

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

UVEDBA ORODJA ZA UPRAVLJANJE S  
KUPCI V MAJHNEM PODJETJU

LUKA ŽLEBNIK

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

UVEDBA ORODJA ZA UPRAVLJANJE S  
KUPCI V MAJHNEM PODJETJU

Luka Žlebnik

Koper, 2010

Mentor: pred. dr. Uroš Godnov



## **POVZETEK**

Diplomska naloga obravnava uvedbo orodja za upravljanje odnosov s kupci v majhnem podjetju. Konkretnije je predstavljena metoda osmih gradnikov, ki podjetjem omogoča celovit vpogled, pripravo projekta in uvedbo orodja za upravljanje s kupci. Podjetja se v praksi odločajo med razvojem lastno izgrajenega orodja za upravljanje odnosov s kupci, nakupom ali se odločijo za zunanega izvajalca. V diplomski nalogi je s pomočjo več parametrskega kvalitativnega odločitvenega modela narejena analiza, ki prikazuje ali je razvoj in uvedba lastno izgrajenega orodja za upravljanje s kupci lahko pravilna odločitev glede na zahteve sodobnega poslovnega okolja.

*Ključne besede:* CRM orodje, prenova poslovnih procesov, gradniki, kupci, segmentacija, taregiranje, prodaja, prihodki

## **SUMMARY**

The implementation of customer relationship management (CRM) tool in a small enterprise is discussed in this thesis. The method of an eight building blocks which offers to the enterprise a comprehensive picture, the preparation and implementation of the project is explained. Enterprises may choose between self developed CRM tool, buying commercial CRM tool or application services providers. Qualitative analysis of parameter decision model should show whether the self developed and implemented CRM tool is a correct decision for small enterprise based on demands of the modern business environment.

*Key words:* CRM tool, business process reengineering, building blocks, customers, segmentation, targeting, sales, revenues

**UDK:** 658.89:004/007(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilj diplomskega dela .....	1
1.2	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela .....	2
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
<b>2</b>	<b>CRM sistem.....</b>	<b>3</b>
2.1	Enostaven krogotok cikla kupca .....	4
2.2	Procesi v življenjskem ciklu kupca .....	5
2.3	Namen uporabe CRM sistema v prodaji.....	7
2.4	CRM z vidika sistema.....	7
2.5	Vidiki podjetja .....	9
2.6	Strategije in trendi v prodaji .....	10
2.6.1	Povečanje prihodkov .....	10
2.6.2	Namen uporabe CRM v marketingu.....	10
2.6.3	Navzkrižna prodaja.....	10
2.6.4	Optimizacija kanalov .....	11
2.6.5	Personalizacija.....	11
2.6.6	Proženje marketinških akcij glede na dogodke .....	11
2.7	Sestavni deli CRM orodja.....	11
2.7.1	Zbirka naslovov .....	11
2.7.2	Koledar .....	12
2.7.3	Dokumenti .....	12
2.7.4	Opravila .....	12
2.7.5	Beležke .....	12
2.7.6	Elektronska pošta.....	12
2.7.7	Telefonski klici .....	13
2.7.8	Poročila in analize .....	13
<b>3</b>	<b>Uvedba CRM orodja po metodi osmih gradnikov .....</b>	<b>15</b>
3.1	Gradnik št.1: CRM vizija.....	16
3.2	Gradnik št. 2: CRM strategija .....	176
3.2.1	Strategija trženja in njihov razvoj.....	16
3.3	Gradnik št. 3: Zadovoljstvo kupcev.....	187
3.4	Gradnik št. 4: Organizacijska kultura .....	18
3.5	Gradnik št. 5: CRM procesi .....	19
3.6	Gradnik št. 6: CRM informacije .....	20
3.7	Gradnik št.7: CRM tehnologija .....	21
3.7.1	Nakup CRM orodja .....	22
3.7.2	Povezljivost CRM orodja z ostalimi orodji .....	24
3.8	Gradnik št. 8: CRM metrike .....	24

<b>4</b>	<b>CRM orodja</b> .....	<b>25</b>
4.1	Maximizer Enterprise .....	25
4.2	Microsoft Dynamics CRM 3.0 .....	25
4.3	Lastno izgrajeno CRM orodje .....	26
4.4	Povzetek intervjuja-izgradnja lastnega modela vrednotenja CRM orodja... .....	26
4.5	Večparameterska analiza CRM orodij s pomočjo programa SIDX .....	27
<b>5</b>	<b>Rezultati uvedbe CRM orodja</b> .....	<b>31</b>
5.1	Spremembe v podjetju zaradi uvedbe CRM orodja.....	31
5.1.1	Povečanje prodaje.....	31
5.1.2	Zmanjšanja števila nezadovoljnih kupcev.....	32
5.1.3	Enostavnost uporabe.....	32
<b>6</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>33</b>
	<b>Literatura in viri</b> .....	<b>35</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>37</b>



## **SLIKE**

Slika 1	Enostaven tristopenjski življenjski cikel kupca .....	4
Slika 2	Kupčevi procesi v življenjskem ciklu .....	5
Slika 3	Podroben podproces za prodajo .....	6
Slika 4	Kupčevi procesi v življenjskem krogu .....	7
Slika 5	CRM z vidika sistema .....	9
Slika 6	Primer maske CRM orodja.....	13
Slika 7	Osem gradnikov za uspešno uvedbo CRM .....	15
Slika 8	Proces izboljšanja zadovoljstva kupcev .....	18
Slika 9	Nakup CRM orodja .....	23
Slika 10	Drevo kriterijev .....	28
Slika 11	Pregled rezultatov.....	30
Slika 12	Možen organigram podjetja po uvedbi CRM orodja .....	31

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1	Tipi podatkov o kupcih.....	20
Preglednica 2	Primer tipičnih uporabniških rešitev za CRM.....	23
Preglednica 3	Vrednotenje podkriterijev CRM orodij .....	29

## **KRAJŠAVE**

CRM	angl. Customer Relationship Management
BPR	angl. Business Process Rengineering
CASE	angl. Computer Aided software Engineering
BI	angl. Business Inteligence
ERP	angl. Enterprise Resource Planning
SCM	angl. Supply Chain Management
B2B	angl. Business to Business
ASP	angl. Application Services Providers
ETL	angl. Extract, Transform, Load
ROI	angl. Return on Investment
SQL	angl. Structured Query Language

# **1 OPREDELITEV OBRAVNAVANEGA PROBLEMA IN TEORETIČNIH IZHODIŠČ**

V diplomskem delu bomo predstavili uvedbo orodja za upravljanje odnosov s kupci (v nadaljevanju CRM) v majhnem podjetju ter ocenili ali je bila le-ta uspešna. Na področju prodaje je v zadnjih letih prišlo do velikih sprememb. Ker je konkurenca na trgu neusmiljena, je potrebno upoštevati naslednja dejstva (Berson in Smith 2000, 42):

- Podjetja porabijo veliko več denarja za pridobitev novega kupca kot za držanje že obstoječega kupca.
- Veliko dražje je ponovno pridobivanje kupca, ki je odšel h konkurenci, kot ga ohranjati zadovoljnega.
- Mnogo lažje je prodati izdelek obstoječemu kupcu kot pa novemu kupcu.
- Nekateri kupci prinašajo podjetju več denarja kot drugi.

Vsak kupec je pomemben, saj na primer zmanjšanje osipa kupcev za 5 odstotkov poveča dobiček podjetja od 25 do 85 odstotkov, pač odvisno za kakšen tip kupca gre (Reicheld in Sasser 1990, 26). Pomembno je torej, da podjetja zmanjšajo stopnjo osipa, pri tem pa morajo vedeti (Kotler 1998, 47):

- Podjetje se mora odločiti koliko kupcev želi obdržati.
- Opredeliti je treba vzroke za manjše število kupcev in pri tem uvideti, katere vzroke lahko odpravimo.
- Ugotoviti je treba zmanjšanje dobička zaradi osipa.
- Ugotoviti je treba stroške zadržanja kupcev.

Uvedba preprostega CRM orodja v podjetju lahko v veliki meri izboljša delovanje prodajne službe. Z individualnim pristopom h kupcu spoznavamo njihove navade, želje in nove potrebe. Uporaba preprostega CRM orodja v podjetju omogoča doseganje zelenega uspeha na področju prodaje. CRM je poslovna strategija, ki opredeljuje kako proaktivno ravnamo, upravljamo odnose s kupci. Je celostna usmeritev procesov v podjetju, ki v središče postavljajo kupca. To je sistem v pravem pomenu besede, ki zajema delo s kupci, reševanje njihovih problemov, spodbujanje kupcev k nakupom izdelkov in storitev do končne finančne transakcije. CRM sistem zajema kupca, ki je v središču; procese, ki se vršijo v podjetju; tehnologijo, ki obsega tako strojno kot tudi programsko opremo ter zaposlene v podjetju (Cunningham 2002, 7).

## **1.1 Namen in cilj diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je analizirati dve komercialni orodji, in sicer Maximaizer Enterprise 9.0 in Microsoft Dynamics CRM 3.0, ter proučiti smiselnost razvoja lastnega CRM orodja glede na rezultat analize komercialnih orodij.

Cilji diplomske naloge so:

- izgradnja večparameterskega kvalitativnega modela za ocenjevanje CRM orodja,
- uporaba večparamterskega kvalitativnega modela za ocenjevanje Maximaizer Enterprise in Microsoft Dynamics CRM 3.0 ter lastnega CRM orodja,
- simulacija smiselnosti razvoja lastnega CRM orodja oz. nakupa obstoječih rešitev na trgu.

## **1.2 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Prvi korak, ki ga bomo storili je uporaba metode sinteze in analize na podlagi proučene literature, programskih orodij.

S pomočjo programa SIDX bomo uporabili več parametrski kvalitativni odločitveni model, ki naj bi pokazal, ali je bila odločitev za razvoj in uvedbo lastnega CRM orodja pravilna odločitev vodstva podjetja. Model bo zajemal poglobitve lastnosti CRM orodij, ki so za podjetje najpomembnejše. Več parametrski model bomo zgradili na podlagi podatkov pridobljenih s proučevanjem preteklega in trenutnega stanja v podjetju ter dokumentacije podjetja, ki odseva dejanske potrebe podjetja. K izgradnji modela bo pripomoglo tudi znanje pridobljeno iz literature, ki ga bomo dopolnili tudi z manjšo kvalitativno raziskavo, in sicer polstrukturiranim intervjujem z vodstvom podjetja. Podatke bomo analizirali in iz njih izdelali večkriterijsko odločitveno drevo, ki bo vsebovalo nadrejene in podrejene kriterije.

## **1.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

V diplomski nalogi bomo poleg analize dveh komercialnih orodij proučili smiselnost razvoja lastnega CRM orodja. Proučevanje bo temeljilo na primeru majhnega podjetja (10–50 zaposlenih), zato bodo izsledki primerni le za majhna podjetja.

## 2 CRM SISTEM

Podjetja potrebujejo CRM, ker je to ključ do informacij s katerimi se podjetje oskrbuje, da organizacijsko raste in s tem večja tržni delež. Hkrati pa je CRM namenjen osredotočanju na donosne kupce, saj majhen delež kupcev ustvari večino prihodkov oziroma dobička.

V praksi se podjetja lotijo uvedbe CRM sistema projektno. Veliko uvedb takih projektov propade, ker se ne upošteva osnov informacijske tehnologije oziroma poslovnih načel za zagon projekta. Najpogostejše težave pri uvedbi CRM sistema so naslednje (Gentle 2002, 10):

- pomanjkanje čistih poslovnih primerov in ciljev,
- pomanjkanje aktivnosti,
- prevelika usmerjenost projekta v informacijsko tehnologijo,
- CRM se ne uvaja kot celostni sistem ampak kot tehnologija, namestitev programske opreme,
- pomanjkanje organizacijske pripravljenosti podjetja za uvedbo CRM,
- preširok obseg projekta,
- nezadostne spremembe virov managementa,
- končni uporabniki CRM ne sprejmejo,
- slepo zaupanje zunanjim svetovalcem,
- organizacijske spremembe in politika podjetja,
- premalo primerne testnega časovnega obdobja,
- slaba kakovost podatkov,
- uporaba tradicionalne »waterfall« ali »cascade« metode,
- organizacijska struktura podjetja oz. IT sistema, ki je navpičen, pri uvedbi CRM pa gre za vodoraven process.

CRM ni samo tehnologija ampak ljudje, procesi, ki so ustrezno podprti s tehnologijo (programsko opremo). Pred dobrimi desetimi leti je BPR, (BPR je angleška kratica za business process reengineering in pomeni prenovo poslovnih procesov) postal prevladujoč koncept v IT in poslovanju. V nadaljevanju BPR. Cilji BPR so bili, da spremenijo procese v podjetju in jih naredijo bolj skladne z vidika podjetja in bolj naravne z vidika oddelkov. Najprej je potrebno te procese funkcijsko dekompozirati; razbiti na sestavne podproces. Vsak podproces mora imeti:

- enega ali več odgovornih zaposlenih za izvedbo podprocesa,
- enega ali več vložkov s strani različnih udeležencev znotraj podjetja (zaposleni) ter zunaj podjetja (prodajalci ali kupci),
- transformacijo, preoblikovanje procesov,
- enega ali več izločkov.

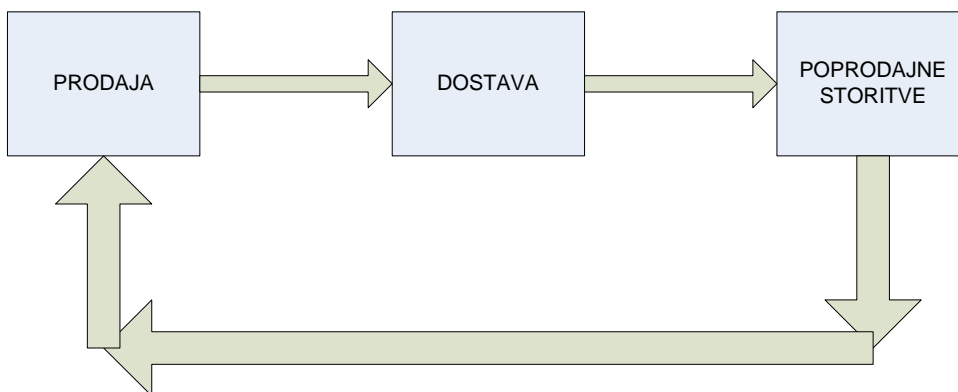
Večina podjetij teh podprocesov niti ne zazna, ker so redko neposreden rezultat enega izmed procesov. To so metode dela različnih ljudi v organizaciji tokom časa. Pogosto je to končna in realna slika neučinkovitega sklopa teh procesov. Razmerje med stroški in učinkovitostjo je poglavitni razlog za BPR. BPR izboljšuje poslovne procese, kar je smiselno z vidika zniževanja stroškov v podjetju. Prenova procesov znotraj enega oddelka je lažja kot prenova procesov v celotnem podjetju.

## 2.1 Enostaven krogotok cikla kupca

Koraki v krogotok cikla kupca s katerim se podjetje sooča predstavljajo trije osnovni koraki (Gentle 2002, 37):

- Prodaja zajema vse aktivnosti od identifikacije kupca, targetiranja potencialnih kupcev (marketing), vzpostavljanja kontaktov, nagovarjanje potencialnih kupcev do zaključka pogodbe.
- Dostavo, aktivacijo, ki vključuje namestitev ali uvedba določenega proizvoda ali storitve.
- Poprodajne storitve ali management storitev, ki vključujejo aktivnosti, ki so v teku (na primer obračunavanje, strežba kupcev, splošna vprašanja).

**Slika 1** Enostaven tristopenjski življenjski cikel kupca



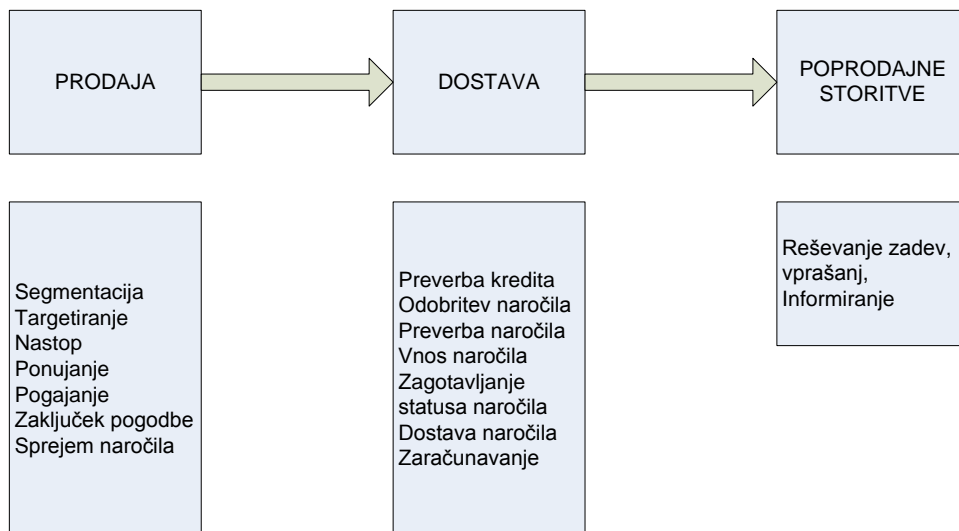
Vir: Gentle 2002, 37.

Ta model domneva, da proces poteka enosmerno ter, da je odnos osnovan na kupcu, ki uporablja iste produkte ali storite do konca življenjske dobe oziroma do izteka pogodbe.

## 2.2 Procesi v življenjskem ciklu kupca

Znotraj posameznih korakov tega modela se odvija veliko procesov. Podjetje opredeli trg oziroma kupca, segmentira trg in zbira podatke za marketinške akcije, da zagotavlja kupcu v kakšnem stanju je kupčevo naročilo oziroma kako je treba ravnati s povpraševanjem. Te osnovne procese ponazarja spodnja slika.

**Slika 2** Kupčevi procesi v življenjskem ciklu



Vir: Gentle 2002, 38.

Kupčevi procesi v posameznih korakih so dokaj zapleteni. Ko razčlenimo posamezni korak na procese, je v te procese vključenih velik del zaposlenih. Te procese je možno razčleniti na podprocese, slednje lahko členimo še na posamezne naloge, ki jih izvršujejo udeleženci in jih je možno analizirati ter vrednotiti.

**Slika 3** Podroben podproces za prodajo

PRODAJA	
MARKETING	PRODAJA
Zbiranje novih podatkov Razvrščanje novih podatkov Analiza kupcev Opredelitev segmentov Opredelitev akcij Izvršitev akcije Rokovanje z odgovori Ustvarjanje ponudb Dogovor sestankov	Prvi klic Upravljanje aktivnosti Analiza zahtev Posodabljanje kontaktov Priprava ponudbe Upravljanje z prodajno močjo Lijačenje Trenutna ponudba Pogajanje Zaključek pogodbe Sprejem naročila

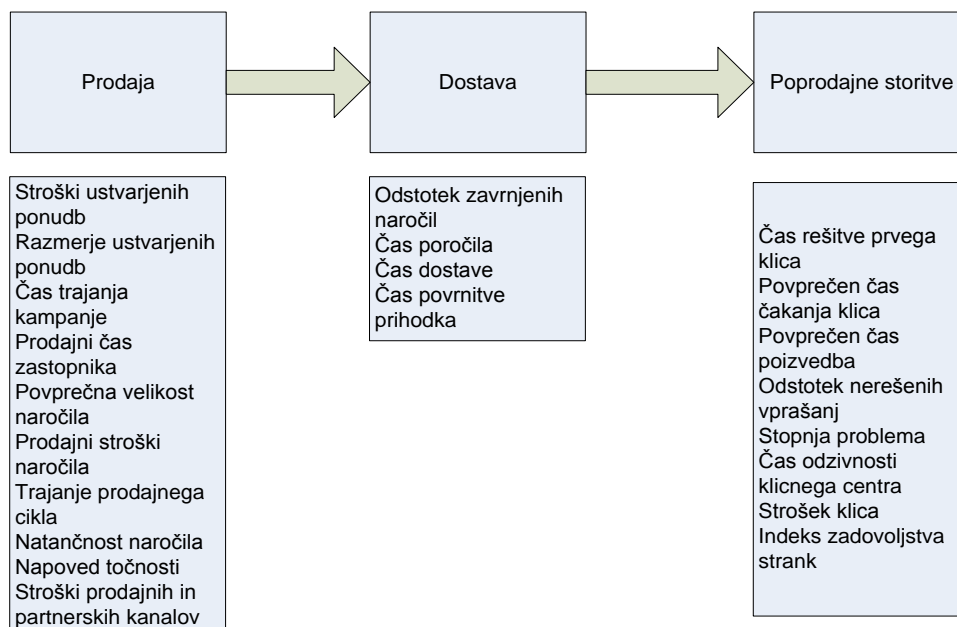
Vir: Gentle 2002, 39.

CRM procese je možno meriti in vrednotiti po treh kriterijih glede na (Gentle 2002, 40):

- pomembnost; kako pomemben je proces za kupca in podjetje,
- učinkovitost; ali je proces smiseln in ali prinaša neko vrednost, ne glede na učinkovitost,
- zmožnost; v kolikšni meri je proces pravilno narejen in kako hitro.

Z uporabo metrike procesov v življenjskem ciklu kupca dobimo sliko učinkovitosti teh procesov v podjetju.



**Slika 4** Kupčevi procesi v življenjskem krogu

Vir: Gentle 2002, 39.

### 2.3 Namen uporabe CRM sistema v prodaji

Kakovost, odličen proizvod ali storitev danes ne zagotavljajo dolgoročnega poslovnega uspeha. Podatki o kupcih naših proizvodov ali storitev so postali najpomembnejše premoženje, kar jih podjetje ima. Danes kupci lažje primerjajo ponudbe med seboj in se lažje odločijo za najboljšo ponudbo. Zato mora vsako podjetje strmeti k strategiji kako pridobiti in ohraniti najbolj dobičkonosne kupce. Vse več podjetij se poslužuje rešitve v akronimu CRM.

CRM orodje, kot ga poznamo danes, izvira iz orodjih za podporo prodaji (angl. CASE - computer aided software engineering). V zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja so nastala prva orodja, katerih namen je bil izboljšati produktivnost prodaje in omogočiti prodajnikom, da zabeležijo vse aktivnosti povezane z njihovimi kupci. Današnje uporabniške rešitve so poleg zapletenosti in novih funkcij vedno bolj usmerjene v boljše odnose s kupci in povečanje njihovega zadovoljstva (Gentle 2001, 29).

### 2.4 CRM z vidika sistema

Opisali smo CRM z vidika podjetja in kupca. Sedaj pa ga bomo opisali še z vidika sistema.

Na eni strani sistema so »škatle« avtomatizacije, različni sistemi narejeni za različne funkcije v različnem časovnem obdobju z malo ali brez odnosa, zasnov in povezavami med seboj.

Vsak sistem ima podatkovni model. Informacije zbrane na višjem nivoju v podjetju so namenjene tudi spodnjemu nivoju, marketingu, dobavi in poprodajnim storitvam.

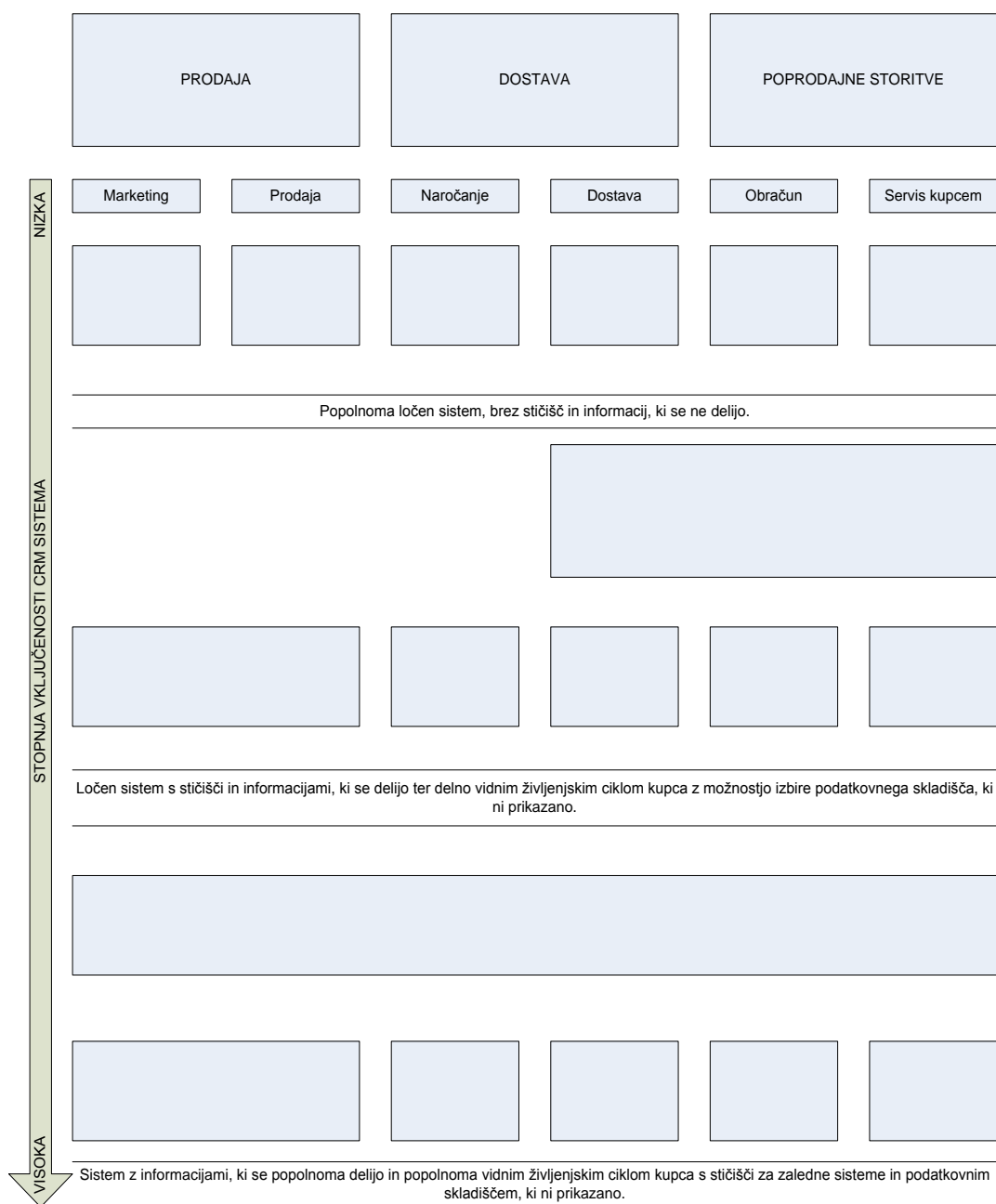
Skrajna stran sistema prikaže idealno sliko sistema, ki se razteza čez vse funkcije življenjskega cikla kupca. Z različnimi uporabniškimi rešitvami je možno dostopati do posamezne podatkovne baze kupcev tako, da se podatki ne podvajajo, kar posledično pomeni, da ni potrebe po kakršnemkoli vmesniku.

Pretok podatkov časovno poteka od marketinga, prodaje, naročila, dostave kupčevih informacij, informacij v zvezi z naročilom, skrbništvom ter poprodajnih storitev.

Med skrajnostma obstajata različni stopnji skupnih vmesnikov, odvisnih od informacijskega sistema, ki se v podjetju razvija skozi čas. Idealnejši kot je sistem, lažji je prehod informacij čez meje funkcionalnosti. Podatki se ne podvajajo ter se v sistem ne vnašajo ročno.

V praksi in v poslovnih procesih se to odraža v krajših prodajnih ciklih oziroma v nižanju stroškov in povečanju prodaje, krajših dostavnih ciklih, nižjih stroških in hitrejšem pritoku prihodkov ter odzivnemu, hitrejšem servisu kupcev, kar povečuje zadovoljstvo kupcev. Z vidika sistema CRM podaja informacije v sistem po mejah funkcionalnosti, kar podjetju omogoča širok pogled na kupca.

Slika 5 CRM z vidika sistema



Vir: Gentle 2002, 45.

## 2.5 Vidiki podjetja

Vidik podjetja zajema strategije, ki jih podjetje postavlja v času, ko na strateškem nivoju določa svoje cilje, pozicionira svoje proizvode ali storitve na trgu in si s tem razdeli tudi potencialni trg, ki bo podjetju prinašal dolgoročne prihodke.

## **2.6 Strategije in trendi v prodaji**

### **2.6.1 Povečanje prihodkov**

Uvedba CRM orodja omogoča, da vpeljemo strategijo, ki izboljša odnose z obstoječimi kupci. Hkrati pa CRM za podjetje predstavlja hranjenje najbolj donosnih kupcev.

Donosnost povečujejo procesi, ki (Gentle 2002, 41):

- Prepoznavajo priložnosti in ravno boljše poznavanje kupcev omogoči povečanje prodaje s pomočjo navzkrižne prodaje.
- Identificirajo in targetirajo druge kupce v podobnem segmentu. Tak proces je mogoč samo, če CRM orodje na podlagi obstoječih dejstev omogoča analizo obnašanja obstoječih kupcev.

Donosnost kupcev je eden izmed osnovnih podatkov na podlagi katerega sprejemamo odločitev glede odnosa podjetja do kupca. Pogoji za analiziranje donosnosti kupca je natančnost izračuna stroškov proizvodov in storitev, ki jih podjetje ponuja. Podatek o donosnosti kupca je lahko netočen. Podjetja zato uporabljajo posebne metode za izračunavanje vrednosti kupca, ki je odvisna od njenega življenjskega cikla, donosnosti, potenciala in drugih kriterijev.

Bodočega ali obstoječega kupca se lahko odvrne od nakupa zaradi nerazumljive cene proizvoda v primerjavi z uporabnostjo ali počasne, nedosledne in neučinkovite storitve.

Tudi, če je kupec zadovoljen z obstoječim proizvodom, storitvijo se lahko odloči, da poskusi nekaj novega. Razlog za menjavo ni slab izdelek, storitev ampak kupčeva odločitev, na katero nimamo veliko vpliva, tudi če je do sedaj uporabljal najboljši izdelek ali storitev. CRM ne zagotavlja, da kupec ne bo prebegnil h konkurenci, ampak zagotavlja podjetju, da ne bo razlogov za kupčev odhod.

Avtomatizacija nekaterih administrativnih del s pomočjo CRM orodja omogoča prodajalcem več časa za izobraževanje, vodstvene in druge motivacijske dejavnosti.

### **2.6.2 Namen uporabe CRM v marketingu**

Hranjenje kupca z vidika podjetja je zelo pomembno. CRM lahko hrani in skrbi za kupce, ne more pa zagotavljati njihove zvestobe. Pri tem velja splošno pravilo, da je za podjetje šestkrat težje prodati izdelek novemu kupcu kot izdelek prodati že obstoječemu (Dyche 2002, 4).

### **2.6.3 Navzkrižna prodaja**

Temeljni cilj navzkrižne prodaje je posameznemu kupcu prodati čim več proizvodov in storitev. V naprej pa moramo vedeti, da vsi kupci niso primerni za

navzkrižno prodajo. Obstoječim kupcem je potrebno ponuditi več naših proizvodov ali storitev. Ni potrebno vedno iskati novih kupcev za iste izdelke. S takim načinom prodaje se izognemo visokim stroškom pridobivanja novega kupca. Podobna strategija je preusmerjanje kupcev k donosnejšim proizvodom ali storitvam. Pri tem moramo upoštevati dejstvo, katere proizvode ali storitve ponuditi kateremu kupcu. Neustrezna ponudba lahko povzroči nezaupanje in izgubo kupca.

#### **2.6.4 Optimizacija kanalov**

Gre za optimizacijo kanalov oziroma medijev po katerih komuniciramo s kupci. Danes internet omogoča podjetjem, da to področje optimizira na izbor pravega kanala. To pomeni izbiro med navadno ali elektronsko pošto.

Vidika optimizacije sta:

- Komunikacijo s kupci je potrebno prilagoditi glede na njihove želje.
- Potrebna je stroškovna optimizacija s strani podjetja, ki ne želi uporabljati dragih komunikacijskih kanalov (npr.: obiski prodajalcev).

#### **2.6.5 Personalizacija**

Slednja je najbolj prisotna na svetovnem spletu, kjer večina spletnih strani podjetij ponuja to možnost. Prikaz spletne strani se prilagaja uporabniku glede na informacije o kupcu in dejanjih. Osnovno informacijo o kupcu imamo že takoj, ko vemo s katere spletne strani je prišla. Ena izmed personalizacij je prilagoditev vsebine in oblike pošte obiskovalcu strani ali segmentu obiskovalcev na spletni strani.

#### **2.6.6 Proženje marketinških akcij glede na dogodke**

Cilj tovrstnega marketinga je nasprotje masovnim marketinškim akcijam. Je komunikacija s posameznimi kupci, glede na to kaj se z njimi dogaja. Glede na vnaprej določene kriterije spremlja podatke o njenih dejavnostih in se ustrezno odzove na preseganje kriterijev. Če en izmed naših boljših kupcev že dva tedna kupuje vse manj naših proizvodov, je to verjetno znak, da kupuje več pri konkurenci. Takšnim kupcem lahko ponudimo dodatne ugodnosti.

### **2.7 Sestavni deli CRM orodja**

#### **2.7.1 Zbirka naslovov**

Zbirka naslovov je osnovni gradnik CRM orodja. V kartico stika vpišemo vse osnovne podatke o potencialnem kupcu. Kartica stika je prvi del obravnavanja v vseh CRM orodjih. Po večini CRM orodja omogočajo prilagajanje kartice stika. To pomeni, da si uporabnik lahko po svoji želji nastavi polja, ki so pomembna in morajo biti

izpolnjena. V kartico stika se beležijo dogodki, ki so povezani s potencialnim kupcem. Najpogosteje v kartico zapisujemo prodajne priložnosti, sestanke, naloge, opombe, beležke, telefonske razgovore in naročila.

### **2.7.2 Koledar**

Koledar nam omogoča, da pregledujemo, razporejamo ali natisnemo naše sestanke. Delovni koledar mora biti natančno urejen, saj tako lahko natančno sprejemamo in oddajamo informacije za današnji dan. V pomoč so nam tudi opomniki, ki jih poljubno nastavljamo.

### **2.7.3 Dokumenti**

Vsako dobro CRM orodje mora vsebovati dokumente, ki so povezani s kupcem. Uporabljamo lahko dokumente kot so npr.: računi, ponudbe, letaki, ceniki, fotografije itd. Pripomoček za ravnanje dokumentov so predloge, ki prodajniku zmanjšajo obseg administrativnih del. CRM orodje mora vsebovati sledljivost dokumentov. Ta način omogoča hitro iskanje dokumentov, ki smo ga že posredovali potencialnemu kupcu.

### **2.7.4 Opravila**

Pomembno je, da projekte razdelimo na opravila. Opravila si časovno razporedimo, na kar nas opomnijo nastavljeni opomniki. Opravila dodelimo lahko našim sodelavcem. Statusi opravila, odstotek dokončanega dela ter roki dokončanja opravila nam pokažejo, koliko dela je bilo na določenem opravilu že opravljenega, koliko ga je potrebno še izvesti in kdaj mora biti opravilo končano. Z uporabo filtrov lahko prikazujemo le tista opravila, ki so v danem trenutku pomembna. Koristno je, če je možno sinhronizirati opravila z dlančniki ali mobilnimi telefoni.

### **2.7.5 Beležke**

V beležke si zapisujemo opombe za vodenje projekta. Beležke shranjujemo v kartico stika. Ob vpogledu kartice stika imamo seznam beležk, kdo je ustvaril beležke, komu so namenjene, kdaj so bile ustvarjene.

### **2.7.6 Elektronska pošta**

CRM orodja nam omogočajo avtomatsko povezovanje e-pošte k pripadajočemu stiku. V kartici stika moramo imeti pravilno vnesene e-naslove kupcev. S pomočjo CRM orodja si lahko e-pošto pregledno uredimo. Pomemben del CRM orodja je »e-mail« marketing. Oglaševanje preko e-pošte se vedno bolj uveljavlja. Pri tovrstnem »e-mail« marketingu moramo pripraviti »mailing liste«. »E-mail marketing« avtomatsko

pregleda celotno bazo naših stikov in prikaže vnesene elektronske poštno naslove. Naloga prodajnika je, da pripravi oglasno sporočilo in ga pošlje na izbrane e-naslove.

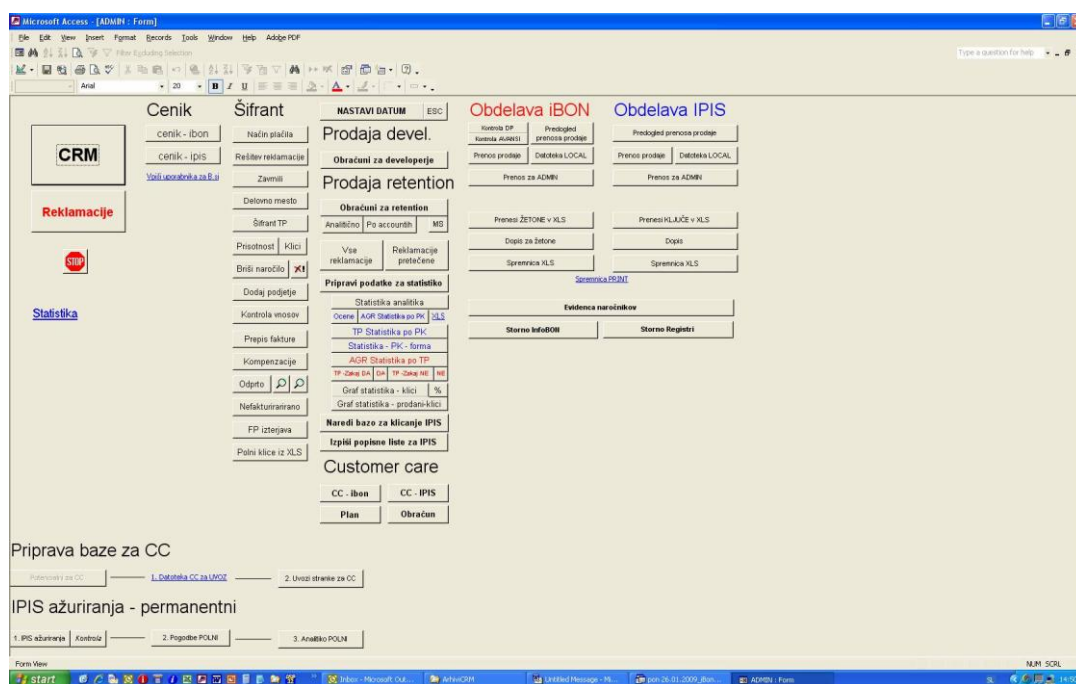
### 2.7.7 Telefonski klici

Pogost način komunikacije prodajnika s kupci je telefonski klic. Slabost telefonskega klica je shranjevanje podatkov. Snemanje pogovorov in ustvarjanje zvočnih zapisov bi lahko zasedlo veliko prostora na trdem disku. Samo snemanje pogovorov pa je tudi sporno. V vnosno polje, ki ga imajo CRM orodja, lahko beležimo pomembne podatke, ki smo jih pridobili s klicem.

### 2.7.8 Poročila in analize

Poročila in analize omogočajo natančen vpogled v stanje prodajne službe. Enostavno izdelamo poročila v obliki grafov, tabel in besedila. Poročila in analize omogočajo dobro napovedovanje in spremljanje prodaje, aktivnosti ter podpore, spremljanje smernic, težav, priložnosti in uspešnosti uporabnikov.

**Slika 6** Primer maske CRM orodja



Vir: Infobon 2009, 16.



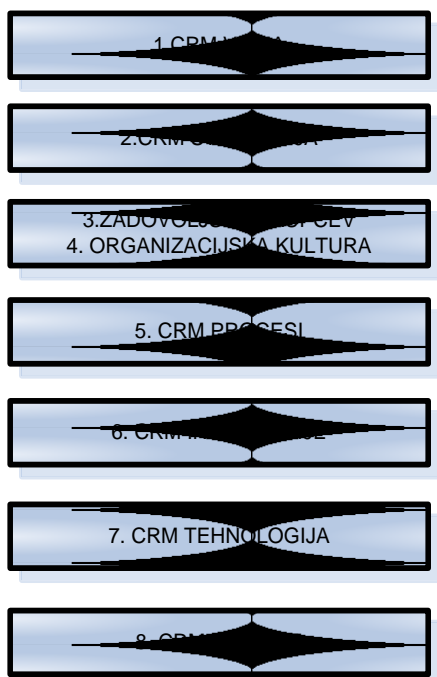




### 3 UVEDBA CRM ORODJA PO METODI OSMIH GRADNIKOV

Uvedba CRM orodja ni samo namestitev programske opreme na strežnike in računalnike ampak postavitve uspešnega sistema za ravnanje odnosov s kupci. Strategija mora vključevati celotno poslovanje podjetja ter zajema celotno organizacijsko raven. Veliko podjetij se uvedbe CRM loti kot povezovanja v posameznih oddelkih, ker se jim zdi uvedba na nivoju celotnega podjetja ta naloga prezahtevna. Uvedba CRM na ravni podjetja zajema podporo vodstva, vizijo usmerjeno h kupcem, reinženiring procesov, spremembo kulture in organizacijo podjetja, uvajanje zapletenih tehnologij, sistemsko povezovanje in obsežno obvladovanje podatkov. Gartner je na osnovi svojih raziskav predstavil »Osem gradnikov za uspešno uvedbo CRM«, ki podjetjem omogoča celovit vpogled, pripravo projekta in vpeljavo projekta (Radcliffe 2001, 2).

**Slika 7** Osem gradnikov za uspešno uvedbo CRM



Vir: Radcliffe 2001, 2.

Slika prikazuje osem gradnikov za uspešno uvedbo CRM kot sistema. Poudarek je na osrednjih gradnikih (zadovoljstvu uporabnikov in organizacijski kulturi). Tukaj gre za stično točko med uporabniki, kjer se vzpostavljajo odnosi. Bistvo CRM sistema je usklajeno razmerje med kupci med izpolnjevanjem ciljev in pridobitev vrednosti med uporabniki na eni strani in vodstvom podjetja na drugi strani.

### 3.1 Gradnik št.1: CRM vizija

Vizija pomeni začrtano prihodnost podjetja, saj predstavlja njegovo podobo v prihodnosti. Dobra vizija vključuje vse zaposlene, ker morajo verjeti vanjo in se skupaj z njo zavzemati k skupnim ciljem podjetja. Vizijo lahko opredelimo: »Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje« (Kotler 1998, 300).

Podjetja uresničujejo vizijo z lastno opredelitvijo CRM sistema, ki je odraz posebnosti v panogi in ciljev podjetja. Skupina Gartner opredeljuje celovito ravnanje odnosov s kupci kot poslovno strategijo, rezultat katere je optimizacija donosnosti prihodkov in zadovoljstva kupcev z organiziranjem na osnovi segmentov kupcev, uvajanjem kupcem prilagojenih odnosov in organizacijo h kupcu usmerjenih delovnih procesov (Bona in Radcliffe 2002, 7).

CRM vizija se začne z opisom izdelka ali storitve, ki ga podjetje ponuja. Sledi opis koristi, ki jih bo kupec pridobil, s poudarkom na kakovosti, inovativnosti, prilagodljivosti posebnim željam, servisu in na ostalih za kupca pomembnih dejavnikih, na katerih se bo gradila njegova zvestoba. Skupna ponudba za ciljnega kupca mora presegati konkurenco. Vizija vključuje tudi zeleno obnašanje kupcev. Dobro moramo poznati filozofijo CRM sistema, prednosti in slabosti, način vpeljave in spremembe v celotnem podjetju. Vizija torej vključuje poslanstvo, strategijo in kulturo.

### 3.2 Gradnik št. 2: CRM strategija

Strategijo lahko opredelimo: »Strategija je vsaka poslovna usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje« (Kotler 1998, 312).

#### 3.2.1 Strategija trženja in njihov razvoj

Razvoj trženjskih strategij delimo na tri dele (Kotler 1998, 334):

- Prvi del zajema velikost, strukturo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje in prodajo izdelkov, tržni delež ter doseganje načrtovanih dobičkov zlasti v prvih letih.
- Drugi del zajema načrtovano ceno izdelka, strategijo razpečave in marketinški načrt sredstev za prvo leto.
- Tretji del zajema dolgoročni načrt prodaje z natančno opredeljenimi cilji in strategijo trženjskega spleta.

Strategija CRM izhaja iz finančnih ciljev in poslovne strategije podjetja ter nadgrajuje marketinško strategijo. Določa, kako bo podjetje gradilo donosne odnose s kupci in dosegalo njihovo zvestobo. Cilji strategije morajo biti merljivi z metrikami CRM sistema. Pri tem je glavni poudarek na zadovoljevanju potreb kupca, s čimer

dobimo zadovoljne in zveste kupce. Le to lahko dolgoročno prinese konkurenčno prednost na trgu in uspešnost (Kirkby 2001, 6).

Pri postavitvi strategije moramo upoštevati (Bona in Radcliffe 2002, 7):

- lasten položaj na trgu,
- položaj naših kupcev na trgu,
- segmentacija in identifikacija ciljnih kupcev,
- določitev cilja za segment kupcev glede na življenjski cikel,
- določitev metrik za nadzor izvajanje strategij,
- oris strategij za prilagoditev ponudbe (cena, proizvodi ali storitve in servis) za posamezen segment kupcev,
- določitev človeških in tehničnih virov, potrebnih za izvedbo strategij.

### **3.3 Gradnik št. 3: Zadovoljstvo kupcev**

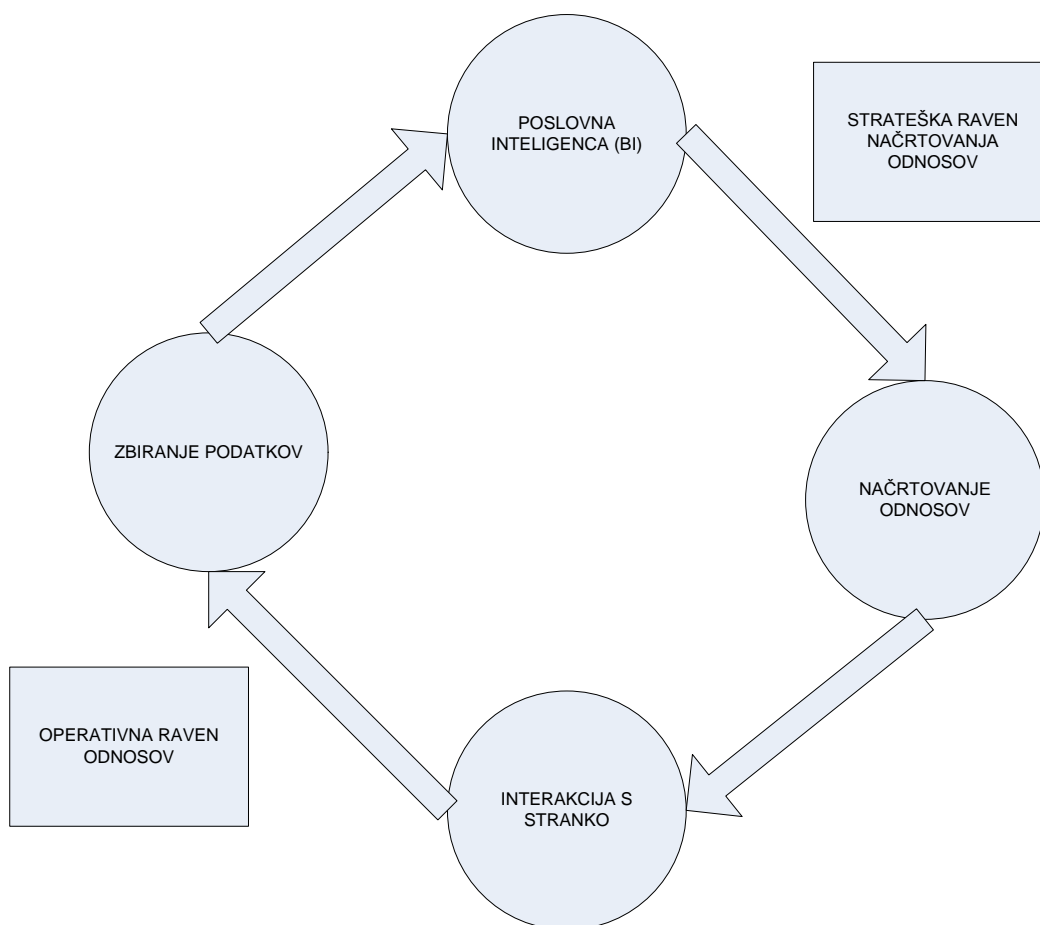
Zadovoljstvo kupcev je pomemben dejavnik njihove zvestobe. Zvestoba pa ima zelo oprijemljive konkretne posledice. Strošek pridobivanja novega kupca je lahko nekajkrat večji od ohranjanja stroškov »zvestega« kupca (Lešnik Musek 2008, 13). Z vidika učinkovitosti, gospodarnosti se mora podjetje osredotočiti na tiste kupce (Lešnik Musek 2008, 13):

- ki so zvesti in imajo močna stališča do podjetja oziroma blagovne znamke in,
- tiste, ki so pred »prebegom« drugam, pa bi podjetje lahko z učinkovitim pristopom utrdilo njihova pozitivna stališča in jih »obdržalo«.

Vsakič, ko kupec stopi v stik s podjetjem, po telefonu, osebno, elektronski pošti ali po katerem drugem komunikacijskem kanalu pridobi določeno izkušnjo, ki je lahko dobra ali slaba. V primeru, da je izkušnja slaba, lahko poleg izgube kupca prinese tudi širjenje slabega glasu o podjetju prijateljem, znancem, staršem. Več kot 90 odstotkov zelo nezadovoljnih potrošnikov se nikoli ne vrne. Podjetje se mora zavedati pomena CRM sistema in se nenehno truditi izboljševati odnose s kupci, kar pa dosega s pomočjo določene CRM strategije. Podjetje z vidika zadovoljstva in zvestobe svoje kupce loči v tri skupine (Lešnik Musek 2008, 15):

- Nezadovoljne, ki zaradi negativne izkušnje iščejo drugega ponudnika proizvodov ali storitev.
- Zadovoljne, ki se verjetno vračajo, a so lahko kljub pozitivnim izkušnjam odprti za boljšo priložnost in ranljivi za konkurenčno ponudbo.
- Zveste, ki so ne samo zadovoljni, ampak se tudi vedno znova vračajo, kljub pritiskom in konkurenčnim ponudbam podjetij.

**Slika 8** Proces izboljšanja zadovoljstva kupcev



Vir: Bona in Radcliffe 2002, 18.

Podjetja pridobivajo odzive kupcev na različne načine in na osnovi tega se potem tudi odzovejo. To je nenehen proces, ki ga prikazuje zgornja slika. Po vsaki medsebojni interakciji s kupcem na operativni ravni se zbirajo podatki. Glavne vrste podatkov so analize obnašanja kupcev, regularne in kampanjske analize zvestobe, zahtev. Najpomembnejši dejavnik so pohvale in pripombe, ki pa jih veliko podjetij ne upošteva dovolj. Na strateški ravni se z orodji poslovne inteligence (angl. BI-Business intelligence) zbrane podatke ustrezno analizira in na podlagi rezultatov načrtuje akcije za doseg želenih ciljev (Bona in Radcliffe 2002, 18).

### 3.4 Gradnik št. 4: Organizacijska kultura

Ko podjetja vpeljejo CRM tehnologijo še ne pomeni, da so postala usmerjena h kupcem. Poleg namestitve programske opreme je potrebno spremeniti kulturo, obnašanje in organizacijsko strukturo podjetja. Veliko podjetij je organiziranih na produktni ali funkcijski osnovi. Taki obliki organizacije nista primerne za podjetje, ki je usmerjeno h kupcem. Če se hoče spremeniti, se mora podjetje organizirati na osnovi

segmenta njihovih kupcev in njihovega življenjskega cikla. To pa pomeni, da se mora podjetje usmeriti h kupcem in ne spreminjati samo določenih oddelkov v podjetju. Ena največjih težav spreminjanja kulture je hitro uvajanje sprememb, ki se morajo uvajati postopoma. Izobraževanje zaposlenih pri tem predstavlja ključ do uspeha CRM projekta. Za spremembo organizacijske kulture so učinkovite preizkušene metode (Eisenfeld, Radcliffe in Thompson 2001, 8):

- sprememba organizacijske strukture,
- sprememba celotnega podjetja,
- vključitev poslovnih partnerjev,
- ne prehitro izvajanje sprememb,
- ravnanje s spremembami,
- seznanjenje zaposlenih s cilji, nalogami, njihovo vlogo in potekom projekta,
- ustrezno nagrajevanje in spodbujanje zaposlenih za delo na projektu,
- spremljanje in povečanje zadovoljstva zaposlenih.

### **3.5 Gradnik št. 5: CRM procesi**

Podjetje se mora pri uvedbi CRM usmeriti h kupcem in posledično narediti reinženiring poslovnih procesov. Reinženiring opredelimo: »Reinženiring je temeljna sprememba v razmišljanju in radikalno preoblikovanje poslovnih procesov za doseg dramatičnih izboljšav po odločilnih, sodobnih merilih uspešnosti, kot so stroški, kakovost, storitve in hitrost.« (Dubrovski 2004, 32). Razlogi za uvedbo reinženiringa so zunanji konkurenčni pritiski in globalizacija, ki narekujejo hitro prilagajanje na vedno ostrejšje tržne razmere. Cilji reinženiringa so lahko (Dubrovski 2004, 315):

- usmerjanje poslovnih procesov,
- izboljšava storitev,
- povečanje produktivnosti,
- zmanjšanje neproduktivnega razvojnega časa,
- zmanjšanje stroškov,
- izboljševanje kakovosti povečanje tržnega deleža ali njegova obramba,
- izboljšanje donosnosti,
- usklajevanje pripojenih procesov,
- povečanje usmerjenosti k odjemalcu,
- povečanje zadovoljstva odjemalca.

Reinženiring h kupcem usmerjenih procesov mora povečati koristi za kupca in za samo podjetje. Koraki so:

- pregled vseh procesov, ki se dotikajo kupcev,
- identifikacija glavnih procesov s stališča kupca,

- prednostno razvrščanje glavnih procesov v povezavi s cilji strategije CRM,
- analiza glavnih procesov z vidika vrednosti za kupca ,
- vpeljava potrebnih sprememb,
- postavitev lastnikov procesov,
- analiza glavnih procesov poslovnih partnerjev,
- določitev ravni zagotovljenih storitev,
- segmenti kupcev po vrednosti in njihov vpliv na procese.

### 3.6 Gradnik št. 6: CRM informacije

CRM potrebuje pretok podatkov o kupcih po vsem podjetju in povezavo med analitičnim in operativnim sistemom. Omogočen mora biti dostop do pravih informacij v pravem trenutku. Podatki o kupcih so navadno razkropljeni po različnih oddelkih, nepovezanih računalniških sistemih in bazah podatkov. Tovrstna razkropljenost podatkov nam ne omogoča celovitega vpogleda v trenutno stanje kupca, njeno zgodovino, ustrezno segmentiranje kupcev, podatki se podvajajo (Radcliffe, Collins in Kirkby 2001, 3).

**Preglednica 1** Tipi podatkov o kupcih

	Opisne	Vedenjske	Namenske
Namen	Povezovanje kupca	Povezovanje obnašanja kupca	Poznavanje vzvodov obnašanja
Primer	Ime, naslov, kontakti	Nakupi, uporaba, življenjski stil	Zadovoljstvo, dogodki, akcije konkurence
Izvor	Operativni sistemi, zunanji podatkovni viri	Interni sistemi, sheme zvestobe, zunanji podatkovni viri	Tržne analize
Prednosti	Lahek dostop	Personalizacija	Pomembne za kupca
Slabosti	Slaba diferenciacija, varstvo osebnih podatkov	Veliko podatkov, kompleksna sistemska povezljivost	Težko jih je dobiti in strukturirati
Ključ do uspeha	Zanesljivost	Popolnost	Kreativnost

Vir: Radcliffe, Collins in Kirkby 2001, 5.

Če želimo določiti podatke, ki so potrebne za opis kupca, je prvi korak odgovor na naslednji vprašnji (Radcliffe, Collins in Kirkby 2001, 5):

- Katere podatke o kupcu potrebujemo za uspešno načrtovanje in optimizacijo odnosov z njo?
- Katere metrike (npr.: donosnost, zvestoba) so potrebne za merjenje uspešnosti doseganja s CRM strategijo določenih ciljev?

Z vidika obstoja podatkov in upravljanja z njimi je potrebno zgraditi podatkovno bazo z vsemi informacijami o kupcih. Težava nastane pri integraciji velikega števila sistemov in baz podatkov, ki hranijo te informacije. Povezati moramo vse sisteme med seboj (npr.: angl. ERP, SCM), ki vplivajo na podatke o kupcih. Ko imamo zbrane vse vire podatkov, se lotimo zunanjih virov. Predvsem moramo te podatke zbirati v primeru, če so naši kupci podjetja (angl. B2B). Pri tem so ključnega pomena podatki o bonitetah poslovanja (npr.: Bisnode, Dun & Bradstreet). Vse te podatke skladiščimo in lahko urejamo po tipih analitičnih orodij:

- Orodje za analizo zgodovine, ki nam nudijo vpogled v določene vzorce, trende obnašanja kupcev in s tem analiziramo uspeh določenih prodajnih akcij in analiziramo poslovne odločitve.
- Orodje za analizo kupcev nam omogoča napovedovanja obnašanja kupca.
- Orodje za analizo trga omogoča, da temeljito razdelamo segmente kupcev.

### **3.7 Gradnik št.7: CRM tehnologija**

Ko govorimo o celovitem ravnanju odnosov s kupci si ljudje predstavljajo, da gre pri uvedbi predvsem za tehnični problem. Pri uvedbi CRM orodja gre za izbiro ustrezne tehnologije oziroma proizvoda. CRM tehnologija je eden od osnovnih delov CRM strategije in je le eden od gradnikov, ki so potrebni za uvedbo uspešnega CRM sistema. Zaradi poenostavljenega razumevanja CRM sistema kot tehničnega problema, je bil v preteklosti to eden izmed pglavitnih razlogov za neuspeh uvedb takšnih projektov. Podcenjevanje izbire ustreznega izbora CRM orodja pomeni, da podjetje še ni uspelo uvrstiti CRM med cilje podjetja oziroma podjetju ni uspelo opredeliti kako bo to vplivalo na njihove poslovne procese ter kako se bo to odrazilo v organizacijskih spremembah (Dyche 2002, 199). Izbira ustrezne CRM tehnologije na podlagi jasnih potreb, ki se od podjetja do podjetja razlikujejo, je razdeljena na tri podpodročja (Bona in Radcliffe 2002, 14):

- določitev CRM portfelja,
- načrtovanje CRM arhitekture,
- povezljivost CRM orodja z ostalimi orodji.

Podjetja, ki se odločajo za CRM orodje se odločajo med tremi možnostmi:

- odločitev za lasten razvoj CRM orodja,



- uporaba storitve CRM orodja pri zunanjem ponudniku (angl. ASP-application services providers),
- odločitev za nakup komercialnega orodja.

Štirje poglavitni razlogi za razvoj lastnega CRM sistema (Dyche 2002, 217):

- jedro CRM zmožnosti še ni obstajalo v času, ko je bil potrebno,
- paketi CRM orodji so predragi,
- kombinacija osnovnih funkcij, ki jih podjetje zahteva, so preveč specializirane za en sam CRM izdelek,
- podjetje želi imeti edinstveno rešitev; tako, ki jo konkurenti ne morejo uporabljati in je prodajalci CRM orodji nimajo.

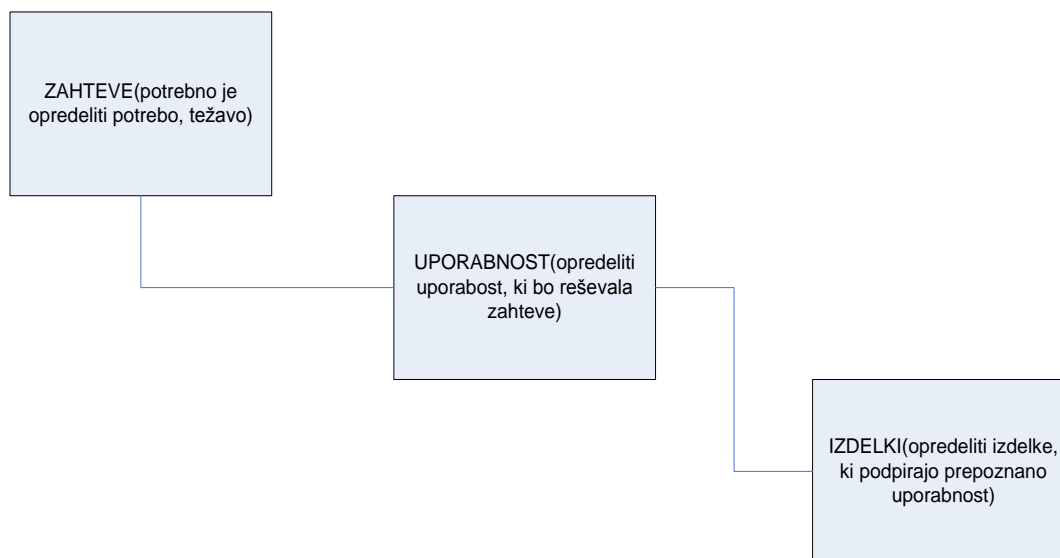
Podjetja se lahko za uporabo storitev CRM orodja odločijo pri zunanjem ponudniku kot ASP.

To je nova možnost, ki se je razširila. Podjetja se za tovrstni »outsourcing« odločajo, ker želijo CRM orodje uporabljati čim prej in s čim manjšimi začetnimi stroški. Poznamo dva osnovna tipa ponudnikov ASP (Dyche 2002, 219):

- Ponudniki, ki zagotavljajo kupcem dostop preko svetovnega spleta in jim vzporedno nudijo še druge storitve hkrati z infrastrukturo.
- Ponudniki ASP, ki podjetjem ponujajo dostop do posebnih izdelkov in paketov.

### **3.7.1 Nakup CRM orodja**

Nakup ostaja še vedno glavni trend za pridobitev CRM orodja. Podjetja se navado odločijo za nakup osnovne uporabniške rešitve in nato naredijo delni razvoj in prilagodijo uporabniške rešitve glede na potrebe in panogo, v kateri so. Obstaja pa tudi možnost, da se podjetja odločijo za vključevanje posameznih uporabniških rešitev, kar pa pomeni daljši čas vpeljave in večje stroške vpeljave. Pri nakupu CRM orodja moramo opredeliti zahteve, ki jih podjetje želi rešiti in uporabnost CRM orodja, ki bo reševalo te zahteve. To prikazuje spodnja slika.

**Slika 9** Nakup CRM orodja

Vir: Dyche 2002, 203.

**Preglednica 2** Primer tipičnih uporabniških rešitev za CRM

PRODAJA	STORITVE	MARKETING
Upravljanje prodajnih akcij	E-storitve	Personalizacija
Načrtovalci prodaje	Klicni center	Analitične aplikacije
Upravljanje partnerjev		
Interaktivni prodajni sistemi	Servisne storitve	Upravljanje kampanj
Upravljanje vsebin		

Vir: Comport in Radcliffe 2001, 43.

Predno se podjetje odloči za nakup CRM orodja, mora razmisliti predvsem o (Dyche 2002, 225):

- tem kdo naj izbira CRM orodje,
- zahtevah, ki jih pričakujemo, da jih ASP izpolni, vključno s storitvami ASP,
- smiselnem vložku denarja v lasten razvoj in IT oddelek,
- kupčevem vidiku, ki vpliva na izbor orodja mora,
- tem, da CRM orodje ni namenjeno samo za poslovne izboljšave, ampak je rešitev, ki vključuje procese, podatke, tehnologijo, spretnosti in strategijo.

Večina podjetij se še vedno odloča za tanke odjemalce kot sta »web« in »java«, ki pa imajo nekatere pomanjkljivosti zato so še vedno v ponudbi tudi Windows odjemalci. Težave pri povezovanju uporabniških rešitev, kjer uporabljajo določeni proizvajalci

nadstandardne, njim lastne rešitve, lahko ostalim podjetjem povzroča velike težave. Pri izboru ponudnika je potrebno preučiti uporabljene tehnologije, predvsem uporabo standardiziranih načinov povezovanja in njihove smernice pri uporabi tehnologij (Comport in Radcliffe 2001, 3).

### **3.7.2 Povezljivost CRM orodja z ostalimi orodji**

Zaradi potrebe po integraciji posameznih CRM orodji ali paketa orodij s posameznim orodjem si mora podjetje postaviti integracijske standarde, ker bo le tako lahko obvladovalo vse večje potrebe po povezavah med različnimi orodji (Comport in Radcliffe 2001, 4). V preteklosti so gradili in integrirali ločeno analitične in operativne sisteme. CRM strategije so doprinesle tesno integracijo med njimi. To je možno narediti z. ETL (angl. Extract, Transform, Load) orodji. Končni cilj je povezovanja med operativnim in analitičnimi sistemi v realnem času. CRM orodje pokriva predvsem področja marketinga, prodaje in servisa ter mora biti povezano z drugimi sistemi v podjetju kot so ERP (angl. Enterprise Resource Planning ali SCM (angl. Supply Chain Management. To za podjetje predstavlja še večje težave kot sama povezljivost CRM orodja, ker so ti naštetih sistemi starejši in niso tako odprti do standardnih rešitev za integracijo.

### **3.8 Gradnik št. 8: CRM metrike**

Ocenjujejo, da 70 odstotkov vseh podjetij, ki so se odločili za uvedbo samostojnega CRM sistema, niso bili uspešni (Dyche 2002, 5). Podjetja so želela čim prej uvesti novo CRM tehnologijo, ki pa ni dajala zelenih rezultatov. Kasneje so podjetja začela podrobno analizirati in načrtovati CRM kot projekt, predvsem z vidika donosnosti naložbe, ROI, kar je pripeljalo do uporabe metrik. Metrike omogočajo stalno spremljanje doseganja ciljev in na podlagi sprotih rezultatov spreminjamo CRM strategijo in potek vpeljave. Metrike je potrebno vpeljati že v začetni fazi CRM projekta in služijo za stimulacijo zaposlenih. Slednje omogočajo sledenje uspešnosti zaposlenih, tistih, ki delajo v kontaktnih centrih, teleprodaji in klicnih centrih. Metrika za uspešnost CRM projekta na nivoju podjetja je kompleksna in zahtevna. Hierarhično metrike razdelimo na področja glede na organizacijske ravni v podjetju (Thompson, Kirkby in Buytendijk 2001, 7):

- Korporativne metrike morajo biti preprosto merljive (npr.: rast prihodkov).
- Strateške metrike so metrike s katerimi ocenjujemo uspešnost CRM strategije (npr.: donosnost, zvestoba kupca, stroški pridobivanja novega kupca).
- Operativne metrike služijo za ocenjevanje uspešnosti vpeljave CRM (npr.: delež navzkrižne prodaje, stroški prodaje in servis storitev).
- Infrastrukturalne metrike merijo učinkovitost (npr.: število odhodnih klicev).



## **4 CRM ORODJA**

Opisali bomo dve komercialni orodji, ki sta razširjeni in primerni za uvedbo v majhnih podjetjih.

### **4.1 Maximizer Enterprise 9.0**

Maximizer Enterprise 9.0 CRM je rešitev na področju prodaje, marketinga ter podpore in servisa kupcem. Maximizer Enterprise 9.0 CRM vsebuje:

- modul za prodajo,
- modul za marketing in servis.

Prednosti Maximizer Enterprise-a 9.0 so, da:

- Vse pomembne in ažurne informacije so zbrane na enem mestu, kar omogoča učinkovito izboljšanje odnosov s kupci in zagotavljanje višje ravni storitev.
- Informacije centralizirane, dokumenti povezani s kupcem in omogočajo učinkovito izboljšavo odnosov s kupci.
- Omogoča popolno in natančno upravljanje z dokumenti in elektronsko pošto.
- Uporabniku omogoča razpolaganje in izmenjavo kakovostnih informacij s sodelavci.
- Nudi popoln pregled nad aktivnostmi v prodajnem procesu za vsakega posameznega kupca.
- Gradi dobičkonose odnose s kupci s pomočjo ciljnega trženja.
- Povečuje zvestobo kupcev in možnost nove prodaje.
- Omogoča ustvarjanje poljubnih polj in seznamov za zbiranje potrebnih informacij.
- Omogoča ustvarjanje poročil in analiz, s katerimi natančno nadzorujemo želena področja.
- Omogoča spremljanje in upravljanje posameznih kampanj ter nadzor nad posameznimi ustvarjenimi ponudbami.
- Omogoča nadzor nad produktivnostjo prodajnega in podpornega osebja.
- Omogoča možnost dostopa od kjerkoli in kadarkoli.
- Omogoča kupcem in partnerjem 24. urni dostop do informacij.

### **4.2 Microsoft Dynamics CRM 3.0**

MS Dynamics CRM 3.0 je sistem upravljanja odnosov s kupci. Namenjen je podjetjem, ki imajo 25 do 500 zaposlenih in že uporabljajo Outlook in Microsoft Office

Prednosti programske opreme Microsoft Dynamics CRM 3.0 so, da:

- Omogoča izboljšanje poslovnih procesov in večje zadovoljstvo kupcev.
- Omogoča, da na drugačen način obravnavamo zveste kupce,

- Povečuje obdelavo števila kupcev in novih poslovnih priložnosti,
- Centralizirano shranjuje podatke o kupcih,
- Omogoča odlično mobilno podporo (dostop do podatkov o kupcih kdajkoli in kjerkoli),
- Povezuje Microsoft Office in Microsoft Outlook,
- Omogoča koledar storitev, ki organizatorjem olajša načrtovanje dejavnosti po virih, času ali storitvah.
- Omogoča hiter in preprost dostop do podatkov.
- Omogoča pripravo enostavnih grafičnih poročil.
- Omogoča boljše načrtovanje prodaje na podlagi analize zbranih podatkov.

### **4.3 Lastno izgrajeno CRM orodje**

Poglavitna prednost lastno izgrajenega CRM orodja je, da omogoča prilagoditve glede na potrebe in želje zaposlenih v podjetju. Maska je lahko narejena v Access-u, za ostalo podporo pa poskrbi SQL.

Naredili smo analizo med lastno izgrajenim CRM in MS Dynamics CRM 3.0 ter Maximizer Enterprisom 9.0.

Pri analizi uvedbe CRM orodja smo naredili večparameterski kvalitativni model za ocenjevanje primernost izbranega orodja. Analiza naj bi pokazala, ali se je podjetje pravilno odločilo za izgradnjo lastnega CRM orodja ali bi bilo smiselno uvesti enega od komercialnih orodij. Upoštevali smo naslednje večparameterske kriterije za uvedbo CRM orodja in jih vrednotili od 1 do 100.

Glede na pomembnost posameznih parametrov je bil v ta namen opravljen intervju z direktorjem podjetja, ki je sodeloval pri uvedbi lastno izgrajenega CRM orodja. Ostale podatke smo pridobili na uradnih spletnih straneh ponudnikov komercialnih CRM orodij Maximizer Enterprise 9.0 in Microsoft Dynamics CRM 3.0.

### **4.4 Povzetek intervjuja-izgradnja lastnega modela vrednotenja CRM orodja**

Za potrebe analize smo naredili intervju, ki je potekal 24. junija 2009 na sedežu podjetja v Ljubljani, kjer so uvedli lastno CRM orodje. Intervjuvanec je bil direktor podjetja Robert Petrič, ki je sodeloval pri uvedbi lastno izgrajenega CRM orodja. Trajal je približno 30 minut.

Intervju je polstrukturiran, saj so se nekatera vprašanja porodila med samim intervjujem, nekatera nerelavantna pa so bila izločena. Kot pripomoček je bil uporabljen diktafon na mobilnem telefonu.

CRM se je v podjetju začeli uvajati že na začetku, ko je bilo v podjetju 5 zaposlenih. Razlog za uvedbo so bile potrebe po celovitejšem in uspešnem obvladovanju stikov s kupci. CRM projekt se je uvajal razmeroma hitro. Cenovno pa direktor podjetja težko opredeli koliko natančno je stal razvoj lastnega CRM orodja.

Pobudo za uvedbo lastnega CRM orodja je dal direktor sam, ki je tudi sam vodil projekt uvedbe CRM orodja. Nakup CRM orodja po njegovem mnenju ni prišel v poštev, ker so želeli napisati »software«, ki bi bil prilagojen procesom v podjetju. Največjo težavo pri uvedbi CRM orodja je predstavljal podatkovni nivo. Baze so bile na začetku v lokalnih tabelah.

Uvedba je bila pomembna tudi z vidika zaposlenih, saj CRM orodje olajša delo prodajnikom in bistveno zmanjša administrativna dela. Slabost CRM orodja je izpad strežnikov. V tem primeru ostanejo prodajniki brez CRM orodja. To pomeni lahko tudi nekaj tisoč evrov izpada prihodkov za podjetje. Podjetje uporablja Microsoftove strežnike.

Najpomembnejše z vidika podjetja je hitrost delovanja CRM orodja, ustvarjanje poročil, ki so pomembna za nadaljne analize, akcije.

Takih primerov uvedbe lastnega CRM orodja je v praksi malo. Večinoma se podjetja odločijo za nakup komercialnih CRM orodij po predhodni določitvi prodajne politike.

#### **4.5 Večparametrna analiza CRM orodij s pomočjo programa SIDX**

Pri analizi smo upoštevali zahteve, ki opredeljujejo, kaj je potrebno pri uvedbi CRM orodja. Funkcionalnosti pa opredeljujejo, kako se bo zadovoljilo zahtevam. Čeprav je funkcionalnost CRM orodja najpomembnejši kriterij pri izbiri, je pomembno upoštevati tudi tehnične zahteve in zagotoviti, da bo CRM orodje prilagojeno glede na okolje podjetja. Tehnične zahteve je moč razčleniti na različna področja, ki temeljijo na stopnji usklajenosti z IT infrastrukturo. Področja, ki smo jih vključili v analizo so:

- povezovanje in povezljivost,
- obdelava in zmogljivost,
- varnostne zahteve,
- poročanje,
- omogočanje funkcij,
- zmogljivost,
- razpoložljivost.

Za vrednotenje posameznih tehničnih zahtev smo določili podkriterije. Uporabljena je bila lestvica od 1 do 100. Ostale podatke smo pridobili na uradnih spletnih straneh ponudnikov komercialnih CRM orodij Maximizer Enterprise 9.0. in Microsoft Dynamics CRM 3.0.

Slika 10 Drevo kriterijev



Z direktorjem podjetja smo pregledali posamezne tehnične zahteve in kriterije. Glede na njegove izkušnje uvedbe lastnega CRM orodja je podal oceno vrednosti posameznih podkriterijev od vrednosti 1 do 100 glede na potrebe podjetja.



**Preglednica 3** Vrednotenje podkriterijev CRM orodij

	<b>Lastno izgrajeno CRM orodje</b>	<b>Maximizer Enterprise</b>	<b>Microsoft Dynamics CRM</b>
<b>Povezljivost in povezljivost</b>			
Podpora za klient Windows 98, 2002, 2003 OS	90	100	100
Možnost CRM izdelka za interakcijo z obstoječo bazo podatkov (Oracle, DB2,SQL)	100	100	100
Skladnosti s standardi XML, CORBA	10	50	50
Možnost povezovanja s klasično in IP telefonijo: podpora avtomatskemu klicanju	10	100	100
Možnost povezave z ostalimi aplikacijami (SAP)	50	100	100
Razširljivost in prilagoditev funkcij	100	50	50
<b>Obdelava in zmogljivost</b>			
Število transakcij, ki jih izdelek podpira	100	50	50
Število hkratnih uporabnikov, ki jih lahko podpira CRM izdelek	90	80	100
Podpora s podatki in sistemskih rezerv	90	100	100
Način in zapletenost usklajevanja podatkov	80	50	50
Možnost pošiljanja in sprejemanja podatkov v podatkovno skladišče ali iz njega	100	100	100
<b>Varnostne zahteve</b>			
Zagotavljanje uporabe in omejitev dostopa uporabniku	80	100	100
Usage management na nivoju posameznika, oddelka in CRM screen level	80	100	100
Šifriranje gesel	90	50	50
Možnost omejenega dostopa do podatkov zunanjim uporabnikov (kupcem in dobaviteljem)	70	100	100
<b>Poročanje</b>			
Možnost, da uporabnik prilagodi domačo spletno stran (moj CRM)	100	50	100
Možnost, da ima uporabnik dostop do ostalih sistemov preko skupnega CRM portala	100	50	100
Možnost prilagoditve za online pomoč	50	0	0
Možnost prikaza grafov, slik in fotografij	70	100	100
<b>Omogočanje funkcij</b>			
Upravljanje poslovnih procesov	100	100	100
Avtomatsko preusmerjanje elektronskih sporočil skrbniku kupca	50	100	100
Modeliranje funkcionalnosti	30	100	100
Podpora za brezžičen dostop do CRM strežnika	50	100	100
<b>Zmogljivost</b>			
Možnost zagotavljanja 30 sekundnega odzivnega časa za uporabnike interneta	100	50	50
Možnost generiranja seznama akcij glede na	100	100	100

atribute v roku ene ure ali manj

**Razpoložljivost**

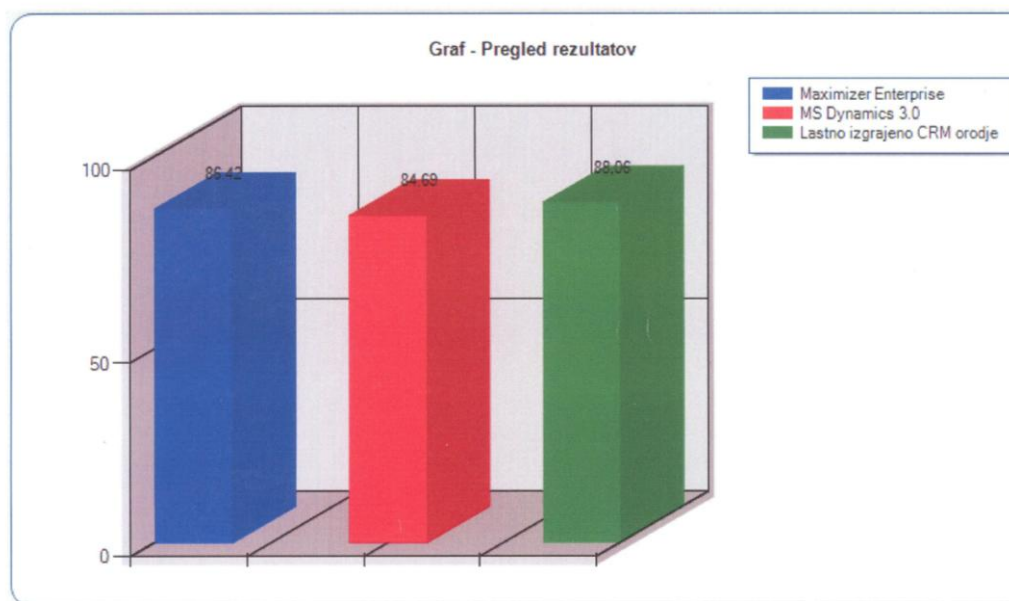
Dostopnost do baze in CRM-ja 24/7	100	100	100
Vključenost diagnostičnih orodij, ki lahko opozarjajo administratorje sistema na počasnost odziva ali zastoj	90	100	100
Nastavitev za različne časovne pasove, če je podjetje geografsko razpršeno	0	100	100
Dostopnost do spletne strani 24/7	90	100	100

Vir: Dyche 2002, 207.

Glede na vsa vrednotenja posameznih podkriterijev so rezultati s pomočjo programa za podporo večkriterijskem odločanju SIDX presenetljivi. Podjetje se je glede na potrebe in razpoložljivost tehničnih sredstev odločilo pravilno. Pri tem je seveda odtehtalo tudi tehnično znanje, znanje programiranja SQL, razpoložljiva, tehnična sredstva znotraj podjetja.

**Slika 11** Pregled rezultatov

GRAF - PREGLED REZULTATOV



Komercialni orodji Maximizer Enterprise in Microsoft Dynamics CRM 3.0 ter lastno izgrajeno CRM orodje so si po točkah analize zelo blizu. Majhno prednost po točkah ima lastno izgrajeno CRM orodje.

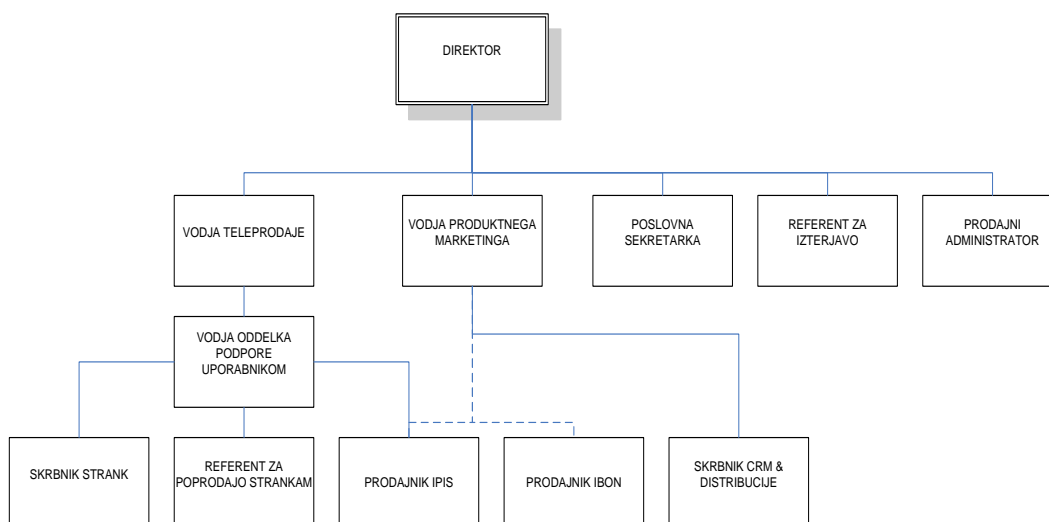
Podjetje se je odločilo za izgradnjo lastnega CRM orodja, ker je tekom let raslo in so se potrebe po prilagoditvi CRM orodja spreminjale vsakodnevno.

## 5 REZULTATI UVEDBE CRM ORODJA

### 5.1 Spremembe v podjetju zaradi uvedbe CRM orodja

Po uvedbi CRM orodja v podjetju se je spremenila tudi organizacijska struktura. Predvsem se je spremenila vloga vodje teleprodaje, ki od sedaj naprej skrbi predvsem za skrbništvo kupcev, »customer care« ter del trženja produkta IPIS Marketing Manager. Del nalog in odgovornosti trženja, prodaje se je prenesel na vodjo produktnega marketinga, ki skrbi za trženje produkta IBON. Pred tem je za prodajo obeh produktov skrbel vodja teleprodaje. Uvedba CRM orodja je prispevala k razčlenitvi in delitvi nalog znotraj podjetja.

**Slika 12** Možen organigram podjetja po uvedbi CRM orodja



Uvedba CRM orodja je pripomogla k hitrejši prodaji. Povečalo se je število vzpostavljenih kontaktov, povišali so se prihodki od prodaje, ki so vsako leto rasli. Del časovno potratne administracije je odpadel. Časovno se je skrajšala tudi analiza prodaje in odločanje za prihodnje akcije.

#### 5.1.1 Povečanje prodaje

Podjetje z uvedbo CRM rešitev dosega učinkovito vodenje prodajnih priložnosti. Kar posledično vpliva na povečanje prodaje, avtomatizacijo prodajnih procesov, zmanjšanega obsega administrativnih del. Podatki o kupcih so zbrani na enem mestu in dostopni v vsakem trenutku, kar prodajnikom omogoča, da več časa posvetijo prodaji. Zaradi uvedbe je CRM orodja je v prodaji vzpostavljenih več kontaktov, kar posledično pomeni povečanje prodaje, boljši nadzor in izkoristek pri posameznih akcijah.

### **5.1.2 Zmanjšanja števila nezadovoljnih kupcev**

Število nezadovoljnih kupcev se je z uvedbo posebnega oddelka za zadovoljstvo kupcev, še zmanjšalo. Oddelek skrbi predvsem za poprodajne storitve produktov ter prevzema del nalog skrbništva kupcev (angl. retention).

### **5.1.3 Enostavnost uporabe**

Lastno izgrajeno CRM orodje je enostavno za uporabo. Prodajniku omogoča, da se v danem trenutku posveča samo enemu kupcu. Slabost CRM orodja je, da prodajniku ne omogoča lastne analize. Dostop do analitičnih orodij imajo samo njegovi nadrejeni.

Prednost lastno izgrajenega CRM orodja je moč prilagajati glede na potrebe podjetja in v veliki meri upošteva želje in potrebe prodajnikov, prav tako pa tudi vodstva podjetja. Obstaja možnost dodajanja posameznih polj, zavihkov.

## 6 SKLEP

CRM je poslovna strategija usmerjena h kupcem. Povzroči preoblikovanje aktivnosti in zahteva reinženiring poslovnih procesov. CRM ni samo namestitev programske opreme, ampak razmišljanje vseh zaposlenih v podjetju. Namestitev CRM orodja pomaga izvajati zastavljeno strategijo, s katero želimo izboljšati odnose z našimi kupci.

CRM kot sistem ni možno uvesti v enem dnevu, ampak je pomemben koncept uvedbe sistema v podjetje. Ključnega pomena je osem gradnikov za uspešno uvedbo. Z vidika tehnologije pa je potrebno upoštevati več posameznih kriterijev za pravilno odločitev uvedbe. Brez podrobno izdelane analize je lahko odločitev, glede na tehnične zmožnosti podjetja, slaba ali celo napačna. To lahko privede tudi do propada CRM strategije in onemogoči dosledno izvajanje CRM procesov. Poleg pravilnega orodja in dobro izdelane strategije je potrebno o tem poučiti vse zaposlene v podjetju: kaj prinaša, kaj pomeni in zakaj je pomemben ta sistem. Zavedanje, kakšne so naloge zaposlenih in izvajanje le teh, je nujno doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Rezultati uvedbe CRM se pokažejo šele čez čas. CRM orodje mora zaposlenim služiti tako, da brez njega zaposleni ne morejo več delovati. Podatki o kupcih, zbrani na enem, mestu razbremenijo prodajnika ter mu omogočijo, da se posveča dejanskim nalogam, ki so dodeljene njegovemu delovnemu mestu.

Rezultat uvedbe lastno izgrajenega CRM orodja v podjetju Infobon so pokazali, da CRM lahko izboljša ravnanje s kupci. Procesi prodaje izdelkov so se tekom uvedbe CRM sistema spreminjali. Spremenili so se določeni dokumenti ter dobili lepši izgled. Velika količina administrativnih del se je zmanjšala, zato je podjetje z isto delovno silo vzpostavilo in obvladovalo čedalje večje število kupcev. Uporabnost CRM orodja se je izkazala v oddelku prodaje, »customer care-a«, marketingu ter skrbništvu kupcev.

Želja vodstva podjetja je, da uporabnikom CRM orodje prikroji glede na njihove želje in potrebe. Vodstvo se je primerno odločilo in uvedlo lastno CRM orodje. Uvajanje komercialnih orodij tako Maximizer Enterprise kot Microsoft Dynamics CRM 3.0 po vsej verjetnosti ne bi moglo nadomestiti lastne uvedbe CRM orodja. Ne bi moglo predvideti, ali bo eno ali drugo orodje dejansko pripomoglo k izboljšavi prodajnih procesov. Najslabši scenarij, ki bi se lahko zgodil je, da bi uvedli eno izmed komercialnih orodij v povezavi z visokimi stroški uvedbe ter zunanjimi sodelavci, ki bi skrbeli za dodatne nadgradnje CRM orodja.

Z vidika vodstva podjetja je bila uvedba lastno izgrajenega CRM orodja najbolj smiselna, saj na začetku tudi niso pričakovali, da se bo podjetje povečalo z obstoječih petih zaposlenih na več kot sto zaposlenih. Uvedba komercialnih orodij je povezana s stroški in na začetku si podjetje ne more privoščiti pretiranih stroškov, ampak izkoristi znanje, izkušnje zaposlenih in lastna razpoložljiva sredstva.

## LITERATURA IN VIRI

- Berson, Alex in Stephan Smith. 2000. *Building data mining applications for CRM*. New York: R. R Donnelley&Sons.
- Bona, Alexa in John Radcliffe. 2002. *Eight building blocks of CRM: A framework for success*. [Http://www.gartner.com/2\\_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf](http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf) (februar 2010).
- Comport, Jeff in John Radcliffe. 2001. *Technology decisions are key to enabling CRM strategies*. Stamford: Gartner Group.
- Cunningham, Michael J. 2002. *Customer relationship management*. Oxford: Capstone.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dyche, Jill. 2002. *The CRM handbook: A business guide to customer relationship management*. Boston: Adison-Wesley.
- Eisenfeld, Beth, John Radcliffe in Ed Thompson. 2001 *True CRM Requires organizational collaboration*. Gartner Group: Stamford.
- Gentle, Michael. 2002. *The CRM project management handbook: Building a realistic expectations and managing risk*. London: Kogan Page.
- Kirkby, Jennifer, 2001. *Developinga CRM strategy*. Gartner Group: Stamford.
- Kotler, Philip, 1998. *Marketing management – analysis, planning, implementation and control*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lešnik Musek, Kristijan. 2008. *Programi zvestobe in sorodne CRM strategije: načrtno spodbujanje vračanja in zvestobe potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
- Infobon. 2009. *CRM orodje*. Interno gradivo, Infobon.
- Radcliffe, John, Kimberly Collins in Jennifer Kirkby. 2001. *Customer is the lifeblood of CRM*. Gartner Group: Stamford.
- Radcliffe, John. 2001. *Eight building blocks of CRM. A framework for success*. Gartner Group: Stamford
- Reicheld, Frederik F. in Earl W. Sasser. 1990. Zero defections: Quality comes to service. *Harward Business Review* 68 (5): 105111.
- Thompson, Ed, Jennifer Kirkby in Frank Buytendijk. 2001. *Getting the best out of CRM performance metrics*. Gartner Group: Stamford.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Intervju z direktorjem podjetja Infobon, d. o. o., Robertom Petričem





## INTERVJU

Kako se je začela uvedba CRM projekta v tem podjetju?

*Uvedba CRM projekta se je začela, ko je bilo v podjetju 5 zaposlenih in smo izhajali iz potreb, da se kot podjetje karseda najbolje prodajno usmerimo, organiziramo.*

Kakšni so bili poglobitni razlogi za uvedbo?

*Poglobitni razlogi za uvedbo so potrebe, ki izhajajo iz prodaje z namenom celovitejšega in uspešnejšega obvladovanja stikov s kupci. Na enem mestu imamo nadzor nad dejavnostmi prodajalcev, hkrati pa je to tudi osnova za vsa poročila, plače, provizije.*

Koliko denarja je stala uvedba?

*Glavni strošek so predstavljale licence Microsoft Office-a. Nekaj dela sem vložil, ki ga pa nisem računal. Dela je bilo približno za 3 mesece. Strošek uvedbe bi bil lahko tudi trikratni znesek moje takratne plače. Kasneje pridejo na vrsto še stroški nadgradnje, vzdrževanja...*

Koliko časa se je uvajal projekt CRM?

*Uvedba je potekala hitro. V roku treh mesecev so bile postavljene osnovne »core« dejavnosti, ki so pokrile prodajo v celoti.*

Kdo je bil glavni pobudnik CRM orodja?

*Pobudnik uvedbe sem bil sam, ker smo v podjetju želeli pospešiti in izboljšati prodajne procese.*

Zakaj se niste odločili za nakup komercialnih orodij?

*Želeli smo si napisati nek »software«, ki nam je »pisan na kožo« ter z relativno nizkimi stroški. Verjamem, da komercialna orodja omogočajo prilagoditve, ampak je zunanje vzdrževanje drago. Naše aktivnosti se zelo spreminjajo iz dneva v dan. Da bi imeli stalno v pripravljenosti dva zunanja sodelavca, bi to pomenilo velik strošek za podjetje. Mogoče se bo to v prihodnosti to spremenilo glede na to, da so se naše aktivnosti uvajanja ustalile. Vemo, kaj želimo in veliko sprememb ne predvidevamo.*

Kje so se pojavili problemi pri uvajanju CRM orodja?

*Problem je bil na podatkovnem nivoju in sicer hitrost. Baze so bile na začetku v lokalnih tabelah, ki niso bile ustrezno indeksirane. Zaradi tega smo morali preiti na SQL, kar je stvari bistveno pospešilo.*

## Priloga 1

Kaj je bilo pomembno pri uvajanju CRM orodja v prakso?

*Uvedba je bila najbolj pomembna z vidika zaposlenih. Želeli smo uvesti orodje, ki bo olajšalo delo prodajnikom. Prej se je vse delalo na podlagi excel, papirjev. Slabost pri tem je, da smo odvisni od strežnikov in v primeru izpada strežnika, ostanejo prodajniki brez CRM orodja.*

Kaj je to pomenilo za končne uporabnike?

*Za prodajnike in ostale zaposlene je to pomenilo odpad administrativnih del in izboljššan nadzor nad delom prodajnikov.*

Na kaj ste bili najbolj pozorni pri izgradnji lastnega CRM orodja?

*Pri izgradnji lastnega CRM smo bili pozorni predvsem na to, da podpremo delo prodajnika.*

Kaj je z vašega vidika najbolj pomembno pri CRM orodju (Obdelava podatkov, zmogljivosti; varnostne zahteve; kreiranje poročil; zmogljivosti...)?

*Najpomembnejša je hitrost. To je zelo pomembno za podjetje, ker približno 60 zaposlenih v podjetju dela v prodaji in so vezani na CRM orodje. Izpad take zmogljivosti pomeni izpad dela prodajnikov ter poslovno škodo. Druga pomembna stvar pri CRM orodju je ustvarjanje poročil, ki so pomembna za nadaljne analize, akcije, da dvignemo prodajo.*

Kakšno tehnologijo uporabljate, katere strežnike?

*Uporabljamo samo Microsoftovo tehnologijo (strežnike, kliente 98, 2002, 2003).*

Menite, da se razvoj lastnega CRM orodja splača podjetju ali je morda smiselno kupiti komercialno orodje in ga enostavno inštalirati na strežnike, računalnike?

*Za podjetja, ki vedo kakšna je prodajna politika vedo kakšne so aktivnosti, je smiselna nakup komercialnega orodja. Naše podjetje je imelo na začetku 5 zaposlenih, sedaj jih ima 100. V tem vmesnem obdobju, ko je podjetje raslo, se je veliko spreminjalo. Zato je bilo lažje uporabiti znanje zaposlenih, ki je uvedlo lastno izgrajeno CRM orodje.*

Poznate še kakšen primer iz vaših delavnih izkušenj, kjer so razvili in uvedli lastno CRM orodje?

*Ne, žal ne poznam podobnih primerov iz prakse.*