

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Tomaž ŽEROVNIK

**OCENA PRIMERNOSTI SISTEMOV ZA RAVNANJE ODNOSOV S
KUPCI (CRM- SISTEMI) V MANJŠEM LESNEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

**ASSESSMENT OF THE ADEQUACY OF CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS (CRM) IN A SMALLER
TIMBER-PROCESSING COMPANY**

GRADUATION THESIS
Higher Professional Studies

Ljubljana, 2007

Diplomsko delo je zaključek Visokošolskega študija lesarstva. Opravljeno je bilo v podjetju Rihter d.o.o. s pomočjo katedre za organizacijo in ekonomiko lesarstva Oddelka za lesarstvo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja diplomskega dela imenoval doc. dr. Jožeta Kropivška za recenzenta pa doc. dr. Leona Oblaka.

Mentor: doc. dr. Jože Kropivšek

Recenzent: doc. dr. Leon Oblak

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

Tomaž ŽEROVNIK

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD Vs
DK UDK 339.13:674
KG lesarstvo/marketing/prodaja/informatika/CRM-sistemi
AV ŽEROVNIK, Tomaž
SA KROPIVŠEK, Jože (mentor)/OBLAK, Leon (recenzent)
KZ SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
ZA Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI 2007
IN OCENA PRIMERNOSTI SISTEMOV ZA RAVNANJE ODNOSOV S KUPCI
(CRM-SISTEMI) V MANJŠEM LESNEM PODJETJU
TD Diplomsko delo (visokošolski študij)
OP X, 46 str., 16 pregl., 18 sl., 3 pril., 15 vir.
IJ sl
JI sl/en
AI Zahteve sodobnega poslovnega okolja so za podjetja čedalje večje. Poleg kakovostnih in cenovno sprejemljivih proizvodov, trg oz. kupci pričakujejo hiter, učinkovit in kakovosten servis. Ker se zahteve kupcev spreminjajo in so zato čedalje bolj kompleksne, je njihovo učinkovito obvladovanje brez uporabe informacijskih orodij (skoraj) nemogoče. CRM-sistemi oz. orodja (Customer Relationship Management) zato v praksi postajajo vse pogostejši pripomoček za ravnanje odnosov s kupci, tako za mala kot velika podjetja. Poleg teoretičnega pristopa k implementaciji CRM-orodij smo predstavili predvsem postopek njihove implementacije v konkretno manjše lesno podjetje (Rihter .d.o.o.) na osnovi uporabe metode 8 gradnikov. Dokazali smo, da obstoji vrsta prednosti ob uporabi teh orodij tudi v manjšem lesnem podjetju, kar opravičuje njihovo uporabo. V ta namen je bila pripravljena tudi ocena primernosti uporabe nekaterih CRM-orodij v manjšem lesnem podjetju, na osnovi katere je bilo za konkretno podjetje izbrano orodje Business Contact Manager za Outlook 2003. Njegova implementacija je potrdila tezo, da se z uporabo že najpreprostejšega orodja CRM izboljšajo odnosi s kupci in zmanjša obseg administrativnih del.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Vs
DC UDC 339.13:674
CX wood science/marketing/sales/information technology/CRM-systems
AU ŽEROVNIK, Tomaž
AA KROPIVŠEK, Jože (supervisor)/OBLAK, Leon (co-supervisor)
PP SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina c. VIII/34
PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
PY 2007
TI ASSESSMENT OF THE ADEQUACY OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS (CRM) IN A SMALLER TIMBER-PROCESSING COMPANY
DT Graduation Thesis (Higher professional studies)
NO X, 46 p., 16 tab., 18 fig., 3 ann., 15 ref.
LA sl
AL sl/en
AB Requirements of the contemporary business environment are becoming increasingly more demanding for companies. In addition to quality products that are acceptable in terms of the price, the market or customers expect a fast, efficient and quality servicing. Because the customers' requirements are changing, and are therefore becoming increasingly more complex, their effective management without the use of IT tools is (almost) impossible. CRM systems or tools are therefore in practice becoming a more and more frequent aid in the management of customer relationship management, which, however, are not only interesting for larger companies. In addition to the theoretical approach to the implementation of CRM tools, the thesis presents primarily the procedures for their implementation in a concrete smaller timber-processing company (the Rihter, d. o. o. company) on the basis of the use of the 8 Building Blocks method. Thesis proves that there is also an advantage in the use of these tools in a smaller timber-processing company, which justifies their use. To this end, an assessment of the adequacy of the use of CRM tools in a smaller timber-processing company was prepared, on the basis of which the Business Contact Manager for Outlook 2003 tool was selected for the concrete company. Its implementation confirmed the thesis that already with the use of the simplest CRM tool customer relationships are improved and the scope of administrative work is reduced.

KAZALO VSEBINE

	Str.
Ključna dokumentacijska informacija (KDI)	III
Key Words Documentation (KWD)	IV
Kazalo vsebine	V
Kazalo preglednic	VII
Kazalo slik	VIII
Kazalo prilog	IX
Okrajšave in simboli	X
1 UVOD	1
1.1 POVOD ZA DELO	1
1.2 DELOVNA HIPOTEZA IN CILJI	2
1.3 METODA DELA	2
1.4 STRUKTURA DELA	2
2 CRM-SISTEM	3
2.1 NAMEN UPORABE CRM-SISTEMA V PRODAJI	3
2.2 GLAVNI TRENDI IN STRATEGIJE V PRODAJI	3
2.2.1 Povečanje prihodkov	3
2.2.2 Izboljšanje morale in izkušenj prodajnikov	3
2.2.3 Povečanje zadovoljstva strank	3
2.2.4 Povečanje produktivnosti	4
2.2.5 Povečanje navzkrižne prodaje	4
2.2.6 Uskladitev podatkov	4
2.2.7 Nadzor stroškov	4
2.2.8 Prodaja na internetu	4
2.2.9 Napovedovanje prodaje	5
2.2.10 Ravnanje življenjskega cikla strank	5
2.2.11 Mobilnost	5
2.3 NAMEN UPORABE CRM-SISTEMA V MARKETINGU	5
2.3.1 Zadržanje strank	5
2.3.2 Profitabilnost strank	5
2.3.3 Navzkrižna prodaja	6
2.3.4 Optimizacija kanalov	6
2.3.5 Personalizacija	6
2.3.6 Dogodkovno proženje marketinških akcij	6
2.4 SESTAVNI DELI CRM-ORODJA	6
2.4.1 Zbirka naslovov	6
2.4.2 Koledar	7
2.4.3 Dokumenti	8
2.4.4 Opravila	9
2.4.5 Beležka	10
2.4.6 Elektronska pošta	10
2.4.7 Telefonski klici	11
2.4.8 Priložnosti	12
2.4.9 Poročila in analize	12
2.5 IMPLEMENTACIJA CRM-SISTEMA PO METODI OSMIH GRADNIKOV	13

2.5.1	Uvod	13
2.5.2	Gradnik št. 1: CRM-Vizija	14
2.5.3	Gradnik št. 2: CRM-Strategija	14
2.5.4	Gradnik št. 3: Zadovoljstvo strank	15
2.5.5	Gradnik št. 4: Organizacijska kultura	16
2.5.6	Gradnik št. 5: CRM-Tehnologija	17
2.5.7	Gradnik št. 6: CRM-Procesi	19
2.5.8	Gradnik št. 7: CRM-Informacije	21
2.5.9	Gradnik št. 8: CRM-Metrike	22
3	ANALIZA IMPLEMENTACIJE CRM-SISTEMA V PODJETJU RIHTER	24
3.1	UVOD	24
3.2	CRM-VIZIJA	25
3.3	CRM-STRATEGIJA	25
3.3.1	Analiza lastnega položaja in položaja strank na trgu	25
3.3.2	Segmentacija uporabnikov in strank ter identifikacija ciljnega segmenta	27
3.3.3	Določitev ciljev za posamezni segment strank	29
3.3.4	Določitev metrik za nadzor nad izvajanjem strategije	30
3.3.5	Oris strategije za prilagoditev ponudbe (cene, produkti, storitve in servis) za posamezni segment strank	30
3.3.6	Določitev človeških in tehničnih virov, potrebnih za izvedbo strategije	30
3.4	ZADOVOLJSTVO STRANK	30
3.5	ORGANIZACIJSKA KULTURA	31
3.6	CRM-TEHNOLOGIJA	31
3.6.1	Uvod	31
3.6.2	CRM-Orodja	31
3.6.3	Izbira orodja in zaključek	35
3.7	CRM-PROCESI	35
3.8	CRM-INFORMACIJE	39
3.9	CRM-METRIKE	39
4	REZULTATI	41
4.1	ZMANJŠEVANJE OBSEGA ADMINISTRATIVNIK DEL	41
4.2	SKRAJŠANJE ODZIVNIH ČASOV	41
4.3	VEČJI NADZOR NAD DELOVANJEM ODDELKA PRODAJE	41
4.4	POVEČANJE PRODAJE	41
4.5	ZMANJŠEVANJE ŠTEVILA NEZADOVOLJNIH STRANK	41
4.6	ENOSTAVNOST UPORABE CRM-SISTEMA	42
4.7	PRILAGODLJIVOST CRM-SISTEMA ŽELJAM PODJETJA	42
5	RAZPRAVA IN SKLEPI	43
6	POVZETEK	45
7	VIRI	46
	ZAHVALA	
	PRILOGE	

KAZALO PREGLEDNIC

	Str.
Preglednica 1: Strategija marketinga in strategija odnosov do strank	15
Preglednica 2: Primer tipičnih aplikacij za CRM	18
Preglednica 3: Primerjava reinženiranja poslovnih procesov in reinženiranja k strankam usmerjenih procesov	19
Preglednica 4: Tipi podatkov o strankah	22
Preglednica 5: V kakšnem objektu bi radi bivali?	25
Preglednica 6: Prepoznavnost proizvajalcev montažnih hiš	26
Preglednica 7: Kje bi iskali proizvajalce montažnih hiš?	29
Preglednica 8: Ocena orodja Microsoft CRM 3.0	32
Preglednica 9: Vrednost investicije v Microsoft CRM 3.0	32
Preglednica 10: Ocena orodja Maximizer enterprise	33
Preglednica 11: Vrednost investicije v Maximizer enterprise	33
Preglednica 12: Ocena orodja Goldmine	33
Preglednica 13: Vrednost investicije v Goldmine	34
Preglednica 14: Ocena orodja Business contact manager za Outlook 2003	34
Preglednica 15: Vrednost investicije v Business contact manager za Outlook 2003	34
Preglednica 16: Število doseženih točk posameznih CRM-orodij	35

KAZALO SLIK

	Str.
Slika 1: Poraba časa prodajnikov	4
Slika 2: Kartica stika	7
Slika 3: Koledar	8
Slika 4: Kreiranje dokumentov z izbiro predloge	9
Slika 5: Opravilo	10
Slika 6: Mailing lista	11
Slika 7: Obrazec za vnos statusa priložnosti	12
Slika 8: Osem gradnikov za uspešno implementacijo CRM	13
Slika 9: Proces izboljšanja zadovoljstva strank	16
Slika 10: V kakšnem objektu bi radi bivali?	26
Slika 11: Prepoznavnost proizvajalcev montažnih hiš	27
Slika 12: Struktura sodelujočih glede na spol	27
Slika 13: Struktura sodelujočih glede na starostno skupino	28
Slika 14: Struktura sodelujočih glede na PE Pošte Slovenije	28
Slika 15: Kje bi iskali ponudnike montažnih hiš?	29
Slika 16: Procesi prodaje v podjetju Rihter, d. o. o.	36
Slika 17: Kartica stika BCM	37
Slika 18: Razvrščanje po kategorijah	38

KAZALO PRILOG

Priloga A: Ponudba za nakup CRM – aplikacije Maximizer

Priloga B: Ponudba za nakup CRM – aplikacije Microsoft CRM 3.

Priloga C: Ponudba za nakup CRM – aplikacije Goldmine

OKRAJŠAVE IN SIMBOLI

CRM – Customer relationship management. – Ravnanje odnosov s kupci.

ETL – Ekstrakcija, predelava, vnos

ERP – Enterprise Resource Planning

SCM – Supply Chain Management

BCM – Business Contact Manager for Outlook 2003

1 UVOD

1.1 POVOD ZA DELO

V daljni preteklosti so bila podjetja dobro prilagojena odnosom s kupci. Prodajalne so bile majhne in prodajalci so z lahkoto vse kupce pozdravljali po imenu, natančno so vedeli, kaj je kateri naročil, katere stvari ima najraje in kakšna je verjetnost, da bo pravočasno plačal. V 50-ih letih 19. st. so podjetja prodala skoraj vse, kar so proizvedla. Posledično je bil trg ponudnikov in podjetij osredotočen na proizvodnjo. V začetku 20. stoletja se je začela pojavljati konkurenca in podjetja so ugotovila, da imajo kupci vedno več moči. Tako so morala najti razloge, zakaj naj bi kupci kupovali ravno njihove izdelke. Pojavila se je prodajna orientiranost. Do 50-ih let 20. stoletja so podjetja spoznala, da morajo začeti proizvajati, kar kupci želijo, namesto jih prepričevati, naj kupijo ponujeno. To je bil vzrok za nastanek trženjske orientiranosti, osredotočene na prepoznavanje potreb tržnih segmentov. Sedaj se nahajamo v začetnih fazah nove, na kupca osredotočene orientiranosti.

Podjetje se dandanes srečuje z veliko konkurenco na trgu, kupci pa se odločajo za nakup le pri tistih podjetjih, ki jim lahko ponudijo nekaj več od konkurence. Trženje izdelkov ali storitev zahteva od prodajnega referenta dobro poznavanje izdelka ali storitve ter dobro poznavanje lastnosti in želja kupca. Za kakovostno ravnanje odnosov s kupci je potrebna dobra organizacija prodajne službe v samem podjetju.

Za lažje individualno obvladovanje kupcev so namenjena računalniška orodja Customer relationship management (v nadaljevanju CRM-orodja). Izraz CRM-sistem pomeni ravnanje odnosov s kupci(v nadaljevanju strankami). Osnova koncepta je ugotovitev, da je za podjetje ključnega pomena, da vzpostavi kakovostne odnose s svojimi strankami, ki so osnova za obojestransko koristno in dolgoročno poslovno sodelovanje.

Različne raziskave so pokazale dve ugotovitvi, ki govorita CRM-sistemom v prid. Prva takšna ugotovitev je, da je cena pridobivanja novih strank precej višja od cene zadržanja obstoječih. To je povsem ekonomsko razložljivo. V času vse ostrejšega konkurenčnega boja na skoraj vseh trgih morajo podjetja v pridobivanje novih strank vlagati veliko denarja. Pri tem gre lahko za oglaševanje, različne oblike pospešene prodaje, neposredno trženje, pridobivanje publicitete, sodelovanje na raznih razpisih in podobno. Te stroške je potrebno odšteti od prihodkov, ki jih je podjetje pridobilo od novih odjemalcev, kar pomeni, da je novi odjemalec v povprečju manj donosen kot obstoječi, pri katerem vseh zgoraj opisanih stroškov ni. Druga ugotovitev, ki govori v prid CRM-sistemom, pa je, da obstoječe stranke načeloma s časom poslovnega sodelovanja porabijo vedno več denarja za izdelke ali storitve določenega ponudnika. Ta pojav je razložljiv predvsem s psihološkega vidika. Vsak nakup predstavlja določeno tveganje. Zato je odjemalec pri prvem nakupu pri določenem ponudniku previden in se bo odločil za nakup v nižji vrednosti. Na podlagi pozitivnih izkušenj in dobrega odnosa s ponudnikom pa se tveganje nakupa zmanjša, kar pomeni, da se bo odjemalec bolj verjetno odločil za večji nakup.

Kakovostno ravnanje odnosov s strankami je lahko pomembna konkurenčna prednost podjetja. Če so odjemalci zadovoljni z odnosom, je zelo verjetno, da bodo v manjši meri

dovzetni za ponudbe konkurenčnih podjetij, kar pomeni, da ima podjetje v njihovih očeh skoraj monopol. Prav zato je v podjetjih dandanes nujna vpeljava CRM-sistema.

1.2 DELOVNA HIPOTEZA IN CILJI

Menim, da z uvedbo že najpreprostejšega CRM-sistema lahko precej izboljšamo delovanje prodajne službe. Z individualnim obravnavanjem stranke zelo hitro spoznamo strankine navade, njene želje ter ostale lastnosti. Takšno poznavanje stranke nam omogoča, da stranki ponudimo točno to, kar si želi. S sprotnim zapisovanjem podatkov o strankah v CRM-orodje si zagotovimo stalno sveže podatke o stanju prodajne priložnosti. Napačni ali izgubljeni podatki pa nam lahko povzročijo tudi zelo velike stroške.

Pri uvajanju CRM-sistemov v podjetje se moramo zavedati, da uvedba CRM-sistema v podjetje ne pomeni zgolj uvedbe programske rešitve, ampak spremembo poslovne strategije, procesov, organizacijske sestave in kulture podjetja, z namenom zadovoljevanja strank in hkratnega doseganja večjega dobička. Zato je zelo pomembno, da si podjetje izdela dobro strategijo in izbere pravo orodje za izvajanje le-te.

Cilj te diplomske naloge je ugotoviti, kdaj naj se lesno podjetje s 30 zaposlenimi odloči za nakup CRM-orodja, kolikšna naj bo ta investicija, kakšno orodje naj izbere ter kako naj se loti implementacije CRM-sistema v praksi.

1.3 METODA DELA

- Analiza informacijskih potreb procesa ravnanja odnosov s strankami v podjetju Rihter, d. o. o.
- Analiza nekaterih, manjših komercialnih CRM-orodij z vidika njihovih glavnih značilnosti, tudi cene.
- Izbor CRM-orodja in njegova utemeljitev.
- Predlog implementacije tega orodja v podjetje Rihter, d. o. o., z namenom izboljšanja procesa prodaje.
- Test izbranega CRM-orodja na živih podatkih z namenom ugotavljanja, do kakšnega števila kontaktov je orodje obvladljivo in stabilno.

1.4 STRUKTURA DELA

V diplomski nalogi bom najprej predstavil CRM-orodje, njegov izgled, gradnike, ki ga sestavljajo, in področja uporabe. V nadaljevanju bom teoretično primerjal štiri različna CRM-orodja med sabo ter glede funkcionalnosti in stroškov implementacije poskušal izbrati optimalno orodje za lesno podjetje s 30 zaposlenimi. Na koncu se bom dotaknil še same implementacije CRM-sistema s praktičnega vidika. V podjetju Rihter, d. o. o., smo uporabili Business contact manager za Outlook 2003. Predstavil bom organizacijske spremembe, ki so zaradi implementacije nastale, in nekaj prednosti, ki smo jih s tem orodjem pridobili.

2 CRM-SISTEM

2.1 NAMEN UPORABE CRM-SISTEMA V PRODAJI

Prednosti, kot so kakovost, dober proizvod in storitve, so dandanes le kratkoročno zagotovilo poslovnega uspeha. Odnosi s strankami so postali najpomembnejše »premoženje«, ki ga podjetje ima. Razlog za to tiči v tem, da lahko stranke danes lažje kot kdajkoli prej primerjajo ponudbe in odnos posameznih podjetij ter z enim samim klikom odidejo k drugemu podjetju. Strategija vsakega podjetja mora zato predvideti tudi, kako pridobiti in ohraniti najbolj dobičkonosne stranke. Poslovno okolje rešitev ponuja v zvaneči oznaki CRM.

CRM-orodje, kot ga poznamo danes, ima korenine ravno v orodjih za podporo prodaji. V zgodnjih devetdesetih letih, ko so nastala prva orodja, je bil njihov namen izboljšati produktivnost prodaje in prepričati prodajnike, da dokumentirajo vse aktivnosti povezane z njihovimi strankami. Današnje aplikacije so poleg kompleksnosti in novih funkcij vedno bolj usmerjene v boljše odnose s strankami in povečanje njihovega zadovoljstva (Dyche, 2001).

CRM-sistem ni namenjen povečevanju dela prodajalcev. CRM-sistem razbremenjuje prodajalce, zato se ga podjetje ne sme ustrašiti. Sodobne tehnologije omogočajo, da odnose s strankami obvladujemo bolj individualizirano. Tokrat ne iz spomina kot pred mnogimi leti, ampak s pomočjo drugih, bolj zanesljivih, rešitev, ki nam pomagajo, da se »spomnimo« ene izmed 10.000 strank, ki se je po enem letu vrnila in na začetku sodelovala s prodajalcem, ki ga danes niti ni več v podjetju (Pukšič, 2006).

2.2 GLAVNI TRENDI IN STRATEGIJE V PRODAJI

2.2.1 Povečanje prihodkov

Z uporabo CRM-strategije bomo izboljšali odnose z obstoječimi strankami. Pomembno je, da se stranka pri nas počuti varno in nam zaupa. Dokazano je, da se stranke odločajo za nakupe v večjih vrednostih le v podjetjih, ki jim popolnoma zaupajo. Z boljšim delom prodajnikom pripeljemo v podjetje tudi večje število novih strank.

2.2.2 Izboljšanje morale in izkušenj prodajnikov

Z avtomatizacijo določenih administrativnih opravil bodo prodajniki imeli več časa za izobraževanje, vodstvene in druge motivacijske dejavnosti.

2.2.3 Povečanje zadovoljstva strank

Prodaja produktov in storitev, ki so po meri strank, in natančno informiranje o lastnostih produktov ter njihovih dobavnih rokih poveča zadovoljstvo strank. Zadovoljna stranka pa nam lahko pripelje tudi nove stranke.

2.2.4 Povečanje produktivnosti

Iz slike 1 je razvidno, da se prodajniki ukvarjajo s prodajo samo 38 odstotkov časa, večino preostalega časa pa porabijo za vodenje administracije, spremljanje naročil in potovanja. Z avtomatizacijo administrativnih in podobnih opravil se bodo prodajniki lahko bolj osredotočili na stranke.



Slika 1: Poraba časa prodajnikov (Dickie, Hayes 2001)

2.2.5 Povečanje navzkrižne prodaje

Z boljšim poznavanjem strank, njihovih potreb in želja se poveča možnost prodaje tudi drugih produktov in storitev.

2.2.6 Uskladitev podatkov

S centralizacijo in sinhronizacijo vseh podatkov o strankah in z njimi povezanimi aktivnostimi v vseh oddelkih v podjetju omogočimo enoten pogled na stranke, kar izboljša učinkovitost in odnos do njih.

2.2.7 Nadzor stroškov

Zaradi gospodarske stagnacije je vedno večji pritisk za zmanjševanje in nadzor stroškov prodaje ter z njo povezanih aktivnosti. Ravno tako lahko poiščemo cenejše prodajne kanale do stranke.

2.2.8 Prodaja na internetu

Spletna prodaja je vedno bolj razširjena, saj je dostopna neprekinjeno (24 ur na dan) in uporablja najcenejši prodajni kanal – internet.

2.2.9 Napovedovanje prodaje

Z možnostjo napovedovanja prodaje lahko ustrezno načrtujemo tako količine kot tudi vrednosti prodaje kot prodajne resurse.

2.2.10 Ravnanje življenjskega cikla strank

S podrobnimi opisi strank in odnosi, prilagojenimi njihovem življenjskemu ciklu, lahko bistveno povečamo učinkovitost.

2.2.11 Mobilnost

Prodajnemu osebju mora biti vedno dostopno čim več informacij o strankah in produktih, predvsem takrat, ko so na terenu pri stranki. Namen CRM-orodij je shranjevanje, obdelovanje in prikazovanje koristnih informacij, ki jih uporabnik potrebuje za kvalitetno komuniciranje s stranko. CRM-orodja nam s pomočjo naprednih tehnologij prepoznavajo tiste stranke, ki imajo največji potencial, in nam pomagajo vzdrževati odnose z njimi. Izboljšujejo tudi prodajo z mehanizmi navzkrižne prodaje po meri posamezne stranke. Omogočajo nam prepoznavati nezadovoljne stranke, preden te dejansko odidejo. S tem nam dajejo možnost zadržanja stranke. (SAP, 2002a)

2.3 NAMEN UPORABE CRM-SISTEMA V MARKETINGU

2.3.1 Zadržanje strank

Zadržanje strank je zelo pomembno, saj so stroški pridobitve novih mnogo večji od zadržanja obstoječih strank. Z odhodom stranke izgubi podjetje direkten prihodek, investicijo v pridobitev te stranke in stranko, ki bi mu v prihodnje lahko še kaj prodalo. Po nekaterih podatkih izgubijo ameriška podjetja vsakih pet let polovico vseh strank. V nekaterih panogah, predvsem storitvenih (npr. telekomunikacije), pa je zadržanje strank zaradi velike konkurence in majhnih stroškov, ki jih ima stranka pri zamenjavi ponudnika, eden najpomembnejših ciljev CRM-strategij. Za odkrivanje strank, ki lahko prebegnejo, se uporabljajo visoko razvite tehnologije napovedovanja obnašanja. Še bolj kompleksen problem je določitev strategije za zadržanje teh strank.

2.3.2 Profitabilnost strank

Profitabilnost strank je eden od temeljnih podatkov, na osnovi katerega sprejemamo odločitve glede odnosa podjetja do stranke. Pogoji za analiziranje profitabilnosti stranke je seveda natančno poznavanje stroškov proizvodov in storitev, ki jih podjetje ponuja. Samo podatek o profitabilnosti posamezne stranke je lahko zavajajoč. Ta stranka je lahko študent, ki se preživlja s štipendijo. Čez pet let pa bo mogoče uspešen odvetnik in takšne stranke gotovo ne želimo izgubiti. Zato veliko podjetij uporablja poseben model za izračunavanje vrednosti stranke, ki je odvisna od njenega življenjskega cikla, profitabilnosti, potenciala in drugih parametrov.

2.3.3 Navzkrižna prodaja

Pozornost se je v novi dobi preusmerila od produkta k strankam. Z izboljševanjem odnosov s strankami in s tem večjimi stroški na posamezne stranke mora tudi podjetje iztržiti določeno dodano vrednost. S pridobitvijo zaupanja dobimo stalno stranko, s katero lahko uspešno poslujemo zelo dolgo, lahko deset let in več. Cilj navzkrižne prodaje je posamezni stranki prodati čim več produktov in storitev, ne pa iskati vedno nove stranke za iste izdelke. Tako se izognemo velikim stroškom pridobivanja nove stranke. Podobna strategija kot navzkrižna prodaja je preusmerjanje poslovanja s strankami k bolj profitabilnim produktom ali storitvam. Pri tem moramo seveda vedeti, katere dodatne produkte ponuditi kateri stranki, saj vse stranke nimajo istih želja in potreb. Z neustrezno ponudbo lahko seveda izgubimo zaupanje in s tem samo stranko. Upoštevati moramo tudi, da vse stranke (npr. imetniki kreditnih kartic) niso primerne za navzkrižno prodajo.

2.3.4 Optimizacija kanalov

Tu imamo v mislih optimizacijo kanalov oziroma medijev, prek katerih komuniciramo s strankami. S pojavom interneta veliko podjetij to področje zoži na izbiro pravega kanala, kar pomeni izbiro med elektronsko in navadno pošto. En vidik optimizacije je torej komunikacija s strankami po njihovih željah, drugi je stroškovna optimizacija s strani podjetja. To namreč ne želi uporabljati dragih komunikacijskih kanalov (npr. obisk prodajalca) za manj pomembno stranko. Po drugi strani obisk prodajalca pri pomembni stranki ni problematičen.

2.3.5 Personalizacija

Personalizacija je najbolj prisotna na svetovnem spletu, kjer večina spletnih strani večjih podjetij ponuja to možnost. Glede na podatke o stranki in njenih dejanjih se prikaz na spletni strani sproti prilagaja uporabniku. Tudi če nimamo nobenih podatkov o stranki, vemo vsaj to, s katere spletne strani je prišla, kar je že začetna informacija. Drugi vidik personalizacije je prilagajanje vsebine in oblike pošte vsaki stranki ali segmentu strank.

2.3.6 Dogodkovno proženje marketinških akcij

Cilj dogodkovno prožnega marketinga je, v nasprotju z masovnimi marketinškimi akcijami, komunikacija s posameznimi strankami glede na to, kaj se z njimi dogaja. Tako se glede na vnaprej določene parametre stalno spremlja podatke o njenih dejavnostih in se ustrezno odzove na preseganje parametrov. Če na primer ena naših boljših strank že dva tedna kupuje vse manj naših proizvodov, je to verjetno znak, da kupuje več pri konkurenci. Takšni stranki lahko ponudimo dodatne popuste. (SAP, 2002a)

2.4 SESTAVNI DELI CRM-ORODJA

2.4.1 Zbirka naslovov

Zbirka naslovov je osnovni gradnik CRM-orodja. V tako imenovano kartico stika vpišemo vse osnovne podatke o stranki – od imena, priimka, naslova ter do celo bolj osebnih podatkov o stranki, kot so rojstni podatki, podatki o zaposlitvi itd. Kreiranje kartice stika je nekakšen prvi del obravnavanja stranke v vseh CRM-orodjih. Večina CRM-orodij omogoča prilagajanje kartice stika, kar pomeni, da si lahko uporabnik po želji nastavi

polja, ki so pomembna in morajo biti izpolnjena. Na ta način povečamo preglednost kartice stika, saj so prazna polja brez pomena in nas lahko le zmedejo. V kartico stika se beležijo vsi dogodki, ki so bili povezani z izbrano stranko. Najpogosteje v kartico stika zapisujemo vse prodajne priložnosti, podatke o servisiranju naših strank, sestankih, nalogah, opombe, beležke, telefonske razgovore in naročila.

Add Contact for Maximizer Software Inc.

Edit Basic Information | User-Defined Fields

Name and address

Mr/Ms: First name: Middle name: *Last name:

Position: Salutation:

Department: Division: Head Office

Address 1: Address 2: Address...

City/Town: St/Prov:

Zip/Postal: Country:

Website:

Phone numbers

Main: Fax: FxBak:

Email addresses

Email: Email 2: Email 3:

Contact details

Do not solicit by: Category: Reports to: *Owner: Public Partner: Sales lead (checked) Lead status:

Key fields

Before you can use this feature, your Maximizer system administrator must perform a simple setup procedure to indicate which fields are to appear in this section. Please contact your system administrator and request that they perform this setup procedure.

*Denotes required field

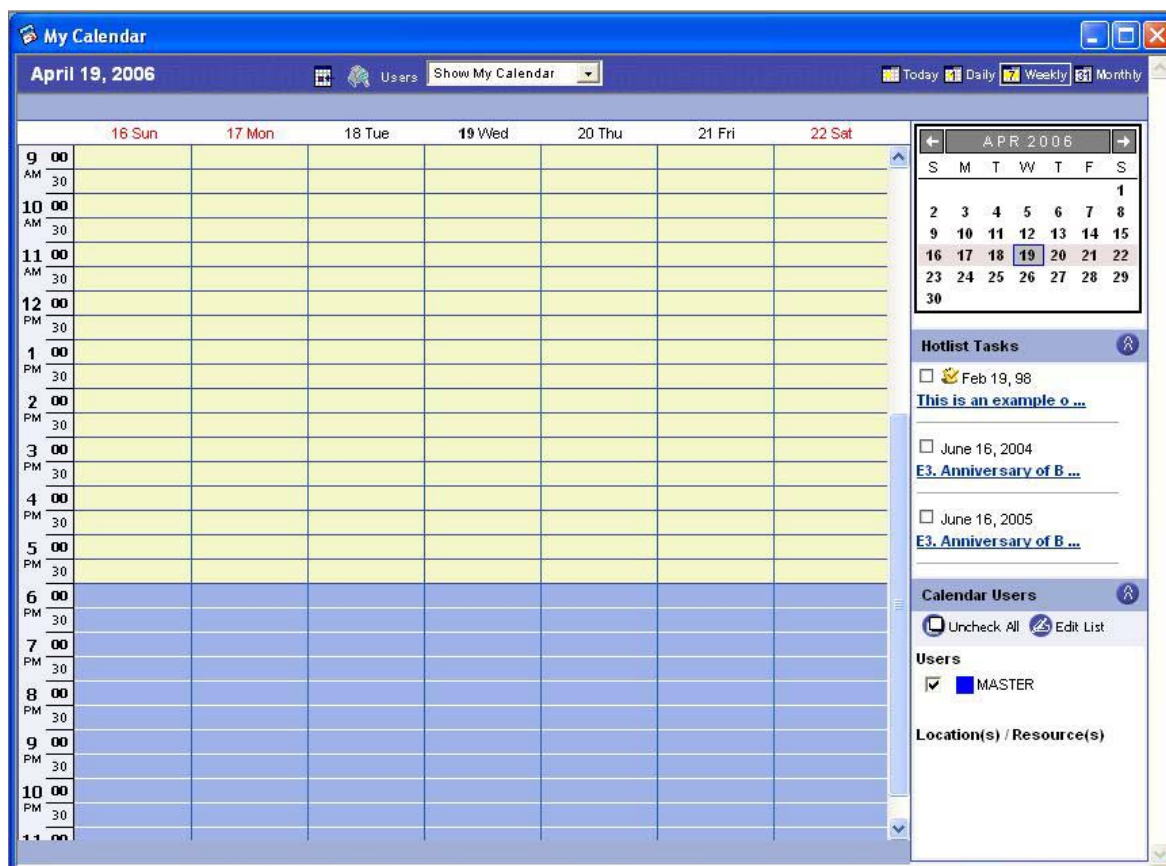
Actions >> OK Cancel

Slika 2: Kartica stika

2.4.2 Koledar

Okno Koledar nam omogoča, da razporejamo, pregledujemo ali natisnemo naše sestanke. Omogoča nam, da vidimo, kakšne so aktivnosti sodelavcev, kje se nahajajo in kdaj imajo prosti termin za morebitne sestanke. Seveda moramo za vpogled biti pooblaščen. Zaradi velikega števila informacij, ki jih čez dan sprejemamo, je zelo pomembno, da imamo natančno urejen delovni koledar. S tem v enem dnevu sprejemamo in oddajamo informacije, pomembne le za današnji dan. Termini sestankov so zelo pomembni, zato je pametno, da s pomočjo koledarjev rezerviramo čas ostalih prisotnih, prav tako pa si lahko

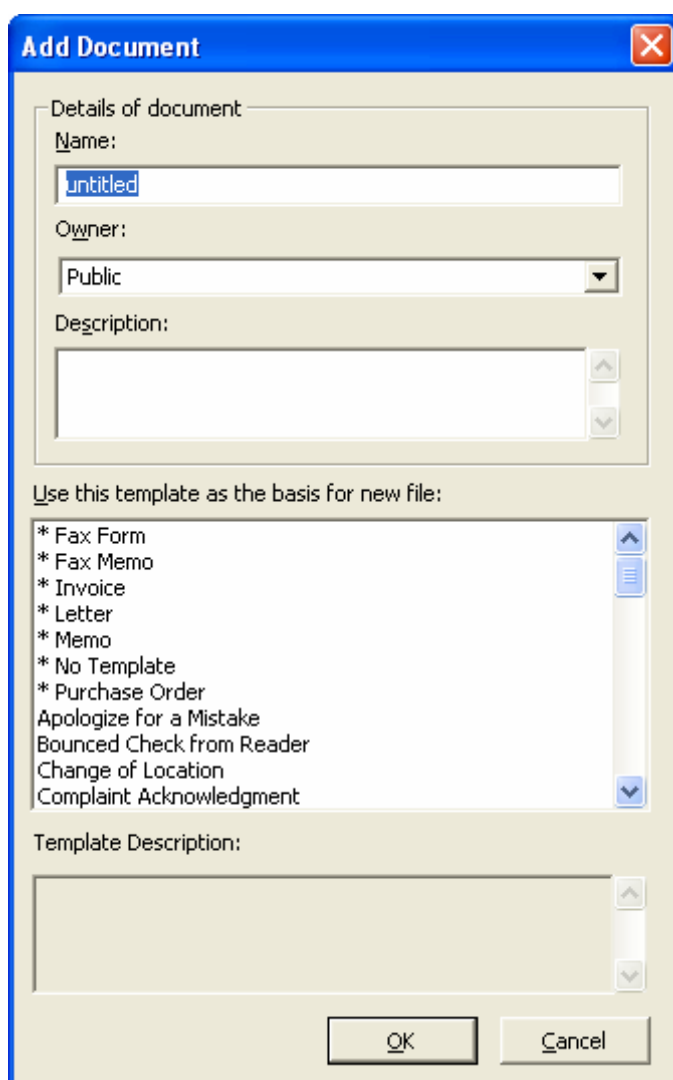
rezerviramo tudi sejne prostore. Zelo pomemben gradnik koledarja je tudi opomnik. Opomnike si lahko poljubno nastavljam in ti nas nato opominjajo na dogodke v bližnji prihodnosti.



Slika 3: Koledar

2.4.3 Dokumenti

Okno Dokumenti prikaže vse dokumente, ki so povezani s stranko. Vstavljamo in uporabljamo lahko dokumente, kot so npr. računi, ponudbe, letaki, ceniki, fotografije itd. Velik pripomoček za ravnanje dokumentov so predloge. Z uporabo predlog lahko prodajniku zelo zmanjšamo obseg samih administrativnih del. Vsako dobro CRM-orodje mora vsebovati tudi t. i. sledljivost dokumentov ali drugače povedano različice dokumentov. Na ta način lahko zelo hitro poiščemo dokument, ki smo ga stranki posredovali že pred časom.

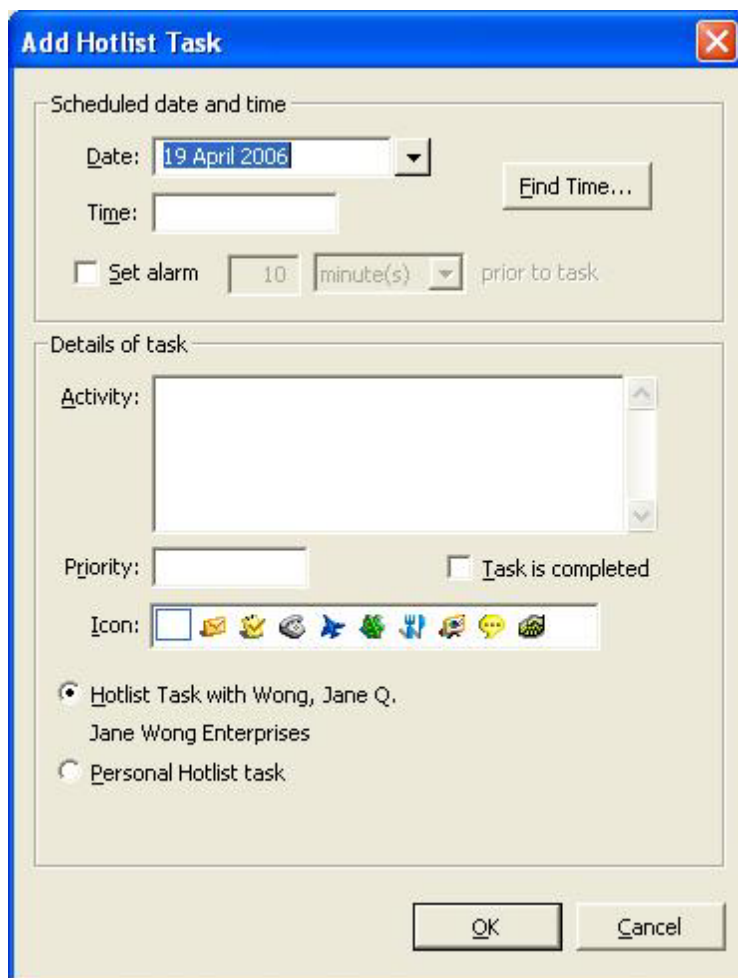


Slika 4: Kreiranje dokumentov z izbiro predloge

2.4.4 Opravila

Opravila so zelo pomemben del vsakega dobrega CRM-orodja. Pomembno je, da si vse projekte razdelimo na opravila. Opravila si časovno razporedimo, nakar nas opomniki opominjajo na naše zastavljene naloge. Opravila lahko enostavno dodelimo 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 seveda kdaj mora biti opravilo zaključeno. Z uporabo različnih filtrov lahko prikazujemo le tista opravila, ki so v danem trenutku za nas pomembna. Najbolj pogosto uporabljeni filtri so: današnja opravila, moja opravila, nujna opravila in še mnogo drugih, ki nam pomagajo obvladovati velike količine vpisanih podatkov. Zelo pomembno pri opravih je, da lahko do njih dostopamo kadar koli in od koder koli. Vsekakor je koristno, da ima CRM-orodje možnost sinhroniziranja opravil z dlančniki ali zmogljivejšimi mobilnimi telefoni. Na ta način bomo vedno vedeli, kaj moramo v prihodnosti storiti, si

sproti zapisovali pridobljene informacije in jih z sinhroniziranjem preprosto ter hitro prenesli v CRM-orodje.



Slika 5: Opravilo

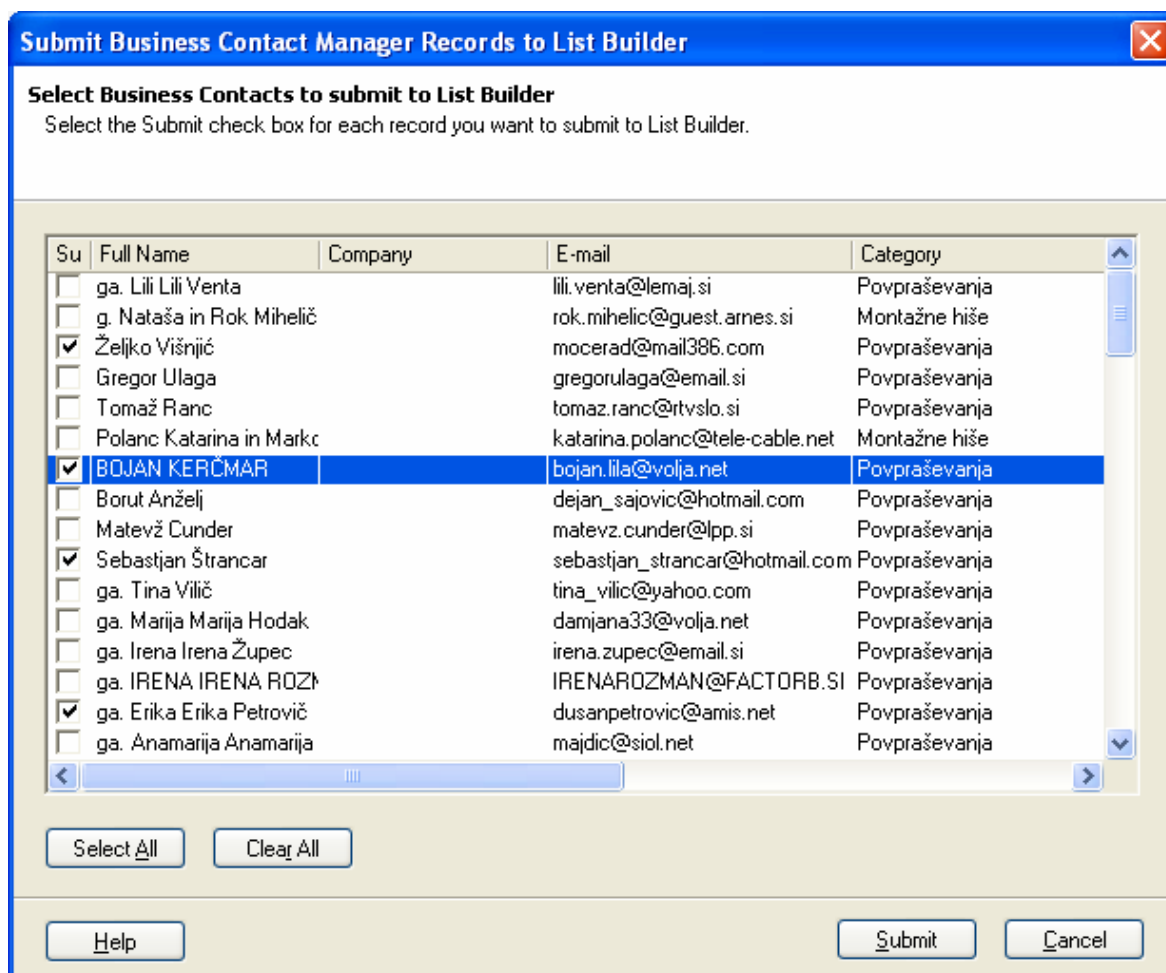
2.4.5 Beležka

V beležke si lahko zapisujemo vse opombe, pomembne za vodenje projekta. Vse beležke se shranjujejo v kartico stika. Ob pogledu kartice stika takoj vidimo seznam beležk, kdo je te beležke ustvaril, komu so namenjene in kdaj so bile ustvarjene. Z dvoklikom na opombo jo odpremo in pogledamo njeno celotno vsebino.

2.4.6 Elektronska pošta

Elektronska pošta postaja vse pomembnejša vrsta komuniciranja. CRM-orodja nam omogočajo avtomatsko povezovanje elektronske pošte k pripadajočemu stiku. Seveda moramo za to imeti v kartici stika pravilno vnesene e-naslove stranke. V poplavi e-sporočil dnevno se nam lahko večkrat zgodi, da kakšno sporočilo preprosto spregledamo, s pomočjo CRM-orodja pa si lahko e-pošto zelo pregledno uredimo. Drugi zelo pomemben del CRM-orodja je E-Mail marketing. Oglaševanje prek e-pošte se vedno bolj uveljavlja.

Pripraviti si moramo tako imenovane »mailing liste«. E-mail marketing nam avtomatsko pregleda celotno bazo naših stikov in prikaže vse vnesene e-mail naslove. Naša naloga je le, da pripravimo oglasno sporočilo in označimo vse naslove, kamor želimo sporočilo poslati. Sporočila se nam nato avtomatsko povežejo z določenimi stiki. Tako imamo v kartici stika zopet osvežen seznam aktivnosti servisiranja stranke.



Slika 6: Mailing lista

2.4.7 Telefonski klici

Najpogostejši način komuniciranja prodajnika s strankami je še vedno telefonski klic. Slabost telefonskega klica je shranjevanje podatkov. Snemanje pogovorov in ustvarjanje zvočnih zapisov bi nam zasedlo veliko prostora na trdem disku, samo snemanje pogovorov pa je tudi etično sporno. CRM-orodja zato vsebujejo vnosni obrazec »telefonski klic«. »Telefonski klic« nam omogoča enostavno merjenje dolžine pogovora z določeno stranko. V vnosno polje si med pogovorom zapisujemo vse pomembne podatke, ki smo jih pridobili s tem klicem. Priročno je uporabljati slušalke z mikrofonom, saj imamo tako obe roki prosti med pogovorom in si lahko podatke hitreje zapisujemo.

2.4.8 Priložnosti

Okno Opportunities omogoča prodajni skupini, da spremlja vse odprte možnosti za sklenitev posla. Aktivnosti, ki so povezane s priložnostjo, so avtomatično prikazane v Hotlisti člana prodajne skupine. Ko so aktivnosti označene kot zaključene, se priložnost in verjetnost uspešnega zaključka posodobijo. Zelo pomembni so statusi priložnosti, s pomočjo teh statusov lahko spremljamo delo prodajnika ter napovedujemo obseg prodaje za prihodnost. Pri večini CRM-orodjih prodajnik sam določi status priložnosti glede na svojo intuicijo. Nekatera orodja pa imajo t. i. točkovalni sistem. Za status priložnosti imajo takšna orodja prenestavljena poglavja, ki so pomembna za končni uspeh – na primer: stanje konkurence, kako zelo stranka naš izdelek potrebuje, ali ima zagotovljenega dovolj denarja, da naš izdelek kupi, ali smo s stranko že sodelovali itd., na vsa ta vprašanja so že pripravljeni odgovori, ki so ustrezno točkovani. Seštevek teh točk nam avtomatsko pokaže, ali je naša priložnost v dobrem stanju ali pa so možnosti za končni uspeh bolj majhne. Priložnosti so tako eden glavnih gradnikov CRM-orodja. Nekatera orodja imajo tudi prednastavljene strategije za obravnavanje priložnosti. Prodajnik se samo odloči, po kateri strategiji bo obravnaval priložnost, nakar mu program sam razporedi ustrezna opravila po koledarju.

The screenshot shows a software window titled "Wong, Jane Q." with a blue title bar and a standard Windows-style close button. The window has a tabbed interface with tabs labeled "Opportunity", "Strategy", "User Fields", "Competitors", "Partners", and "Status". The "Opportunity" tab is active. Inside the window, there are three main sections. The first section, "Opportunity creation date and close date", contains two text boxes: "Created:" with the value "4 May 2006" and "Close date:" with the value "Waiting". The second section, "Current working status", contains several radio buttons arranged in two columns. The first column has "New", "In progress" (which is selected), and "Updated". The second column has "Won", "Lost to:" (with a dropdown arrow), "Abandoned", and "Suspended". To the right of these radio buttons is a "Revenue:" label followed by a text box. The third section, "Completion details", contains three fields: "Date:" with a text box, "Reason:" with a dropdown arrow, and "Comment:" with a large text area. On the right side of the window, there are three buttons: "OK", "Cancel", and "Actions >>".

Slika 7: Obrazec za vnos statusa priložnosti

2.4.9 Poročila in analize

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

2.5 IMPLEMENTACIJA CRM-SISTEMA PO METODI OSMIH GRADNIKOV

2.5.1 Uvod

Postavitev uspešnega sistema za celovito ravnanje odnosov s strankami (CRM-sistem) zahteva strategijo, ki vključuje celotno poslovanje podjetja in se mora začeti na najvišji organizacijski ravni. Žal se velika večina podjetij še vedno loteva CRM-projektov znotraj oddelkov oziroma v poskusih integracije takšnih nepovezanih projektov. Vendar je postavitev sistema na ravni celotnega podjetja zelo kompleksna, saj zahteva močno podporo vodstva, njegovo k strankam usmerjeno vizijo, potencialno zelo problematičen reinženiring procesov, spremembo kulture in organizacije podjetja, uvajanje zapletenih novih tehnologij, sistemsko integracijo in obvladovanje podatkov. Zaradi omenjene kompleksnosti je Gartner na podlagi obsežnih raziskav predstavil Osem gradnikov za CRM-ogrodje za uspešno uvedbo, ki bo podjetjem omogočalo celovit pogled, pripravo poslovnega načrta in načrta vpeljave (Radcliffe, 2001).



Slika 8: Osem gradnikov za uspešno implementacijo CRM (Radcliffe, 2001)

Slika 8 prikazuje osem gradnikov za uspešno implementacijo CRM-sistema. Pri tem je poseben poudarek na osrednjih elementih (zadovoljstvo uporabnikov in organizacijska kultura), saj gre tu za stično točko z uporabniki, na kateri se vzpostavljajo odnosi z njimi in na kateri vsaka stran dobi neko vrednost. Ravno vzpostavitev pravega razmerja med izpolnjevanjem želja in s tem pridobitev neke vrednosti med uporabniki na eni in vodstvom podjetja na drugi strani je bistvo CRM-sistema.

2.5.2 Gradnik št. 1: CRM-Vizija

CRM-vizija je podoba podjetja, kakršno naj bi to imelo v očeh uporabnikov in iz katere bodo videli, kaj jim podjetje ponuja v razmerju do konkurence in kaj lahko pričakujejo v poslovanju z njim. Vizija je pomembna tudi za zaposlene, saj jih mora ob ustrezni definiciji in promociji ustrezno motivirati k skupnim ciljem podjetja.

»Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje« (Možina et al, 1994, str. 300).

Pred definicijo same CRM-vizije si mora vsako podjetje postaviti svojo definicijo CRM-sistema, ki je odraz posebnosti v panogi in ciljev podjetja. Gartner npr. definira celovito ravnanje odnosov s strankami kot poslovno strategijo, katere rezultat je optimizacija profitabilnosti, prihodkov in zadovoljstva strank z organiziranjem na osnovi segmentov strank, uvajanjem strankam prilagojenih odnosov in organizacijo k stranki usmerjenih delovnih procesov (Bona, 2002, str. 7).

CRM-vizija se začne z opisom blaga ali storitve, ki ga podjetje ponuja. Nadaljuje se z opisom koristi oziroma vrednosti, ki jih bo stranka imela, s poudarkom na kakovosti, inovativnosti, prilagodljivosti posebnim željam, servisu in na ostalih za stranko pomembnih dejavnikih, na katerih se bo gradila njena zvestoba. Skupna ponudba za ciljno stranko mora presegati konkurenco. Vizija mora vsebovati tudi želeno obnašanje oziroma izkušnje strank. Samo vizijo mora seveda definirati vodstvo podjetja glede na poznavanje trga in strank. Seveda pa mora dobro poznati samo filozofijo CRM-sistema, njene prednosti in slabosti, načine vpeljave in potrebne spremembe v celotnem podjetju. Žal se velika večina vodstev tega ne zaveda in pri izvedbi CRM-projektov teh ne podpira ustrezno oziroma dovolj. Pomanjkanje podpore vodstva je tako eden najpogostejših vzrokov propada takšnih projektov. Zato je pogosto treba izvesti neko vrsto izobraževanja oziroma delavnico o tej temi posebej za vodstvo podjetja (Kirkby, 2001).

2.5.3 Gradnik št. 2: CRM-Strategija

CRM-strategija izhaja iz finančnih ciljev in poslovne strategije podjetja ter nadgrajuje marketinško strategijo. Določa, kako bo podjetje gradilo profitabilne odnose s strankami in doseglo njihovo zvestobo. Cilji strategije morajo biti merljivi z metrikami CRM-sistema. Pri tem ni glavni poudarek na produktu, temveč na zadovoljevanju potreb strank, s čimer dobimo zadovoljne in zveste stranke. Le to lahko dolgoročno prinese konkurenčno prednost na trgu in uspešnost (Kirkby, 2001a).

»Strategija je vsaka poslovna usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje« (Možina et al, 1994, str. 312).

Postopek določanja CRM-strategije:

- analiza lastnega položaja in položaja naših strank na trgu,
- segmentacija strank ter identifikacija ciljnega segmenta,
- določitev ciljev za posamezen segment strank glede na življenjski cikel,
- določitev metrik za nadzor nad izvajanjem strategije,

- oris strategije za prilagoditev ponudbe (cene, produkti, storitve in servis) za posamezen segment strank,
- določitev človeških in tehničnih virov, potrebnih za izvedbo strategije (Bona, 2002, str. 7).

Iz preglednice 1 je razvidna razlika med strategijo marketinga, ki temelji na življenjskem ciklu produkta, in strategijo odnosov do strank, ki temelji na življenjskem ciklu strank. Tako je cilj prve predvsem tržna pozicija, cilj druge pa vzpostavitev odnosa do strank, ki bo prinesel dodano vrednost stranki in podjetju. CRM-strategija je sinteza strategije marketinga in strategije odnosov do strank, saj je težko razumeti stranke, graditi njihovo zvestobo, določiti njihovo vrednost brez poznavanja trga, tržnih segmentov in njegovih specifičnosti (Kirkby, 2001a).

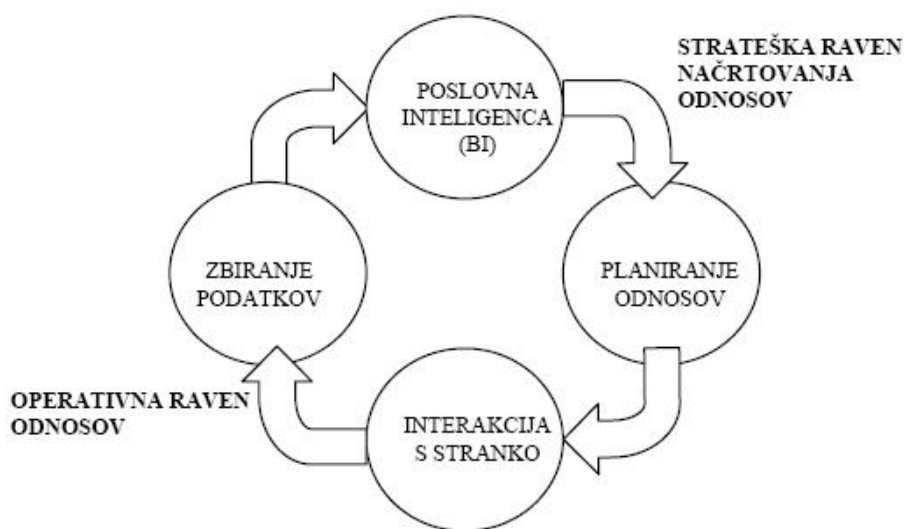
Preglednica 1: Strategija marketinga in strategija odnosov do strank (Kirkby, 2001a)

STRATEGIJA MARKETINGA	STRATEGIJA ODNOSOV DO STRANK
Vizija: tržni položaj	Vizija: zadovoljstvo strank
Definicija trga in analiza	Definicija strank ter analiza njihovega obnašanja in potreb
SWOT analiza	Analiza zmožnosti
Ciljne skupine so tržni segmenti	Ciljne skupine so stranke, segmentirane po vrednosti
Cilji za vsak tržni segment: vstop, razvoj, vzdrževanje, produktivnost	Cilji za vsak segment strank: pridobitev, razvoj, zadržanje, učinkovitost
Merila: tržni delež, status blagovne znamke, prodiranje na trg	Merila: zadovoljstvo, zvestoba, stroški servisiranja strank in zadovoljstvo zaposlenih

Pri konkretizaciji vidimo, da marketinška strategija temelji na kombinaciji produkt – cena – komunikacija – kanal. CRM-strategija jo še dodatno diferencira po segmentih strank in jo s tem izboljša oziroma nadgradi.

2.5.4 Gradnik št. 3: Zadovoljstvo strank

Vsakič, ko stranka stopi v stik s podjetjem, po telefonu, osebno ali po kateremkoli drugem komunikacijskem kanalu, pridobi določeno izkušnjo. Ta igra pomembno vlogo pri oblikovanju podobe podjetja v očeh stranke, kar pri pozitivni izkušnji pomeni dolgoročno sodelovanje v obojestransko korist. Če je izkušnja slaba, pa to poleg verjetne izgube stranke prinese tudi širjenje slabega glasu o podjetju prijateljem, sorodnikom ... Zato se podjetja, ki se zavedajo pomena CRM-sistema, nenehno trudijo izboljševati odnose s strankami v skladu s cilji, določenimi v CRM-strategiji za posamezen segment strank (Wecksell, 2001).



Slika 9: Proces izboljšanja zadovoljstva strank (Bona, 2002, str.18)

Podjetja različno pridobivajo odzive strank in nato reagirajo nanje. Vse to se večinoma dogaja v nenehnem procesu, prikazanem na sliki 9. Po vsaki interakciji s stranko na operativni ravni se zberejo podatki. Glavne vrste podatkov so analize obnašanja strank, regularne in kampanjske analize zvestobe, zahtev ... Eden najpomembnejših podatkov so pohvale in pripombe, ki pa jih v veliko podjetjih žal ne upoštevajo dovolj. Na strateški ravni se z orodji poslovne inteligence (BI-Business intelligence) zbrane podatke ustrezno analizira in se na podlagi rezultatov načrtuje akcije za doseg želenih ciljev (Bona, 2002, str. 18).

Za učinkovito izboljšanje odnosov s strankami se morajo informacije o njihovih pozitivnih in negativnih odzivih slišati po vsem podjetju, od najnižjih do najvišjih struktur. Stranke moramo spodbujati k odzivu tako, da jim na konkretnih primerih pokažemo, kako smo se odzvali na njihove pripombe oziroma izboljšali določene pomanjkljivosti.

2.5.5 Gradnik št. 4: Organizacijska kultura

Veliko podjetij si predstavlja, da že s samo vpeljavo CRM-tehnologije postanejo usmerjena k strankam. Za kaj takega je poleg tehnologije treba spremeniti kulturo, obnašanje in organizacijsko strukturo podjetja. Za doseg sprememb v organizacijski kulturi podjetja Gartner predlaga preskušene metode, opisane v spodnjih točkah (Eisenfeld, 2001a).

➤ Sprememba organizacijske strukture

Večina podjetij je organizirana bodisi na produktni osnovi, kar pomeni, da se organizacijsko delijo na oddelke, ki proizvajajo določen izdelek, bodisi na funkcijski osnovi, kjer obstajajo oddelki za finance, informatiko, kadrovske oddelke in drugi. Takšne organizacijske oblike niso primerne za podjetje, usmerjeno k strankam. Če se hoče

spremeniti, se mora organizirati na osnovi segmentov strank (npr. visokoprofitabilni ali slaboprofitabilni ...) in njihovega življenjskega cikla.

➤ **Sprememba celotnega podjetja**

Celotno podjetje se mora obnašati kot podjetje, usmerjeno k strankam. To pomeni, da ni dovolj uvajati sprememb samo v določenih delih (npr. klicnih centrih), saj so ti zelo odvisni od delovanja celotnega podjetja.

➤ **Vključitev poslovnih partnerjev**

Če podjetje ponuja izdelke oziroma storitve v sodelovanju s poslovnimi partnerji ali podizvajalci, morajo biti tudi ti vključeni v CRM-projekt.

➤ **Ne prehitro izvajanje sprememb**

Kot je bilo že nekajkrat omenjeno, je ena največjih težav spreminjanje kulture in navad ljudi. Zato je priporočeno v enem letu spremeniti največ eno do dve ravni organizacijske strukture.

➤ **Ravnanje sprememb**

Nprekinjeno ravnanje sprememb in izobraževanje zaposlenih je ključnega pomena za uspeh CRM-projekta, saj za sabo potegne velike organizacijske spremembe, ki se jim morajo zaposleni prilagoditi.

➤ **Seznanjanje zaposlenih s cilji, nalogami, njihovo vlogo in potekom projekta**

➤ **Ustrezno nagrajevanje in spodbujanje zaposlenih za delo na projektu**

➤ **Spremljanje in povečevanje zadovoljstva zaposlenih**

2.5.6 Gradnik št. 5: CRM-Tehnologija

Ko je govor o celovitem ravnanju odnosov s strankami, si veliko ljudi, predvsem iz tehnike, predstavlja, da gre za tehnični problem. Skratka, pri uvedbi gre predvsem za izbiro ustrezne tehnologije oziroma produkta. CRM-tehnologija je sicer eden od osnovnih delov CRM-strategije, je pa le eden od gradnikov, potrebnih za uvedbo uspešnega CRM-sistema. Ravno poenostavljeno dojemanje CRM-sistema kot tehničnega problema je bilo v preteklosti eden glavnih razlogov za neuspešnost uvedbe takšnih projektov. Izbiro ustrezne tehnologije CRM na podlagi jasno definiranih potreb, ki so seveda v vsakem podjetju različne, lahko razdelimo na tri podpodročja (Bona, 2002, str. 14):

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

2.5.6.1 Določitev portfelja CRM-orodja

Prva dilema je odločitev med nakupom, gradnjo znotraj podjetja ali uporabo storitev CRM-orodja pri zunanjem ponudniku. Zadnja možnost je relativno nova, zanjo pa se odločajo podjetja, ki želijo CRM-orodja uporabljati čim prej in s čim manjšimi začetnimi stroški. Zavedati pa se morajo, da imajo takšni sistemi omejene možnosti prilagoditve na potrebe posameznega podjetja in tudi stroški najema niso majhni. Glavni trend je tako kupovanje CRM-orodij, saj je samostojni razvoj predrag in dolgotrajen. Kljub temu pa se določene panoge (telekomunikacije, zavarovalništvo) odločajo za vsaj delni razvoj oziroma prilagoditve, potem ko kupijo osnovne aplikacije, saj lahko le tako dosežejo prednost pred konkurenco. Podjetja, ki se odločijo za nakup, so postavljena pred dilemo, ali kupiti paket, ki vsebuje funkcije vseh potrebnih aplikacij, ali pa posamezne aplikacije, ki so najboljše v svojem razredu. Večina podjetij se odloča za slednjo različico. Pri tej rešitvi pa se pojavljajo težave z integracijo posameznih aplikacij, kar ponavadi pomeni daljši čas in večje stroške vpeljave. Z nakupom paketa se bomo seveda izognili problemu integracije posameznih aplikacij. Gotovo pa nam paket ne omogoča enake funkcije. Če bo nezadostno pokrival katero od naših pomembnih področij, se bomo znašli pred velikim problemom.

Preglednica 2: Primer tipičnih aplikacij za CRM (Comport, 2001)

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

2.5.6.2 Načrtovanje CRM-arhitekture

Pri povezavi uporabnikov do aplikacij skoraj vsi ponudniki uporabljajo arhitekturo odjemalec – strežnik. Glavna in zelo pomembna pa je uporabljena tehnologija. Večina se jih nagiba k tankim odjemalcem (web, java), ki pa imajo nekatere pomanjkljivosti, zato še vedno ponujajo Windows-odjemalce. Podoben problem je pri povezovanju aplikacij, kjer uporabljajo določeni proizvajalci nestandardne, njim lastne rešitve, kar pri povezovanju z drugimi povzroča velike probleme. Zato je treba pri izbiri ponudnika podrobno preučiti uporabljene tehnologije, predvsem uporabo standardiziranih načinov povezovanja in njihove smernice pri uporabi tehnologij (Comport, 2001).

2.5.6.3 Integracija CRM-orodij z ostalimi orodji

Zaradi potrebe po integraciji posameznih CRM-orodij ali paketa orodij s posameznim orodjem si mora podjetje postaviti integracijske standarde, saj bo le tako lahko obvladovalo vse večje potrebe po povezavah med različnimi orodji (Comport, 2001).

Eden večjih problemov je tudi integracija analitičnih in operativnih sistemov, saj so se ti v preteklosti gradili ločeno. S prihodom CRM-strategij pa je potrebna čim bolj tesna integracija med njimi. To lahko naredimo s tako imenovanimi ETL- (ekstrakcija, predelava, vnos) orodji, vendar je končni cilj integracija med operativnimi in analitičnimi sistemi v realnem času. Čeprav CRM-orodja pokrivajo predvsem področja marketinga, prodaje in servisa, morajo biti povezane tudi z drugimi sistemi v podjetju (npr. ERP- Enterprise Resource Planning, SCM - Supply Chain Management...). To nam ponavadi povzroča še večje probleme kot integracija med samimi CRM-orodji, saj so ti sistemi zgodovinsko gledano starejši in niso tako odprti do standardnih rešitev za integracijo.

2.5.7 Gradnik št. 6: CRM-Procesi

Reinženiring k strankam usmerjenih procesov je različica reinženiranja poslovnih procesov. Pri tem je glavni cilj izboljšanje odnosov s strankami. V zadnjih dveh desetletjih je bil glavni cilj podjetij povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov, zato je bil velik poudarek na reinženiringu poslovnih procesov. Ta pa ni vedno prinesel želenih rezultatov, velikokrat tudi zaradi neupoštevanja vpliva strank v teh procesih. Zaradi vedno večje konkurence na trgu, zmanjševanja gospodarske rasti v svetu in recesije v nekaterih panogah vedno več podjetij ugotavlja, da so stranke njihovo največje bogastvo, in daje vedno večji poudarek reinženiringu k strankam usmerjenih procesov. Pri tem je treba poznati tako procese, ki se dotikajo stranke v vsem njenem življenjskem ciklu, kot njihovo pomembnost s stališča same stranke (Bona, 2002, str. 4).

Seveda pa mora reinženiring k strankam usmerjenih procesov povečati koristi strank in samega podjetja.

Preglednica 3: Primerjava reinženiranja poslovnih procesov in reinženiranja k strankam usmerjenih procesov (Bona, 2002, str 4)

REINŽENIRING POSLOVNIH PROCESOV	REINŽENIRING K STRANKAM USMERJENIH PROCESOV
Glavni cilji je izboljšanje učinkovitosti	Glavni cilji je zadovoljstvo in zvestoba strank
Načrtovan v sodelovanju s svetovalci	Načrtovan v sodelovanju s strankami
Glavno merilo je zmanjšanje stroškov	Glavno merilo je zadovoljstvo strank
Vpeljava v podjetju	Vpeljava skupaj s partnerji in strankami v korist vseh

2.5.7.1 Devet korakov za uspešen reinženiring k strankam usmerjenih procesov

➤ **Pregled vseh procesov, ki se dotikajo strank**

Najprej moramo popisati vse procese, ki imajo kakršenkoli stik s strankami oziroma vplivajo na odnos z njimi. Njihovo število je odvisno od organizacije podjetja in v povprečju jih je od 100 do 1000 in več.

➤ **Identifikacija glavnih procesov s stališča stranke**

Pri tej analizi imajo glavno vlogo podatki, pridobljeni od strank. Pri tem ponavadi ugotovimo, da je od 10 do 50 procesov 99 odstotkov tega, kar je pomembno zanje. Treba je tudi ugotoviti, s katerimi od teh procesov stranka ni zadovoljna, nemalokrat se identificirajo tudi procesi, ki jih podjetje nima. Ravno tem je treba posvetiti največ pozornosti.

➤ **Prednostno razvrščanje glavnih procesov v povezavi s cilji CRM-strategije**

Treba je preučiti vpliv glavnih procesov, ki vplivajo na odnose s strankami in cilje v strategiji CRM. Na podlagi tega sestavimo prioriteto listo procesov, ki jih je najprej treba prenoviti.

➤ **Analiza glavnih procesov z vidika vrednosti za stranke**

Tu moramo s pomočjo strank ugotoviti, kaj natančno pričakujejo od tega procesa. Pri tem moramo biti pozorni na to, kaj je mogoče oziroma kaj moramo najmanj narediti, da bodo stranke zadovoljne.

➤ **Vpeljava potrebnih sprememb**

Pri tem moramo upoštevati, da sprememb ne moremo uvajati čez noč in da uspešna sprememba kompleksnejših procesov lahko traja tudi leto in več.

➤ **Postavitev lastnikov procesov**

Ker večina procesov zahteva sodelovanje več oddelkov, potrebuje vsak proces svojega lastnika, ki bo skrbel za njegovo nemoteno delovanje.

➤ **Analiza odvisnosti glavnih procesov od poslovnih partnerjev**

Za vsakega od glavnih procesov, ki vključuje sodelovanje poslovnih partnerjev, moramo preučiti vpliv na učinkovitost procesa. Če je ta velik, moramo bodisi spremeniti proces bodisi odnos s poslovnim partnerjem.

➤ **Določitev ravni zagotovljenih storitev**

Nekateri glavni procesi zagotavljajo določenim strankam storitve, od katerih so zelo odvisne. Njihovo slabo delovanje ima lahko hude finančne posledice za stranke, zaradi

česar lahko od nas zahtevajo odškodnino. Zato je v takih primerih treba določiti raven zagotovljenih storitev.

➤ **Segmenti strank po vrednosti in njihov vpliv na procese**

Potem ko smo določili glavne procese, načrtovali njihove izboljšave in določili raven zagotavljanja storitev, moramo pogledati, kakšen je njihov vpliv na naš najbolj profitabilni segment strank, in po potrebi kaj spremeniti. Naš cilj je, da zagotovimo kritje osnovnih potreb za vse svoje stranke, nato pa prioritete naloge najprej uskladimo s potrebami najbolj profitabilnega segmenta. Seveda je pri tem treba vzpostaviti določeno ravnovesje med potrebami in profitabilnostjo posameznih segmentov strank. (Thompson, 2001a)

2.5.8 Gradnik št. 7: CRM-Informacije

CRM-sistem potrebuje pretok podatkov o strankah po vsem podjetju in tesno integracijo med analitičnim ter operativnim sistemom. Omogočati mora dostop do pravih informacij v pravem trenutku. Žal je realnost v podjetjih ponavadi drugačna. Informacije o strankah so raztresene po različnih oddelkih, nepovezanih računalniških sistemih in bazah podatkov. To nam onemogoča celovit vpogled v stanje stranke, njeno zgodovino, ustrezno segmentiranje strank, povečuje stroške vzdrževanja podvojenih podatkov ... Neustrezni podatki o strankah so eden glavnih razlogov za neuspeh CRM-projektov (Radcliffe, 2001a).

2.5.8.1 Vzpostavitev konsistentnih in integriranih komunikacij s strankami

Enotna podatkovna baza z vsemi informacijami o strankah je idealna rešitev s stališča konsistence podatkov in njenega upravljanja. Je pa ta ideja žal težko uresničljiva zaradi velikega števila sistemov in baz podatkov, ki hranijo informacije. Zato je treba kar najbolj zmanjšati število teh podatkovnih baz in sisteme ustrezno integrirati. Pri tem moramo paziti, da uporabimo in ustrezno integriramo vse sisteme (npr. ERP, SCM ...), ki vplivajo na podatke o strankah.

2.5.8.2 Izdelovanje opisa stranke

Če želimo določiti podatke, potrebne za opis stranke, je prvi korak odgovor na naslednji vprašanji (Radcliffe, 2001a):

- katere podatke o stranki potrebujemo za uspešno načrtovanje in optimiranje odnosov z njo,
- katere metrike (profitabilnost, zvestoba ...) so potrebne za merjenje uspešnosti doseganja s CRM-strategijo določenih ciljev.

V drugem koraku pregledamo vse obstoječe vire podatkov in določimo podatke, ki jih potrebujemo iz zunanjih virov. Pri tem moramo paziti, da določenih podatkov ne uporabljamo zgolj zato, ker so dosegljivi, nimajo pa nikakršne uporabne vrednosti. Predvsem ko so naše stranke podjetja, je priporočljivo uporabljati tudi zunanje vire s podatki o bonitetah (npr. Dun & Bradstreet). Ko smo prišli do vseh potrebnih podatkov,

oblikujemo podatkovno skladišče in z ustreznimi orodji pripravimo opis strank. Zanj uporabimo tipe podatkov, ki so razvidni iz naslednje tabele.

Podatkovno skladišče urejamo z naslednjimi tipi analitičnih orodij:

- Orodje za **analizo zgodovine** nam lahko odkrije določene trende in vzorce obnašanja strank. Tako analiziramo uspeh določenih poslovnih odločitev in prodajnih akcij.
- Orodje za **analizo strank** nam omogoča prediktivno analizo obnašanja stranke. Lahko nam na primer napove možnost njenega prestopa h konkurenci ...
- Orodje za **analizo trga** nam omogoča detaljne analize segmentov strank, nakupovalnih vzorcev ...

Preglednica 4: Tipi podatkov o strankah (Radcliffe, 2001a)

	Opisne	Vedenjske	Namenske
Namen	Poznavanje stranke	Poznavanje obnašanja stranke	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 stranko
Slabosti	Slaba diferenciacija, varstvo osebnih podatkov	Veliko podatkov, kompleksna sistemska integracija	Težko jih je dobiti in strukturirati
Ključ do uspeha	Zanesljivost	Popolnost	Kreativnost

2.5.9 Gradnik št. 8: CRM-Metrike

Uporaba metrik za celovito ravnanje odnosov s strankami je dobila večji pomen šele v zadnjem času. Pred leti je bilo najpomembnejše, da podjetje čim prej uvede sistem CRM, preostalo je bilo drugotnega pomena. Potem je prišel čas streznitve, ko je postalo jasno, da je velik del projektov CRM neuspešen oziroma da ne daje zelenih rezultatov. K temu je pripomogla recesija v panogi informatike in tako se je začelo podrobno analizirati ter načrtovati projekte CRM, predvsem glede na donosnost naložbe, kar je prineslo uporabo metrik.

Metrike moramo postaviti že v najzgodnejši fazi CRM-projekta. Z njimi stalno spremljamo doseganje zadanih ciljev in po potrebi na podlagi rezultatov modificiramo strategijo CRM in potek vpeljave. Metrike so tudi orodje za ravnanje sprememb. Pomembne so pri

stimuliranju zaposlenih, saj se z ustreznimi metrikami lahko preprosto določi uspešnost zaposlenih, tistih, ki delajo v klicnih centrih, in tistih v prodaji. Določitev metrik za uspešnost projekta CRM na višjih ravneh (npr. na ravni podjetja) pa je zelo kompleksna in zahtevna. Metrike lahko hierarhično razdelimo na različna področja glede na organizacijske ravni v podjetju, ki so opisana spodaj (Thompson, 2001).

➤ **Korporativne metrike**

Te metrike CRM, kot tudi cilje, postavlja uprava podjetja. Morajo biti jasne in preprosto merljive in niso nujno specifične za CRM-sistem. Namenjene so predvsem zunanjemu svetu (npr. investicijskim analizam). Primeri: tržni delež, rast, dobiček, rast dohodkov.

➤ **Strateške metrike**

Prek teh metrik v glavnem ocenjujemo uspešnost strategije CRM. Določajo jih na izvršilni ravni organizacije. V splošnem analizirajo odnos strank do podjetja. Primeri: profitabilnost strank, zvestoba, strošek pridobitve nove stranke.

➤ **Operativne metrike**

To so metrike na taktični ravni in z njimi ocenjujemo uspešnost vpeljave strategije CRM. Primeri: dobiček pri prodaji, delež navzkrižne prodaje, stroški prodaje in servisnih storitev, tveganost prodaje.

➤ **Infrastrukturne metrike**

Te metrike merijo učinkovitost določenih procesov in omogočajo podatke za operativne ter strateške metrike. Primeri: število klicev v klicni center, odzivni čas na klice, razpoložljivost spletnega strežnika.

3 ANALIZA IMPLEMENTACIJE CRM-SISTEMA V PODJETJU RIHTER

3.1 UVOD

S številnimi izzivi, s katerimi se je podjetje Rihter, d. o. o., že srečevalo in soočalo, si je pridobilo številne izkušnje in znanja, ki se kot nove ideje in zamisli vključujejo v dolgoročne strategije razvoja podjetja. Podjetje Rihter, d. o. o., želi biti fleksibilno podjetje s prožno vizijo, ki se zna odzvati na spremembe tako hitro, kot to od njega zahteva okolje. Dolgoročno si želi podjetje ustvariti prepoznavno blagovno znamko *RIHTER* s paleto rešitev na področju montažnih gradenj, ki bo omogočala prilagoditev in izpolnitev potreb ter želja najzahtevnejših strank.

Glavno vodilo podjetja je prilagodljivost uporabnikom, kajti le-ti so njegovo največje »bogastvo«. Tako vsak projekt temelji na sodelovanju s stranko in upoštevanju njenih individualnih želja ter potreb.

Cilji podjetja:

- zadovoljiti pričakovanja in potrebe strank,
- dosledna uporaba in aktualizacija sistema kakovosti ISO 9001:2000,
- uvedba sistema stalnih izboljšav,
- optimizacija proizvodnje in storitev,
- elektronsko poslovanje.

Dolgoročne usmeritve podjetja so:

- uvajanje novih sistemov in organizacij v podjetju na poti k poslovni odličnosti,
- povečanje prodaje najperspektivnejših prodajnih programov,
- širitev prodaje na tuje trge in trge z večjo dodano vrednostjo,
- stalna izboljšava obstoječih sistemov,
- razvoj novih smeri in sistemov gradnje,
- stalna notranja in zunanja izobraževanja zaposlenih,
- sodelovanje z zunanjimi strokovnimi svetovalci in institucijami.

Vodilni v podjetju ugotavljajo, da je za podjetje ključnega pomena tudi sprememba organizacije. Organizacija podjetja je v preteklosti temeljila predvsem na trenutnih energičnih navdihih nekoordiniranih posameznikov ali skupin, ki se na stvari okoli sebe odzivajo impulzivno, nenačrtovano in predvsem kratkovidno. Logiko takšnemu ravnanju gre pripisati preveč preprostim pristopom, razmišljanju in predvsem pomanjkanju znanja s področja vodenja in organizacije. Tako se določene ključne informacije v procesu izgubijo ali pa niso pravočasno obravnavane. Dobijo lahko tudi novo tolmačenje posameznika, ki si informacijo prilagodi ali razume po svoje. Na takšne »izkrivljene« informacije dodatno vplivajo tudi pritiski poslovnega okolja podjetja, kot so stranke, dobavitelji in ostali subjekti, vsak s svojimi potrebami in željami. S tem načinom poslovanja se podjetju dogaja, da je pot do končnega cilja ovinkasta s preveč križišči, ki ovirajo hiter in natančen pretok informacij. To seveda pomeni nejasna navodila v vseh fazah in stanjih projekta, kar ima za posledico napake, neizpolnitev dogovorjenih obveznosti, povečanje stroškov in slab izid projekta. V teh primerih se namesto pozitivnih informacij in nalog, ki usmerjajo in vodijo projekt k končnemu cilju, v podjetju velikokrat ukvarjajo z razmišljanji

posameznika, zakaj je tak pristop sploh potreben. To seveda pomeni trošenje nepotrebne energije zaposlenih, zmanjševanje njihove produktivnosti in nenazadnje povečanje stroškov poslovanja. Rešitev za optimiziranje informacijskih poti je v vpeljavi sistema CRM.

3.2 CRM-VIZIJA

Z vpeljavo CRM-sistema želi podjetje izboljšati sistem vodenja, ki omogoča natančen in ažuren način spremljanja projektov, predvsem zaradi specifičnih potreb vsake individualne stranke. Zaradi takšnega pristopa vodenja, v katerem se upoštevajo tudi smernice in navodila sistema kakovosti (ISO), bodo postopki organizacije in vodenja zastavljeni tako, da se spremljajo vse faze, od najzgodnejšega razgovora s stranko, priprave projekta, pa vse do končne izdelave objekta. Ves čas proces spremljajo jasna navodila za izdelavo in kontrolo, ki jo morajo izvajati posamezniki v procesu. Med posameznimi službami in posamezniki tečejo samo jasne in vsem udeležencem poslovnega procesa enako razumljive informacije, ki so osnovni pogoj za kvalitetno izvedbo projekta.

Z izboljšanjem kvalitete izdelkov in s tem zadovoljstva strank želi podjetje povečati prepoznavnost blagovne znamke *RIHTER*.

3.3 CRM-STRATEGIJA

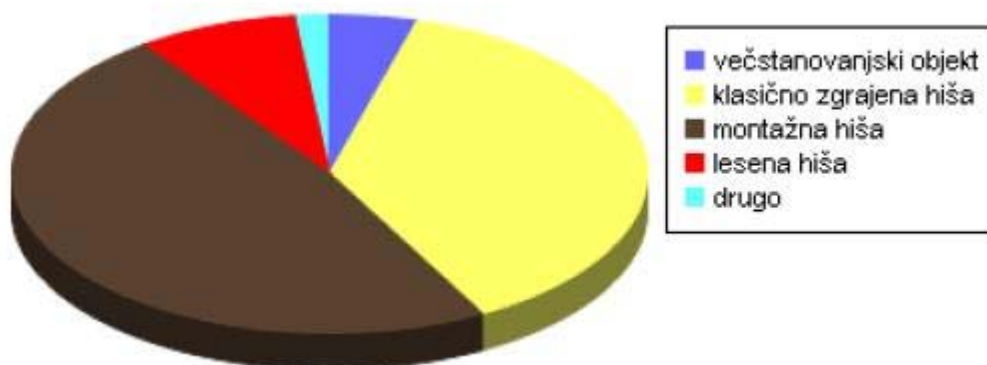
3.3.1 Analiza lastnega položaja in položaja strank na trgu

Za analizo položaja na trgu se je podjetje poslužilo nagradne spletne ankete. Anketa je bila izvedena v sodelovanju z podjetjem Mobinia, d. o. o. Nagradna anketa je bila sestavljena iz več splošnih vprašanj glede gradnje stanovanjskih hiš. Anketa je potekala na internetu (klub cikcak) od 2. 3. 2006 do 2. 4. 2006, izpolnilo pa jo je 4586 različnih obiskovalcev.

Spletna anketa je potrdila rast zanimanja za montažne hiše, lahko bi celo rekli, da so rezultati kar malce presenetljivo na strani montažnih hiš, glede na dejstvo, da je v Sloveniji delež postavljenih montažnih hiš še zelo majhen. Strategija podjetja Rihter, d. o. o., tako ostaja na trženju montažnih hiš tudi v prihodnjih letih. Vsekakor pa bo podjetje poskušalo prodreti tudi na čim več tujih trgov.

Preglednica 5: V kakšnem objektu bi radi bivali? (Spletna anketa Rihter, d. o. o., 2006)

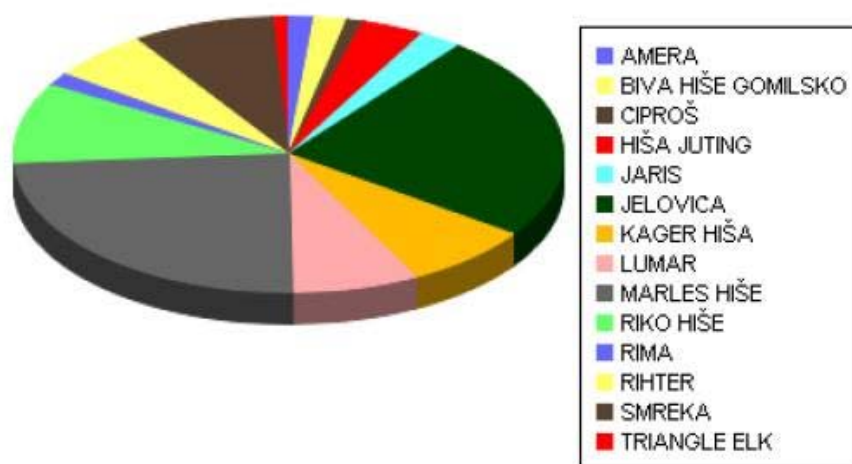
Večstanovanjski objekt	4,45 %
Klasično zgrajena hiša	37,59 %
Montažna hiša	47,96 %
Lesena hiša	8,21 %
Drugo	1,79 %



Slika 10: V kakšnem objektu bi radi bivali? (Spletna anketa Rihter, d. o. o., 2006)

Preglednica 6: Prepoznavnost proizvajalcev montažnih hiš (Spletna anketa Rihter, d. o. o., 2006)

Amera	5,58 %
Biva hiše Gomilsko	7,2 %
Ciproš	3,63 %
Hiša Juting	13,82 %
Jaris	9,49 %
Jelovica	90,76 %
Kager hiša	28,28 %
Lumar	27,79 %
Marles hiše	90,24 %
Riko hiše	35,51 %
Rima	5,64 %
Rihter	21,75 %
Smreka	31,39 %
Triangle ELK	3,63 %



Slika 11: Prepoznavnost proizvajalcev montažnih hiš

Rezultati spletne ankete so pokazali, da imata daleč največjo prepoznavnost še vedno Jelovica in Marles hiše. Takšni rezultati seveda niso presenečenje, saj se ravno ti dve podjetji že najdlje pojavljata na slovenskem trgu. Naloga podjetja Rihter, d. o. o., pa je nadaljnje oglaševanje ter večanje prepoznavnosti za prihodnost.

3.3.2 Segmentacija uporabnikov in strank ter identifikacija ciljnega segmenta

Uporabniki montažnih hiš so seveda tako moški kot ženske, iz spletne ankete pa je bilo razvidno, da informacije o gradnji iščejo večinoma ženske. Starostne skupine so pokazale pričakovan rezultat. Montažna hiša je izdelek, ki najbolj zanima populacijo med 18 in 45 letom. Struktura sodelujočih glede na poštne številke pa je potrdila, da je najmanjše zanimanje za montažno gradnjo še vedno na Primorskem. Največje zanimanje je v predelu Ljubljane, zelo podobno pa je stanje v okolici Kranja, Celja in Maribora.



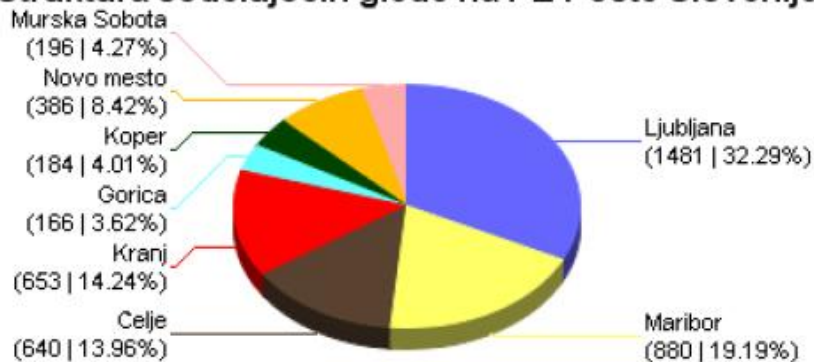
Slika 12: Struktura sodelujočih glede na spol (Spletna anketa Rihter, d. o. o., 2006)

Struktura sodelujočih glede na starostno skupino



Slika 13: Struktura sodelujočih glede na starostno skupino (Spletna anketa Rihter, d. o. o., 2006)

Struktura sodelujočih glede na PE Pošte Slovenije



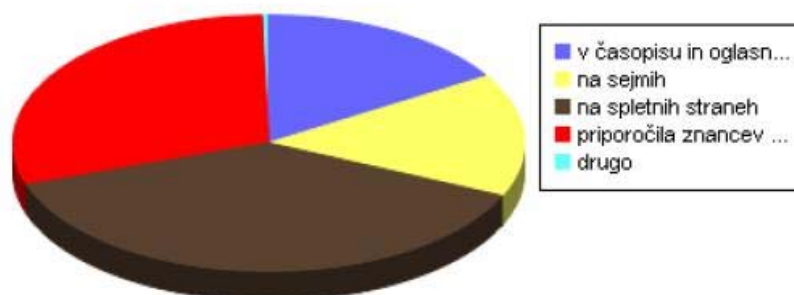
Slika 14: Struktura sodelujočih glede na PE Pošte Slovenije (Spletna anketa Rihter, d. o. o., 2006)

Iz spletne ankete je tako razvidno, da so ciljni segmenti prodaje ženske, stare od 18 do 45 let iz osrednje Slovenije, na drugem mestu je moška populacija iz osrednje Slovenije, na tretje mesto pa se je uvrstila moška in ženska populacija s Primorske.

Iz spodnje tabele je razvidno, da večina bodočih lastnikov montažnih hiš išče proizvajalce na spletnih straneh. (Tukaj moramo upoštevati, da je bila anketa izvedena na internetu in s tem nismo zajeli celotne populacije.) Vsekakor pa 73,73 % ni zanemarljiv podatek in ob dejstvu, da je spletna stran eden najcenejših načinov oglaševanja v svetu, se vsekakor splača vložiti veliko energije v kvalitetno spletno stran.

Preglednica 7: Kje bi iskali proizvajalce montažnih hiš? (Spletna anketa Rihter, d. o. o., 2006)

V časopisu in oglasnikih	31,6 %
Na sejnih	30,15 %
Na spletnih straneh	73,73 %
Priporočila znancev in prijateljev	58,02 %
Drugo	0,85 %



Slika 15: Kje bi iskali ponudnike montažnih hiš? (Spletna anketa Rihter, d. o. o., 2006)

3.3.3 Določitev ciljev za posamezni segment strank

Ženska populacija od 18 do 45 let iz osrednje Slovenije

Po nekaterih mnenjih ženski del populacije ne zanimajo toliko sistemi gradnje in detajli, ampak le končna funkcionalnost, izgled in kvaliteta objekta. S tega naslova je potrebno usposobiti vse prodajnike za pogovor na manj tehnični ravni kot za pogovore z moškim delom populacije. Ženske so nežnejši del populacije, zato je treba v oglaševanje vključiti čustva in doživetja. Cilj je vzbuditi ženski populaciji zaupanje v objekte Rihter, s tem dodati vrednost našim objektom, in pridobiti večje število strank.

Moška populacija iz osrednje Slovenije

Moške ponavadi zanimajo predvsem tehnične lastnosti objekta, sistemi izgradnje, energetska varčnost, varnost pred potresi itn. Prodajnikom je tako potrebno pripraviti odgovore na najrazličnejša vprašanja. Potrebno je pripraviti detajle izgradnje objekta, ki jih mora biti prodajnik stranki seveda sposoben razložiti. Cilj je prepričati moško populacijo, da je montažna gradnja zanesljiva in da se lahko popolnoma prilagodimo željam stranke.

Moška in ženska populacija s Primorske

V primorski regiji bi ob boljšem poznavanju montažne gradnje, njenih lastnosti in kvalitete precej naraslo povpraševanje po montažni gradnji. Primorcem strah pred gradnjo montažnega objekta vzbuja predvsem burja. Cilj podjetja je seveda dokazati primorski populaciji, da je montažna gradnja primerna tudi za njihov stil gradnje, in da se objekti Rihter dobro obnesejo tudi na zahtevnejših klimatskih pogojih.

3.3.4 Določitev metrik za nadzor nad izvajanjem strategije

Merjenje obiska na internetni strani

Merjenje odziva na oglaševalske akcije

Preverjanje zadovoljstva strank nad našimi prodajniki

Preverjanje povečevanja povpraševanja

Preverjanje razmerja med uspešnimi in neuspešnimi ponudbami

Preverjanje kvalitete podatkov pri prehodu iz oddelka prodaje v oddelek za izvedbo

3.3.5 Oris strategije za prilagoditev ponudbe (cene, produkti, storitve in servis) za posamezni segment strank

Ponudba sama se med žensko in moško populacijo ne bo spreminjala, spremenili bomo le pristop prodajnika k določenemu spolu. Cene in produkti bodo za populacijo celotne Slovenije, razen primorske regije ostali enaki, potrebno je le dodati nekaj novih idejnih načrtov za primorsko regijo na spletno stran podjetja.

Spremeniti je potrebno ponudbo za populacijo s primorske regije. Izdelati je potrebno nekaj idejnih načrtov za objekte, zgrajene v primorskem stilu, jih umestiti na spletno strani ter povečati obseg oglaševanja v primorski regiji.

3.3.6 Določitev človeških in tehničnih virov, potrebnih za izvedbo strategije

Za izvedbo zadane strategije bo potrebno popolno sodelovanje vseh zaposlenih v oddelkih prodaje, marketinga, informatike ter vodstva podjetja. Trenutno v podjetju Rihter, d. o. o., dela na omenjenih področjih 8 zaposlenih. Ker v podjetju ni zaposlenih arhitektov in projektantov bo za izdelavo idejnih projektov za primorsko regijo podjetje poiskalo zunanjo pomoč.

Področje informatike mora zagotoviti oddelku prodaje in marketinga kakovostno CRM-orodje, s pomočjo katerega bo izvajanje zastavljene strategije optimalno.

3.4 ZADOVOLJSTVO STRANK

Vsako podjetje se mora zavedati, da je zadovoljstvo strank eden izmed ključnih faktorjev za uspešno poslovanje podjetja. V podjetju Rihter, d. o. o., je tako potrebno poučiti vse zaposlene, predvsem pa tiste, ki so v vsakdanjem stiku s strankami, o pravilni komunikaciji z strankami.

Trenutno stanje v podjetju je dokaj težko opisati, saj se nikoli niso izvajale analize o zadovoljstvu strank. Alarmantno je dejstvo, da so čakalni roki na ponudbe veliko predolgi. Večkrat se tudi zgodi, da se na klic stranke pozabi ali da celo nekdo stranki obljubi ponudbo oz. povratno informacijo, ki pa je stranka nikoli ne sprejme. S takšnimi spodrsjlaji podjetje vsak dan izgublja stranke.

Z uvedbo CRM-sistema bo podjetje pridobilo urejeno bazo podatkov o svojih strankah. Potrebno bo usposobiti vse v oddelku prodaje za dosledno uporabo CRM-orodje. S hitrim vpogledom v zgodovino stranke se bo tako prodajnik lahko resnično posvetil stranki, ji ponudil, kar potrebuje, ter posredoval natančne podatke o predhodnem sodelovanju.

Odnosi s strankami se bodo tako izboljšali, saj bo stranka prejela le koristne informacije.

Z izdelavo številnih predlog, odpravo nepotrebnega iskanja informacij na več mestih in ostalimi prednostmi, ki jih ponuja CRM-orodje, se bo zelo zmanjšal obseg administrativnega dela, tako se bodo prodajniki lahko več časa ukvarjali s strankami. Krajši pa bodo tudi čakalni roki na ponudbe.

Končni cilj je ustvariti zadovoljne stranke, jih redno servisirati in na tak način širiti dober glas o podjetju. Kot smo videli iz spletne ankete, se kar 58,02 % ljudi pred graditvijo posvetuje z znanci ali sorodniki, zato tega nikakor ne smemo zanemariti.

3.5 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Uvedba CRM-sistema ni le inštalacija programskega paketa. Spremeniti oziroma optimizirati je potrebno predvsem procese in mišljenje zaposlenih na vseh oddelkih.

Osnovna organizacijska kultura se po uvedbi CRM-sistema v podjetje Rihter, d. o. o., ne bo dosti spremenila. Podjetje bo ostalo razdeljeno na oddelke, kot so: prodaja, tehnologija, računovodstvo, informatika, razvoj, kadrovska in nabavna služba. Takšna organizacijska kultura se je v preteklosti že pokazala kot sprejemljiva, potrebno jo je le umestiti v kvalitetno CRM-orodje. Posameznim oddelkom je potrebno pripraviti predloge dokumentov in zgraditi bazo znanja ter vse skupaj podpreti z zmogljivim CRM-orodjem.

3.6 CRM-TEHNOLOGIJA

3.6.1 Uvod

Pri izbiri tehnologije oz. programskega paketa se najprej srečamo z vprašanjem, ali graditi svoj CRM-sistem ali kupiti že izdelan programski paket. Podjetje Rihter, d. o. o., se je zaradi visokih stroškov graditve lastnega CRM-orodja odločilo za nakup že izdelanega CRM-orodja. Za izbor aplikacije je odločilno predvsem razmerje med funkcionalnostjo in stroškom investicije. Za izbiro optimalnega orodja je pomembno, da podjetje sestavi svoj ocenjevalni sistem, prilagojen za konkretne potrebe. Za ocenjevanje si je podjetje Rihter, d. o. o., izbralo naslednje ključne dejavnike: možnost prilagajanja, enostavnost uporabe, poročila in analize, mobilnost, hitrost delovanja in kompatibilnost z MS Outlook 2003. Ocenjevalni sistem je zelo preprost, predpostavka je, da je vsak kriterij enako pomemben, vsak pa lahko doseže med 0 in 10 točk. Pri primerjanju stroškov implementacije se je podjetje omejilo na licenčne sheme za 5 istočasnih uporabnikov.

3.6.2 CRM-Orodja

Pri pregledu ponudnikov CRM-orodij na slovenskem tržišču so se v ožji krog uvrstili Microsoft CRM 3.0, Maximizer enterprise 8.0, Goldmine standard edition in Business contact manager for Outlook 2003. Vse aplikacije razen Business contact manager for Outlook 2003 delujejo na principu strežnik-odjemalec. Business contact manager pa uporablja le SQL bazo v skupni rabi.

3.6.2.1 Microsoft CRM 3.0

Aplikacija Microsoft CRM 3.0 je namenjena podjetjem z od 25 do 500 zaposlenimi. Vsebuje številne avtomatizirane funkcije za storitve za stranke in prodajo, ki zaposlene razbremenijo rutinskih opravil in ponujajo pomembne informacije, katere stranke prinašajo največji dobiček.

Prednosti programske opreme Microsoft CRM:

- Zaposleni s funkcijami za samodejno usmerjanje, čakalne vrste in posredovanje zahtev na višjo stopnjo hitro dodelijo, upravljajo in rešujejo primere strank.
- S poročili lažje odkrijete pogoste težave, zaradi katerih stranke iščejo pomoč, ocenite potrebe strank, sledite procesom in izmerite učinkovitost storitev za stranke.
- Zaposleni si lahko preprosto izmenjujejo informacije o prodaji, naročilih in podpori ter tako opredelijo, katere stranke so najpomembnejše in kakšne potrebe imajo.

Programska oprema Microsoft CRM je koristna tudi za prodajo, saj ponuja:

- Dostop do centraliziranega prilagodljivega prikaza prodajnih in podpornih dejavnosti s celotno zgodovino stranke prek omrežja ali brez povezave in s katerega koli mesta s spletnim brskalnikom.
- Krajše prodajne cikle in višje prodajne cene z orodji za ravnanje morebitnih strank in prodajnih priložnosti, prilagajanje pravil za avtomatizirane delovne procese, ponudbe in ravnanje naročil.
- Izčrpna poročila za napovedovanje prodaje, merjenje poslovnih dejavnosti in uspešnosti, sledenje prodaji in uspešnosti storitev ter odkrivanje trendov, težav in priložnosti.

Preglednica 8: Ocena orodja Microsoft CRM 3.0

PODROČJE	TOČKE 0–10
Možnost prilagajanja	5
Enostavnost uporabe	7
Poročila in analize	6
Mobilnost	9
Hitrost delovanja	3
Kompatibilnost z MS Outlook	9
Skupaj:	39

Microsoft CRM je dosegel zgolj 39 točk, kot je iz tabele razvidno, je njegova največja slabost počasnost delovanja, najbolj pa gre pohvaliti kompatibilnost z Outlookom 2003, kar pa je glede na to, da sta oba produkta iz iste hiše, čisto razumljivo.

Preglednica 9: Vrednost investicije v Microsoft CRM 3.0

CRM-professional server 3.0 English CD, C7Z-00005	2.245,62 EUR
CRM Prof. CAL 3.0 English MLP 5 user, C8A-00003	5.607,45 EUR
Inštalacija programske opreme in osnovnih nastavitev za osnovno delovanje	2.795,86 EUR
SKUPAJ BREZ DDV:	10.648,93 EUR
SKUPAJ Z DDV:	12.778,71 EUR

Vrednost investicije v Microsoft CRM 3.0 je dokaj visoka, zato takšno CRM-orodje za manjše lesno podjetje ni primerno.

3.6.2.2 Maximizer enterprise

Maximizer enterprise je namenjen izključno povečanju prodaje pri obstoječih in novih strankah. Z njim uporabnik obvladuje, spremlja ter nadzoruje stike in dokumentacijo posamezne stranke in kontaktne osebe. Namenjen je prodaji, marketingu in podpornim službam, posamezniku ali prodajni skupini. Sestavni del Maximizer enterprise je skupna relacijska baza podatkov o vseh stikih, informacijah in dokumentaciji.

Preglednica 10: Ocena orodja Maximizer enterprise

PODROČJE	TOČKE 0–10
Možnost prilagajanja	7
Enostavnost uporaba	7
Poročila in analize	6
Mobilnost	7
Hitrost delovanja	8
Kompatibilnost z MS Outlook	7
Skupaj:	42

Preglednica 11: Vrednost investicije v Maximizer enterprise

Maximizer enterprise 9 eCRM SQL	5.071,14 EUR
Inštalacija Maximizer strežnika + 5 postaj	Brezplačno
Pogodba za nadgradnjo v naslednjo višjo verzijo	Brezplačno
SKUPAJ BREZ DDV:	5.071,14 EUR
SKUPAJ Z DDV:	6.085,37 EUR

Maximizer enterprise je dosegel 42 točk, kar je dokaj dobra ocena, vendar pa je cena tega produkta še vedno dokaj visoka.

3.6.2.3 Goldmine

Goldmine ponuja majhnim in srednjim podjetjem celovito rešitev za vodenje ravnanja s svojimi strankami. Združuje kontakte s strankami, prodajnimi aktivnostmi, orodja za skupinsko delo in komunikacijska orodja. S spojem vseh teh tehnologij ponuja celovit pregled nad prodajnim poslovanjem in izjemno odzivnost do strank.

Preglednica 12: Ocena orodja Goldmine

PODROČJE	TOČKE 0–10
Možnost prilagajanja	9
Enostavnost uporaba	8
Poročila in analize	6
Mobilnost	7
Hitrost delovanja	7
Kompatibilnost z MS Outlook	8
Skupaj:	45

Preglednica 13: Vrednost investicije v Goldmine

Licence goldmine standard edition – Paket 5 licenc	995,49 EUR
Goldmine integration services (MS Outlook) – za povezavo med Goldmine in MS Outlook 2003	85,12 EUR
Licence Goldsync – 1 licenca * Omogoča oddvojitev licence s strežnika na prenosni računalnik ter sinhronizacijo med centralno bazo podatkov in prenosnikom	200,30 EUR
Inštalacija in namestitev programa z dvodnevним uvajanjem	1350,00 EUR
SKUPAJ BREZ DDV:	2.630,91 EUR
SKUPAJ Z DDV:	3.157,09 EUR

Goldmine je dobil največ točk med izbranimi CRM-orodji. Odlikujejo ga enostavna možnost prilagajanja, zelo enostavna uporaba in dokaj nizka cena. Njegova šibkejša točka so poročila in analize.

3.6.2.4 Business contact manager za Outlook 2003

Business contact manager (v nadaljevanju BCM) izboljša ravnanje odnosov s strankami in s tem prodajne priložnosti. Z njim vse podatke o strankah zberemo na enem osrednjem mestu. BCM je dodatek za Microsoft Outlook 2003, zato ga ne moremo uvrščati med samostojna CRM-orodja. BCM je namenjen prodajnikom v manjših podjetjih. BCM prodajnikom omogoča hiter dostop do celotne zgodovine obravnavanja stranke. Preko SQL-strežnika lahko v bazo podatkov povežemo več delovnih postaj, kar nam omogoča stalno ažurnost podatkov in nadzor nad vsemi aktivnostmi prodajne službe v podjetju. BCM prodajnikom omogoča hiter vpogled v stanje in zgodovino stranke, s tem lahko stranko hitro ter pravilno servisiramo. Microsoft propagira BCM kot učinkovit pripomoček za podjetje z do 30 zaposlenimi.

Preglednica 14: Ocena orodja Business contact manager za Outlook 2003

PODROČJE	TOČKE 0–10
Možnost prilagajanja	3
Enostavnost uporaba	7
Poročila in analize	4
Mobilnost	5
Hitrost delovanja	7
Kompatibilnost z MS Outlook	9
Skupaj:	35

Preglednica 15: Vrednost investicije v Business contact manager za Outlook 2003

Windows XP + Microsoft office 2003 OSL pogodba	1.232,00 EUR
Business contact manager update	brezplačno
SKUPAJ BREZ DDV:	1.232,00 EUR
SKUPAJ Z DDV:	1.478,40 EUR

Iz preglednice 15 je razvidno, da je BCM ob dejstvu, da podjetje Rihter, d. o. o., uporablja platformo Windows XP in MS Office, takorekoč brezplačen.

3.6.3 Izbira orodja in zaključek

Preglednica 16: Število doseženih točk posameznih CRM-orodij

CRM-orodje	TOČKE
Microsoft CRM 3.0	39
Maximizer enterprise 8.0	42
Goldmine standard edition	45
Business contact manager for Outlook 2003	35

Ob analizi vseh štirih CRM-orodij je podjetje Rihter, d. o. o., ugotovilo, da se stroški implementacije zelo razlikujejo. Daleč najdražji produkt je trenutno Microsoftov CRM 3.0, seveda je ta aplikacija tudi ob dodatnem dejstvu, da je Microsoftov CRM 3.0 webaplikacija in zato potrebuje tudi vrhunsko strojno opremo, ki pa je trenutno v podjetju še ni dovolj na razpolago in bi zaradi tega aplikacija delovala relativno počasi, takoj izpadla iz ožjega izbora. Maximizer enterprise je dosegel dokaj dobro oceno, vendar so stroški njegove implementacije še vedno dokaj visoki, uvajanje v program zaradi njegove kompleksnosti pa dolgotrajni. Maximizer je tako v podjetju dobil oznako zahtevnejšega CRM-orodja in lahko se zgodi, da bo v podjetje implementiran v prihodnosti, ko bo v podjetju več znanja o CRM-sistemih. Za začetek uvajanja zaposlenih v CRM-sistem se je podjetje tako odločalo med cenejšimi CRM-orodji. Razlog je seveda preprost. Ob ugotovitvi, da CRM-sistem za takšno lesno podjetje ni primeren, bi bili stroški izgube manjši. V najožji izbor sta tako prišla CRM-orodja Goldmine in Business contact manager. Goldmine je zelo zmogljivo in relativno poceni CRM-orodje, vendar se je podjetje Rihter, d. o. o., vseeno za začetek odločilo za brezplačno verzijo CRM-orodja Business contact manager. Cilj, ki si ga je podjetje s tem najpreprostejšim CRM-orodjem zadalo, je dokazati, da se z uporabo že najpreprostejšega CRM-orodja lahko izboljšajo odnosi s strankami, zmanjšajo administrativna dela in izboljša pregled na delom prodaje.

3.7 CRM-PROCESI

Pregled vseh procesov v podjetju Rihter, d. o. o., ki se dotikajo strank

Prvi kontakt (telefonski klic, e-pošta, navadna pošta, obisk na sedežu podjetja)

Distribucija katalogov

Izdelava ponudbe

Izdelava kalkulacije

Spremljanje odziva stranke na ponudbo

Podpis gradbene pogodbe

Prehod iz prodaje v izvedbo

Izvedba

Prednostno razvrščanje glavnih procesov v povezavi s cilji CRM-strategije

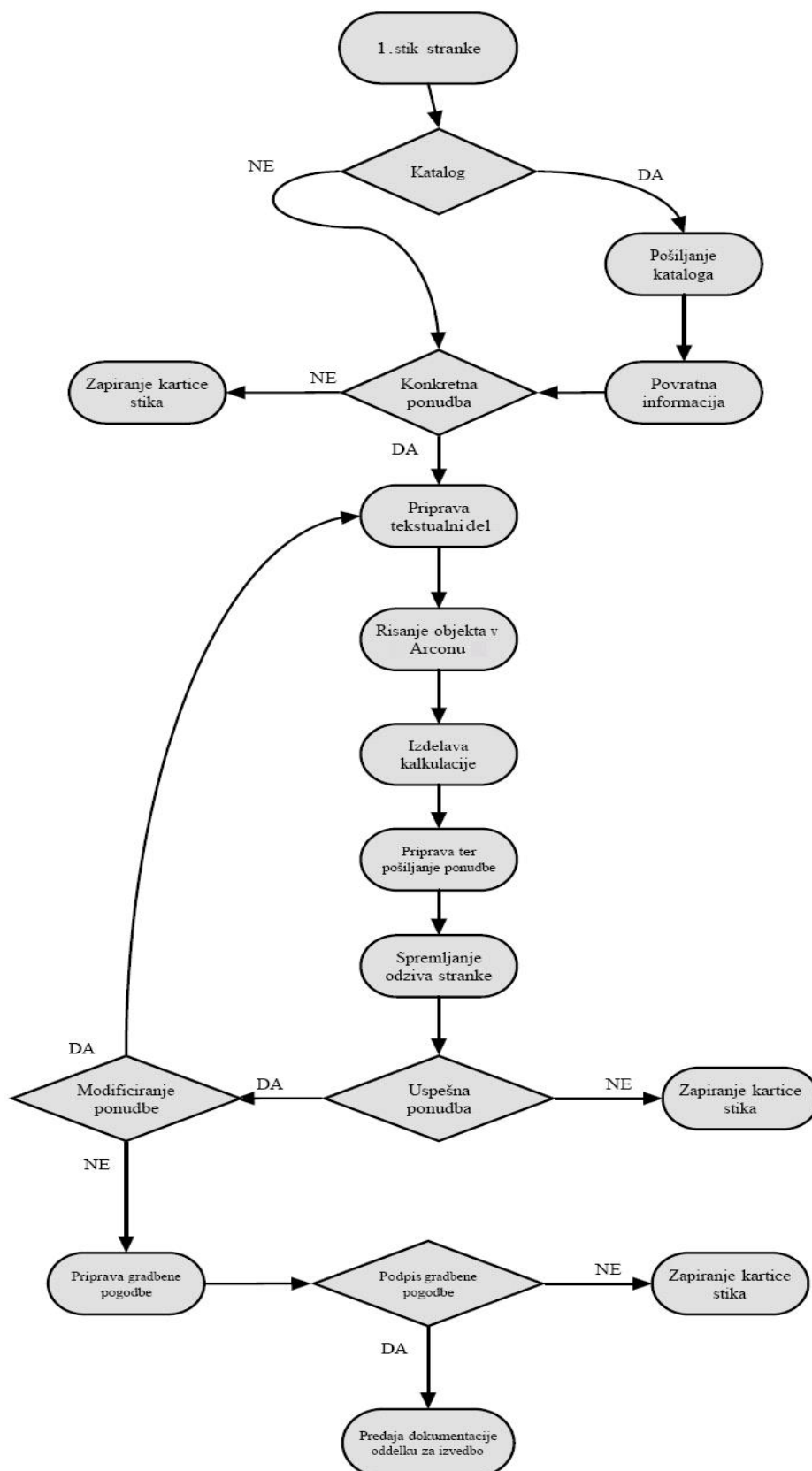
Prvi kontakt

Distribucija katalogov

Izdelava ponudbe

Izdelava kalkulacije

Spremljanje odziva stranke na ponudbo



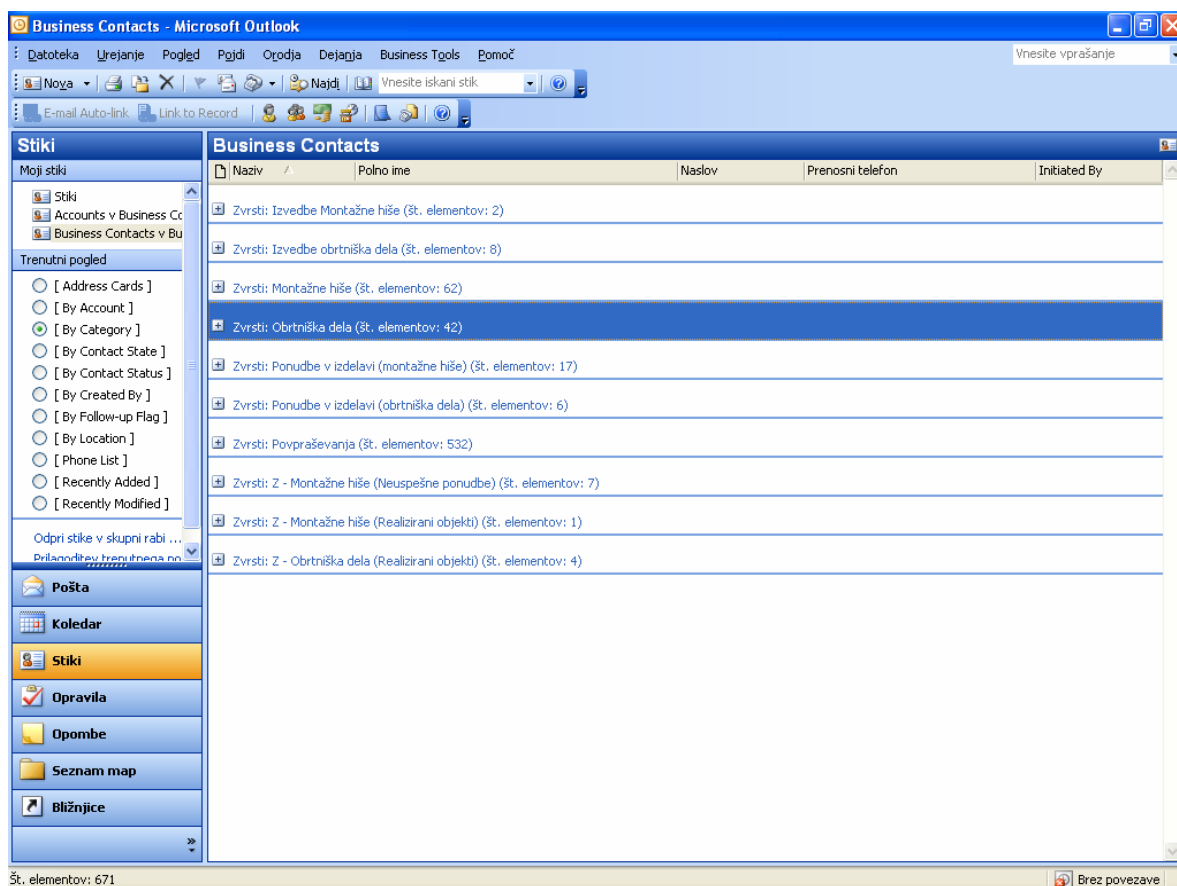
Slika 16: Procesi prodaje v podjetju Rihter, d. o. o.

Spremembe procesov z uvedbo CRM-orodja Business contact manager

Prvi kontakt (telefonski klic, e-pošta, navadna pošta, obisk na sedežu podjetja)

Prvi kontakt je bil pred uvedbo omenjene aplikacije zabeležen v Excelovo preglednico. Po uvedbi Business contact managerja pa se je opis prvega kontakta zelo posodobil. Z uvedbo BCM so zaposleni v podjetju začeli kreirati tako imenovane kartice stika. Kartica stika vsebuje prednastavljena polja, ki jih zaposleni izpolnjuje že med samim pogovorom. Ime, priimek, naslov, telefon in ostali osebni podatki se tako vpišejo le enkrat, uporabijo pa jih lahko velikokrat. Kartica stika je tako ključni segment CRM-sistema. V podjetju Rihter, d. o. o., so kartice stika razdelili po zvrsteh. Zvrsti se lahko poljubno kreirajo. Stiki so se tako razdelili glede na status ponudbe, in sicer na: izvedbe montažne hiše, izvedbe obrtniška dela, montažne hiše, obrtniška dela, ponudbe v izdelavi (montažne hiše), ponudbe v izdelavi (obrnitiška dela), povpraševanja, montažne hiše (neuspešne ponudbe), obrtniška dela (neuspešne ponudbe), montažne hiše (realizirani objekti), obrtniška dela (realizirani objekti).

Slika 17: Kartica stika BCM



Slika 18: Razvrščanje po kategorijah

Distribucija katalogov

Z uvedbo aplikacije Business contact manager so se najbolj zmanjšala administrativna dela s stiki v zvrsti povpraševanja. Z izdelavo predlog za tiskanje nalepk naslovov ter predlog spremnih dopisov so se časi pošiljanja katalogov skrajšali za 2/3.

Izdelava ponudbe

Izdelava ponudbe je v podjetju Rihter, d. o. o., razdeljena na dve fazi. Najprej se na podlagi prejetih načrtov in dogovora med stranko ter prodajnikom izdelava tekstovna datoteka v Microsoft Wordu. Na podlagi prejetih načrtov in tekstovnega dela ponudbe se izdelava računalniški 3D-model objekta ter kalkulacija objekta. Oboje poteka v programu Arcon 2005. Ob uvedbi CRM-sistema se sam proces ni veliko spremenil, seveda pa se je zmanjšal obseg administrativnih del. S pomočjo predloga ponudbe in Outlookove funkcije spajanje dokumentov se sedaj enostavno kreira nov Wordov dokument, ki je že opremljen z osnovnimi podatki o stranki. Ob uvedbi CRM-sistema se je zelo spremenili tudi izgled same ponudbe. Izgled z aplikacijo nima dosti povezave, vendar ob razmišljanju o ravnanju odnosov s strankami, se je podjetje zavedalo tudi pomembnosti vizualne podobe ponudbe. Rezultati te poteze so se dokaj hitro pokazali, saj so bile stranke zelo zadovoljne z odnosom podjetja do izdelave ponudbe.

Izdelava kalkulacije

Izdelava kalkulacije se z uvedbo CRM-sistema ni dosti spremenila. Kalkulacija se izdelava v arhitekturnem programu Arcon 2005, kjer se objekt nariše v 3D-tehniki, nakar se s pomočjo kalkulacijskega modula cosoba izdelava kalkulacija za narisani objekt. Ob uvedbi CRM-sistema se je spremenilo le to, da se iz cosobe izdelava kalkulacija še v formatu pdf (acrobat reader), omenjena datoteka se nato ročno poveže s kartico stika. S tem se skrajša čas iskanja kalkulacije ob naslednji obravnavi le-te.

Spremljanje odziva stranke na ponudbo

Spremljanje odziva stranke na ponudbo je vsekakor glavni proces, zaradi katerega se je podjetje Rihter sploh začelo ukvarjati s CRM-sistemi. Ob veliki količini strank je brez dobrega računalniško podprtega orodja nemogoče spremljati in obvladovati vse aktivnosti prodajne službe. Prodaja montažnih hiš, s katerimi se ukvarja podjetje Rihter, je lahko zelo dolgotrajen postopek. Velikokrat se zgodi, da od prvega kontakta do dejanske izvedbe objekta mine tudi več kot leto dni. Za dobro ravnanje odnosov s strankami mora prodajnik imeti celotno zgodovino dogajanja na dosegu enega klika. Z uvedbo BCM-aplikacije v podjetju Rihter se je ta zgodovina začela beležiti v kartice stika. Prodajnike je bilo potrebno poučiti o smotrnosti sprotnega zapisovanja podatkov, saj je bilo to na začetku v njihovih očeh le dodatno delo. Že po kratkem času uporabljanja BCM se je pokazalo, da je beleženje vseh pomembnih podatkov zelo koristno. Seveda mora prodajnik ločiti seme od plev in v CRM-orodje zapisati le pomembne podatke. Ponovno iskanje podatkov je bilo precej hitrejše, obseg dela je bil razviden že z enim samim pogledom. Zmanjšal se je obseg nezabeleženih klicev, izgubljenih e-sporočil in neizdelanih ponudb.

3.8 CRM-INFORMACIJE

Informacije v podjetju Rihter se s posodabljanjem programske opreme vse bolj centralizirajo. Računovodstvo, kadrovska služba in oddelek tehnologije že imajo skupno bazo podatkov. Podjetje je namreč že implementiralo ERP-sistem Pantheon 5.0. Žal pantheon 5.0 še ne vsebuje dobrega CRM-modula, da bi ga lahko uporabljali tudi za ravnanje odnosov s strankami. Za dobro implementacijo CRM-sistema v podjetje je potrebno zagotoviti tudi povezljivost med ERP- in CRM-sistemom. Ta zahteva se sicer spreminja od podjetja do podjetja, odvisno je od njegove narave poslovanja. Podjetje Rihter večinoma posluje s končnimi strankami in le redko kdaj prodaja eni osebi več izdelkov, zato povezava z ERP-sistemom ni ključnega pomena za podjetje. Z uvedbo BCM-sistema smo sicer zgradili še eno bazo podatkov, kar mnogi odsvetujejo, ampak ob dejstvu, da je povpraševanje po montažnih hišah zelo veliko in na leto podjetje zabeleži tudi več kot tisoč stikov, je to povsem sprejemljivo. V ERP-sistemu se tako beležijo vsi zaposleni, poslovni partnerji in dejanski kupci, vse ostalo pa ostaja v BCM in ne moti vsakdanjega dela v ERP-sistemu.

3.9 CRM-METRIKE

Za spremljanje uspešnosti implementacije Business Contact Managerja si je podjetje Rihter izbralo naslednje metrike:

- zmanjševanje obsega administrativnih del,

- skrajšanje odzivnih časov,
- večji nadzor nad delovanjem oddelka prodaje,
- povečanje prodaje,
- zmanjševanje števila nezadovoljnih strank,
- enostavnost uporabe CRM-sistema in
- prilagodljivost CRM-sistema željam podjetja.

4 REZULTATI

Implementacija BCM-orodja je prinesla kar nekaj izboljšav v samo poslovanje podjetja. Kljub svoji preprostosti je lahko zelo koristno, seveda pa vsebuje tudi nekatere slabosti. BCM-orodje se lahko zelo koristno uporabi, nikakor pa se ne more primerjati s CRM-orodji, kot sta Goldmine in Maximizer.

Uspešnost implementacije po zastavljenih metrikah

4.1 ZMANJŠEVANJE OBSEGA ADMINISTRATIVNIH DEL

Kartice stika vsebujejo veliko podatkov, ki se jih vnese le enkrat, lahko pa se jih nešteto krat uporabi. Marsikomu gre verjetno zelo na živce, da mora velikokrat vpisovati ime, priimek in naslov na raznorazne dokumente. S pomočjo izdelave Wordovih predlog in Outlookove funkcije spajanje dokumentov se lahko te podatke enostavno uvozi. Ta uporabnost se je v podjetju Rihter, d. o. o., pokazala kot zelo uporabna. Čas, potreben za distribucijo, katalogov se je skrajšal za dve tretjini. Z izdelavo več predlog, na primer predloga ponudbe in enostavnega dopisa, se je vsekakor zmanjšal obseg administrativnih del za vsaj 15 %.

4.2 SKRAJŠANJE ODZIVNIH ČASOV

Odzivni časi so odvisni predvsem od števila novih povpraševanj ter zahtevnosti le-teh. V zadnjem času se število povpraševanj po montažnih hišah skoraj konstantno dviguje, zato se odzivni časi z uvedbo BCM niso skrajšali. Se je pa povečalo število izdelanih ponudb v istem časovnem obdobju. Odzivni časi so se skrajšali ravno zaradi zmanjšanja obsega administrativnih del.

4.3 VEČJI NADZOR NAD DELOVANJEM ODDELKA PRODAJE

Z uporabo BCM-aplikacije se je nadzor nad prodajo močno povečal. Pregled nad prejetimi povpraševanji in izdelanimi ponodbami postane z uporabo BCM-aplikacije zelo transparenten. Ravno tako lahko v vsakem trenutku pogledamo razmerje med izdelanimi in uspešnimi ponodbami. Z večjim nadzorom je podjetje lažje odkrilo vsa ozka grla oddelka prodaje. Ter ugotovilo razloge za predolge odzivne čase oddelka.

4.4 POVEČANJE PRODAJE

Količina prodanih objektov se je v podjetju Rihter dokaj povečala. Vendar ne moremo trditi, da je k temu prispevalo prav orodje BCM. Prodaja se povečuje večinoma zaradi vse večjega povpraševanja po tovrstnih objektih. Je pa orodje BCM pripomoglo k dobremu sodelovanju s strankami in s tem k povečanju zaupanja v podjetje Rihter, d. o. o., kar je tudi eden izmed kriterijev, ki so pomembni pri odločanju o nakupu montažne hiše.

4.5 ZMANJŠEVANJE ŠTEVILA NEZADOVOLJNIH STRANK

Število nezadovoljnih strank se je z uporabo BCM dokaj zmanjšalo. Opaziti je, da je kljub veliko večjemu številu povpraševanj izgubljenih manj kontaktov kot v preteklosti. Še

vedno se sicer včasih zgodi, da se kakšna sled popolnoma izgubi, vendar za to ne moremo kriviti BCM-orodja temveč prodajne referente.

4.6 ENOSTAVNOST UPORABE CRM-SISTEMA

BCM je dokaj enostaven za osnovno uporabo, kadar pa želi uporabnik iz programa iztiskati kaj več, za to potrebuje določena znanja računalništva. Enostavnost BCM-ja je prej slabost kot prednost, saj je enostaven le zaradi tega, ker vsebuje zelo malo analitičnih orodij.

4.7 PRILAGODLJIVOST CRM-SISTEMA ŽELJAM PODJETJA

Filtriranje omogoča prilagajanje pogledov, tako si lahko uporabniki na zaslonu prikazujejo le stike, ki jih v danem trenutku resnično potrebujejo. To prilagajanje pa ne deluje v primeru več uporabnikov na isti bazi. V tem primeru vsak uporabnik spreminja pogled vsem sodelujočim uporabnikom.

Dodajanje poljubnih polj je v BCM zelo zahtevno in sploh ni priporočljivo. Lahko se zgodi, da je potrebno iz različnih razlogov bazo obnoviti in v tem primeru je varnost podatkov v poljubno dodanih poljih zelo vprašljiva.

5 RAZPRAVA IN SKLEPI

CRM-sistem je vpeljava k strankam usmerjene poslovne strategije, ki povzroči preoblikovanje funkcionalnih aktivnosti in zahteva reinženiring poslovnih procesov. Potrebno se je zavedati, da CRM-sistem ni le računalniški program, temveč način razmišljanja celotnega podjetja. Orodja CRM nam samo pomagajo izvajati zastavljeno strategijo, s katero želimo izboljšati odnose z našimi strankami.

CRM-sistema ni moč uvesti v podjetje čez noč, ampak je potrebno najprej izdelati celoten koncept implementacije sistema v podjetje. Ključnega pomena pri izdelavi koncepta je vseh 8 gradnikov za uspešno implementacijo CRM-sistema. Brez dobro izdelanega koncepta implementacije CRM-sistema je implementacija CRM-sistema zelo tvegana. Izdelava CRM-vizije je prvi in eden pomembnejših korakov k izboljšanju ravnanja odnosov s strankami. CRM-vizija je podoba podjetja, kako naj bi podjetje po implementaciji CRM-sistema izgledalo v očeh strank. Z vsemi nadaljnjimi koraki implementacije CRM-sistema se želimo tej viziji čim bolj približati. Novo zastavljena CRM-strategija in organizacija podjetja potrebuje za optimalno delovanje tudi dobro podporo informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija nam pomaga operirati z neštetimi podatki, ki jih potrebujemo za optimalno izvajanje CRM-procesov. Napačna izbira orodja lahko privede tudi do kolapsa CRM-strategije in onemogoči dosledno izvajanje CRM-procesov. Poleg izdelave dobre strategije in izbire pravilnega orodja je potrebno tudi podučiti vse zaposlene v podjetju: kaj ta sistem pomeni, kaj prinaša in zakaj je pomemben. Spremeniti moramo način razmišljanja ljudi, to pa je včasih zelo dolgotrajen proces. Dejstvo je, da brez zavedanja zaposlenih, kakšne so njihove naloge, in doslednega izvajanja le-teh, podjetje ne more doseči zastavljenega cilja. Rezultati uporabe CRM-sistema se pokažejo šele čez čas, zato je potrebna tudi določena mera vztrajnosti. Uporaba CRM-orodja zaposlenim čez čas zleze pod kožo in brez CRM-orodja enostavno ne morejo več normalno delovati. Urejena zbirka podatkov zelo razbremeni uporabnika, kar mu omogoča, da porabi več časa za pomembnejša opravila, kot pa je iskanje podatkov o telefonskih številkah, naslovih stranke, rojstnih datumih itn.

Rezultati implementacije BCM v podjetju Rihter, d. o. o., so pokazali, da se lahko že z najcenejšim CRM-orođjem izboljša ravnanje odnosov s strankami. Procesi prodajnega izdelka so se skozi postopek implementacije CRM-sistema spremenjali, vsebinsko so se spremenili določeni dokumenti in dobili tudi lepši izgled. Količina administrativnega dela se je postopoma zmanjševala, zato je podjetje z isto delovno silo obvladovalo čedalje večje količine strank. Stranke so pogosteje pohvalile našo ponudbo in povečala se je tudi prodaja. Vodstvo je že po prvem mesecu lahko pregledalo uporabno poročilo o delovanju prodaje, izdelano v BCM-aplikaciji. Uporabnost BCM-ja se je izkazala predvsem v oddelku prodaje, medtem ko je BCM za uporabo v marketingu neuporaben.

Želje uporabnikov CRM-sistema po vse večji avtomatizaciji procesov in rabi CRM-orodja so BCM dokaj hitro pripeljala do točke, ko BCM ni več zadostoval potrebam uporabnikov. Količina kartic stikov je po enem letu presegla številko 1000. Samo delovanje sistema je postalo dokaj počasno, poročila niso več zadovoljevala vodstva podjetja, preglednost nad stanjem različnih priložnosti se je počasi zmanjševala, zato so v podjetju morali začeti razmišljati o nakupu novega, zmogljivejšega, CRM-orodja.

Pred inštalacijo novega, zmogljivejšega, programskega paketa je bilo potrebno ponovno preučiti vseh 8 gradnikov za uspešno implementacijo CRM-sistema v podjetje. Uporaba BCM je vodstvu podjetja odprla nove poglede na CRM sistem in z novimi izkušnjami je podjetju lažje izbrati ustrezno CRM-orodje. Za zamenjavo BCM-orodja je podjetje izbralo aplikacijo Goldmine standard edition. Podjetje se je za Goldmine standard edition odločilo zaradi doseženega največjega števila točk po lastni točkovalni tabeli in najnižjih stroškov implementacije v primerjavi z Microsoft CRM ter Maximizer enterprise. Z implementacijo Goldmine standard edition v obstoječi CRM-sistem želi podjetje še dodatno izboljšati odnose s strankami in uporabnikom zmanjšati administrativna dela.

6 POVZETEK

CRM-sistem je sistem s katerim podjetje postopoma izboljšuje odnose s svojimi strankami. Največja sprememba, ki jo podjetje ob vpeljavi CRM-sistema občuti, je sprememba v razmišljanju zaposlenih. Če je bil prej ves fokus usmerjen na izdelek podjetja, se sedaj v ospredje postavljajo stranke. Izdelek pa sledi željam in potrebam potrošnikov. CRM-sistem omogoča precej več individualnega pristopa do stranke. Podatki, ki so za prodajnika pomembni so vedno urejeni in osveženi tudi v primeru ko se s stranko ukvarja več ljudi.

Prehod iz tehnološko oziroma produktno usmerjenega podjetja v podjetje usmerjeno k strankam, s postavljeno strategijo za celovito ravnanje odnosov s strankami, ki je ustrezno podprta z informacijsko tehnologijo je vse prej kot preprost. Pred implementacijo je potrebno razumeti teoretičen pristop implementacije celovitega ravnanja odnosov s strankami. To znanje naj bi omogočalo ustrezno predznanje, ki je nujno za razumevanje celovitega ravnanja odnosov s strankami v podjetjih.

Implementacija CRM-sistema v podjetju Rihter d.o.o. je potekala po metodi osmih gradnikov za uspešno implementacijo CRM-sistema v podjetje. Definiral sem glavne procese ki vplivajo na ravnanje odnosov s strankami, jih preučil ter si zadal določene cilje. Na podlagi izdelane strategije sem nato preučil štiri različna CRM-orodja, ter izbral optimalno. Kot sem že omenil se je podjetje Rihter d.o.o. odločilo, da uvede brezplačno CRM-orodje Business Contact Manager. Implementacija je bila izvedena z namenom izobraževanja zaposlenih ter usposabljanja za uporabo zmogljivejšega CRM-orodja v prihodnosti, ter seveda izboljšanja ravnanja odnosov s strankami.

Po implementaciji CRM-sistema se je izkazalo da je CRM-sistem vsekakor primeren za vsako manjše lesno podjetje. Potrebno je le natančno preučiti potrebe podjetja, izobraziti zaposlene, ter izbrati pravo CRM-orodje. BCM je torej primerno orodje za vsa tista manjša lesna podjetja, katerim CRM-orodja še niso poznana, želijo pa implementirati dobro CRM-orodje v bližnji prihodnosti. S pomočjo tega brezplačnega dodatka, se bodo vodstvu in zaposlenim odprli novi pogledi na ravnanje odnosov s strankami.

Business contact manager je torej pravilna izbira za vsa podjetja, katera želijo svoje zaposlene podučiti o smiselnosti CRM-sistema. Je pa to orodje zelo okrnjeno in njegova funkcionalnost bo z rastjo apetitov po vse večji urejenosti podatkov, ter izdelavi raznoraznih analiz, ter poročil kmalu nazadovoljiva. Uporaba BCM pa je vsekakor dobra odskočna deska v svet CRM-sistemov.

7 VIRI

- Bona A., Radcliffe J. 2002. Eight Building Blocks of CRM: a Framework for Success.
[URL: http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf]
(15.avg. 2006)
- Comport J., Radcliffe J. 2001. Technology Decisions Are Key to Enabling CRM Strategies. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-8082.
- Dickie J., Hayes L. 2002. The 2001 Sales Excellence Challenge – Optimizing the Way We Sell. CRM Insights, Danville (USA)
- Dyche J. 2001. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston (USA): Addison-Wesley Pub Co, 336 str.
- Eisenfeld B., Radcliffe J., Thompson E. 2001. True CRM Requires Organizational Collaboration. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-6658
- Kirkby J. 2001. Creating a CRM Vision. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: TG-14-9470
- Kirkby J. 2001. Developing a CRM Strategy. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: TU-14-9475
- Možina et al: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
- Pukšič S. 2006. CRM – Nova paradigma ali obujanje davno pozabljenega. Uspešna prodaja, 2, 7–7
- Radcliffe J., Collins K., Kirkby J. 2001. Customer Information Is the Lifeblood of CRM. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-9264
- Radcliffe J. 2001. Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: AV-14-9265
- SAP. mySAP CRM sales.
[URL: <http://www.sap.com/crm>], 15.4.2006
- Thompson E., Kirkby J., Buytendijk F. 2001. Getting the Best Out of CRM Performance Metrics. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-13-1433
- Thompson E. 2001. Customer Process Re-engineering: Talk to Your Customers. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-8380
- Wecksell J., Kirkby J., Thompson E. 2001. Customer Experience: The Voice of the Customer. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: TG-14-9567

ZAHVALA

Za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela se zahvaljujem mentorju doc. dr. Jožetu Kropivšku. Hkrati pa bi se zahvalil tudi vsem zaposlenim podjetja Rihter d.o.o. iz Ljubnega ob Savinji, še posebej direktorju Janezu Rihterju, Stanku Rihterju in Francu Tesovniku za vse informacije in pomoč, saj so mi z odprtimi vrati podjetja omogočili izpeljavo raziskovalnega dela. Zahvalil bi se tudi podjetju Stroka produkt iz Radelj ob Dravi, še posebej pa Tomažu Aplincu in Sandiju Markonu za vse informacije in pomoč pri izpeljavi raziskovalnega dela diplomskega dela.

PRILOGE

Priloga 1: Ponudba za nakup CRM – aplikacije Maximizer Enterprise

stroka si

Stroka produkt d.o.o.
Koroška cesta 61 a
Radlje ob Dravi

T: +386 (0)2 8879 770 | F: +386 (0)2 8879 773 | www.stroka.si | TR: 20470-0017860464 | ID za DDV: SI76455165

PONUDBA:

1388

Datum: 12.4.2006

g. Tomaž Žerovnik

Naziv blaga	Cena na kos	Kos	Mera	Vrednost
Maximizer Enterprise 9 eCRM SQL (za 5 uporabnikov) - vključuje inštalacijo Maximizer Enterprise strežnika + 5 postaj - vključuje pogodbo za nadgradnjo v naslednjo višjo verzijo	1.215.250,00 SIT	1	kos	1.215.250,00 SIT

Garancija:

Znesek:

1.215.250,00 SIT

DDV (20%):

243.050,00 SIT

Plačilo:

Po dogovoru

SKUPAJ:

1.458.300,00 SIT

veljavnost ponudbe 3 dni

Priloga 2: Ponudba za nakup CRM – aplikacije Microsoft CRM 3.0

stroka.si

Stroka produkt d.o.o.

**Koroška cesta 61a
2360 Radlje ob Dravi**

T: +386 (0)2 8879 770 | F: +386 (0)2 8879 773 | www.stroka.si | TR: 20470-0017860464 | ID za DDV: SI76455165

PONUDBA:

1384/P06-20898

Datum: 12.4.2006

g. Tomaž Žerovnik

Naziv blaga	Cena na kos	Kos	Mera	Vrednost
CRM Professional Server 3.0 English CD, C7Z-00005	538.140,86 SIT	1	kos	538.140,86 SIT
CRM Prof. CAL 3.0 English MLP 5 User, C8A-00003	1.343.770,98 SIT	1	kos	1.343.770,98 SIT
Instalacija programske opreme in osnovnih nastavitev za osnovno delovanje	670.000,00 SIT	1	kos	670.000,00 SIT

Garancija:

Znesek:

2.551.911,83 SIT

DDV (20%):

510.382,37 SIT

Plačilo:

po dogovoru

SKUPAJ:

3.062.294,20 SIT

veljavnost ponudbe 3 dni

OE Ljubljana
Dunajska cesta 111a
1000 Ljubljana
T: +386 (0)1 5608 790

Priloga 3: Ponudba za nakup CRM – aplikacije Goldmine

CRM Sistemi

Kontaktne informacije stranke:
Tel.: 03 839 14 41
Fax: 051 690 017
Email: tomas.zerovnik@rihter.si

Strateško svetovanje
Trženjsko svetovanje
Prenova poslovnih procesov
Aktualno: CRM rešitve za upravljanje odnosov s strankami

Rihter d.o.o.
g. Tomaž Žerovnik
Loke 40

PONUDBA št. 06-0049

Vransko, 11.04.2006

SI-3333 Ljubno ob Savinji

Spoštovani gospod Žerovnik,

zahvaljujemo se vam za vaše povpraševanje in vam v skladu z dogovorom pošiljamo naslednjo ponudbo za globalno vodilno rešitev za informacijsko podporo upravljanju odnosov s strankami GoldMine:

Poz.	Opis	Količina	EM	Cena (EUR)	Znesek (EUR)	Znesek (SIT)
------	------	----------	----	------------	--------------	--------------

GOLDMINE STANDARD EDITION:

1	Licence Goldmine Standard Edition - paket 5 licenc	1	KOS	994	994	238.560
2	GoldMine Integration Services (MS Outlook) * Za povezavo med Goldmine in MS Outlook	5	KOS	17	85	20.400
3	Licence GoldSync - paket 1 licenca * Omogoča oddvojitev licence s strežnika na avtonomni računalnik ter sinhronizacijo med centralno bazo podatkov in avtonomnim uporabnikom	1	KOS	200	200	48.000
Vrednost brez DDV v SIT						306.960
DDV 20%						61.392
Za plačilo v SIT						368.352

Komercialni pogoji

- Rok dobave oz. izvedbe: po dogovoru.
- Plačilni pogoji:
pozicije 1, 2 in 3 (licence): 100% avans.
- Veljavnost ponudbe: do 31.05.2006.

Lep pozdrav,



Sašo Pukšič

CRM sistemi d.o.o.
Vransko 135
SI-3305 Vransko

Tel: 03 70 55 400
Fax: 03 70 55 401
Web: www.crmsistemi.si
E-mail: info@crmsistemi.si

Družba je vpisana pri Okrožnem sodišču v Celju, št. vložka 1/08583/00.
Matična številka: 2145707. Osnovni kapital: 6.006.000 SIT.
ID za DDV: SI34566244.
TRR: 06000-0956213398 (Banka Celje d.d.)

Stran 1/1

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Tomaž ŽEROVNIK

**OCENA PRIMERNOSTI SISTEMOV ZA RAVNANJE ODNOSOV S
KUPCI (CRM- SISTEMI) V MANJŠEM LESNEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO

Visokošolski strokovni študij

Ljubljana, 2007

