

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
RAZVOJ ODNOSOV S KUPCI NA PRIMERU LENOVO

Ljubljana, julij 2009

MLADENKA ALEKSIJA LUKIĆ

IZJAVA

Študentka Mladenka Aleksija Lukić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetinih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30. julija 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV MANAGEMENTA ODNOSOV S KUPCI.....	2
1.1 Razlogi za uvedbo CRM.....	3
1.2 Cilji CRM-ja.....	3
2. VRSTE CRM.....	3
2.1 Analitični CRM	3
2.2 Operativni CRM	4
2.3 Sodelovalni (kolaborativni) CRM	4
3. ORODJA CRM.....	5
3.1 Podatkovne baze.....	6
3.1.1 Lastnosti podatkovnih baz	6
3.1.2 Pridobivanje podatkov	7
3.2 Analiza podatkov in dostop do le-teh.....	7
3.2.1 Podatkovno rudarjenje	7
3.4 Oglaševanje	7
3.5 Klicni centri.....	8
4. STOPNJE CRM.....	8
4.1 »Dvorjenje«.....	8
4.2 »Razmerje«.....	8
4.3 »Poroka«.....	9
5. ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA CRM-ja.....	9
6. LENOVO Group Limited.....	10
6.1 Lastniška struktura in prihodki.....	10
7. MANAGEMENT ODNOSOV S KUPCI – PRIMER IZ LETA 2001/2002.....	11
7.1 Pobuda za vpeljavo managementa odnosov s kupci.....	11
7.3 Kritični faktorji uspeha vpeljave CRM-ja	13
7.4 Prikaz vpeljave CRM sistema v letih 2001/2002 na 3-stopenjskem modelu	13
8. GLOBALIZACIJA LENOVA	14
8.1 Dvig potrošnikovega zaupanja	16
8.2 Gradnja blagovne znamke Lenovo	16
8.3 Vpeljava računalnikov namenjenih končnim potrošnikom	17
8.3.1 Olimpijske igre: Peking, poletje 2008	18
9. AKTIVNOSTI LENOVA NA GLOBALNI RAVNI DANES.....	19

9.1 Odnosi Lenova s kupci v prihodnosti	20
10. ZED-AXIS	21
11. LENOVO V SLOVENIJI.....	21
SKLEP.....	22
VIRI IN LITERATURA	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastniška struktura Lenova na dan, 31. januarja 2009.....	11
Tabela 2: Prihodki in dobiček Lenova v letih 2006, 2007 in 2008	11
Tabela 3: Faze in aktivnosti uvedbe CRM-ja pri Legend Groupu v letih 2001/2002.....	12
Tabela 4: Večje sponzorske aktivnosti Lenova, med leti 2006 in 2009.....	14

KAZALO SLIK

Slika 1: Management odnosov s kupci.....	5
Slika 2: Viri podatkov in informacij podatkovnega skladišča	6
Slika 3: Stopnje CRM-ja	9
Slika 4: Logotip Lenova.....	10
Slika 5: Lastniška struktura Lenova na dan, 31. januarja 2009.....	11
Slika 6: 5 stebrov strategije Lenova	15
Slika 7: Ključne kompetence Lenova (1= osnovna industrijska raven, 4= svetovna raven)	16
Slika 8: Logotip poletnih Olimpijskih iger v Pekingu 2008	18

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1.....	1
----------------	---

UVOD

V svoji diplomski nalogi obravnavam in raziskujem odnose s kupci na primeru kitajskega podjetja Lenovo. Razlog za izbrano tematiko se nahaja v želji po preučevanju na področju mednarodnega trženja. Med začetnim pregledovanjem literature, predvsem pa internetnih virov, sem zasledila izpostavljenost Lenova kot primer, kjer so potrebne dodatne aktivnosti na področju odnosov s kupci.

Osnovni namen naloge je tako analiza managementa odnosov s kupci na izbranem primeru ter njihov prihodnji razvoj. Naloga temelji na sekundarnih virih in na sekundarnem raziskovanju ter izvedenem globinskem intervjuju s predstavnikom Lenova v Sloveniji. Cilj naloge je predstaviti pojem managementa odnosov s kupci ter značilnosti le-tega na izbranem primeru.

Naloga se v grobem deli na dva dela. Prvi zajema teoretični del managementa odnosov s kupci, drugi pa aktivnosti Lenova na področju zadovoljevanja kupčevih želja.

Tako v prvem poglavju opredelim management odnosov s kupci, razloge za uvedbo le-tega ter cilje, ki jih želijo podjetja doseči z uvedbo. Sledi poglavje o vrstah managementa odnosov s kupci, kjer podrobneje opišem analitični, operativni in sodelovalni (kolaborativni) management odnosov s kupci. V tretjem delu opredelim orodja, s katerimi lahko podjetja dosežejo zgoraj omenjene cilje. S tem poglavjem se osredotočim na podatkovne baze, analize podatkov, avtomatizacijo prodaje, oglaševanje in klicne centre. Sledi predzadnje, teoretično poglavje, kjer pojasnim tristopenjski model managementa odnosov s kupci. V petem poglavju pa predstavim še kritične točke uspeha vpeljave managementa odnosov s kupci.

Sledi šesto poglavje, ki je namenjeno predstavitvi podjetja Lenovo Group Limited. Nadaljujem z opisom uvedbe managementa odnosov s kupci pri Lenovu leta 2001/2002. Primer se nanaša zgolj na področje Kitajske, saj takrat Legend Group še ni vstopil na mednarodne trge. V tem poglavju opredelim razloge, zakaj so se odločili za vpeljavo managementa odnosov s kupci, katere nove procese so vpeljali ter kritične točke uspeha.

Z osmim poglavjem se usmerim na prakso izboljševanja potrošnikove zaupljivosti, gradnjo globalne blagovne znamke Lenovo, umestitev potrošniških računalnikov na mednarodne trge ter na osrednjo trženjsko kampanjo Lenova, ki se je izvajala v času poletnih Olimpijskih iger v Pekingu leta 2008.

V devetem poglavju opišem sedanje aktivnosti Lenova na področju odnosov s kupci ter nakažem smernice za prihodnost. Sledi poglavje namenjeno indijskemu podjetju Zed-Axis, ki je leta 2007 za Lenovo razvilo novo CRM podporno tehnologijo. Tukaj opišem zahteve Lenova ter rešitve Zed-Axis-a.

V zadnjem, enajstem poglavju, pa predstavim Lenovo v Sloveniji. Poglavje temelji na globinskem intervjuju z g. Jovanom Glamočaninom, ki je vodja prodajne mreže v Sloveniji.

1. OPREDELITEV MANAGEMENTA ODNOSOV S KUPCI

Vedenje potrošnikov danes se močno razlikuje od vedenja, ki ga je bilo mogoče zaznati le nekaj let nazaj. Potrošniki imajo na voljo več informacij, bolj so izobraženi, zahtevajo prvorazredne produkte in kakovostne poprodajne storitve. Vedno zahtevnejše okoliščine, v katerih podjetja poslujejo, ponujajo uspeh le tistim, ki so sposobna pridobiti nove podatke o kupcih in jih združiti z že pridobljenimi ter jih učinkovito uporabiti (Sharp, 2002, str. 1).

Konkurenčne prednosti naj bi si tako podjetja v prihodnosti zagotovila s premikom iz masovnega trženja in tradicionalne segmentacije potrošnikov, k trženju, ki se osredotoča na kupca kot posameznika (trženje »ena na ena«). To pomeni, da bi podjetje vsakega kupca obravnavalo individualno, skladno z njegovimi preferencami (Xu & Walton, 2005, str. 956). Tak pristop je posledica vse večjega števila podobnih izdelkov in storitev na trgu ter naraščajočega števila inovacij (Constantinides, 2006, str. 411). Pogoj, da potrošnik občuti pripadnost do podjetja je preferiranje določenega podjetja, kar pomeni, da posameznik čuti pripadnost podjetju. Le-ta se skozi čas razvije v tesen odnos, ki prinaša ugodnosti obema stranema (Xu et al., 2005, str. 956).

Ker imajo današnja podjetja veliko število kupcev, ki želijo biti individualno obravnavani, so mnoga med njimi našla rešitev v vpeljavi CRM strategije. Le-ta vsebuje vzpostavitev in razvoj odnosov s kupci hkrati pa skrbi in krepi že vzpostavljene odnose (Injazz & Popovich, 2003, str. 672). Ko je odnos, ki temelji na zaupanju, (zelo) močan, pravimo da je porabnik zvest. To pomeni, da je kupec močno navezan na podjetje ali na blagovno znamko ter da je frekvenca ponovnih nakupov visoka. Moč in dolžino odnosa med podjetjem in kupcem pa opredelimo s pojmom, zadržanje kupcev (angl. *Customer Retention*) (Griffin, 2002, str. 23).

Management odnosov s kupci (angl. *Customer Relationship Management – CRM*) je poslovna strategija. Njeno poznavanje nam omogoča graditi dolgoročne odnose med podjetjem in potrošniki, temelječe na zaupanju in uživanju obojestranskih koristi. Potrošnik vidi svoje koristi v izpolnjenih pričakovanjih in njemu prilagojenih storitvah/izdelkih, ki se kažejo v sposobnostih podjetij, da ponujajo pravi izdelek ob pravem času ter na pravi način. Podjetje pa vidi svoje koristi v večji donosnosti, saj je sposobno identificirati dobičkonosne kupce in graditi trajen odnos z njimi (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 72). Light (2003, str. 604) pa opredeljuje tri koncepte CRM-ja. Prvi predstavlja »ciljno, natančno trženje«. To pomeni, da so želje kupca identične ponudbi podjetja s čimer si le-to zagotavlja potrebno prodajo. Naslednji koncept se nanaša na idejo posameznega in hkrati splošnega stika s kupcem, ki je navadno predstavljena s klicnim centrom. Tretji in zadnji koncept pa se nanaša na podatkovne baze, ki so posledica vpeljave programske opreme, ki zbira podatke o kupcih. Zadnja opcija ponuja možnost rudarjenja po podatkih (angl. *Data Mining*), ki omogoča odkrivanje še neznanih odvisnosti med zbranimi podatki.

Management odnosov s kupci pa lahko opredelimo tudi takole: »CRM je osrednja poslovna strategija, ki združuje notranje procese in funkcije z zunanji omrežji, da bi z dobičkom dostavili vrednost ciljnim kupcem. Temelji na kakovostnih informacijah o kupcih in informacijski tehnologiji,« (Buttle & Turnbull, 2006, str. 34).

Kovačič et al. (2005, str. 78) meni, da CRM-ja ni smiselno uvajati brez podlage v poslovnih strategijah ter brez upoštevanja ljudi in poslovnih procesov, saj brez upoštevanja, tako strategije kot ljudi in poslovnih procesov, uvedba CRM-ja ne bo uspešna – 70% uvedb CRM-ja je namreč neuspešnih.

1.1 Razlogi za uvedbo CRM

Na podlagi napisanega je moč sklepati, da želijo podjetja najprej privabiti kupca tako, da mu najprej prilagodijo ponudbo, skozi čas pa ga spremeniti v zvestega potrošnika.

Sharp (2002, str. 5) pojasnjuje zakaj je vzdrževanje odnosov s kupci bistveno:

- strošek pridobitve novega kupca je kar 7 do 10-krat višji od stroška, ki bi ga imeli v primeru, če bi kupca zadržali,
- vzdrževanje odnosov s kupci lahko prinese med 25 in 125 % višji dobiček.

Torej podjetja želijo vedeti, kateri kupci bodo odgovoril na njihove trženjske aktivnosti, se aktivirali ter kdo bo opravil nakupni proces (Lai, Yu, Wang & Huang, 2007, str. 486).

Colgate (2000, str. 376) dodaja neekonomski razlog. S strategijo osredotočeno na kupca, lahko podjetje oblikuje skupino ljudi, ki pomaga pri testiranju novih izdelkov/storitev. Med drugim podaja tudi ugodnosti, ki jih občutijo kupci in podjetje v primeru vpeljave CRM-ja:

- kupci so psihološko bližje podjetju (»prijateljstvo« s podjetjem), uživajo pa tudi različne ugodnosti ob nakupu (npr. popusti),
- podjetje je zaradi močne vezi, dejanja kupcev sposobno napovedati, kar pa je podlaga za prilagoditev ponudbe.

1.2 Cilji CRM-ja

Poglaviten cilj CRM-ja je izboljšati poslovanje in obdržati kupce, kar pa lahko storijo na različne načine. Eden izmed teh je ponujanje visoko kakovostnih storitev/izdelkov (Nguyen, Sherif & Newby, 2007, str. 105). Za zadržanje kupcev pa je potrebna tudi prava mera inovativne informacijske tehnologije, učinkovit poslovni proces, znanje za upravljanje s podatki ter pripravljenost zaposlenih na spremembe in učenje (Nguyen et al, 2007, str. 103). Vse to pa so lahko podcilji, ki si jih podjetja postavijo, ko vpeljujejo CRM sistem.

2. VRSTE CRM

CRM strategija spreminja vse aktivnosti v zvezi s kupci, kar pomeni, da vpliva na vse poslovne procese v podjetju. Sestavljena je iz treh skupin različnih dejavnosti in iz treh vrst informacijskih rešitev, ki te dejavnosti podpirajo, in sicer analitični, operativni in sodelovalni (kolaborativni) CRM (Kovačič et al., 2005, str. 73).

2.1 Analitični CRM

Analitični CRM se osredotoča na ustvarjanje jasne slike o vsakem kupcu. Ustvarjanje take slike zajema: segmentacijo kupcev, identifikacijo njihovih potreb, predvidevanje potreb v prihodnosti,

analiziranje potrošnikovega odziva na trženjske aktivnosti ter spremljanje vrednosti, ki jo posamezni kupec dodaja podjetju (Peelen, 2005, str. 14).

Kovačič (2005, str. 74) dodaja še nekaj nalog analitičnega CRM-ja:

- analiza povpraševanja, dobičkonosnosti produktov in storitev ter učinkovitosti prodaje,
- skrb za vzdrževanje agregatnih podatkov o tržnih segmentov, ključnih strankah in skupinah proizvodov.

Zelo pomembno orodje analitičnega CRM-ja je **podatkovno rudarjenje** (kot navedeno na str. 7). Orodje mora biti tako razvito, da lahko iz množice podatkov, shranjenih v podatkovnih bazah, prepoznamo tiste podatke in informacije, ki bodo v prihodnje prinesli dolgoročne obojestranske koristi (Xu et al., 2005, str. 956). Poleg podatkovnega rudarjenja pa so orodja analitičnega CRM-ja tudi različni matematični modeli, s pomočjo katerih je lažje razbrati zahteve (najbolj donosnih) kupcev (Sharp, 2002, str. 54).

Analitični CRM torej omogoča vpogled v tiste podatke, s pomočjo katerih se izboljšuje izkoriščenost tržnih poti ter zmanjšuje presežne stroške (Sharp, 2002, str. 54).

2.2 Operativni CRM

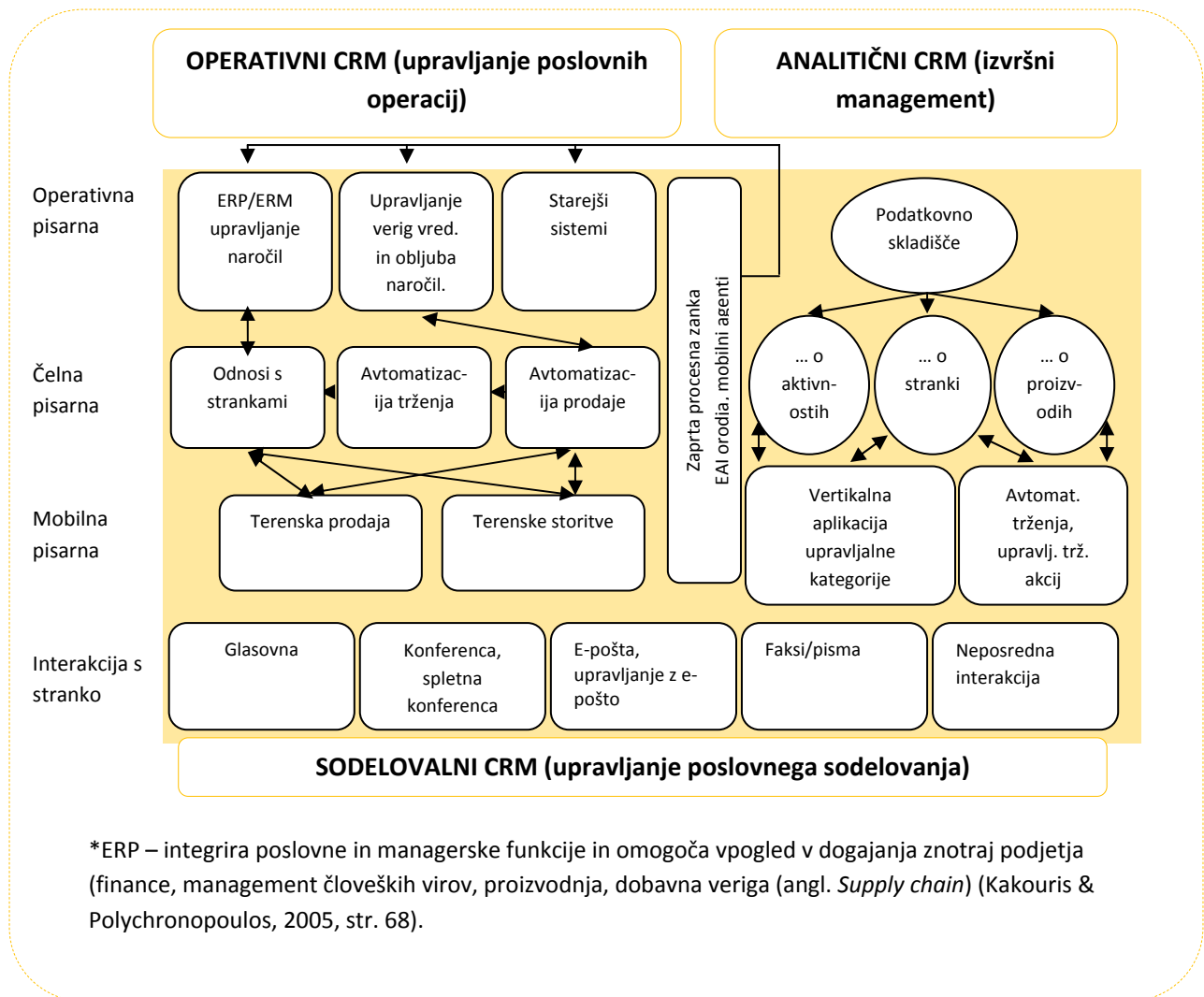
Pojem operativnega CRM-ja se nanaša na avtomatizacijo poslovnega procesa, ki vsebuje (kontaktne) podatke o kupcih. Le-ti se zbirajo s pomočjo prodaje, trženja, poprodajnih storitev, klicnega centra in storitev izvedenih na terenu (Sharp, 2002, str. 231). Poleg zbiranja podatkov pa operativni CRM zagotavlja podporo vsem vrstam komunikacij s stranko; preko pošte, telefona, interneta, posrednikov, terenskih delavcev. Programske rešitve, ki podpirajo operativni del CRM-ja, pa so del t.i. programske opreme čelne pisarne (angl. *Customer-Facing Applications*), (Kovačič et al., 2005, str. 74). To so aplikacije, s katerimi se kupci v podjetju direktno srečujejo; npr. info točka, elektronski naslov oz., karkoli kamor se potrošnik lahko obrne, ko potrebuje pomoč ali dodatne informacije (CRM, call center management and marketing information - SearchCRM.com, 2009).

2.3 Sodelovalni (kolaborativni) CRM

Sodelovalni ali kolaborativni CRM pa se nanaša na programsko opremo, ki omogoča izmenjavo podatkov in informacij med kupci, organizacijo ter med člani organizacije, predvsem z namenom izboljšati komunikacijo in koordinacijo v podjetju. Aktivnosti sodelovalnega CRM-ja so usmerjene tudi v zviševanje stroškov zamenjave prodajalca (angl. *Switching Costs*) in povečevanje potrošnikovega zaupanja. Orodja sodelovalnega CRM-ja so: elektronska pošta, spletne strani, klicni centri in osebno komuniciranje (Sharp, 2002, str. 230).

Na Sliki 1, na strani 5, so predstavljene naloge in povezave med posameznimi deli CRM-ja.

Slika 1: Management odnosov s kupci



Vir: A. Kovačič et al., *Temelji elektronskega poslovanja*, 2005, str. 75.

3. ORODJA CRM

Za doseganje optimalnih rezultatov CRM-ja je poleg strategije, potrebna tudi natančno določena kombinacija podpornih orodij. Tehnologije, ki neposredno podpirajo CRM (brežžična povezava, VoIP, elektronsko pogojena komunikacija) so že oblikovale nove poti za interakcijo s kupci vendar pa so potrebna tudi druga poslovna orodja, ki pripomorejo k optimizaciji CRM-ja (Sharp, 2002, str. 18).

Po Lovelock in Wirtz (2007, str. 382) so najpogostejša CRM orodja:

- podatkovne baze (angl. *Data Collection*),
- analize podatkov (angl. *Data Analysis*),
- oglaševanje in
- klicni centri.

3.1 Podatkovne baze

Podatkovne baze imajo izjemen pomen pri vpeljavi managementa odnosov s kupci. Kadar so podatki v podjetju razdrobljeni in nezgoščeni po kriterijih, se pojavijo težave pri identifikaciji posameznih kupcev in povezavi podjetja z njimi. To tudi pomeni, da podjetja niso zmožna prilagoditi ponudbe posameznemu potrošniku (Sharp, 2002, str. 22).

Podatkovne baze tako omogočajo podjetjem organizirano zbiranje in shranjevanje podatkov o kupcih. Zbrane podatke podjetje analizira in jih uporabi za prihodnje poslovne odločitve, ki omogočajo še kakovostnejšo izpolnjevanje kupčevih želja (Sharp, 2002, str. 58).

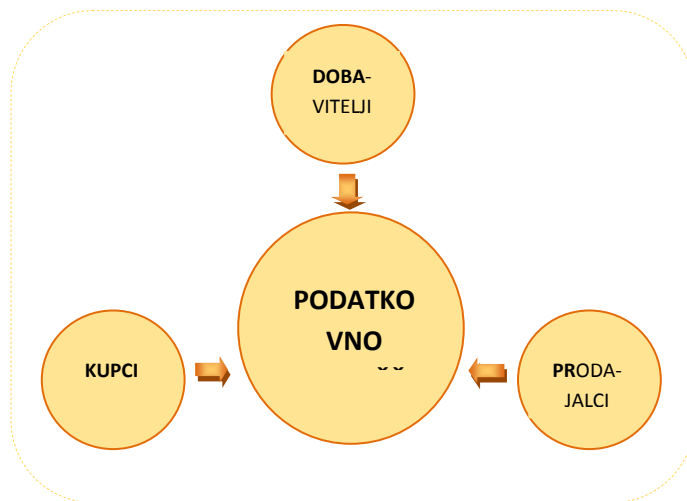
Podatki o kupcih, zbrani skozi čas, omogočajo večjo povezanost med kupcem in podjetjem. Odnos, ki temelji na zaupanju, ob primernih aktivnostih podjetja, sčasoma preraste v zvestobo, ki pa se med drugim kaže tudi v boljšem poslovanju podjetja, kar je eden izmed osrednjih ciljev CRM-ja.

Poleg vzpostavitve podatkovne baze je zelo pomembno tudi njeno vzdrževanje in spreminjanje, kadar je le-to potrebno. Prilagajanje podatkovne baze je ključnega pomena pri doseganju ciljev podatkovne baze, ki pa so:

- nuditi prave informacije, ob pravem času, pravim ljudem po primerni ceni,
- ponuditi dodatne informacije in povezave o posameznem kupcu in
- omogočiti progresivno namestitev manjših podsistemov, ki so razviti na podlagi poslovnih potreb (Sharp, 2002, str. 59).

Iz Slike 2 je razvidna povezava med dobavitelji, kupci in prodajalci s podatkovnim skladiščem.

Slika 2: Viri podatkov in informacij podatkovnega skladišča



Vir: D.E. Sharp, *Customer Relationship Management Systems Handbook*, 2002, str. 76.

3.1.1 Lastnosti podatkovnih baz

Podatkovna baza mora bit **organizirana in na kupca osredotočena, integrirana, časovno varčna in dostopna, stabilna ter zanesljiva**. To so tudi lastnosti, na podlagi katerih je podatkovno bazo mogoče ločiti od podobnih informacijskih sistemov, ki prav tako zbirajo podatke o kupcih (Sharp, 2002, str. 60).

3.1.2 Pridobivanje podatkov

Visoko tehnološko okolje je prepojeno s stalnimi spremembami in negotovostjo. Poleg tega potrošniki velikokrat ne znajo natančno opredeliti svojih želja po tehnološkem izdelku. Nezmožnost identificiranja le-teh je torej razlog, da tržniki v visoko tehnološkem okolju pridobijo večino informacij z opazovanjem potencialnih in obstoječih kupcev in manj z direktnim spraševanjem (Mohr, 2001, str. 116).

3.2 Analiza podatkov in dostop do le-teh

Zbrane podatke podjetje analizira in jih razvrsti v skupine, katerih lastnosti so vnaprej določene. Na podlagi zbranih podatkov in ugotovljenih sinergij med podatki, kupcem in podjetjem, nato podjetje ve kaj, kdaj in na kakšen način ponuditi posameznemu potrošniku (Lovelock et al., 2007, str. 382).

Pri iskanju odvisnosti med množico podatkov pa je veliko podjetij našlo rešitev v podatkovnem rudarjenju.

3.2.1 Podatkovno rudarjenje

Podatkovno rudarjenje je orodje, ki s pregledovanjem zbranih podatkov omogoča odkrivanje vzorcev obnašanja in trende. Sinergije med podatki odkrivajo s pomočjo različnih tehnik, ki omogočajo prepoznavanje povezav med podatki (npr. transakcije). Poleg tega pa ponuja tudi celovit pregled nad pričakovanimi in nepričakovanimi vzorci vedenja potrošnikov. Ravno slednji pa velikokrat predstavljajo dobičkonosne tržne niše. Rudarjenje po podatkih med drugim podaja tudi odgovore, na kompleksna poslovna vprašanja v relativno kratkem časovnem obdobju, za katera so le nekaj let nazaj potrebovali znatno več časa (Folorunso & Ogunde, 2005, str. 275).

3.4 Oglaševanje

Trg tehnoloških izdelkov je trg, kjer potrošniki, na eni strani težko prepoznajo svoje prave želje, hkrati pa morajo visoko tehnološka podjetja (med katera spada tudi Lenovo) neprestano ponujati nove izdelke, da bi ostala konkurenčna. Visoko tehnološka podjetja morajo tako želje potrošnikov vključiti v izdelek/storitev še v fazi načrtovanja le-tega. Izbira pravih želja pa na koncu loči uspešna od zelo uspešnih podjetij (Mohr, 2001, str. 116).

Najpomembnejša dejavnika trženja v 21. stoletju sta **komunikacijska tehnologija** in **informacije**. S pomočjo tih dveh postaja trženje še bolj segmentirana, ciljna, po meri narejena in v nekaterih panogah tudi personalizirana dejavnost (premik iz masovnega k trženju »ena na ena«, kot navedeno na str. 2).

Kot rezultat vse večjega spreminjanja pogojev, v katerih so podjetja danes primorana poslovati je prepoznavanje pravih potrošnikovih želja toliko bolj ključno. Spremembe v vedenju potrošnikov pa so pripeljale do spremenjenih distribucijskih mrež. Kot nova in učinkovita tržna pot se je pojavil internet (Kamei, 2000, str. 2).

Internet pa v 21. stoletju ni le nova tržna pot. Spletno oglaševanje je v zadnjem desetletju doživelo pravi razcvet in je največja pridobitev tržnikov 21. stoletja. Med drugim omogoča tudi

izsleditev kupca, ki je kliknil na spletni oglas s čimer pridobivajo podjetja podatke o potencialnih kupcih. Vsekakor pa se tudi oglaševanje vedno bolj usmerja na posameznega potrošnika (Young, 2008, str. 33). Taka primera sta mobilno oglaševanje in oglaševanje s pomočjo socialnih omrežij (angl. *Social Networking*), (Winer, 2009, str. 109).

3.5 Klicni centri

Kot zadnje CRM orodje Lovelock (2007, str. 382) navaja klicne centre. To je prostor, kjer imajo zaposleni dostop do množice informacij o potrošnikih. Ravno ta dostopnost do informacij omogoča podjetju, izboljšanje kupčevega ponakupnega procesa, kadar je sam nakupni proces slabše izveden. Poleg tega pa podjetjem omogočajo tudi zbiranje informacij o potrošnikih (npr. razlog klica). Vsak učinkovit klicni center zabeleži čas klica ter razlog zanj.

4. STOPNJE CRM

V nadaljevanju predstavljam razvoj zvestobe s pomočjo managementa odnosov s kupci. Stopnja vpletenosti podjetja in kupca se med fazami, torej skozi čas, razlikuje, ko se vpletenost obeh strani stopnjuje. Najprej se s strani podjetja pojavi »dvorjenje« (angl. *Courtship*), sledi mu stopnja »razmerja« (angl. *Relationship*), kjer skuša podjetje z različnimi aktivnostmi ohraniti kupca in ga spremeniti v zvesto stranko. Kot zadnja, tretja stopnja pa se pojavlja »poroka« (angl. *Marriage*), kjer se izoblikuje močna vez med kupcem in podjetjem.

4.1 »Dvorjenje«

Dvorjenje je faza, ki se pojavi najprej. To je čas, ko potrošnik opravi svoj prvi nakup, in stopnja, ko podjetje pridobi prve informacije o kupcu. Ravno dejstvo, da se udeleženca ne poznata, je ključno za šibko vez, ki je značilnost stopnje »dvorjenja«. Moč vezi temelji zgolj na ceni in lastnostih izdelka/storitve, kar je tudi razlog, da pričnejo podjetja z intenzivnejšim iskanjem informacij o potrošnikih, saj želijo šibko vez okrepiti. To pomeni, da analizirajo nakupni proces in vedenje potrošnika v času procesa. Pridobljene informacije uporabijo za izhodišče naslednjih raziskovanj in (trženjskih) aktivnosti (Hollensen, 2002, str. 627).

4.2 »Razmerje«

Na tej stopnji naklonjenost kupca podjetju raste in tudi razmerje postaja vse bolj čvrsto. Podjetje se s kupcem ukvarja pred in po opravljenem nakupnem procesu. Potrošnikove želje pa podjetje posluša ter jih obravnava resno, saj le-ta vse bolje spoznava podjetje, kar pomeni, da ve kako visoka so lahko njegova pričakovanja. Zvestoba, ki se pojavi v fazi »razmerja«, ne temelji več zgolj na ceni in lastnostih izdelka. Razmerje postaja vrednota, obenem pa na tej stopnji še ni mogoče reči, da kupec ne bo zaključil z nakupi pri dotičnem podjetju. Splošno pa velja, da je prisotna obojestranska želja po rasti in nadgradnji odnosa, saj obe strani pričakujeta ugodnosti kot posledico sodelovanja. Stopnja »razmerja« za podjetje pomeni pričetek segmentiranja potrošnikov po skupinah s podobnimi potrebami z namenom, da bi bile želje vseh uspešno izpolnili (Hollensen, 2002, str. 628).

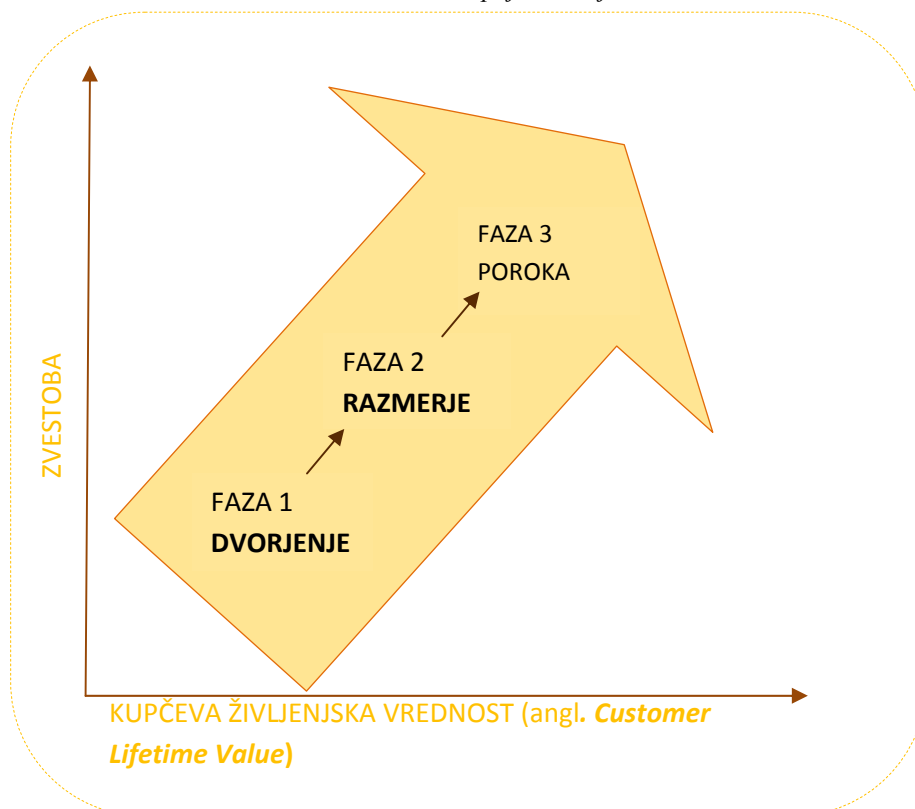
4.3 »Poroka«

Na tej stopnji je želja po dolgoročnem sodelovanju obojestranska. Obe strani postaneta neločljivo povezani. V tej fazi zvestoba temelji na visoki stopnji zadovoljstva, hkrati pa tudi kupec postane osebno vpleten v podjetje. Moč vezi se, med drugim tudi z vse večjo vpletenostjo, neprestano povečuje. Faza »poroke« predstavlja pravo zvestobo med potrošnikom in podjetjem. To je tudi stopnja, ko podjetje spozna, da ne more ustreči vsem kupcem se zato osredotoči le na najbolj dobičkonosne (Hollensen, 2002, str. 628).

Na podlagi informacijske tehnologije in informacij so podjetja zmožna napovedati kateri potrošniki so, in kateri bodo dobičkonosni. V tej fazi je podjetje tudi sposobno ponuditi osnovni paket vsem potrošnikom, vsem tistim, od katerih pa ima večje koristi, pa je le-to pripravljeno in sposobno ponuditi željeno (Hollensen, 2002, str. 629).

Slika 3, prikazuje povezanost zvestobe in življenjske vrednosti. Ta skozi čas raste, kar pomeni, da bo tudi zvestoba kupca v nekem prihodnjem obdobju večja, pod pogojem, da oba udeleženca vidita koristi v sodelovanju.

Slika 3: Stopnje CRM-ja



Vir: S. Hollensen, *Marketing Management: A Relationship Approach*, 2002, str. 629.

5. ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA CRM-ja

Kar 70 % uvedb CRM-ja je neuspešnih (kot navedeno na str. 2), kar je tudi argument za to poglavje, v katerem podajam značilnosti uspešnih CRM-jev.

Opredelitev CRM-ja pravi, da je le-ta sestavljen iz celovite strategije ob podpori informacijske tehnologije (kot navedeno na str. 2). Ravno **strateški pristop** je ena ključnih silnic uspešnega CRM-ja. Ob dobro opredeljeni korporacijski strategiji so CRM orodja bolj učinkovita in lažje

prepoznajo donosne potrošnike. Poleg strategije je značilnost podjetij, ki imajo uspešno vpeljan CRM, **vpogled v potrošnikove želje**. To pomeni, da jih znajo prepoznati in jih razumejo, za prihodnost pa jih znajo napovedati in jim svojo ponudbo tudi prilagoditi. Istočasno znajo taka podjetja **stalno izboljševati kakovost svojih interakcij s kupci in zmanjševati stroške svojih storitev**. Značilnost podjetij z učinkovitim CRM sistemom je tudi **prilagajanje trženjskih aktivnosti**. To pomeni, da neprestano spremljajo svoje aktivnosti in jih znajo pravočasno ustaviti ali pa pospešiti (Nguyen et al, 2007, str. 104).

Uvedba CRM-ja je torej uspešna, če se podjetje v celoti **s strategijo, kulturo, vrednotami** ter s pomočjo **tehnologije** osredotoči na vsakega kupca posebej. Kaže pa se v zadovoljnih in zvestih kupcih ter v boljših poslovnih rezultatih.

6. LENOVO Group Limited

V tem poglavju predstavljam primer uvedbe CRM-ja Lenova. Najprej predstavim samo podjetje Lenovo, nakar sledi primer vpeljave CRM sistema v letih 2001/2002 kot faza v razvoju odnosov s kupci. Temu bodo sledili primeri trženjskih aktivnosti Lenova ter aktivnosti Lenova na področju CRM-ja.

Slika 4: Logotip Lenova



Vir: Lenovo United States - Official Site - Laptops, Desktops, Computer & Accessories, 2009.

Lenovo Group Limited (naprej Lenovo) je konec leta 2004, po nakupu IBM-ovega oddelka osebnih računalnikov, postalo tretji največji proizvajalec računalniške opreme na svetu. Večja sta le ameriška HP (Hewlett-Packard) in Dell (Siddhanta & Chakraborty, 2007, str. 2). Lenovo se ukvarja s proizvodnjo namiznih in prenosnih računalnikov, strežnikov, dlančnikov, mobilnih telefonov ter slikovne opreme (angl. *Imaging Equipment*). Poleg tega pa ponujajo tudi integrirano informacijsko tehnologijo, podporne storitve ter pogodbeno proizvodnjo (Lenovo - Wikipedia, the free encyclopedia, 2009).

V letu 2008 so zaposlovali približno 23 900 ljudi (Lenovo - Investor relations -Group Fact Sheet, 2009).

6.1 Lastniška struktura in prihodki

Zelo močan lastnik Lenova Group Limited je kitajska vlada (Legend Holdings Limited), ki poseduje dobrih 40 %, medtem ko so največji lastniki javni delničarji. Le-ti imajo v lasti dobrih 50%. Direktorji in drugi lastniki posedujejo približno 7,5 %.

Lastniška struktura Lenova je razvidna tudi iz Tabele 1, na strani 11, ki prikazuje razmerja med lastniki Lenova v letu 2009.

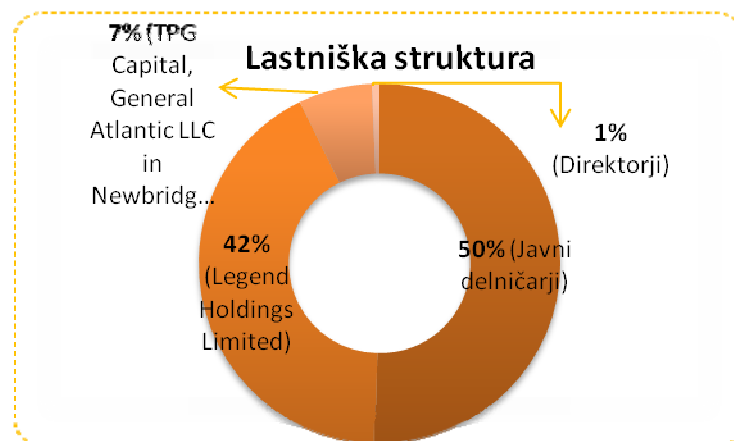
Tabela 1: Lastniška struktura Lenova na dan, 31. januarja 2009

LASTNIŠTVO	%
Javni delničarji (angl. <i>Public shareholders</i>)	50.4 %
Legend Holdings Limited	42.3 %
TPG Capital, General Atlantic LLC in Newbridge Capital LLC	6.6 %
Direktorji	0.7 %

Vir: *Lenovo - Investor relations -Group Fact Sheet, 2009.*

Lastniška struktura je prav tako razvidna tudi iz Slike 5.

Slika 5: Lastniška struktura Lenova na dan, 31. januarja 2009



Vir: prilagojeno po *Lenovo - Investor relations -Group Fact Sheet, 2009.*

Tabela 2, pa prikazuje, obseg prihodkov in dobička Lenova, med leti 2006 in 2008.

Tabela 2: Prihodki in dobiček Lenova v letih 2006, 2007 in 2008

LETO	2006	2007	2008	↑↓ 2006 - 2007	↑↓ 2007 - 2008
Prihodki (v mio US\$)	13.267	14.590	16.4*	↑ 9.9 %	↑ 12.4 %**
Dobiček (v mio US\$)	1.858	2.037	/	↑ 9.6 %	/

Vir: *Lenovo - Investor relations -Group Fact Sheet, 2009, *Lenovo - Wikipedia, the free encyclopedia, 2009, **lasten izračun.*

Iz podatkov letnega poročila kot tudi iz zgornje tabele je razvidno, da podjetje Lenovo po prihodkih raste.

7. MANAGEMENT ODNOSOV S KUPCI – PRIMER IZ LETA 2001/2002

Lenovo oz. takrat še Legend Group (kot navedeno na str. 14) je svoj prvi CRM sistem vpeljalo v letih 2001/2002, ki se je nanašal na področje Kitajske.

7.1 Pobuda za vpeljavo managementa odnosov s kupci

Že v 90-ih letih je Legend Group pričel z uvajanjem različnih informacijskih sistemov, predvsem v podporo prodaji in storitvam, ki so bili samostojni in so imeli malo opravka s kupci ter so bili namenjeni zgolj za analitično rabo (Wu, 2008, str. 1444).

V začetku 21. stoletja so se razmere na kitajskem trgu spremenile. Vedno bolj je prihajala do izraza želja kupcev po personalizaciji osebnih računalnikov in po celovitih rešitvah. Poleg tega je

na Kitajskem na začetku 21. stoletja primanjkovalo storitev (ne izdelkov) ter novih tržnih poti. Odgovor na izzive je bila kakovostna baza podatkov o kupcih, s pomočjo katere so ciljali tudi na zahtevnejše kupce in jim tako dostavljali izdelke s storitvami, ki imajo visoko dodano vrednostjo. To pomeni, da je Legend Group moral zasnovati nov sistem, ki je omogočal personalizacijo računalnikov in zbiranje podatkov o kupcih na tak način, da so jih lahko uporabiti v prihodnje in, ki je omogočal nepretrgan stik podjetja s kupci. Slednja zahteva je bila odgovor na slabo komunikacijo v procesu prodaje, (poprodajnih) storitev in s trgom (Wu, 2008, str. 1444).

Wu (2008, str. 1444) je razdelil vpeljavo managementa odnosov s kupci pri Legend Group-u v šest faz.

Tabela 3, prikazuje proces vpeljave CRM sistema v Legend Group-u.

Tabela 3: Faze in aktivnosti uvedbe CRM-ja pri Legend Group-u v letih 2001/2002

FAZA	AKTIVNOSTI
Raziskave in analize trenutnega stanja in položaja podjetja na trgu	V sodelovanju z Deloitte Consulting ¹ izvedejo revizijo nad aktivnostmi s kupci ter proučijo na kakšen način podjetje dojema trg. Poiščejo tudi šibke točke Legend Groupa glede odnosov s kupci.
Postavitev vizije	Razvoj strategije segmentiranja kupcev in počasno uvajanje novih tehnologij, ki podpirajo trženjske aktivnosti. Zaposlene seznanijo s spremembami (tehnologija, poslovanje, odnos do kupcev).
Gradnja poslovnega okvira	Sestava novega tridelnega poslovnega načrta. Najprej je vpeljan standardni CRM sistem, ki so ga nato razvili in optimizirali v skladu s svojo tehnologijo. Tretji del pa je predstavljal integracijo optimiziranega CRM sistema z že vpeljanimi aplikacijami.
Planiranje in oblikovanje CRM rešitve	Dejansko planiranje in oblikovanje CRM sistema. Da bi bilo delo vrhunsko opravljeno, sklenejo strateško partnerstvo s Siebel Systems ² .
Vpeljava in integracija managementa odnosov s kupci	Vpeljava aplikacije, ki jo je razvil strateški partner Siebel Systems. Najprej na področju trženja in prodaje ter šele nekoliko kasneje na področju storitev (spletni nakup in servisne dejavnosti). Skrb, da zaposleni sprejmejo nov sistem.
Analiza vpeljave CRM-ja	Pozitivni učinki vpeljave sistema so se pokazali nekoliko kasneje, kot so pri Legend Groupu pričakovali, saj so vplivi trženjskih aktivnosti, servisnih storitev in analitičnega dela sistema vidni šele leto ali dve po vpeljavi.

Vir: J. Wu, Customer Relationship Management (CRM) Implementation in China: A Case Study of Legend Group, 2008, str. 1445.

¹ Deloitte Consulting je podjetje, ki ponuja storitve, kot je npr. revizija (vir: Deloitte Touche Tohmatsu - Wikipedia, the free encyclopedia, 2009)

² Siebel Systems je bil eden vodilnih prodajalcev CRM rešitev. Legend Group-u je razvil natančen načrt vpeljave sistema, ki je pokrival aktivnosti na področju trženja, prodaje in storitvenih dejavnosti. Leta 2005 jih je prevzela korporacija Oracle in od takrat je Siebel Systems le še blagovna znamka (vir: Siebel Systems - Wikipedia, the free encyclopedia, 2009).

7.3 Kritični faktorji uspeha vpeljave CRM-ja

Kritični faktorji uspeha vpeljave managementa odnosov s kupci so bili: **tehnologija, poslovni proces in zaposleni** (Wu, 2008, str. 1445):

- Izbrana **tehnologijo** je bila v skladu z dotedanjo tehnologijo Legend Group-a, tako da je združitev informacijskih rešitev potekala brez težav.
- Zgradili so nov poslovni model s prenovljenimi **proces**i, ki je bil osredotočen na kupca. Na sam poslovni proces so pričeli gledati tudi s kupčevega vidika in tako pričeli tudi z zbiranjem in analiziranjem mnenj kupcev. S pomočjo slednjega so odkrili najpomembnejše pomanjkljivosti, ki so jih nato tudi pričeli ciljati.
- Zadnji ključni faktor so predstavljali **zaposleni**. Konflikti, ki so se pojavljali med funkcijskimi enotami, v času vpeljevanja CRM sistema so bili rešeni s strani top managementa. Le-ta je imel v času vpeljevanja CRM sistema vlogo vizionarja in motivatorja, na vsak način pa je moral prepričati zavračanje sistema s strani zaposlenih. Vsak med njimi je moral razumeti namen in nujnost sprememb. Zaposlene so skozi celoten proces vpeljave CRM sistema tudi izobraževali, kar pa se je izkazalo kot ključno dejanje, saj so bili na Kitajskem CRM sistemi na začetku 21. stoletja še v zgodnji fazi razvoja.

7.4 Prikaz vpeljave CRM sistema v letih 2001/2002 na 3-stopenjskem modelu

Šele predzadnjo od šestih faz (kot navedeno na str. 12), ko pri Lenovu pričnejo s trženjskimi, prodajnimi in servisnimi aktivnostmi, lahko povežem s tristopenjskim modelom (kot navedeno na str. 8). Aktivnosti je moč povezati s stopnjo »razmerja«, ko se podjetje in potrošnik še spoznavata. Nova podatkovna baza je omogočila Legend Group-u zbiranje podatkov o novih potrošnikih in načrtovanje novih prilagojenih ponudb. Potrošniki so tako imeli razlog, da nakup ponovijo, ki pa so ga pri Lenovu dodatno podprli z novimi storitvami in potrošnika tako še bolj navezali na podjetje. Potrošnikove želje, ki so jih predvideli s pomočjo novega sistema, so obravnavali resno in potrošniki so se vračali. Vez med potrošnikom in podjetjem je tako postajala močnejša, postajala je vrednota. V tej fazi pa še ne govorimo o zvestem potrošniku, saj si le-ta pogosto premisli in zamenja prodajalca. V nasprotnem primeru, ko strani postaneta neločljivo povezani, govorimo o zvestem kupcu (kot navedeno na str. 9), ki pa je značilnost tretje stopnje, stopnje »poroke«.

Koliko kupcev je Lenovo dejansko pridobilo je moč razbrati iz poslovnih rezultatov podjetja. V letu 2002 so bili prihodki Lenova enaki 19 267 HK\$m, medtem, ko so le-ti leto pozneje znašali 20 233 HK\$m (Financial Highlights – Lenovo Group Limited Annual Report 2002/03, 2009). Pozitiven trend je mogoče opaziti tudi v letu 2004, ko so bili prihodki enaki 23 176 HK\$m (Financial Highlights – Lenovo Group Limited Annual Report 2004/05, 2009).

Kljub povečanim prihodkom in stopnjam rasti poslovne uspešnosti pa verjetno ni bila ključna le uvedba CRM sistema, temveč je k uspehu pripomogla tudi kakovost in inovativnosti izdelkov.

8. GLOBALIZACIJA LENOVA

Ne glede na uspeh na domačem trgu se je moral Legend Group globalizirati. Leta 2001 se je Kitajska pridružila Mednarodni trgovinski organizaciji (WTO), kar je globalizacijo podjetja pospešilo. Članstvo države je za Legend Group pomenilo namreč prenehanje prednostnih vstopnih ovir (kvote in omejitve), ki jih je kitajska vlada postavljala tujim podjetjem, če so hotela poslovati na kitajskem trgu. Konkurenca na domačem trgu se je povečala in podjetje je bilo prisiljeno vstopiti na mednarodne trge (Bell, 2008, str. 237).

Prvi korak h globalizaciji je Legend Group storil leta 2001, ko je odprl sedem čezmorskih podružnic. Le-te so v le treh letih poslovanja predstavljale že 3 % letnih prihodkov. Konkretnější korak h globalnemu poslovanju pa je predstavljala nakup računalniškega oddelka IBM-ja, leta 2004 (oz. leta 2005, ko je bil nakup dokončno opravljen), (Fan, 2006, str. 374).

S tehtnim nakupom si je Lenovo ustvarilo ugodne razmere, ki so mu omogočile pravi pričetek globalnega poslovanja, saj je ob nakupu prevzelo dobavno verigo IBM-a, pravico do uporabe blagovne znamke, logotipa, globalno trženjsko in prodajno mrežo za obdobje petih let (Siddhanta et al., 2007, str. 2). Bell (2008, str. 243) dodaja, da so z nakupom pridobili tudi tržni delež, know-how management IBM-a in tehnologijo. Prav tako pa so prevzeli stranke in poslovanje v več kot 160 državah.

Danes ima Lenovo tri sedeže podjetja. Glede na to, da gre za kitajsko podjetje, je povsem razumljivo, da se eden izmed njih nahaja v Pekingu (Kitajska), kjer je bilo podjetje leta 1984 tudi ustanovljeno pod imenom Legend Group. Leta 2003 se je le-ta preimenoval v Lenovo. Z nakupom IBM-ovega oddelka osebnih računalnikov pa je Lenovo prevzelo tudi IBM-ov sedež v Morrisvillu v Severni Karolini (ZDA). Združen sedež se nahaja v Hong Kongu (Lenovo - Wikipedia, the free encyclopedia, 2009).

Še istega leta, ko je Lenovo prevzelo IBM, so objavili sponzorsko sodelovanje na poletnih Olimpijskih igrah v Pekingu (2008). Za sponzorsko aktivnost na Olimpijskih igrah so se odločili predvsem zato, ker so želeli na Kitajskem utrditi sloves blagovne znamke Lenovo po svetu, predvsem v Zahodnih državah pa blagovno znamko ustvarili (Siddhanta et al., 2007, str. 16). Poleg Olimpijskih iger v Pekingu je Lenovo sponzoriralo še nekaj dejavnosti.

V Tabeli 4 so predstavljene sponzorske aktivnosti Lenova, med leti 2006 in 2009.

Tabela 4: Večje sponzorske aktivnosti Lenova, med leti 2006 in 2009

LETO	AKTIVNOST
Leto 2006	NBA
Leto 2006	predstavniki Lenovo izdelkov je Ronaldihno
Leto 2007	ekipo Williams v Formuli 1
Leto 2008	antidopinško agencijo (Olimpijske in Paraolimpijske igre v Pekingu poleti 2008)
Leto 2009	ekipo McLaren v Formuli

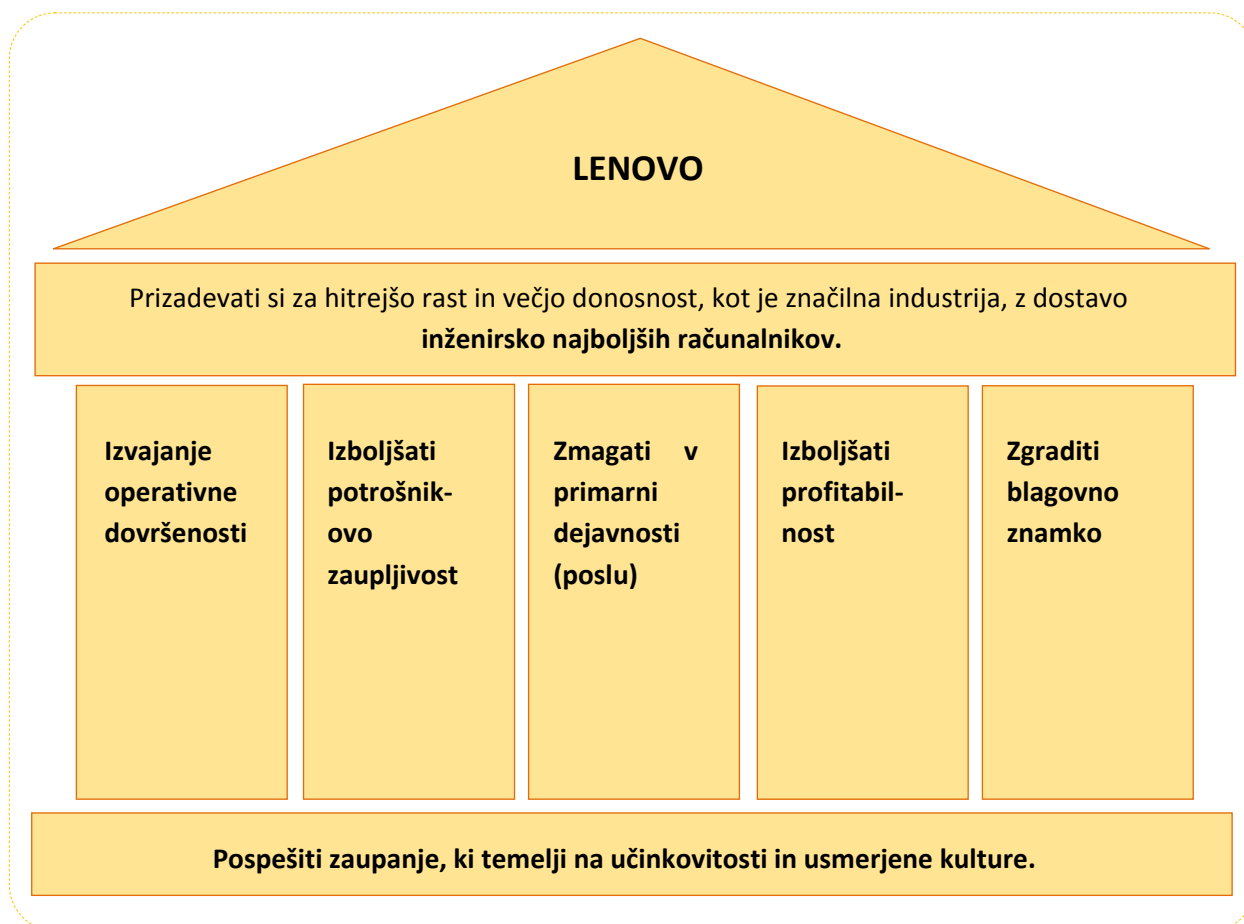
Vir: Lenovo - Wikipedia, the free encyclopedia, 2009.

Osrednji cilj naštetih trženjskih aktivnosti, predstavlja tudi enega izmed petih stebrov osrednje strategije Lenova. Omenjeni steber oz. cilj podjetja je oblikovanje svetovno priznane, globalne

blagovne znamke. Poleg oblikovanja globalne blagovne znamke je z vidika CRM-ja pomemben še steber, ki narekuje izboljšanje potrošnikove zaupljivosti. Ostali trije stebri so še: odličnost operativne izvedbenosti (angl. *Pursue Operational Excellence*), zmagati na najbolj pomembnem poslovnem področju (poslu), (angl. *Win in Priority Business*) ter izboljšati dobičkonosnost (angl. *Gain Scale Profitably*), (Lenovo Group Limited – Annual Report 2007/08, 2009).

Slika 6, prikazuje 5 osrednjih stebrov strategije Lenova.

Slika 6: 5 stebrov strategije Lenova



Vir: *Lenovo Group Limited – Annual Report 2007/08, 2009.*

Na Sliki 7, na strani 16, prikazujem ključne kompetence Lenova, med katere so zajeti tudi zgoraj predstavljeni stebri.

Slika 7: Ključne kompetence Lenova (1= osnovna industrijska raven, 4= svetovna raven)



Vir: S. Bell, *International Brand Management of Chinese Companies*, 2008, str. 237.

Iz slike je moč razbrati, da ima podjetje prostor za izboljšave pri razvoju in gradnji globalne blagovne znamke kot pri odnosih s kupci, ki pa jih je moč izboljšati tudi z vpeljavo CRM sistema. Lenovo pri omenjenih treh kompetencah dosega tretjo raven in tako zaostaja za svetovno ravno.

8.1 Dvig potrošnikovega zaupanja

Lenovo zadovoljuje želje svojih potrošnikov in pogloblja njihovo zvestobo predvsem s tehnološko dovršenimi izdelki, oblikovanjem le-teh in kakovostnimi dostavnimi storitvami (angl. *Service Delivery*). Slednje so najbolj razvite v domovini, kjer Lenovo slovi ravno po dovršenih storitvah (Lenovo Group Limited – Annual Report 2007/08, 2009).

Sicer pa v podjetju ocenjujejo, da je naravnost na ciljne tržne segmente in usmeritev v sistematičen management odnosov s kupci znatno pripomogla k uspešnejšemu poslovanju. Ker pa si želijo, da bi bili v prihodnosti še bližje končnim potrošnikom, nameravajo okrepiti svoje prodajne infrastrukture, razširiti ponudbo storitev in ciljati na še bolj zahtevne, dobičkonosne potrošnike (Lenovo Group Limited – Annual Report 2007/08, 2009).

8.2 Gradnja blagovne znamke Lenovo

Eden izmed strateških stebrov Lenova (kot navedeno na str. 15), je gradnja globalne blagovne znamke. V ta namen je podjetje sponzoriralo več različnih dogodkov (kot navedeno na str. 14) in oglaševalo na številnih krajih, kot so npr. letališča in železniške postaje. Z vsemi aktivnostmi so želeli izboljšati podobo o Lenovu kot blagovni znamki. Kjer pa je bilo Lenovo neznana blagovna znamka so želeli doseči prepoznavnost le-te in slednje je značilno predvsem za Zahodne države. Številne pokroviteljske aktivnosti so dopolnili z umestitvijo IdeaPad in IdeaCentre računalnikov,

na začetku leta 2008, katerim so bila dodeljene mnoge nagrade. Po Consumer Electronics Show-u v Las Vegasu leta 2008, so se pokazali pozitivni rezultati aktivnosti, saj je bilo zaznavanje blagovne znamke Lenovo za 28 % višje kot šestnajst mesecev pred tem. V fiskalnem letu 2008/2009 so bili tudi eni osrednjih pokroviteljev na Olimpijskih igrah v Pekingu, prav tako pa nameravajo še naprej sodelovati v Formuli 1 (natančneje AT&T Williams Formula One), kot tudi v NBA prav tako bodo v prihodnje pripravljali različne trženjske aktivnosti, ki bodo podpirale nove izdelke (Lenovo Group Limited – Annual Report 2007/08, 2009).

Gradnja globalne blagovne znamke in izboljšanje zaupanja potrošnikov se nanašata predvsem na razvite države sveta (predvsem na ZDA in zahodne evropske države), kjer za pridobitev kupca nista dovolj le konkurenčna cena in obljuba o kakovosti, temveč tudi izpopolnjen nakupni proces, ki mora biti sam po sebi doživetje za potrošnika. Ravno zato bi se Lenovo moralo pozicionirati kot učinkovit proizvajalec in prvorazredni inovator in ne le kot inovator, saj se kot inovativni podjetji pozicionirata tudi Apple in Sony, ki sta med večjimi konkurenti Lenova (Bell, 2008, str. 155). Apple se pozicionira tudi kot ustvarjalno in igrivo podjetje, ki potrošniku omogoča izražanje samega sebe (Apple Inc. - Wikipedia, the free encyclopedia, 2009). Sony računalniki pa so znani kot stilsko oblikovani računalniki, kar dokazuje nova Vaio linija prenosnih računalnikov (Sony USA, 2009).

Vsekakor pa mora Lenovo pri gradnji globalne blagovne znamke omejiti negativno doživetje porekla kitajskih izdelkov v razvitih delih sveta. Kitajski izdelki so med drugim znani tudi po nizki kakovosti, kar pa je ravno obratno od zelene pozicije Lenova, ki predstavlja svoje produkte ne le zgolj kot inovativne, ampak tudi kot kakovostne (Bell, 2008, str. 155).

Posebne dodatne strategije za razvoj blagovne znamke pa Lenovu ni potrebno razvijati za domači trg, kjer kar 90 % prebivalstva pozna blagovno znamko Lenovo. V domovini so znani po uporabniku prijaznih in prirojenih rešitvah, s katerimi ciljajo na potrošnike in manjša podjetja. Tako visok odstotek prepoznavnosti blagovne znamke je delno posledica tudi široke prodajne mreže. Prodaja je organizirana skozi šest osrednjih regijskih tehničnih servisov, 500 vzdrževalnih lokacij, 24-urno telefonsko asistenco in uporabniku prijaznimi spletnimi storitvami (Bell, 2008, str. 248).

8.3 Vpeljava računalnikov namenjenih končnim potrošnikom

Pri Lenovu pravijo, da proizvajajo inženirsko najboljše računalnike. Poslovni model podjetja je osredotočen na investicije v rastoče trge, inovativnost, učinkovitost in zadovoljstvo potrošnikov (Lenovo Gears Up for Final Technology Rehearsal Before Beijing 2008 Olympic Games, 2008).

S ThinkPad računalniki še vedno nastopajo predvsem na medorganizacijskem trgu. S pričetkom leta 2008 pa so vstopili tudi na končni potrošniški trg (Olenic, 2008, str. 12). Razloga za vstop na potrošniški trg sta dva. Prvi je, da želijo dopolniti svojo ponudbo. Drugi pa se kaže v potencialu, ki ga predstavlja potrošniški trg, kateremu so v letu 2008 napovedovali 35 % rast (Deffree, 2008, str. 39). Od januarja do aprila (odvisno od širine zaslona) je Lenovo uvajalo na trg novo linijo prenosnih računalnikov, IdeaPad namenjenih končnim potrošnikom. Nova linija prenosnih računalnikov se od predhodnih, namenjenih poslovnemu sektorju, razlikuje predvsem po dodatno vgrajenih lastnostih, ki jih končni potrošniki preferirajo, v poslovnem svetu pa nimajo

pomembne vloge. Tako npr. IdeaPad-i ponujajo funkcijo prepoznanja obraza, poleg tega pa so na voljo v različnih barvah in teksturah, kar za enolične ThinkPad računalnike ni značilno (Olenic, 2008, str. 12).

Glede na to, da so trgu predstavili novo linijo izdelkov ravno pred bližajočimi se Olimpijskimi igrami v Pekingu, so le-te predstavljale odlično priložnost za utrditev slovesa doma in povečanje zaznavanja blagovne znamke Lenovo po svetu.

Z umestitvijo teh izdelkov na končni potrošniški trg pa je Lenovo tudi »uradno« vstopilo na potrošniški trg nekaterih držav (ZDA, Francija, Rusija, Južnoafriška Republika, Indija, Avstralija, Hong Kong, Indonezija, Malezija, Vietnam, Tajska, Kitajska, Filipini in Singapur). Prodajno mrežo pa nameravajo v naslednjem letu še razširiti. Osrednji način širitve le-te bo s strateškimi partnerstvi (Lenovo Group Limited Annual Report 2007/08, 2009).

8.3.1 Olimpijske igre: Peking, poletje 2008

Maja 2005, ko je Lenovo dokončno prevzelo IBM-ov računalniški oddelek, je objavilo tudi sodelovanje na poletnih Olimpijskih igrah v Pekingu. Vzvod za odločitev je bila želja po oblikovanju globalne blagovne znamke (Siddhanta et al., 2007, str. 16).

Slika 8: Logotip poletnih Olimpijskih iger v Pekingu 2008



Vir: The Official Website of the Games of the XXIX Olympiad, 2009.

Leta 2006 so investicije v trženjske aktivnosti svetovnega dogodka predstavljale 2 % povprečnih letnih prihodkov (Price & Dayan, 2008, str. 55) oz. približno 80 milijonov ameriških dolarjev. Lenovo je v Olimpijskih igrah videlo priložnost za promocijo kitajskega podjetja kot resnega globalnega igralca (Madden, 2006, str. 37). Po besedah direktorja trženja (angl. *Chief Marketing Officer - CMO*) g. Deepak Advanija postavi sponzoriranje dogodka, kot so Olimpijske igre, blagovno znamko med t.i. premium znamke (angl. *Premium Brands*) (For Olympics, Lenovo Steps Up to World Stage, 2009).

Trženjska kampanja, ki jo je vodila svetovno priznana agencija za trženjsko komuniciranje, Ogilvy Worldwide, je bila sestavljena iz 176 oglasov, ki so se odvijali med dvotedenskimi igrami, več kot 100 blogov, ki so jih športniki pisali z Lenovo računalniki ter iz različnih spletnih aktivnosti (Maddox, 2008, str. 1). V sodelovanju z Google-om je Lenovo razvilo platformo za bloge športnikov. Na Facebook-u pa so razvili aplikacije, ki so posameznikom preko mobilnih telefonov omogočale spremljanje posameznih držav, timov in/ali športnikov (For Olympics, Lenovo Steps Up to World Stage, 2009).

V grobem so bili oglasi razdeljeni v dve večji skupini. Prva je bila namenjena uporabnikom ThinkPad računalnikov, torej poslovnemu sektorju, druga pa se je nanašala na uvedbo IdeaPad

potrošniških računalnikov (Maddox, 2008, str. 2). Oglase pa je moč razdeliti tudi glede vsebine. Skupina oglasov, ki je bila predvajana na Kitajskem, je prikazovala mogočnost podjetja, kitajsko zgodovino in tradicijo. V oglasih namenjenih ameriški javnosti pa so skušali prekriti kitajske korenine podjetja. Razlog za tako odločitev leži v dejstvu, da je povprečen Američan še vedno mnenja, da so kitajski izdelki nekakovostni, kar pa je v nasprotju s pozicioniranjem Lenova. Oglasi, ki so se odvijali na NBC so prikazovali Lenovo predvsem kot uspešno tehnološko podjetje in središče novih idej (For Olympics, Lenovo Steps Up to World Stage, 2009).

Pri gradnji globalne blagovne znamke Lenova je pripomoglo tudi svetovno priznano podjetje, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi, Ketchum Inc. Cilj projekta, ki ga je Lenovo izvajalo v sodelovanju z Ketchum Inc., je bilo globalno povečanje zavedanja (angl. *Awareness*) blagovne znamke Lenova. Aktivnosti tega projekta so se odvijale v razvitih zahodnih državah, za katere je bila predhodno značilna zelo nizka prepoznavnost blagovne znamke Lenovo (Lenovo Wins the World Over at the Beijing 2008 Olympic Games, 2009).

Sodelovanje na Olimpijskih igrah je omogočilo dostop do svetovnega občinstva. To pomeni, da je Lenovo potrebovalo le še program, s katerim bi lahko osvojilo svetovno množico. Ketchum Inc. je tako dobil nalogo, da pripravi različne sponzorske aktivnosti s katerimi bi dosegli svetovno občinstvo. Pripravili so plan, ki je predvidel pozitivno uporabo vsakega primerne trenutka na Olimpijskih igrah. To pomeni, da je Lenovo pričelo s trženjskimi aktivnostmi mnogo pred samim pričetkom športnih tekmovanj. Preko spleta so organizirali natečaj, s pomočjo katerega so oblikovali olimpijsko baklo, prav tako so v predolimpijskem času s pomočjo Google-a in YouTube-a iskali baklonosca, poimenovanega »new thinker« ter organizirali spletno dražbo osebnih računalnikov na temo olimpijske bakle. Rezultati Ketchum-ovega programa so bili naslednji: vse aktivnosti so bile prikazane v 3746 medijskih prispevkih, ki si jih je ogledalo več kot 1,8 milijarde ljudi. Zaznavanje blagovne znamke na svetovni ravni se je povečalo za 8 odstotnih točk. V času trajanja Olimpijskih iger so v podjetju zasledili 75 % več obiskov na svoji spletni strani in 40 % več iskanj na spletnem iskalniku Google (Lenovo Wins the World Over at the Beijing 2008 Olympic Games, 2009).

Poleg oglaševanja pa je imelo Lenovo na Olimpijskih igrah še eno zelo pomembno vlogo, in sicer je podjetje poskrbelo za tehnološko podporo iger. V ta namen so priskrbeli več kot 20 000 kosov opreme (prenosne in namizne računalnike, strežnike, zaslone) ter 500 tehnikov, ki so skrbeli, da je oprema v času celotnih Olimpijskih iger brezhibno delovala (Lenovo to Conclude Olympic Sponsorship After Beijing 2008 Olympic Games, 2007).

Olimpijske igre je Lenovo izkoristilo tudi za umestitev na trg dveh prenosnih potrošniških računalnikov (Tianyi F21 oz. »Cloude of Promise« in Tianyi F41 oz. »Snow Mountain«). »Claude BF Premise« ali »oblak obljuje« je bil tudi tema olimpijske bakle (Lenovo Group Limited Annual Report 2007/08, 2009).

Slogan Lenova na Olimpijskih igrah je bil »**New World. New Thinking**« (Bell, 2008, str. 258).

9. AKTIVNOSTI LENOVA NA GLOBALNI RAVNI DANES

Naloga, ki so si jo zadali, je širjenje prodajne mreže.

Danes je **spletni nakup mogoč** v ZDA, Kanadi, Braziliji, Avstraliji, Novi Zelandiji, Indoneziji, Združenemu Kraljevstvu (Lenovo select a country/region, 2009), Nemčiji (Aktionsartikel von Lenovo im Juli beim Fachhandel, 2009) ter v Indiji (Buy Lenovo Laptops in Chennai India | Compare Lenovo Notebooks Prices | Best Online Deals in Notebook Computers | Discount Offers & Buying Guides, 2009).

Možnost nakupa preko spleta pa nameravajo olajšati vsem kupcem po svetu. To dejanje napoveduje sodelovanje s Sabrix Inc. Uvesti nameravajo SAP Software rešitev, ki bo omogočala nakup preko spleta (Customer Spotlight – Lenovo, 2009). Na podlagi zgoraj navedenih držav je možno sklepati, da je do omenjenega sodelovanja verjetno že prišlo.

Svojo ponudbo pa namerava Lenovo izpopolniti tudi na indijskem, avstralskem in novozelandskem trgu ter na trgu držav ASEAN³ (Lenovo Group Limited Annual Report 2007/08, 2009).

Z namenom, da bi bila široka prodajna mreža tudi učinkovita, so v podjetju v preteklih dveh letih veliko pozornosti namenili izpopolnjevanju globalne dobavne verige. Učinki so vidni. Stopnja storitev se je povišala za 10 %, 17 % pa so nižji stroški končnega paketa. Načrti za prihodnje pa so sledeči. Najprej načrtujejo širjenje proizvodne mreže, razširiti želijo vpliv Lean Six Sigma⁴, in sicer po celotni dobavni verigi, kot tudi v podjetju. Tretji cilj pa je izboljšanje logističnega omrežja. Poleg tega želijo biti tudi čim bolj natančni pri napovedovanju potrošnikov želja, izboljšati želijo proizvodne procese in izbirati najboljše materiale, kar naj bi Lenovo tudi na globalni ravni umestilo med najpomembnejše proizvajalce računalniške opreme (Lenovo Group Limited Annual Report 2007/08, 2009).

9.1 Odnosi Lenova s kupci v prihodnosti

Glede odnosov s kupci v globalnem smislu Bell (2008, str. 261) predlaga vpeljavo sistema, izpeljanega po kitajskem modelu, po celotnem svetu. Konkretno bi to pomenilo, da bi pri Lenovu tudi za globalno raven izoblikovali strategijo, ki bi združevala prodajo na drobno in direktno prodajo (spletna in telefonska prodaja). S tem bi pokrili še več tržnih poti in posledično tudi več potrošnikov. Različne tržne poti bi podprli z regijskimi centri, maloprodajnimi prodajalnami po celotnem svetu ter s spletom. Tudi bolj odročne kraje bi s širjenjem mreže, podjetju približali in si tako pridobili konkurenčno prednost. Vsekakor pa Bell predlaga nadaljevanje in širjenje trženjskih kampanj, ki bi povečale raven zaznavanja blagovne znamke Lenovo, saj je mnenja, da bi kupci posegli po Lenovo izdelkih bolj pogosto, če bi jih poznali.

Opaziti je, da v Lenovu razmišljajo na enak način kot predlaga Bell. Dokaz za to je v koncentraciji globalnih trženjskih aktivnosti v indijskem mestu Bangalore, od koder nameravajo voditi večino trženjskih aktivnosti. V enoti je tretjina zaposlenih iz Lenova, dve tretjini pa prihajata iz agencije **Ogilvy & Mather** (For Olympics, Lenovo Steps Up to World Stage, 2008).

³ ASEAN je zveza Jugovzhodnih azijskih držav – Indonezija, Malezija, Filipini, Singapur, Tajska, Brunej, Mjanmar, Kambodža, Laos in Vietnam (Apple Inc., 2009).

⁴ Lean in Six Sigma sta koncepta, ki predpostavljata poslovanje z najnižjimi možnimi stroški in biti hkrati zelo učinkovit (Tomas, Barton & Chuke-Okafor, 2009, str. 114)

Lenovo se v prvi vrsti pozicionira kot kakovosten in inovativen proizvajalec računalniške opreme (kot navedeno v Prilogi 1). Na podlagi članka na spletni strani britanskega BBC-ja (Lenovo tops eco-friendly ranking, 2007), ki poroča o Lenovovem proizvodnem procesu kot okolju najbolj prijaznemu v računalniškem sektorju, pa sem menja, da bi se v prihodnje lahko pozicionirali tudi kot okolju prijazno podjetje, saj družba oz. potrošniki vedno bolj cenimo podjetja oz. izdelke in storitve, ki so okolju prijaznejši.

10. ZED-AXIS

Leta 2000 je bilo v New Delhiju v Indiji ustanovljeno podjetje, katerega glavna naloga je razvoj programske opreme. Zed-axis se danes pozicionira kot edinstveno podjetje, ki dostavlja visoko kvalificirane in po merah kupca narejene aplikacije, ki pa so med drugim namenjene tudi zbiranju podatkov o kupcih (Software Development Company in India - Zed-Axis, 2009).

Decembra 2007 pa se je razširila novica, da je Zed-Axis oblikoval novo CRM programsko opremo za Lenovo (Zed-Axis Develops Customer Relationship Management System for Lenovo, 2007).

Lenovo je potrebovalo integrirano rešitev, ki omogoča optimiziranje velikih podatkovnih baz o kupcih. Prav tako so potrebovali celotno CRM rešitev, ki spremlja posamezne nakupe in nakupne procese, kar pomeni, da se je pojavila potreba po dinamično oblikovanem sistemu. Rešitev pa se je morala nanašati na področje Avstralije, Nove Zelandije, Pacifiške Azije, Japonske in Koreje. Na te zahteve je Zed-axis odgovoril tako, da je oblikoval sistem, ki je sposoben ne le ujeti in posneti kupčeve stike s podjetjem, ampak tudi pomaga pri oblikovanju in izvršitvi trženjskih kampanj za povečevanje prodaje in dviga zaznavanja blagovne znamke. Danes so uporabniki Zed-Axis-ovega CRM sistema tisti, ki so zaposleni v administraciji Lenova, v klicnem centru (administratorji kot managerji) ter trženjski managerji (Integrated CRM & Campaign Management, 2009).

11. LENOVO V SLOVENIJI

Misel »Lenovo je predano zadovoljstvu vsakega kupca«, ki jo je moč zaslediti na spletnih straneh Lenova (Frequently asked questions about Lenovo, 2009), je po besedah g. Jovana Glamočanina (kot navedeno v Prilogi 1), osrednje vodilo tudi v slovenski poslovni enoti Lenova.

G. Glamočanin (kot navedeno v Prilogi 1) je opozoril tudi na to, da so v času, ko sem izvedla intervju, poslovali le na medorganizacijskem trgu, pri čemer so zaradi manjšega števila pomembnejših kupcev njihove zahteve in potrebe reševali takoj oz. kolikor hitro je le mogoče. S kupci ohranijo stik tudi po opravljenem nakupnem procesu in večina propodajnih storitev, ki jih nudijo, so zajete v garanciji. Mnogokrat pa izpolnijo tudi zahteve, ki jih garancija ne pokriva.

Natančno opredeljene strategije do potrošnikov za področje Slovenije nimajo, čeprav vlagajo veliko naporov v ustvarjanje zadovoljstva kupcev prav v prilagajanju njihovim željam. Na področju gradnje globalne blagovne znamke želijo v prvi vrsti utrditi zgrajeno ime in položaj znamke. Aktivnosti, ki bi znamko in njeno ime krepile, na področju Slovenije, saj se prilagajajo centralnim navodilom oz. odločitvam.

Kupci na medorganizacijskem trgu se po besedah g. Glamočanina (kot navedeno v Prilogi 1), osredotočajo na kakovost, inovativnost in cenovno ugodnost svojih izdelkov. Tudi sicer je na slovenskem trgu njihov najpomembnejši segment medorganizacijski trg, na katerem dosejajo tudi visoko stopnjo zvestobe (kot navedeno v Prilogi 1). Odnos med potrošnikom in podjetjem bi v tem primeru opredelila kot »razmerje« (kot navedeno na str. 8) za katerega je značilno predvsem dejstvo, da si potrošnik (vedno) še lahko premisli in zamenja prodajalca. O »poroki« pa še ni moč govoriti tudi zato, ker strani nista neločljivo povezani. V intervjuju tudi ni bilo izpostavljeno, da bi ločevali odnos do kupcev zaradi različne donosnosti.

Na potrošniškem trgu pa so se po mojih opazovanjih in spremljanjih spletnih prodajaln prenosni računalniki, namenjeni končnim potrošnikom, IdeaPad, v Sloveniji pojavil ob koncu meseca aprila. Tako jih je mogoče zaslediti v spletni prodajalni Big Bang (Prenosni računalniki - Lenovo | bigbang.si, 2009), Partners d.o.o (Računalništvo - Prenosni računalniki - IBM/Lenovo, 2009), Maitim Computers (Maitimonline.com SHOP, 2009) ter Mimovrste (Prenosniki - mimovrste=), 2009). Do vpeljave potrošniških računalnikov IdeaPad na trg končnih potrošnikov pa je po besedah g. Glamočanina (vir: intervju, februar 2009), Lenovo poslovalo le na medorganizacijskem trgu.

Glede ciljanja na kupce in ustvarjanja čustvenega naboja pri končnih porabnikih je intervjujanec pojasnil, da to ponekod že intenzivno uporabljajo. V nekaterih oglasih, namenjenih potrošnikom v državah, kjer sta IdeaPad in IdeaCentre že umeščena na trg, je uporaba Lenovo računalnikov prikazana v različnih vsakodnevnih situacijah. Oglase si je moč ogledati tudi na spletnem portalu YouTube (YouTube - Funny Ad - Lenovo Thinkpad - Grandma Proof, 2008; YouTube - Lenovo Australia TV Ad March 08, 2008).

Kot je razvidno je Lenovo v nekaterih Zahodnih državah že pričelo z aktivnostmi privabljanja, ki so namenjene končnim potrošnikom, ki pa jih v Sloveniji še ni moč zaslediti. Po tristopenjskem modelu (kot navedeno na str. 8) je torej Lenovo v prvi fazi, kjer se kupec in podjetje šele spoznavata.

SKLEP

Lahko rečem, da sem skozi pisanje naloge opazno poglobila znanje o vzpostavljanju in vzdrževanju odnosov podjetja s kupci.

Skozi nalogo opisujem Lenovo kot podjetje, ki želi postati pravo globalno podjetje. Prvi korak h globalizaciji je predstavljal nakup računalniškega oddelka IBM-a s katerim so si zagotovili dostop do novih tržnih poti in predvsem do mnogih zvestih IBM-ovih potrošnikov.

Želja po pravem globalnem podjetju je Lenovo vodila v usmeritev aktivnosti tudi v gradnjo globalne blagovne znamke. Največ, potrošnikom prilagojenih, trženjskih aktivnosti se je odvijalo v času Olimpijskih iger v Pekingu, ki pa so bile tudi priložnost, da se Lenovo pozicionira kot visoko kakovostna blagovna znamka, kar pa je ravno v nasprotju z dojemanjem kitajskih izdelkov po svetu.

Kakovost Lenovo izdelkov so pokazali tudi s tehnično podporo Olimpijskih iger.

Glede na to, da je Lenovo na trg umestilo potrošniško linijo računalnikov na začetku leta 2008, so Olimpijske igre izkoristili za dodatno promoviranje. V času Iger so javnosti predstavili dva nova potrošniška računalnika in nadaljevali s komuniciranjem IdeaPad in IdeaCentre računalnikov, katerim napovedujejo uspeh po vsem svetu in ne zgolj v domovini, kjer je Lenovo že doživelo uspeh.

Na Kitajskem so že leta 2001/2002 uspešno uvedli CRM. Višji prihodki in nadpovprečna rast spletne prodaje, ki so jo pričeli prakticirati v skladu z novim CRM sistemom, so rezultat uvedbe CRM-ja. Mnogi teoretiki, poudarjajo, da je za uspešno vpeljavo CRM rešitve pomembno sprotno izobraževanje zaposlenih česar se je Legend Group držal in rezultati, ki jih ne bi bilo brez sodelovanja z zaposlenimi, so zgoraj navedeni.

Uvedbo CRM sistema leta 2001/2002 bi umestila na stopnjo »razmerja«, saj spremlja kupce pred in po opravljenem nakupnem procesu. Prodaja je na kitajskem organizirana skozi šest osrednjih regijskih tehničnih servisov, 500 vzdrževalnih lokacij, 24-urno telefonsko asistenco in z uporabniku prijaznimi spletnimi storitvami. Prav tako pa ni nikjer omenjeno, da bi se Lenovo osredotočilo zgolj na bolj dobičkonosne potrošnike ter, da bi se le-ti osebno vpletli v podjetje in pomagali pri razvoju novih izdelkov, kar je značilnost stopnje »poroke« kot najvišje stopnje CRM-ja.

Poleg boljših finančnih rezultatov so pokazatelji uspešne uvedbe CRM-ja vidni tudi drugod. Nova strategija se je osredotočila na kupca. S takim pristopom je Lenovo pričelo z odkrivanjem pomanjkljivosti, ki so jih nato pričeli ciljati. Novo odkrite povezave so omogočile prilagajanje trženjskih aktivnosti, kar je pripeljalo tudi do kakovostnejših interakcij s kupci. Poleg spremenjene strategije so spremenili tudi vrednote in uvedli novo podporno tehnologijo. Vse to pa so značilnosti uspešnega CRM-ja.

Danes se Lenovo ukvarja s širitvijo svoje mreže, vendar mora biti pri tem zelo previdno. Raziskave namreč kažejo, da lahko Lenovo še dodatno izboljša dobavno verigo, branding in odnos do kupcev ter organizacijsko učinkovitost. Da so previdni kaže vpeljavo dveh CRM strategij. Prva se izvaja na področju Pacifiške Azije, Japonske, Koreje ter Avstralije in Nove Zelandije, druga pa na zahodnih trgih, kjer je zaznavanje blagovne znamke Lenovo še dokaj nizko v primerjavi z zaznavanjem le-te na azijskih trgih. Ne glede na to, da si močno želijo uspeha na trgih Zahodnih držav, so zgolj prvo strategijo (področje Pacifiške Azije, Japonske, Koreje, Avstralije in Nove Zelandije), ki zajema tudi visoko razvito Avstralijo in Novo Zelandijo, kateri lahko ponudita natančnejše podatke o potrošniških navadah v razvitih državah, podprli s programsko opremo indijskega podjetja Zed-Axis.

Omenjen CRM sistem je v fazi »razmerja«, saj med drugim nova programska oprema ponuja, oblikovanje prihodnjih trženjskih kampanj in spremljanje stikov potrošnika s podjetjem. Le-to pa je pomembno ravno zato, ker omogoča stalno izboljševanje kakovosti interakcij med podjetjem in potrošnikom, kar pa je še eden od kazalcev uspešne uvedbe CRM-ja.

Strategija, ki pa je osredotočena na Zahodne države je še na stopnji »dvorjenja«, saj se podjetje in potrošnik še ne poznata, kar je razvidno iz dokaj nizke prepoznavnosti blagovne znamke Lenovo. Uvedba potrošniških računalnikov IdeaPad daje priložnost Lenovu prehoda na stopnjo »razmerja«, ko postane vez med potrošnikom in podjetjem močnejša in ne temelji zgolj na ceni

in lastnostih produkta. V trenutni fazi Lenovo pridobiva prve podatke, na podlagi katerih bo imelo vpogled v potrošnikove želje in možnost prilagajanja trženjskih aktivnosti.

Lenovo je torej primer zanesljivega prodora na mednarodne trge, vsaj kar se tiče vzpostavljanja kakovostnih odnosov s kupci. Tak pristop je viden tudi v Sloveniji, kjer je zaenkrat na voljo le nekaj različic novih IdeaPad prenosnih računalnikov.

VIRI IN LITERATURA

1. Apple Inc. [Wikimedia Foundation Inc.]. Najdeno 13. julija 2009 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.
2. ASEAN [Wikimedia Foundation Inc.]. Najdeno 19. maja 2009 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/ASEAN>
3. Bell S. (2008). *International Brand Management of Chinese Companies*. Essen: Physica-Verlag HD.
4. Buttle F. & Turnbull J. (2006). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
5. Clifford, S. (2008, 20. junij). For Olympics, Lenovo Steps Up to World Stage. Najdeno 14. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.nytimes.com/2008/06/20/business/media/20adco.html?_r=1&pagewanted=1&ref=business
6. Colgate M. R. & Danaher P. J. (2000). Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (3), 375 – 387.
7. Constantinides E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*. 22, 407 – 438.
8. Customer Spotlight – Lenovo [Sabrix Inc.]. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <https://www.sdn.sap.com/irj/scn/go/portal/prtroot/docs/hub/uuid/80841c82-de10-2c10-eba1-a27c5470150c>
9. Deadrick J. & Kraemer K. (2007, marec). Market Making in the PC Industry. *Centre for Research on Information Technology and Organizations; Globalization of IT, University of California*. Najdeno 18. maja 2009 na spletnem naslovu <http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1179&context=crito>
10. Deffree S. (2008). *Lenovo enters global consumer PC market with style*. *Electronic News*, 54 (1), 39.
11. Deloitte Touche Tohmatsu - Wikipedia, the free encyclopedia [Wikimedia Foundation Inc.]. Najdeno 12. julija 2009 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Deloitte_Consulting
12. Fan Y. (2006). The globalisation of Chinese brands. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (4), 365 – 379.
13. Financial Highlights – Lenovo Group Limited Annual Report 2002/03 [Lenovo Group Limited]. Najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/pdf/02_03/F103.pdf
14. Financial Highlights – Lenovo Group Limited Annual Report 2004/05 [Lenovo Group Limited]. Najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/pdf/04_05/03_financial_highlights_e.pdf
15. Financial Highlights – Lenovo Group Limited Annual Report 2006/07 [Lenovo Group Limited]. Najdeno 29. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/pdf/06_07/Lenovo_annual_report_2006_07.pdf
16. Folorunso O. & Ogunde A. O. (2005). Data mining as a technique for knowledge management in business process redesign. *Information Management & Computer Security*, 13 (4), 274 – 280.
17. Frequently asked questions about Lenovo [Lenovo Group Limited]. Najdeno 30. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/faq.html>
18. Griffin J. (2002). *Customer Loyalty: How to Earn it How to Keep it, New and Revised Edition*. San Francisco: The Jossey-Bass business & management series.
19. Hollensen S. (2002). *Marketing Management: A Relationship Approach*. Financial Times – Prentice Hall.

20. The Official Website of the Games of the XXIX Olympiad [The Beijing Organizing Committee for the Games of the XXIX Olympiad]. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://en.beijing2008.cn/>
21. CRM, call center management and marketing information - SearchCRM.com [TechTarget]. Najdeno 11. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://searchcrm.techtarget.com>
22. Prenosni računalniki - Lenovo | bigbang.si [podjetja Big Bang d.o.o.]. najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.bigbang.si/racunalninstvo/racunalniki/prenosni-racunalniki/460301-lenovo-ideapad-160gb-xp-s10e-ns82vvm-n270-1gb?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
23. Aktionsartikel von Lenovo im Juli beim Fachhandel [Lenovo Group Limited]. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.buylenovo.de/>
24. Lenovo United States - Official Site - Laptops, Desktops, Computer & Accessories [Lenovo Group Limited]. Najdeno 29. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.lenovo.com/>
25. Lenovo select a country/region [Lenovo Group Limited]. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.lenovo.com/planetwide/select/selector.html>
26. Maitimonline.com SHOP [podjetja MAITIM Computers d.o.o.]. Najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.maitimonline.com/shop/product_info.php?products_id=4185
27. Prenosniki - mimovrste(=) [podjetja Mimovrste d.o.o.]. Najdeno 23. maja 2009 n spletnem naslovu http://www.mimovrste.com/katalog/index.php?cat_id=47&midl=11718
28. Računalništvo - Prenosni računalniki - IBM/Lenovo [podjetja Partners d.o.o.]. najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.partners.si/trgovina/product_info.php?products_id=7088
29. Sony USA [Sony Corporation of America]. Najdeno 13. Julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.sony.com/index.php>
30. YouTube - Funny Ad - Lenovo Thinkpad - Grandma Proof [YouTube, LLC]. Najdeno 23. maja na spletnem naslovu http://www.youtube.com/watch?v=q96n_nnDhxU
31. YouTube - Lenovo Australia TV Ad March 08 [YouTube LLC]. Najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.youtube.com/watch?v=OhsSLIP1JwE&feature=related>
32. Injazz J. C. & Popovich K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 672 – 688.
33. Software Development Company in India - Zed-Axis [Zed-Axis Technologies]. Najdeno 22. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.zed-axis.com/AboutUs/index.aspx>
34. Integrated CRM & Campaign Management [Zed-Axis Technologies]. Najdeno 22. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.zed-axis.com/CaseStudy/CaseStudy_LenovoCRM.aspx
35. Kakouris A. P. & Polychronopoulos G. (2005). Enterprise Resource Planning (ERP) System: An Effective Tool for Production Management. *Management Research News*, 28 (6), 66 – 78.
36. Kamei T. (2000). A 21st-Century Approach to Marketing. *Nomura Research Institute*. 19, 1 – 11.
37. Kovačič A., Groznik A. & Ribič M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lai K. K., Yu L., Wang S. & Huang W. (2007). An Intelligent CRM System for Identifying High-Risk Customers: An Ensemble Data Mining Approach. *Lecture Notes in Computer Science*, 4488/2007, 486 – 489.
39. Buy Lenovo Laptops in Chennai India | Compare Lenovo Notebooks Prices | Best Online Deals in Notebook Computers | Discount Offers & Buying Guides [Lenovo Laptops India]. najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu www.lenovolaptopsindia.com
40. Lenovo - Wikipedia, the free encyclopedia [Wikimedia Foundation Inc.]. Najdeno 29. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Lenovo>

41. Lenovo Gears Up for Final Technology Rehearsal Before Beijing 2008 Olympic Games [podjetja Lenovo Group Limited]. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.lenovo.com/news/us/en/2008/05/olympics_technology_rehearsal.html
42. Lenovo - Investor relations -Group Fact Sheet [Lenovo Group Limited]. Najdeno 29. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/investor_factsheet.html
43. Lenovo Group Limited Annual Report 2007/08 [Lenovo Group Limited]. Najdeno 14. maja 2009 na spletnem naslovu http://www-07.ibm.com/lenovoinfo/ap/lenovo/pdf/announcement/E_099220080626a.pdf
44. Lenovo tops eco-friendly ranking [BBC MMIX] . Najdemo 22. maja 2009 na spletnem naslovu <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/6525307.stm>
45. Lenovo Wins the World Over at the Beijing 2008 Olympic Games [Ketchum Inc.]. Najdemo 10. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.ketchum.com/Lenovo_Beijing_2008_Olympics_case_study
46. Lenovo to Conclude Olympic Sponsorship After Beijing 2008 Olympic Games [Lenovo Group Limited]. Najdeno 14. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.lenovo.com/news/us/en/2007/12/olympic.html>
47. Light B. (2003). CRM Packaged Software: a Study of Organisational Experiences. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 603 – 616.
48. Lovelock C. & Wirtz J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy – 6th edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
49. Madden N. (2006). Marketers limber up for 2008 Beijing Olympics. *Advertising Age*, 77 (44), 37.
50. Maddox K. (2008). Olympi-ads. *B to B*, 93 (11), 1 – 36.
51. Mohr J. (2001). *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. Upper Saddle River (NJ), Pearson Prentice Hall.
52. Narayan, S. (2007, 17. december). Zed-Axis Develops Customer Relationship Management System for Lenovo. Najdeno 22. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.free-press-release.com/news/200712/1197910861.html>
53. Nyugen T. H., Sherif J. S. & Newby M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15 (2), 102 - 115
54. Olenic D. (2008). Lenovo Goes Full Tilt Into Consumer PCs. *TWICE: This Week in Consumer Electronics*, 23 (1), 12
55. Peelen E. (2005). *Customer Relationship Management*. Harlow: Financial Times - Prentice Hall.
56. Price M. E. & Dayan D. (2008). *Owning the Olympics: narratives of the new China*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
57. Sharp D. E. (2002). *Customer Relationship Management Systems Handbook*. Boca Raton: Auerbach Publications.
58. Siddhanta A. & Chakraborty S. (2007, 17. december). Lenovo Acquires IBM's PC Division. Will Lenovo Gain? *ICFAI, Business School, Bangalore*. Najdemo 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.mbanju.com/admin/ewebeditor/UploadFile/2007121710493137.pdf>
59. Siebel Systems - Wikipedia, the free encyclopedia [Wikimedia Foundation Inc.]. Najdeno 11. aprila 2009 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Siebel_Systems
60. Tomas A., Barton R. & Chuke-Okafor C. (2009). Applying lean six sigma in a small engineering company – a model for change. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20 (1), 113 – 129.
61. Wang H., Wei Y. & Yu C. (2008). Global brand equity model: combining customer-based with product-market outcome approaches. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (5), 305 – 316.
62. Winer, R. S., (2009). New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (2), 108 – 117.

63. Wu J. (2008). Customer Relationship Management (CRM) Implementation in China: A Case Study of Legend Group. *Research and Practical Issue of Enterprise Information System II*, 255, 1441 – 1447.
64. Xu M. & Walton J. (2005). Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (7), 955 – 971.
65. Young, S. (2008). 21st Century Marketers. *NZ Marketing Magazine*, 27 (11), 33 – 38.

PRILOGE

PRILOGA 1

Globinski intervju z g. Jovanom Glamočaninom, ki je vodja prodajne mreže Lenova v Sloveniji.

Intervju, ki sem ga izvedla 26. februarja 2009 je bil strukturiran. Spodaj so napisana vprašanja in odgovori.

1. *Kakšne aktivnosti izvajate na področju zaupanja kupcev in njihovi zvestobi?*

Glede na majhnost slovenskega tržišča nimamo predpisane nobene specifične strategije s pomočjo katere bi zadržali kupce. Želje in zahteve strank skušamo vedno izpolniti tako, da se vsaki stranki posebej posvetimo. Res pa je, da je tak pristop mogoč, ker zaenkrat delujemo le na medorganizacijskem trgu, ko bomo tudi v Sloveniji, čez nekaj mesecev vstopili tudi na potrošniški trg bomo morali uporabiti drugačen pristop.

2. *Ali se strategije do potrošnikov razlikujejo med državami, celinami?*

Zaenkrat sta na globalni ravni izoblikovani dve obsežnejši strategiji. Ena se osredotoča na področju Azije, predvsem s ciljanjem na kitajski trg z ostalo Jugovzhodno Azijo ter na področje Indije. Druga, obsežnejša strategija, pa je osredotočena na zahodne države, kjer so si preference kupcev med seboj podobne.

3. *Ali izvajate kakšne specifične aktivnosti, s katerimi se približujete kupčevim željam?*

Vsakemu kupcu, ki nas kontaktira se posebej posvetimo in skušamo čim bolj upoštevati njegove želje.

4. *Ali in kako, če da, skrbite za svoje kupce po opravljenem nakupu?*

Glede na dejstvo, da zaenkrat sklepamo posle zgolj na medorganizacijskem trgu in da so naši odjemalci velika podjetja, katerih naročila so velika, vsekakor ohranimo stike. Posebnega programa nimamo, vsekakor pa se potrudimo, da se vrnejo.

5. *Ali nudite (posebne) poprodajne storitve?*

Poprodajne storitve, ki jih nudimo so zajete v garanciji, vsekakor pa kupcem ustrezemo tudi če nas sami kontaktirajo. Naša posebnost pa bi rekel je, da velikokrat ustrezemo kupcem tudi, kadar zaradi neprimerne ravnanja sami na tak ali drugačen način poškodujejo računalnik, kar pa ni zajeto v garanciji.

6. *Kakšne dejavnosti izvajate na področju gradnje blagovne znamke?*

V Sloveniji na področju gradnje blagovne znamke ne izvajamo posebnih aktivnosti. Skrbimo za že zgrajeno ime, glavne aktivnosti pa se izvajajo na sedežih podjetja po svetu.

7. *Pozicionirate se kot, inovativno in kakovostno podjetje. Glede na to, da z novimi računalniki vstopate na potrošniški trg, me zanima, ali nameravate v trženjskih kampanjah, igrati na karto čustev, kot to počne konkurent Apple?*

Vsekakor. Vsakdanje situacije so osrednje v oglasih, ki se predvajajo v državah, kjer so IdeaPad računalniki že umeščeni na trg.

8. *Ali ponujate svojim kupcem nakupni proces kot doživetje?*

Naši odjemalci so velika podjetja, ki zaenkrat še ne iščejo, da bi sam nakupni proces predstavljal doživetje, ampak se bolj osredotočajo na kakovost in inovativnost izdelkov ter na cenovno ugodnost.

9. *Konkurent Apple se diferencira na podlagi enajstih točk. Ali poznate podobno strategijo tudi pri vas?*

Ne, saj se nam zdi, da mnoge izmed teh točk postavljajo končne prodajalce v neenakovreden položaj, kar se nam ne zdi ravno najboljša taktika.

10. *Konkurent Apple prav tako prodaja svoje produkte skozi slogan »Mac Lifestyle«, ali poznate slogan s takim namenom tudi pri vas?*

Naš slogan je »New World. New Thinking«, ki pa ima nekoliko drugačen koncept kot je »Mac Lifestyle«, saj je prvotno namenjen odjemalcem na medorganizacijskem trgu, Apple pa se osredotoča na potrošniški trg. Slogana za IdeaPad računalnike ne poznam.

11. *Ali poznate CRM programsko opremo, ki jo je za Lenovo oblikovalo indijsko podjetje Zed-Axis ter kaj veste o le-tem?*

Da, vendar je to namenjeno končnim potrošnikom na področju Avstralije, Nove Zelandije, Pacifiške Azije, Japonske in Koreje, tako da mi podrobnosti niso znane.

12. *Kaj bi vi spremenili oz. izboljšali pri odnosu Lenova do svojih kupcev?*

Na podlagi podatkov, ki jih zbiramo o naših kupcih bi rekel, da je naš odnos s kupci dober. Beležimo visok odstotek ponovnih nakupov, tako da bi rekel, da na medorganizacijskem trgu potreb po velikih spremembah ni. Vsekakor pa bo s končnimi potrošniki potrebno vzpostaviti stik na drugačen način.

HVALA!