.

Faza vzdrževanja in nadaljnjega razvoja

Do te faze pri uvedbi kontaktne centra in CRM rešitve v obravnavano podjetje ni prišlo, pomeni pa nadaljevanje življenjskega cikla sistema (po zaključku vzpostavitve normalnega delovanja) vse do njegove nadgradnje ali zamenjave z drugo rešitvijo. V času te faze lahko obravnavano podjetje oceni dosežene koristi in povrnitve, ki izhajajo iz začetne investicije. Ključni udeleženci so vodstveni kader posameznih poslovnih enot in služb, končni uporabniki ter IT osebje. Tipične aktivnosti v tej fazi so nadaljnje izboljševanje poslovnih procesov, nadgrajevanje znanja in sposobnosti uporabnikov, ocenjevanje doseženih koristi.

4.6.2 Problemi, povezani z uvajanjem CRM rešitev

V tem poglavju bom opisala nekatere glavne probleme, s katerimi se podjetja srečujejo v različnih fazah življenjskega cikla celovite rešitve. Ugotovitve izhajajo iz podrobne preučitve procesa uvajanja celovitih rešitev v obravnavanem podjetju.

Problemi v fazi priprave

Faza priprave je ključni del uvajanja celovite rešitve. Podjetje, ki je pri uvajanju celovitih rešitev neuspešno, pogosto prezre njeno pomembnost. V tej fazi so nosili

glavno odgovornost vodstveni kadri podjetja, ki so morali predvideti glavne probleme uvajanja kontaktnega centra in CRM rešitve ter pripraviti ustrezne načrte in ukrepe, s katerimi se bi podjetje tem problemom lahko izognilo. Neustrezna faza priprave namreč močno vpliva na uspeh vseh nadaljnjih faz, kjer je probleme praktično nemogoče izkoreniniti. Največji problem v fazi priprave je bila nezadostna opredelitev in ovrednotenje poslovnih koristi ciljev. Slaba opredelitev ključnih kazalnikov uspeha v poslovnem načrtu projekta je lahko razlog za neizpolnitev pričakovanih rezultatov ter nezmožnost njihovega vrednotenja v poznejših fazah življenjskega cikla celovite rešitve. Ravno tako smo se soočili spremembam nenaklonjeni poslovni kulturi obravnavanega podjetja. Odpor zaposlenih do sprememb je stalnica pri vseh uvajanjih celovitih rešitev, s katero se morajo ustrezne odgovorne osebe previdno spoprijeti in že v fazi priprave predvideti organizacijo in izvedbo vseh potrebnih programov ravnanja s spremembami. Ravno tako je bilo zaznati nezadostno podporo vodstva. Zavezanost vodstva podjetja k doseganju uspeha že na samem začetku uvajanja celovite rešitve je izredno pomembna. Aktivna vloga vodstva že na samem začetku uvajanja pomeni tudi ustrezno pripravo v obliki temeljitega poslovnega načrta ter natančnega definiranja obsega in potrebnih funkcionalnosti celovite rešitve.

Problemi v fazi uvajanja

Najbolj opazni problemi, s katerimi smo se srečali v fazi uvajanja celovite rešitve, so bili povezani z modifikacijo programske opreme, sistemsko integracijo, s ponudniki celovitih rešitev in fluktuacijo projektne osebja.

Čeprav je ponudnik celovitih rešitev odsvetoval korenitejše prilagajanje programske opreme, se obravnavano podjetje temu preprosto ni moglo izogniti. Soočili smo se z organizacijskimi enotami, ki ne morejo delovati v skladu s ponujenimi funkcionalnostmi, četudi so se bili zaposleni pripravljene poslovno in organizacijsko prilagoditi tehnološkim zahtevam. Podjetje je imelo z modifikacijo sistema veliko težav, pri čemer se ni moglo zanesti niti na specializiranega ponudnika tovrstnih storitev.

Klub temu, da se je celovita rešitev uvajala kot programski paket, jo je bilo potrebno integrirati z obsežnim naborom različne strojne opreme, operacijskih sistemov, sistemov za upravljanje podatkovnih zbirk in komunikacijske opreme. Največ težav je podjetju povzročalo ugotavljanje ustreznih sistemskih zahtev za specifično konfiguracijo celovite rešitve ter povezovanje z nekaterimi obstoječimi sistemi.

Na srečo težav z odhodi ključnih IT strokovnjakov in uporabnikov med ali po zaključku projekta ni bilo. A ponavadi je to eden izmed pogostih problemov, saj je ustrezne nadomestne ljudi na trgu dela precej težko dobiti.

Problemi v fazi stabilizacije

Kot rečeno se je obravnavano podjetje v fazi stabilizacije srečevalo s številnimi problemi, kot so:

- težave v delovanju celovite rešitve in informacijske infrastrukture,
- upočasnitev izvajanja poslovnih procesov,
- vnašanje napačnih podatkov v sistem s strani uporabnikov,
- povečanje potrebe po zaposlitvi dodatnega tehničnega osebja,
- padec v učinkovitosti poslovanja,
- negativni odzivi strank in dobaviteljev zaradi neodgovorjenih povpraševanj, poznih aktivnosti in plačil ipd.

Številni problemi, ki so se pojavili v tej fazi, so bili pravzaprav posledica težav, ki so nastopile že v fazi uvajanja in katerim se odgovorno osebje ni ustrezno posvetilo. Ti problemi so bili naslednji:

- Slabo sodelovanje med posameznimi organizacijskimi enotami in službami podjetja. Funkcijski vidik organizacije je mnoge uvajalce celovitih rešitev oviral pri vzpostavljanju medsebojnih povezav med posameznimi službami. Projekt je bil tako podrejen postopnemu uvajanju modulov v posameznih službah.
- Neprimerno krčenje obsega funkcionalnosti. Pri tem so bile izločene tiste funkcionalnosti, za katere so menili, da jih bo najtežje uvesti.
- Zmanjšanje obsega izobraževanja končnih uporabnikov. Program izobraževanja je pogosta »tarča varčevanja«, saj ti stroški običajno nastopijo ob koncu faze uvajanja, ko je za dokončanje projekta potrebnih največ resursov. Ponavadi mnogo prepozno odgovorne osebe obžaluje odločitev o krčenju obsega izobraževanja saj menijo, da bi bilo potrebno uporabnike, poleg tehnične uporabe sistema, poučiti tudi o temeljnih konceptih delovanja celovitih rešitev in procesiranja poslovnega modela.
- Nezadostno testiranje sistema. Poleg okrnjenega izobraževanja, kot zgoraj navedeno, sta bila razloga za pomanjkljivo testiranje nekaterih pomembnih elementov sistema neizkušnost in zaradi zadrževanja projekta s strani vodstvenega kadra, časovna stiska uvajalca celovite rešitve.
- Pomanjkanje prenove poslovnih procesov. Zaradi želje po hitri vpeljavi celovite rešitve in hkratnega zadrževanja s strani določenega vodstvenega kadra, obravnavano podjetje ni izvedlo prenove nekaterih poslovnih procesov, kar bi bilo nujno potrebno. Zaradi tega so se pokazale številne težave v fazi stabilizacije, med drugim neskladnost delovanja programske opreme s poslovnimi procesi.

- Podcenjevanje problemov integriranja in kvalitete podatkov. Pogosto se izkaže, da je zaupanje v podatke ključni dejavnik pri odnosu uporabnikov do novega sistema. Nejasnost podatkov lahko povzroči njihovo napačno rabo in s tem aktiviranje nepotrebnih poslovnih postopkov in napake v poročilih. Tovrstne težave lahko povzročijo nezaupanje in s tem odpor do uporabe novega sistema s strani zaposlenih.

Problemi v fazi vzdrževanja in nadaljnjega razvoja

Kot že omenjeno, do te faze v obravnavanem podjetju ni prišlo. Tako, kot v fazi stabilizacije, so problemi tudi v tej fazi življenjskega cikla najpogosteje rezultat napak, storjenih v prejšnjih fazah. Težava, ki je povzročila, da do te faze sploh ni prišlo, so bili neznani poslovni rezultati. Kot že nekaj podjetij, tudi to podjetje po nastanku z združitvijo manjših podjetij in več letih uporabe obstoječih informacijskih rešitev, ni bilo zmožno ugotoviti morebitne izboljšave v poslovanju. Razlog za to je bil predvsem v obravnavanju projekta uvajanja kontaktnega centra in CRM rešitve kot tehnološke iniciative v začetnih fazah tega procesa. Podjetje ni pripravilo ustreznega poslovnega načrta, ki bi upravičeval uvedbo novega informacijskega sistema s pomočjo predvidenih poslovnih koristi.

Tudi poslovni rezultati so bili bistveno slabši od pričakovanih. Razlog za doseganje slabih poslovnih rezultatov je bilo tudi krčenje obsega celovite rešitve v fazi uvajanja in neustrezna raba meril za merjenje uspeha in upravljanje rezultatov s strani vodstvenih kadrov.

Kadrovske težave pa so se kazale v odhodu ključnih IT strokovnjakov iz podjetja ter nezadostnemu znanju številnih uporabnikov o sistemu.

4.7 Pregled strateških dejavnikov uspeha

V tem poglavju se bom osredotočila na devet, po mojem mnenju najpomembnejših kritičnih dejavnikov uspeha. Vključujejo aktivno vlogo najvišjih ravni organizacije v vseh fazah življenjskega cikla celovite rešitve ter vplivajo na dolgoročni poslovni uspeh celotnega podjetja. Ti dejavniki so:

- poslovni načrt in vizija projekta,
- izbor celovite rešitve,
- podpora vodstva,
- sestava in delo projektne skupine,
- vodenje in upravljanje projekta,
- metode uvajanja celovite rešitve,
- prenova poslovnih procesov in prilagajanje sistema,
- ravnanje z organizacijskimi spremembami,

- nadzor delovanja sistema.

4.7.1 Poslovni načrt in vizija projekta

Jasen poslovni načrt in vizija sta temelj vsakega uvajanja celovite rešitve v podjetju, saj usmerjata projekt skozi celotni življenjski cikel rešitve. V poslovnem načrtu so opredeljene ter ovrednotene strateške poslovne koristi in cilji, stroški, tveganja ter časovni okvir uvajanja celovite rešitve. Praviloma mora načrt vsebovati še opis ključnih dejavnikov uspeha, organizacijski in procesni model, informacijsko arhitekturo in seznam potrebnih virov za izpeljavo projekta (Nah, Kuang in Lau 2001, 291; Janežič 2005, 17). Utemeljitev upravičenosti investicije se mora nanašati na probleme in spremembe, ki so neposredno povezani s poslovno strategijo podjetja, cilje in koristi pa je potrebno spremljati skozi celoten projekt.

Vizija obravnavanega podjetja je, da bo postalo mednarodno priznani sistemski integrator telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij. Podjetje bo vzpostavilo, vzdrževalo in nadgrajevalo regionalno omrežje za povezovanje svojih uporabnikov.

4.7.2 Izbor celovite rešitve

Izbor celovite rešitve je ena izmed najbolj tveganih odločitev, s katero se mora podjetje soočiti. Zato bi bilo neustrezno, če bi imeli glavno besedo pri tej odločitvi tehnični kadri, saj je pri izbiri bistvena ugotovitev, ali se projekt uvajanja celovite rešitve ujema s poslovno strategijo podjetja.

Načela preudarnega ravnanja tako narekujejo, da se morajo karakteristike celovite rešitve ujemati z zahtevami, ki jih opredeli vodstvo podjetja. Raziskave kažejo, da je najpomembnejši kriterij pri izbiri celovite rešitve ujemanje funkcionalnosti informacijskega sistema s poslovnimi pravili in postopki podjetja.

V prvi fazi smo analizirali zahteve. Zajemalo je pregled sistemskih zahtev podjetja, strukturo podatkov ter poslovne procese. Opredeljene zahteve smo poslali v obliki povpraševanja različnim ponudnikom. Na podlagi zbranih ponudb smo ocenili skladnost ponujene rešitve in izbrali najustreznejšo. Pri pripravi povpraševanja je vodstvo podjetja, izvajalci, ki se s poslovnimi procesi srečujejo vsak dan in svetovalci, ki posedujejo ustrezno znanje in izkušnje ter prispevajo neodvisno strokovno mnenje.

V drugi fazi smo analizirali vrzeli, kar predstavlja alternativni pristop, kjer smo v obravnavanem podjetju analizirali trenutno stanje in bodoče želene stanje sistema ter primerjali medsebojne razlike. Na podlagi ugotovitev smo se odločili za tisto ponujeno rešitev, ki je lahko v največji meri zapolnila vrzel ter določili, katere modifikacije sistema so potrebne, da bomo zagotovili želene funkcionalnosti. Odločili smo se vpeljati sistem in poslovni model, ki je vdolan v celoviti rešitvi ter na podlagi tehnoloških zahtev rešitve prilagoditi interne poslovne procese. Tu sta reorganizacija in prenova poslovnega sistema podvrženi zahtevam specifične opreme, zato temu lahko rečemo

tudi analiza najboljše prakse. Izbira poslovnega modela in portfelja najboljših praks v celoviti rešitvi pomeni ustvarjanje minimalnih stroškov, povezanih s prilagajanjem informacijskega sistema.

Poleg omenjenih analiz smo morali upoštevati še številne druge dejavnike:

- podatki o stroških,
- potreben čas uvajanja,
- fleksibilnost,
- enostavnost uporabniškega vmesnika,
- možnost posodobitve (kako pogosto izhajajo nove verzije in kako enostavni so procesi posodabljanja),
- računalniško okolje (možnost povezovanja z drugimi sistemi),
- strokovno osebje za uvajanje sistema (razpoložljivost svetovalcev in usposobljenih tehničnih strokovnjakov),
- zagotovitev vzdrževanja informacijskega sistema,
- stabilnost in poslovni uspeh ponudnika,
- reference ponudnika,
- razpoložljivost dodatnih programskih rešitev in možnosti njihovega povezovanja s celovito rešitvijo.

4.7.3 Podpora vodstva

Pomembnost aktivne vloge vodstva podjetja pri izvajanju projekta je jasen pokazatelj razlike med uvajanjem celovitih rešitev in tradicionalnim razvojem informacijskih sistemov. Uvajanje celovite rešitve je mnogo bolj podobno projektu prenove poslovanja, kot pa klasičnemu projektu razvoja programske opreme. Zaradi poslovne narave tovrstnih projektov je neuspeh tako veliko lažje pripisati organizacijskim, socialnim ali celo političnim razlogom, kot pa tehničnim.

Ustrezna podpora vodstva podjetja je predstavljala veliko več kot le odobritev projekta s strani predsednika uprave. Podpora predstavlja zavezanost najvišjega vodstva (tako uprave kot tudi izvršnih direktorjev) k spremljanju in spodbujanju aktivnosti izvajanja projekta. Poleg zagotovitve potrebnih finančnih sredstev, smo morali kot vodstvo te ljudi identificirati, jim določiti nove obveznosti, jih organizirati v projektno skupino ter pooblastiti z ustreznimi pristojnostmi, ki so bile potrebne za izvršitev projekta.

Vodstvo je moralo poskrbeti tudi za potrditev in uveljavitev novih strateških ciljev, organizacijske strukture, vlog in odgovornosti zaposlenih ter poslovne politike. Pokazati je moralo naklonjenost programu kontinuiranega izobraževanja na ravni celotnega podjetja ter z ustreznim posredovanjem pravočasno rešiti vsa nesoglasja in spore, do katerih je prišlo zaradi sprememb v podjetju.

V vlogi nadzornega odbora je vodstvo obravnavanega podjetja skrbno ocenjevalo in spremljalo delo projektne skupine in odločalo o prerazporeditvi obstoječih in odobritvi dodatnih resursov, pomembnih za zagotovitev uspešnega izvajanja projekta.

4.7.4 Sestava in delo projektne skupine

Projektna skupina je bila sestavljena iz najsposobnejših ljudi podjetja, ki so skupaj z zunanji svetovalci in strokovnjaki zagotovili zadosti tehničnega in poslovnega znanja za uspešno izvedbo projekta. V projektni skupini je bilo stalno zaposlenih le nekaj ljudi: vodja projekta, eden ali več pomočnikov ter eden ali več sistemskih inženirjev, glede na fazo uvedbe obravnavane rešitve. Večina ostalih članov je bila v okviru projekta zaposlena krajši delovni čas, vendar z vso odgovornostjo in pooblastili, ki so bila potrebna za zagotovitev uspeha. Ti člani so bili praviloma vodje posameznih služb. Glavne naloge projektne skupine so bile:

- oblikovanje strategije uvajanja celovite rešitve,
- redno poročanje o izvajanju aktivnosti in njihovi skladnosti z določenim časovnim razporedom,
- identifikacija problemov in ovir pri uvajanju celovitih rešitev,
- aktiviranje začasnih skupin, imenovanih operativne skupine, ki so se soočala s temi problemi,
- sprejemanje ustreznih odločitev v zvezi s prioritetami, razporejanjem sredstev,
- podajanje predlogov nadzornemu odboru,
- zagotavljanje gladkega, hitrega in uspešnega uvajanja celovite rešitve na operativnem nivoju podjetja,
- tesno sodelovanje z izvajalci, zadolženimi za namestitev programske in strojne opreme.

Člani skupine so prav tako morali, če je bilo le možno, biti zaposleni na isti lokaciji, s čimer so zadostili pogojem učinkovitega skupinskega dela ter direktno komunicirali med seboj. Poskrbeti je bilo potrebno tudi za ustrezne nagrade in spodbude za uspešno uvedbo v skladu s ciljnim časovnim rokom in določenimi proračunskimi sredstvi. Skupina je morala imeti ustrezen pregled nad vsemi poslovnimi funkcijami in izdelki podjetja in s tem biti seznanjena s potrebami osrednjih poslovnih procesov.

Pomembna je bila tudi izmenjava informacij, tako znotraj podjetja, kot tudi med vsemi partnerji, ki so sodelovali pri projektu. Zaupanje je igralo pri tako obsežnih projektih zelo pomembno vlogo, zato je bilo potrebno ohranjati partnerski duh s pomočjo rednih sestankov oziroma srečanj.

Ključni člen vsake projektne skupine je seveda njen vodja, zato navajam še nekatere pomembne funkcije, ki so se nanašale na funkcijo projektne vodje. Le-ta je moral:

- projektu uvajanja celovite rešitve nameniti ves svoj delovni čas (v nasprotnem primeru bi se moral ukvarjati tudi s svojimi običajnimi delovnimi aktivnostmi, kar bi ga bo močno oviralo pri upravljanju projekta),
- biti nekdo iz podjetja (izbira zunanjega strokovnjaka bi bila neprimerna odločitev, saj slednji nima podrobnega znanja o procesih v podjetju),
- biti izkušen na področju operativnih poslovnih dejavnosti (oseba je prihajala iz enega ključnih funkcijskih oddelkov),
- biti najboljša možna izbira za opravljanje te funkcije (izbor enega izmed najsposobnejših managerjev obravnavanega podjetja),
- biti sposoben ustrezno ravnati z ljudmi, znati dobro komunicirati, biti spoštovan in zaupanja vreden ter imeti za seboj nekatere vidne poslovne uspehe.

4.7.5 Vodenje in upravljanje projekta

Kot rečeno, je projekt uvajanja celovite rešitve tvegan in drag izziv za celotno podjetje, zato je v tem pogledu projektno vodenje zelo pomemben, če ne ključni dejavnik izvedbe. Zajema številne aktivnosti in procese, kot so npr. planiranje, organiziranje, identifikacija soodvisnosti med posameznimi aktivnostmi, poročanje, izbor projektnega osebja, vodenje formalnih srečanj in sestankov ter upravljanje in nadzor aktivnosti, povezanih z uvajanjem informacijskih sistemov.

Tudi na področju projektnega vodenja pride do izraza očitna razlika med uvajanjem celovitih rešitev in tradicionalnim razvojem informacijskih sistemov. Kadar skušamo običajne metodologije projektnega vodenja razvoja informacijskih sistemov uporabiti pri uvajanju celovitih rešitev, lahko naletimo na številne težave. V tem primeru namreč imamo opravka s kompleksnimi programskimi paketi, povrh pa je uvajanje celovitih rešitev povezano s stalnimi spremembami, ki zahtevajo temeljito presojo ustreznosti organizacijskih procesov in tehnologije.

4.7.6 Metoda možganske nevihte (brainstorming) in uvajanje celovite rešitve

Možganska nevihta je metoda, ki gradi na skupinskem reševanju problemov in je uporabna skoraj za vsako področje človekovega delovanja. Kadarkoli gre za iskanje novih zamisli, novih rešitev, pristnih novosti, se zatečemo k diskusijski skupini, ki v neformalnem vzdušju in prav takem razgovoru jedri nove ideje (Likar 2004, 24).

Pri izboru ekipe smo morali biti izredno previdni, saj je bilo potrebno zagotoviti, da nismo izbrali v projektno skupino prevelikih kritikov, ki bi vsaki ideji ugovarjali. Ravno tako nismo smeli izbrati ljudi brez idej, zaviralcev, pesimistov ipd., ki delujejo na razvoj negativno in zaviralno. Upoštevati je bilo potrebno tudi, da ni bilo v skupini prevelikih

strokovnjakov, saj taki živijo v svojem miselnem kalupu in ne bi bili sposobni pogledati čez svoje miselno obzorje.

Velikost skupine je štela med 5 do 9 ljudi, glede na posamezno fazo uvedbe celovite rešitve. Najpomembnejši je bil vodja skupine, ki je njihovo delo koordiniral, zbiral uporabne podatke in ideje, jih posredoval izvajalcem ipd. Člani skupine so bili od vodstvenega kadra ter strokovnjakov iz različnih področij, do povsem podrejenih sodelavcev, ki so bili zgolj kasnejši uporabniki celovite rešitve. Pomembno pri izboru je bilo, da smo imeli v skupini ustvarjalne ljudi, manj dominantne, saj bi ti zavirali nove proizvajanje novih idej pri podrejenih.

Metoda uvajanja vključuje kritične aktivnosti vpeljave celovite rešitve v podjetje. Primarno se uporabljata dva načina:

- hkratno uvajanje celovite rešitve in
- postopno uvajanje celovite rešitve.

Hkratno uvajanje celovite rešitve

Hkratni pristop pomeni zagon celotne programske rešitve (vseh izbranih modulov) na vseh lokacijah podjetja v istem trenutku. Ta pristop običajno poteka v treh fazah. V prvi fazi podjetje izbere želeno konfiguracijo sistema, ki ga poveže z obstoječo programsko opremo. V drugi fazi sledijo testiranja modulov in preverjanje njihove medsebojne povezanosti. V tretji fazi pride do izklopa starega sistema in zagona celotnega novega sistema. Prednosti hkratnega uvajanja celovite rešitve:

- Ni potrebno ohranjati začasnih ali stalnih povezav z obstoječimi sistemi, saj celovita rešitev v celoti nadomesti stare sisteme. Prav tako ni potrebno vzdrževati starih sistemov.
- Celotno osebje, ki sodeluje pri projektu, se uvajanja v sistem loti v istem obdobju, zaradi česar je prisotnega veliko koordiniranega in učinkovitega sodelovanja med posameznimi skupinami. Prav tako je tveganje, da bi nekateri ključni udeleženci projekta v tem času zapustili podjetje, majhno.
- Čas uvajanja je nekoliko krajši, saj se konfiguracija, razvoj, testiranje in uvajanje vseh modulov izvajajo hkrati, prav tako pa ni potrebno vzpostavljati kompleksnih povezav z obstoječimi sistemi.
- V primeru gladke izvedbe projekta uvajanja celovite rešitve so stroški hkratnega pristopa nižji, saj je potrebnega bistveno manj dela, povezanega z ohranjanjem delovanja starih sistemov.

Slabosti hkratnega uvajanja celovite rešitve:

- Za uvajanje celovite rešitve so potrebna velika enkratna sredstva. Tudi njihovo ustrezno razporejanje znotraj skupin, dodeljenih posameznemu modulu, je zelo

oteženo in pogosto neustrezno. Tako imajo nekatere skupine pogosto na voljo manj sredstev, kot jih dejansko potrebujejo.

- Takšen pristop je povezan z veliko stopnjo tveganja, saj obstaja verjetnost, da določen del informacijskega sistema ob zagonu celovite rešitve ne bo deloval, to pa lahko negativno vpliva tudi na ostale module. V najslabšem primeru lahko pride do popolne odpovedi sistema prekinitve poslovanja.

Hkratni pristop je zaradi manjših stroškov in hitrega uvajanja primeren predvsem za majhna podjetja z manj kompleksnimi poslovnimi procesi, pri katerih je tveganje uporabe tovrstnega pristopa bistveno manjše.

Postopno uvajanje celovite rešitve

V primeru postopnega uvajanja, podjetje vsak posamezen modul uvaja postopoma, pogosto na vsaki lokaciji posebej. Zaporedno uvajanje vsakega posameznega modula vključuje oblikovanje ustrezne konfiguracije, namestitve in vzpostavitev povezave z obstoječim sistemom, testiranje ter zagon. Večja podjetja s kompleksnimi poslovnimi procesi in obsežno organizacijsko strukturo se praviloma odločajo za postopno uvajanje.

Prednosti postopnega uvajanja celovite rešitve:

- Pri postopnem uvajanju je potrebnih manj resursov. Projektu namreč ni potrebno nameniti obsežnih enkratnih sredstev, pač pa je le-te možno ustrezno razporediti po posameznih fazah. To pomeni tudi boljše izkoriščenost uporabljenih resursov, saj je celotno osebje osredotočeno na izvedbo posamezne faze.
- Hkratni pristop lahko smatramo kot uvajanje »na vse ali nič«. To pomeni, da lahko en neustrezen modul usodno vpliva na uspeh celotnega projekta. Veliko podjetij se zato odloči za postopen pristop, saj je s to metodologijo povezanega bistveno manj tveganja. Še preden pride do zagona celotnega sistema, podjetje že preizkuša in uporablja posamezne delujoče module.
- Znanje, ki ga zaposleni pridobijo v prvotnih fazah podjetja, lahko prenesejo tudi v ostale faze. Pri vsakem naslednjem modulu bo prisotnih bistveno več izkušenj, zaradi česar bo tudi uvajanje lažje in hitrejše.
- Pri postopnem uvajanju lahko projektna skupina demonstrira delovanje posameznih modulov že v začetnih fazah projekta. To je pomembno predvsem v primeru, ko ni prisotne trajne podpore vodstva, ali kjer se čuti določen odpor s strani zaposlenih. Z uspešnim zagonom sistema v eni fazi, lahko projektna skupina vodstvu podjetja in uporabnikom dokaže, da rešitev zanesljivo deluje.
- Časovno obdobje, ki preteče od začetnih postavitvev in konfiguracije sistema, pa do dejanskega zagona sistema, je pri hkratnem pristopu lahko zelo dolgo. Zaradi tega lahko uporabniške skupine, ki so sodelovale pri oblikovanju

posameznih modulov, postanejo nestrpne. Pri postopnem pristopu je ta čas bistveno krajši, saj ni potrebnega tolikšnega preventivnega testiranja sistema.

Slabosti postopnega uvajanja:

- V nasprotju s hkratnim pristopom je potrebno pri postopnem uvajanju veliko pozornosti nameniti ohranjanju delovanja obstoječih sistemov in njihovi povezanosti z nameščenimi moduli v vsaki posamezni fazi projekta. To pomeni, da je poleg težavnega uvajanja novega informacijskega sistema potrebno tudi vzdrževanje stare programske opreme. Skupni stroški so posledično višji.
- Zaradi zaporednega pristopa je čas uvajanja bistveno daljši.

4.7.7 Nadzor delovanja sistema

Po zagonu novega sistema nastopi t.i. obdobje stabilizacije, ki običajno traja od treh do devetih mesecev. V tem obdobju mnogo podjetij, ki so uvedla celovito rešitev, doživi določen padec v učinkovitosti poslovanja. Ta je lahko povezan npr. z nepripravljenostjo uporabnikov, nezmožnostjo sistema obdelovati določene količine podatkov, neustreznostjo mrežne opreme itd. Podjetje mora biti na to seveda pripravljeno, uporabnikom mora zagotoviti ustrezen obseg izobraževanja in usposabljanja ob pravem času ter organizirati interno skupino (v najboljšem primeru bi bila le-ta sestavljena iz članov projektne skupine), ki bo sistemu in uporabnikom nudila podporo v obdobju po zagonu sistema.

Organiziranje podporne službe

Skupina, ki je zadolžena za podporo celoviti rešitvi, se ukvarja z naslednjimi aktivnostmi:

- odkriva in odpravlja sistemske napake,
- odgovarja na vprašanja uporabnikov (na primer preko centra za pomoč uporabnikom ali s pomočjo dodatnega izobraževanja),
- spreminja dodatne nastavitve sistemskih parametrov v primeru organizacijskih sprememb (npr. ko se podjetje reorganizira, so potrebne spremembe v bazah podatkov, strukturi kontnega načrta in ostalih dokumentih in procesih),
- skrbi za uvajanje novih načinov vnašanja in prikazovanja podatkov v sistemu (npr. izpolnjuje potrebe po drugačnih načinih poročanja),
- posodablja ustrezno dokumentacijo in učni material,
- vzdržuje in posodablja programsko opremo.

Posebna področja stabilizacije sistema

Poleg organiziranja podporne službe je potrebno v fazi stabilizacije naknadno tudi oceniti kakovost pretvorbe podatkov, odkriti morebitna nova ozka grla v poslovnih procesih ter ugotoviti ustreznost dokumentacije in dosedanjega izobraževanja:

- Migracija podatkov iz starega v novi sistem ter pretvorba podatkov v nove zapise predstavljata pomemben del uvajanja celovite rešitve. Spremembe v podatkih izhajajo predvsem iz potreb po oblikovanju novih baz podatkov, dokumentov ter uvedbi novih poslovnih postopkov. V obdobju po zagonu informacijskega sistema je potrebno preveriti ali sta bili pretvorba in migracija uspešno izvedeni oziroma ali so zbirni podatki smiselni in v skladu z dejanskim fizičnim stanjem npr. zalog, materialnih delov itd. V primeru napak je potrebno primerjati in uskladiti nove in stare podatkovne vire ter izvesti preslikavo iz ene podatkovne baze v drugo, da bi tako zagotovili prisotnost vseh podatkov.
- Ozka grla v poslovnih procesih se lahko v različnih poslovnih sistemih pojavljajo na popolnoma različnih mestih. Povezovanje in skupno delovanje posameznih oddelkov lahko povzroči ozka grla, še posebno, kadar imajo ti oddelki na razpolago različne obsege sredstev. Ozka grla se prav tako lahko pojavljajo tam, kjer se denimo po novem zbira in vnaša velika količina podatkov. In nenazadnje lahko ozka grla povzročijo tudi nekatere povezave novega informacijskega sistema s starimi sistemi, ki so še vedno v rabi. Podjetje se lahko tega problema loti na več načinov. Lahko pozorno prisluhne nekaterim pripombam strank in poslovnih partnerjev in skuša ugotoviti, od kod izvirajo težave. Lahko tudi preprosto počaka na prve odzive s strani centra za pomoč uporabnikom. Ker pa sta slednja pristopa časovno precej zamudna, se podjetje lahko problema aktivneje loti s pomočjo interne analize podatkov (pregled poročil in transakcijskih podatkov) ali analize organizacije (pogovor z uporabniki celovite rešitve ter odkrivanje problemov).
- Za uspešno delovanje celovite rešitve je potrebno ustrezno znanje o programski opremi in poslovnih procesih, zato je pred zagonom sistema potrebno primerno izobraževanje za uporabnike in dokumentacijo. Podjetja zelo pogosto podcenjujejo potrebo po izobraževanju in usposabljanju, vendar lahko to problematiko ustrezno ocenijo šele po zagonu sistema, na katerih področjih je treba zagotoviti dodatna izobraževanja in dokumentacijo ter temu primerno razporedijo sredstva.

5 ZAKLJUČEK

Osnovni namen diplomske naloge je bilo predstaviti celovit koncept upravljanja odnosov s strankami in poslovnimi partnerji ter njegove uvedbe v podjetje. Osredotočila sem se na upravljanje odnosov s strankami iz informacijskega vidika, saj je poleg trženjskega vidika, ključnega pomena uporaba naprednih informacijskih tehnologij.

V nalogi sem opredelila smiselnost uvedbe kontaktnega centra in CRM rešitve pri preobrazbi podjetja in opredelila konkretne cilje projekta. Te uvedbe so potrebne predvsem v smislu organizacije poslovnih procesov.

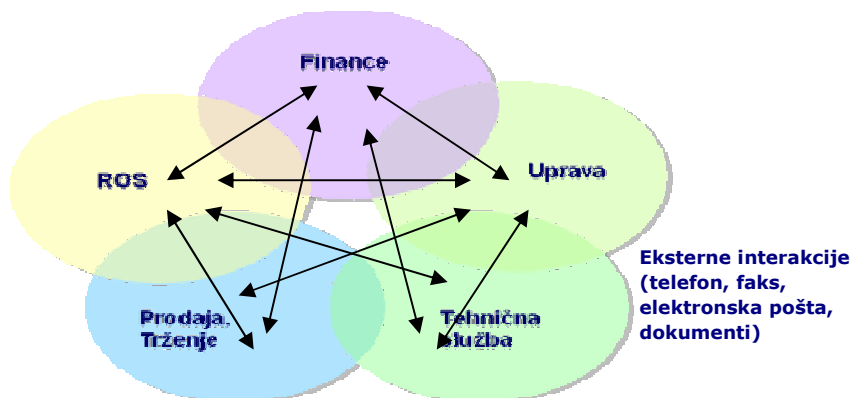
Predstavitev uvedbe kontaktnega centra in CRM rešitve se mi zdi pomembna zato, ker gre za hitro rastoče področje v tehnologiji in s pomočjo znanja in informacijskega sistema, predstavlja temelj podatkovnega skladišča, ključnega pri komunikaciji, upravljanju odnosa s strankami in razumevanja le teh.

Kontaktne centre postajajo učinkovito sredstvo pri komunikaciji med podjetji in uporabniki njihovih storitev. V podjetjih je vedno pogostejši pojav racionalizacije in razbremenitve človeških virov. Zato se podjetja za obvladovanje pozivov in zagotavljanje dobrih odnosov med podjetjem in uporabnikom storitev poslužujejo predvsem sodobnih telekomunikacijskih in informacijskih sistemov.

Celovita rešitev omogoča izboljšanje poslovanja ter tržnega deleža. Podjetje ima z uvedbo celovite rešitve konkurenčno prednost, saj je možno le na osnovi vseh zbranih podatkov ustrezno analizirati in interpretirati strankino obnašanje in temu primerno izvesti ustrezne marketinške akcije ter pristope, ki vodijo k večji in močnejši kupčevi lojalnosti. Posledica je povečanje prodaje in boljši, trdnejši položaj na tržišču.

Obravnavano podjetje se je srečevalo z internimi in eksternimi procesi ter interakcijami, v obliki, kot jo prikazuje slika 5.1.

Slika 5.1 Obstoječe stanje procesov obravnavanega podjetja



Ti procesi med seboj niso bili povezani v enotno bazo, temveč je imel vsak sektor svojo, katere med seboj niso bile primerljive. To je oteževalo pregled nad obstoječimi strankami in onemogočalo zbir podatkov za potencialne stranke.

Iz navedenih razlogov se je podjetje odločilo implementirati CRM rešitev in kontaktni center. Namen uvedbe kontaktnega centra in CRM rešitve za podporo strankam je bil naslednji:

- nuditi visok nivo storitev in visoko stopnjo prijaznega servisa do strank,
- zagotavljanje 100 % odzivnosti – beleženje in izvajanje povratnih klicev,
- spremljanje in beleženje vseh klicev z možnostjo kasnejše analize,
- pridobivanje osebnih podatkov stranke ter ob dodatno zastavljenem vprašalniku o kvaliteti in zadovoljstvu s podjetjem izvesti primerjavo s konkurenco ter s tem izboljšati ponudbo in storitve,
- centralizacija interakcij in razbremenitev ostalih služb znotraj podjetja in s tem specializacija funkcije podpore strankam,
- učinkovita segmentacija opravil – boljša izkoriščenost človeških virov,
- podpora vsem komunikacijskim kanalom,
- pregled nad zgodovino stranke.

Vsak projekt uvajanja celovite rešitve se prične s spoznanjem vodstva o bistvenih koristih sistema, ki bi jih podjetje uspelo realizirati v okviru svoje poslovne strategije. Vodstvo torej da pobudo in odredi organiziranje ustrezne projektne skupine, ki bodo skupaj z vodstvom na podlagi temeljitega poslovnega načrta in vizije presodila o strateški in ekonomski upravičenosti investicije. Odločitev za uvedbo celovite rešitve sproži izvajanje skrbne priprave projekta, ki upošteva vse njegove poslovne in tehnološke zahtevnosti. Proces priprave se zaključi z izbiro najustreznejše celovite rešitve.

Faza uvajanja nato aktivira procese in ljudi na vseh ravneh organizacije, zajema pa tri glavna področja izvajanja aktivnosti: tehnologije, poslovne procese in ljudi. Proces uvajanja zahteva previdno in premišljeno delo, ki ga je mogoče izvesti le z doslednim upoštevanjem temeljnih načel uspešnega vodenja projektov. Pri tem še naprej igra pomembno vlogo tudi vodstvo podjetja z aktivnim spodbujanjem in nadzorovanjem vseh ključnih aktivnosti procesa.

Po zagonu celovite rešitve sledi kritično obdobje stabilizacije sistema, na katerega mora biti podjetje dobro pripravljeno. Šele z zaključkom te faze lahko potegne črto pod projektom uvajanja celovite rešitve ni začne vrednotiti dosežene rezultate in pripravljati načrte za nadaljnji razvoj rešitve ter celotne informacijske infrastrukture.

Povzetek tega procesa nam uvajanje celovite rešitve prikaže kot proces, ki vključuje tesno interakcijo in soodvisnost med vsemi opredeljenimi dejavniki uspeha. Le z

upoštevanjem vseh vplivnih dejavnikov lahko podjetje predvidi tista kritična področja, ki se jim mora posebej posvetiti.

V diplomskem delu sem prikazala, da je dosledno upoštevanje dejavnikov uspeha eden izmed najpomembnejših ključev za doseganje močnih pozitivnih učinkov uvajanja celovitih rešitev, hkrati tudi predpogoj za vsakršno odločitev o prevzemu tako tveganega in obsežnega projekta.

Glede na to, da se stranka od stranke razlikuje, bo podjetje konkurenčno le, če o znalo vsako od njih obravnavati individualno. Za podjetje je najpomembnejše, da ob pravem trenutku, s pravo informacijo, pravo ponudbo in ceno, prek najprimernejšega komunikacijskega kanala zadovolji potencialno ali obstoječo stranko.

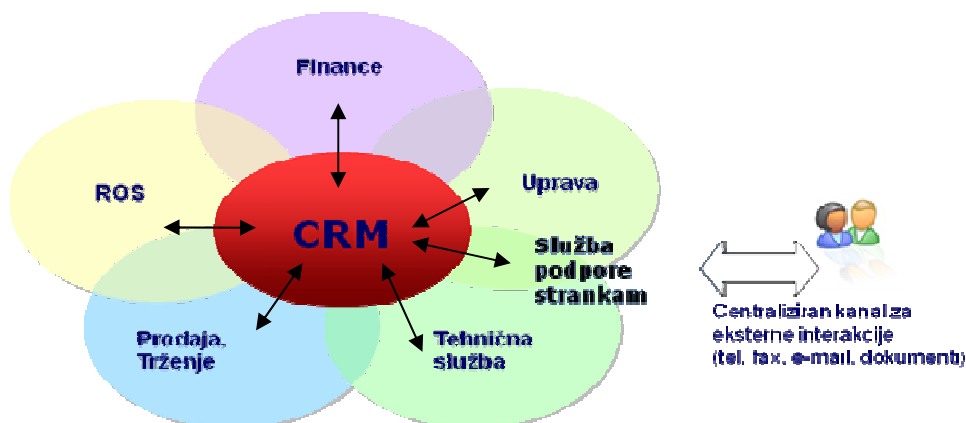
Podjetje mora sprejeti CRM kot način poslovanja in ne kot tehnologijo, ki bo sama skrbela za del njegovega poslovanja. Tako bo lahko poslovalo bolj uspešno in učinkovito ter imelo precejšnjo prednost pred konkurenti. Nova informacijska tehnologija mora podjetju služiti kot sredstvo za doseganje ciljev, zaposleni pa bodo morali izboljšati odnose s strankami.

Zaradi obsežnosti in zahtevnosti uvedbe CRM rešitve in kontaktnega centra je pomembno, da to podjetja postavijo na prvo mesto. Prav tako ne gre brez podpore in sodelovanja vodilnih v podjetju. Za uspešno delovanje CRM je pomembna prizadevnost prav vseh v podjetju. CRM mora biti načrtovan celostno, implementiran pa postopno.

Razvoj kontaktnih centrov bo tudi v prihodnosti usmerjen k uporabnikom. Razvijalci se zavedajo, da ključno vlogo igrajo tudi agenti, ki posredujejo informacije in rešujejo pozive, ki pridejo v kontaktni center. Sodobne tehnologije omogočajo usmerjanje pozivov na taki ravni, da se agenti kontaktnih centrov razbremenjujejo, uporabniki pa iz kontaktnega centra dobijo zadovoljive odgovore, ne glede na to, ali so bili poslani avtomatsko iz baze znanja ali pa je odgovor posredoval agent. Prisotnost agentov pa bo tudi v bodoče še vedno pomembna, saj imajo uporabniki večje zaupanje v izdelke ali storitve podjetja, če v najbolj kritičnih trenutkih dobijo pomoč od človeka.

Kot navedeno, se je obravnavano podjetje srečevalo z internimi in eksternimi procesi ter interakcijami, v nepovezani obliki. V procesu uvedbe kontaktnega centra in CRM rešitve z namenom poenotenja baze, skozi katero bo imel vsak oddelek vpogled v stranko, smo morali prebroditi več faz uvajanja, pri katerih smo se vsakokrat soočili z določenimi težavami, ki so oteževale prehode v nadaljnje faze. Tako je uvedba potekala dlje časa, na koncu pa smo kljub težavam prišli do zelenega cilja, ki je predstavljen v sliki 5.2.

Slika 5.2 Končno stanje procesov obravnavanega podjetja



Poenotili smo bazo podatkov skozi centraliziran kanal CRM, uvedli kontaktni center v podjetje, preko katerega so agenti vnašali podatke o strankah direktno v skupno bazo podatkov in imeli pri kontaktu s stranko takojšen vpogled v njeno zgodovino, kar je omogočilo profesionalen kontakt s stranko, učinkovitejšo prodajo in tehnično podporo.

Končni rezultati namena uvedbe CRM rešitve in kontaktnega centra v podjetje in posledično uspešnega poslovanja in rasti pa bodo v podjetju vidni le, če se spremeni odnos pri vseh zaposlenih, ki bodo na kakršenkoli način prihajali v stik z odjemalci.

LITERATURA

- Bose, Ranjit. 2002. Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial management and data systems* 102 (2): 89–97.
- Eržen, Boris. 2002. Vrednost podjetja določajo njegove stranke. *Gospodarski vestnik* 10 (3): 7–8.
- Gorše, Barbara. 2001. Kako obdržati stranko. *Gospodarski vestnik* 50 (15): 17.
- Hvala, Primož. 2001. *Upravljanje trženjskih odnosov*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Hrovat, Metka. 2001. Nova doba trženja – upravljanje odnosov s strankami ali CRM. *Gospodarski vestnik* 50 (29): 50–53.
- Jančič, Zlatko. 1990. Marketing – strategija menjave. *Gospodarski vestnik* 39 (36): 15–16.
- Janežič, Matjaž. 2005. *Prednosti, slabosti in učinki celovite programske rešitve za podjetje*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Krajnik, Gašper. 2006. *Usmerjanje pozivov v porazdeljenih kontaktnih centrih*. Magistrsko delo, Fakulteta za računalništvo in informatiko Ljubljana.
- Likar, Borut. 2004. *Inoviranje*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Lavrič, Maks. 2003. *Procesna organizacija in vodenje podjetja v funkciji zadovoljstva odjemalca*. Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Midden, Herman. 2001. Upravljanje odnosov s strankami. *Info SRC.si*, 31: 3–4.
- Nah, Fiona Fiu-Hoon, Kuang Jinghua in Lau Janet Lee-Shang. 2001. Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business process management journal* 7 (3): 285–296.
- Pavlovič, Tinkara. 2000. Upravljanje odnosov s strankami – ali vemo kaj je to? *Finance*, 115: 19.
- Reynolds, Adrian. 2000. *Bringing customer intelligence to your CRM projects*. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.

VIRI

- Alt, Rainer in Thomas Puschman. 2006. *Success in CRM implementation: Results from a consortial benchmarking study*. [Http://web.njit.edu/~jerry/CRM-Monograph/CH5.doc](http://web.njit.edu/~jerry/CRM-Monograph/CH5.doc) (17. 12. 2006).
- Contact Centre World. 2006. *Contact centre*. [Http://www.contactcenterworld.com](http://www.contactcenterworld.com) (17. 12. 2006).
- Gartner. 2009. *Magic quadrant for CRM customer service contact centers*. [Http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/microsoft/article.html](http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/microsoft/article.html) (17. 12. 2006).
- ICE, informacijski sistemi. 2006. *Model izgradnje kontaktnega centra*. Interno gradivo. ICE, informacijski sistemi.