

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Rok Grdina

**Prototip večparameterskega
odločitvenega modela za upravljanje
odnosov s strankami**

Diplomsko delo

Koper, avgust 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Smer študija
RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKA

**Prototip večparameterskega
odločitvenega modela za upravljanje
odnosov s strankami**

Diplomsko delo

Mentor
Cene Bavec

Avtor
Rok Grdina

Zahvala

Rad bi se zahvalil mentorju za pomoč pri izdelavi zaključne naloge, ter staršem za podporo, ki sta mi jo nudila med študijem. Zahvalil bi se tudi podjetju Banka Koper d.d. in Actual d.o.o., za sodelovanje pri raziskovanju in anketnem vprašalniku.

Slovarček

CRM	Upravljanje odnosov s strankami
Navzkrižna prodaja	Proces osnovan na poznavanju strankinih navad, s katerim ponudimo našim strankam dodatne storitve in proizvode
DEXi	Program ki se uporablja za sestavljanje odločitvenih modelov
Centralizacija podatkov	Zbiranje podatkov v eni podatkovni bazi
Segmentacija uporabnikov	razporejanje končnih uporabnikov v skupine potrošnikov, ki imajo skupne značilnosti
Sprotna analitična obdelava (angl. Online analytical processing)	Pregledovanje podatkov in izdelava analiz v več dimenzijah

Povzetek

Upravljanje odnosov s strankami je področje, ki se ukvarja z avtomatizacijo, organizacijo ter sinhronizacijo poslovnih procesov, ki prinašajo višjo kvaliteto storitve za stranke. To olajša doseganje ciljev za različna področja uporabe, ki pa so vsi povezani z povečanjem zadovoljstva strank, kar se posledično odraža pri večji dobičkonosnosti podjetja. Sistemi za upravljanje odnosov s strankami so bili zaradi kompleksnosti in obsežnosti v preteklosti deležni zelo nizke uspešnosti. V zadnjem desetletju se je na tržišču pojavilo veliko število takih sistemov, ki za različne cene ponujajo različne rešitve. Podjetja lahko izbirajo med uveljavljenimi rešitvami, kot sta SAP ter Microsoft Dynamics, ali pa med novimi rešitvami.

Zaradi raznolike ponudbe zahteva izbira sistema in integracija temeljiti razmislek in preudarne odločitve, saj je lahko integracija sistema v nasprotnem primeru neuspešna. V zaključni nalogi se bomo osredotočili poiskati rešitev kako ugotoviti ali je bila integracija sistema za upravljanje odnosov s strankami v podjetje uspešna.

Abstract

Customer relationship management is a field that strives to achieve a higher quality of service for the customer using automation, synchronization and organization of business processes. This enables to achieve goals for different fields of usage, which are all connected with raising customer satisfaction. Systems for Customer relationship management had a small success rate in the past, because of the complexity and problems with integration. In the last decade there have been a lot of CRM systems on the market, which for different prices offer different solutions. Companies can choose between established (example SAP, Mycrossoft Dynamics) or new solutions that are trying to build their market share through innovative ideas.

Choosing and afterwards integrating the right system for Customer relationship management requires a thorough consideration, because otherwise the integration of the system could be unsuccessful. In this paper we will focus on finding a solution how to determine if an integration of a CRM system was successful.

Kazalo

1	Uvod.....	1
1.1	Cilji zaključne naloge.....	1
1.2	Metodologija raziskave.....	1
2	Sistemi za upravljanje odnosov s strankami.....	3
2.1	Trg sistemov za upravljanje odnosov s strankami	4
2.1.1	Slovenski trg.....	6
2.2	Negativne lastnosti.....	8
2.2.1	Implementirati CRM preden ustvarimo uporabniško strategijo	9
2.2.2	Postaviti CRM v produkcijo preden primerno spremenimo strukturo naše organizacije.....	9
2.2.3	Predpostavka, da več tehnologije je boljše	10
2.2.4	Zasledovanje strank	10
2.3	Tipi sistemov za upravljanje odnosov s strankami	10
2.3.1	Analiza prodaje	12
2.3.2	Analiza profila uporabnika/kupca	13
2.3.3	Analiza kampanje.....	13
2.3.4	Analiza zvestobe.....	13
2.4	Proces integracije	14
3	Tipi integracije.....	17
3.1	Lasten razvoj	17
3.2	Zunanje izvajanje in zunanji dobavitelji storitve	17
3.3	Programska oprema kot storitev.....	19
4	Zasnova sistema za upravljanje odnosov s strankami	20
4.1	Analitičen vidik.....	20
4.1.1	Cilji in namen aplikacije.....	20
4.1.2	Zasnova aplikacije.....	22
4.2	Operativni vidik.....	23
4.2.1	Centralizacija vseh podatkov o strankah	23
4.2.2	Nadzor uspešnosti prodajalca.....	24
4.2.3	Spremljanje in vrednotenje marketinških aktivnosti	24
4.2.4	Segmentacija kupcev	25
4.2.5	Vhodni kanali.....	25
4.2.6	Sistemska arhitektura	25
4.2.7	Funkcionalnost sistema.....	26
5	Zasnova in implementacija odločitvenega modela.....	27

5.1	Kriteriji v anketnem vprašalniku.....	27
5.1.1	Analitičen del.....	27
5.1.2	Operativen del.....	28
5.2	Splošno o odločitvenih modelih.....	29
5.3	Izbira kriterijev za odločitveni model.....	30
5.4	Interpretacija rezultatov.....	40
6	Zaključek.....	41

1 Uvod

Upravljanje odnosov s strankami je področje, ki se ukvarja z avtomatizacijo, organizacijo ter sinhronizacijo poslovnih procesov, ki prinašajo višjo kvaliteto storitve za stranke. To olajša doseganje ciljev za različna področja uporabe, ki pa so vsi povezani s povečanjem zadovoljstva strank, kar se posledično odraža pri večji dobičkonosnosti podjetja. Sistemi za upravljanje odnosov s strankami so bili v preteklosti zaradi kompleksnosti deležni zelo nizke uspešnosti. Le okoli 20 odstotkov projektov, ki so povezani s sistemi za upravljanje odnosov s strankami, so na koncu ocenjeni kot uspešni[3]. V zadnjem desetletju se je na tržišču pojavilo veliko število takih sistemov, ki za različne cene ponujajo različne rešitve. Pravilna izbira sistema in integracija zahteva temeljit razmislek in preudarne odločitve, saj je lahko v nasprotnem primeru integracija sistema neuspešna.

1.1 Cilji zaključne naloge

Najprej bomo naredili kratek zgodovinski pregled in preverili razmere na trgu, ki veljajo za sisteme za upravljanje odnosov s strankami. Tako bomo prepoznali, kakšno vlogo zavzemajo v poslovnem svetu. Svetovno tržišče bomo primerjali s slovenskim in izpostavili nekatere razlike. Osrednji cilj zaključne naloge bo analizirati področje integracije sistemov za upravljanje odnosov s strankami v podjetje. Predstavili in primerjali bomo različne pristope integracije ter izpostavili pozitivne in negativne lastnosti enih in drugih. V raziskovalnem delu zaključne naloge bomo sestavili večparameterski odločitveni model, kateri bo ocenil uspešnost integracije sistemov za upravljanje odnosov s strankami.

1.2 Metodologija raziskave

Iz strokovne literature bomo izpostavili ključne elemente, ki določajo uspešno integracijo sistemov za upravljanje odnosov s strankami. Iz teh kriterijev bomo sestavili nestrukturiran seznam, ki bo služil kot osnova za naš odločitveni model. Seznam bomo nato uredili na podlagi rezultatov anket. Anketni vprašalnik bo ocenjeval pomembnost posameznega kriterija. Anketiranci bodo imeli na razpolago 5 odgovorov (Lieahartova lestvica). Zaradi verodostojnosti rezultatov bodo vsi anketiranci imeli izkušnje iz področja upravljanja odnosov s strankami. V

naslednjem koraku bomo izdelali strukturiran seznam, iz katerega bomo izločili manj pomembne kriterije. Izdelali bomo odločitven model, ki bo ocenjeval uspešnost integracije sistema za upravljanje odnosov s strankami. Primerjali bomo tudi operativen in analitičen del sistemov za upravljanje odnosov s strankami na podlagi rezultatov anket. Na koncu zaključne naloge bomo rezultate analizirali in predlagali možnosti nadaljnjega raziskovanja.

2 Sistemi za upravljanje odnosov s strankami

Poslovni svet je neprestano deležen sprememb in iskanja rešitev za povečanje dobičkonosnosti. Vedno večjega pomena postaja informacijska tehnologija. V osnovi omogoča avtomatizacijo poslovnih procesov in s tem zmanjšuje stroške. Dandanes skorajda ni podjetja, ki ne bi uporabljalo informacijske tehnologije. Težava pa nastane, ko želimo v podjetje integrirati kompleksen sistem kot je sistem za upravljanje odnosov s strankami. Zaradi obsega in kompleksnosti je uspešnost in dobičkonosnost takega projekta velikokrat pod vprašajem. Uprava podjetja mora tako vrsto investicije tehtno preučiti. Dejstvo je, da je velik delež informacijsko komunikacijskih projektov neuspešnih oziroma vprašljivih, kot je prikazano na *sliki 1*. Za informacijsko tehnologijo je značilno da[1]:

- Lahko predstavlja velike stroške
- Lahko predstavlja veliko tveganje
- Lahko nudi izjemno poslovno priložnost

Slika 1: Uspešnost informacijsko komunikacijskih projektov v ZDA (2007)[1]



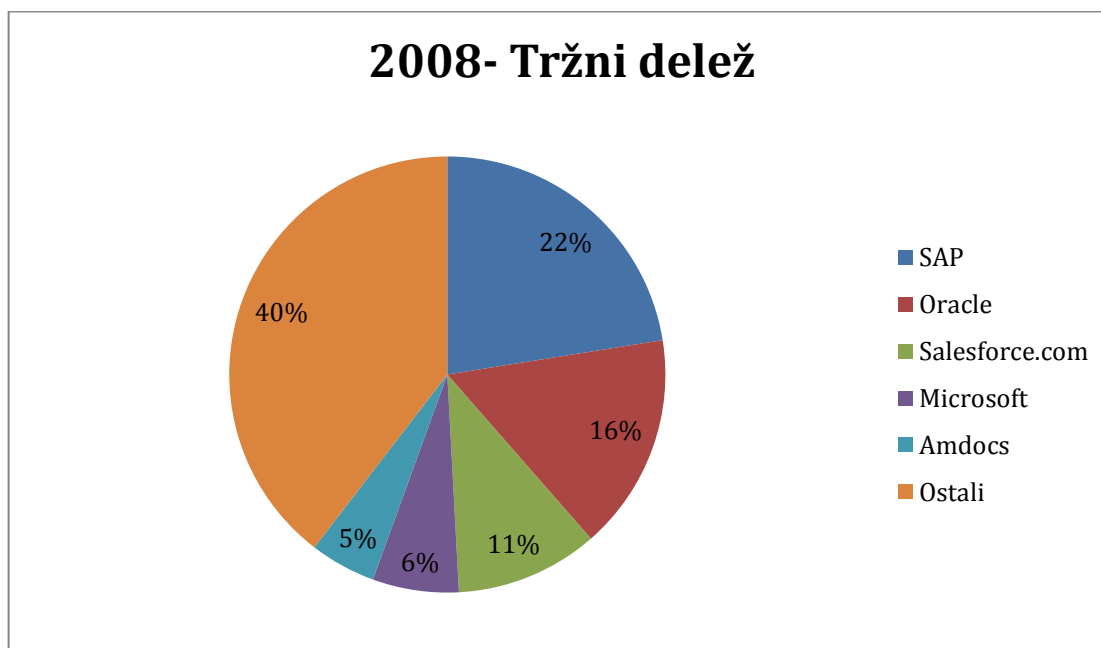
Sistemi za upravljanje odnosov s strankami (*angl. Customer relationship management*, v nadaljevanju CRM) temeljijo na strategiji podjetja za upravljanje odnosov s strankami, dobavitelji in poslovnimi priložnostmi. S tehnološkimi pristopi poizkušamo doseči avtomatizacijo, organizacijo in sinhronizacijo poslovnih

procesov. Največji poudarek je na prodaji, vendar so prisotna tudi področja marketinga, podpore strankam ter tehnične podpore. Cilji, ki jih podjetje z uporabo CRM strategije navadno želi doseči so: iskanje in privabljanje novih strank, negovanje in ohranjanje strank, ki že poslujejo s podjetjem in zmanjšanje stroškov marketinga in službe za stike s strankami. Za implementacijo CRM strategije v podjetje je ključnega pomena izmeriti in ovrednotiti relacije s strankami. Prednosti integracije takšnega sistema so lahko za podjetje zelo dobičkonosne. Poveča se lahko kvaliteta in učinkovitost, zmanjšajo se stroški, pri poslovnih odločitvah nam sistem nudi analitično-statistično pomoč za lažje odločanje in še mnogo drugih prednosti. Te prednosti pa lahko dosežemo samo, če uspešno integriramo CRM sistem v poslovanje podjetja.

2.1 Trg sistemov za upravljanje odnosov s strankami

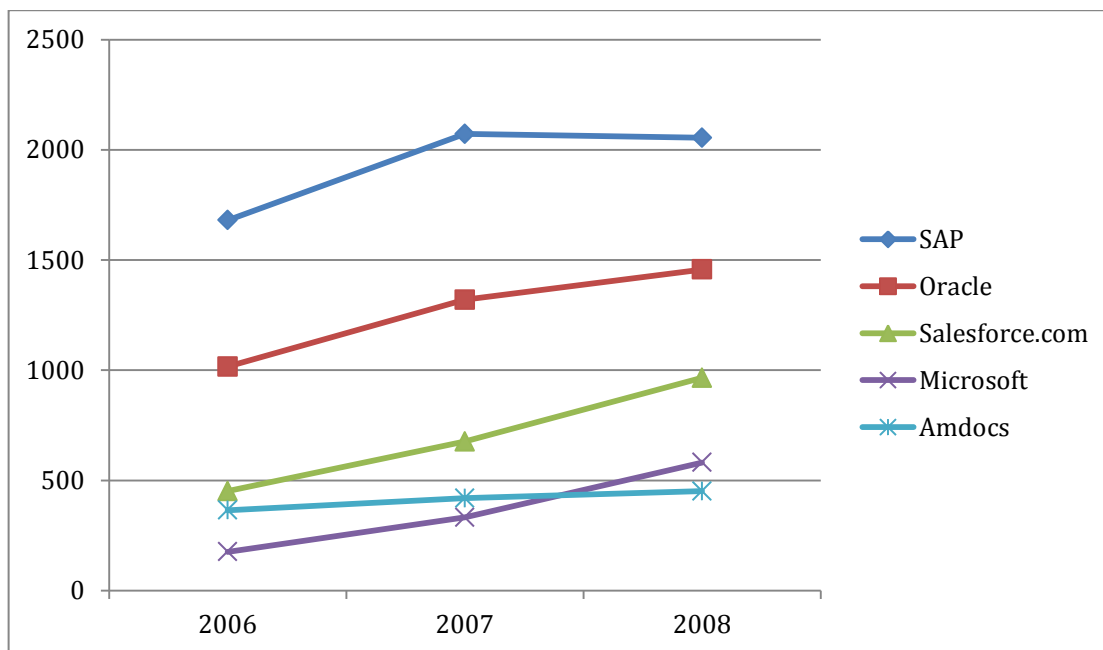
V zadnjem desetletju je bilo področje upravljanja odnosov s strankami zelo zanimivo za ponudnike programskih rešitev. Kot lahko opazimo na *sliki 2*, ne moremo govoriti o temu, da bi neko podjetje imelo monopol na trgu. Že več let pa ima SAP na tem področju pomemben tržni delež.

Slika 2: Tržni delež ponudnikov sistemov za upravljanje odnosov s strankami[2]



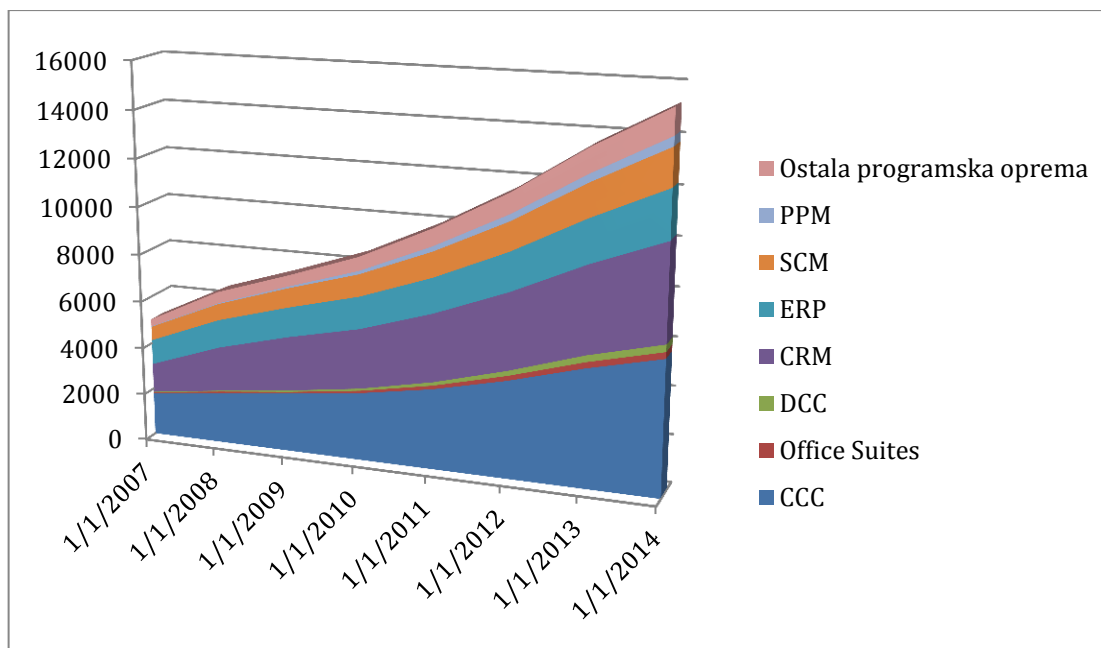
Zanimivo je dejstvo, da SAP v letu 2008 ni povečal svojega tržnega deleža. Razlog lahko iščemo v rasti novejših organizacij na tržišču. Na *sliki 3* je razvidno, kako se je v zadnjem obdobju na trgu prebilo podjetje Salesforce.com, zaradi inovativne ponudbe sistema za upravljanje odnosov s strankami v oblaku.

Slika 3: Rast tržnega deleža vodilnih ponudnikov sistemov za upravljanje odnosov s strankami (v milijonih EU)[2]



Področje sistemov za upravljanje odnosov s strankami bo v prihodnosti še naraščalo. Kot je razvidno iz *slike 4* se bo dobilček do leta 2014 na področju upravljanja odnosov s strankami še dodatno povečal. Programske rešitve za upravljanje odnosov s strankami so na tržišču že več kot desetletje, zato lahko njihovo nadaljnjo rast povežemo s tem, da je tržišče razumelo pravo vrednost teh sistemov oziroma doseglo planoto produktivnosti[3].

Slika 4: Napoved za dobiček SaaS programske opreme na področju aplikacij namenjenim za podjetja[8]



2.1.1 Slovenski trg

Študija opravljena na ekonomski fakulteti razkriva, kakšno je stanje v Sloveniji. Kot lahko opazimo v *tabeli 1*, se javne organizacije odločajo za nakup slovenskih rešitev (77%), podjetja pa se odločajo za nakup tujih rešitev (38%). Razlika je predvsem na področju kompleksnosti celovite programske rešitve. Povprečno število modulov celovite programske rešitve v podjetjih je 6,11, v javnih organizacijah pa 2,33. To pomeni, da se podjetja odločajo za zahtevnejše programske rešitve, kar posledično pomeni tudi večjo verjetnost neuspeha. Moduli, ki so najpogosteje uvedeni so: finančni menedžment (angl. Financial Management - FI), prodaja in distribucija (angl. Sales and Distribution - SD), človeški viri (angl. Human Resources - HRM) in materialno poslovanje (angl. Material Management - MM), medtem ko skladno z razvojnimi prioriteta na področju informacijske tehnologije organizacije redko uvajajo modula menedžment oskrbne verige (angl. Supply Chain Management - SCM) in menedžment odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management - CRM).

Tabela 1: Način pridobitve celovite programske rešitve[9]

	Javne organizacije	Podjetje
Lastni razvoj	0%	17%
Razvoj zunanjih izvajalcev	23%	22%
Nakup slovenske rešitve	77%	23%
Nakup tuje rešitve	0%	38%

Slovenski trg je v obdobju med letoma 2005 in 2009 zmanjšal prioriteto uvajanja sistemov za upravljanje odnosov s strankami. Kot je prikazano v *tabeli 2*, so se iz petega mesta v letu 2005 premaknile na sedmo mesto v letu 2009. Zanimivo bi bilo ugotoviti, kaj so razlogi za to. Če upoštevamo predlog iz *The CRM project management handbook* [3] je razlog to, da so sistemi za upravljanje odnosov s strankami že doživeli vrhunec napihnjjenih pričakovanj in šele sedaj je trg zaznal njihovo pravo vrednost. Vsaka programska rešitev gre skozi obdobja, v katerih se pričakuje različno vrednost dobička, ki jo bo ta programska rešitev prinesla. Potrebno je neko daljše obdobje, da se ugotovi pravo vrednost programske rešitve. Enako je bilo za sisteme za upravljanje odnosov s strankami.

Tabela 2: Prioritete uvajanja IT[10]

	2009	2005
Mehanizmi za zagotavljanje varnosti podatkov	1	1
Celovite programske rešitve (ERP)	2	2
Dokumentni sistemi	3	4
Virtualizacija strežnikov	4	-
Orodja poslovne inteligence	5	6
Orodja za management podatkov (storage management)	6	3
Rešitve za management odnosov s strankami (CRM)	7	5

2.2 Negativne lastnosti

Sistemi za upravljanje odnosov s strankami obljublajo ustvarjanje dodatnega dobička, vendar obstaja nekaj nevarnosti na katere moramo biti pozorni pri implementaciji.

Nevarnosti implementacije CRM-ja:

- implementirati CRM preden ustvarimo uporabniško strategijo
- postaviti CRM v produkcijo preden primerno spremenimo strukturo naše organizacije, da se bo prilagodila spremembam
- predpostavka da več tehnologije je boljše
- vdiranje v zasebnost strank

2.2.1 Implementirati CRM preden ustvarimo uporabniško strategijo

Managerski pripomočki so lahko na prvi pogled zelo privlačni. CRM produkti obljublajo, da bodo avtomatizirali večni problem pridobivanja donosnih strank in odstranjevanje tistih, ki ne prinesejo dobička. CRM nam lahko pomaga pri doseganju tega cilja, vendar se moramo zavedati, da moramo najprej razviti in implementirati strategijo za pridobivanja kupcev. To pa zaradi tega, ker se učinkovit »customer relationship management« se še vedno nanaša na učinkovito segmentizirano analizo. Poleg tega pa je oblikovan tako, da dosega specifične marketinške cilje. Če bi skušali implementirati CRM brez analize in določevanja marketinških ciljev, bi to bilo enakovredno gradnji hiše brez načrtovanja arhitektov in gradbenih projektantov. Ne glede na to veliko menedžerjev zmotno razume CRM tehnologijo kot marketinško strategijo. To pa pomeni, da v določenih primerih dovolijo prodajalcem softwerja določiti, kako se bodo lotili odnosov s strankami. V določenih primerih se je že zgodilo, da so podjetja spreminjala svojo strategijo do strank zaradi nakupa nove tehnologije. Tehnologija, ki se nanaša na stranke, mora za uspešne rezultate vedno biti usklajena s strategijo marketinga.

2.2.2 Postaviti CRM v produkcijo preden primerno spremenimo strukturo naše organizacije

Inštalacija CRM tehnologije pred ustvarjanjem organizacije, ki je usmerjena v relacije z uporabniki, je zelo nevarno. Če želi podjetje ustvariti boljša razmerja z bolj dobičkonosnimi partnerji, mora najprej natančno opredeliti ključne poslovne procese, ki se navezujejo na stranke. Imeti samo strategijo ni dovolj, CRM sistem bo začel uspešno delovati šele, ko bodo organizacija in njeni procesi (opisi del, meritve uspešnosti, sistemi za kompenzacijo, programi za učenje) prestrukturirani za doseganje višjega zadovoljstva uporabnikov.

Na sistem CRM ne vplivajo samo poslovni procesi, ki so povezani z uporabniki, temveč je potrebno upoštevati in preučiti tudi strukture oddelkov in produktov. V večini primerov uprava podjetja ne vidi potrebe po spremembah znotraj infrastrukture in sistema podjetja pred investicijo v CRM tehnologijo. Na podlagi raziskave, ki jo je izvedel on-line center CRM forum, lahko ugotovimo da to drži. Na vprašanje »kaj je bilo narobe s CRM projektom« je 4% managerjev navedlo težave z programsko opremo, 1% je odgovorilo, da so dobili slabe nasvete, kar 87% pa je

navedlo kot glavno napako za neuspešnost CRM projekta pomanjklivost zaradi neustreznih sprememb managementa.

2.2.3 Predpostavka, da več tehnologije je boljše

Veliko managerjev avtomatsko predpostavi, da je več tehnologije boljše. Vendar to v primeru CRM tehnologije ni nujno res. Odnose s strankami lahko upravljamo na veliko načinov, za doseganje ciljev pa so v določenih primerih velike investicije v tehnologijo nepotrebne. Zanašati se zgolj na tehnološko rešitev, oziroma predpostavljati, da je high-tech rešitev boljša od low-tech, je velika nevarnost.

2.2.4 Zasledovanje strank

Napake, ki se tukaj lahko zgodijo so ustvarjanje zvez z napačnimi uporabniki in napačno ustvarjanje zvez s profitabilnimi uporabniki. Idealno bi bilo, če bi lahko ugotovili za vsakega posameznega uporabnika, kakšen dobiček nam bo prinesel. Za pridobivanje takega znanja je potrebno zbrati čim večje število informacij o stranki. Težava lahko nastane, če preveč posegamo v osebnost stranke. Na primer, če bi želeli izvedeti kakšno je finančno stanje stranke, bi lahko dosegli negativen učinek.

2.3 Tipi sistemov za upravljanje odnosov s strankami

Sisteme za upravljanje odnosov s strankami navadno razdelimo na različne tipe. Prvi tip sistema je operativni sistem za upravljanje odnosov s strankami[11]. To področje pokriva avtomatizacijo poslovnih procesov, ki se navezujejo na dostopne točke med podjetjem in stranko. Navadno tukaj govorimo o področjih kot so avtomatizacija prodaje, avtomatizacija marketinga ter avtomatizacija podpore uporabnikom. To so značilnosti, ki so jih uspešno uporabljala velika podjetja sebi v prid. Uporabnost lahko opazimo, če podjetje razvije klicne centre oziroma raznorazne sisteme za avtomatizacijo prodaje. Na tržišču je veliko ponudnikov, ki se osredotočajo na operativni del sistemov za upravljanje odnosov s strankami.

Drugi tip sistema je analitičen sistem za upravljanje odnosov s strankami. Osredotoča se predvsem na pridobitev, shranjevanje, organizacijo, analizo, interpretacijo ter uporabo podatkov, ki nastanejo v operativnem delu našega

podjetja. Integracija takega sistema sega z roko v roki z operativnim sistemom za upravljanje odnosov s strankami, saj se ta dva sistema med seboj dopolnjujeta.

Zadnji med najbolj osnovnimi tipi, je kolaborativen. Ta omogoča uporabo kolaborativnih storitev ter infrastrukture, tako da je možna interakcija med podjetjem in vsemi vhodnimi kanali, ki jih podjetje premore. Vzpostavljena je povezava med stranko, podjetjem ter zaposlenimi.

Kot lahko opazimo na *sliki 5*, se ti trije tipi sistemov prepletajo med seboj, oziroma v nekaterih primerih podpirajo eden drugega. Za doseganje optimalnih rezultatov in povečanje zadovoljstva uporabnikov je potrebna integracija prvin vseh treh tipov sistemov za upravljanje odnosov s strankami. Če na preprost način predstavimo osnoven koncept sistema za upravljanje odnosov s strankami, ga razdelimo na operativen in analitičen del.

Slika 5: Delitev sistemov za upravljanje odnosov s strankami [lastna raziskava]



Poleg že prej omenjenih osnovnih tipov poznamo še druge, tako da je razširjen seznam tipov sistemov za upravljanje odnosov s strankami naslednji:

- Operativni CRM
- Analitični CRM
- Prodajni CRM
- CRM namenjen vodenju kampanj
- Sodelovalni CRM
- Kolaborativen CRM
- CRM za odnose z potrošniki
- Enostavni CRM
- Socialni CRM

Slika 6 prikazuje ponudnike za nekatere tipe sistemov.

Slika 6: Reprezentativni ponudniki za posamezne tipe sistemov za upravljanje odnosov s strankami [lastna raziskava]

Prodaja	Marketing	Podpora uporabnikom
<ul style="list-style-type: none">• Mycrossoft Dynamics CRM• Oracle CRM on demand• SAP• Sugar CRM• Netsuite• Salesforce.com	<ul style="list-style-type: none">• Mycrossoft Dynamics CRM• SAP• SAS• L-soft• Lyris• Netsuite	<ul style="list-style-type: none">• SAP• Salesforce.com• Oracle• InVision• Parature

Podrobneje bomo analizirali ključne funkcionalnosti analitičnega sistema za upravljanje odnosov s strankami.

2.3.1 Analiza prodaje

Aplikacija omogoča več dimenzijsko analizo prodaje glede na podane parametre (prodaja glede na komunikacijski kanal; prodaja glede na produkt, kategorijo produkta ali grupo produkta; prodaja glede na sezono; navzkrižna

prodaja; nadprodaja; prodaja glede na kupca, segment kupca, demografija kupca; analiza razmerja med zadovoljstvom uporabnikov in velikostjo prodaje; analiza značilnic uporabnikov, ki kupijo določen produkt). Ta funkcionalnost omogoča organizacijam celoten pogled nad prodajo in s pomočjo tega orodja lahko določamo trende in vzorce iz podatkovne baze prodaj.

2.3.2 Analiza profila uporabnika/kupca

Zelo pomembno je imeti sposobnost identificirati potencialnega kupca v veliki masi ljudi. Segmentacija uporabnikov/kupcev postaja ključni element v marketinških strategijah. To pa zaradi tega, ker postajajo trgi vedno bolj fragmentizirani. Ta funkcionalnost omogoča grajenje bolj kvalitetnih zvez v obdobju marketinga ena-na-ena.

2.3.3 Analiza kampanje

Cilj vsakega podjetja je prehod iz masovnih kampanj v bolj specifične, prilagojene glede na kupce. Za doseganje prilagoditve kampanje moramo biti sposobni natančno določiti ciljne kupce, poleg tega pa moramo analizirati odziv kupcev na določeno kampanjo. Večina organizacij sproži veliko število promocijskih kampanj za veliko število produktov v raznoraznih medijih. Ta funkcionalnost CRM-ja izboljša sposobnost podjetja za razumevanje tega celotnega procesa, od izbire ciljnih kupcev do analiziranja njihovih odzivov.

2.3.4 Analiza zvestobe

Analiza zvestobe je zelo pomembna za ugotavljanje, kateri kupci bodo dolgoročno dobičkonosni. Kupce, ki so zvesti, moramo nagrajevati in jim nuditi posebne priložnosti. Tako lahko ustvarimo neko dodano vrednost, ker kupci, ki se bodo počutili del našega podjetja, bodo bili pripravljeni porabiti in vlagati več. Tukaj lahko nastane težava, če podjetje predpostavi, da je upravljanje zvestobe strank enako kot upravljanje strank za kratkoročen dobiček[18].

2.4 Proces integracije

Zelo pomembno je kakšen pristop izberemo pri procesu integracije. Tabela 3 prikazuje enega od možnih načinov. Zelo pomembno je, da zaradi obsežnosti sistema integracijo razdelimo na različne faze. Poleg tega ne moremo čakati v nedogled in pričakovati, da bomo imeli takoj 100% funkcionalen sistem. Prav zaradi tega je pomembno, da čim hitreje začnemo dosegati začetne cilje. Razvoj sistema lahko poteka tudi v fazah.

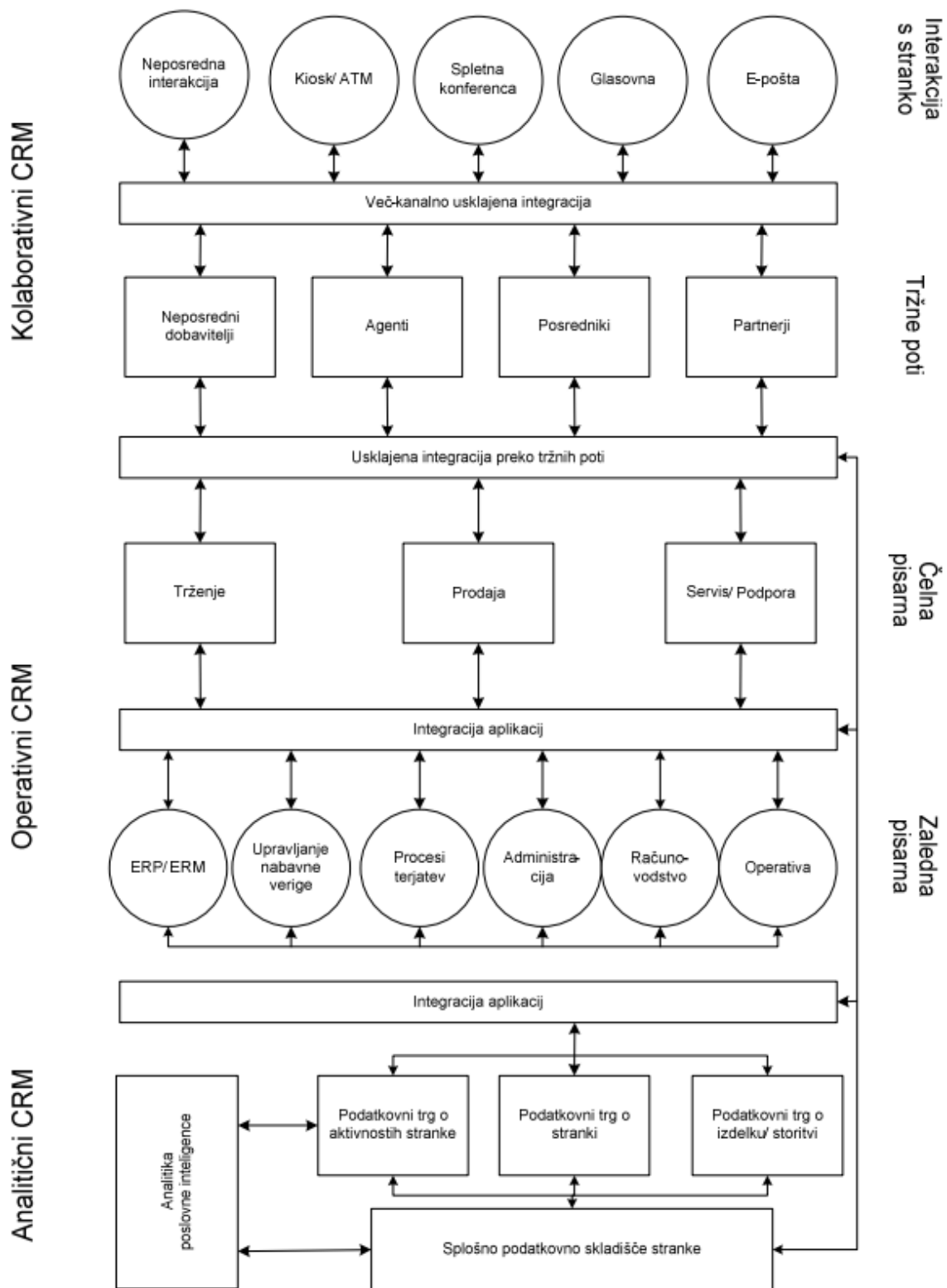
Tabela 3 : Primer pristopa k implementaciji sistema za upravljanje odnosov s strankami, povzeto po[4]

Faza	Priprava na CRM	Oblikovanje CRM koncepta	Implementacija CRM koncepta
Aktivnost	Revizija: <ul style="list-style-type: none"> • Stanje podjetja • Posebnosti trga • Pregled obstoječih CRM aktivnosti 	Določanje aktivnosti CRM sistema: <ul style="list-style-type: none"> • Interakcija z uporabniki • Individualizacija produktov in storitev 	Izboljšava koncepta po potrebi
	Vizija: <ul style="list-style-type: none"> • Cilji in prioritete • Smernice razvoja • Dodana vrednost 	IT koncept: <ul style="list-style-type: none"> • Sistemske zahteve • Organizacijske zahteve 	Vpeljava sistema: <ul style="list-style-type: none"> • Implementacija • Menedžerske spremembe • Kulturne spremembe • Kontrola projekta
	Razvoj segmentacije: <ul style="list-style-type: none"> • Segmentacija uporabnikov • Koncept vrednotenja uporabnikov • Dobičkonosnost uporabnikov 	Poslovni načrt: <ul style="list-style-type: none"> • Izračun stroškov in koristi • Amortizacija sistema 	Doseganje začetnih ciljev
Trajanje	6-8 tednov	4-10 tednov	4+ tednov

Značilnosti faznega razvoja so sledeče[19]:

- Sistem je razvit in dostavljen uporabniku v več fazah
- Osnova za razvoj (prve faze) je arhitekturni načrt celotnega sistema
- Faze, ki so že predane uporabniku, že zagotavljajo neko zaokroženo (čeprav nepopolno) funkcionalnost.
- Uporabniki lahko preverjajo ali celo uporabljajo rešitve prvih faz, medtem ko so naslednje faze še v razvoju.
- Fazni pristop nudi prednosti razvoja s prototipi in hkrati zagotavlja boljšo preglednost projekta, boljše vodenje projekta in v končni fazi boljšo strukturo produkta.

Slika 7: Primer arhitekture sistema[16]



3 Tipi integracije

Proces, pri katerem v podjetje vpeljemo novo programsko rešitev, imenujemo integracija. Vprašanje, ki si ga podjetja postavljajo je, kakšen tip integracije je najbolj ustrezno izbrati. Poznamo sledeče tipe integracije: lasten razvoj, zunanje izvajanje ter zunanjega dobavitelja storitve. Uspešnost uvedbe sistema za upravljanje odnosov s strankami je pogojena s pravilno izbiro tipa integracije.

3.1 Lasten razvoj

O lastnem razvoju govorimo, ko se podjetje odloči, da bo programsko rešitev izvedlo v lastni režiji. Seveda je predpogoj za to, da ima podjetje dovolj sposoben IT sektor, ki je v stanju projekt izpeljati od začetka do konca. Izpeljati projekt tako velikega obsega, kot so sistemi za upravljanje odnosov s strankami, je zahtevna naloga.

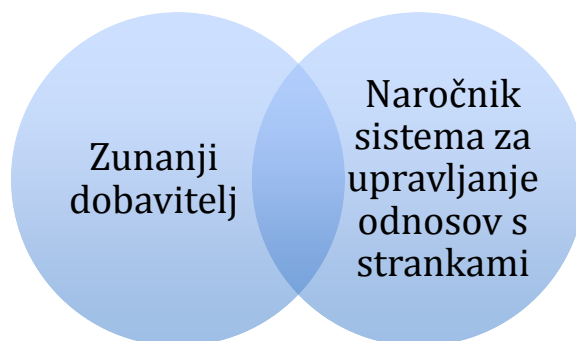
Največja prednost, ki jo prinese lasten razvoj, je izdelava sistema po meri podjetja. Zunanji izvajalec ne bo nikoli imel toliko znanja in informacij o našem podjetju kot jih imamo mi sami. Posledica tega je, da zmanjšamo riziko, da bo končni izdelek v navzkrižju s potrebami in zahtevami uporabnikov[15]. Lasten razvoj nima pravih slabosti, je pa pogojen z veliko mero tveganja. Največja težava je, če se projekt ne uresniči.

3.2 Zunanje izvajanje in zunanji dobavitelji storitve

Zunanje izvajanje je proces, ko podjetje prepusti poslovni proces v izvajanje neodvisni zunanji organizaciji. Razlikovati moramo med zunanjimi izvajalci in zunanjimi dobavitelji[14]. Zunanji izvajalci delajo po naših navodilih in standardih izdelke ali storitve, ki jih praviloma dobavljajo samo nam. To omogoča dokaj visoko stopnjo prilagodljivosti. Zunanji dobavitelji pa realizirajo rešitev sami po svojih standardih. To pomeni, da naše podjetje ni vpleteno v proces realizacije rešitve. V tem primeru se mora podjetje prilagoditi rešitvi. Težava pri sistemih za upravljanje odnosov s strankami je v tem, da so zelo dinamični. Zaradi potrebe po spremembah, lahko pri zunanjih dobaviteljih zaidemo v težave. Vprašanje je ali bo zunanji dobavitelj sploh ugodil našim potrebam po spremembah. Tudi v primeru, da zunanji dobavitelj ugodni spremembam, je to navadno cenovno zelo drag proces.

Iz intervjuja z zaposlenimi v Banki Koper lahko razberemo, kaj so težave z zunanjimi izvajalci. Napačno je privzeti, da če preprustimo izvajanje zunanjim izvajalcem, bo rešitev avtomatsko cenejša. Zunanji dobavitelj lahko ponuja osnovni model, ki je cenejši v primerjavi z lastnim razvojem, vendar je vprašanje, če bo celotna rešitev cenejša. Pri sistemih za upravljanje odnosov s strankami, bo zunanji dobavitelj težko prodal rešitev kot črno škatlo (angl. Black box). Najbolj smiselna rešitev za zunanje izvajalce je prikazana v *sliki 8*

Slika 8: Primer metode zunanjega izvajanja [povzeto po priloga 1]



Zunanji dobavitelj in naročnik sistema za upravljanje odnosov s strankami morata tvoriti neke vrste presek, kateri skrbi za razvoj in implementacijo programske rešitve. Tukaj mislimo na neko ekipo, ki je sestavljena iz razvijalcev zaposlenih pri zunanjem dobavitelju ter uporabnikov sistema na strani naročnika. Pomembno je, da razvijalci pri zunanjem dobavitelju skrbijo za sistem upravljanja odnosov s strankami pri naročniku.

Zunanja rešitev ne pomeni, da je avtomatsko cenejša. Moramo se zavedati, da zunanji paketi niso dobro prilagojeni. Sicer je lahko osnovni model cenejši, vendar je potrebno gledati celotno sliko. Sistemi za odnose s strankami so dokaj dinamični, zato se lahko zgodi, da so potrebni popravki in nadgradnje po implementaciji. V tem primeru bodo zunanje programske rešitve potrebovale več časa za izpeljavo nadgradnje v primerjavi z interno rešitvijo. Ker je čas ključnega pomena dandanes, si pri programskih rešitvah želimo sposobnosti hitrih sprememb. V primeru sistemov za upravljanje odnosov s strankami težko prodamo black box rešitev, ker so potrebe podjetij zelo specifične. Če izberemo zunanjo rešitev je zelo pomembno, da pri implementaciji sodeluje podjetje, ki je naročilo storitev. Izbira zunanje rešitve je v veliki meri odvisna od velikosti podjetja. Če je podjetje majhno, si v nekaterih primerih ne more privoščiti lastnega razvoja. Zunanje podjetje mora

imeti vsaj nek del osebja, ki deluje izključno za podjetje, kateremu nudijo rešitev sistema za upravljanje odnosov s strankami.

3.3 Programska oprema kot storitev

Programska oprema kot storitev (angl. Software as a service (SaaS)) je način dostavljanja programske opreme stranki, kjer je programska oprema in vsi ostali podatki, ki so z njo povezani gostovani centralizirano. Uporabniki sistema imajo omogočen dostop preko klienta, navadno je to kar spletni brskalnik. SaaS je postal razširjen model za večino poslovnih aplikacij. Te aplikacije vključujejo računovodstvo, management informacijskih sistemov ter Customer relationship management. Po več kot desetih letih uporabe SaaS se še naprej razvija in raste. Razlog je preprost, obstaja tržni segment podjetij, ki imajo omejen kapital za investicije. Prav zaradi tega potrebujejo stroškovno bolj dostopno programsko opremo, katera potrebuje manjšo začetno investicijo. SaaS postaja ključen tudi na trgu CRM-ja, v letu 2009 je obsegal 24% vseh CRM rešitev[8].

4 Zasnova sistema za upravljanje odnosov s strankami

4.1 Analitičen vidik

Banka Koper je obalno podjetje v slovenskem prostoru, ki deluje na področju bančništva. Tudi oni so se odločili za uvedbo sistema za upravljanje odnosov s strankami v svoje poslovanje. Odločili so se za lasten razvoj programske rešitve, ker so imeli dovolj močan IT sektor. Pomembno je poudariti, da so razvili že veliko število aplikacij, ki so ključne za delovanje Banke Koper. Sistem za upravljanje odnosov s strankami so zasnovali tako, da bo omogočal povezljivost med vsemi aplikacijami (angl. core business applications).

4.1.1 Cilji in namen aplikacije

Najpomembnejši cilj je bil povečati prodajo in vpeljati navzkrižno prodajo bančnih produktov. Poleg tega je bilo potrebno vzpostaviti boljšo neposredno komunikacijo in prodajo s strankami preko različnih prodajnih kanalov ter analizirati poslovanje strank in pripraviti primerno ponudbo stranki. Zelo pomemben cilj je bil tudi pridobiti informacije o željah in potrebah strank.

Namen aplikacije je celovita rešitev upravljanja odnosov s strankami za potrebe bančništva. Omogočati mora integracijo preko vseh kanalov, ki so uporabljeni v dosedanjem sistemu banke. Uporabniki aplikacije imajo zagotovljen dostop do vseh informacijah o komitentih ter možnost oblikovanja različnih bančnih ponudb. Ponudbe so lahko personalizirane in zelo specifične za enega komitenta ali pa masovne oziroma bolj splošne in so namenjene določeni skupini komitentov. Aplikacija omogoča bančnemu uslužbencu vpogled v poslovanje komitenta, spremljanje prodajnih aktivnosti ter proaktivno prodajo ustreznega produkta komitentu ali skupini komitentov. Aplikacija je namenjena vsem zaposlenim v banki, ki opravljajo prodajne aktivnosti v vseh komercialnih enotah.

Zahteve:

- Multikanalno komuniciranje.
- Ciljno prodajanje bančnih produktov.
- Segmentacija komitentov in produktov.
- Upravljanje s poslovnim procesom prodaje in avtomatizacija tega procesa.
- Analiziranje komitentov za potrebe izvajanja ciljnega oglaševanja.

Osnovna strategija je bila, da bi z pomočjo sistema za upravljanje odnosov s strankami uspešno realizirali poslovni plan. Pri implementaciji so si pomagali z že razpoložljivo bazo podatkov. Na razpolago so imeli bazo o uporabnikih in njihovem poslovnem odnosu z banko. Ko so vpeljali sistem za upravljanje odnosov s strankami, so obstoječo bazo dodelali in sedaj ima CRM sistem svojo ločeno bazo podatkov. Pri razvoju sistema so poleg internih delavcev pomagali tudi zunanji izvajalci. Zunanji izvajalci so pomagali predvsem pri strukturiranju podatkov, izobraževanju analitičnega orodja SAS, razvoju aplikacije ter pri pripravi analitičnih modelov. Pri sami implementaciji si niso pomagali s kontrolnim seznamom, saj je bil projekt preveč specifičen. Za varovanje podatkov je poskrbljeno z internim pravilnikom o varovanju podatkov, ki je v skladu z zakonodajo. Poleg tega ima banka določeno varnostno politiko za informacijske sisteme.

Vnos podatkov je možen na naslednje načine:

- vnos podatkov s strani bančnega delavca
- vnos podatkov preko interaktivne komunikacije uporabnika/komitenta z banko preko elektronske banke, mobilne banke
- podatki iz bančnega podatkovnega skladišča

4.1.2 Zasnova aplikacije

Aplikacija je zasnovana tako, da omogoča prodajnikom in skrbnikom komitentov celovito spremljanje komitenta in izvajanje prodajnih aktivnosti z namenom izboljšanja storitev do komitentov in s tem povečanja njihovega zadovoljstva. Sistematično se pridobivajo in vodijo podatki o komitentih in produktih, po vseh prodajnih poteh, ki jih se v banki uporabljajo.

Eno izmed osnovnih izhodišč pri uvajanju CRM-ja je spoznati svoje trge in stranke. To pomeni zbiranje podatkov o strankah – kdo so naše stranke, kakšne so njihove potrebe in kakšno je njihovo vedenje, kakšne so izkušnje, kako so donosne, kakšen delež svojega denarja nam namenijo in podobno. Na osnovi teh podatkov se vzpostavi podatkovno bazo strank, kjer bodo bančniki dobili vse informacije, ki jih potrebujejo za oblikovanje trženjskih akcij. Področje »**Komitent**« zagotavlja bančniku dostop do informacij, ki vključuje pregled splošnih in finančnih podatkov. V to so vključeni pogodbeni odnosi, ki jih ima komitent v banki in so poleg osnovnih podatkov podlaga za celovito obravnavo komitenta.

Del vmesnika, ki je namenjen spremljanju in beleženju vseh kontaktov komitentov z banko je opredeljen v sklopu »**Aktivnosti**«. V tem operativnem delu vmesnika se upravlja z vsemi kontakti s komitentom in v končni fazi tudi izvaja prodajne aktivnosti na dogovorjen način. Posebej se ureja množično pošiljanje ponudb, ki zagotavlja pošiljanje ponudbe za določeno skupino komitentov, opredeljeno s kriteriji iz osnovnih podatkov ali s segmentacijo, z uporabo dogovorjenih kanalov komuniciranja.

Sklop »**Pripomočki**« je razdeljen na tri področja. Prvo področje so koristne informacije, ki omogočajo dostop do hitrih informacij, ki se nahajajo na Intranetu in spletnih straneh banke. Drugo področje je primerjava produktov s povezavo na spletne strani banke, kjer so opisane primerjave med posameznimi produkti. Zadnje področje so Informativni izračuni za depozite in kredite fizičnih oseb, ki so dostopni kot povezava na spletne strani banke.

»**Statistika**« je namenjena izvajanju planiranja prodaje, spremljanju realizacije planirane prodaje in omogočanju vpogleda v statistiko – funkcionalnost je v pripravi.

Področje »**Administracija**« nima vsebine v smislu CRM-ja, ampak se uporablja za urejanja pravic za delo z vmesnikom, vnosa novih skrbnikov, vnosa sprememb podatkov in podobno.

In »**Čakalna vrsta**«, ki je namenjena izvajanju aktivnosti zaposlenih v klicnem centru banke.

4.2 Operativen vidik

Razlogi za uvedbo CRM so številni in zahtevajo veliko vložnega truda za uspešno integracijo v podjetje. Glavni razlogi, da se je podjetje Actual odločilo uporabiti CRM so sledeči:

- Centralizacija vseh podatkov o strankah s katerimi prihaja podjetje v stik
- Omogočiti posameznemu prodajalcu in vodiji prodaje boljši nadzor nad lastnim delom
- Spremljanje in vrednotenje marketinških aktivnosti
- Spremljanje zadovoljstva kupcev preko anket in vprašalnikov
- Avtomatizacija poročanja v prodaji

4.2.1 Centralizacija vseh podatkov o strankah

Število podatkov o strankah eksponentno narašča z velikostjo podjetja. Podjetja, ki imajo veliko število strank, potrebujejo sistematičen pregled nad vsemi podatki, ki jih zbirajo o strankah. To pa lahko dosežemo s centralitacijo vseh podatkov.

Uslužbenec ima tako na enem mestu dosegljive podatke, ki omogočajo poslovanje svojemu podjetju. Med te podatke spadajo nove potencialne stranke s katerimi prihaja podjetje v stik na enem mestu. Pomembni so tudi podatki o kupcih s katerimi podjetje posluje in mu omogočajo ostati v stiku. Stiki s kupci se morajo ohranjati ne glede na kadrovske spremembe, saj te ne smejo ovirati poslovanja. Največja prednost pa je možnost sledenja dogodkov s kupcem. Kot dogodke razumemo dogovore, sestanke, ponudbe, konkurenco pri kupcu, informacije o povezavah oziroma poznanstvih. Beleženje zgodovine o kupcu na enem mestu olajša delo prodajalcem.

4.2.2 Nadzor uspešnosti prodajalca

Prodajalci so tisti, ki ustvarjajo dobiček v podjetju s tem, da prodajajo produkte podjetja v katerem so zaposleni. Nadzorni mehanizmi v CRM sistemu so vgrajeni, da prodajalcu in vodji prodaje omogočajo boljši nadzor nad lastnim delom. Aktivnosti prodajalca se delijo na: spremljanje statusov ponudb in dogovorov s kupcem, spremljanje učinkovitosti, izvajanje ukrepov za izboljšanje prodajnih rezultatov, spremljanje plana in realizacije, boljše opredeljevanje prodajnih prioritet glede na verjetnost uspeha projekta in možnost zaključevanja prodaje.

4.2.3 Spremljanje in vrednotenje marketinških aktivnosti

Sistem sprejema dnevno zelo velike količine podatkov. Prav zaradi tega je zelo pomembna centralizacija podatkov. Vsi podatki o strankah s katerimi prihaja podjetje v stik se zbirajo na enem mestu. To omogoča boljši pregled in zmanjšuje kompleksnost sistema. Večji del teh podatkov prihaja iz segmenta potencialnih strank, saj obstoječa podjetja s katerimi trgujejo imajo že shranjena v ERP sistemu.

CRM omogoča posameznemu prodajalcu in vodji prodaje boljši nadzor nad lastnim delom. Sistem mu omogoča spremljanje statusov ponudb in dogovorov s kupcem. Prisotno je tudi orodje za spremljanje učinkovitosti. To omogoča prodajalcu spremljanje učinkovitosti v realnem času. Pri izboljšanju učinkovitosti prodaje prodajalcu pomagajo orodja s katerimi lahko izvede ukrepe za izboljšanje prodajnih rezultatov. V posebnem zavijku lahko spremlja zastavljen plan in realizacijo le tega. Za doseganje višje stopnje prodaje je omogočeno opredeljevanje prodajnih prioritet glede na verjetnost in možnost zaključevanja prodaje.

Večina podjetji, ki ne uporabljajo CRM-ja zahteva od prodaje, da beležijo aktivnosti npr. v Excel, WORD,... nato ta poročila združujejo in na tej osnovi izdelujejo različna prodajna poročila, ki služijo zlasti boljšemu napovedovanju prodajnih rezultatov, spremljanju učinkovitosti prodaje ter tudi za pravočasno naročanje blaga in planiranja storitev ter posledično optimizacije zalog materiala. Z dosledno uporabo CRM-ja je to dosegljivo in bolj izčrpno v nekaj klikih.

Ravnotako lahko v CRM-ju izdelamo določene workflow procese, ki jih imajo podjetja uvedena (npr. večstopenjsko potrjevanje ponudb).

4.2.4 Segmentacija kupcev

Segmentacijo kupcev je podjetje Actual izdelalo na sledeč način. Kupce (obstoječe in potencialne) so iz različnih virov izvozili v Excel, tam podatke uredili ter opremili z dodatnimi podatki kot so velikost kupca, rangirna lestvica (ABC), industrija, obstoječi/novi, število zaposlenih, katere informacijske sisteme uporabljajo in kdo so njihovi dobavitelji IT storitev. Vse te podatke seveda potrebujejo skozi celoten trženjski proces od marketinških aktivnosti, kjer pripravljajo usmerjena marketinška pisma, mailinge, akcije na točno definiran segment (npr. veliki kupci, novi/potencialni iz dejavnosti XY, usmerjeno na finančnega direktorja ali IT direktorja ali upravo). Podatki so bili na razpolago v različnih virih, bilo jih je potrebno le prečistiti ter opremiti z dodatnimi informacijami, kar jim je omogočilo v nadaljevanju izvajanje segmentacije glede na potrebe podjetja.

4.2.5 Vhodni kanali

Podatki prihajajo iz različnih virov. Nekateri podatki prihajajo iz spleta, drugi iz mailov. Večino podatkov (bodisi o kupcih ali dokumentov ali zapisov) v CRM-ju pa generirajo prodajalci. Posamezen prodajalec, ki morebiti na novo pride v stik s stranko lahko preveri ali je že obstajalo v zgodovini sodelovanje s to stranko, ugotovi kakšno je bilo to sodelovanje, na katerem področju, zakaj je podjetje posel dobilo, kdo je bil konkurent. Vse to so pomembne informacij, ko se prodajalec sreča s stranko.

4.2.6 Sistemska arhitektura

Sistemska arhitektura za SAP CRM aplikacijski strežnik je enaka kot za SAP ERP in je tritirna. To pomeni, da imamo nameščen razvojni, testni in produkcijski sistem, pri čemer se lahko kupec odloči tudi za dvotirni sistem (razvoj uporabi tudi kot test in nato produkcija). Gre za virtualne strežnike. Bazni strežnik, ki ga CRM uporablja je enak kot za ERP. Na sistemu se dela varnostna kopija na centralni backup sistem, po enaki politiki kot se backupira vse ostale produkcijske in razvojne sisteme.

4.2.7 Funkcionalnost sistema

SAP CRM temelji na modularnosti. V Actualu uporabljajo SAP CRM Business All in One (BAIO), ki zagotavlja prednastavljene poslovne procese, ki zagotavljajo podporo vsem bistvenim potrebam za področje marketinga in prodaje, ki jih imajo v podjetju. S prednastavljeno rešitvijo so pokrili 90% vseh zahtev glede sistema za upravljanje odnosov s strankami. Z uvedbo CRM BAIO, so prihranili veliko časa prodajalcev, ki so se tako lahko ukvarjali s trgov in ne pa s popisovanjem potreb v prodaji in trženju, poleg tega pa so skladno s časom kadrov v prodaji prihranili tudi na času uvedbe in posledično na stroških uvajanja sistema.

Prilagajam shemo modulov, ki so jih uvedli (uvajali niso modula servis, kajti tega iz različnih vzrokov rešujejo v drugi aplikaciji).

5 Zasnova in implementacija odločitvenega modela

Pri procesu odločanja se velikokrat srečamo s problemom izbire prave rešitve. Če imamo podan niz opcij, ki predstavljajo v našem primeru sisteme za upravljanje odnosov s strankami je naš cilj[17]:

- Izbrati opcijo, ki najbolje zadovolji potrebe in cilje
- Razvrstiti opcije od najboljše do najslabše

V našem primeru bomo izdelali odločitveni model, ki bo imel sposobnost razvrščati in ugotavljati uspešnost integracije sistema za upravljanje odnosov s strankami v podjetje.

5.1 Kriteriji v anketnem vprašalniku

Arhitektura sistema za upravljanje odnosov s strankami je sestavljena iz analitičnega, operativnega in kolaborativnega dela (kot prikazano na *sliki 5*). V našem primeru se bomo osredotočili na razmerje med operativnim in analitičnim delom ter prvine kolaborativnega dela vključili v sklop operativnega. Kriteriji v anketnem vprašalniku so bili izbrani po lastni presoji, na podlagi znanja iz strokovne literature.

5.1.1 Analitičen del

V anketi bodo obdelani naslednji kriteriji:

Kriterij št.1: Analiza trga – tukaj mislimo na izvajanje tržnih raziskav, ki jih omogoča sistem za upravljanje odnosov s strankami.

Kriterij št.2: Analiza uporabnikov – izvajanje raziskav o uporabnikih

Kriterij št.3: Stopnja integracije podatkovnega skladišča – kako pomembno je imeti podatkovno bazo, ki je skupna vsem sistemom podjetja

Kriterij št.4: Sprotna analitična obdelava (angl. Online analytical processing) – pregledovanje podatkov in izdelava analiz v več dimenzijah

Kriterij št.5: Segmentacija uporabnikov – razporejanje končnih uporabnikov v skupine potrošnikov, ki imajo skupne značilnosti

Kriterij št.6: Ugotovitev tveganja – možnost nastavitve kriterijev za predpostavljane tveganj

Kriterij št.7: Iskanje asociacij – Metoda pri podatkovnem rudarjenju, ki nam omogoča iskanje asociacij znotraj našega podatkovnega skladišča

Kriterij št.8: Predvidevanje odziva – analiza s katero predvidimo odziv končnih uporabnikov za specifično ponudbo

Kriterij št.9: Navzkrižna prodaja – proces osnovan na poznavanju strankinih navad, s katerim ponudimo našim strankam dodatne storitve in proizvode

Kriterij št.10: Centralizacija podatkov – izvor podatkov, ki jih uporabljamo za poslovanje, izvira iz ene podatkovne baze

5.1.2 Operativen del

Kriterij št.11: Podpora za odločanje – izbran nabor kriterijev, ki nam omogoča pomoč pri raznoraznih poslovnih operacijah

Kriterij št.12: Administracija – Možnost nadzora uprave nad aktivnostimi zaposlenih (npr. nadzor prodaje, aktivnosti)

Kriterij št.13: Nadzor uspešnosti aktivnosti – funkcionalnost, ki nam omogoča nadzor vodstva nad uspešnostjo prodaje zaposlenih

Kriterij št.14: Spremljanje tržnih aktivnosti – Možnost spremljanja raznoraznih tržnih aktivnosti, ki so odprte znotraj podjetja

Kriterij št.15: Vrednotenje tržnih aktivnosti – nastavitve in filtri za ovrednotenje tržnih aktivnosti.

Kriterij št.16: Management kampanj – orodje za sestavljanje in upravljanje tržnih kampanj.

Kriterij št.17: Storitve klicnega in kontaktnega centra – beleženje informacij o aktivnostih, ki pridejo iz klicnega centra.

Kriterij št.18: Storitve iz spleta – beleženje informacij o aktivnostih, ki se izvedejo preko spleta.

Kriterij št.19: Storitve na terenu – beleženje informacij o aktivnostih, ki se izvedejo na terenu.

Kriterij št.20: Poročila – Sistem poročil med operativnim osebjem in nadrejenimi, ki omogoča večji pregled nad delom in poročanja nadrejenim.

Kriterij št.21: Avtomatizacija poročanja v prodaji – možnost izdelave predefiniranih poročil v prodaji za zmanjševanje časa in dela.

Kriterij št.22: Spremljanje zadovoljstva kupcev – orodje s katerim spremljamo zadovoljstvo kupcev.

Kriterij št.23: Integracija rešitve z drugimi e-aplikacijami – kako pomembno je, da se aplikacija za upravljanje odnosov s strankami interagira z ostalimi aplikacijami podjetja.

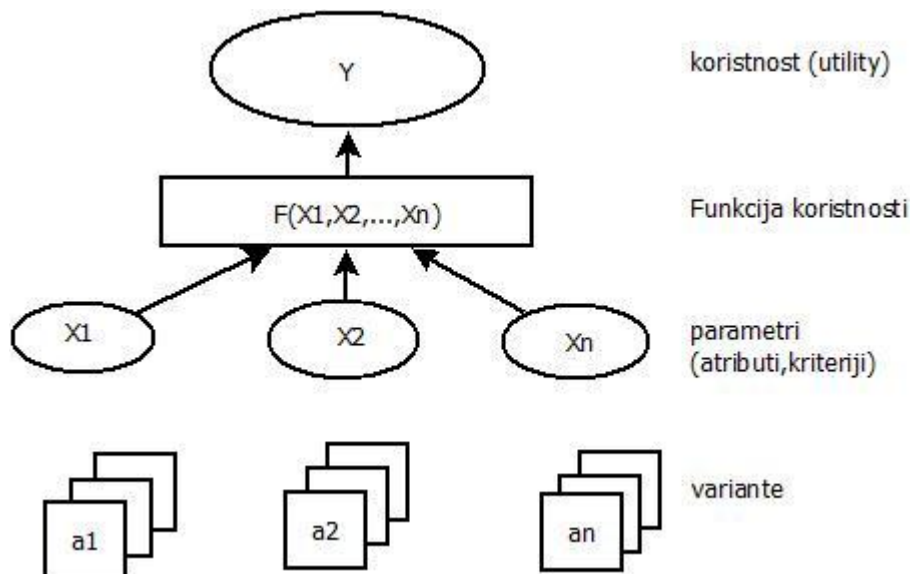
Kriterij št.24: Vhodni kanali podatkov – kako pomembno je, da ima rešitev raznolik nabor vhodnih kanalov podatkov.

5.2 Splošno o odločitvenih modelih

Pri ustvarjanju odločitvenega modela je potrebno najprej identificirati problem, pri katerem bo odločitveni model pomagal pri odločanju. V našem primeru je to odločitev, ali bo podjetje uspešno integriralo sistem za upravljanje odnosov s strankami. Zaradi obsežnosti takih sistemov je ugotavljanje uspešnosti integracije lahko težavna, lahko pa si pomagamo z večparameterskim odločanjem. Prednost večparameterskega odločanja je sposobnost razgradnje odločitvenega problema na

manjše podprobleme. Najustreznejšo rešitev pridobimo s postopkom združevanja manjših podproblemov.

Slika 9: Večparameterski odločitveni model, povzeto po[12]



Slika 9 nazorno prikazuje splošno obliko odločitvenega modela. Koristnost je končna ocena našega odločitvenega modela za podane variante. Funkcija koristnosti je definirana na podlagi vseh možnih kombinacij parametrov. Vsak parameter ima zalogo vrednosti, katero je potrebno definirati[13]. Za vsak parameter je najbolje uporabiti najmanjšo zalogo vrednosti, ki pa nam še poda merodajne vrednosti[13]. To pomeni, da posamezen atribut opišemo z negativno, nevtralno ter pozitivno vrednostjo.

5.3 Izbira kriterijev za odločitveni model

Na podlagi rezultatov iz ankete, bomo kriterije razvrstili po pomembnosti. Pomembno je opozoriti, da odgovori v anketah niso imeli negativnih vrednosti. Vsak odgovor je imel utež glede na pomembnost. Lestvica odgovorov je prikazana v tabeli

Tabela 3: Lestvica pomembnosti [lastna raziskava]

Sploh ni pomembna (a)	0%
Manj pomembna (b)	25%
Niti manj pomembna niti pomembna (c)	50%
Pomembna (d)	75%
Zelo pomembna (e)	100%
Se ne vem opredeliti (f)	0%

S pomočjo rezultatov ankete bomo ugotovili, kateri kriteriji so najbolj pomembni pri sistemih za upravljanje odnosov s strankami. V *tabeli 4* je prikazano, kako so odgovarjali anketiranci. Ker so se vprašanja navezovala na kriterije, kateri so vsi v manjši ali večji meri pomembni za sisteme za upravljanje odnosov s strankami, lahko opazimo, da je večina anketirancev odgovarjala na vprašanja z odgovoroma D in E. To je seveda smiselno, ter hkrati potrди, da smo izbrali pravilne kriterije.

Tabela 4: Rezultati ankete za določanje pomembnosti kriterijev sistemov za upravljanje odnosov s strankami [lastna raziskava]

Številka vprašanja	Odgovor A	Odgovor B	Odgovor C	Odgovor D	Odgovor E
1	5	0	1	16	30
2	6	2	0	11	33
3	0	1	4	11	36
4	0	5	6	14	27
5	1	1	3	19	28
6	1	12	6	11	22
7	3	9	10	22	8
8	3	6	10	21	12
9	0	0	0	10	42
10	2	0	1	24	25
11	1	1	1	38	11
12	2	3	5	14	28
13	2	1	0	30	19
14	0	4	4	14	30
15	3	0	6	26	17
16	2	1	3	16	30
17	1	2	6	13	30
18	2	1	6	21	22
19	1	2	11	17	21
20	0	2	6	24	20
21	1	2	5	27	17
22	0	2	7	12	31
23	2	1	5	14	30
24	3	2	6	14	27

Seveda pa nastajajo razlike, zato so v spodnji tabeli kriteriji razvrščeni na podlagi pomembnosti. Pomembnost smo določali na sledeč način. Število odgovorov anketirancev za posamezno vprašanje smo pomnožili z utežjo, ki je določala pomembnost odgovora.

Splošna formula, ki ocenjuje pomembnost posameznega kriterija je sledeča:

$$R_n = A_n * 0,00 + B_n * 0,25 + C_n * 0,50 + D_n * 0,75 + E_n * 1,00$$

Če formulo uporabimo za izračun rezultata na vprašanje številka 9 dobimo:

$$R_9 = A_9 * 0,00 + B_9 * 0,25 + C_9 * 0,50 + D_9 * 0,75 + E_9 * 1,00$$

Vstavimo vrednosti iz *tabele 8* in dobimo:

$$R_9 = 0 * 0,00 + 0 * 0,25 + 0 * 0,50 + 10 * 0,75 + 42 * 1,00$$

Končni rezultat je sledeč:

$$R_9 = 49,5$$

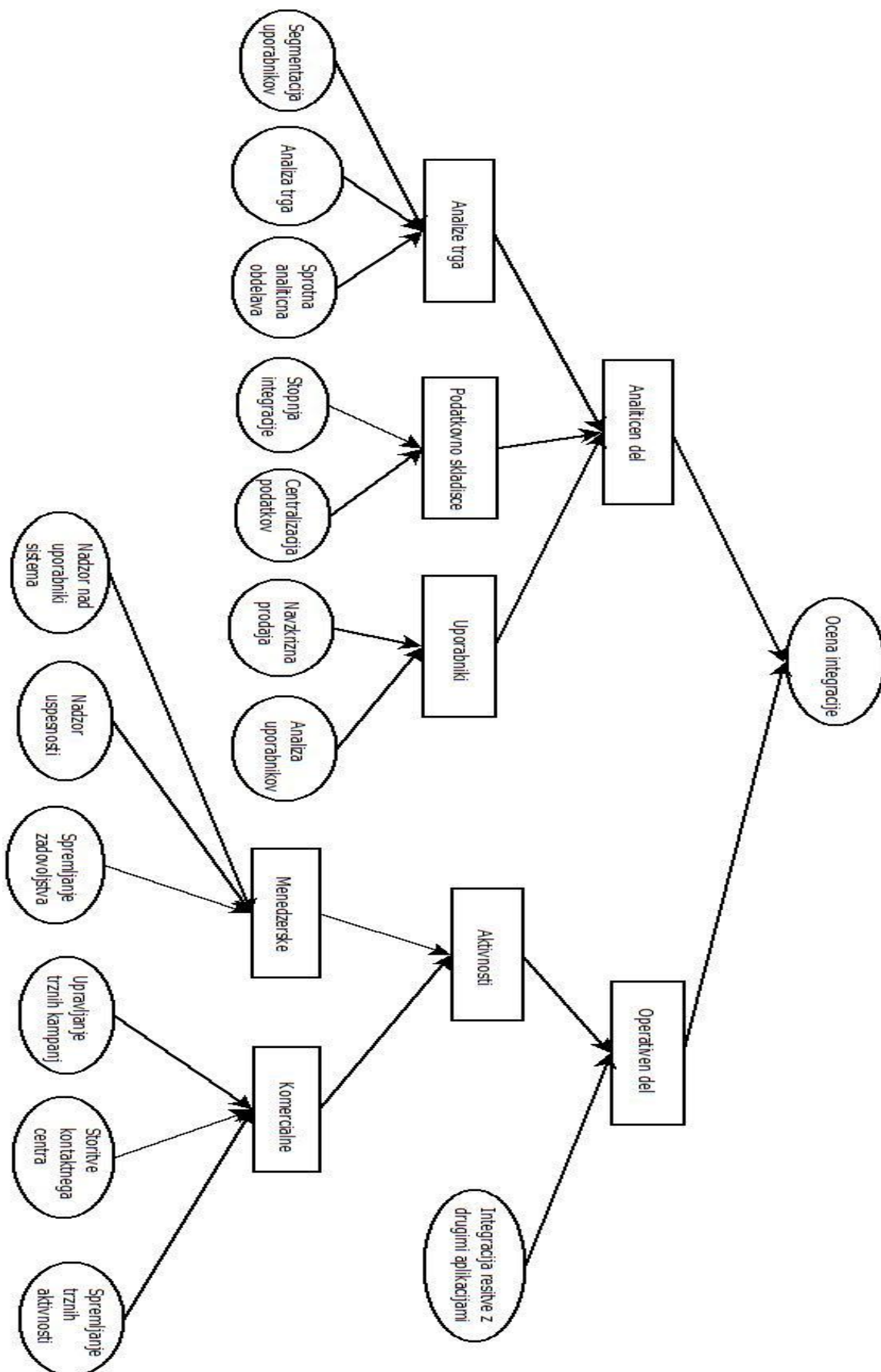
Isto naredimo za vsa ostala vprašanja, tako dobimo urejen seznam pomembnosti kriterijev kot prikazano v *tabeli 5*.

Tabela 5: Ocena pomembnosti posameznega kriterija [lastna raziskava]

Kriterij(številka vprašanja)	Rezultat
Navzkrižna prodaja(9)	49,5
Stopnja integracije baze(3)	46,5
Spremljanje zadovoljstva(22)	44
Segmentacija uporabnikov(5)	44
Upravljanje tržnih kampanj(16)	43,75
Spremljanje tržnih aktivnosti(14)	43,5
Centralizacija podatkov(10)	43,5
Integracija rešitve(23)	43,25
Storitve kontaktnega centra(17)	43,25
Analiza trga(1)	42,5
Administracija(12)	41,75
Analiza uporabnikov(2)	41,75
Sprotna analitična obdelava(4)	41,75
Nadzor uspešnosti aktivnosti(13)	41,75
Poročila(20)	41,5
Vhodni kanali podatkov(24)	41
Storitve iz spleta(18)	41
Podpora za odločanje(11)	40,25
Avtomatizacija poročanja v prodaji(21)	40,25
Storitve na terenu(19)	39,75
Vrednotenje tržnih aktivnosti(15)	39,5
Ugotovitev tveganja(6)	36,25
Predvidevanje odziva(8)	34,25
Iskanje asociacij(7)	31,75

V odločitvenem modelu bomo uporabili 14 najbolj pomembnih kriterijev, zadnjih deset pa bo izpadlo. Za izdelavo odločitvenega modela je potrebno kriterije umestiti v drevesno obliko, ki je prikazana na *sliki 10*. V prvem nivoju bomo razdelili kriterije na operativne in analitične. Pri analitičnem delu bomo nato imeli analize trga, podatkovno skladišče ter uporabnike.

Slika 10: Drevesna struktura odločitvenega modela [lastna raziskava]



Vozlišče analize trga vsebuje attribute:

- segmentacija uporabnikov,
- analiza trga
- sprotna analitična obdelava.

Vozlišče podatkovno skladišče vsebuje attribute :

- Stopnja integracije baze
- Centralizacija podatkov

Vozlišče uporabniki vsebuje attribute:

- Navzkrižna prodaja
- Analiza uporabnikov.

Operativen del sestavljata aktivnosti in integracija rešitve z drugimi aplikacijami. Slednji je atribut že sam po sebi, aktivnosti pa se delijo na menedžerski del ter komercialni del.

Vozlišče menedžerski del vsebuje attribute:

- Administracija nad uporabniki sistema
- Nadzor uspešnosti aktivnosti
- Spremljanje zadovoljstva

Vozlišče komercialni del vsebuje attribute:

- Upravljanje tržnih kampanj
- Storitve kontaktnega centra
- Spremljanje tržnih aktivnosti

Sedaj, ko imamo drevesno strukturo definirano, je potrebno za vsak posamezen atribut definirati zalogo vrednosti. Ker poizkušamo analizirati uspešnost integracije sistema za upravljanje odnosov s strankami, bo posamezen atribut v večini primerov imel vrednosti, ki ocenjujejo njegovo uspešnost. Posameznih zalog vrednosti za attribute zaradi preobsežnosti ne bom navajal, vendar pa so deloma razvidne iz *slike 12*. Na primer segmentacija uporabnikov ima zalogo vrednosti se izvaja ali se ne izvaja.

Ko imamo definirane zaloge vrednosti za vsak posamezen atribut, je potrebno definirati funkcijo koristnosti za vsako vozlišče. Vozlišča so sledeča: analitičen del, operativen del, analize trga, podatkovno skladišče, uporabniki, aktivnosti,

menadžerski del in komercialni del. Vsako vozlišče nosi funkcijo koristnosti, ki jo definiramo mi sami. Osnova za to funkcijo so seveda atributi, ki so sinovi tega vozlišča. Primer funkcije koristnosti je prikazan na *sliki 11*.

Slika 11: Primer funkcije koristnosti [lastna raziskava]

	Segmentacija	Analiza trga	Sprotna anal	Analize trg
3	se ne izvaja	neuspesna	sistem jo omc	deloma usp
4	se ne izvaja	deloma uspe	sistem jo ne c	neuspesna
5	se ne izvaja	deloma uspe	sistem jo delc	deloma usp
6	se ne izvaja	deloma uspe	sistem jo omc	deloma usp
7	se ne izvaja	uspesna	sistem jo ne c	deloma usp
8	se ne izvaja	uspesna	sistem jo delc	deloma usp
9	se ne izvaja	uspesna	sistem jo omc	deloma usp
10	se izvaja	neuspesna	sistem jo ne c	deloma usp
11	se izvaja	neuspesna	sistem jo delc	deloma usp
12	se izvaja	neuspesna	sistem jo omc	deloma usp
13	se izvaja	deloma uspe	sistem jo ne c	deloma usp
14	se izvaja	deloma uspe	sistem jo delc	deloma usp
15	se izvaja	deloma uspe	sistem jo omc	uspesna
16	se izvaja	uspesna	sistem jo ne c	deloma usp
17	se izvaja	uspesna	sistem jo delc	uspesna
18	se izvaja	uspesna	sistem jo omc	uspesna

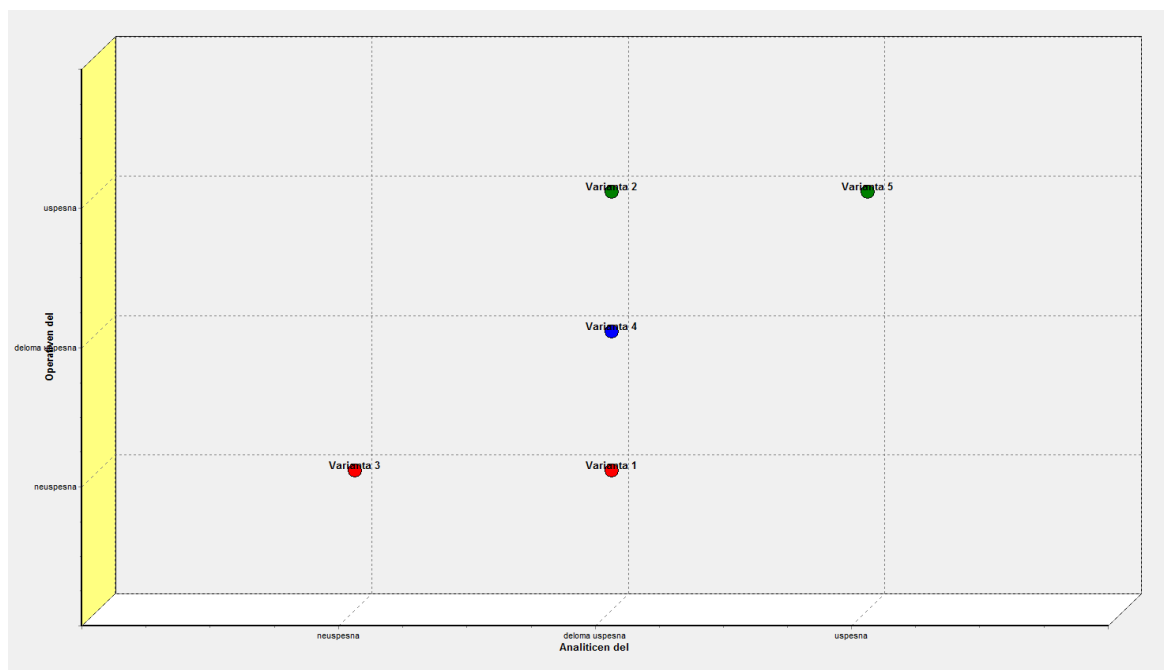
Ko imamo sestavljene funkcije koristnosti za vsako vozlišče je naš odločitveni model pripravljen za uporabo. Uporabimo ga tako, da v programu DEXi pod zavirkom variante ustvarimo novo varianto. Nato izberemo posamezne vrednosti atributov (kot prikazano na *sliki 12*) in dobili bomo oceno, kako uspešna je bila naša integracija. Prednost programa DEXi je v tem, da lahko deluje tudi z manjkajočimi vrednostimi. Prikazanih je pet hipotetičnih variant, katerim smo določili smiselne vrednosti atributov.

Slika 12: Vnašanje različnih variant v odločitveni model [lastna raziskava]

Varianta	Varianta 1	Varianta 2	Varianta 3	Varianta 4	Varianta 5
Segmentacija uporabnikov	se ne izvaja	se izvaja	se ne izvaja	se izvaja	se izvaja
Analiza trga	deloma uspe:	uspesna	deloma uspe:	deloma uspe:	uspesna
Sprotna analitična obdelava	sistem jo delc	sistem jo delc	sistem jo ne c	sistem jo delc	sistem jo omc
Stopnja integracije	visoka	visoka	srednja	srednja	visoka
Centralizacija podatkov	ne	da	ne	da	da
Navzkrižna prodaja (cross selling)	deloma uspe:	deloma uspe:	neuspesna	deloma uspe:	uspesna
Analiza uporabnikov	neuspesna	neuspesna	deloma uspe:	deloma uspe:	uspesna
Administracija-nadzor nad uporabniki sistema	deloma uspe:	deloma uspe:	neuspesna	deloma uspe:	deloma uspe:
Nadzor uspešnosti aktivnosti	deloma uspe:	deloma uspe:	deloma uspe:	deloma uspe:	deloma uspe:
Spremljanje zadovoljstva kupcev	uspesna	uspesna	neuspesna	deloma uspe:	uspesna
Management kampanj	deloma uspe:	uspesna	deloma uspe:	deloma uspe:	deloma uspe:
Aktivnosti klicnega in kontaktnega centra	Neuspesna	deloma uspe:	uspesna	deloma uspe:	deloma uspe:
Spremljanje trznih aktivnosti	deloma uspe:	uspesna	Neuspesna	deloma uspe:	uspesna
Integracija resitve z drugimi e-aplikacijami	Nizka stopnja	Visoka stopn	Srednja stopr	Srednja stopr	Srednja stopr

Ko vnesemo posamezne variante jih lahko v programu DEXi grafično prikažemo, kot prikazuje *slika 13*. Slika prikazuje uspešnost oziroma neuspešnost analitičnega in operativnega dela. Varianta 2 in 5 sta dosegli pozitivno oceno, varianta 4 je dosegla nevtralno oceno, varianti 1 in 3 pa sta bili ocenjeni negativno. Pomembno je poudariti, da je bil rezultat dosežen na podlagi funkcije koristnosti, ki smo jo sami definirali. *Slika 13* prikazuje le eno od možnih oblik grafičnih prikazov. Program DEXi omogoča, da prikazujemo do 6 kriterijev naenkrat (v tem primeru dobimo šesterokotnik).

Slika13: Graf ustreznosti integracije sistema za upravljanje odnosov s strankami [lastna raziskava]



Kot smo ugotovili v prejšnjih poglavjih, sistemi za upravljanje odnosov s strankami potrebujejo več faz razvoja, da postanejo učinkoviti. Odločitveni model bi bilo mogoče uporabiti tudi kot nadzorni sistem, za ugotavljanje uspešnosti integracije v določeni fazi razvoja. Pri tako obsežnih projektih je bistvenega pomena, da se aplikacija začne čimprej uporabljati za doseganje poslovnih ciljev. To pomeni, da ni nujno da bo aplikacija dokončana, ko jo bomo začeli uporabljati.

5.4 Interpretacija rezultatov

Rezultati anket prinašajo nekatere zanimive ugotovitve. Najbolj zanimiva je ta, da je pomembnost med operativnim in analitičnim delom sistema za upravljanje odnosov s strankami zanemarljiva. V splošnem bi moralo veljati, da je razmerje med pomembnostjo operativnega in analitičnega dela sistema za upravljanje odnosov s strankami 50-50. Odvisno pa bi bilo predvsem od panoge, v kateri se sistem uporablja. Anketiranci so bili iz področja bančništva, zato bi bilo pričakovati, da bo večjo težo imel analitičen del. Vendar rezultati pokažejo drugačno sliko, analitičen del je prejel povprečen rezultat 41,175, operativen del pa rezultat 41,75.

Za obrazložitev tega rezultata je potrebno anketirance razdeliti v 3 skupine: vodstvo, tehnično osebje in uporabniško osebje. Vodstvo je bistveno manj pomena namenilo analitičnemu delu sistema za upravljanje s strankami, kar je razumljivo saj to ni področje s katerim se ukvarja. Izkaže se, da različne skupine uporabnikov sistema za upravljanje odnosov s strankami različno vrednotijo operativen in analitičen del. Prav to lahko pri implementaciji sistema povzroča velike težave. Bistveno bolje bi bilo, če bi vsi uporabniki sistema imeli nek širši in bolj splošen pogled na tehnologijo upravljanja odnosov s strankami. Na drugi strani pa imamo tehnično osebje, ki je namenilo največ pomembnosti analitičnemu delu. To lahko interpretiramo tako, da ga vrednotijo kot pomembnejšega, ker so razvijali analitičen del programske opreme.

Rezultati anket pa so zelo skladni s cilji, ki si jih je banka zastavila. Kot lahko opazimo, je najvišji rezultat dosegel kriterij navzkrižna prodaja, kateri je bil označen kot osrednji cilj tega projekta. Pričakovano so bili ocenjeni kot zelo pomembni kriteriji tudi stopnja integracije baze ter spremljanje zadovoljstva uporabnikov. Mogoče malo presenetljivo je to, da ni na višjem mestu centralizacija podatkov. To je morda spet specifično od primera do primera, ker kot smo omenili banka zaradi varnosti in drugih razlogov operira z več kot eno bazo podatkov.

6 Zaključek

Upravljanje odnosov s strankami je področje, ki je razpeto med prvinami menedžmenta in informacijsko tehnologijo. Če želi podjetje ustvarjati dodaten dobiček z upravljanjem odnosov s strankami je naprej potrebna vizija in strategija, ki jo pripravi menedžment podjetja. Šele nato se lahko posvetimo realizaciji projekta s pomočjo informacijske tehnologije. Prav ta razdvojenost teh dveh področij je najbolj nepremostljiva ovira v integraciji sistema za upravljanje odnosov s strankami. Če razdelimo podjetje v različne skupine uporabnikov ugotovimo, da imajo različni uporabniki različne potrebe. Že na začetku naloge smo ugotavljali, kaj so razlogi za tako nizko uspešnost sistemov za upravljanje odnosov s strankami. Največja težava je v tem, da podjetja predpostavljajo, da bo vpeljava tehnologije, ki se ukvarja z upravljanjem odnosov s strankami samodejno prinesla vidne rezultate. Rezultati so lahko le plod utemeljene strategije na področju upravljanja odnosov s strankami, ki jo podpira informacijska tehnologija.

Pri implementaciji takega sistema je zelo zanimivo izbrati pravi pristop. Najbolj smiselno je projekt razdeliti v faze. Kot smo opazili v poglavju 2.5 je potrebno sistem za upravljanje odnosov s strankami čimhitreje spraviti v produkcijo. To trditev lahko podkrepimo tudi s *prilogo 1*, iz katere je razvidno, da ne moremo čakati v nedogled, ker se lahko zgodi, da projekta ne bomo zaključili.

Ugotavljanje uspešnosti integracije sistema za upravljanje odnosov s strankami je zahtevna naloga. Izdelava natančnega odločitvenega modela je zaradi velikega števila faktorjev skoraj nemogoča. Čeprav smo v zaključni nalogi odkrili določene kriterije, ki pogojujejo uspešno integracijo sistema za upravljanje strank, je natančno vrednotenje le teh zelo zahtevno. Sestavljen odločitveni model je lahko le osnoven pripomoček za okvirno oceno uspešnosti analitičnih in operativnih prvin. Iz *priloge 2* je razvidno, da pri danemu projektu izvajalci niso imeli popolnega nadzora nad potekom. Čeprav so projekt razdelili na faze, niso imeli kontrolnega seznama. Odločitveni model bi bilo možno uporabiti tudi kot pripomoček za nadzor nad razvojem projekta. To seveda pride v poštev predvsem, če sistem razvijamo sami.

V prihodnosti se bo čedalje težje prebiti na trg sistemov za upravljanje odnosov s strankami, saj je poln že uveljavljenih rešitev. Čeprav se je v zadnjem času zelo razširilo računalništvo v oblaku, obstajajo še vedno zadržki za uporabo te tehnologije pri sistemih, ki nenazadnje upravljajo z našimi osebnimi podatki. Spet je zadeva precej odvisna od panoge. V primeru bančništva zaradi pomembnosti

varovanja podatkov, si rešitve v oblaku ne morejo privoščiti. Na drugi strani pa neko manjše podjetje, katero ne hrani tako pomembnih podatkov o uporabnikih načeloma ne bi smelo imeti težav. Zelo zanimiva je ideja zasebnega oblaka za večja podjetja, ki delujejo na osnovi grupacije. Ideja temelji na tem, da imamo oblak znotraj podjetij oziroma poslovnih enot, ki pa je popolnoma zaprt navzven. Največji problem računalništva v oblaku je zagotavljanje varnostni podatkov. Ker se sistemi za upravljanje odnosov s strankami v določenih primerih ukvarjajo z zelo zasebnimi podatki, je ta problem še toliko večji.

Osebnostno pa mi je bilo najbolj zanimivo to, da se pri sistemih za upravljanje odnosov s strankami srečata dva različna svetova. Na eni strani imamo menedžerje, katerih cilj je uresničevati poslovne cilje, na drugi strani pa informatike, kateri razvijajo sistem. Informatiki bodo bistveno več pozornosti namenili tehničnim podrobnostim in brezhlebnemu delovanju sistema. Menedžerje na drugi strani pa bo zanimalo zgolj da sistem deluje in se ne bodo ukvarjali s tehničnimi podrobnostimi ampak bolj s poslovnim vidikom. Poleg tega so tukaj še uporabniki sistema, ki na koncu koncev določajo, kako uspešno se bo sistem obnesel. Zavedati se moramo, da menedžment lahko sestavi najboljšo mogočo vizijo in strategijo projekta in informatiki lahko razvijejo tehnološko brezhlebno rešitev. Vendar bo na koncu sistem neuspešen, če bo prezahteven za uporabnika oziroma če bo uporabnik imel nek odpor do uporabe tega sistema. Sistemi za upravljanje odnosov s strankami so zelo odvisni od kvalitete baze podatkov. Boljšo podatkovno bazo kot imamo, natančnejše analize bomo lahko opravljali. Vendar so v končni fazi še vedno uporabniki sistema tisti, ki vnašajo podatke v bazo podatkov. Na primer, če imamo podjetje, ki prodaja neke produkte in smo mi stalna stranka, vendar se prodajalcu ni dalo vnašati razne podatke pri naših nakupih, je dejansko vsa tehnologija sistemov za upravljanje odnosov strank zaman. Težava je v tem, da za prodajalca to pomeni neko dodatno delo in to lahko ustvari odpor. Prav zaradi tega je prava umetnost uspešno integrirati sistem za upravljanje odnosov s strankami v podjetje, ker je veliko faktorjev, ki pogojujejo njegovo uspešnost in v končni fazi je še vedno odvisen od človeškega faktorja. In dokler imamo v enačbi človeški faktor je končni rezultat lahko vedno vprašljiv.

Reference in viri:

- [1] Cene Bavec. Management IKT storitev 3. Poglavlje, FAMNIT 2010.
- [2] Gartner Says CRM Worldwide CRM market Grew 12.5 Percent in 2008 (Press release). Gartner, 15.07.2009
- [3] Michael Gentle *The CRM project management handbook: Building realistic expectations and managing risk*. Kogan Page Limited, London, 2002.
- [4] Oliver Mack, Michael C. Mayo, Anshuman Khare. *A strategic approach for Successful CRM: A European Perspective*. Problems and Perspectives in Management, 2/2005
- [5] John Radcliffe. *Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success*. Gartner research, 13.12.2001
- [6] Darrell K. Rigby, Frederick F. Reicheld, Phil Schefter. *Avoid the Four Perils of CRM*. Harvard Business Review, 17.5.2006
- [7] Russell S. Winer. *A Framework for Customer Relationship Management*. California Management Review Vol.43, No.4 2001
- [8] Forecast Analysis: Software as a Service, Worldwide, 2009-2014. Gartner, 1.07.2010
- [9] Analiza stanja poslovne informatike v slovenskih podjetjih in javnih organizacijah, Jure Erjavec Ales Groznik itd., 2010
- [10] Stanje poslovne informatike v Sloveniji, Ekonomska fakulteta, Inštitut za poslovno informatiko, 2010
- [11] Slavko Mislej CRM – informacijska tehnologija služi kot podpora operativnim procesom odnosov s strankami. infoSRC
- [12] M. Bohanec, V. Rajkovič: Večparameterski odločitveni modeli. Organizacija 28(7), 427-438, 1995.

Dostopno na: www-ai.ijs.si/MarkoBohanec/org95/index.html

- [13] M. Bohanec: DEXi: Program for Multi-Attribute Decision Making, User's Manual, Version 3.03. Jožef Štefan Institute, Ljubljana, 2011.
- [14] Cene Bavec. IKT in organizacija 2. Poglavlje, FAMNIT 2010.
- [15] Uvajanje informacijske rešitve Navision Financials v skupino Avtotehna. Janko Moser, Dr. Dejan Leskovšek
- [16] Greenberg Paul: CRM at the speed of Light, Third Edition: Essential Customer Strategies for the 21st century. New York: The McGraw-Hill companies, 2004
- [17] M.Bohanec, V.Rajkovič: Multi-attribute decision modeling: Industrial applications of DEX. Informatica 23, 487-491, 1999
- [18] Werner Reinartz, V. Kumar. *The mismanagement of Customer Loyalty*. Harvard bussines review 2002.
- [19] Peter Rogelj. *Programsko inženirstvo: Programski proces*. 12. Oktober 2011 FAMNIT

Priloga 1: Intervju

Anketa za oceno uspešnosti sistema za upravljanje odnosov s strankami

- 1. Sistemi za upravljanje odnosov s strankami morajo pomagati uresničiti strategijo poslovanja podjetja. Za to pa je potrebno da so funkcionalne zahteve v celoti pokrite. Ali vaš sistem pokriva vse funkcionalne zahteve, ki so bile postavljene v dokumentaciji projekta?**

Težava je v tem, da ne moremo čakati na celotno pokritje funkcionalnih zahtev. V celoti izpolniti željene funkcionalne zahteve je dolgoročen proces in ne more bit predpogoj za pričetek projekta. Seveda, je potrebno natančno definirati vse funkcionalne zahteve, ampak ni smiselno čakati na vpeljavo projekta. Hiter zagon projekta je zelo pomemben, saj v nasprotnem primeru se lahko pojavi stagnacija in se v tem primeru projekt nikoli niti ne začne. Pomembno je tudi, da se tako obširen projekt razdeli v več faz izvajanja. Strategija podjetja pa ni neposredno povezana z zahtevano funkcionalnostjo. Lahko se zgodi, da je v neki fazi projekta izpolnjena 100% funkcionalnost, vendar se strategija ne bo uresničila. Najbolj pomembno pa je to, da ne moremo čakati v nedogled.

- 2. Nekatere programske rešitve na tržišču ponujajo pakete, ki so prilagojeni posamezni panogi poslovanja. Kakšnega pomena je bilo poiskati rešitev, ki je prilagojena za vaše potrebe (ali bi se lahko zadovoljil z neko drugo rešitvijo ki je recimo cenejša ampak ne tako dobro prilagojena/ oziroma neka rešitev ki je ze na trgu ne potrebuje lastnega razvoja ampak ni povsem prilagojena za vase potrebe)**

Outsource rešitev ne pomeni, da je avtomatsko cenejša. Moremo se zavedati, da zunanji paketi niso dobro prilagojeni. Sicer je lahko osnovni model cenejši v outsource rešitvi, vendar potrebno je gledati celotno sliko. Sistemi za odnose s strankami so dokaj dinamični, zato se lahko zgodi da so potrebni popravki in nadgradnje po implementaciji. V tem primeru pa bodo programske rešitve, ki so outsource potrebavale več časa za izpeljati nadgradnjo v primerjavi z internal sources. Čas pa je ključnega pomena dandanes in si pri programskih rešitvah želimo sposobnosti hitrih sprememb. V primeru sistemov za upravljanje odnosov s strankami težko prodamo black box rešitev, ker so potrebe podjetij zelo specifične. Če izberemo outsource rešitev je zelo pomembno, da pri implementaciji sodeluje podjetje ki je naročilo storitev. Izbira outsourcing rešitve je v veliki meri odvisna od velikosti podjetja. Če je podjetje majhno si v nekaterih primerih ne more privoščiti lastnega razvoja. Outsourcing dolgoročno ne deluje. Outsourcing podjetje mora imeti vsaj nek del osebja, ki deluje izključno za podjetje kateremu nudijo rešitev sistema za upravljanje odnosov s strankami.

- 3. Arhitektura sistema določa nabor informacij, ki jih zajamemo v podatkovno bazo in se v nadaljevanju uporabijo pri različnih obdelavah v sistemu za upravljanje odnosov s strankami. Je bila**

arhitektura sistema izhodiščno pravilno zasnovana ali vidite možnost izboljšave?

Podatkovna baza je izjemnega pomena. Pravzaprav je pravilno zasnovana podatkovna baza prvi korak, za uspešno integracijo sistema za upravljanje odnosov s strankami. To velja v obeh primerih, če sistem razvijaš internio z lastnim razvojem ali pa outsourcas. Back end aplikacije stoji na temeljih kvalitetno strukturirane podatkovne baze, front end aplikacije pa samo polne vsebino iz back end (fronte end je tisto kar vidimo, informacije pridobi iz back end, osnova za back end je podatkovna baza). V podatkovno bazo morajo priti kvalitetne informacije. Na začetku integracije sistema za upravljanje odnosov s strankami moraš prečistiti obstoječo podatkovno bazo.

4. So bile pri načrtovanju sistema prisotne določene sistemske oziroma tehnološke zahteve(recimo podpora mobilnosti). Kako so sistemske zahteve vplivale na izbiro programske rešitve?

Bančnistvo je integriran zaprt sistem. Varnost je na prvem mestu in zaradi tega ne more biti gostovano v oblaku. To bi bil prevelik rizik za premalo dobička. Ne splača se prihranjovati na račun varnosti. Potrebna je dostopnost in mobilnost vhodnih in izhodnih kanalov ne samega sistema za upravljanje odnosov s strankami.

5. Uporabniški vidik je zelo pomemben del programske rešitve. Ocenjujete da je sistem enostaven za uporabo?

Vsak sistem je uspešen toliko kot ga uporabniki uporabljajo. Če uporabniki sistema ne uporabljajo, ta ne prinese nobene dodatne vrednosti. Preprost sistem je zato zelo pomemben, ker ga bo več uporabnikov uporabljalo. Sistem za upravljanje odnosov s strankami mora biti zelo enostaven. Stvari morejo biti jasno vidne z prepoznavnimi barvami (rdeče-opozorilo, zeleno-priložnost). Zavedamo se moramo, da to ni podcenjevanje ljudi ki delajo, ampak je to olajšanje dela.

Uporabniki je tukaj mišljeno kot uporabniki sistema za upravljanje odnosov s strankami.

6. Značilnost sistemov za upravljanje odnosov s strankami je kompleksnost. Novi uporabniki imajo zato lahko težave pri učenju. Kako ocenjujete sposobnost uporabnikov, da osvojijo osnovne funkcije sistema za osnovno delovanje?

Sistem omogoča preprosto osvojitev osnovnih funkcij. Ključnega pomena je osnovno izobraževanje, follow up (nadgradnja izobraževanja) in preprostost. Zaradi lastnega razvoja so izobraževanja interna.

7. V poslovnem svetu se potrebe hitro spreminjajo. Možnost lastnega razvoja, ki sistemu omogoča dodatno funkcionalnost je zato zelo pomembna.

V vseh podjetjih se vse zelo hitro spreminja. Potreba po spremembah je nujna dandanes. Prav zaradi tega black box rešitev ne pride v poštev. V poslovnem svetu preživijo tisti, ki imajo sposobnost spreminjanja.

8. Vsak sistem je potreben rednega vzdrževanja. Najbolje bi bilo, da se skrbniško delo opravlja malokrat, ter da je kar se da enostavno. Kako bi ocenili potrebe po skrbniškem delu v vašem sistemu?

Zaradi tesne povezave med front endom, back endom in podatkovnega skladišča morajo biti vzdrževalci v podjetju multifunkcionalni. Ekipa vzdrževalcev mora biti sposobna popraviti vse. Redno vzdrževanje je nujno, prav tako tudi rezervna programska oprema in v primeru bančništva rezervna lokacija. Za lažje odpravljanje problemov si pomagamo z skupnimi imenovalci. Minimizirati moraš človeški faktor. Back up podatkovne baze.

9. Kako je poskrbljeno za varnost in jamstvo podatkov? Kakšnega pomena je imeti organizirane varnostne kopije ter kako je poskrbljeno za enkripcijo podatkov?

Pri banki specifično ker je varnost in enkripcija zelo pomembna. Banka je zakonsko obvezana, zato je potreben najvišji nivo enkripcije in varnosti. Načeloma je od panoge odvisno kakšne so zahteve glede varnosti in enkripcije. Najhujše je v bancistvu.

10. Vsako podjetje želi z uvedbo sistema za upravljanje odnosov s strankami ustvariti dolgoročen dobiček. To se lahko doseže z avtomatizacijo poslovnih procesov, kar pomeni zmanjšanje stroškov. Pomembno je tudi, da sistem omogoča prilagodljivost na spremembe poslovnih procesov.

Zadrževanje uporabnikov je najvišjega pomena. Zvestoba zadovoljstva komitentov je top pomena. Avtomatizacija drugih aplikacij pomeni zmanjšanje stroškov. Znotraj aplikacije bančnega okenca je avtomatiziranje zmanjšanje stroškov. To ni v obsegu sistema za upravljanje odnosov s strankami. Oziroma znotraj aplikacije avto kredita.

11. V poslovnem svetu je cena rešitve vedno ključnega pomena. Ali so bile postavljene meje za stroške celotnega projekta? Kako ocenjujete stroške same programske rešitve in kako ocenjujete stroške integracije?

Return of investment, Cash flow projekta, vse to so pomembne analize. Definirajo se meje glede na znesek in glede na obdobje kdaj se nardi povratek investicije. Vsaka funkcionalnost ima svoj return of investment. Ne moreš čakati da vse razvijes in da vse implementiras. Return of investment je pomemben. Ne obstaja projekt ki bi imel manjše stroške kot so bili predvideni in traja časovno toliko kot je bilo predvideno. Problem moreš razbiti na manjše podprobleme. S tem ustvarimo večjo kontrolo.

Priloga 2: Intervju

Anketa za oceno uspešnosti sistema za upravljanje odnosov s strankami

- 1. Sistemi za upravljanje odnosov s strankami morajo pomagati uresničiti strategijo poslovanja podjetja. Za to pa je potrebno da so funkcionalne zahteve v celoti pokrite. Ali vaš sistem pokriva vse funkcionalne zahteve, ki so bile postavljene v dokumentaciji projekta?**

Da. Projektni nacrt cilji projekta ključne funkcionalnosti. Crm je prinesel drugacen odnos pristop do stranke. Zamudili smo z casom. CRM ni bil sam projekt v tistem casu. Uporabnik je cakal na koncni izdelek (2leti cakanja). Prepozno so zaceli uporabnike pripravljat. CRM more podpirat veckanalnost. Salter banka in SMS bankomati. Stranka dobi informacijo ki si jo zeli. Komunikacijski vmesnik je prednost, uporabnik dobi operacijo iz kjer zeli(recimo banko in). Stranki je potrebno ponuditi kar dejansko rabi. Kako bomo pristopili k temu kaj stranka rabi. Poslanstvo sase je da pripravi glede na ostale sluzbe poizkusa najt najboljsi najboljsi nabor komitentov. Workflow posiljanja ponudb navzven. Ucinak trznih akcij. Vzorci zadetkov je bistveno bolj fokusiran. Staticne informacije in mehke informacije (kaj stranko zanima ima barko). Vezano na te mehke informacije lahko ugotovimo da je uporabnik ze zavrnil kredit in zato ga ne potem vkljucimo v trzensko akcijo. Kanal bankomat je zelo dober iz informativnega vidika vendar ne moremo beleziti

- 2. Nekaterne programske rešitve na tržišču ponujajo pakete, ki so prilagojeni posamezni panogi poslovanja. Kakšnega pomena je bilo poiskati rešitev, ki je prilagojena za vaše potrebe (ali bi se lahko zadovoljil z neko drugo rešitvijo ki je recimo cenejsa ampak ne tako dobro prilagojena/ oziroma neka rešitev ki je ze na trgu ne potrebuje lastnega razvoja ampak ni povsem prilagojena za vase potrebe)**

Imeli smo svoje resurse in sposobnost, da projekt izvedemo sami. Razvoj lastne rešitve je bil tudi neke vrste izziv. Zagon projekta je bil težaven zaradi lastne integracije. Vodilo projekta je bilo izdelava centraliziranega sistema, ki bo pokrival vse komunikacijske kanale. Vsebinsko znanje je bilo prisotno, vendar ni bilo toliko informacijskega znanja. Projekt se je najprej začel z zunanjim izvajalcem, nato pa smo nadaljevali v lastni režiji. Core business je razvit na microsoft platformi, kar pa je odprtega na webu pa java. Ustvarili smo centraliziran sistem, ki pokriva vse kanale. Sistem za upravljanje odnosov s strankami je sestavljen tako, da ima veliko poslovne logike, le nekaj malega je procesov.

- 3. Arhitektura sistema določa nabor informacij, ki jih zajamemo v podatkovno bazo in se v nadaljevanju uporabijo pri različnih obdelavah v sistemu za upravljanje odnosov s strankami. Je bila arhitektura sistema izhodiščno pravilno zasnovana ali vidite možnost izboljšave?**

Arhitektura sistema in podatkovni model je enovit. Vsi podatki, ki prihajajo iz različnih vhodnih kanalov se nato obdelajo v sistemu. Podatkovna baza je doživela 2 spremembi. Pri spremembah smo se zgledovali po drugih uspešnih rešitvah.

Renoviranje podatkovne strukture je bilo ključnega pomena zaradi optimizacije. To je bil sistem, ki smo ga delali na novo, zato smo postopno dodajali podatke. Nemogoče bi bilo na začetku zahtevati celoten nabor koristnih podatkov, ker se uporabnikom ne bi dalo. Vodilo mora biti osebna skrb za stranko.

4. So bile pri načrtovanju sistema prisotne določene sistemske oziroma tehnološke zahteve (recimo podpora mobilnosti). Kako so sistemske zahteve vplivale na izbiro programske rešitve?

Sistem za upravljanje odnosov s strankami ne more biti gostovan v oblaku. Vsi podatki o komitentih so shranjeni v bazi sistema za upravljanje odnosov s strankami, zato bi težko uporabili oblak zaradi varnostnih razlogov. Problem je tudi ker zraven pridejo tudi poslovne aplikacije, katere tudi ne morejo biti gostovane v oblaku. Ideja tukaj bi bila private cloud na osnovi grupacije.

5. Uporabniški vidik je zelo pomemben del programske rešitve. Ocenjujete da je sistem enostaven za uporabo?

Sistem je dovolj enostaven, vendar še vedno ima preveliko število informacij. Pridobivanje informacij iz terena je zahtevno. Sistem za upravljanje odnosov s strankami je na začetku povzročil odpor pri delavcih v enotah. Odpor pa je nastal zaradi potrebe po dodatnem vnašanju informacij, vendar po treh letih uporabe so vrednosti že prepoznavne. Ključna prednost je povezana z organizacijsko strukturo. Ta omogoča večji nadzor nad enotami. Pred tem so nekatere enote pošiljale nesmiselne ponudbe. Poleg tega pa je prisotno še stimuliranje prodaje iz centralne banke, enota na tak način tudi lažje dosega cilje saj jo delno vodi centralna banka. Nagrajevanje enot deluje na podlagi uspešnosti uporabe sistema za upravljanje odnosov s strankami (merjenje zadoboljstva internetnih strank in okenca).

6. Značilnost sistemov za upravljanje odnosov s strankami je kompleksnost. Novi uporabniki imajo zato lahko težave pri učenju. Kako ocenjujete sposobnost uporabnikov, da osvojijo osnovne funkcije sistema za osnovno delovanje?

Aplikacije je enostavna, ni zahtevna za uporabo. Odpor do aplikacije ni nastajal zaradi kompleksnosti. Težava je bila, da določene poslovne enote niso razumele filozofije upravljanja odnosov s strankami. Napaka je bila, da nismo upeljali komercialistov pri zasnovi in izvedbi sistema za upravljanje odnosov s strankami.

7. V poslovnem svetu se potrebe hitro spreminjajo. Možnost lastnega razvoja, ki sistemu omogoča dodatno funkcionalnost je zato zelo pomembna.

Da, sistem za upravljanje odnosov s strankami rastejo tako kot rastejo drugi sistemi. Sistem za upravljanje odnosov s strankami je okno v svet. Sama aplikacija je dobolj za pridobiti informacije o stranki (ne potrebujemo več raznih analitičnih aplikacij). Sistem za upravljanje odnosov s strankami je prodajno orodje in ne analitično (CRM ne more nadomestiti, oziroma postati transakcijski sistem).

8. Vsak sistem je potreben rednega vzdrževanja. Najbolje bi bilo, da se skrbniško delo opravlja malokrat, ter da je kar se da enostavno. Kako bi ocenili potrebe po skrbniškem delu v vašem sistemu?

Ni orodij za testiranje aplikacij. Boljše kot je faza testiranja izpeljana manj je težav v produkciji. Nadzor nad delovanjem aplikacije je bolj pomemben kot vzdrževanje. CRM bo zelo slabo delal ce core sistem ne bo deloval. Pozornost smo posvetili nadzornemu sistemu Nagios.

9. Vsako podjetje želi z uvedbo sistema za upravljanje odnosov s strankami ustvariti dolgoročen dobiček. To se lahko doseže z avtomatizacijo poslovnih procesov, kar pomeni zmanjšanje stroškov. Pomembno je tudi, da sistem omogoča prilagodljivost na spremembe poslovnih procesov.

Sistem za upravljanje odnosov s strankami je enostavno orodje za komercialista, ki mu pomaga opravljati vsakdanje delo. Vendar je to orodje zgolj pripomoček, ki pa ne more nadomestiti znanja in kulture. Zelo pomembno je imeti poslovno znanje. Sama avtomatizacija zmanjša stroške, ne ustvari pa nobene dodatne vrednosti. Tukaj je pomembna rast znanja o poslovnih modelih ter merjenje učinka trženskih akcij. Bolj kot so učinkoviti poslovni modeli, več strank dobimo. Zato da bomo bili deležni dobička, pa more nastati tudi nek kulturni preskok. Sistemi za upravljanje odnosov s strankami morejo biti sprejeti med strankami in uporabniki, če želijo biti uspešni.

10. V poslovnem svetu je cena rešitve vedno ključnega pomena. Ali so bile postavljene meje za stroške celotnega projekta? Kako ocenjujete stroške same programske rešitve in kako ocenjujete stroške integracije?

Lasten razvoj je dolgoročno cenejši. Sistem za upravljanje odnosov s strankami je dinamičen in potrebne so spremembe na programski opremi, katere zunanji izvajalci zaračunajo. Projekt bi stal še manj, če nebi imeli zunanjih izvajalcev. Lasten razvoj se je najbolj obretobal pri aplikaciji mobilne banke (povezana z sistemom za upravljanje odnosov s strankami).

Priloga 3:intervju

Anketa za oceno uspešnosti sistema za upravljanje odnosov s strankami

- 1. Sistemi za upravljanje odnosov s strankami morajo pomagati uresničiti strategijo poslovanja podjetja. Za to pa je potrebno da so funkcionalne zahteve v celoti pokrite. Ali vaš sistem pokriva vse funkcionalne zahteve, ki so bile postavljene v dokumentaciji projekta?**

Sistem za upravljanje odnosov s strankami je dobro orodje za podporo strategije podjetja. Ni nujno da so vse funkcionalne zahteve pokrite, zato da se uresniči strategija podjetja. Pri sistemih za upravljanje odnosov s strankami še vedno obstaja nek mehek del, ki je popolnoma odvisen od človeškega faktorja. Ljudje morajo sprejeti miselnost upravljanja odnosov s strankami, sam sistem je zgolj dobro orodje za strategijo. Če ljudje ne sprejmejo miselnosti upravljanja odnosov s strankami ne bomo dosegli rezultatov. Podjetje lahko funkcionira brez sistema za upravljanje odnosov s strankami, prinese pa lahko podjetju neko dodano vrednost, s katero potem ustvari podjetje dodaten dobiček.

- 2. Nekateri programske rešitve na tržišču ponujajo pakete, ki so prilagojeni posameznim panogam poslovanja. Kakšnega pomena je bilo poiskati rešitev, ki je prilagojena za vaše potrebe (ali bi se lahko zadovoljil z neko drugo rešitvijo ki je recimo cenejša ampak ne tako dobro prilagojena/ oziroma neka rešitev ki je za na trgu ne potrebuje lastnega razvoja ampak ni povsem prilagojena za vaše potrebe)**

Rešitev mora prilagoditi svojim potrebam. Mora biti fleksibilen vendar je zaradi tega rešitev dražja in več porabiš. Boljše je da rešitev prilagodi svojim potrebam. Mora biti fleksibilen vendar je rešitev dražja in več porabis.

- 3. Arhitektura sistema določa nabor informacij, ki jih zajamemo v podatkovno bazo in se v nadaljevanju uporabijo pri različnih obdelavah v sistemu za upravljanje odnosov s strankami. Je bila arhitektura sistema izhodiščno pravilno zasnovana ali vidite možnost izboljšave?**

Baza je bila skozi obdobje 2 let prilagajanja temeljito izpopolnjena. Podatke smo v bazo vključevali glede na potrebe. Pridobivanje podatkov je potekalo preko anket, bančnega okenca, itd. Podatkov je veliko, vendar je ključnega pomena dobiti pravilne podatke.

- 4. So bile pri načrtovanju sistema prisotne določene sistemske oziroma tehnološke zahteve(recimo podpora mobilnosti). Kako so sistemske zahteve vplivale na izbiro programske rešitve?**

Iz anketnih vprašalnikov, ki so bili postabljeni komitentom se razbere, da komitenti privzamejo varnost kot samoumevno. Torej banka za zadržati komitente more nuditi najvišjo stopnjo varnosti. Varnost je na mestu številka ena. Komitent ne more imeti podatke v oblaku, zaradi zakonskih obvez.

- 5. Uporabniški vidik je zelo pomemben del programske rešitve. Ocenjujete da je sistem enostaven za uporabo?**

Sistem je bil deležen velikega števila optimizacij v zadnjem obdobju. Končni uporabniki niso uporabljali vseh funkcionalnosti, zato smo sistem spremenili, da je bolj preprost za uporabo. Sistem se konstantno spreminja po principu: ugotovitev, popravek in optimizacija. Vodilo more biti da uporabniki imajo dostopne ključne informacije.

6. Značilnost sistemov za upravljanje odnosov s strankami je kompleksnost. Novi uporabniki imajo zato lahko težave pri učenju. Kako ocenjujete sposobnost uporabnikov, da osvojijo osnovne funkcije sistema za osnovno delovanje?

Resitev je ista za osnovnega in naprednega porabnika (funkcionalnost). Osnovni uporabnik gre skozi 3-4 ure urjenja za osnovno delo z pravnimi in fizičnimi osebami. V tem pridobi osnovno funkcionalnost, ki jo omogoča sistem pri obravnavanju stranke. Po moji oceni je sistem preprost za uporabo, bi pa bila potrebna analiza pri uporabnikih, saj dejansko oni uporabljajo ta sistem

7. V poslovnem svetu se potrebe hitro spreminjajo. Možnost lastnega razvoja, ki sistemu omogoča dodatno funkcionalnost je zato zelo pomembna.

Možnost lastnega razvoja je zelo pomembna, vendar temelji na zbiranju povratnih informacij. Šele nato se oceni, in se da predlog za posodobitev. Posodobitve sistema so vedno prilagojene uporabnikom, za lažje delovanje.

8. Vsak sistem je potreben rednega vzdrževanja. Najbolje bi bilo, da se skrbniško delo opravlja malokrat, ter da je kar se da enostavno. Kako bi ocenili potrebe po skrbniškem delu v vašem sistemu?

Skrbniško delo je problematično. Problematično je zaradi prevelikega števila informacij. Po mojem mnenju, je front end del aplikacije zelo kvalitetno narejen, bolj pa je problematičen back end.

9. Kako je poskrbljeno za varnost in jamstvo podatkov? Kakšnega pomena je imeti organizirane varnostne kopije ter kako je poskrbljeno za enkripcijo podatkov?

Malo stvari gre direktno v sistem za upravljanje odnosov s strankami. Podatki so shranjeni. Malo stvari gre direktno v crm.

10. Vsako podjetje želi z uvedbo sistema za upravljanje odnosov s strankami ustvariti dolgoročen dobiček. To se lahko doseže z avtomatizacijo poslovnih procesov, kar pomeni zmanjšanje stroškov. Pomembno je tudi, da sistem omogoča prilagodljivost na spremembe poslovnih procesov.

Znizevanje stroškov je kratkoročno. Zadrževanje strank je bolj pomembno. Je velik poudarek na tem. Pri bankah je zelo težko pridobiti novega uporabnika. Profitabilnost komitenta (približek, kolko ti stranka prinese)

11.V poslovnem svetu je cena rešitve vedno ključnega pomena. Ali so bile postavljene meje za stroške celotnega projekta? Kako ocenjujete stroške same programske rešitve in kako ocenjujete stroške integracije?

Ce je resitev pravilna ne gledamo na stroske. Vsaka dopolnitev se izvede sistema se izvede ne glede na zahtevnost in časovni faktor.