

Uvedba informacijske rešitve za menedžment odnosov z odjemalci

Robert Kunstelj, Iskratel, d. o. o.

r.kunstelj@iskratel.si

Mojca Indihar Štemberger

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Inštitut za poslovno informatiko

mojca.stemberger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Menedžment odnosov z odjemalci je relativno novo, vendar vse popularnejše področje, ki zahteva usmerjenost podjetja oziroma vseh njegovih oddelkov k posameznim odjemalcem. Področje je zelo kompleksno, saj zajema mnogo vidikov – od strategije, prenove poslovnih procesov vezanih na odjemalce in menedžmenta sprememb do ustrezne informatizacije. Vendar pa mnoga podjetja in druge organizacije pri vpeljavi tega koncepta dajejo velik pomen predvsem nakupu orodja in pozabljajo na druge vidike, kar povzroča velik delež neuspešnih projektov. Namen prispevka je opozoriti na različne vidike, ki jih mora podjetje upoštevati ob vpeljavi sistema za menedžment odnosov z odjemalci. Prispevek predstavlja celovito metodologijo za uvajanje menedžmenta z odjemalci v podjetje ter natančneje opisuje dejavnike, ki so pomembni pri izbiri in uvajanju ustrezne rešitve, pa tudi metodo večkriterijskega odločanja, s katero si lahko podjetja pomagajo pri izbiri najustreznejše rešitve menedžmenta odnosov z odjemalci.

Abstract

The Selection of Customer Relationship Management Solution

Customer relationship management (CRM) is a relatively new, but increasingly popular field, which demands the orientation of a company and its departments towards individual customers. The field is very complex, because it includes several viewpoints, from strategy, re-engineering of customer-oriented business processes, management of change to suitable informatization. However, many companies and other organizations focus mainly on the purchase of software solution and forget about other aspects while introducing CRM, the fact which is responsible for a large proportion of unsuccessful projects. The purpose of this article is to point out different aspects that must be considered, when implementing CRM. The article presents fully integrated methodology for implementing a CRM System and accurately describes the factors, which are important for choosing and implementing suitable solution. Besides, it presents also the multi-criteria decision making method, which can be used by companies to help choose the most suitable CRM solution.

1 UVOD

V današnjem konkurenčnem okolju se neprestano večja pritisk, ki ga čutijo podjetja, da zadržijo svoje odjemalce (stranke ali kupce) in pridobijo nove. Ker zahteve odjemalcev naraščajo, morajo podjetja za ohranitev oziroma povečanje svojih tržnih deležev uskladiti strategije in se preusmeriti iz osredinjenosti na izdelke k osredinjenosti na odjemalce. Odjemalci zahtevajo izboljšane storitve, ki so prilagojene njihovim specifičnim zahtevam. Takšen osebni pristop je še toliko pomembnejši, ker so konkurenčna podjetja oddaljena le nekaj klikov z računalniško miško. Zaradi zasičenosti trga je rast in boljši položaj na trgu mogoče doseči predvsem s pomočjo že obstoječih, lojalnih odjemalcev. Podjetja si ne smejo dovoliti, da bi jih takšni odjemalci zapustili (Kirkby, 2001: 1).

Celovit menedžment odnosov z odjemalci (Customer Relationships Management – CRM) postaja eno najpopularnejših področij v podjetjih. Angleška kratica CRM se v zadnjem času uporablja vedno pogosteje in skoraj ni prireditve, povezane z informacijsko teh-

nologijo, na kateri ne bi zasledili vsaj nekaj predstavitev ali seminarjev na to temo. Izraz CRM je trenutno zelo moderen in v tem tiči past. Vpeljava pristopa za menedžment odnosov z odjemalci je veliko več kot zgolj vprašanje izbire in namestitve tehnologije ter ustrezne programske opreme (Eisenfeld, 2001: 2). Ponudniki informacijske tehnologije na področju menedžmenta odnosov z odjemalci so s svojimi trženjskimi prizadevanji zelo agresivni, zato previdnost ni odveč. Podjetja, ki aktivno stremijo k menedžmentu odnosov z odjemalci, lahko pričakujejo potrebo po spremembi obstoječe organiziranosti ali celo popolno transformacijo obstoječe organizacijske strukture. Nabava in hitra uvedba programskega paketa CRM lahko omogoči zbiranje podatkov o odjemalcih in avtomatizacijo nekaterih procesov, kar pa ni cilj menedžmenta odnosov z odjemalci. Uspešna uporaba podatkov o odjemalcih lahko sicer precej zniža število reklamacij in preklincev

naročil, kar posledično seveda pomeni prihranek. Vendar pa so kratkovidna podjetja, ki vidijo smisel in prednost menedžmenta odnosov z odjemalci samo skozi prizmo zniževanja stroškov. Namen in prava vrednost ni v znižanju stroškov, marveč v dolgoročno izkoriščanju poslovnih priložnosti, ki se ponujajo z najbolj donosnimi odjemalci. Čim bolj naj bi jih pritegnili in podaljšali njihov življenjski cikel.

Pri tem pa se moramo zavedati, da uvedba sistemov CRM sama po sebi še ne prinaša koristi. Podjetja, ki bodo sprejela CRM kot svojo filozofijo in kot način poslovanja, ne pa kot tehnologijo, ki bo samo skrbela za avtomatizacijo delčka njihovega poslovanja, bodo poslovala učinkovito in uspešno ter imela prednost pred konkurenco. Podjetja morajo razviti poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov z odjemalci, informacijska tehnologija pa jim mora služiti le kot sredstvo za doseganje zadanih ciljev. Veliko je namreč podjetij, ki kupujejo rešitve, namenjene menedžmentu odnosov z odjemalci, in se šele kasneje vprašajo, kaj lahko z njimi sploh storijo. Ravno zaradi tega je zelo pomembno tudi poznavanje konceptov za vpeljavo sistemov CRM v prakso.

Namen prispevka je opozoriti na različne vidike, ki jih mora podjetje upoštevati ob vpeljavi menedžmenta odnosov z odjemalci. V drugem poglavju je na kratko predstavljen menedžment odnosov z odjemalci. Tretje poglavje predstavlja celovito metodologijo za uvajanje menedžmenta z odjemalci v podjetje ter natančneje opisuje dejavnike, ki so pomembni pri izbiri in uvajanju ustrezne rešitve. V četrtem poglavju je opisana metoda večkriterijskega odločanja, s katero si lahko podjetja pomagajo pri izbiri najustreznejše rešitve CRM, peto poglavje pa podaja sklepne misli.

2 OPREDELITEV MENEDŽMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

V literaturi in tudi v slovenskem poslovnem svetu se pojavlja veliko različnih opredelitev menedžmenta odnosov z odjemalci, pri čemer se po navadi poudarjata predvsem vidika informatikov in tržnikov. Informatiki večinoma prikazujejo menedžment odnosov z odjemalci predvsem kot informacijsko podporo za poenotenje komunikacijskih poti, večjo učinkovitost klicnih centrov, boljše ciljanje možnih odjemalcev, boljši odziv na direktno pošto, boljše upravljanje trženjskih akcij in podobno. Po drugi strani tržniki poudarjajo pomen zadovoljstva odjemalcev, enakovredne menjave, dolgoročnosti sodelovanja in podobno.

Pravzaprav pa zahteva menedžment trženjskih odnosov spremembe na vseh področjih poslovanja in predstavlja nov mogoč način menedžmenta podjetja (Hvala, 2001, str. 2). CRM kot tehnologija ponuja možnost za izboljšanje ter poenostavitev odnosov podjetja z odjemalci, saj lahko služi kot celoviti kanal za komuniciranje z odjemalci. Posledično pa mora podjetje pregledati svoje procese, ki se potencialno lahko izboljšajo z uporabo rešitev CRM.

Različne vidiki menedžmenta odnosov z odjemalci je lepo povzel Kellen, ki pravi, da obstajajo trije tipi opredelitev za CRM, in sicer (Kellen, 2002: 3):

- Tehnološko usmerjene opredelitve CRM, ki izhajajo iz potreb ponudnikov, ki želijo umestiti svoje tehnološke rešitve. Te opredelitve ponavadi le deloma pokrivajo CRM, saj zagovarjajo predvsem uporabo tehnologije.
- Opredelitve življenjskega kroga odjemalcev, ki izhajajo iz potreb poslovnežev, ki želijo opredeliti nove poslovne zmožnosti, ki se usmerjajo na življenjski krog odjemalcev in ne na življenjski krog proizvodov. Življenjski krog odjemalcev se sestoji iz privabljanja, dogovarjanja, servisiranja in podpore ter stopnjevanja. V fazi privabljanja se odjemalci zavedo proizvodov (ali storitev) posameznega podjetja in se začnejo zanje zanimati. V fazi dogovarjanja se odjemalci odločijo za nakup. V fazi servisiranja in podpore odjemalci zahtevajo pomoč pri namestitvi, uporabi in servisiranju pridobljenih proizvodov. V fazi stopnjevanja odjemalci začnejo razmišljati o nakupu dodatnih proizvodov.
- Strateško usmerjene opredelitve v osnovi želijo osvoboditi izraz CRM od kakršnih koli tehnoloških podpor in v manjši meri tudi od specifičnih tehnik menedžmenta odjemalcev. Te opredelitve opisujejo CRM kot tehniko za uspešno tekmovanje na trgu in povečanje delniške vrednosti.

Menedžment odnosov z odjemalci torej zahteva usmerjenost podjetja oziroma vseh njegovih oddelkov k posameznim odjemalcem. Prepoznavanje, spremljanje in zadovoljevanje potreb ter želja odjemalcev omogoča podjetju vzpostavitev in ohranjanje vzajemnega dolgoročnega odnosa, ki prinaša tako podjetju kot tudi odjemalcem korist in zadovoljstvo. Za doseganje tega mora podjetje prilagoditi celotno organiziranost, procese, aktivnosti in ponudbo odjemalcem. Hvala (2001) opisuje prilagajanje kot zmožnost hitrega odzivanja na spremembe v potrebah deležnikov oziroma kot zmožnost podjetja zagotavljati odjemalcem vse,

kar zahtevajo, ob vsakem času, na želeni način in kjerkoli to želijo. Da podjetje ugotovi tovrstnim željam in potrebam svojih odjemalcev, potrebuje prave informacije. Te informacije pridobi skozi procese zbiranja, obdelave in analiziranja podatkov, kar mu omogočajo napredne informacijske tehnologije.

Glavni namen menedžmenta odnosov z odjemalci je zagotovitev enotnega in celovitega pogleda na odjemalca, tako da so vsi njegovi stiki s podjetjem lahko koordinirani. To pomeni, da ne glede na to, ali odjemalec kontaktira s prodajalcem, s klicnim centrom, prek portala ali kako drugače, morajo biti vsi podatki zbrani, shranjeni in vodeni na tak način, da se v podjetju ustvari celovita slika odnosov z odjemalcem. Tako zagotovimo, da odjemalcem ni treba razlagati istih stvari večkrat različnim osebam oziroma da odjemalci ne dobijo istih informacij iz podjetja po različnih kanalih. To pa seveda zahteva sodelovanje med mnogimi funkcijami, ki nastopajo v podjetju (McAllister, 2004: 11).

Podjetje lahko neprestano pridobiva podatke o svojih odjemalcih, jih s pomočjo informacijske tehnologije pretvarja v informacije in iz njih črpa znanje, ki mu omogoča razumevanje in predvidevanje obnašanja odjemalcev, zadovoljevanje njihovih potreb in želja, razvijanje donosnejših odnosov z njimi in podobno (Profit from Effective Customer Relationship Management, 2001). S pomočjo tehnoloških orodij si torej podjetje ustvari znanje, ki mu služi za oblikovanje pravih oziroma učinkovitih odločitev pri nadaljnjem poslovanju in zanj predstavlja močno konkurenčno prednost.

Z vidika informacijske tehnologije CRM pomeni integracijo informacijskih rešitev v podjetju. Gre za rešitve, kot so skladišča podatkov, poslovna inteligenca, spletne strani, intra- in ekstranet portali, rešitve za podporo klicnim centrom, informatizacijo prodaje, trženja, proizvodnje, računovodstva ipd. Rešitve CRM so zelo podobne celovitim poslovnim rešitvam (Enterprise Resource Planning – ERP). Podjetje praviloma najprej informatizira procese znotraj podjetja z rešitvijo ERP, ki jo potem nadgradi še z rešitvijo CRM. Ta mora tako biti integrirana z rešitvijo ERP (Bose, 2002: 89). Pri vsakodnevem poslovanju je zelo pomembno, da je vsak podatek zajet tam, kjer je nastal, in da se vnese samo enkrat, potem pa je na voljo vsem uporabnikom. Organizacija mora imeti urejeno zajemanje podatkov ter pretok podatkov med sistemom CRM in drugimi sistemi v podjetju, prav tako pa mora zago-

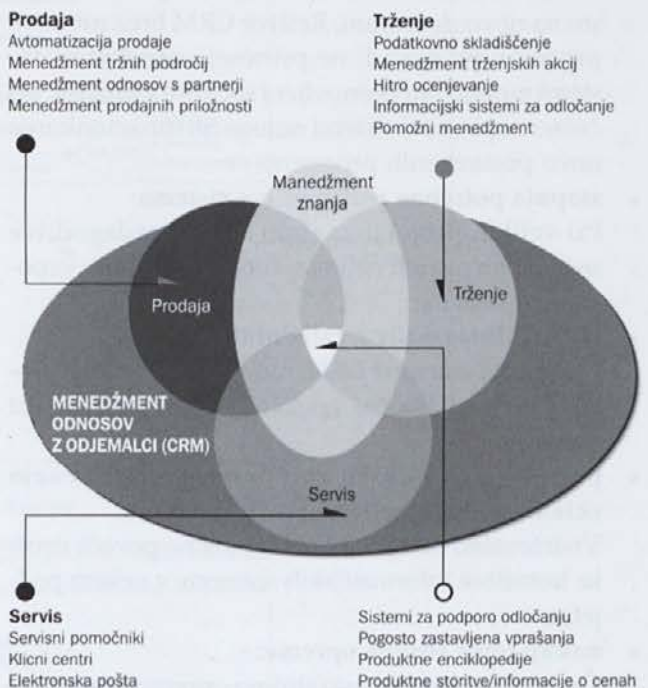
tačevati kakovost podatkov in stalnost dostopa (Barnes, 2001: 37).

Rešitve CRM so najpogosteje namenjene informatizaciji tistih aktivnosti v procesih, pri katerih ima podjetje stike z odjemalci. Najpogosteje torej pokrivajo funkcijska področja kot so trženje, prodaja in poprodajne aktivnosti. V povezavi z zalednimi sistemi pa ponujajo podjetju celovito informacijsko rešitev za obvladovanje odnosov z odjemalci, s katerimi podjetje posluje oziroma si želi poslovati. Na sliki 1 so prikazane nekatere najpomembnejše funkcije celovitega sistema za menedžment odnosov z odjemalci.

Pravilno postavljen sistem CRM mora omogočati spremljanje življenjskega cikla odjemalca in zagotoviti podjetju tako imenovani 360° pogled nanj. Skozi tak sistem lahko podjetje pride do informacij, kot so najpomembnejši odjemalci, trženjske niše, naraščajoči trgi, najbolj donosni proizvodi ipd. Vse naštetu počne podjetje z namenom pridobiti tržni delež, povečati prihodke in izboljšati konkurenčno prednost (McAllister, 2004: 11–12).

3 VPELJEVANJE MENEDŽMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

Vpeljevanje menedžmenta odnosov z odjemalci je zahteven projekt, čeprav si mnoga podjetja še vedno



Slika 1: Funkcije celovitega sistema za menedžment odnosov z odjemalci

(Vir: Hewson Consulting Group, 2001)

predstavljajo, da gre zgolj za izbiro ustrezne informacijske rešitve. Ta je seveda pomembna, vendar pa na težavnost projekta vpeljave sistema za menedžment odnosov z odjemalci vpliva več dejavnikov (Hewson Consulting Group, 2001):

- **število zaposlenih:**
Stroški rešitve ponavadi predstavljajo manjši delež stroškov projekta. Večji del stroškov predstavljajo stroški zaposlenih, ki lahko varirajo tudi za desetkratnik glede na število zaposlenih in širino vključene funkcionalnosti;
- **število vključenih geografskih lokacij:**
To število vpliva na število komunikacij med posameznimi lokacijami, ko je enkrat sistem operativen, ter na stroške vodenja projekta. Mednarodni projekti, ki zahtevajo enega dobavitelja CRM, so po navadi dražji in bolj tvegani;
- **število različnih zahtevanih funkcij na področjih prodaje, trženja, poprodajnih aktivnosti, razvoja proizvodov, vodenja partnerjev in podobno:**
Posledično to število lahko zoži nabor potencialnih ponudnikov integriranih rešitev CRM ali pa privede do tega, da integriramo med seboj različne sisteme. Visoko integrirane rešitve CRM so po navadi dražje;
- **stopnja, do katere morajo biti na novo opredeljeni procesi znotraj izbranih funkcij:**
Vedno znova se kaže, da morajo biti procesi pogosto na novo definirani. Rešitve CRM brez prenove procesov po navadi ne prinesejo rezultatov. Sistemi morajo biti prenovljeni sočasno s procesi, pri čemer naj bi novi sistemi omogočili funkcioniranje novo postavljenih procesov;
- **stopnja potrebne prilagoditve sistema:**
Pri velikih projekti znašajo stroški prilagoditve sistema po navadi najmanj četrtno stroškov vzpostavitve sistema;
- **stopnja integracije z zalednimi sistemi:**
Integracija sistemov lahko tudi podvoji stroške projekta ter podaljša čas vpeljave za šest do dvanajst mesecev;
- **potreba po velikem zalednem podatkovnem skladišču, ki temelji na starih sistemih:**
Vzdrževalno osebje lahko dramatično poveča stroške lastništva informacijskih sistemov v nekem podjetju;
- **nakup nove strojne opreme:**
Če moramo kupiti novo strojno opremo za potrebe klicnih centrov, mobilnih dostopov in podobno, se lahko skupni stroški projekta zelo povečajo;

- **nakup pisarniških orodij in komunikacijske infrastrukture:**

Če še nimamo kupljenih pisarniških orodij in postavljene komunikacijske infrastrukture, moramo računati na občutne stroške tudi na tem segmentu;

- **spremembe procesov, ki se že izvajajo:**

Če določene spremembe že potekajo, je treba paziti, da bodo vpeljane v skladu z novimi postopki dela;

- **razpoložljivost dobrih internih virov:**

Zelo dobrodošlo je, če znanje za ponovno definiranje procesov in podporo elektronskega trženja ter drugo tehnično znanje že obstaja v podjetju;

- **kakovost in dostopnost obstoječih podatkov:**

Čeprav obstajajo mehanizmi za čiščenje in ugotavljanje podvojenih podatkov, je kakovost že obstoječih podatkov vedno dobrodošla. Stroški čiščenja pri večjih projektih po navadi namreč niso zanemarljivi.

Zaradi podcenjevanja kompleksnosti vpeljevanja menedžmenta odnosov z odjemalci je veliko projektov neuspešnih, po nekaterih virih kar 50 do 70 % (Bormolini, 2003: 2). Razlogi za neuspeh so predvsem neustrezna izbira ponudnikov, pomanjkanje predanosti projektu v podjetju, postavitve nejasnih ciljev in neuspešna komunikacija o prednostih vpeljave sistema CRM do uporabnikov. Glede na to, da so projekti CRM tako časovno potratni kot tudi potencialno dragi, je zelo pomemben pravilen pristop pri njihovem uvajanju. Eden izmed mogočih pristopov je opisan v nadaljevanju.

3.1 METODOLOGIJA UVAJANJA MENEDŽMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

Metodologija uvajanja menedžmenta odnosov z odjemalci mora integrirati različne vidike, od strateških do tehnoloških. Izhajati mora iz vizije in strategije, se nadaljevati s prenovo poslovnih procesov ter izbiro in uvedbo ustrezne informacijske rešitve. V nadaljevanju je opisana metodologija, ki jo navaja Chalmers (2005).

Metodologijo je razvila IRIS Group, ki deluje na univerzi Jaume I v Španiji, v okviru projekta "CRM-Iris methodology". Cilj je bil razviti formalno metodologijo za vpeljevanje menedžmenta odjemalcev v podjetje. Metodologija, ki so jo razvili v okviru projekta, obravnava različne vidike, kot so definiranje strategije v zvezi z odnosi z odjemalci, prenova poslovnih procesov, v katerih sodelujejo odjemalci, menedžment

kadrov, izbira rešitve CRM ter menedžment sprememb in stalnega izboljševanja.

Predlagana metodologija sestoji iz več korakov:

- projektni menedžment,
- opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja,
- opredelitev strategije v zvezi z odjemalci,
- oblikovanje ocenjevalnega sistema odnosov z odjemalci,
- izdelava načrta procesov,
- menedžment kadrov,
- izgradnja informacijske rešitve,
- uvedba informacijske rešitve,
- nadzor.

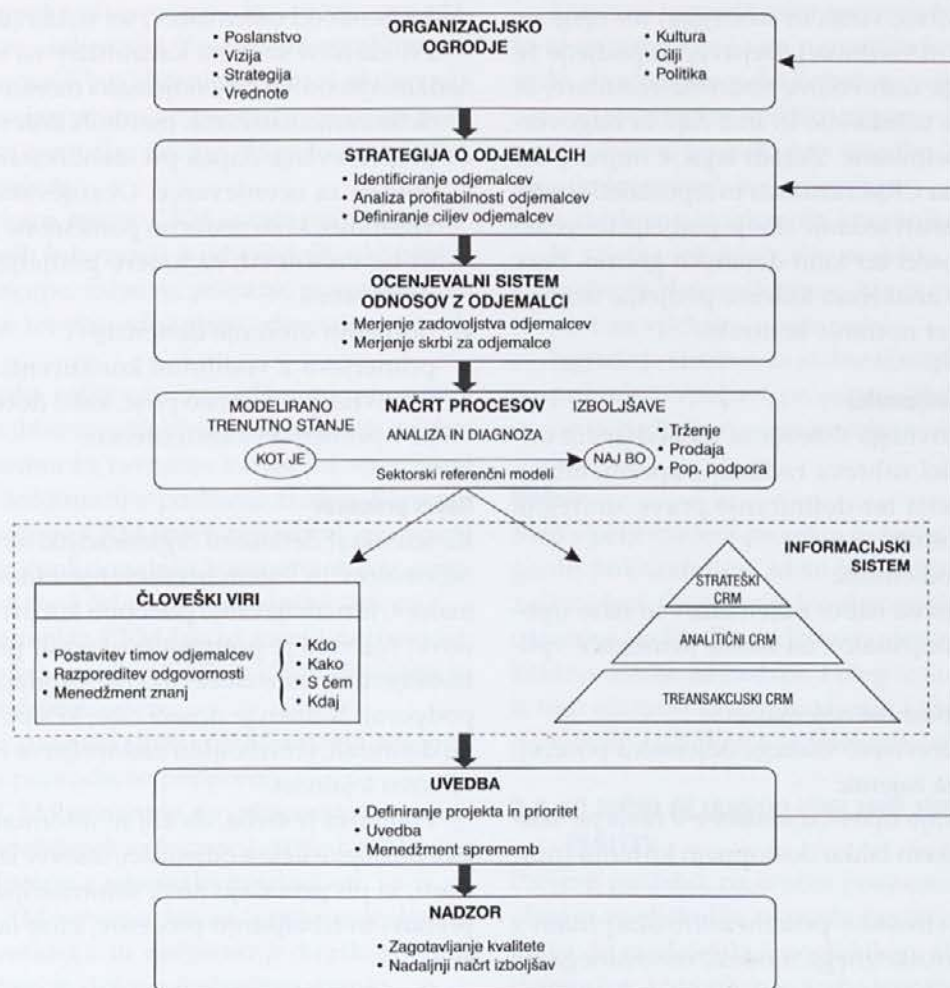
Aktivnosti, na katere je po tej metodologiji razdeljen projekt vpeljave menedžmenta odnosov z odjemalci, niso neodvisne med seboj in se ne izvajajo

zaporedno. Odnosi med posameznimi aktivnostmi so prikazani na sliki 2.

Aktivnosti, iz katerih sestoji metodologija CRM-Iris, so podrobneje opisane v nadaljevanju. Najpomembnejša koraka, proces izgradnje in uvedbe informacijske rešitve, pa sta podrobneje opisana v naslednjih dveh razdelkih.

Projektni menedžment

Osem velikih tehničnih aktivnosti metodologije CRM-Iris mora biti vodenih in nadzorovanih podobno kot inženirski projekt. Zaradi tega mora biti projekt CRM v nasprotju z rutinskimi aktivnostmi in nalogami obravnavan kot sklop aktivnosti, za katere je treba rezervirati posebne vire. Od teh aktivnosti pa se pričakuje, da v določenem času prinesejo določene rezultate. Za



Slika 2: Metodologija CRM-Iris

(Vir: Chalmeta, 2005: 4)

dosego tega mora biti projektni menedžment podprt z orodji in metodologijami, ki se uporabljajo v inženirskih projektih. Na ta način si lahko pomaga pri formuliranju, ocenjevanju, vodenju in nadzorovanju posameznih korakov.

Za uspeh je nujno zadostiti temeljnim zahtevam:

- pred začetkom projekta: povečanje zavedanja v vodstvu podjetja, definiranje ciljev in vizije o želenih rezultatih, postavitve komisije, uradna postavitve koordinatorja, razvoj in potrditev projektnega načrta in notranja razglasitev projekta;
- med izvajanjem projekta: nadzorovanje porabe časa ter zamikov, preprečevanje odpora do sprememb, motiviranje ljudi, merjenje stopnje participacije in ocenjevanje rezultatov.

Organizacijsko ogrodje

Začetni korak v projektu CRM je vedno analiza ciljev podjetja (poslanstvo, vizija in strategija) ter njegove kulture (politika in vrednote). Dejstvo, da podjetje že posluje in dosega zadovoljive finančne rezultate, še ne pomeni, da je učinkovito in ima cilje in odgovornosti ustrezno definirane. Zaradi tega je nujno pred začetkom projekta CRM razumeti in izpostaviti strategijo podjetja, poznati sedanje stanje podjetja ter vedeti, kaj želimo doseči ter kam dejansko gremo. Prav tako je potrebno analizirati kulturo podjetja, stopnjo organiziranosti ter notranje kontrole.

Strategija v zvezi z odjemalci

Postavitev učinkovitega sistema za menedžment odnosov z odjemalci zahteva radikalne spremembe v obnašanju podjetja ter definiranje prave strategije CRM. Podjetje mora:

- identificirati odjemalce:
Definirati je treba nabor odjemalcev in nato upoštevati samo odjemalce, na katere je mogoče vplivati;
- analizirati donosnost odjemalcev:
To pomeni obravnavo vsakega odjemalca posebej. Takšna analiza zajema:
 - segmentiranje tipov odjemalcev v različne skupine po nekem lahko dostopnem kriteriju (npr. prihodki),
 - dodelitev stroškov posameznim skupinam s pomočjo stroškovnega modela, osnovanega na odjemalcih, ki zajema vse stroškovne dejavnike, ki so značilni za menedžment odnosov z odjemalci,

- analiziranje pomembnosti odjemalcev, njihovih prihodkov, dobičkov in skupne donosnosti odjemalcev po posameznih skupinah in posamičnih odjemalcih;

- definirati cilje za odjemalce:

To zajema pripravo prihodkovnih in stroškovnih simulacij za posamične odjemalce. Namen je odkriti prihodnjo donosnost podjetja ter definirati cilje za odjemalce po skupinah in posamičnih odjemalcih, in sicer na kratki, srednji in dolgi rok.

Sistem za ocenjevanje odnosov z odjemalci

Zadovoljstvo odjemalca je nujno za povečanje konkurenčnosti podjetja in doseganje ciljev odjemalcev. Zato je treba identificirati potrebe odjemalcev in njihova pričakovanja ter seveda tudi zagotoviti, da so ta dosežena. To pa zahteva postavitve merilnega sistema ter določitev metod za pridobivanje in uporabo informacij, pridobljenih od odjemalcev, ter notranjih informacij.

Pri zasnovi sistema kazalnikov za merjenje menedžmenta odnosov z odjemalci moramo upoštevati:

- definiranje ustreznih merilnih kriterijev,
- preprečevanje napak pri identificiranju pravih dimenzij za ocenjevanje. Ocenjevane morajo biti vrednosti, ki so resnično pomembne za odjemalce in ne vrednosti, za katere podjetje misli, da so pomembne;
- primerno uteženje dimenzij;
- primerjava z vodilnimi konkurenti. Kakovost je relativna, pomembno pa je, kako dobro gre podjetju v primerjavi s konkurenco.

Načrt procesov

Ko so enkrat definirani organizacijski okviri, strategije odjemalcev in sistem ocenjevanja zadovoljstva odjemalcev, je nadaljevanje podobno kot pri projektu prenove. Na vrsti je prenova poslovnih procesov, ki so usmerjeni na odjemalce (trženje, prodaja, poprodajna podpora). Namen je doseči cilje, ki smo jih predhodno definirali, ter izboljšati zadovoljstvo odjemalcev in njihovo lojalnost.

Poudariti je treba, da cilj ni informatizirati obstoječe postopke dela z odjemalci, marveč izkoristiti možnosti, ki jih prinašajo nove informacijske rešitve pri prenovi in izboljšanju procesov, ki se tičejo odjemalcev.

Za postavitev novega načrta procesov je nujno:

- analizirati obstoječe stanje (KOT-JE) s pomočjo vprašalnikov in intervjujev zaposlenih,

- oblikovati zelene procese CRM v prihodnosti (NAJ-BO), pri čemer morajo ti biti seveda realno dosegljivi.

Človeški viri podjetja in menedžment

Zaposleni v podjetju predstavljajo pomemben dejavnik v projektu CRM, zato ne smejo biti zanemarjeni. Pomembno je, da zaposleni vedo za projekt in razrešijo svoje strahove, skrbi in dvome pred zaključkom projekta. Uvideti morajo pomembnost menedžmenta odnosov z odjemalci in biti šolani v smeri nove filozofije odnosov do odjemalcev. Tako kot zahteva projekt CRM spremembo podjetniške kulture, zahteva tudi prestrukturiranje opravil znotraj podjetja.

Informacijska rešitev

Da bi dosegli resnično uvedbo strategije CRM, je pomembno imeti ustrezno rešitev za avtomatiziranje in izboljšanje poslovnih procesov, ki se tičejo menedžmenta odnosov z odjemalci. Vse opravljene aktivnosti z odjemalci morajo biti shranjene v bazi aktivnosti. Takšna zgodovina potem omogoča zaposlenim podjetja v vsakem trenutku dostop do potrebnih informacij o odjemalcih.

Avtomatizirana rešitev CRM je zato nujna za vzdrževanje ažurnih informacij o odjemalcih, vključujoč preference, nakupe, zahteve, pritožbe, povpraševanja in neposredne ter posredne stike odjemalcev s podjetjem.

Informacijska rešitev za menedžment odnosov z odjemalci kombinira pridobivanje informacij o odjemalcih z rešitvami za ravnanje s temi informacijami ter pretvorbo informacij v poslovno znanje. Ključ pri oblikovanju rešitve CRM je v inteligentni integraciji tehnoloških in funkcionalnih komponent, kar omogoča povezavo med čelnimi in zalednimi sistemi.

V okviru projekta CRM-Iris so razvili tudi model, iz česa naj bi bila sestavljena rešitev CRM. Poudarili so štiri glavna področja:

- operativni (transakcijski) CRM zajema trženje, prodajo in poprodajno podporo;
- analitični CRM se nanaša na integracijo in procesiranje pridobljenih informacij, ki so koristne za analizo odnosov z odjemalci in izboljšav;
- strateški CRM je namenjen za ocenjevanje donosnosti odjemalcev in definiranje kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev strank;
- e-CRM omogoča dostop do informacij o odjemal-

cih v realnem času prek internetnih storitev. Take poslovne portale lahko uporabljajo tako zaposleni v podjetju kot tudi sami odjemalci.

Vidimo, da ne gre samo za preproste komercialne spletne strani, marveč za rešitve, ki združujejo komunikacije, varnost, portalne storitve in integracijo z zalednimi sistemi z namenom objave, vodenja in generiranja vseh informacij, povezanih z odjemalci.

Uvedba

Naslednji korak v metodologiji CRM-Iris sestoji iz uvedbe in kontrole prehoda iz starega sistema (KOTJE) na nov sistem (NAJ-BO). Vpeljava po navadi zahteva spremembe v obnašanju tako menedžmenta kot zaposlenih, definiranje novih delovnih vlog in preoblikovanje organizacijske strukture. Na koncu naj bi imeli vsi v podjetju dodeljene vloge in naj bi vedeli, kaj so njihove naloge in kako jih opraviti.

Ustrezen menedžment sprememb je nujen. Pogosto se namreč zgodi, da menedžerji v podjetju jasno vedo, da so spremembe potrebne, vendar pa jim jih ne uspe zagotoviti, ker je veliko naporov in časa vloženega v načrtovanje, premalo pa v izvedbo. Za uspešno vpeljevanje sprememb je pomembno:

- razvitje in aktualizacija komunikacijskega načrta, ki zajema celotno vizijo projekta,
- kreiranje delovnih timov, ki prevzamejo odgovornost za vpeljavo sprememb,
- izgradnja sistema za stalne izboljšave, ki omogoča prihodnje vpeljave projektov izboljšav ter prilaganja podjetja na spremembe v okolju.

Nadzor

Med vpeljevanjem projekta je treba spremljati doseganje pokazateljev, ki so bili definirani v njegovi začetni fazi. Če prihaja do odstopanj, je treba sprožiti ustrezne akcije. Za nadzorovanje je dobro uporabiti kakšno orodje za nadzor. Poleg tega je treba postaviti tudi metodo za zagotavljanje kakovosti, da lahko preverjamo učinkovitost vpeljave zelenih sprememb.

3.2 KLJUČNI DEJAVNIKI VPELJAVE INFORMACIJSKIH REŠITEV

Prejšnji razdelek na kratko povzema celotno metodologijo vpeljevanja menedžmenta odnosov z odjemalci. Ta razdelek bolj poglobljeno obravnava glavne dejavnike, ki bi jih bilo treba upoštevati pri uvedbi informacijskih rešitev (Bormolini, 2003: 3–10).

Definiranje jasnih ciljev in orodij za nadzor ciljev

Mnogo podjetij ne uspe formalno postaviti jasnih temeljnih ciljev, ki jih želijo doseči z vpeljavo rešitev CRM. S tem je onemogočeno merjenje uspešnosti takšnega projekta. Ko so glavni cilji razumljeni, morajo podjetja definirati podrobne cilje za vsak tip sistemskih uporabnikov (notranja prodaja, terenska prodaja, podporni center, servis, trženje in podobno), tako da vsak natančno ve, kaj se pričakuje od njega in kakšne rezultate bo uspešna uvedba sistema prinesla podjetju.

Postavitev realnih pričakovanj

Pri izbiri rešitve CRM se je treba zavedati, da tehnologija ne bo rešila vseh problemov. Podjetja morajo zato postaviti realne cilje in morajo biti pripravljena na metodološko delo za doseg te ciljev. Dejavniki, kot so stopnja tehnične strokovnosti zaposlenih, učinkovitost obstoječih sistemov in procesov, predanost menedžmenta in podobno, vplivajo tako na čas vpeljave kot na stopnjo uspešnosti projekta. Podjetje mora biti potrpežljivo z rezultati, ker se ti skoraj vedno pokažejo kasneje, kot pričakuje podjetje.

Spodbujanje uporabnikov

Da bi bil projekt CRM uspešen, morajo vsi uporabniki verjeti v rešitev CRM in njene koristi. Vsi cilji vodstva namreč niso vedno enaki ciljem uporabnikov. Vodstvo si želi dobiti predvsem orodje za podporo poročanja in sledenja, medtem ko si drugi zaposleni želijo predvsem orodje, ki jim bo olajšalo delo. Zato morajo biti tudi končni uporabniki vključeni v proces izbire. Medtem ko bo vodstvo želelo dobiti uporabna poročila, bodo uporabniki odgovorni za vnos in vzdrževanje podatkov, ki bodo služili kot temelj. Uporabniki, ki so vključeni v proces izbire rešitve, so po navadi bolj predani projektu in se bolj potrudijo za njegov uspeh.

Zagotovitev udeležbe ključnih ljudi v procesu izbire in uvedbe rešitve

Menedžerji pričakujejo, da bodo imeli koristi od vpeljave sistema CRM v mnogih pogledih, toda pogosto niso pripravljeni sodelovati v procesu izbire ter procesu uvedbe sistema. Te naloge raje delegirajo svojim podrejenim. Udeležba menedžerjev v teh procesih je nujna, saj uporabniki ne bodo dali vsega od sebe za uspeh projekta, če nimajo občutka, da so mu menedžerji naklonjeni in predani.

Prikaz otipljivih koristi sistema CRM za uporabnike pri njihovih vsakdanjih nalogah in odgovornostih

Pogost problem pri sistemih CRM je, da imajo uporabniki napačen vtis, da se sistem vpeljuje zato, da bo vodstvo lažje nadzorovalo delo podrejenih. Sistemi CRM naj bi olajšali delo uporabnikov in predvsem povečali učinkovitost dela zaposlenih. To mora biti pojasnjeno in poudarjeno že v začetku procesa vpeljave sistema CRM. Uporabniki lahko namreč bolj učinkovito opravljajo različne naloge v enem sistemu, kot v različnih sistemih. Prav tako morajo biti prepričani, da bo deljenje pomembnega znanja in informacij o odjemalcih med prodajno ekipo pomagalo pri povečanju učinkovitosti njihovega dela in dela njihovih sodelavcev. Nekateri uporabniki bodo sami videli koristi sistema CRM in bodo želeli izkoristiti njegovo funkcionalnost, mnoge pa bo treba spodbuditi k spremembi starih načinov dela.

Zagotovitev, da so gonilna sila procesa izbire rešitve CRM poslovne enote in ne oddelek informatike

V mnogih podjetjih gledajo na izbiro rešitve CRM kot izključno tehnološki podvig. Zaradi tega je znotraj določenih vertikalnih trgov (npr. telekomunikacije, finančne storitve) vključenost informatike v proces izbire in vpeljave rešitve CRM večja kot v drugih (npr. maloprodaja). Vendar pa je rešitev CRM predvsem poslovna rešitev, zato mora biti sponzorirana s strani poslovnih enot, ki bodo to rešitev uporabljale dnevno. Podpora informatike pri tem je seveda pomembna, vendar mora nastopiti šele potem, ko poslovne enote končajo z oceno svojih potreb in osnovno analizo razpoložljivih rešitev. Šele nato bi morala informatika natančno potrditi tehnične zmogljivosti in pomanjkljivosti rešitev CRM, ki so jih predhodno ocenile poslovne enote.

Izbira ponudnikov

Določena podjetja izberejo rešitve CRM, ne da bi sploh analizirala ponudnike, ki zastopajo te rešitve. To seveda ni pravilno, saj so zmožnosti in izkušnje ponudnikov zelo pomembne. V procesu izbire ponudnikov morata biti upoštevana dva ključna dejavnika, in sicer uspešne izkušnje ponudnika v panogi, v kateri posluje podjetje, in široka podpora ponudnika v času uvedbe sistema in po vpeljavi sistema. Veliko ponudnikov prodaja splošne rešitve CRM, ki so namenjene različnim panogam in imajo zelo različne stopnje uspešnosti znotraj teh panog. Ker je neki ponudnik

npr. uspešno vpeljal sistem CRM v avtomobilski industriji, še ne pomeni, da ga bo lahko uspešno vpeljal tudi v telekomunikacijski panogi, in nasprotno.

Ker je na trgu mnogo orodij, si lahko podjetje pri izbiri najprimernejšega orodja zase pomaga tudi z metodami večkriterijskega odločanja, kot je podrobneje opisano v četrtem poglavju.

Izbira informacijske rešitve, ki glavne zahteve pokriva že sedaj, druge pa bo pokrivala vsaj v prihodnosti

Informacijske rešitve, ki imajo preširok spekter funkcionalnosti ali pomanjkljivo panožno prilagojenost, vsebujejo potencialno nevarnost, da ne bodo uporabljane zaradi njihove preveč bogate narave. Učinkovita rešitev CRM mora biti preprosta in intuitivna, tako da glavni uporabniki niso preveč obremenjeni. Prav tako pa mora imeti tudi možnost koriščenja dodatnih funkcionalnosti, ki jo zahtevajo naprednejši uporabniki.

Razumevanje celotnih stroškov lastništva (prilagoditve in uvedba)

Tako rekoč vse vpeljave rešitev CRM zahtevajo določeno stopnjo prilagoditev in/ali integracij, še posebno splošni sistemi, ki niso panožno orientirani. Če razumemo, kaj je treba storiti v vsakem sistemu, ki ga ocenjujemo, in če razumemo stroške, ki so povezani z vsako posodobitvijo, prilagoditvijo ali integracijo, ki jo zahtevamo, bomo veliko bolje pripravljeni na primerjanje vseh rešitev in izbiro prave rešitve z upoštevanjem dejstev "zahtevana funkcionalnost", "želena funkcionalnost" in "stroški".

Vložitev ustreznega časa v izobraževanje

Izobraževanje je glavna komponenta dolgoročne uspešnosti, ki mora biti posledično tudi primerno financirana.

4 IZBIRA NAJUSTREZNEJŠE REŠITVE CRM

V prejšnjem poglavju smo predstavili eno izmed priznanih metodologij uvedbe informacijskih rešitev za menedžment odnosov z odjemalci ter ključne dejavnike, ki jih je treba upoštevati pri uvedbi takih informacijskih rešitev. Ker je vpeljava rešitev CRM ena izmed kritičnih investicij, ki lahko v veliki meri vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja v prihodnosti in po drugi strani nobena rešitev CRM ne more biti ustrezna za vse poslovne procese v vseh panogah, je za podjetje pomembno, da izbere fleksibilno rešitev

in dobrega ponudnika. Žal se marsikatero podjetje ne loti sistematičnega ocenjevanja rešitev in njihovih ponudnikov. Zato v tem poglavju navajamo eno izmed mogočih metod za izbiro najustreznejših informacijskih rešitev.

Obstaja veliko različnih metod za izbiro ustreznih informacijskih rešitev – od rangiranja, matematičnih optimizacij do večkriterijskih analiz za odločanje. Vendar je njihova uporabnost pogosto slaba zaradi prefinjenih matematičnih modelov ali omejenih kriterijev za uporabo na resničnih primerih, zlasti če določeni kriteriji niso ustrezno kvantificirani. Prav tako ti modeli po navadi niso lahko razumljivi za končne uporabnike (Wei, 2005: 48).

V nadaljevanju je predstavljena metoda večkriterijskega odločanja, imenovana metoda AHP (Analytic Hierarchy Process) (Saaty, 1980), ki omogoča sistematično postavitve ciljev za izbiro rešitve CRM, identificiranje primernih kriterijev in izdelavo ocene za lažji proces izbire. Pri tej metodi za ocenjevanje možnosti uporabljamo več kriterijev, ki niso vsi enako pomembni, za ocenjevanje možnosti po posameznih kriterijih uporabljamo različne lestvice – relativna razmerja ali absolutne vrednosti (Čančer, Baticeli, 2006).

4.1 PREDSTAVITEV METODE AHP

Metodo AHP (Analytic Hierarchy Process) je razvil Saaty (1980) kot pomoč za sprejemanje odločitev, kadar se odločamo po več kriterijih hkrati. Uporaba metode je preprosta in ne zahteva matematičnega znanja. Na trgu je na voljo več orodij, s katerimi si lahko pomagamo. Metoda zajema strukturiranje izbirnih kriterijev v hierarhijo, ocenjevanje relativne pomembnosti teh kriterijev, primerjavo možnosti za vsak kriterij in ugotavljanje skupnih rangov.

Koraki metode AHP so:

- razčlenitev nestrukturiranega problema v sistematično hierarhijo od zgoraj (bolj splošni problemi) navzdol (bolj podrobni problemi). Premikanje skozi hierarhijo od zgoraj navzdol razkriva cilje, kriterije in relativne ocene. Vsaka veja je še naprej razgrajena na podrobnosti. Več kot je kriterijev, manj so posamezni pomembni;
- določitev uteži vsakemu kriteriju glede na pomembnost znotraj veje, v kateri se nahaja. Vsota vseh uteži mora znašati 100 % ali 1. Namen je prikazati relativno pomembnost kriterija znotraj celotnega modela;

- ocena vsake možnosti in primerjava z drugimi možnostmi. Z uporabo metode AHP je relativna ocena vsake možnosti določena tako vsakemu listu modela kot tudi vsaki veji in tako naprej navzgor po drevesu do vrha hierarhije, kjer je izračunana skupna ocena;
- primerjava možnosti in izbira tiste, ki najbolj ustreza navedenim zahtevam.

4.2 IZBIRA NAJUSTREZNEJŠE REŠITVE CRM S POMOČJO METODE AHP

V nadaljevanju je naveden proces izbire najbolj ustrezne rešitve CRM. Pristop lahko razdelimo v šest korakov, pri čemer v petem koraku uporabimo metodo AHP. Koraki so predstavljeni bolj teoretično, uporaba metode pa je natančneje predstavljena na poenostavljenem primeru v Kunstelj (2006).

Korak 1: Opredelitev značilnosti posameznih rešitev CRM

Podjetja vpeljujejo rešitve CRM zaradi različnih potreb poslovne kot tudi tehnične narave. Da bi zagotovili uspešno izvajanje projekta, je že na začetku projekta treba analizirati razpoložljive rešitve CRM. Veliko informacij o njih lahko pridobimo iz strokovnih revij, sejmov, objav na internetu ipd.

Ko se lotimo analize razpoložljivih rešitev CRM, je smiselno primerjati po različnih kriterijih, ki jih v splošnem lahko razdelimo v štiri sklope (Bergeron, 2002: 135–151). Bergeron predlaga vrednotenje programskih rešitev po štirih kriterijih, in sicer:

- vrednotenje rešitve CRM:
Pri vrednotenju rešitve CRM se osredinimo na širši vpliv in značilnosti programske opreme. Najbolj kritična je dostopnost oglaševanega proizvoda. Treba se je prepričati, kaj trenutna različica dejansko ponuja. Zelo nevarno se je zanašati na obljube o zmožnostih naslednje različice, ki naj bi bila tik pred izidom. Pri vrednotenju rešitev CRM so pomembna predvsem naslednja merila: razpoložljivost proizvoda, razpoložljivost dodatkov, pogoji, prednosti proizvoda, združljivost z obstoječim sistemom ERP, združljivost z drugimi sistemi, ki jih uporabljamo, ustreznost glede na interne procese, kakovost in dostopnost dokumentacije, funkcionalnost, začrtana pot razvoja, število uporabnikov referenčnih namestitev, namen uporabe, število pripravljenih vmesnikov, razpoložljiva orodja za prenos podatkov, možnosti lokalizacije, odzivni časi, zanesljivost sistema, združljivost s telekomunikacijskimi sistemi,

stroški migracije na najnovejšo različico, licenčni sporazumi in seveda cena;

- vrednotenje programske opreme CRM:
Proizvode CRM je treba ovrednotiti tudi po merilih, ki so značilna za programsko opremo na splošno. Najpomembnejše je skladnost s standardi, kar se odraža predvsem pri združljivosti z operacijskimi sistemi in strojno opremo. Najpogostejša merila za vrednotenje programske opreme so preprostost uporabe, dokumentacija posameznih napak, lastnosti grafičnega uporabniškega vmesnika, prenos iz standardnih formatov oz. vanje, število neuspešnih in uspešnih namestitev, časovno omejena gesla, samodejna analiza neavtorizirane uporabe, pogostost migracij na novo verzijo, certifikati o skladnosti z operacijskim sistemom, uporaba standardnih podatkovnih baz, standardne zahteve po strojni opremi, združljivost z obstoječim omrežjem v podjetju, zaščita, stroški vzdrževanja;
- vrednotenje razvijalca rešitev CRM:
Sodelovanje z razvijalcem se začne z nakupom licenc za programsko opremo. To je lahko dolgoročno in v korist obema partnerjema ali pa se zaključí z menjavo denarja za proizvod. Slednji scenarij za menedžment odnosov s strankami ni zaželen, saj je potrebno nenehno prilagajanje in spreminjanje, nadgrajevanje ter razvoj novih funkcionalnosti. Vrednotenje se začne pri samem vrhu podjetja, ki razvija programsko opremo za CRM. Pregledati je treba tako ekonomsko vitalnost podjetja kot kredibilnost in usposobljenost vodstva. Pristop CRM je dolgoročen program, zato je treba preveriti strategijo razvijalca. Če je jasno razvidna dolgoročnost razvoja in široka paleta izdelkov, ki se dopolnjujejo in nadgrajujejo z jasno vizijo razvoja, je odločitev lažja. V nasprotnem primeru je kljub odličnemu proizvodu mogoč prevzem podjetja z namenom umakniti konkurenčni proizvod s trga. Smiselno se je obrniti na zunanje svetovalce, ki lahko s svojim sicer subjektivnim mnenjem pripomorejo pri odločitvi. Njihov pogled je drugačen, saj imajo izkušnje pri delu z različnimi podjetji in projektnimi skupinami;
- vrednotenje dobavitelja rešitve CRM:
Dobavitelj je partner, ki poskrbi za podporo in svetovanje pri namestitvi ter za ustrezno prilagoditev izbranega proizvoda. Njegova vloga je zelo pomembna, saj zaradi boljšega poznavanja proizvoda prihrani veliko časa podjetju, ki se odloči za

določen proizvod. Tako je omogočena bolj optimalna uvedba in prilagoditev v čim krajšem času. Dobavitelj, ki uvaja rešitev CRM, je podaljšana roka razvijalca. Če ima njegovo dovoljenje, lahko dobavitelj proda tudi licence. Preveriti je treba odnos med razvijalcem in dobaviteljem. Dobaviteljem, ki ustrezajo določenim merilom, podelijo različne certifikate. Stranke imajo tako boljši pregled nad kakovostjo storitev posameznega dobavitelja. Kljub enakim uradnim certifikatom so med njim lahko velike razlike.

Korak 2: Postavitev strukture ciljev

Strukturiranje ciljev zajema njihovo organiziranje, tako da je z njimi mogoče natančno predstaviti, kaj želi doseči podjetje. Cilje je treba vključiti v odločitveni model, pri čemer morajo biti strateški cilji podjetja predhodno usklajeni s cilji projekta. Temeljne cilje je treba ločevati od pomožnih. Temeljni cilji odražajo, kaj želimo resnično doseči, pomožni cilji pa samo pomagajo pri doseganju temeljnih. Temeljni cilji so organizirani v hierarhijo in kažejo smer, v kateri naj bi se odvijal projekt. Za postavitev hierarhije temeljnih ciljev lahko uporabimo dve metodi, in sicer razgradnja od zgoraj navzdol in sinteza od spodaj navzgor. Pomožni cilji so organizirani mrežno. S pomočjo pomožnih ciljev lahko zagotovimo specifične poti doseganja temeljnih ciljev. S pomočjo analize pomožnih ciljev lahko zožimo nabor potencialnih kandidatov, prav tako pa tudi razvijemo natančno specifikacijo zahtev za ocenjevanje potencialnih rešitev.

Med glavne strateške cilje lahko štejemo npr. doseganje poslovne strategije z vzpostavitvijo fleksibilnega poslovnega okolja, povečanje učinkovitosti poslovnih procesov s pomočjo integriranih informacijskih sistemov in postopkov ter večje informacijske transparentnosti, izboljšanje kakovosti, pretočnosti in učinkovitosti procesov s pomočjo standardizacije, avtomatizacije in poenostavitve operacijskih tokov, skrajšanje pretočnih časov med strankami in podjetjem s pomočjo učinkovitih informacijskih baz o strankah iz različnih virov in s pomočjo hitrega odzivanja na različne potrebe strank ter podpora globalnega poslovanja s pomočjo informatizacije poslovnih procesov v celotni mreži partnerskih podjetij.

Na podlagi definiranih strateških ciljev nato lahko strukturiramo cilje v odločitvenem modelu, in sicer hierarhično za temeljne in mrežno za pomožne cilje. Med temeljne cilje uvajanja rešitev za menedžment

odnosov z odjemalci vsekakor lahko umestimo izbiro najbolj ustrezne rešitve CRM. Če ta cilj bolj razčlenimo, lahko rečemo, da je treba upoštevati:

- rešitev, s katero bomo dosegli najmanjše skupne stroške lastništva (TCO),
- rešitev, s katero bomo dobili želeno funkcionalnost,
- rešitev, ki je najbolj prijazna za uporabnike,
- rešitev, ki je najbolj prilagodljiva,
- rešitev, ki je najbolj zanesljiva,
- rešitev, katere ponudnik ima dobra priporočila,
- rešitev, katere ponudnik zagotavlja dobro tehnično podporo in
- rešitev, katere ponudnik zagotavlja dobro prodajno (servisno) podporo.

Vsakega od teh ciljev lahko razčlenimo še naprej v smislu, kaj pomeni doseganje najmanjših skupnih stroškov lastništva, zelene funkcionalnosti, prijaznega okolja, fleksibilnosti, zanesljivosti ipd.

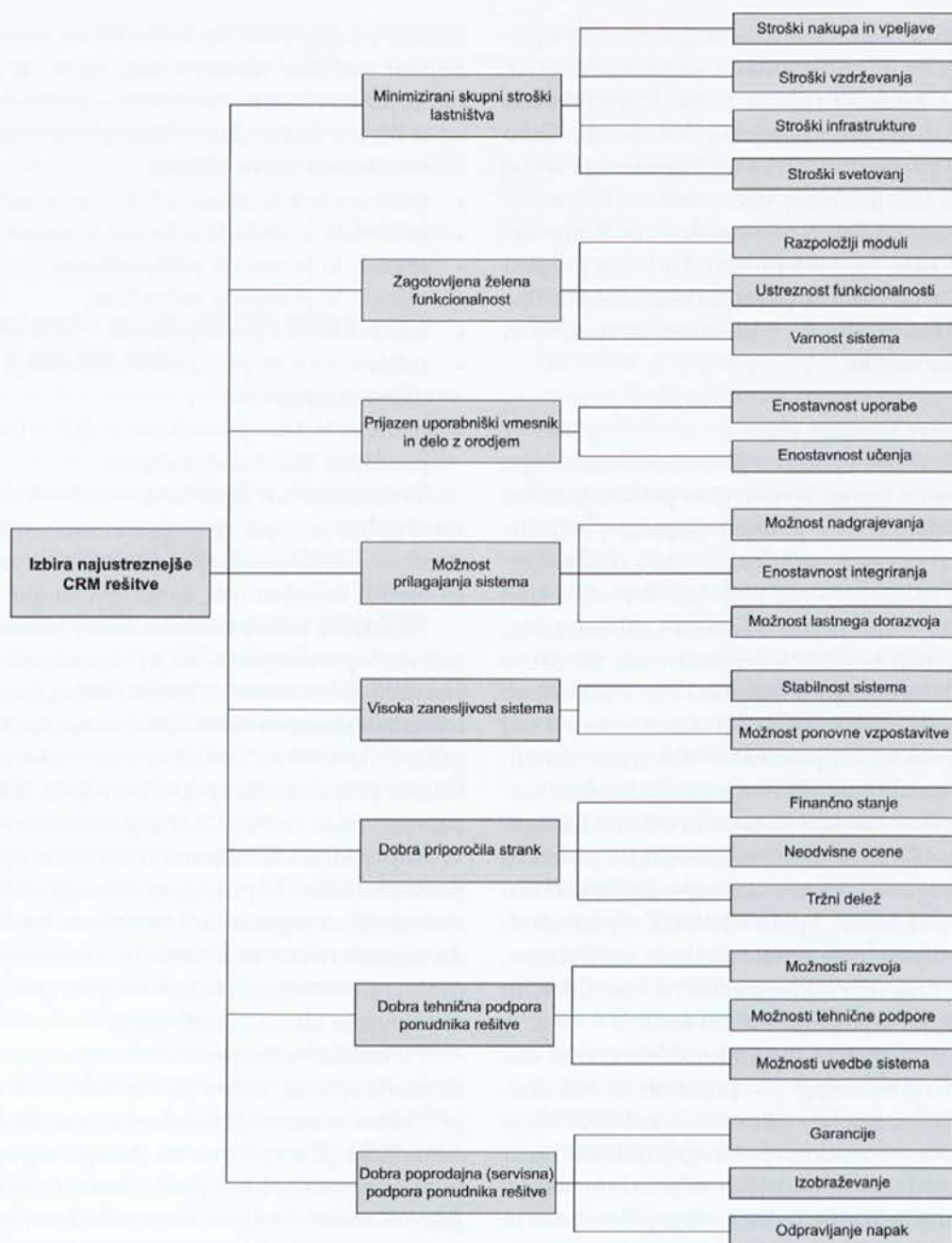
Navedene temeljne cilje bi bilo v primeru več alternativnih ponudnikov za posamezno rešitev CRM smiselno ločiti na cilje, katerih doseganje je odvisno izključno od same rešitve CRM, in na cilje, katerih doseganje je odvisno tudi od izbire ponudnika rešitve CRM. Primer preproste hierarhije temeljnih ciljev za izbiro najustreznejše rešitve CRM je prikazan na sliki 3.

Vzporedno s temeljnimi cilji je treba opredeliti tudi pomožne cilje, ki pomagajo dosegati temeljne. Pomožni cilji so organizirani mrežno in nam omogočajo, da zožimo nabor potencialnih kandidatov, saj s pomočjo njih razvijemo natančno specifikacijo zahtev za ocenjevanje alternativnih rešitev.

Pri oblikovanju pomožnih ciljev po navadi začnemo na spodnjem nivoju hierarhije temeljnih ciljev, pri čemer se sprašujemo, kako so ti cilji lahko doseženi. Tako je na primer za doseg najnižje cene za ponujeno rešitev CRM pomembno, da čim manj prilagajamo rešitev lastnim nestandardnim potrebam ter da v pogajanjih znižamo samo ceno nakupa rešitve. Seveda pa to pomeni, da moramo dobro opredeliti zahteve, ki jih pričakujemo od rešitve CRM.

Mrežo pomožnih ciljev razgradimo lahko po načelu vzročno-posledičnih povezav. Tako nas na primer odgovor na vprašanje "Zakaj je pomembna jasna specifikacija zahtev?" privede do povezav, kot so:

- Jasna specifikacija zahtev nam omogoča, da lahko analiziramo, v kakšni meri posamezna rešitev izpolnjuje naše zahteve.
- Jasna specifikacija zahtev nam omogoča določiti potrebno stopnjo prilagajanja posamezne rešitve.

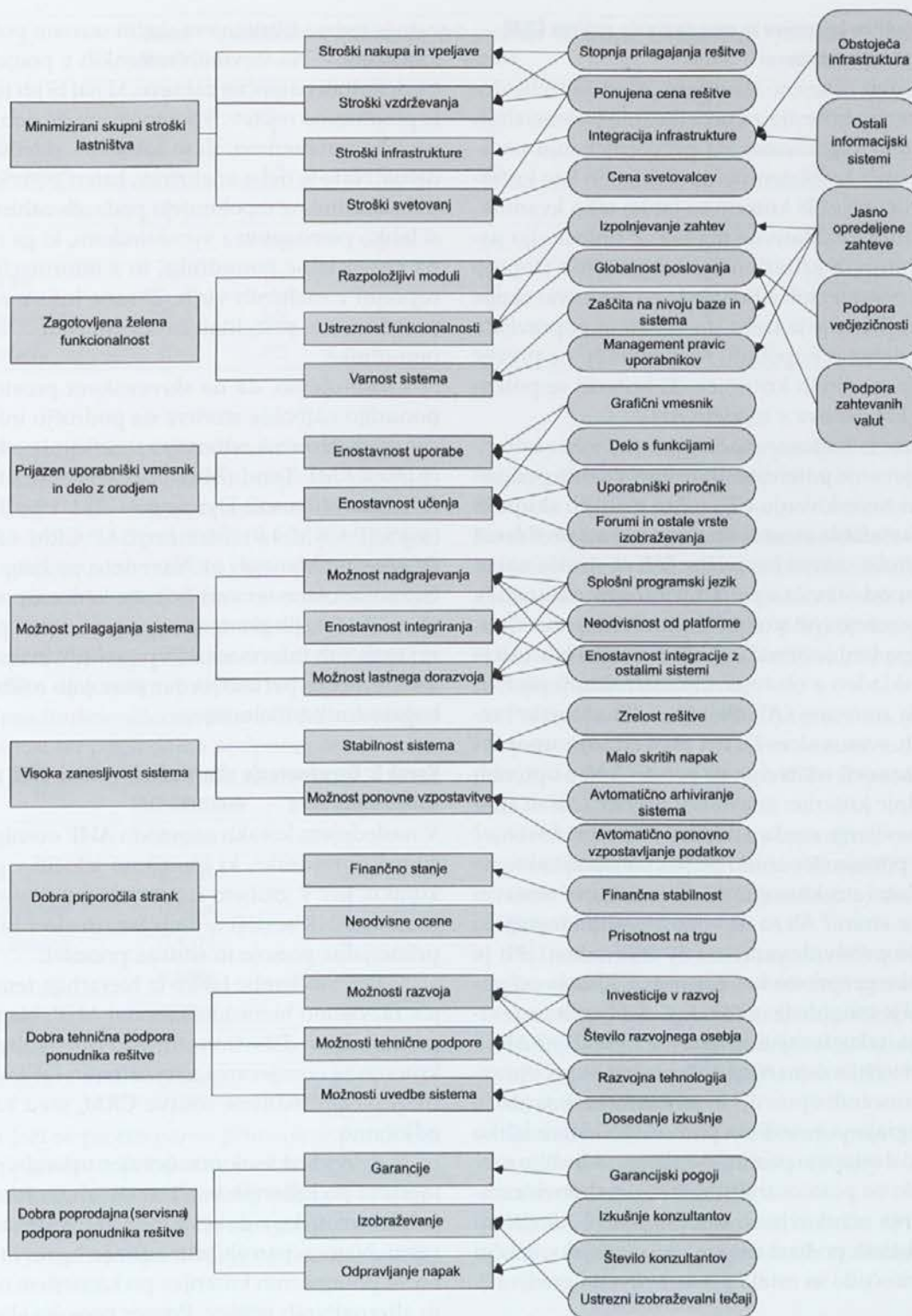


Slika 3: Hierarhija temeljnih ciljev za primer izbire najustrežnejše rešitve CRM

- Jasna specifikacija zahtev nam omogoča določiti potreben obseg modulov rešitve CRM, ki jih je treba vpeljati.
- Jasna specifikacija zahtev nam omogoča določiti morebitne potrebne prilagoditve obstoječih poslovnih procesov.
- Jasna specifikacija zahtev tudi omogoča ponudniku čim bolj jasno opredeliti stroške vpeljave re-

šitve, posledično pa tudi morebitno vpeljavo rešitve na ključ in podobno.

Na sliki 4 je prikazan primer razgrajene mreže pomožnih ciljev. Pomožni cilji so prikazani na tretji in četrti ravni, pri čemer četrta raven predstavlja še bolj podrobno razgradnjo posameznih pomožnih ciljev. Mrežo pomožnih ciljev je seveda mogoče razgraditi še bolj podrobno, odvisno od potreb oziroma kompleksnosti ciljev.



Slika 4: Mreža pomožnih ciljev za primer izbire najustreznejše rešitve CRM

Korak 3: Določitev kriterijev za ovrednotenje rešitev CRM glede na postavljene cilje

Ko definiramo ustrezno strukturo ciljev, je treba določiti primerne kriterije za ocenjevanje potencialnih rešitev. S tem zagotovimo, da pri ocenjevanju posameznih rešitev konsistentno uporabljamo iste kriterije za ocenjevanje. Ti kriteriji so lahko tako kvantitativne kot tudi kvalitativne narave. Z določitvijo ustreznih merljivih kriterijev lahko ocenimo stopnjo doseganja posameznih ciljev glede na poslovno okolje in zahteve. Kriterije je treba preverjati in popravljati, dokler ne dobimo popolnih, razčlenljivih, ne preveč obširnih in merljivih kriterijev. Ti kriteriji se potem uporabijo kot osnova v modelu AHP.

Za vzorec navajamo v nadaljevanju možne kriterije za ocenjevanje potencialnih rešitev za dva pomožna cilja. Pri zasledovanju cilja o čim manjših **skupnih stroških lastništva** je smiselno upoštevati predvsem kriterije: *stroški nakupa in vpeljave* (Ali so stroški nakupa odvisni od števila vpeljanih funkcionalnosti?), *stroški vzdrževanja* (Ali so stroški vzdrževanja neodvisni od nadgradenj sistema?), *stroški infrastrukture* (Ali je proizvod skladen z obstoječo infrastrukturo podjetja?), *stroški svetovanj* (Ali obstaja veliko število razpoložljivih svetovalcev?). Pri preverjanju **uporabniške prijaznosti** rešitve pa na primer lahko uporabimo naslednje kriterije: *preprostost uporabe* (Ali so strani za popraviljanje enake stranem za pregledovanje? Ali rešitev ponuja stopenjski prikaz nahajanja aktivne strani v celotni strukturi strani? Ali je mogoče nastaviti priljubljene strani? Ali so na voljo besedilni meniji, ki omogočajo predvidevanje naslednjih akcij? Ali je mogoče tako preprosto kot napredno iskanje po podatkih? Ali je mogoče iz rezultatov, dobljenih na podlagi iskanja, takoj izvajati konkretne operacije? Ali so na voljo obvestila o manjkajočih podatkih pri opravljanju posameznih opravil?) in *preprostost učenja* (Ali je v sistem vgrajena besedilna pomoč, do katere lahko uporabniki dostopajo prosto? Ali sistem vključuje nasvete za delo na posameznih zavijkih in straneh zaradi povečanja učinkovitosti uporabnikov? Ali sistem vsebuje iskalnik po bazi znanja? Ali obstajajo različni forumi, priročniki in ostala predstavljena gradiva?).

Korak 4: Izločitev neustreznih ponudnikov, ki ne izpolnjujejo zahtev

V tem koraku po analizi zahtev, podanih v mreži pomožnih ciljev, izločimo neustrezne rešitve. Na začetku imamo lahko številne alternativne rešitve,

zato je treba s filtriranjem skržiti seznam potencialnih kandidatov. Na številnih sestankih v podjetju je treba definirati natančne zahteve, ki naj bi jih izpolnjevala posamezna rešitev. S pomočjo mreže pomožnih ciljev lahko preverimo, ali so zahteve v skladu s cilji podjetja. Nato je treba analizirati, kateri potencialni kandidati očitno ne izpolnjujejo podanih zahtev. Pri tem si lahko pomagamo z vprašalnikom, ki ga naslovimo na potencialne ponudnike, in z informacijami, dostopnimi v različnih virih. Zbrane informacije mora projektni tim pretehtati in izločiti očitno neustrezne ponudnike.

Ocenjujemo, da na slovenskem prostoru lahko ponudijo najboljše storitve na področju informatizacije menedžmenta odnosov s strankami podjetja ADD (ADD CRM), Tend (Microsoft Dynamics CRM 3.0), Avtenta (Microsoft Dynamics CRM 3.0), IDS Scheer (mySAP CRM 4.0), S&T (mySAP CRM 4.0) in SRC (Marketing.Manager 6). Navedena podjetja imajo ustrezno izšolane ter certificirane kadre s področja rešitev CRM, ki jih ponujajo, dosegajo dobra priporočila pri različnih informacijskih projektih, imajo dobro in široko mrežo partnerjev ter ponujajo rešitve CRM z bogato funkcionalnostjo.

Korak 5: Ovrednotenje alternativnih rešitev CRM z uporabo metode AHP

V naslednjem koraku z metodo AHP ocenimo potencialne ponudnike, ki jih nismo izločili v prejšnjem koraku, ker v grobem izpolnjujejo podane zahteve. Metoda AHP sestoji iz treh faz, in sicer razčlenitve, primerjalne presoje in sinteze prioritete.

V fazi razčlenbe lahko iz hierarhije temeljnih ciljev razvijemo hierarhični model AHP. Na prvi ravni po navadi predstavimo strateški cilj, na drugi glavne kriterije za ocenjevanje alternativnih rešitev CRM, na tretji pa alternativne rešitve CRM, med katerimi se odločamo.

V drugi fazi vsak ocenjevalec uporabi parno primerjavo po kriterijih in alternativah ter izlušči presojevalne matrike z devetstopenjsko lestvico na vsaki ravni. Namen parnih primerjav je ugotoviti pomembnost posameznih kriterijev pri kasnejšem ocenjevanju alternativnih rešitev. Primer presojevalne matrike je prikazan v tabeli.

Za primer je uporabljena devetstopenjska skala, v kateri posamezne stopnje pomenijo:

- 1 – kriterija sta enako pomembna
- 3 – kriterij 1 je rahlo bolj pomemben kot kriterij 2

	Skupni stroški	Funkcionalnost	Uporabniška prijaznost	Prilagodljivost sistema	Zanesljivost	Priporočila strank	Tehnična usposobljenost	Poprodajna podpora
Skupni stroški	1	1/5	3	1/5	1	3	1/5	1/5
Funkcionalnost	5	1	5	3	5	7	3	3
Uporabniška prijaznost	1/3	1/5	1	1/5	1/3	3	1/5	1/5
Prilagodljivost sistema	5	1/3	5	1	3	5	1/3	1/3
Zanesljivost	1	1/5	3	1/3	1	5	1	1
Priporočila strank	1/3	1/7	1/3	1/5	1/5	1	1/5	1/5
Tehnična usposobljenost	5	1/3	5	3	1	5	1	1
Poprodajna podpora	5	1/3	5	3	1	5	1	1

- 5 – kriterij 1 je bolj pomemben kot kriterij 2
- 7 – kriterij 1 je veliko pomembnejši kot kriterij 2
- 9 – kriterij 1 je absolutno pomembnejši kot kriterij 2

Da lahko pridemo do ustreznih uteži, je treba normalizirati presojevalno matriko. Normalizacijo izvedemo tako, da vsak kriterij delimo z vsoto vseh kriterijev istega stolpca. Na ta način dobimo novo normalizirano matriko. Primer je prikazan v naslednji tabeli; iz te je razvidno, da v našem primeru največjo utež nosita ponujena funkcionalnost rešitve CRM in tehnična usposobljenost ter poprodajna podpora ponudnikov.

KRITERIJ	UTEŽ KRITERIJA	RANG KRITERIJA
Skupni stroški	0,0588	6
Funkcionalnost	0,3141	1
Uporabniška prijaznost	0,0394	7
Prilagodljivost sistema	0,1374	4
Zanesljivost	0,0966	5
Priporočila strank	0,0250	8
Tehnična usposobljenost	0,1643	2-3
Poprodajna podpora	0,1643	2-3

V tretji fazi se proces parne primerjave ponovi za vsak kriterij glede na prioritete možnosti. Na koncu lahko pridemo do relativne prioritete kriterijev in skupne prioritete možnosti s pomočjo agregacije uteži skozi hierarhijo. Primer matrike uteži je naveden v tabeli.

	Skupni stroški	Funkcionalnost	Uporabniška prijaznost	Prilagodljivost sistema	Zanesljivost	Priporočila ponudnika	Tehnična usposobljenost	Poprodajna podpora	UTEŽENI REZULTATI
Rešitev CRM 1	0,7500	0,2500	0,8333	0,8333	0,2500	0,7500	0,5000	0,5000	0,4772
Rešitev CRM 2	0,2500	0,7500	0,1667	0,1667	0,7500	0,2500	0,5000	0,5000	0,5228

V našem primeru bi na podlagi izračunov kot boljšo rešitev izbrali "Rešitev CRM 2".

Korak 6: Diskusija o rezultatih in končna izbira

Na koncu sledi diskusija o dobljenih rezultatih in seveda izbira ene izmed alternativnih rešitev. Metoda AHP s svojimi rezultati lahko pospeši doseganje sporazuma med posameznimi ocenjevalci v procesu izbire najbolj ustrezne rešitve.

Pri upoštevanju dobljenih rezultatov pa je treba biti previden. Metoda AHP ima namreč tudi več omejitev, ki se jih je dobro zavedati. Te so predvsem (Lewis, 2004):

- Metoda AHP uporablja numerične vrednosti za predstavitev razmerij med elementi. Posledično torej kvantificiramo subjektivne podatke in to v poljubnih mejah.
- Pri metodi AHP je težko zagotoviti konsistentnost. Že majhne spremembe v vhodnih podatkih lahko namreč povzročijo velika nihanja v izhodnih rezultatih. Tako bi se na primer rezultati lahko spremenili že, če bi v analizi AHP zajeli različen nabor alternativnih rešitev.
- Različne sheme za uteževanje prav tako lahko vodijo do različnih rezultatov. Saalty svetuje uporabo devetmestne lestvice.

Kljub omenjenim slabostim metode AHP je njena uporaba koristna, saj preprosto in razumljivo podaja

rezultate. Predstavljeni način izbire ima predvsem tele prednosti:

- Zagotavlja konsistentnost strukture ciljev s strategijo in cilji podjetja. Projektni tim lahko na ta način razume povezave med različnimi cilji in ocenjuje njihov vpliv na podlagi postavljenih hierarhij temeljnih ciljev in mrež pomožnih ciljev.
- Projektni tim lahko razgradi kompleksni problem izbire rešitev CRM v preprostejše in bolj logične presoje. Še posebno na podlagi ustrezno postavljene strukture ciljev lahko projektni tim identificira zahteve podjetja in razvije ustrezno specifikacijo kriterijev za odločanje.
- Pristop je tudi dovolj fleksibilen, da lahko po želji vključimo število kriterijev ali odločevalcev v proces ocenjevanja. Predstavljeni model v končni fazi lahko pospeši doseganje dogovora med različnimi ocenjevalci.
- Pristop lahko zmanjša stroške faze izbiranja najustreznejše rešitve CRM ter nevidne stroške v fazi uvedbe rešitve.

5 SKLEP

Rešitve za menedžment odnosov z odjemalci po navadi zahtevajo veliko denarja in časa za dokončno vpeljavo, vendar pa po drugi strani obetajo boljši menedžment predvsem za področja prodaje, trženja in poprodajnih aktivnosti, kar se lahko v končni fazi odrazi predvsem v večji prodajni učinkovitosti. Zaradi številnih neuspešnih vpeljav pa rešitve za menedžment odnosov z odjemalci ne ponujajo le svetlih plati, ampak marsikdaj za sabo puščajo le ogromno stroškov in razočaranih obrazov. Temna stran takih rešitev je namreč v praksi velikokrat pokazala svoj obraz. Gartnerjeva skupina tako na primer poroča, da kar 60 % vseh takih projektov ne prinese pričakovanih uspehov (Banham, 2003). Mnogokrat namreč ti projekti prinesejo s seboj prekoračitev stroškov, integracijske izzive in slab sprejem med uporabniki.

Pri tem je velikokrat najtežje dobro opredeliti zahteve, ki jih pričakujemo od sistema CRM. Čeprav se to morda zdi preprosto, največkrat ni tako. Šele na podlagi dobrih zahtev je namreč mogoče primerjati širok spekter različnih razpoložljivih rešitev za menedžment odnosov z odjemalci, ki obstajajo na trgu in nas mamijo s svojimi trženjskimi akcijami. Prav tako je pomembno pristopiti k projektu vpeljave takega

sistema v več korakih, s čemer mislimo predvsem na to, da ne skušamo vpeljati sistema na vseh področjih naenkrat, marveč posamezna področja usvajamo postopoma.

Zavedati se moramo tudi, da bistvo menedžmenta odnosov z odjemalci ne tvori tehnološka rešitev, temveč poslovna kultura z dobro opredeljenimi in postavljenimi poslovnimi procesi, merljivimi poslovnimi cilji in zmožnostjo hitrega ter učinkovitega prilagajanja potrebam odjemalcev po različnih proizvodih in storitvah. Tehnologija je v tem konceptu zgolj sredstvo za doseganje cilja.

6 LITERATURA IN VIRI

1. Banham Russ:
Back to the drawing board: With CRM installations, practice makes perfect.
[URL: <http://www.cfoasia.com/archives/200212-04.htm>], CFO: Magazine for Senior Financial Executives, januar 2003.
2. Barnes G. James:
Secrets of Customer Relationship Management: make them feel. New York : McGraw Hill, 2001. 304 str.
3. Bergeron Bryan:
Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management. New York : John Wiley & Sons, 2002. 240 str.
4. Bormolini Daniel:
A Practical Guide for Selecting and Implementing Customer Relationship Management Solutions. B.k.: Selltis L.L.C., 2003. 28 str.
5. Bose Ranjit:
CRM: Key Components for IT Success. Industrial Management & Data Systems, Bradford, 102(2002), str. 89–97.
6. Chalmeta Ricardo:
Methodology for customer relationship management. The Journal of Systems and Software, New York : Elsevier Science Inc., 79(2005), 7, str. 1015–1024.
7. Čančer, V., Baticeli, R. (2006):
Odločanje o razvoju informacijskega sistema po več kriterijih hkrati, Uporabna informatika, 14, 4, 173–181.
8. Eisenfeld Beth:
An Implementation Cookbook for CRM Project Managers. Denver : Symposium ITxpo – Gartner, 2001. 18 str.
9. Making a compelling business case for CRM. Hewson Consulting Group, 2001. 31 str.
10. Hvala Primož:
"Samo" drugačna filozofija poslovanja. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference. Ljubljana : Društvo za marketing Slovenije, 2001, str. 91–100.
11. Karlsson Joachim, Wohlin Claes, Regnell Bjorn:
An evaluation of methods for prioritizing software requirements. Information and Software Technology, Linköping, 39(1998), str. 939–947.
12. Kirkby Jennifer:
Creating a CRM Vision. Stamford : Gartner Group, Note Number: TG-14-9470, 2001. 5 str.

13. Kellen Vince:
CRM Measurement Frameworks. Phoenix : Blue Wolf, 2002. 37 str.
14. Kunstelj Robert:
Izbira informacijske rešitve za management odnosov s strankami. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 103 str.
15. Lewis Warren:
Uncertainties in the Analytic Hierarchy Process. Edinburgh : Information Sciences Laboratory, DSTO-TN-0597, 2004. 31 str.
16. McAllister Thomas:
Customer Relationship Management – A Case for e-Business Strategy. Maryland : University of Maryland, 2004. 47 str.
17. Profit from Effective Customer Relationship Management (CRM).
[URL: <http://www.sas.com/solutions/crm/index.html>], SAS Institute, 3.7.2001.
18. Saaty, T. L. (1980),
The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York.

Robert Kunstelj je zaposlen v podjetju Iskratel, d. o. o., ki je eden vodilnih ponudnikov sodobnih komunikacijskih rešitev v svetu telekomunikacij. Odgovoren je predvsem za podporo prodajnih procesov z informacijskimi rešitvami. V zadnjih dveh letih se intenzivno ukvarja z informacijskimi rešitvami za menedžment odnosov s strankami. Analiziral je najvplivnejše rešitve CRM, ki so na voljo v Sloveniji. S tega področja je leta 2006 objavil tudi magistrsko delo z naslovom Izbira informacijske rešitve za management odnosov s strankami. Od leta 2006 v podjetju Iskratel vpeljuje rešitev SAP CRM za področje prodaje.

Mojca Indihar Štemberger je izredna profesorica za poslovno informatiko na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer predava več predmetov s tega področja na dodiplomskem in podiplomskem študiju. Njeno raziskovalno delo pokriva predvsem menedžment poslovnih procesov in druga področja poslovne informatike, s katerih je objavila več znanstvenih in strokovnih člankov v tujih in domačih revijah ter prispevkov na konferencah. Sodelovala je tudi pri aplikativnih projektih s področja prenove poslovnih procesov in strateškega načrtovanja informatike, ki jih je izvajal Inštitut za poslovno informatiko na Ekonomski fakulteti. Od leta 2000 naprej aktivno sodeluje pri pripravi programa posvetovanja Dnevi slovenske informatike, saj je nekaj let bila predsednica organizacijskega in programskega odbora. Je članica programskega odbora mednarodne poslovne konference Management poslovnih procesov in predsednica mednarodne znanstvene konference InSITE 2007, ki je bila junija 2007 na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.