

Ali podjetje s področja informacijskih tehnologij prav tako potrebuje sistem CRM?

Špela Turšič, Tomislav Rozman

1 Uvod

V podjetju smo se odločili implementirati sistem CRM (Customer Relationship Management) zaradi dejstva, ker želi vodstvo podjetja slediti odločitvam uspešnih podjetij in dvigniti svojo konkurenčnost. Izbrali smo Microsoft Dynamics CRM rešitev, ki velja za marketinško uspešnico na področju novih IT tehnologij.

CRM se marketinško postavlja kot prilagodljivo in razširljivo orodje, s katerim je možno enostavno upravljati prodajni in marketinški proces v podjetju. Pri tem lahko sledimo prodajnim aktivnostim od samega začetka stikov s stranko do konca neke dejavnosti. Hkrati CRM zagotavlja jasen vpogled v stanje prodajnega procesa ves čas njegove uporabe. Implementacija CRM-ja omogoča integracijo, povezavo vseh vrst podatkovnih zbirk na različnih poslovnih področjih, vključujoč prodajo, marketing, podporo prodaji ter ostalih oddelkov. CRM ponuja glavno, enotno in povezljivo rešitev za pretok informacij, povezuje tako notranji kot zunanji poslovni svet; omogoča veliko funkcionalnosti, posebej za zadovoljevanje podjetniških potreb velikih organizacij.

Vodstvo podjetij velikokrat prehitro izbere in implementira CRM rešitev; pogosto se zgodi, da rešitev po začetnem navdušenju tudi hitro »zanemarimo«. Razlogi za zanemarjanje uporabe CRM-ja so predvsem v dejstvu, da zaposleni niso pripravljeni na sprejem novega načina dela, tako kot bi si vodstvo podjetja želelo. Zato je nujno, da zaposlene vključimo v idejo izvedbe CRM-ja, da sodelujejo pri uvedbi in dajejo koristne predloge glede na možne funkcionalnosti.

Glavni cilj uvedbe CRM sistema v podjetju je, da sistem omogoča boljše rezultate, kot so na primer: povečanje prodaje, večje zadovoljstvo strank, zadrževanje obstoječih strank, odprava neučinkovitih delovnih procesov, poenotenje informacij o strankah ter poenostavitev vpogleda v prodajni proces.

1.1 Informacijske rešitve za upravljanje s strankami

»CRM je usmerjen v čim večje pridobivanje in ohranjanje dobičkonosnih kupcev na način, da se z njimi vzpostavijo in izboljšujejo odnosi. Razvijanje strateških odnosov je mogoče z rešitvami, ki so posledica novih zmožnosti oziroma napredka v informacijski tehnologiji. Podjetja poskušajo izboljšati management odnosov s strankami z uporabo podatkovnih baz, tržnic, skladišč in različnih drugih aplikacij, ki so del CRM strategije. Te aplikacije podjetjem pomagajo pri pridobivanju velikih količin podatkov o kupcih ter njihovi analizi, interpretaciji in uspešni izrabi, kar omogoča ustrezna strojna in programska oprema« (Payne, 2005, str. 5, Prah, 2009, str. 14).

Vedno več CRM informacijskih rešitev se pojavlja na trgu, vodilna so tista, ki že prednjačijo pri razvoju ERP rešitev. »Najpomembnejša CRM orodja v Sloveniji so: Microsoft Dynamics CRM, SAP CRM, Oracle CRM (Peoplesoft CRM), Salesforce CRM, Pronet Pro CRM, Intrix CRM, InteliDoc CRM in mnogi drugi« (Prah, 2009, str. 15). Ta članek se nanaša na Microsoftovo orodje Dynamics CRM, ki ga je analizirano podjetje vpeljalo.

Microsoft Dynamics CRM je dovršen izdelek z veliko prilagodljivostjo, kar omogoča vpeljavo ne glede na velikost in usmeritev podjetja ter zahtevnost dejavnosti (Avtenta, 2014). »S pomočjo Microsoft Dynamics CRM rešitve lahko avtomatiziramo rutinske prodajne in marketinške naloge. Zaposleni dajejo kvalitetne rezultate, posledično so bolj učinkoviti pri avtomatiziranih procesih. CRM omogoča tudi nastavitve avtomatične posodobitve kupcev in aktivnosti z Microsoftovim Outlook orodjem (program za elektronsko pošto). Povezljivost z Outlookom je izjemno dobra le pod pogojem, da tudi sicer uporabljamo Microsoftove izdelke in aplikacije (operacijski sistemi, urejevalniki besedil, poštni odjemalci)« (Scott, Lee, Wiess, 2008, str. 44, Prah, 2009, str. 17).

Današnji trend nakupa CRM rešitve je za mala in srednje velika podjetja predvsem CRM v oblaku. Ta rešitev je cenejša, enostavnejša in brez večjih tveganj. Naročniku pri CRM sistemu v oblaku ni treba skrbeti za strojno in sistemsko-programsko infrastrukturo; osredotoča se zgolj na vsebino sistema. Začetni finančni vložek je manjši, saj naročnik plačuje le mesečne licence za določeno število uporabnikov. V mesečni najem so običajno vštete nadaljnje posodobitve programske opreme, varovanje in arhiviranje podatkov. Za uporabnike je pozitivno tudi

dejstvo, da potrebujejo le dostop do interneta in spletni brskalnik. Za postavitev CRM sistema na lastnih strežnikih se odločajo predvsem večja podjetja, ki že imajo vpeljana strežniško infrastrukturo ter strokovni kader, ki skrbi za vzdrževanje, ter podjetja, ki morajo slediti zakonodaji na področju varnostnih protokolov, ki nalaga, da se podatki o strankah shranjujejo znotraj podjetja (Mojmikro, 2013).

1.2 Predstavitev organizacije in specifikke pri delu s strankami

Analizo primera smo izvedli v srednje velikem IT slovenskem podjetju, ki se ukvarja s prodajo informacijskih tehnologij, med drugim tudi Microsoft Dynamics CRM. Med svoje storitve uvrščajo svetovanje, razvoj, namestitve, zunanje izvajanje in vzdrževanje IT rešitev. V podjetju je zaposlenih več kot 180 ljudi, med njimi so številni strokovnjaki s področja informacijskih tehnologij.

2 Raziskava – analiza obstoječega stanja in procesov

Podjetje je želelo, da postane CRM edina aplikacija, katero morajo uporabljati pri delu vsi zaposleni. S pomočjo CRM-ja si je podjetje obetalo, da bi upravljajo: prodajne "lijake" (1), prodajne priložnosti in ponudbe, stranke oziroma njihove kontakte, marketinške akcije, prodajne pogodbe; pripravo in izvedbo prodajnega napovedovanja.

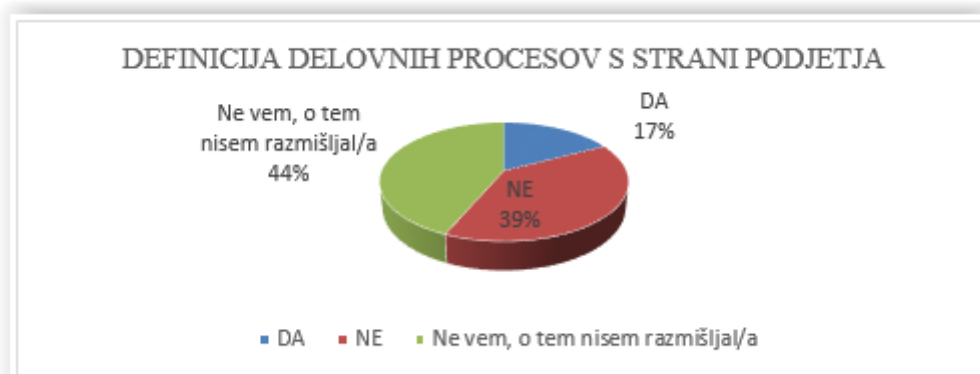
CRM naj bi postal pomemben vir informacij za vse pridobljene posle ter bil povezan vsaj z enim glavnim, že vpeljanim SAP sistemom, kjer so zavedene druge pomembne finančne informacije. Vodstvo je bilo mnenja, da se bo po uvedbi CRM rešitve izboljšala sledljivost poslovnih podatkov, organizacija in optimizacija načina dela in časa, obetalo si je boljše informiranost o ključnih prodajnih in finančnih podatkih.

Analiza obstoječega stanja in procesov v podjetju, je pokazala, da je v podjetju obstajala možnost nepooblaščenega dostopa zaposlenih do vira vseh glavnih informacij, povezanih s strankami, njihovimi preteklimi in prihodnjimi načrti vlaganja, predvidenimi izdatki; da ni bilo enotnega prodajnega procesa za celotno podjetje; natančen vpogled za možne prihodnje posle in napovedovanje prodaje ni bil mogoč. Nadalje so ugotovili, da si je vodstvo z obstoječimi bazami podatkov težko pomagalo pri odločitvah, ki morajo temeljiti na poslovnih dejstvih (in pri tem načrtno zanemarjajo morebitne »sociološke faktorje«). Slaba informacijska podpora se je izkazala tudi pri planiranju prodajnega načrtovanja, pri organizaciji marketinških dogodkov, kreiranju enotnih prodajnih ponudb ter generiranju številčenja prodajnih priložnosti, ponudb in pogodb.

3 Raziskava – sprejemanje nove programske opreme za upravljanje s strankami s strani zaposlenih

Kako so zaposleni sprejeli novo programsko rešitev, sem ugotavljala s pomočjo anketnega vprašalnika. Rezultati raziskave predstavljajo različna mnenja in poglede internih uporabnikov na obravnavano tematiko: manj kot polovica vprašanih, se je opredelila, da je sodelovalo pri uvedbi rešitve implementacije CRM. 52 % zaposlenih anketirancev je mnenja, da je vodstvo opisalo prednosti uvedbe CRM rešitve oziroma so s komuniciranjem vodstva glede vpeljane rešitve bili zadovoljni. Žal je za skorajšnjo drugo polovico zaposlenih rezultat negativen, zato bi se moralo vodstvo podjetja truditi za boljšo interno komunikacijo glede opisa prednosti novega sistema. 39 % odstotkov zaposlenih je mnenja, da podjetje pred uvedbo rešitve delovnih procesov ni dovolj dobro definiralo, da bi lahko nudilo najvišje funkcionalnosti.

Graf 1: Mnenje anketirancev o dobri definiciji delovnih procesov s strani podjetja pred uvedbo CRM sistema



Vir: lastna analiza, 2014

Štirje izmed triindvajset anketirancev so podali predloge pred oziroma med uvedbo nove rešitve. Predlogi zaposlenih so bili naslednji: uvedba registra pogodb, uvedba definicije prodajnih vlog, boljši varnostni sistem vlog zaposlenih, odprava določenih, zastarelih postopkov pri vnašanju podatkov v CRM, uvedba filtrov za iskanje določenih podatkov, prikaz seznama pogodb po strankah, številkah pogodb, znesku in datumu vnosa, pregled poslov oziroma aktivnosti koordinacije prodaje.

Večina zaposlenih ni sodelovala s predlogi glede ukinitve nepotrebnih delovnih procesov. Tisti, ki so odgovorili, da so sodelovali, pa so podali naslednje predloge: uvedba projektnega vodenja v CRM, pregled opravljenih delovnih ur, beleženje in merjenje aktivnosti naj se dogaja izključno samo še v CRM sistemu. Prav tako priprava delovnih procesov, ki zahtevajo podporo CRM pri delu. Parafe pogodb naj se opravljajo v CRM sistemu; prenos podatkov bi se moral iz skupnega direktorija prodajnega oddelka prenesti v CRM sistem. Zgolj 13 % vprašanih je bilo mnenja, da so bili njihovi predlogi dejansko upoštevani pri vpeljavi rešitve.

Večina anketirancev ima pozitivno mnenje glede uvedbe CRM rešitve v podjetje. 9 % sodelujočih pa je mnenja, da uvedba CRM rešitve ni smiselna, ker gre v danem primeru za zbiranje finančnih podatkov o potencialnih strankah in ne za nadzor nad odnosi s kupci, kar bi se po mnenju anketirancev moralo dogajati. Druga utemeljitev pa pravi, da bi lahko bolj nadgradili že obstoječi SAP sistem in s tem privarčevali finančna sredstva, ki smo jih namenili nakupu nove CRM rešitve.

Več kot polovica anketirancev meni, da vpeljan CRM ni dovolj dobro povezan z ostalimi informacijskimi sistemi v podjetju, kot na primer povezava z Microsoft Outlook sistemom, povezava z enotnim direktorijem, kjer se še vedno shranjujejo določene prodajne ponudbe in kalkulacije prodajnega oddelka, boljša povezava s SAP-om, uvedba povezave z RCG-jem (2) in Call Centrom (3), ERP sistemom.

Več kot polovica anketirancev se je opredelila, da CRM sistem ne zagotavlja vseh potrebnih informacij, ki bi jih potreboval za opravljanje dela. 48 % sodelujočih v anketi je podalo različne predloge, ki jih povzeman: največ anketirancev si želi, da bi podjetje v CRM sistemu vodilo bazo tekočih referenc, ki so pomembne za pridobivanje novih poslov. Sledi predlog, da bi moral CRM omogočati pregled bonitetnih informacij za različna podjetja (npr. povezava z AJPES, S-Bon bazo), s katerimi sklepamo posle. Ugotovljamo tudi, da bi bilo treba urediti boljšo preglednost podatkov, urediti dostop do podatkov, bolj aktivno posodobljati prodajne podatke strank. Sistem bi moral omogočati vpogled v promet s stranko v preteklem obdobju, preteklem letu ter za tekoče leto. Zaposleni pogrešajo tudi pregled zapadlih obveznosti strank do podjetja ter neformalne podatke strank, ki bi bile aktualne in ažurirane – na primer shema vodstva, kdo je v določenem podjetju zadolžen za katero področje. Anketirance moti tudi dejstvo, da je dostop do pogodb omejen, kar pa je logično z vidika podjetja oziroma varovanja podatkov.

3.1 Namen in cilj raziskave

Cilj raziskave je bilo ugotoviti, kako lahko vpeljava CRM rešitve v podjetje pomembno vpliva na dolgoročno poslovanje podjetja ter kakšni so njegovi učinki na poslovanje.

3.2 Hipoteze

Hipoteza 1: *Če bi v podjetju predhodno dovolj dobro definirali delovne procese, bi bila vzpostavitev CRM rešitve bolj uspešna.*

Hipoteza 2: *Če bi bilo v implementacijo vključenih dovolj usposobljenih kadrov (z ustreznimi profili), bi le ti s svojim predlogi lahko pomembno vplivali na dodajanje novih funkcionalnosti in hkrati na eliminiranje zastarelih, nepotrebnih delovnih procesov.*

Hipoteza 3: *Če bi podjetje izvedlo evaluacijo po uvedbi rešitve, bi po implementaciji imeli podatke o analizi stroškov in koristi uvedene rešitve oziroma ali so cilj dosegli.*

3.3 Metodologija in vzorec raziskave

Podatki, ki so oblikovali nalogo, so pridobljeni s kvalitativno in kvantitativno metodo, s čimer sem se posluževala prepisov, globinskih intervjujev z določenimi zaposlenimi, za katere sem predhodno bila seznanjena, da so sodelovali pri vpeljavi CRM rešitve ali pa da CRM dnevno uporabljajo, diskusij z zaposlenimi in anketnega vprašalnika.

Za potrebe potrditve določenih hipotez in odgovora na glavno raziskovalno vprašanje sem pripravila vprašalnik za uporabnike (zaposlene) CRM rešitve v podjetju.

Anketni vprašalnik je bil poslan zaposlenim v naslednje oddelke: Prodaja, Oddelek ključnih strank (KAM), Finance in računovodstvo, Kontroling, Poslovna operativa, Marketing, Pravna služba, Oddelek vzdrževanja pogodb in Management oziroma vodstvo podjetja. V anketiranje sem vključila samo zaposlene v določenih

oddelkih, ki po informacijah podjetja največ uporabljajo CRM rešitev. Zaposlenim je bilo poslano skupno 30 vprašalnikov od katerih sem jih prejela v nadaljnjo analizo 23.

Da sem lahko potrdila zastavljene hipoteze, mi je vodstvo podjetja dovolilo vpogled v zbir internih dokumentov – delovnih postopkov, navodil, izsledkov ipd. V pomoč mi je bila tudi dokumentacija v povezavi z vpeljano rešitvijo, ki jo je mogoče najti na intranetnih straneh podjetja.

3.4 Omejitve raziskave

Določeni podatki, ki sem jih analizirala za primer določenega podjetja, se označujejo kot interni ter zaupni, zato sem podatke črpala predvsem iz dokumentacije, ki ni zaupne narave.

Kot omejitev raziskave navajam, da sem izhajala iz določenega IT podjetja, kar pomeni, da končne ugotovitve veljajo le za to podjetje in le-teh ne bo mogoče popolnoma posploševati na ostala podjetja v IT panogi. Kljub temu ugotavljam, da so rezultati raziskave (faktorji, ki vplivajo na uvedbo CRM sistema) primerljivi s sorodnimi študijami.

3.5 Analiza in rezultati

H1: »Če bi v podjetju predhodno dovolj dobro definirali delovne procese, bi bila vzpostavitev CRM rešitve uspešna.«

Na dano hipotezo se nanašajo pridobljeni dokumenti, posredovani s strani direktorja Poslovne operative, v katerih so predhodno popisani delovni procesi ter kaj si oddelki pravne službe, prodaje in marketinga ter kadrovske službe v povezavi s CRM-jem želijo.

Prav tako se na hipotezo 1 nanašajo odgovori na vprašanje iz anketnega vprašalnika. Anketirance sem spraševala: **»Ali ste mnenja, da je podjetje pred uvedbo CRM sistema dovolj dobro definiralo delovne procese zato, da bi sistem nudil najvišje možne funkcionalnosti«?** Zgolj 17 % anketirancev je na vprašanje odgovorilo pritrdilno, kar 39 % anketirancev pa je mnenja, da podjetje pred uvedbo CRM sistema ni dovolj dobro definiralo delovnih procesov, 44 % jih o tem ni razmišljalo.

Zaradi zelo visokega odstotka tistih, ki so na vprašanje odgovorili z »ne vem«, se pri končnem sklepanju o veljavnosti hipoteze ne morem opreti na empirične podatke, ampak zgolj na mnenje direktorja, ki pravi: »Kot odgovoren za vpeljavo CRM sistema v podjetju sem se pogovarjal z zaposlenimi, ugotavljal in popisoval delovne procese ter skupaj z njimi snoval funkcionalnosti, ki so bile pomembne za nadaljnje delovne aktivnosti v CRM-ju«.

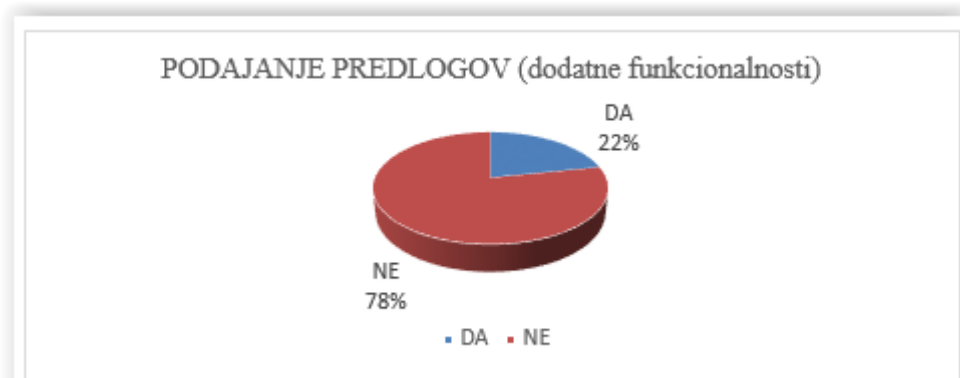
Z analizo zbranih dejstev sem Hipotezo 1 potrdila.

H2: »Če bi bilo v implementacijo vključenih dovolj usposobljenih kadrov (z ustreznimi profili), bi le ti s svojim predlogi lahko pomembno vplivali na dodajanje novih funkcionalnosti in hkrati na eliminiranje zastarelih, nepotrebnih delovnih procesov.«

Z anketnim vprašalnikom sem se seznanila s stopnjo izobrazbe anketirancev. Rezultat je pokazal naslednje: 13 % vprašanih ima V. stopnjo izobrazbe, 30 % ima zaključeno VI. stopnjo izobrazbe in kar 57 % anketirancev ima glede na njihovo oceno VII. stopnjo izobrazbe oziroma višjo.

Anketirance sem spraševala, ali so pri uvedbi rešitve sodelovali s svojimi predlogi glede dodatnih funkcionalnosti. Pritrdilo je odgovorilo zgolj 22 % anketiranih, medtem ko pri uvedbi rešitve ni sodelovalo 78 % anketiranih.

Graf 2: Sodelovanje anketirancev pri uvedbi CRM rešitve – podajanje predlogov (dodatne funkcionalnosti)



Vir: lastna analiza, 2014

Hipotezo sem preverila s hi-kvadrat testom, s katerim sem preverila, ali obstajajo razlike v pogostosti podajanja predlogov za dodatne funkcionalnosti glede na stopnjo izobrazbe. Skoraj 80 % anketiranih ni sodelovalo pri uvedbi rešitve. Med tistimi s V. stopnjo izobrazbe (to so 3 anketiranci) nihče ni sodeloval pri rešitvi, med tistimi s VI. stopnjo izobrazbe je sodeloval samo 1 od skupno sedmih s to stopnjo izobrazbe. Med anketiranci s VII. ali višjo stopnjo izobrazbe pa je participacija pri uvedbi rešitve nadpovprečna (sodelovalo je 30,8 % vseh, ki imajo to stopnjo izobrazbe, oziroma 49 od 13 anketirancev). Ugotovim, da so pri rešitvi v največji meri sodelovali tisti s VII. stopnjo izobrazbe ter da se stopnja sodelovanja povečuje skladno s stopnjo izobrazbe.

Pri posploševanju teh rezultatov na širšo populacijo se oprem na Kullbackov preizkus, saj pogoji za hi-kvadrat test niso bili izpolnjeni (prenizko število pričakovanih frekvenc v štirih celicah). Omenjen preizkus pa je neodvisen od velikosti vzorca in porazdelitve po celicah ter zato v danem primeru bolj zanesljiv. Rezultat testa ne omogoča posplošitve rezultata na širšo raziskovano populacijo ($\chi^2 = 2,295$, $p = 0,317$), zato ne morem trditi, da stopnja izobrazbe statistično značilno vpliva na participacijo zaposlenih pri uvedbi rešitev.

H3: »Če bi podjetje izvedlo evaluacijo po uvedbi rešitve, bi po implementaciji imeli podatke o analizi stroškov in koristi uvedene rešitve oziroma ali so cilj dosegli.«

Za preveritev hipoteze 3 sem izvedla pogovor z vodjo implementacije rešitve v podjetju, kateri je odgovoril: »V podjetju ni nihče naredil evalvacije po uvedbi rešitve, saj niso bili definirani kriteriji (parametri), po katerih bi se lahko izmeril učinek uvedbe aplikacije. Vsaka uvedba česarkoli ima različne učinke, od finančnih, okoljevarstvenih, časovnih, varnostnih, dostopnost informacij, nadzor, urejenost, transparentnost itd. Z implementacijo smo na vsakem od gornjih področij dosegli določene učinke, ne bi pa znal niti približno oceniti v EUR, kolikšne ocene so na recimo letnem nivoju. Aplikacija je prinesla predvsem hiter dostop do določenih podatkov (ponudbe, pogodbe, stranke, kontakti ...), po drugi strani pa tak hiter in preprost dostop pomeni tudi varnostno luknjo, saj informacije lažje uhajajo. Tudi želja, da bi aplikacija kot taka spodbudila hiter prenos informacij med prodajalci potencialni »cross selling«, ni bila dosežena, saj se uporablja preveč individualno in oportunistično. Glavni cilj projekta ni bil vezan na kratkoročne finančne učinke ali prihranke, tega od nas tudi niso zahtevali lastniki podjetja (pred in po uvedbi projekta).«

CRM sistem sicer omogoča, da podjetje spremlja uspešnost prodajne ekipe; to se dogaja na različne načine. Spremljanje uspešnosti je možno na podlagi različnih finančnih podatkov (skupna vrednost realiziranih ponudb) ter ostalih prodajnih aktivnosti, kot so število vpisanih novih potencialnih kupcev, vpisanih sestankov itd. Preko statističnih poročil, ki so vgrajena v CRM, je možno meriti uspešnost prodajne ekipe (Mojmikro, 2012).

Na podlagi podanega odgovora vodje implementacije CRM rešitve v podjetje ovržem hipotezo 3, saj se podjetje z vrednotenjem projekta po uvedbi implementacije CRM rešitve ni ukvarjalo.

Menim, da bi podjetje moralo že na začetku uvedbe CRM sistema postaviti kriterije uspešnosti uvedbe in izvesti post evaluacijo. Na ta način bi lahko dobili povratne informacije: kako uspešna je prodajna ekipa, v kakšni meri in katere funkcionalnosti CRM-ja sodelavci uporabljajo, ali je po uvedbi prišlo do boljše učinkovitosti in organiziranosti ter ali so ključni podatki boljše urejeni ter, končno, upravičenost nabave nove programske rešitve.

4 Povzetek rezultatov raziskave

V raziskavi sem ugotovila, da je CRM sistem pomemben faktor predvsem na področju prodaje, saj je velik vir ključnih informacij, ki jih podjetje potrebuje za uspešno poslovanje. Analitska hiša Gartner (Gartner, 2014) navaja, da se CRM rešitve uvrščajo med informacijske tehnologije, ki so ključnega pomena za podjetja, da le-ta ostanejo konkurenčna.

Postavljene hipoteze v raziskavi so bile delno potrjene. Vpeljava CRM sistema lahko za podjetje predstavlja konkurenčno prednost, če podjetje izpelje uvedbo premišljeno in ciljno usmerjeno.

Hipoteza, da je predhodno potrebno dobro definirati poslovne procese in vključiti v projekt zaposlene, da je vzpostavitev CRM sistema uspešna, je bila v raziskavi potrjena, medtem ko sta bili drugi dve hipotezi ovrženi.

Pri hipotezi o vključitvi dovolj usposobljenih kadrov (z ustreznimi profili) v implementacijo, ki bi lahko s svojimi predlogi vplivali na dodajanje novih funkcionalnosti in eliminiranje zastarelih, nepotrebnih delovnih procesov, se je izkazalo, da so pri uvedbi v največji meri sodelovali sodelavci s VII. stopnjo izobrazbe ter da se stopnja sodelovanja zaposlenih povečuje skladno s stopnjo izobrazbe. Statistični rezultat za omenjeno hipotezo ni omogočal posplošitve rezultata za širšo raziskovano populacijo, zato sem raziskovanje hipoteze 2 zaključila s trditvijo, da stopnja izobrazbe statistično ne vpliva na participacijo zaposlenih pri uvedbi rešitve.

Z izvedbo raziskave zadnje hipoteze sem želela izvedeti, ali je podjetje izvedlo evaluacijo po uvedbi rešitvi, oziroma ali so izvedli analizo stroškov in uvedbe koristi uvedene rešitve. Pri testiranju te hipoteze sem se oprla na besede vodje implementacije CRM rešitve, ki je povedal, da evaluacije po uvedbi rešitve nihče ni naredil, saj predhodno niso definirali parametrov, po katerih bi lahko izmerili učinke uvedbe. Prav tako niso bili ocenjeni natančni stroški. Glavni cilj projekta ni bil vezan na kratkoročne finančne učinke ali prihranke, tega od podjetja

tudi niso zahtevali lastniki. Ključno za podjetje je bilo, da je sistem prinesel hiter dostop do prodajnih podatkov. Žal se je izkazalo, da sistem ni spodbudil hitrega prenosa informacij med prodajalci, razloge za to gre – po besedah vodje implementacije – iskati v tem, da prodajalci CRM sistem uporabljajo preveč individualno in oportunistično, kar kaže na to, da niso pripravljeni deliti informacij; kar je razumljivo, če se postavimo na stran prodajalca, ki ima s strani vodje postavljen letni finančni plan in je s tem pogojena njegova osebna finančna (plačna) uspešnost.

5 Diskusija

V članku so predstavljeni nekateri odgovori na vprašanja, ki so lahko pomembna pri uvedbi CRM rešitve. Še vedno pa ostajajo nove poti raziskovanja, ki jih prinašajo novi trendi s področja CRM rešitev in njihove vpeljave. Menim, da bi bila vpeljava CRM uspešnejša, če bi:

- že na začetku definirali kriterije uspeha
- natančneje specificirali zahteve
- vodstvo z večjo navdušenostjo promoviralo novo rešitev med zaposlenimi in zaposlene v večji meri vključili v oblikovanje zahtev, predlogov, ki jih naj bi nov sistem omogočal
- funkcionalnosti sistema po uvedbi natančno preverili kadri, ki sistem uporabljajo, kasneje bi le-ti lahko oblikovali svoje predloge za izboljšave
- bilo vodstvo bolj naklonjeno nadaljnjim izboljšavam sistema (imenovati sodelavca, ki bi spremljal napredek pri izboljšavah sistema, preverjanju pravilnega vpisovanja ter kvaliteto vpisanih podatkov)
- se vodstvo podjetja zavedalo, da prodajni sodelavci, ki zasledujejo svoj finančno - prodajni plan (in je od tega odvisna tudi njihova plačna uspešnost), niso pripravljeni deliti oziroma vpisovati določenih prodajnih podatkov/informacij v CRM in s tem omogočiti vidnost podatkov ostalim sodelavcem

Če primerjamo našo izkušnjo s sorodnimi podjetji, ugotavljamo, da je vsaka uvedba CRM sistema v podjetje specifična. Uspešnost uvedbe nove rešitve je odvisna od različnih faktorjev, na primer: ciljev podjetja, izbrane rešitve na trgu; sistemov, ki so v podjetju že vpeljani in kasneje povezani z novo rešitvijo; zasnove projekta in postavljenih skrbnikov za izvedbo projekta; naklonjenosti vodilnih za programske novitete; števila zaposlenih in njihovo vključevanje v projektno ekipo, ter končno, pripravljenost zaposlenih za sprejem nove rešitve.

(1) Ang.: *Sales funnel*

(2) *RcG Assist: informacijska rešitev, ki upravlja procese podpore za zaposlene in (ali) stranke podjetja (RcG Assist, 2014).*

(3) *Call Center: klicni center, kjer zahteve strank, posredovane preko telefona ali e-pošte obdelujejo usposobljeni kadri določene organizacije, s pomočjo računalniške infrastrukture.*

Literatura

1. Payne, A. (2005). *Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Burlington
2. Prah, L. (2009). *Prednosti in slabosti uvedbe CRM sistema v podjetju*. Diplomski seminar. Univerza v Mariboru, Ekonomsko - poslovna fakulteta, Maribor.
3. Avtenta.si. Elektronski vir. http://avtenta.si/crm_resitve/ [dostop 6. avgusta 2014].
4. Scott, J., Lee, D., Weiss, S. (2008). *Microsoft Dynamics CRM for dummies*. Indiana: Wiley Publishing.
5. Desisto, P., Stakenas, P., (2013) "Magic Quadrant for Sales Force Automation", Gartner [online]. Dostopno na: http://www.redk.net/en/images/Report_Magic%20Quadrant%20for%20Sales%20Force%20Automation%202013.pdf [dostop 24. junija 2014].
6. Khalifa, M., (2004). *Doctoral CRM course material*. Lulea University of Technology.
7. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders J., Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*. Harlow, UK: Pearson Education, Prentice Hall
8. Microsoft.com. Elektronski vir. <http://www.microsoft.com/sl-si/dynamics/crm.aspx> [dostop 6. avgusta 2014].
9. Oracle.com. Elektronski vir. <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/crm-technology/features/index.html> [dostop 6. avgusta 2014].
10. Pauletič, I., Bavec, B., Gabeljšek, D., Markuš, T., Faletič, J. (2013) *Poročilo o raziskavi trga na področju sistemov CRM v Slovenji*, [online]. Dostopno na: <http://www.mobilen365.si/porocilo-o-raziskavi-trga-na-podrocju-sistemov-crm/> [dostop 25. junija 2014].

11. Pauletič, I., Bavec, B., Markuš, T., Drakulič, I., Pucihar, A., Lenart, G., Babčec, R., Bergant, A. (2013), Kaj je CRM in kako z njim upravljamo odnose s strankami. [online]. Dostopno na: <http://www.pronet-kr.si/Upload/Content/file/FrodX-prirocnik-CRM.pdf> [dostop 25. junija 2014].
12. Rajesh, K. (2011), "Customer Relationship Management (CRM) - What is it, Why is it required, Advantages & Disadvantages of CRM", excITingIP.com[online]. Dostopno na: <http://www.excitingip.com/1887/why-do-you-need-a-crm-customer-relationship-management-application/> [dostop 28. julija 2014].
13. RcGAssist. Elektronski vir. <http://rcg.si/resitve/helpdesk/> [dostop 25. junija 2014].
14. Rivera, J., van der Meulen, R. (2014) "Gartner Says Customer Relationship Management Software Market Grew 13.7 Percent in 2013", Gartner [online]. Dostopno na: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2730317> [dostop 4. avgusta 2014].
15. Rouse, M. (2007) "Collaborative CRM", SearchCRM [online]. Dostopno na: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/collaborative-CRM> [dostop 15. maja 2014].
16. Rouse, M. (2007) "CRM analytics", SearchCRM [online]. Dostopno na: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM-analytics> [dostop 15. maja 2014].
17. Salesmanago.pl. Elektronski vir. <http://www.salesmanago.pl/welcome.htm?> [dostop 6. avgusta 2014].
18. Salesforce.com. Elektronski vir. http://www.salesforce.com/salesforceadvantage_1/ [dostop 6. avgusta 2014].
19. Scott, J., Lee, D., Weiss, S. (2008). Microsoft Dynamics CRM for dummies. Indiana: Wiley Publishing.
20. Shipley, R. (2014) "2014 Best CRM Software Review Reviews and Comparison", 10TopTenReviews [online]. Dostopno na: <http://crm-software-review.toptenreviews.com/> [dostop 4. avgusta 2014].
21. Interno gradivo IT podjetja: CRM proces (namen in način uporabe v podjetju)