

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
KONCEPTUALNA ZASNOVA MANAGEMENTA ODNOSOV S
STRANKAMI V PODJETJU OPTIMAL**

Ljubljana, avgust 2010

ANJA GODEC

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____, in da
dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI	2
1.1 MOČ STRANK	3
1.2 OPREDELITEV MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI	3
1.3 POMEN IN PREDNOSTI CRM	4
1.4 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA VPELJAVE KONCEPTA CRM.....	6
1.5 OBLIKOVANJE STRATEGIJE CRM	7
2 UVAJANJE SISTEMA CRM V PODJETJE.....	8
2.1 PREDPOGOJI ZA UVAJANJE CRM	9
2.2 POTEK VZPOSTAVITVE SISTEMA CRM V OKOLJE PODJETJA	10
3 PROCES CRM.....	10
3.1 POTEK PROCESA CRM	11
3.1.1 Trženje.....	11
3.1.2 Prodaja.....	11
3.1.2.1 Programi zvestobe	11
3.1.3 Prodajne storitve	12
3.2 ORODJA ZA INTERAKCIJO S CILJNIMI SKUPINAMI	12
3.2.1 Osebni stiki.....	12
3.2.2 Klicni center.....	12
3.2.3 Internet.....	12
3.2.3.1 Interaktivni konferenčni sistem.....	13
3.2.3.2 Elektronska pošta	13
3.3 ANALITIČNI SISTEM CRM	13
3.3.1 Podatkovna baza o strankah - osnova za podatkovno rudarjenje	13
3.3.2 Rudarjenje po podatkih.....	13
4 CRM V PODJETJU OPTIMAL D. O. O.....	14
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA OPTIMAL.....	15
4.2 VIZIJA, POSLANSTVO TER NALOGE IN CILJI PODJETJA	15
4.3 FINANČNO STANJE PODJETJA	15
4.4 CRM V PODJETJU OPTIMAL.....	15
4.4.1 CRM v podjetju Optimal d. o. o. glede na oddelke	16
4.4.1.1 Hlajenje in klimatizacija.....	16
4.4.1.2 Ogrevanje	16
4.4.1.3 Industrijska avtomatika	17
4.4.1.4 Elektromotorji	17
4.4.2 Oblikovanje strategije CRM v podjetju Optimal.....	18
4.4.3 Uvajanje sistema CRM v podjetje Optimal.....	18
4.4.4 CRM-orodje SAP CRM	19
4.4.4.1 Uporaba orodja SAP CRM.....	21
4.4.5 Proces CRM.....	21
4.4.6 Ugotavljanje uspešnosti uvajanja in uporabe CRM	22
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 1: CELOVITA PODPORA PROCESOV</i>	20
---	----

UVOD

Opredelitev področja in opis problema

Stranka ima izredno moč nad podjetjem. Brez strank podjetje ne more ničesar prodati, torej ne more obstajati. Dobri odnosi podjetja z njegovimi strankami so ena izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti podjetja, če ne kar najpomembnejša. Razumevanje pomembnosti strank se je razvilo že v 90. letih minulega stoletja in skozi leta pridobivalo težo. Danes je podjetje usmerjeno k stranki, upošteva strankine želje in ji prilagaja svoje izdelke in storitve, sicer stranka prestopi k drugemu ponudniku. Izbire ima namreč na pretek.

Namen in cilji

V diplomskem delu predstavljam koncept managementa odnosov s strankami, ki ga z angleškim izrazom imenujemo **Customer Relationship Management** (v nadaljevanju **CRM**). V podjetju mi zaradi poslovnih skrivnosti sicer dovolijo objavo podatkov, vendar pod izmišljenim imenom podjetja. Izmišljena so tudi imena oddelkov v podjetju. Čeprav ne izdajam identitete podjetja, pa poskušam z vsebino podati pravo sporočilo. Razložiti želim pomembnost koncepta CRM za učinkovito poslovanje podjetja. V diplomskem delu opisujem, kako poteka uvajanje koncepta v podjetje ter kakšni so koristi in cilji uvajanja tega koncepta. Analiziram izvajanje koncepta CRM v obravnavanem podjetju ter ugotavljam, na kakšen način in kako uspešno podjetje uresničuje ta koncept. Predpostavljam, da je podjetje pravilno uvedlo koncept CRM in ga uspešno izvaja.

Namen diplomskega dela je:

- opis teoretičnih okvirjev CRM,
- obrazložitev pomembnosti koncepta CRM za uspešno poslovanje podjetja,
- vpogled v uresničevanje koncepta CRM na primeru podjetja Optimal d. o. o.

Cilji diplomskega dela so:

- predstavitev teoretičnih izhodišč CRM,
- predstavitev koristi, ki jih prinese vpeljava CRM,
- potek vpeljave koncepta managementa odnosov s strankami v podjetje,
- na primeru podjetja Optimal predstaviti, kako podjetje razume in uresničuje koncept CRM,
- potrditi hipotezo, da podjetje Optimal uspešno in pravilno uresničuje koncept CRM.

Predpostavke in omejitve raziskave

V diplomskem delu predstavljam koncept CRM s teoretičnega vidika in ugotavljam uresničevanje koncepta na primeru podjetja Optimal. Predvidevam, da bodo zaposleni v podjetju pripravljeni sodelovati. Podjetje Optimal sem izbrala zato, ker podjetje razmeroma dobro poznam in imam že nekaj znanja o notranjem delovanju podjetja, saj v njem delam prek študentskega servisa. Predvidevam, da ima podjetje dobro znanje o konceptu CRM in ga tudi učinkovito uporablja.

Velike omejitve mi predstavlja politika podjetja, ki ne dovoli podrobnih razkrivanj informacij, kar je tudi razlog, da ne izdam pravega imena podjetja. Omejitve so torej veliko poslovnih skrivnosti.

Podatke zbiram s pomočjo knjig, strokovnih in znanstvenih publikacij, internetnih revij, internega gradiva podjetja in internetnih iskalnikov.

Metode raziskovanja

V teoretičnem delu je analiza statična. Predstavljam koncept CRM, opredeljujem pomembnost koncepta in postopek njegovega uvajanja v podjetje ter prednosti, ki jih podjetje pridobi z uvedbo.

Uporabljam deskriptivni pristop z metodami:

- klasifikacije, kjer definiram koncept managementa odnosov s strankami,
- deskripcije, s pomočjo katere opisujem teoretično ozadje managementa odnosov s strankami,
- kompilacije, kjer povzemam stališča drugih avtorjev.

Pri praktičnem delu uporabljam analitičen pristop s pomočjo metod:

- deduktivnega načina sklepanja, kjer na temelju splošno priznanih teorij logično sklepam in
- induktivnega načina sklepanja, kjer na podlagi analize študija primera poskušam priti do splošnih ugotovitev.

Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih delov. V prvem delu predstavljam koncept CRM in razlagam, zakaj ga mora podjetje vgraditi v svojo organizacijsko kulturo. V drugem delu predstavljam potek uvajanja koncepta v podjetje. V tretjem delu opisujem izvajanje koncepta CRM, ko je enkrat že uveden v podjetje. V četrtem delu ugotavljam, kako podjetje Optimal uresničuje koncept CRM. V petem delu povzemam sklepne ugotovitve na podlagi celotnega diplomskega dela.

1 MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI

Časi, ko trg še ni bil zasičen s ponudbo, izdelki še niso imeli veliko substitutov in je podjetju konkurenčno prednost prinašala ugodna cena izdelka, so že zdavnaj mimo.

Povečana konkurenca vpliva na ravnanje podjetij, ki ga Kotler (1996, str. 46-47) opredeljuje takole: »Odločena so, da bodo razvila tesnejše vezi in pridobila zvestobo svojih končnih uporabnikov. V preteklosti so podjetja imela svoje kupce za nekaj samo po sebi umevnega. Kupci niso imeli na voljo veliko drugih dobaviteljev ali pa so ti ponujali prav tako pomanjkljivo kakovost ali strežbo. Mogoče pa se je trg tako hitro širil, da podjetja ni nič kaj dosti skrbelo, ali so zadovoljila svoje kupce ali ne. Zgodilo se je, da je podjetje v enem tednu izgubilo 100 kupcev, dobilo pa 100 novih kupcev in bilo prepričano, da zadovoljivo posluje. To je stanje velikega *pretoka kupcev*, ki je dražje, kot če bi podjetje zadržalo svojih 100 kupcev in ne pridobilo niti enega novega.«

Danes je strategija cene sicer še vedno pomembna, a ne predstavlja več edine konkurenčne prednosti. Da bi preživela v današnjem tržnem okolju, podjetja prilagajajo izdelke svojim strankam, jim ponujajo udoben nakup in izvajajo poprodajne storitve. Napredek v informacijski tehnologiji jim to znatno olajšuje. S pomočjo informacijske tehnologije se

podjetja lažje približajo svojim strankami in bolje razumejo njihove potrebe. To jim uspeva s pomočjo učinkovitega koncepta CRM, k čemur se bom vrnila nekoliko kasneje.

1.1 Moč strank

»Obstaja samo en šef. To je stranka, ki lahko odpusti kogar koli v podjetju – od direktorja navzdol - preprosto tako, da zapravlja denar nekje drugje.«

Sam Walton (ustanovitelj verige Wal-mart)

V današnjem svetu ima stranka veliko izbiri. Ni več omejena le na določene izdelke, kot je bila pred samo nekaj leti. Kar koli si zaželi, to dobi, in če ni zadovoljna, preprosto poišče drugega dobavitelja. Stranka izbira na osnovi svojih zaznavanj kakovosti izdelka in celotne nakupne izkušnje. Podjetja lahko stranko zadovoljijo le, če je ta vedno v središču pozornosti.

Reichheld in Sasser (1990) ugotavljata, da imajo stranke močnejši vpliv na dobiček podjetja kot velikost podjetja, tržni delež, stroški ali številni drugi dejavniki, ki so običajno povezani s konkurenčno prednostjo. Podjetju narašča dobiček zaradi njegovega dolgoročnega odnosa s strankami. Če podjetje zadrži samo 5% več strank, se mu dobiček lahko poveča do 100%. To je dejstvo, ki se ne spreminja.

Še vedno velja preprosta logika, da stranka izdelka ne bo kupila, če misli, da ga ne potrebuje. Čeprav stranka izdelek potrebuje, je pomembna predvsem njena osebna izkušnja v celotnem procesu nakupa. Če podjetje stranki nekaj obljubi, mora svojo obljubo tudi uresničiti. V nasprotnem primeru bo to slabo vplivalo na ugled podjetja in zvestobo strank (Gronroos, 2000, str. 373).

Obstaja vrsta razlogov, zakaj je dobro poznati stranko. Po Sethu in Sethu (2005) so glavni razlogi:

- večja konkurenčnost in širši tržni segmenti,
- razdrobljenost medijev in vzpon novih medijev,
- vzpon generacije »y«, ki je izredno individualno usmerjena,
- tehnološke prednosti (še posebno mobilni telefoni in internet),
- obstoječe stranke bodo ostale naše stranke tudi v prihodnje,
- osebno zadovoljstvo strank.

1.2 Opredelitev managementa odnosov s strankami

Kovačič, Groznik in Ribič (2009, str. 72) opredeljujejo CRM kot poslovno strategijo, ki je usmerjena k potrebam strank. CRM je nastal kot odgovor na spremembe v poslovnem svetu in s tem na potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju strank. Boljše poznavanje strank omogoča podjetju, da z njimi gradi kvalitetne dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju in obojestranski koristi. Stranka je zadovoljena zaradi njej prilagojenih pravočasnih storitev, podjetje pa v smislu povečane donosnosti.

CRM je torej način, kako podjetje ravna s svojimi strankami, kako rešuje njihove probleme in jih prepriča, da kupujejo njegove izdelke (Cunningham, 2002, str. 6).

Osnova koncepta CRM je vzpostavitev kakovostnega odnosa podjetja s strankami. Z uporabo informacijske tehnologije CRM zbira in obdeluje vse pomembne podatke. Podjetje s procesom CRM maksimizira informacije o strankah, povečuje njihovo lojalnost in jih poskuša obdržati.

CRM išče načine, kako stranko popolnoma zadovoljiti skozi celotno izkušnjo nakupa. To je vse od razdeljevanja poskusnih izdelkov, skozi celoten proizvodni proces in proces trženja, procesa prodaje izdelka, pa vse do poprodajnih dejavnosti. Podjetje hoče zadovoljiti stranko in doseči odličnost ter kvaliteto vsakič, ko z njo komunicira. Da bo podjetje uspelo, mora učinkovito izrabljati CRM, sodelovati pa morajo številni oddelki, kot so trženje, finance in prodaja. Poleg notranjih oddelkov mora biti CRM usklajen tudi s programskimi rešitvami, zunanjimi partnerji, distributerji in dobavitelji (Seth & Seth, 2005, str. 19).

Bistvo CRM pa ni samo v razumevanju strankinih potreb, ampak vključuje tudi zagotavljanje informacij o izdelkih, ki jih stranke zahtevajo. Vključuje vse vidike ponujanja določene blagovne znamke, tudi osem p-jev. Osem p-jev predstavlja trženjski splet celotnega procesa od izdelave izdelka do prodaje, ko stranka izdelek kupi. Osem p-jev je osem ključnih sestavin, ki jih stranka zazna in s pomočjo katerih ocenjuje podjetje. Delijo se na objektivno in subjektivno zaznane sestavine s strani strank. Objektivno zaznane sestavine so: izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), trženjsko komuniciranje (angl. *promotion*) in tržne poti (angl. *place*). Predstavljajo, kako stranke vidijo podjetje in njegov proizvod. Poleg objektivnih pa obstajajo še subjektivno zaznane prednosti podjetja. To so pozicioniranje izdelka (angl. *positioning*), strast podjetja do izdelka (angl. *passion*), ravnanje s strankami (angl. *people*) in zavzetost zaposlenih (angl. *personality*). Zadnji štirje p-ji predstavljajo, kaj občutijo stranke ob stiku s podjetjem (Seth & Seth, 2005).

Podjetje Optimal d. o. o. ima dve skupini strank. Ena skupina strank so gospodinjstva. CRM, ko so stranke gospodinjstva, imenujemo z angleškim izrazom *business to customer* (B2C). Druga skupina strank pa so podjetja. CRM, ko so stranke podjetja, se v angleškem jeziku imenuje *business to business* (B2B).

Saini, Grewal in Johnson (2009) ugotavljajo, da ima CRM v primeru, ko je stranka podjetje, torej B2B, večjo vrednost in učinek. Njihove raziskave so pokazale, da CRM gradi večjo zvestobo podjetij kot pa gospodinjstev. Kljub temu CRM izboljšuje poslovanje tudi z gospodinjstvi, torej B2C.

Pojmovanje koncepta se močno razlikuje od podjetja do podjetja. Nekaterim podjetjem CRM pomeni pošiljanje elektronskih sporočil svojim strankam, drugi vidijo CRM v deljenju kartic zvestobe svojim strankam, tretji kot podatkovno skladišče, klicni center ali podatkovno rudarjenje (Payne & Frow, 2005, str. 167-176).

Xu, Yen, Lin in Chou (2002) predstavljajo dve definiciji CRM. Prva opisuje CRM kot informacijski industrijski izraz za metodologijo, programsko opremo in ponavlja internetne aplikacije, ki pomagajo podjetju, da lahko organizirano vzdržuje stike s svojimi strankami. Veliko podjetij uporablja CRM kot programsko rešitev, s pomočjo katere zbira in obdeluje podatke o svojih strankah. Druga definicija pa razlaga CRM kot celovit koncept, ki zajema prodajo, storitve, trženje, tehnično podporo in ostale oddelke, ki imajo kakršne koli stike s strankami.

Vsekakor je treba razumeti pojem CRM po zadnji definiciji. Ostala bi v preozkih okvirih, če bi ga opredeljevala le kot programsko orodje. CRM je kompleksen koncept, ki predstavlja politiko podjetja, ki je usmerjena k stranki, kar opisujem v svojem diplomskem delu.

1.3 Pomen in prednosti CRM

Strategija CRM pomaga podjetju prepoznati stranke z večjim potencialom, pridobivati nove stranke in obdržati že obstoječe, povečati vrednost njihovih nakupov, doseči visoko raven ponovnih nakupov ter s strankami graditi in vzdrževati pristne odnose. CRM podjetju

zmanjšuje stroške proizvodnje, trženja in prodaje ter mu prinaša večji ugled in dobro ime. CRM torej omogoča podjetju doseči njegov temeljni cilj poslovanja, to je v večini primerov dobiček (Kovačič et al., 2009, str. 72-73).

Kovačič et al. (2009, str. 72-73) utemeljujejo pomen CRM z naslednjimi dejstvi:

- Za podjetje je dražje pridobiti novo stranko kot pa obdržati obstoječo.
- Za podjetje je veliko dražje pridobiti stranko nazaj kot pa poskrbeti, da stranka ostane.
- Razočarana stranka svojo slabo izkušnjo deli s svojimi prijatelji, znanci.
- Lažje je prodati izdelek svoji stranki kot pa nekomu, ki še ni stranka podjetja.
- Nekatere stranke so bolj dobičkonosne kot druge, nekatere so za zdaj nedonosne, druge pa bodo vedno nedonosne.

Če podjetje izgubi stranko, ostane brez vrednosti njene življenjske zvestobe, torej brez dobička, ki ga prinese stranka, ki bi kupovala pri podjetju običajno število let. Dejstvo je, da pridobiti novo stranko stane 5-krat več, kot pa obdržati staro. V osvajanju novih strank vложи podjetje veliko več napora in ima veliko več stroškov, saj mora prepričati zadovoljne stranke, da zapustijo svojega dobavitelja in postanejo stranke pri podjetju, ki ga ne poznajo (Kotler, 1996, str. 47).

Da bi podjetje obdržalo stranko, jo mora dobro spoznati. Poznati mora njene želje, potrebe in vedenje. Vedeti mora, kaj stranka potrebuje in kupuje ter zakaj. Znati pa mora tudi vplivati nanjo. Le tako jo lahko usmeri k svojim izdelkom in storitvam (Čibej et al., 1992, str. 211).

Brez vpeljave koncepta CRM podjetje ne more preživeti v današnjem poslovnem okolju. Razlogi za vedno večje potrebe po CRM po Sethu in Sethu (2005, str. 21-48) so:

- **Vedno večja konkurenca.** Stranka lahko prehaja od enega proizvajalca k drugemu, saj ima ponudbe več kot dovolj. Da bi se obdržala na trgu, morajo podjetja na prvo mesto postaviti stranke, kar lahko dosežejo z učinkovitim sistemom CRM.
- **Razdrobljenost medijev.** Zaradi poplave reklam na televiziji, v revijah, po telefonih, mobilnih telefonih, telefaksu, internetu in elektronski pošti oglaševalci težko dosežejo stranko in privabijo njeno pozornost.
- **Individualizem.** Z večjim individualizmom strank je prišlo tudi do večjih materialnih potreb in želje po vsesplošnem zadovoljstvu. Stranke je čedalje težje zadovoljiti.
- **Tehnološki napredek.** Podjetje mora vlagati v tehnološki napredek in iti v korak z razvojem informacijske tehnologije, sicer ga konkurenti lahko prehitijo.
- **Zavedanje, da so obstoječe stranke pomembne.** Približno 5-krat več denarja je potrebno, da podjetje dobi novo stranko, kot pa da stranko obdrži. Obdržati stranko je lažje in predvsem bolj dobičkonosno. Poleg tega pa zadovoljna stranka svojo izkušnjo deli s 3 do 5 ljudmi, medtem ko nezadovoljna stranka poleg tega, da pri podjetju ne kupuje več, pove 9 do 10 ljudem, da je bila razočarana.
- **Notranje stranke.** Notranji oddelki v organizaciji morajo med sabo delovati usklajeno. Informacije morajo prosto krožiti. To lahko razložim na podlagi naslednjega primera. Tržnik potrebuje več informacij o nakupih strank. Informacije zbira prodajna ekipa, ki ima stik s strankami. Tehnična ekipa mora tržniku posredovati informacije v dogovorjenem formatu. Če prodajno osebje informacij ne zbere ali če tehnična ekipa izbere neustrezen format prikaza informacij, tržnik ne more vedeti, kaj stranka želi in ne more izbrati ustrezne strategije pristopa k stranki.

Stone, Woodcock in Machtynger (2000, str. 6) vidijo prednosti CRM na naslednjih področjih:

- Stranka je zvesta podjetju daljši čas in porabi več denarja. Dvigne se vseživljenjska vrednost stranke.
- Višja dobičkonosnost strank, ne samo zato, ker stranka kupi več, ampak tudi zaradi nižjih stroškov pridobivanja strank. Ni treba pridobiti toliko novih strank, da bi obdržali trenutni obseg poslovanja.
- Nižji prodajni stroški, saj so obstoječe stranke ponavadi bolj odzivne.

Če povzamem, so torej koristi in cilji uvajanja sistema CRM naslednji:

- porast prihodkov iz prodaje izdelkov in storitev,
- porast deleža dobljenih poslov,
- porast razlike v ceni,
- izboljšanje zadovoljstva strank,
- zmanjšanje administracijskih stroškov prodaje in trženja.

1.4 Ključni dejavniki uspeha vpeljave koncepta CRM

Kovačič et al. (2009, str. 76-77) navajajo deset ključnih dejavnikov uspeha vpeljave CRM, in sicer:

- **Jasna opredelitev in široka podpora k stranki usmerjeni poslovni strategiji.** Koncept CRM mora biti jasno razložen vsem zaposlenim v vsej organizaciji, na vseh poslovnih funkcijah. Strategija mora biti dobro razumljena in sprejeta.
- **Postavitev merljivih poslovnih ciljev,** da lahko podjetje spremlja uspešnost sistema CRM.
- **Jasno razumevanje zahtev strank,** kar je bistvo strategije CRM. Podjetje se mora zavedati vrednosti svojih strank, njihovih potreb, obnašanja in zahtev, da bo lahko z njimi vzpostavilo kvalitetne odnose. Nekatere stranke so z vidika dobička za podjetje bolj pomembne kot druge, zato naj komunikaciji z njimi posveti več časa in truda.
- **Primerna organizacijska struktura in kultura.** Organizacijska struktura naj bo odprta, med sabo povezana, poslovne enote morajo med seboj sodelovati, pretok informacij naj poteka brez ovir.
- **CRM prijazno informacijsko okolje.** Delovanje CRM podpira prav informatika. Ta naj bo zgrajena tako, da podpira cilje in usmeritve podjetja. Naj se mu informatika popolnoma prilagodi. Osnovna naloga informatike je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času.
- **Povezano delovanje množice tržnih poti.** Prenova ključnih poslovnih procesov v podjetju naj bo usmerjena prek meja funkcionalnih ovir in naj združi različne tržne poti. Stranka namreč pričakuje, da bodo različne tržne in komunikacijske poti delovale povezano. Organizacijska struktura in informacijsko okolje naj podpirata to povezano delovanje.
- **Zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti.** Zaposleni so bistvo vsakega podjetja. Le dobro motivirani in usposobljeni zaposleni lahko podjetje postavijo v sam vrh. Zavedati se morajo pomena sprememb, jih sprejeti in podpreti. Če ne bodo razumeli novega sistema in se z njim strinjali, je lahko še tako dobra strategija brez uspeha.
- **Podpora in sodelovanje vodstva organizacije.** Ključno vlogo pri uvajanju ima vodstvo. Motivira in uskladi naj zaposlene in organizacijo pripravi na spremembe.
- **Strokovni način uvajanja CRM.** Vodstvo naj sestavi time, ki bodo uvedli nov sistem. Timi so sestavljeni iz strokovnjakov s področij trženja, prodaje, informatike in po potrebi drugih strokovnjakov. Velikokrat organizacija prosi za sodelovanje tudi izkušene zunanje

svetovalce in izvajalce z različnih področij, saj nima na razpolago potrebnih znanj za uspešno izpeljavo projekta.

- **CRM je neprekinjen proces uvajanja sprememb.** Velik poudarek naj podjetje nameni merjenju, nadzoru in spremljanju delovanja sistema za pridobivanje povratnih informacij, tako med uvajanjem kot tudi po njem. Tako lahko podjetje uvaja nenehne izboljšave in sistem popravi, če se izkaže kot neustrezen.

Avtorji priporočajo upoštevanje vseh desetih dejavnikov uspeha. Naj bodo podjetju v oporo, a ne kot pravilo. Vsaka organizacija mora namreč na podlagi svojega edinstvenega primera razviti svoj način uvajanja, pri čemer naj ji pomagajo naštetih dejavniki (Kovačič et al., 2009, str. 76-78).

Pravega recepta za uspeh ni, saj se organizacije močno razlikujejo druga od druge in s tem tudi strategije za uspeh. Po Cunninghamu (2002) so glavni koraki za uspešno uvedbo CRM:

- **Vizija.** Vsako podjetje mora imeti opredeljeno vizijo. V viziji opredeli sliko želenega stanja podjetja. Izraža, kako si podjetje predstavlja, da ga bodo stranke videle.
- **Strategija.** CRM mora biti del poslovne strategije. Le tako bo lahko usklajeno deloval s celotnim podjetjem.
- **Razumevanje strank in njihovih potreb ter pričakovanj.** To je pravzaprav bistvo strategije CRM.
- **Prilagajanje organizacijske in informacijske kulture.** Organizacijska in informacijska kultura mora »dihati« skupaj s CRM. Zaposleni morajo redno komunicirati s strankami in z njimi vzpostaviti pozitiven odnos.
- **Spreminjanje procesov poslovanja v neposredno korist stranke.** Podjetje naj poslovanje sproti prilagaja željam in potrebam strank.
- **Podatki o strankah.** Podjetje naj redno spremlja ažurnost podatkovne baze in podatke pravilno hrani, tako da bodo na razpolago za kasnejšo uporabo.
- **Podpora tehnologije.** CRM naj podpira napredna tehnologija z orodji, ki so preprosta za uporabo, a hkrati dovolj napredna.

Po Mendozi, Mariusu, Perezu in Grimanu (2007) so pri uvajanju CRM vedno navzoči 3 faktorji, brez katerih uvajanje ne bi bilo izvedljivo. To so **faktor procesa**, **človeški faktor** in **faktor tehnologije**. Podjetje naj pred pričetkom uvajanja analizira vse procese, ki imajo kakršenkoli stik s stranko. To so ponavadi procesi prodaje, trženja, tehnološke podpore in poprodajnih storitev. Naslednji ključni faktor je človeški faktor, ki predstavlja način, kako podjetje ravna s svojimi strankami. Zaposleni so tisti, ki pravzaprav ustvarjajo odnose s strankami in posledično vplivajo na poslovni uspeh podjetja. Tretji je faktor tehnologije. Čeprav podjetje šele vpeljuje koncept CRM v svojo organizacijsko kulturo, ima že neke podatke o strankah. Izziv je izbrati primerno tehnologijo, ki bo poenotila vse podatkovne baze v eno in pri tem ohranila kakovost podatkov.

1.5 Oblikovanje strategije CRM

Pri oblikovanju strategije CRM mora biti podjetje po Kovačiču et al. (2009, str. 85-93) pozorno na vzpostavitev primerne komunikacijske infrastrukture, čemur sledi prepoznavanje individualnih strank, ki jih mora med seboj ločiti glede na njihov potencial in želje ter oblikovati prirojeno ponudbo.

Ko **vzpostavlja komunikacijsko infrastrukturo**, se podjetje odloči za model, s katerim bo komuniciralo s strankami in zbiralo podatke glede na to, katere informacije potrebuje in kako hitro. Dobra komunikacijska struktura je pomembna za pridobivanje informacij o vedenju,

potrebah in zadovoljstvu strank, ki jih potem podjetje uporabi za prikrojevanje ponudb (Kovačič et al., 2009, str. 85-89).

Pogoj za **prepoznavanje individualnih strank** je učinkovita infrastruktura, ki obsega različne komunikacijske kanale, zagotoviti pa mora njihovo integracijo. V primeru podjetja Optimal so uporabljeni komunikacijski kanali osebni stik, telefon, telefaks, elektronska pošta in svetovni splet. Pri tem je bistveno, da uporabnik lahko prepozna individualno stranko ne glede na uporabljen komunikacijski kanal. Za vsak komunikacijski kanal je značilen drug identifikacijski postopek, pri osebni stiku ime in priimek, pri telefonu ali telefaksu je to klicna številka, pri elektronski pošti elektronski naslov, pri svetovnem spletu pa se uporablja uporabniško ime. Različni identifikacijski podatki lahko pomenijo isto stranko. Učinkovito prepoznavanje individualnih strank zahteva nenehno vzdrževanje podatkov o strankah. Zaposleni med komuniciranjem s stranko in po njem zbirajo podatke in jih vpisujejo v podatkovno bazo (Kovačič et al., 2009, str. 89-90).

Prikrojevanje ponudb je odvisno od komunikacijskega kanala, ki ga stranka uporablja, njenih potreb in življenjske vrednosti. Poznavanje potreb strank omogoča oblikovanje **individualnih ponudb**. Podjetje spremlja nakupe strank in predlaga nakupe sorodnih proizvodov. Življenjska vrednost strank pa odloča o preferiranih strankah in o vlaganjih v odnose. Vlaganja pomenijo ugodnejše cene, plačilne in dobavne pogoje. Tako si podjetje skuša zagotoviti zvestobo svojih strank. Tovrstna vlaganja sicer povečujejo stroške prodaje, vendar dolgoročno pomenijo višjo vrednost podjetja v očeh strank in več prodanih proizvodov. Na podlagi življenjske vrednosti strank temeljita tudi taktiki prodaje donosnejših in manj donosnih proizvodov. Prodaja donosnejših proizvodov se uporablja pri zvestih strankah, ki so ponavadi pripravljene plačati več na račun dobrih odnosov. Taktika prodaje manj donosnih proizvodov pa je usmerjena k zadržanju obstoječih strank (Kovačič et al., 2009, str. 90-93).

2 UVAJANJE SISTEMA CRM V PODJETJE

CRM je odličen koncept, ki pa ne more delovati, če ni pravilno vgrajen v okvir organizacijske strukture. Pri uspešnem izvajanju koncepta igra pomembno vlogo opolnomočenje zaposlenih. Podjetje, ki bo dalo več odgovornosti in besede svojim zaposlenim, ima večje možnosti za uspeh. Zaposleni so tisti, ki bodo odločali o sprejetju novega koncepta v podjetju, in od njih je odvisno, ali bo koncept deloval (Seth & Seth, 2005, str. 10).

Brown (2000, str. 16-18) trdi, da pri uspešni uvedbi CRM ne gre brez petih elementov: strategije, segmentacije, tehnologije, procesa in organizacije.

- **Strategija.** Na CRM vpliva šest tipov strategij: prodajnega kanala, segmentacije, cene, trženja, blagovne znamke in oglaševanja. Najvplivnejše so strategije prodajnega kanala, cene in segmentacije. Pozornost je treba nameniti spremljanju strategij. Težave v uvedbi in ocenjevanju rezultatov v podjetju lahko pomenijo potrebo po spremembi.
- **Segmentacija.** V preteklosti se je podjetje osredotočilo na določen izdelek na trgu, danes pa se organizacije osredotočajo na potrebe strank. Cilj je ugotoviti in zadovoljiti te potrebe.
- **Tehnologija.** Proces CRM je odvisen od podatkov. Najpomembnejša tehnična naloga je postaviti enoten podatkovni sistem, ki bo osredotočen na procese in bo vseboval vse podatke na enem mestu. Drugi pomembni elementi so dobra programska oprema, podatkovno rudarjenje in podpora odločanju.

- **Proces.** Identifikacija procesov, ki so potrebni pri uvajanju CRM, sprotno spremljanje in izboljševanje.
- **Organizacija.** Struktura podjetja je pogosto spregledana komponenta, a zato nič manj pomembna. Treba je torej izbrati pravilno organizacijsko strukturo in pravi način sprotnega spremljanja uspešnosti. Pomembno je, da oddelki znotraj organizacije delajo kot eno in skupaj tvorijo matriko, ki predstavlja nov proces CRM.

Uvedba strategije CRM zahteva fokus na tri področja, ki zadevajo stranko: strategija osredotočenja na stranke, strategija prodajnega kanala in izdelka ter strategija infrastrukture (Brown, 2000, str. 11).

Strategija osredotočenja na stranke določa segment strank, na katerega se bo podjetje osredotočilo, ugotavlja strankine želje in potrebe, išče edinstvene strategije, da bi si zagotovila zvestobo svojih strank, in si prizadeva s svojo stranko vzpostaviti odnos »win-win« (Brown, 2000, str. 11).

Strategija prodajnega kanala in izdelka poskuša poiskati najprimernejši in stroškovno najugodnejši prodajni kanal za distribucijo (internet, telefaks, pošta ali telefon). Raziskuje, kateri izdelki naj bodo trženi skozi kateri prodajni kanal, do kakšnih konfliktov lahko pride in kako jih rešiti (Brown, 2000, str. 12).

Strategija infrastrukture pa ima nalogo poiskati najprimernejšo tehnološko infrastrukturo. Ugotavlja tudi, kateri procesi CRM in orodja so potrebni, da podjetje lahko uspešno uvede strategijo CRM (Brown, 2000, str. 12).

2.1 Predpogoji za uvajanje CRM

Po Kovačiču et al. (2009, str. 79) so z vidika managementa podatkov najpomembnejša izhodišča uvajanja CRM naslednja:

- enkraten zajem podatkov in sproten nadzor,
- za zajem in kontrolo podatkov je zadolžen posameznik, ki obvlada obravnavano problematiko,
- čim več podatkov zadolženi posameznik zajame in preveri na začetku procesa,
- uporabniki, ki sodelujejo v kasnejših aktivnostih, sproti dopolnjujejo podatke,
- pretok podatkov mora biti avtomatiziran, zagotovljeno mora biti sprotno preverjanje.

Bistven pomen pri uvajanju koncepta CRM v podjetje, imata po Kovačiču et al. (2009, str. 79-80) izbira in uporaba ustrezne tehnologije, ki mora zajemati poslovna pravila, podatkovno skladišče, dostop do podatkov in tehnologijo za klicni center.

Poslovna pravila so pomembna komponenta pri prenovi poslovanja. Predstavljajo povezavo med podatki in projekti v smislu načrtovanja podatkovne baze in obdelave podatkov. Če so poslovna pravila primerno implementirana v podjetje, usklajujejo informacijski sistem z okoljem podjetja. Sistem poslovnih pravil omogoča izvajanje osrednjih procesov podjetja in sprotno analiziranje poslovanja (Kovačič, 2004, str. 158-170).

Podatkovno skladišče je za uporabnike CRM najpomembnejši vir podatkov o njihovih strankah. Za uresničevanje koncepta CRM potrebuje podjetje, ki je uporabnik podatkovnega skladišča, dostop do čim večjega števila podatkov o strankah. Ti podatki so ponavadi shranjeni v različnih podatkovnih bazah, ki jih je treba združiti v eno bazo. To je zahteven proces, katerega končni rezultat je oskrba podjetja s potrebnimi podatki o strankah in

posledično oskrba strank s kakovostnejšimi storitvami. Za **dostop do podatkov** potrebuje podjetje primerno tehnologijo. **Tehnologija za klicni center** pa omogoča neposreden stik strank z osebjem po elektronskem spletu (Kovačič et al., 2009, str. 79-80).

2.2 Potek vzpostavitve sistema CRM v okolje podjetja

Po Curryu in Curryu (2000, str. 83-87) je uspešna vgraditev sistema CRM sestavljena iz 5 faz

- Prva faza, **planiranje**, je ključnega pomena za uspešno uvedbo procesa. Zadolžena skupina za uvedbo CRM se mora prepričati, da so vključeni vsi ključni igralci, torej vsi oddelki v organizaciji. Vsi zaposleni se morajo dobro zavedati, kaj jim bo ta sprememba prinesla in kako bo nanje vplivala na poklicnem in osebnem področju. V prvi fazi zadolžena skupina ugotovi, katere stranke bodo za podjetje dobičkonosne in določi različne vzorce njihovega obnašanja. V tej fazi skupina identificira vse točke, v katerih prihaja do interakcij med podjetjem in strankami, ter se odločiti katere točke obdržati in katere je treba opustiti. Podjetje se osredotoči na stranko in temu sledijo vsi zaposleni. Vsi v podjetju imajo dostop do vseh informacij.
- V drugi fazi gre za **raziskovanje** na področju izbire strank, tržnih pogojev in dosedanje organizacijske strukture podjetja. Skupina za uvedbo CRM določi vrednost strank in vse prodajne in marketinške stroške, ter izračuna pričakovan dobiček. Analizira dosedanje procese in ugotovi, ali jih je treba prenoviti, ter načrtuje nove procese.
- **Odločanje**. Skupina za uvedbo CRM v tej fazi izbere fokusno skupino, določi organizacijsko strukturo in naredi natančen časovni načrt uvedbe. Če podjetje nima izkušenj s CRM ali pa za to nima potrebnih sredstev, pridobi mnenje zunanjih strokovnjakov. V tej fazi tudi preoblikuje podatke o strankah. Podatki morajo biti enostavni, preprosti, hitro dostopni in jasni ter uporabni.
- Faza **uvajanja** pomeni umestitev sistema CRM v organizacijsko strukturo podjetja. Zaposleni se udeležujejo izobraževanj. Kljub odličnemu sistemu se je namreč že velikokrat izkazalo, da ta ni prinesel dobrih rezultatov prav zaradi slabega znanja zaposlenih, ki niso znali uporabljati sistema ali brati na novo preoblikovanih informacij.

Podpora vrhnjega managementa ima velik pomen. Zaposlenim naj predstavi CRM kot pomemben koncept. Organizira naj izobraževanja o novi kulturi podjetja in o uporabi novih orodij, saj tako zaposleni sprejmejo novosti kot pomembne. Če v podjetju novim pristopom ne namenijo veliko časa in izobraževanja, jih zaposleni ne bodo sprejeli in uporabljali, saj se jim ne bodo zdeli pomembni. Izobraževanja zaposlenim dvigujejo tudi motivacijo in jih pripravijo na deljenje informacij s svojimi sodelavci. Zaposleni morajo spoznati, da je zbiranje in zapisovanje podatkov zelo pomembno za poslovanje podjetja in izboljševanje odnosov s strankami (Trkman & Trkman, 2009, str. 1087-1102).

- Kot zadnja sledi faza **spremljanja**. V tej fazi podjetje spremlja delovanje in meri uspešnost novega sistema. Meri zadovoljstvo strank s podjetjem in z izdelki. Ugotavlja kaj bi lahko še izboljšalo, ter skrbi za nemoten potek procesov.

3 PROCES CRM

Po uspešni vgraditvi koncepta CRM v organizacijsko strukturo podjetja se lahko prične njegovo izvajanje. Koncept CRM je celota, ki jo tvorijo procesi. Pri večini podjetij je koncept CRM sestavljen iz procesov trženja, prodaje in prodajnih aktivnosti.

3.1 Potek procesa CRM

Procesi so odvisni drug od drugega in se prepletajo. Če en proces ne poteka pravilno, ima to vpliv na celoten koncept CRM, ki je zaradi slabšega izvajanja procesa manj uspešen.

3.1.1 Trženje

Trženje je »proces vplivanja na obseg povpraševanja prek načrtovanja proizvodov in storitev, oblikovanja cen, tržnega komuniciranja in distribucije.« (Kovačič et al., 2009, str. 97)

Temelji na usmerjanju razvoja novih proizvodov in izvajanju promocijskih aktivnosti. Glede na vrednost posameznih strank jim tržnik prilagodi promocijo in oblikuje kampanje. Po promociji sledi zbiranje odzivov, ki poteka prek različnih komunikacijskih kanalov, odvisno, katerega stranka najraje uporablja. Vsak odziv tržnik ali komercialist zapiše v podatkovno bazo in upošteva za prihodnje načrtovanje prodaje.

3.1.2 Prodaja

Prvi korak v procesu prodaje je oblikovanje ponudb. Komercialist oblikuje ponudbo na podlagi poizvedovanja strank ali prodajnih priložnosti. Te je tržnik dobil in zapisal v podatkovno bazo skozi izvajanje promocijskih aktivnosti. Tržnik prilagodi ponudbo tudi glede na želje in potrebe strank, ki jih zaposleni vnašajo v podatkovno bazo vsakič, ko imajo stik s stranko. Ponudba vsebuje predlagane izdelke za nakup, ceno in plačilne pogoje. Če je ponudba sprejeta, komercialist prične pripravo prodajnega dokumenta, kjer opredeli ceno, količino in prodajni rok. Stranka mora dokument še potrditi. Sledi proces dobave blaga stranki. V obdobju od potrditve naročila do dobave je pomembno, da se stranki omogoči vpogled v status naročila, kar pozitivno vpliva na izboljšanje odnosov podjetja s stranko (Kovačič et al., 2009, str. 101-102).

3.1.2.1 Programi zvestobe

Cilj programov zvestobe je ohranitev strank. Podjetja ohranjajo svoje stranke z zadovoljevanjem strankinih potreb in dviga vrednosti podjetja v očeh stranke. Program zvestobe se izkaže za uspešnega, če dodaten dobiček, ki je nastal zaradi programa zvestobe, presega vrednost investicij v program zvestobe (Bolton, Kannan & Bramlett, 2000, str. 95-96).

Podjetja lahko v okviru svojih prizadevanj za spodbujanje zvestobe in zelenega vedenja strank poudarjajo različne strategije in razvijejo zelo različne pristope. Programi zvestobe so lahko: popusti, promocijske ponudbe, nagrade, posebni tretmaji ali zahvale. Odločitev za določen program zvestobe je zelo odvisna od tega, kaj želi podjetje z njim doseči, odvisna pa je tudi od proizvodov in storitev, ki jih podjetje ponuja. Danes so stranke že tako vajene popustov, da jih podjetje skorajda mora vgraditi v program zvestobe, sicer tvega nezadovoljstvo strank. Pri tem je pomembno, da si s priznanimi popusti ne povzroči previsokih stroškov in hkrati ne zniža zaznane vrednosti izdelkov in storitev. Vsekakor je zaželena posledica programa zvestobe izboljšanje odnos med stranko in podjetjem, strankina zvestoba ter povečana vrednost transakcij med stranko in podjetjem (Lešnik, 2008).

Po Lešniku (2008) so pozitivne posledice programov zvestobe za podjetje:

- stranka boljše pozna podjetje in njegove izdelke,
- podjetje lahko izkoristi dobre odnose s strankami tako, da jim ponudi tudi izdelke, ki sicer niso dobro prodajani,

- boljše poznavanje vrednosti, vedenja in potreb strank,
- pridobitev uporabnih podatkov za podporo operativnim odločitvam in strategijam,
- pridobitev kvantitativno merljive podlage za določanje in uvedbeno politiko pridobivanja in ohranjanja strank,
- možnost prilagajanja potrebam določenih skupin potrošnikov,
- boljše razumevanje potrošnikov za potrebe trženja in drugih dejavnosti,
- hitrejši odziv in učenje,
- krepitev identitete podjetja.

3.1.3 Prodajne storitve

Prodajne storitve tvorijo informacijske podpore oziroma svetovanja ter poprodajne storitve, v okviru katerih se izvajajo vzdrževanja in popravila že prodanih proizvodov. Med prodajnimi storitvami zaposleni vzpostavi neposreden stik s stranko, zaradi česar je dobro oblikovan proces zelo pomemben in omogoča izboljševanje odnosov s strankami (Kovačič et al., 2009, str. 97-103).

3.2 Orodja za interakcijo s ciljnim skupinami

Kakovost komuniciranja s strankami je odvisna od kakovosti in izbire pravilnega komunikacijskega orodja. Predstavljamo naslednja komunikacijska orodja, ki jih uporabljajo v podjetju Optimal:

3.2.1 Osebni stiki

Osebna prodaja je odlična za boljše poznavanje s strankami, hkrati pa lahko komercialist izdelek predstavi stranki boljše kot katero koli oglasno sporočilo v množičnih medijih. Prednost osebne prodaje je v neposrednem odzivu in večji pozornosti stranke na prodajalčevo sporočilo. Osebna prodaja poleg boljših odnosov s strankami omogoči komercialistu pridobiti čim več podatkov o stranki, njenih željah, lastnostih in navadah, ki vplivajo na oblikovanje naslednje prodajne ponudbe. Zaradi visokih stroškov je zelo pomembno, kako podjetje organizira osebno prodajo (Starman, 1996, str. 24).

3.2.2 Klicni center

Namen klicnih centrov je strankam olajšati nakup izdelkov, po opravljenem nakupu pomagati z nasveti o uporabi in reševati probleme, ki jih morda imajo z izdelkom. Hkrati klicni center omogoča boljše poznavanje stranke in vzpostavitev odnosa z njo. Pomanjkljivost takšnega sistema je, da lahko telefonski operater obravnava le eno zahtevo naenkrat.

3.2.3 Internet

To je elektronski komunikacijski kanal. Omogoča visoko stopnjo odzivnosti in učinkovito prilagajanje komuniciranja in odnosov s strankami. Komunikacija med podjetjem in stranko poteka prek različnih spletnih mehanizmov (Kovačič et al., 2009, str. 108).

Internet ponuja odlične možnosti za izboljšanje odnosov s strankami in predstavitev izdelkov ter neomejene možnosti komunikacije. Ponuja namreč lahko dosegljive in vnaprej pripravljene informacije za stranke. Z dobro spletno stranjo podjetje vzdržuje strankino zanimanje (Jeran - Blažič, 2001, str. 65-66).

Podjetje Optimal uporablja predvsem interaktivni konferenčni sistem in sistem elektronske pošte.

3.2.3.1 Interaktivni konferenčni sistem

Interaktivni konferenčni sistem poteka tako, da stranka prek spletne strani poda zahtevo po informaciji, ki jo operater obdela in posreduje odgovor, običajno v obliki vnaprej pripravljenega besedila (Kovačič et al., 2009, str. 110).

3.2.3.2 Elektronska pošta

Uporaba elektronske pošte strmo narašča, saj je to komunikacijski kanal, ki je zelo enostaven za uporabo. Pričakovanja strank glede odzivnega časa postajajo vse bolj zahtevna. Medtem ko je bil pred nekaj leti pričakovan odzivni čas od 24 do 48 ur, je danes padel na samo 1 do 4 ure. Hitro odzivanje na elektronsko pošto pripomore k boljšim odnosom s stranko in ugledu podjetja, lahko je tudi konkurenčna prednost (Kovačič et al., 2009, str. 110).

Po Chaffeyu (2003) so prednosti, ki jih prinaša elektronska pošta nižji stroški, boljše ciljanje strank, poslanih je več sporočil, avtomatizacija, možnost povratnih informacij, hitrejša odzivanje strank in skrajševanje časa kampanj.

Zelo dobra tržna poteza je po Jerman – Blažič (2001) pošiljanje brezplačnih elektronskih novic, ki zadevajo vsebino internetne strani podjetja, ponudbo novega izdelka ali akcijske popuste.

3.3 Analitični sistem CRM

Skozi procese trženja, prodaje in prodajnih storitev podjetje pridobiva in zbira podatke o strankah. Zaposleni so odgovorni, da jih sproti zapisujejo v podatkovno bazo. Analitični sistem CRM se ukvarja z obravnavanjem pridobljenih podatkov o strankah. V podatkovni bazi je treba obdelati velike količine podatkov, pri čemer si zaposleni pomagajo z rudarjenjem po podatkih. Na podlagi podatkov o strankah ugotovijo vedenjske vzorce in določijo profil strank, na katerem temelji prirojanje ponudb (Kovačič et al., 2009, str. 111).

3.3.1 Podatkovna baza o strankah - osnova za podatkovno rudarjenje

Podatki o strankah, ki so zbrani v podatkovni bazi, pomagajo uporabniku prepoznati strankino vedenje, njene želje in potrebe. Ti podatki so predmet podatkovnega rudarjenja in prek njih uporabnik stranki določi profil. Na podlagi prodajnih podatkov o strankah uporabnik sistema CRM predvidi, kakšen bo njihov pričakovan nakup, in jih glede na to postavi v določen segment strank.

Cilj analitičnega sistema CRM je oblikovanje individualnih prirojenih ponudb za vsako stranko posebej. Glede na življenjsko vrednost strank in njihovih želj uporabnik sistema določi, katero prodajno kampanjo bo podjetje uporabilo. Stranki prilagodi ponudbo, možna odstopanja od cene ter plačilne in dobavne pogoje (Kovačič et al., 2009, str. 113-119).

3.3.2 Rudarjenje po podatkih

Rudarjenje po podatkih je iskanje odvisnosti med podatki. Zaradi velike količine podatkov bi bilo ročno iskanje podatkov preveč zamudno, pojavljale bi se tudi napake. Rešitev problema je izgradnja avtomatiziranega rudarjenja po podatkih (Berry & Linoff, 2000).

Po Rygielskem, Wangu in Yenu (2002) podjetje s pomočjo podatkovnega rudarjenja ugotavlja, na kateri izmed štirih stopenj življenjskega cikla je stranka. Stranka je lahko potencialna, odzivna, aktivna ali bivša:

- **Potencialna stranka.** Glede na pogovore opravljene z osebo ali podjetjem, glede na njeno ali njihovo dejavnost in zanimanje je mogoče upravičeno sklepati, ali bi oseba oziroma podjetje lahko bilo stranka enkrat v prihodnosti.
- **Odzivna stranka.** To je stranka, ki pokaže zanimanje za izdelek.
- **Aktivna stranka.** To je stranka, ki trenutno uporablja izdelek podjetja.
- **Bivša stranka.** To je lahko stranka, ki ni izpolnila svojih obveznosti plačila ali pa je prešla k drugemu dobavitelju.

Glede na rezultat podatkovnega rudarjenja se uporabnik sistema odloča, koliko bo podjetje vložilo v odnos s posamezno stranko, katerim strankam bo namenilo več časa in pozornosti ter katerim strankam manj.

Po Kovačiču et al. (2009, str. 111-113) se proces rudarjenja po podatkih izvaja po 7 korakih:

- **Opredelitev problema.** Preden uporabnik prične rudarjenje, mora opredeliti problem, da se lahko odloči, kakšne informacije sploh potrebuje.
- **Opredelitev podatkovnega modela.** Po natančni opredelitvi problema sledi izbira podatkovnega modela. Uporabnik se odloča med podatki o proizvodih, strankah, transakcijskih ali drugih podatkih.
- **Polnjenje podatkovnega modela.** Skladno s podatkovnim modelom sledi zajem podatkov, njihovo filtriranje in preoblikovanje.
- **Vrednotenje podatkov.** Treba je preveriti skladnost vsebine podatkovnega modela z ustreznostjo podatkov. Zgodi se lahko, da se podatki spremenijo, če rudarjenje traja nekaj časa.
- **Izbira tehnike rudarjenja.** Podjetje mora izbrati pravilno tehniko in jo tudi znati uporabiti.
- **Interpretacija rezultatov.** Uporabnik mora rezultat rudarjenja prevesti na način, ki bo omogočil pravilno razumevanje rezultatov.
- **Uporaba rezultatov.**

Po Berryu in Linoffu (2000, str. 23) obstajajo 4 načini uresničevanja podatkovnega rudarjenja. Podjetje lahko kupi rezultate od drugih podjetij, ki imajo podobno poslovno usmeritev in način poslovanja. Drugi način je nakup programskega orodja, ki bo izvajalo podatkovno rudarjenje. Podjetje lahko najeme zunanje svetovalce, ki za naročnika izvajajo predvideno modeliranje. Četrty način podatkovnega rudarjenja pa je, da se podjetje specializira na področju podatkovnega rudarjenja in izdela zanj programsko orodje.

4 CRM V PODJETJU OPTIMAL D. O. O.

V nadaljevanju predstavljam podjetje Optimal. Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti podjetja ne opisujem podrobno. Predstavljam še vizijo, poslanstvo, cilje in naloge podjetja ter nekatere finančne podatke. Nato sledi najpomembnejši del moje diplomske naloge. To je predstavitev CRM na primeru podjetja Optimal.

4.1 Predstavitev podjetja Optimal

Podjetje Optimal je evropsko podjetje, ki ima svoja hčerinska podjetja po celem svetu. Globalno gledano je Optimal vodilno podjetje v raziskavah in razvoju ter prodaji in servisu mehanskih in električnih komponent, s katerimi oskrbuje širok spekter panog. Proizvaja približno 250.000 proizvodov na leto, ima 23 tovarn v 25 državah in zaposluje približno 26.000 ljudi. Ima 140 prodajnih podjetij in več kot 450 agentov in distributerjev povsod po svetu. Navzoče je tudi v Sloveniji. V Sloveniji je podjetje Optimal d. o. o. locirano v Ljubljani, ker izvaja prodajo, logistiko, računovodstvo, trženje in poprodajne aktivnosti, izdelke pa naroča večinoma iz matičnega podjetja (Optimal d.o.o. – Predstavitev podjetja, 2010).

4.2 Vizija, poslanstvo ter naloge in cilji podjetja

Podjetje Optimal v primerjavi z drugimi podjetji nekoliko drugače predstavlja svojo vizijo in poslanstvo. Vizijo in poslanstvo je preoblikovalo v pričakovanja, obljube in ravnanja (Optimal d.o.o. – Pričakovanje, obljube, ravnanje in cilji, 2010):

- Podjetje pričakuje, da bo postalo globalni znanilec razvoja. Pričakuje, da bo premikalo meje, kar zadeva rezultate in ugleda podjetja.
- Obljublja, da bo vodilno vlogo doseglo z zanesljivostjo, odločnostjo in inovativnostjo.
- Svoje ravnanje je podjetje opredelilo kot inovativnost v prizadevanjih podjetja, da bi presegli pričakovanja svojih strank. Odličnost namerava dosegati z globalnim delovanjem in hkrati upoštevanjem lokalne kulture. Prizadeva si za trajnostne rezultate, predvsem pa želi svoj razvoj graditi na zaupanju strank in zaposlenih v podjetje.
- Svoje cilje podjetje dosega z minimalno porabo surovin in materiala ter energije. Njegova naloga je razvijati izdelke, ki bodo racionalizirali porabo surovin in materiala ter prihranili pri energiji. Podjetje ravna družbeno odgovorno do svojih zaposlenih in do okolja.

4.3 Finančno stanje podjetja

Kljub odličnemu poslovanju je leta 2009 svetovna gospodarska kriza pustila posledice tudi pri Optimalu d. o. o. V nadaljevanju predstavljam podatke za leto 2009 za slovensko podjetje (Letno poročilo podjetja Optimal d. o. o., 2010):

- **Čisti prihodki od prodaje** so v primerjavi z letom 2008 padli za približno 8,1 odstotka.
- **Povprečno število zaposlenih na podlogi delovnih ur** je bilo za 1 zaposlenega manj kot leta 2008.
- **Preneseni čisti dobiček** je v letu 2009 glede na leto 2008 zrastel kar za 5-krat.
- Končni **rezultat poslovanja** je bil dobiček, vendar se je glede na leto 2008 zmanjšal za približno 29 odstotkov.

Kljub finančnim podatkom, ki kažejo manjšo dobičkonosnost poslovanja, Optimal glede na dosežen dobiček še vedno dobro posluje. V prejšnjih mesecih je zabeležil strm dvig prodanih proizvodov in dobička. Za prihodnje leto načrtuje razširitev proizvodnih programov in povečanje števila zaposlenih.

4.4 CRM v podjetju Optimal

Podjetje Optimal razume CRM kot programsko orodje, ki mu služi za zbiranje in obdelavo podatkov o strankah in o njihovih nakupih, kar je po Mendozi, Mauriusu, Perezu in Grimanu (2007) tudi najpogostejše ravnanje podjetij. Ob analiziranju ravnanja podjetja ugotavljam, da

podjetje pravzaprav izvaja koncept CRM skozi poslovne procese trženja, prodaje in prodajnih storitev. Njihova politika je osredotočenost na stranko.

4.4.1 CRM v podjetju Optimal d. o. o. glede na oddelke

V podjetju Optimal prilagajajo CRM glede na oddelke, na katere je podjetje razdeljeno. Med oddelki se razlikujejo končni izdelki, ciljni segmenti strank in posledično izbira komunikacijskega kanala in pristopa do stranke.

Slovensko podjetje Optimal je razdeljeno na 4 oddelke:

- Hlajenje in klimatizacija
- Ogrevanje
- Industrijska avtomatika
- Elektromotorji

Oddelki imajo skupno politiko, ki je usmerjena k stranki. Njihov način uresničevanja te politike se razlikuje od oddelka do oddelka. V nadaljevanju predstavljam različne pristope usmerjenosti k stranki glede na oddelek.

4.4.1.1 Hlajenje in klimatizacija

Globalno gledano je Optimal vodeči dobavitelj rešitev v hladilniški in klimatizacijski industriji. Njihov program je uporaben na širokem spektru področij, vse od gospodinjstev do živilskega in industrijskega hlajenja (Optimal d.o.o. – Hlajenje in klimatizacija, 2010).

Oddelek Hlajenje in klimatizacija v Sloveniji sestavljata vodja prodaje in vodja trženja, ki oskrbujeta slovenski in hrvaški trg. Oddelek sodeluje samo z dvema distributerjema, ki naprej prodajata njihove izdelke gospodinjstvom in podjetjem. V oddelku ne iščejo potencialnih strank, ampak se usmerjajo le k ohranjanju dobrih poslovnih odnosov z obstoječima distributerjema. To uresničujejo z osebnimi obiski in telefonskimi razgovori ter izmenjevanjem elektronskih sporočil. Na spletni strani objavljajo novice, članke o novostih s področja hlajenja in klimatizacije, preglede izdelkov in dokumentacijo izdelkov (interni vir).

4.4.1.2 Ogrevanje

Oddelek Ogrevanje predstavlja globalno vodilno podjetje na področju ogrevalne tehnike. Glavni cilj oddelka je ponuditi svojim strankam vrhunske ogrevalne izdelke, ki poleg kakovosti ponujajo tudi velike energetske prihranke tako v gospodarstvu kakor tudi v eno- in večstanovanjskih poslovnih zgradbah (Optimal d.o.o. – Ogrevanje, 2010).

V slovenski podružnici prodajno-organizacijski oddelek sestavljajo vodja prodaje, prodajni inženirji, tehnična podpora in trženje. Vsa proizvodnja s področja ogrevalne tehnike je locirana v matičnem podjetju. Na oddelku ogrevanja se dobro zavedajo potreb svojih strank, zato jim skušajo kar se da olajšati nakup izdelkov. Stranke se lahko poslužujejo spletnega naročanja izdelkov prek njihove internetne strani, za kar pa morajo prej prejeti geslo in uporabniško ime. Ko to enkrat imajo, je naročanje zelo preprosto, slediti morajo le navodilom. Do težav lahko pride, če stranka ne ve natančno, kakšne komponente potrebuje. V tem primeru lahko pokliče prodajnega inženirja ali tehnično podporo, ki stranki izdela ponudbo glede na njene potrebe (interni vir).

Oddelek redno organizira seminarje, na katerih se stranke lahko spoznajo z novimi izdelki in se naučijo, kako jih uporabljati. Na seminar povabijo svoje obstoječe in potencialne stranke

po elektronski ali klasični pošti. To je tudi eden izmed načinov, kako pridobijo novo stranko in obdržijo staro (interni vir).

Na Optimalovi spletni strani Ogrevanje lahko stranke najdejo seznam večjih partnerjev in veletrgovcev, lahko si preberejo več o karakteristiki posameznih izdelkov, dostopajo do tehnične literature, prebirajo novice in se naročijo na posebne novice, ki jih prejema po elektronski pošti. Prek spletne strani lahko tudi postavijo vprašanje strokovnjaku, v podjetju pa jim ustreže s hitrim in prijaznim odgovorom (interni vir).

Ogrevanje prav tako kot vsi drugi oddelki v Optimalu sproti obdeluje bazo podatkov o svojih strankah. Za to uporablja orodje SAP CRM, h kateremu se bom vrnila nekoliko kasneje.

4.4.1.3 Industrijska avtomatika

Ta oddelek trži tlačna in temperaturna stikala, industrijske in elektromagnetne ventile, ter zagonske komponente elektromotorjev. To je nekoliko ožji oddelek znotraj Optimala, ki ima zaposlenega le vodjo prodaje, ki je odgovoren tako za hrvaški, kot za slovenski trg (Optimal d.o.o. – Industrijska avtomatika, 2010).

Oddelek Industrijska avtomatika se osredotoča predvsem na proizvajalce in distributerje industrijske avtomatike. Svoje stranke deli dalje glede na industrijsko panogo, iz katere prihajajo. S strankami vodja prodaje komunicira po internetu, telefonu, telefaksu in na osebnih obiskih. Nove stranke išče s pomočjo internetnih iskalnih orodij. Potencialne stranke določi s pomočjo subjektivne presoje. S potencialnimi strankami potem naveže stik po telefonu, ter jim predstavi izdelke in se dogovori o možnem sodelovanju. Odvisno od odziva potencialne stranke razvrsti v dve skupini. Stranke, ki ne pokažejo nobenega zanimanja, odstrani iz podatkovne baze. Stranke, ki pokažejo zanimanje, postanejo potencialne stranke. Vodja prodaje se nato s potencialnimi strankami dogovori za obisk. Na obisku jim predstavi izdelke in predlaga ceno in druge pogoje. Če potencialna stranka izdelek naroči, postane stranka. Podatke o strankah zbira in obdeluje sistem SAP CRM. Logistika in tehnična podpora potekata iz matičnega podjetja.

4.4.1.4 Elektromotorji

Slovenska enota Elektromotorji trži, prodaja in servisira pogonsko tehniko. Na oddelku so zaposleni vodja prodaje, prodajni inženir, tehnični inženir in sodelavka za trženje. Na spletni strani oddelka lahko stranke dobijo podatke o karakteristiki in tehničnih lastnostih izdelkov, pregledajo dokumentacijo, si prenesejo programsko opremo ali pa se naročijo na prejemanje mesečnih novic (Optimal d.o.o. – Elektromotorji, 2010).

Na oddelku se odvijajo trženjske akcije, zveste stranke so deležne promocijskih daril in povabljen na prireditve. Vodja prodaje po lastni presoji določi, katere stranke so potencialne. Prodajni inženir potencialne stranke pokliče po telefonu in se z njimi dogovori za obisk. Redno obiskuje tudi že obstoječe stranke, da z njimi vzdržuje stik in neguje odnose. Oddelek uporablja program zvestobe s popusti. Stranke se zanj individualno dogovorijo s prodajnim inženirjem, ki jim določi popust glede na velikost nakupa in strankino zvestobo. Stranki ob nakupu izdelek vgradijo. Po nakupu je stranki na voljo servis 24 ur na dan 7 dni na teden. Če ima kakršna koli vprašanja, je na voljo tehnični inženir, ki odgovarja na njihove telefonske klice. Podatke o strankah prav tako kot vsi ostali oddelki zbira in osvežujejo v programskem orodju SAP CRM (interni vir).

Zanimivo se mi je zdelo, zakaj oddelki tako različno izvajajo politiko usmerjenja k stranki. Odgovor je preprost. Zaradi različnih izdelkov imajo različne stranke in posledično tudi

različne pristope. Oddelek Hlajenje in klimatizacija ima 2 stalna distributerja, ki pokrivata večino trga. Na oddelku so usmerjeni k zadovoljevanju teh dveh strank, konkurenca je namreč huda. Oddelek Industrijska avtomatika po mojem mnenju zanemarja funkcijo trženja. Ne organizirajo namreč nobenih izobraževanj za stranke niti ne izvajajo trženjskih kampanj. Zveste stranke bi lahko nagradili s kakšno večerjo ali izletom. Po razvitosti politike usmerjenosti k stranki, bi ocenila oddelk Ogrevanje in Elektromotorji kot najboljša primera, ki imata tudi podobno strategijo uresničevanja te politike. Organizirata izobraževanja, redno komunicirata s svojimi strankami, organizirata prireditve in izlete. Čeprav je večina kampanj vodena iz matičnega podjetja, ima slovensko podjetje dovolj svobode pri lokalnem prilagajanju aktivnosti.

4.4.2 Oblikovanje strategije CRM v podjetju Optimal

Podjetje Optimal je leta 2009 spremenilo svojo politiko in zamenjalo programsko orodje. Vrhnji management se je po pregledu finančnih kazalnikov, ki so kazali upad v poslovanju, odločil, da je čas za spremembo. Predstavniki vrhnjega managementa so ugotovili, da morajo spremeniti dosedanje politiko podjetja, če hočejo obdržati položaj podjetja na trgu. Nova politika je popolnoma usmerjena k stranki. Usmerili so se k proizvodnji osrednjih sposobnosti izdelkov, torej lastnostim, ki jih obvladajo (CRM in Optimal, 2010).

Pred uvedbo so prilagodili tudi strategijo prodaje. Že pred spremembo je bila politika podjetja usmerjena k stranki vendar veliko manj intenzivno. Nova politika je agresivnejša. Narekuje neprestano komuniciranje s stranko, bodisi v obliki osebnih obiskov, telefonskih klicev ali elektronskih sporočil. Stranka si jih mora zapomniti, zato mora podjetje neprestano opominjati nase, a hkrati ne sme biti preveč agresivno. Preveč opominjanja namreč lahko deluje ravno v nasprotni smeri.

Pri segmentaciji strank moram omeniti usmeritev podjetja tako na pravne kot na fizične osebe, s poudarkom na pravnih osebah. Odvisno od stranke je tudi individualno ravnanje z njo. Prodaja se namreč razlikuje glede na to, ali imamo opraviti s fizično ali pravno osebo. Za postavitve enotnega podatkovnega sistema je podjetje izbralo že omenjeno orodje SAP CRM. Natančnih usmeritev podjetja ne morem navajati, saj bi tako izdajala konkurenčne prednosti.

Pri oblikovanju strategije je podjetje upoštevalo vzpostavitev primerne komunikacijske infrastrukture, ki bi omogočala hranjenje in obdelovanje podatkov, pri čemer je podjetje izbralo orodje SAP CRM. Za prepoznavanje individualnih strank uporablja podjetje kar subjektivno presojo menedžerjev. Potencialne stranke razvrstijo v skupine glede na pričakovani obseg prodaje. Strankam, pri katerih pričakujejo večjo prodajo, namenijo več pozornosti in časa. Odvisna od individualnih strank je tudi izbira komunikacijskega kanala, ki je v večini primerov telefon in osebni obisk. Glede na komunikacijski kanal in zahteve posamezne stranke ji komercialisti prikuje ponudbo.

4.4.3 Uvajanje sistema CRM v podjetje Optimal

Optimal se je odločil uvesti CRM, da bi izboljšal svoje znanje o strankah in ga znal bolje izkoristiti. Zaveda se namreč, da je znanje o strankah premoženje podjetja, s katerim je treba tudi temu primerno ravnati.

Proces uvajanja CRM v podjetje (CRM in Optimal, 2010):

- **»Predpilotna« faza - načrtovanje**, se je začelo s sestankom vrhnjega managementa. Sestanek je potekal v matičnem podjetju, uvedba pa je zajemala več podjetij naenkrat. Na

sestanku so se dogovorili, na katere stranke se bodo osredotočili, katere so zanje bolj pomembne in katere manj. Postavili so cilje, na katerih bo temeljil CRM.

- **Raziskovanje** je druga faza, pri kateri je posebna skupina za uvajanje raziskovala tržne pogoje, vrednosti strank, izračunala stroške in pričakovan dobiček. Končna ugotovitev skupine je bila, da je treba procese prenoviti, prav tako tudi strategijo prodaje.
- Sledila je **faza odločanja**, pri kateri je skupina predstavila rezultate raziskovanja vrhnjemu managementu. Vrhnji management je na podlagi ugotovitev raziskovanja izbral fokusne skupine strank, organizacijsko strukturo, opredelil novo strategijo prodaje in določil časovne mejnike uvajanja.
- Četrta je bila **faza uvajanja**. Zaposleni se so udeleževali izobraževanj, ki so se odvijala na Dunaju ali v Beogradu, kjer so tudi hčerinska podjetja. Velikokrat so imeli izobraževanje po internetu, kjer so se na internetnih sestankih zbrali zaposleni pri Optimalu iz več držav. Procese so namreč prenavljali v več Optimalovih podjetjih hkrati, v državah, ki so si geografsko blizu ali imajo skupno zgodovino. Ta faza se pravzaprav še ni končala, saj se zaposleni stalno izobražujejo, dobivajo učne materiale, udeležili se bodo še nekaj izobraževanj, največ pa se naučijo s samo uporabo programskega orodja.
- **Po uvedbi** je sledila faza, ki še vedno poteka. Podjetje sproti spremlja in nadzoruje uspešnost izvajanja sistema CRM. Meri zadovoljstvo strank in skrbi za neprestano izboljševanje.

Programsko orodje je celotna globalna skupina naročila leta 2009 od zunanjega dobavitelja, ki je programsko orodje nekoliko prilagodil glede na zahteve podjetja Optimal. Uporabljati so ga pričeli januarja 2010. Izbrali so že pripravljeno orodje, da bi si ustvarili znanje o svojih strankah in ga znali pravilno uporabljati. Niso ga hoteli razvijati sami, saj niso imeli sredstev in strokovnjakov, zaposlenih v podjetju, ki bi lahko razvili takšno programsko rešitev (SAP CRM, 2010).

Programsko orodje so sprejeli v vseh hčerinskih podjetjih Optimala po vsem svetu. Prednost enotnega programskega orodja omogoča zaposlenim po vsem svetu skupna izobraževanja o uporabi orodja, podjetju Optimal pa zmanjša stroške izobraževanja. Zaposleni v slovenskem podjetju Optimal imajo zaradi skupne geografske lege in podobne kulture, izobraževanja pogosto s kolegi iz nekdanje skupne države in Bolgarije. Izobraževanja so vodena iz matičnega podjetja Optimal in se odvijajo v angleškem jeziku. Zaposleni so pred uvedbo programskega orodja nekajkrat odpotovali v Beograd, kjer so imeli predavanja o uporabi orodja. Tudi sicer zaposleni nekajkrat na leto obiščejo svoje kolege zaradi različnih skupnih projektov ali pa ti obiščejo njih v Ljubljani. Obiskal jih je tudi vrhnji menedžer, ki je zaposlenim predstavil prednosti uvedbe programskega orodja SAP CRM, kar je poglobilo zavedanje zaposlenih o pomembnosti orodja.

4.4.4 CRM-orodje SAP CRM

Orodje SAP CRM predstavlja podjetju osnovo za izpeljevanje individualnih ponudb. Je programsko orodje, ki obdeluje in hrani podatke. Zagotavlja vpogled v celoten cikel interakcije s stranko. Omogoča, da uporabnik s pomočjo zelenih atributov pridobi podatke o natančno določeni skupini strank. Orodje pomaga obdelovati potencialne stranke in razlikovati, katere stranke bodo bolj verjetno postale stranke in katere ne. S pomočjo SAP CRM zbira podjetje podatke o posameznih obiskih in izdeluje pričakovanja odzivov strank. S pomočjo SAP CRM podjetje optimizira prodajne kanale (SAP CRM, 2010).

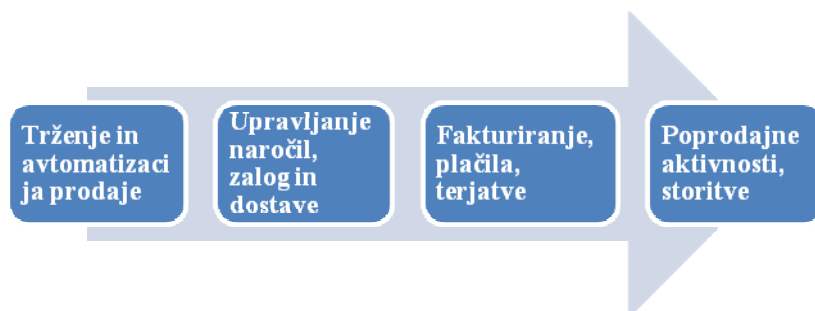
Orodje podpira (SAP CRM, 2010):

- strategijo, usmerjeno k stranki,

- vpogled v znanje o strankah,
- vpogled v poslovni proces (na kateri stopnji sodelovanja sta stranka in podjetje),
- izvedbeni management.

SAP CRM podpira vnaprej povezane celovite procese podjetja, kar predstavljam v spodnji sliki.

Slika 1: Celovita podpora procesov



Vir: SAP CRM - Od malega podjetja do industrijske rešitve, 2010

Prednosti orodja SAP CRM v primerjavi z neuporabo tega orodja, povzeto po SAP CRM - Od malega podjetja do industrijske rešitve (2010):

- Povezanost s procesi v podjetju.
- Najboljša praksa za področje trženja, prodaje, storitev in analitike.
- Uporabniku prijazno orodje.
- Preprostost orodja, potrebno minimalno izobraževanje.
- Cenovno učinkovito uvajanje.
- Celovito upravljanje naročil.
- Primeren je za mala, srednja in velika podjetja.
- Prilagodljiv organizacijski strukturi podjetja.
- Lahko se poveže z drugimi različicami SAP.
- Omogoča izvlečke kontaktnih podatkov določenih segmentov strank.
- Dostopen je vsem zaposlenim v vseh Optimalovih podjetjih povsod po svetu.

Slabosti SAP CRM:

- Napačni podatki, ki so posledica človeških napak.
- Posledično zaradi nepravilnih podatkov komercialisti ne izberejo pravega pristopa k stranki ali pa celo spregledajo stranko z velikim potencialom.
- Uporaba orodja zahteva izobraževanje uporabnikov.
- Podprte so le strukturirane informacije, kar pomeni, da mora uporabnik orodja pravilno opredeliti kontakt, da lahko orodje izvleče iz programa prave kontakte.
- Če uporabniki podatkov ne vpisujejo, je sistem nekoristen.

Zaposleni v podjetju Optimal vidijo prednosti CRM v:

- Vse aktivnosti v zvezi s strankami so zbrane enotno v enem orodju, ki je dostopno vsem zaposlenim v Optimalu po vsem svetu (cene, poročila obiskov prodajnega osebja, podatki o strankah, kampanje).
- Čas namenijo pravih strankam. Prodajno osebje svoj čas nameni strankam z več potenciala in ga ne izgublja pri strankah, ki potenciala nimajo.

- Profesionalno načrtovanje ima za posledico profesionalno prodajo. Pomeni, da se uspešna prodaja začne pri načrtovanju. Le dobro pripravljen komercialist z visokim znanjem o stranki in izdelku bo lahko pravilno pristopil k stranki in jim prepričljivo predstavil izdelek.
- Zaposleni imajo ves čas dostop do vseh razpoložljivih podatkov.

4.4.4.1 Uporaba orodja SAP CRM

Uporaba orodja SAP CRM omogoča zaposlenim vpogled v pretekle nakupe strank, njihove želje in potrebe. Na podlagi teh karakteristik strank lahko komercialist stranki prilagodi ponudbo. Uporabnost orodja SAP CRM utemeljujem na naslednjem primeru uporabe v podjetju Optimal.

Stranka povprašuje po izdelku, komercialist ji predloži ponudbo, medtem na oddelku financ preverijo limit in v oddelku logistike preverijo stanje zalog. Ko stranka poda naročilo, logistika proizvodnji naroči izdelek, ki se glede na potrebe stranke izdelava po meri, če je treba, mora dobavitelj dobaviti potrebne materiale. Naročilo se potem vnese v SAP CRM, ki spremlja celoten proces dostave, sledi fakturiranje, na koncu pa podjetje čaka na plačilo.

Orodje SAP CRM je bilo naročeno od zunanjega dobavitelja programskih orodij in se enotno uporablja na vseh oddelkih po svetu. Vanj vpisani podatki so dostopni vsem zaposlenim v Optimalu, razlikuje pa se uporabnikova zmožnost spreminjanja podatkov, ki je odvisna od položaja zaposlenega. Slabost sistema torej temelji na človeških napakah, ki se jim je nemogoče izogniti.

Orodje SAP CRM lahko izvaja naslednje aktivnosti (SAP CRM, 2010):

- Management kontaktov: prodajni inženirji lahko dodajajo v sistem fizične in pravne osebe, ki so lahko potencialne stranke ali že obstoječe stranke.
- Management aktivnosti: tu se zbirajo informacije o aktivnostih s poslovnimi partnerji.
- Management priložnosti: poročila s prodajnih obiskov.
- Trženje/segmentacija: podatki o segmentaciji in ciljnem trženju ter trženjske kampanje.
- Kotacija: tu se zbirajo podatki o sprotnem napredku prodaje.
- Vodilni management: omogoča zbiranje podatkov o strankah glede na segmentacijo strank in skupne attribute.
- Kanal za partnerje: do tega podrodja imajo dostop nekateri Optimalovi partnerji, njihov dostop podatkov je omejen in vnaprej določen.

4.4.5 Proces CRM

Glede na načrtovano prodajo in segment strank je podjetje pričelo izvajanje trženjskih aktivnosti. Izvajajo razne kampanje, stranke so deležne raznih promocijskih daril, vabijo jih na dogodke, zanje organizirajo seminarje in izobraževanja o uporabi izdelkov. Vodja prodaje s pomočjo subjektivne presoje določi potencialne stranke, ki jih prodajni inženir pokliče po telefonu, jim predstavi podjetje in izdelke ter se v primeru, da so potencialne stranke zainteresirane, dogovori za obisk. Na obisku jim še malo agresivneje poskuša prodati izdelek. Če pride do dogovora med prodajnim inženirjem in potencialno stranko, jim prodajni inženir poda ponudbo, ki vključuje tudi popuste. Popuste določi sam, a po določenih, vnaprej pripravljenih pravilih, odvisni pa so tudi od višine nakupa. Prav tako se stranki prilagodijo drugi nakupni pogoji. Postopek je podoben tudi v primeru, da stranka sama naveže stik s podjetjem in naroči izdelek. Kar zadeva programe zvestobe, v obravnavanem primeru podjetje Optimal uporablja predvsem popuste.

Podjetje pošilja brezplačne elektronske novice svojim strankam. Pošilja jim novice o novih proizvodih, opominja na novosti na spletni strani in poroča o novostih na področju razvoja, ki zadeva njihove izdelke.

4.4.6 Ugotavljanje uspešnosti uvajanja in uporabe CRM

V podjetju Optimal sem zaposlena približno leto dni. V tem času sem spremljala večino uvajanja programa CRM v podjetje. Pri prenosu podatkov iz starega programa v nov program SAP CRM je podjetje naletelo na nekaj težav. Prenos podatkov je zanje izvedlo podjetje, od katerega so tudi kupili program SAP CRM. Pri prenosu podatkov se je zgodilo, da nekateri podatki niso bili preneseni. Zgodilo se je tudi, da se niso prenesle določene karakteristike kontakta. Vendar je bil odstotek napak minimalen. Pri vsakem prehodu na nov sistem gre pričakovati napake. Velik vpliv na napake je imelo dejstvo, da prejšnji program ni dobro deloval ter podatki vanj niso bili pravilno vneseni, kar je bil hkrati tudi razlog za zamenjavo sistema. V podjetju so preverili podatke in vstavili manjkajoče podatke. Danes podatkovna baza vsebuje kakovostne podatke. Vanjo zaposleni sproti vpisujejo novo-pridobljene podatke o strankah. Poleg uspešne vpeljave programskega orodja je pri uspešnem uresničevanju CRM pomembna tudi miselnost zaposlenih. Zaposleni so namreč tisti, ki imajo stik s stranko. Oni lahko najbolj vplivajo nanjo. V analiziranju obnašanja zaposlenih sem opazila tudi premik v miselnosti. Opaziti je, da se resnično zavedajo svoje moči, ki jo imajo nad uspešnostjo dela, in moči, ki jo imajo nad njihovim podjetjem stranke. Ugotavljam, da je podjetje zaradi nove miselnosti zaposlenih in zavedanja o pomembnosti osredotočanja na stranko izboljšalo odnose s svojimi strankami. To kažeta tudi dvig prodaje in povečanje dobička podjetja v zadnjih nekaj mesecih. Ugotavljam, da je podjetje Optimal uspešno uvedlo programsko orodje SAP CRM.

SKLEP

Z večjo intenzivnostjo konkurence, individualizacijo strank in razvojem tehnologije je podjetje zaznalo potrebo po prilagajanju izdelkov stranki. Za prilagoditev izdelkov mora podjetje poznati potrebe in želje strank. Zadovoljevanje strankinih želja in potreb pa zahteva, da podjetje stranko bolje spozna in z njo zgradi dolgoročni odnos. Pri tem mu je v veliko pomoč CRM. Koncept CRM je v današnjem visoko-konkurenčnem poslovnem svetu ena najpomembnejših usmeritev podjetja. Koncept se osredotoča na zadovoljevanje potreb strank.

Podjetja različno pojmujejo koncept CRM. Na grobo lahko razdelim pojmovanje CRM na dve definiciji. Prva predstavlja CRM kot celovit koncept, ki opisuje usmeritev podjetja k stranki. V tem primeru pomeni CRM vsako interakcijo s stranko, ki zajema vse poslovne procese in oddelke, ki imajo kar koli opraviti s stranko. To so prodaja, trženje, tehnična podpora in poprodajne storitve. Poleg teh oddelkov zajema tudi programsko opremo in internetne aplikacije. V tem primeru koncept CRM ni samostojen, pač pa deluje v skladu z drugimi oddelki in strategijami podjetja. Druga definicija predstavlja CRM kot informacijski izraz za programsko opremo, ki zbira in obdeluje podatke o strankah ter jih pretvarja v informacije, uporabne za podjetje. V diplomskem delu utemljujem pomembnost koncepta CRM skozi primer podjetja Optimal. Podjetje Optimal pojmuje CRM po drugi definiciji, torej kot programsko orodje, ki mu je v pomoč pri spoznavanju stranke in izboljševanju medsebojnih odnosov. V diplomskem delu opisujem CRM v širšem konceptu, saj je politika podjetja usmerjena k stranki in bi lahko ravnanje podjetja opisala kot uresničevanje celotnega koncepta CRM. Vsi oddelki v podjetju, vse od trženja, prodaje pa do poprodajnih storitev, so namreč usmerjeni k stranki.

Vse stranke pa niso enako pomembne za podjetje. Nekatere stranke imajo večji potencial za podjetje, druge manjšega. To pomeni, da je za nekatere stranke realnejše trditi, da bodo izdelek kupile, saj so pokazale zanj že neko zanimanje. Učinkovit sistem CRM pomaga podjetju ugotoviti, katere so te stranke, ki naj jim nameni več časa. Pomaga mu izbrati primeren pristop k stranki in pripomore k razumevanju želja in nakupnih navad strank.

V podjetju Optimal se stranki posvečajo vsakič in vedno, ter na vsakem oddelku, kadar koli imajo z njo opravke. Zaposleni se zavedajo vpliva, ki ga ima stranka na poslovanje podjetja. Zveste stranke nagrajujejo z raznimi izleti in promocijskimi darili, ter z njimi vzdržujejo stike. Prodajni inženir stranke redno kliče po telefonu in jih obiskuje. S tem neguje njihovo zvestobo, jih obvešča o novih izdelkih in vzdržuje njihovo zanimanje za podjetje.

Diplomsko delo končujem z ugotovitvijo, da ima lahko koncept CRM odlične vplive na poslovanje podjetja, a le, če je pravilno vpeljan v kulturo podjetja in če zaposleni razumejo ter sprejmejo pomembnost tega koncepta.

LITERATURA IN VIRI

1. Berry, M., & Linoff, G. (2000). *Mastering Data Mining. The Art and Science of Customer Relationship Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Bolton, N. R., Kannan, K. P. & Bramlett D. M. (2000). Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.
3. Brown, S. A. (2000). *Customer Relationship Management. A strategic imperative in the world of e-business*. Toronto: John Wiley & Sons Canada Limited.
4. Chaffey, D. (2003). *Total e-mail marketing*. Oxford: Buitenworth Heinemann.
5. Cunningham, M. J. (2002). *Customer Relationship Management*. Oxford: Capstone Publishing.
6. Curry, J. & Curry, A. (2000). *The Customer Marketing Method: how to implement and profit from customer relationship management*. New York: The Free Press.
7. Čibej, J. A., Damjan, J., Možina, S., Prašnikar, J., Repovž, L., Reščičič, V., Rozman, R., Valenčič, D., Zajc, T. & Zupan, N. (1992). *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: CISEF.
8. Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing. A customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & sons, LTD.
9. Jerman - Blažič, B. (2001). *Elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
11. Kovačič, A. (2004). Business renovation: business rules (still) missing link. *Business Process Management Journal*, 10(2), 158-170.
12. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2009) *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Lešnik, M. K. (2008). *Programi zvestobe in sorodne CRM strategije. Načrtno spodbujanje vračanja in zvestobe potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
14. Mendoza, E. L., Marius, A., Perez, M. & Griman, C. A. (2007) Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.
15. Optimal d. o. o. (2009). *CRM in Optimal* (interno gradivo). Optimal: Denmark.
16. Optimal d. o. o. (2010). *Elektromotorji*. Najdeno 23. junija na spletnem naslovu (zakrivanje identitete podjetja) <http://www...>
17. Optimal d. o. o. (2010). *Hlajenje in klimatizacija*. Najdeno 23. junija na spletnem naslovu (zakrivanje identitete podjetja) <http://www...>
18. Optimal d. o. o. (2010). *Industrijska avtomatika*. Najdeno 23. junija na spletnem naslovu (zakrivanje identitete podjetja) <http://www...>
19. Optimal d. o. o. (2010). *Ogrevanje*. Najdeno 23. junija na spletnem naslovu (zakrivanje identitete podjetja) <http://www...>
20. Optimal d. o. o. (2009). *SAP CRM* (interno gradivo). Optimal: bk.
21. Optimal d. o. o. (2010). *Letno poročilo podjetja Optimal d.o.o.* Ljubljana: Optimal d. o. o.
22. Optimal d. o. o. – *Predstavitev podjetja*. Najdeno 23. junija na spletnem naslovu (zakrivanje identitete podjetja) <http://www...>
23. Optimal d. o. o. (2010) *Pričakovanje, obljube, ravnanje in cilji*. Najdeno 23. junija na spletnem naslovu (zakrivanje identitete podjetja) <http://www...>
24. Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176.

25. Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. (1990). *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Najdeno 18. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://hbr.org/1990/09/zero-defections/ar/1>.
26. Rygielski, C., Wang, C.J. & Yen, C.D. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, 24, 483-502.
27. Saini, A., Grewal, R. & Johnson, L. J. (2009). Putting market-facing technology to work: Organizational drivers of CRM performance. *Springer Science + Business Media*, Market Lett.
28. Seth, R. & Seth K. (2005). *Creating Customer Delight: The how and why of CRM*. New Delhi: Response books.
29. Starman, D. (1996). *Tržno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Stone, M., Woodcock, N. & Machtynger, L. (2000). *Customer Relationship Marketing. Get to know your customer and win their loyalty*. London: Kogan page.
31. Trkman, M. & Trkman, P. (2009). A wiki as intranet: a critical analysis using the Delone and McLean model. *Online Information Review*, 33 (6), 1087-1102.
32. Xu, Y., Yen, C. D., Lin, B., & Chou, C. D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102 (8), 442-452.
33. *SAP CRM. Od malega podjetje do industrijske rešitve*. Najdeno 15 junija 2010 na spletnem naslovu http://www.sap.com/slovenia/about/events/SAP_CRM_info/pdf/Vladimir_Djurdjic.pdf