

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZBOLJŠAVE POSLOVNIH PROCESOV V PODJETJU DONIT TESNIT
Z UVEDBO KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI**

Ljubljana, november 2015

DARJA GRABELJŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Darja Grabeljšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Izboljšave poslovnih procesov v podjetju Donit Tesnit d.o.o. z uvedbo koncepta managementa odnosov z odjemalci, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojco Indihar Štemberger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 16.11.2015

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV Z UVEDBO MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI.....	3
1.1 Poslovni procesi	3
1.2 Prenova poslovnih procesov z modeliranjem poslovnih procesov	4
1.3 Management odnosov z odjemalci.....	9
1.3.1 Delitev sistemov za management odnosov z odjemalci glede na funkcionalnost.....	10
1.3.2 Cilji in koristi uporabe sistemov za management odnosov z odjemalci.....	11
1.3.3 Uvedba sistema za management odnosov z odjemalci.....	13
1.3.4 Spremembe organizacijske kulture.....	16
1.3.5 Trendi na področju sistemov za management odnosov z odjemalci	18
2 UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJU DONIT TESNIT	19
2.1 Opis podjetja	19
2.2 Razlogi za odločitev za uvedbo managementa odnosov z odjemalci	20
2.3 Potek uvedbe sistema za management odnosov z odjemalci.....	21
2.4 Prilagoditev sistema za management odnosov z odjemalci potrebam podjetja	22
2.5 Koristi uvedbe sistema za management odnosov z odjemalci	24
2.6 Težave pri uvedbi sistema za management odnosov z odjemalci.....	25
3 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV Z UVEDBO MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI.....	27
3.1 Poslovni procesi prodaje tesnilnih plošč pred uvedbo managementa odnosov z odjemalci	28
3.1.1 Proces prodaje tesnilnih plošč pred uvedbo managementa odnosov z odjemalci	28
3.1.2 Proces prodaje tesnilnih plošč po uvedbi managementa odnosov z odjemalci in kasnejših posodobitvah	31
3.1.3 Predlog izboljšav poslovnega procesa prodaje tesnilnih plošč.....	34
3.2 Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil	36
3.2.1 Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil pred uvedbo managementa odnosov z odjemalci	36
3.2.2 Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil po uvedbi managementa odnosov z odjemalci	38

3.2.3 Predlog izboljšav poslovnega procesa prodaje tesnil	41
3.3 Poslovni proces pridobivanja novih kupcev	43
3.3.1 Poslovni proces pridobivanja novih kupcev pred uvedbo managementa odnosov z odjemalci	43
3.3.2 Poslovni proces pridobivanja novih kupcev po uvedbi managementa odnosov z odjemalci	44
3.3.3 Predlog izboljšav poslovnega procesa pridobivanja novih kupcev	47
4 PREDLOG ZA IZBOLJŠAVO UVEDBE KONCEPTA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJU S SPREMEMBAMI V ORGANIZACIJSKI KULTURI PODJETJA	49
4.1 Opis kulture v podjetju.....	49
4.2 Predlog za izboljšave uvedbe koncepta management odnosov z odjemalci s spremembami v kulturi podjetja.....	49
SKLEP	51
LITERATURA IN VIRI	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med prenovo poslovnih procesov in celovitim upravljanjem kakovosti .	5
Tabela 2: Osnovni BPMN simboli	9
Tabela 3: Koristi sistemov CRM.....	12

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze pri prenovi poslovnih procesov	7
Slika 2: Matrika segmentacije kupcev glede na njihov prodajni potencial	24
Slika 3: Poslovni proces prodaje tesnilnih plošč obstoječim kupcem pred uvedbo CRM-ja...	30
Slika 4: Poslovni proces prodaje tesnilnih plošč obstoječim kupcem po uvedbi CRM-ja.....	33
Slika 5: Izboljšave poslovnega procesa prodaje tesnilnih plošč obstoječim kupcem s CRM-jem.....	35
Slika 6: Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil pred uvedbo CRM-ja	38
Slika 7: Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil po uvedbi CRM-ja	40
Slika 8: Predlog izboljšav poslovnega procesa prodaje industrijskih tesnil s CRM-jem.....	42
Slika 9: Poslovni proces pridobivanja novih kupcev pred uvedbo sistema CRM	44
Slika 10: Poslovni proces pridobivanja novih kupcev po uvedbi sistema CRM	46

UVOD

Podjetje Donit Tesnit d.o.o. je slovensko proizvodno podjetje, ki izdeluje tesnilne materiale in tesnila za industrijo. Je mednarodno podjetje, saj 97 % prodaje predstavlja prodaja v tujino (Donit Tesnit d.o.o., 2013). Tesnilne plošče predstavljajo 82 % prodaje, industrijska tesnila pa 18 %.

V Donitu Tesnitu so v letu 2010 začeli z uvedbo informacijske rešitve managementa odnosov z odjemalci Microsoft Dynamics CRM (v nadaljevanju MS CRM). Management odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationship Management* – v nadaljevanju CRM) je sklop poslovnih strategij celotnega podjetja, ki omogočajo razumevanje potreb in navad posameznega odjemalca in s tem povečanja vrednosti zanj s ciljem povečevanja vrednosti za podjetje (Dmitrović, 2011). Kovačič, Groznik in Ribič (2005, str. 84) opredeljujejo kot glavna cilja CRM-ja povečanje obsega prodajnih prihodkov in zmanjšanje stroškov trženja, prodaje in prodajnih storitev.

Za uspešno uvedbo CRM-ja mora podjetje spremeniti poslovne strategije, poslovne procese in organizacijsko kulturo v podjetju. Kovačič in Bosilj-Vukšič (2005, str. 29) opredelujeta poslovni proces kot povezan nabor dejavnosti in nalog, katerega namen je iz vhodnih elementov na izhodni strani kupcu dati uporabno vrednost. Če želijo v podjetju spremeniti poslovne procese, jih morajo najprej poznati, nato pa se lahko odločijo, kaj želijo spremeniti ob uvedbi CRM.

V Donitu Tesnitu so uvedbo CRM-ja začeli brez predhodnih analiz poslovnih procesov in ozkih grl v procesih, kar povečuje tveganje za uspešno uvedbo sistema. Poleg tega pa je s tem onemogočena analiza uspešnosti uvedbe CRM-ja z vidika zmanjšanja stroškov prodaje in trženja. Z uvedbo sistema CRM so v podjetju predvsem želeli zagotoviti povečanje dobička iz glavnega vira prodaje; to so tesnilni materiali. Zato so informacijsko rešitev na začetku prilagodili predvsem temu delu prodaje, nato pa še prodaji tesnil. Kljub mnogo spremembam v prodajnih procesih, menim, da ostajajo priložnosti za izboljšavo. Priložnosti sem predstavila pri analizi posameznega procesa v prodaji ter na koncu dodala predlog izboljšav s spremembami v organizacijski kulturi podjetja.

Namen magistrske naloge je izboljšati poslovne procese v podjetju Donit Tesnit d.o.o. in s tem prispevati k uspešnosti podjetja.

Z modeliranjem poslovnih procesov sem prikazala stanje pred in po uvedbi CRM-ja ter predlagala izboljšave v poslovnih procesih. Osredotočila sem se na tri poslovne procese v prodaji: proces prodaje tesnilnih materialov, proces prodaje tesnil in proces pridobivanja novih kupcev. Na koncu sem izpostavila še problem, ki zajema celotno podjetje. Uspešnost uvedbe koncepta CRM namreč ni odvisna le od uvedbe informacijske rešitve in sprememb v

poslovnih procesih, temveč tudi od organizacijskih sprememb in sprememb v kulturi podjetja. Lipka (2006) med dvanajstimi koraki do uspešne uvedbe CRM-ja kot prvega navaja uskladitev odnosa znotraj podjetja v odnos, osredotočen na kupca. Leta 2011, ko sem delala v podjetju kot prodajna asistentka, so sistem CRM uporabniki že poznali in uporabljali, a odnosa, osredotočenega na kupca, v podjetju nisem zasledila. Predlagala sem smernice, kako spremeniti kulturo podjetja v skladu s konceptom managementa odnosov z odjemalci.

Cilji magistrske naloge so:

- pregledati in sistematično povezati literaturo s področja prenove poslovnih procesov in uvedbe koncepta managementa odnosov z odjemalci,
- opisati uvedbo koncepta in informacijske rešitve managementa odnosov z odjemalci v podjetju Donit Tesnit d.o.o.,
- postaviti smernice za izboljšave poslovnih procesov prodaje tesnilnih materialov, prodaje tesnil in pridobivanja novih kupcev v podjetju Donit Tesnit d.o.o.,
- postaviti smernice za izboljšavo organizacijske kulture podjetja v skladu s konceptom managementa odnosov z odjemalci.

V prvem delu magistrske naloge sem predstavila teoretična izhodišča obravnavane tematike. Analitično sem pregledala strokovno literaturo s področja poslovnih procesov, prenove poslovnih procesov, managementa odnosov z odjemalci in organizacijske kulture. Teoretična izhodišča sem predstavila z uporabo deskriptivne metode ter metode kompilacije.

V empiričnem delu magistrske naloge sem uporabila metodo raziskovalne študije primera. S pomočjo intervjuja s komercialistom podjetja sem opisala podjetje, poslovne procese v podjetju in uvedbo koncepta managementa odnosov z odjemalci. Intervju sem opravila s komercialistom Klemenom Boncljem, ki je bil del projektne skupine ob uvedbi sistema CRM. Mnogo informacij tako o uvedbi CRM-ja kot tudi o organizacijski klimi v podjetju sem pridobila sama v času, ko sem bila del prodajnega oddelka podjetja. Poslovne procese sem predstavila s tehniko modeliranja BPMN.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, tematika pa je podrobneje razdelana v podpoglavjih. V prvem poglavju predstavim teoretična izhodišča obravnavane tematike, in sicer poslovne procese, prenovo poslovnih procesov, odnosov z odjemalci in organizacijsko kulturo. V podpoglavjih se posvetim tehniki modeliranja poslovnih procesov ter različnim vidikom managementa odnosov z odjemalci. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja ter popisu vzvodov za uvedbo CRM-ja, poteka uvedbe, prilagoditev sistema glede na potrebe podjetja, pridobljenih koristi in težav, s katerimi so se soočali. V tretjem poglavju se osredotočim na analizo poslovnih procesov pred in po uvedbi sistema CRM ter pri vsakem procesu predlagam izboljšave. Zadnje poglavje je namenjeno predstavitvi predloga za izboljšavo uvedbe koncepta CRM v podjetju s spremembami v organizacijski kulturi podjetja.

1 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV Z UVEDBO MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

Za uspešno izvedbo prenove poslovnih procesov je treba najprej poznati poslovne procese, zato se bom v nadaljevanju posvetila teoriji poslovnih procesov. Nato bom pod drobnogled vzela prenovo poslovnih procesov ter se na koncu osredotočila še na teoretično plat managementa odnosov z odjemalci.

1.1 Poslovni procesi

Davenport in Short (1990, str. 7) opisujeta poslovni proces kot niz logično povezanih nalog z namenom doseganja določenega poslovnega izida. Tudi Harrington (1991, str. 9) meni, da gre za skupino logično povezanih nalog, ki uporabljajo vire podjetja za doseganje določenih rezultatov, ki so v skladu s cilji podjetja. Turban, Rainar in Potter (2001, str. 453) opredeljujejo poslovni proces kot aktivnosti, ki uporabljajo različne vrste vložkov za ustvarjanje izhodne vrednosti za kupca. Hammer in Champy (1995, str. 45) pa sta mnenja, da gre za zbirko dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov za ustvarjanje rezultata, ki za odjemalca pomeni neko vrednost.

Kovačič in Bosilj-Vuksić (2005, str. 29) povzemata zgoraj navedene definicije z opredelitvijo poslovnega procesa kot skupka logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica je izdelek ali storitev. Gre za povezan nabor dejavnosti in nalog, katerega namen je iz vhodnih elementov na izhodni strani kupcu dati uporabno vrednost. Menita, da je učinkovitost in uspešnost delovanja poslovnega procesa odvisna predvsem od poznavanja namena procesa in izhodov oz. učinkov procesa. Učinkovitost procesa se določi glede na porabo virov (npr. stroški, čas ...), uporabljenih za pretvorbo vhodov v izhode. Uspešnost procesa pa se meri glede na pogostost skladnosti izhodnih količin s predvidenimi rezultati procesa ali obsegom dodane vrednosti, ki jo proces ustvarja.

Osnovne značilnosti poslovnih procesov so opredeljeni cilji procesa, določen lastnik procesa, jasno in časovno opredeljen začetek in konec procesa, opredeljeni vhodi, izhodi iz procesa, zaporedje v procesu, možnost ugotavljanja učinkovitosti procesa, ciljne skupine notranjih ali zunanjih kupcev in dobaviteljev ter možnost stalnega izboljševanja (Mihelič & Škafar, 2008, str. 24). Kovačič in Bosilj-Vuksić (2005, str. 30) pa opredeljujeta naslednje značilnosti dobrega poslovnega procesa: usmerjenost h kupcu, povečanje dodane vrednosti proizvodov, znani in sposobni lastnik, merljiva učinkovitost in uspešnost ter neprestano izboljševanje.

Poslovni procesi so torej skupki aktivnosti, ki na izhodni strani procesa kupcu zagotavljajo dodano vrednost. Razlikujejo se glede na pomembnost in zahtevnost. Porter (1985, str. 38) je po pomembnosti razdelil poslovne procese na temeljne in podporne. Temeljne aktivnosti so ključne pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja in vplivajo na povečanje dodane vrednosti za kupca. Mednje spadajo vhodna logistika, proizvodnja, izhodna logistika, trženje

in prodaja ter poprodajne aktivnosti. Podporne aktivnosti le posredno vplivajo na povečanje dodane vrednosti za kupca, vendar pa zagotavljajo optimalno delovanje temeljnih aktivnosti. Podporne aktivnosti so nabava, razvoj tehnologije, upravljanje s človeškimi viri in infrastruktura podjetja. Temeljne in podporne aktivnosti sestavljajo Porterjev model generične vrednostne verige, katere rezultat je dobiček.

Procese lahko delimo glede na pomembnost tudi na (Indihar Štemberger, 2011):

- vodstvene procese, kamor spada npr. strateško načrtovanje,
- temeljne procese, kamor spada npr. proizvodnjanje,
- podporne procese, kamor spadajo npr. kadrovski procesi.

Medfunkcijska delitev poslovnih procesov v podjetju vključuje (Kovačič, Groznik, & Ribič, 2005, str. 27):

- procese razvijanja in proizvodnjanja,
- procese odnosov s strankami, med katere spadajo trženjski, prodajni in storitveni procesi,
- managerske procese, ki vključujejo načrtovanje, odločanje, razporejanje virov ipd.

Ne glede na delitev so načrtovanje, način izvajanja in potek poslovnih procesov odvisni od zgodovine organizacije, organizacijske kulture, vrednot, strategije, ciljev, vizije in poslanstva organizacije. Izvajajo jih zaposleni v organizaciji s svojim znanjem in sposobnostmi, ob uporabi ustrezne tehnologije, v specifičnih vlogah in z določenimi odgovornostmi (Mihelič & Škafar, 2008, str. 26). Poslovni procesi lahko vključujejo več poslovnih funkcij, pogosto pa so povezani tudi z drugimi procesi in podprocesi.

1.2 Prenova poslovnih procesov z modeliranjem poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov (angl. *Business Process Reengineering*) je korenito preoblikovanje procesa, zato da se doseže bistvene izboljšave znotraj procesa. Namen prenove je doseči pozitivne rezultate na različnih področjih, npr. skrajšanje dobavnih rokov ali pa znižanje stroškov (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 36).

Harrington (1991, str. 21) opisuje, da je glavni cilj izboljšanja poslovnega procesa podjetju zagotoviti poslovni proces, ki:

- odpravlja napake,
- znižuje zamude,
- povečuje uporabo premoženja podjetja,
- je razumljiv,
- je enostaven za uporabo,
- je prijazen do kupca,

- je prilagodljiv do sprememb v potrebah kupca,
- ponuja podjetju konkurenčno prednost,
- zmanjšuje pretirano število udeležencev.

Za izboljšanje poslovnega procesa sta pogosta dva pristopa, in sicer prenova poslovnih procesov ter celovito upravljanje kakovosti (angl. *Total Quality Management*). Pristopa sta podobna, saj oba zahtevata modeliranje poslovnega procesa, sta podprta s tehnologijo in ustvarjata dva tipa analiz: posnetek stanja, kot je (angl. *as-is*) in kot naj bo (angl. *to-be*). Razlika med pristopoma se kaže predvsem v ravni, vrsti in pogostosti sprememb ter tudi drugih področjih, ki jih prikazuje spodnja tabela 1.

Tabela 1: Primerjava med prenovo poslovnih procesov in celovitim upravljanjem kakovosti

	Prenova poslovnih procesov	Celovito upravljanje kakovosti
Raven sprememb	radikalna	postopna
Izhodišče	prenovljeni proces	obstoječi proces
Sodelovanje	ključni izvajalci	vsi
Ciljno področje	poslovni proces	funkcija, oddelek
Tveganje	visoko	nizko
Naložba	v začetku visoka	nizka, trajna
Usmeritev	tehnologija	ljudje
Vrsta spremembe	učinkovitost in uspešnost	kakovost
Pogostost sprememb	nepovezano/periodično	nenehno

Vir: A. Kovačič & V. Bosilj-Vukšić, *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005, str. 85.

Pri prenovi poslovnega procesa v celoti ali le delno gre torej za radikalno, nepovezano in tvegano spremembo, katere izhodišče in fokus je prenovljeni poslovni proces. Procesi, ki so bili radikalno preurejeni, imajo naslednje značilnosti (Hammer & Champy, 1995, str. 60):

- več nalog združenih v eno,
- izvajalci aktivnosti sprejemajo odločitve,
- koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju,
- procesi imajo več različic,
- delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno,
- manj nadzora in preverjanja,
- uravnavanje izhajanj je zmanjšano na najmanjšo možno mero,
- edina stična točka je lastnik procesa,
- prevladujejo hibridne centralizirane ali decentralizirane operacije.

Informacijska tehnologija ima pri prenovi poslovnih procesov pomembno vlogo. V raziskavi, katere glavni cilj je bil predstaviti značilnosti prenove poslovnih procesov in informatizacije v Sloveniji ter dodatno še v primerjavi s Hrvaško, sta Kovačič in Bosilj-Vukšić (2000, str. 153) ugotovila, da 72 % podjetij meni, da informacijska tehnologija predstavlja ključno vlogo pri prenovi poslovnih procesov. Od njenih zmožnosti je odvisno, v kakšni meri lahko podpre poslovne procese. Hkrati pa so za informacijsko tehnologijo značilne pogoste spremembe, ki dajejo priložnost za vnovično opredelitev poslovnih procesov in preoblikovanje v skladu s poslovno strategijo podjetja.

Vsaka večja sprememba v podjetju prinaša poleg odpora do sprememb tudi specifične probleme, s katerimi se morajo soočiti tisti, ki spremembe vpeljujejo. Eardley, Shah in Radman (2008, str. 632) opredeljujejo dva glavna problema, s katerimi se podjetja srečujejo pri prenovi procesov. Menijo, da si mnoge organizacije ne morejo privoščiti popolne prenove infrastrukture oz. prekinitve dela, medtem ko se prenova procesov izvaja. Ta problem se lahko reši s postopnim uvajanjem. Problem pa lahko predstavlja izbira poslovnih procesov za prenavo. Pri izbiri predlagajo sledenju trem pravilom, ki sta jih zapisala Hammer in Champy (1995): prednost naj imajo najbolj problematični procesi, najbolj pomembni procesi v podjetju ter procesi, za katere se predvideva največja možnost uspešno izvedene prenove.

Grover, Jeong in Teng (1998, str. 4) navajajo šest problemov, ki se pri prenovi procesov lahko pojavijo:

- problemi z zagotavljanjem podpore vodstva, saj je pomembno, da se proces prenove začne pri najvišjem vodstvu, ki mora biti vključeno pri uresničevanju in vodenju prenove,
- problemi z informacijsko tehnologijo in infrastrukturo,
- problemi pri opredelitvi značilnosti prenovljenega procesa in novih zahtev,
- problemi z neustreznim načrtovanjem projekta,
- kadrovske problemi z zagotavljanjem ustreznega kadra za vodenje prenove in možnosti zamenjave tega,
- problemi z upravljanjem projektnih timov in samega projekta prenove poslovnih procesov.

Pomembno je, da se tim, ki vodi prenavo poslovnih procesov, možnih problemov zaveda, se nanje ustrezno pripravi in možnost njihove uresničitve upošteva pri kadrovanju ter terminskem načrtu prenove.

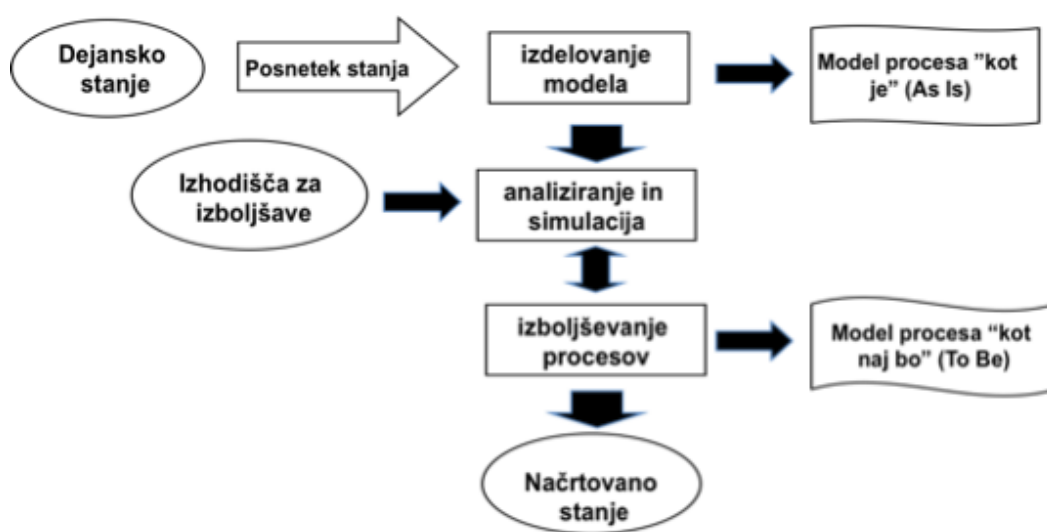
Prenova poslovnih procesov je sestavljena iz naslednjih korakov (Mihelič & Škafar, 2008, str. 36):

1. Analiza obstoječega stanja, pri kateri se preuči obstoječe procese in njihove poteke.
2. Načrtovanje vsebine procesov skupaj z lastniki in vodji oddelkov.

3. Načrtovanje/modeliranje procesov, ki je sestavljeno iz popisa obstoječega stanja »kot- je« (angl. *as-is*) in načrtovanje želenega stanja procesov »kot - naj - bo« (angl. *to-be*).

Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005) podobno predlagata, da se prenova poslovnih procesov začne s spoznavanjem obstoječih poslovnih procesov in podprocesov ter izdelavo posnetka stanja z modelom procesa »kot-je«. Na podlagi analize modela in simulacij poiščemo izhodišča za izboljšave, npr. ozka grla, stroški ipd. Izboljšave prikažemo v modelu procesa »kot naj bo«, ki si jih zadamo kot cilje pri prenovi procesov. Spodnja slika 1 prikazuje opisane faze.

Slika 1: Faze pri prenovi poslovnih procesov



Vir: A. Kovačič in V. Bosilj-Vukšić, *Prenova in informatizacija poslovanja*, 2004, str. 73

Rezultat prenove poslovnih procesov so modeli oz. načrti poslovnih procesov, ki so osnova za optimizacijo, informatizacijo in vpeljavo sprememb. Modeli poslovnih procesov se oblikujejo s tehniko, imenovano modeliranje poslovnih procesov. Modeliranje je snovanje, izdelava in uporaba modela, ki je slika realnega sveta (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 177). Poslovne procese v podjetju je smiselno grafično ponazoriti z modeli zaradi različnih razlogov. Modeli so namenjeni razvijalcem, ki se ukvarjajo z informatizacijo procesov, managerjem za spremljanje procesov ter analitikom poslovnih procesov, ki se ukvarjajo s prenovo procesov (Indihar Štemberger, 2011). Z modeliranjem se prikaže le pomembne dele znotraj procesa brez odvečnih podrobnosti, kar omogoča enostavnejši opis in pregled poslovnega procesa.

Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 178) kot glavne razloge za modeliranje poslovnih procesov navajata:

- izboljšanje razumevanje procesa,

- ustvarjanje celotne slike poslovanja in s tem boljšega pregleda,
- odkrivanje slabosti v izvajanju procesov,
- prikaz predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi,
- razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa.

Tehnike modeliranja procesov naj bi bile enostavne in pregledne. Tehnik je več, npr. BPMN (angl. *Business Process Modelling Notation*), UML (angl. *Unified Modelling Language*), Petrijeve mreže itd. Tehnika BPMN, ki jo je sestavila iniciativa BPMI (angl. *Business Process Management Initiative*), spada med zelo razumljive in enostavne. BPMN-tehnika je procesno usmerjena. Sestavljena je iz dveh ravni simbolov, in sicer za enostavnejše poslovno modeliranje in zahtevnejše poslovno modeliranje IS.

BPMN-tehnika za predstavitev modela poslovnega procesa uporablja diagram, ki vsebuje simbole. Te razvrščamo v štiri skupine (BPMN.org, 2005):

- objekti toka (angl. *Flow Objects*),
- povezovalni objekti (angl. *Connecting Objects*),
- organizacijske enote (angl. *Swimlanes*),
- artefakti (angl. *Artifacts*).

Med objekte poteka sodijo dogodek, aktivnost in razvejišče. Dogodek simboliza krog in prikazuje neko dejanje, ki sproži poslovni proces (neodebeljen krog), vpliva nanj (krog z dvema črtama) ali ga zaključuje (odebeljen krog). Aktivnost je neka dejavnost, ki se opravlja v podjetju in jo prikažemo z ovalnim pravokotnikom. Razvejišče, katerega simbol je romb, predstavlja točko, v kateri pride do določene odločitve o nadaljnjem izvajanju postopka.

Med povezovalne objekte, ki jih prikazujejo različne vrste puščic, spadajo potek izvajanja, potek sporočila in zveza. Puščica simbolizira potek izvajanja in prikazuje zaporedje aktivnosti, ki se izvajajo v procesu. Potek sporočila, ki ga simbolizira črtasta puščica, prikazuje potek sporočil, ki se prenašajo med udeleženci v procesu oz. organizacijskimi enotami. Puščica, sestavljena iz pikic, prikazuje zvezo, ki se uporablja za povezavo s poteki izvajanja in poteki sporočila.

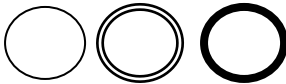
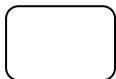
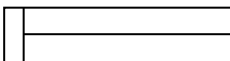
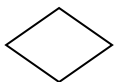
Združevanje elementov se prikazuje z bazeni in stezami. Bazeni povezujejo skupino aktivnosti npr. znotraj oddelka. Ime oddelka je v manjšem levem delu pravokotnika, aktivnosti, ki se izvajajo, pa v desnem delu. Za razporeditev aktivnosti znotraj bazena se uporabljajo steze, ki lahko vodoravno ali navpično ločijo bazen.

Med dejstva sodijo podatkovni objekti, opombe in skupine. Podatkovni objekti prikazujejo dodatne informacije za boljše razumevanje modela procesa ter nimajo neposrednega vpliva na

zaporedje v procesu. Z opombami v obliki teksta se posredujejo dodatne informacije za lažje branje modela. Skupine se uporabljajo za razvrščanje dejavnosti v povezane sklope za dokumentiranje ali analiziranje.

V tabeli 2 so najbolj pogosto uporabljeni simboli pri modeliranju poslovnih procesov s tehniko BPMN glede na razvrstitev v skupino.

Tabela 2: Osnovni BPMN simboli

Objekti poteka	Povezovalni objekti	Organizacijske enote	Dejstva
Dogodek 	Potek izvajanja 	Bazen 	Podatkovni objekt 
Aktivnost 	Potek sporočila 	Steze znotraj bazena 	Opomba 
Prehod 	Zveza 		Skupina 

Vir: BPMN.org, BPMN Core Elements, 2005.

Orodij za grafično ponazoritev modelov je mnogo, npr. iGrafx, ADONIS, ARIS, BizAgi, SIMPROCESS, draw.io ipd. Za prikaz poslovnih procesov sem uporabila predstavljeno tehniko BPMN ter orodje draw.io.

1.3 Management odnosov z odjemalci

Management odnosov z odjemalci je v poslovnih krogih bolje poznan z angleško kratico CRM in predvsem kot informacijska rešitev, kar poudarjajo informatiki ter prodajalci in implementatorji CRM rešitev. Tržniki po drugi strani CRM opredeljujejo kot koncept ali strategijo podjetja, ki postavlja kupca v središče poslovnih strategij podjetja. V nadaljevanju navajam nekaj opredelitev:

- Management odnosov z odjemalci je sklop poslovnih strategij celotnega podjetja, ki omogočajo razumevanje potreb in navad posameznega odjemalca in s tem povečanja vrednosti zanj, s ciljem povečevanja vrednosti za podjetje (Dmitrović, 2011).
- Bob Thompson, direktor podjetja Customer Think Corporation in ustanovitelj največjega svetovnega CRM portala CRMguru.com, opredeljuje CRM kot poslovno strategijo za pridobitev, rast in obdržanje najbolj dobičkonosnih poslovnih odnosov (Greenberg, 2004, str. 35).
- Greenberg (2004, str. 64) opredeljuje CRM kot filozofijo in poslovno strategijo, podprto s sistemom in tehnologijo, oblikovano tako, da izboljša sodelovanje med ljudmi v poslovnem okolju. CRM vidi kot strateško poslovno pobudo, ki poslovne procese transformira v poslovno kulturo, katere cilj je zadovoljiti kupčeve interese.

1.3.1 Delitev sistemov za management odnosov z odjemalci glede na funkcionalnost

Informacijske rešitve za management odnosov z odjemalci imenujemo sistemi CRM. Na podlagi funkcionalnosti informacijske rešitve se delijo na tri skupine, in sicer operativni, analitični in sodelovalni CRM-sistemi, ki so med seboj povezani in se dopolnjujejo.

Operativni CRM-sistemi so namenjeni podpori oddelkom trženja, prodaje in oddelku za stike s strankami (Disch, 2003, str. 7). Gre za informatizacijo in avtomatizacijo trženjskih in prodajnih procesov. Sistemi namreč ponujajo skupno bazo informacij o obstoječih in potencialnih strankah, ki so pri uvedbi sistema CRM pridobljene iz različnih virov v podjetju npr. trženjskih evidenc, ERP-sistema ipd. Skupna baza informacij omogoča trženjskemu in prodajnemu oddelku večstopenjski pogled na stranko. Sistem je namenjen vsakodnevni uporabi v vseh oddelkih podjetja, kjer so zaposleni dnevno v stiku s strankami, torej sprejemna pisarno (angl. *front office*), tako da so informacije vedno ažurne. Hkrati pa je baza informacij povezana z zalednimi pisarnami (angl. *back office*), kot je npr. oddelek za reševanje reklamacij. Gre za sistem, ki poleg osnovnega managementa kontaktov ponuja še možnosti, kot so npr. postavitve klicnega centra, sistem za management trženjskih kampanj, spremljanje prodajnega lijaka, segmentacijo kupcev, predlogo za pripravo ponudb, sistem za beleženje reklamacij ipd. Operativni CRM-sistemi so ponavadi prilagojeni uporabniku in njegovim potrebam v smislu dodatnih modulov ter potrebnih povezav z zalednimi sistemi, kot je ERP-sistem.

Svetovno razširjeni operativni CRM-sistemi so npr. MS CRM, Salesforce CRM, SAP CRM, SugarCRM, Zoho CRM, Vtiger ipd. Izmed naštetih je v Sloveniji najbolj razširjen MS CRM (Pauletič, Bavec, Grabeljšek, Markuš, & Faletič, 2012) in tudi v Donitu Tesnitu so ga izbrali. Gre za poslovno rešitev za upravljanje odnosov s strankami podjetja Microsoft. Njegovi ključni prednosti pred konkurenčnimi proizvodi sta znan vmesnik, saj ga poznajo vsi uporabniki Microsoftovih rešitev, ter možnost integracije z drugimi Microsoftovimi rešitvami, kot je Microsoft Outlook (Microsoft Dynamics CRM, 2015). Rešitev je na voljo v oblaku,

lahko je nameščena lokalno ali pa s kombinacijo obeh možnosti. S funkcijami, kot so poslovno obveščanje, upravljanje oglaševalskih akcij v oblaku in prikaz informacij o kontaktih, pridobljenih z družabnih omrežij, spodbuja učinkovitost prodaje in trženja (Microsoft, 2015).

Operativni CRM z avtomatizacijo in informatizacijo procesov omogoča višjo učinkovitost v stikih s strankami, vendar pa zaradi pomanjkanja zahtevnejših analitičnih orodij ne prispeva k boljšemu razumevanju odjemalcev in boljšim odnosom s strankami (Kunstelj, 2006, str. 29). Analitični CRM je v tem smislu nadgradnja operativnega CRM-sistema. Namenjen je uporabi baze o strankah za prodajne analize, analize tržnih segmentov, ključnih strank, skupin proizvodov ipd.

Namen analiz je prepoznavanje vzročno-posledičnih povezav, prepoznavanje trendov in boljše razumevanje odjemalcev za bolj informirano sprejemanje poslovnih odločitev. Metode, ki so namenjene za analitični CRM, so podatkovno rudarjenje, OLAP (angl. *On Line Analytical Processing*), kvantitativne metode in skladišča podatkov. Podatkovno rudarjenje je avtomatizirano iskanje v velikih količinah podatkov veljavnih, prej nepoznatih vzorcev in povezav, na podlagi katerih lahko ukrepamo in sprejemamo boljše odločitve (Indihar Štemberger, 2011). Uporabljajo se tehnike, kot so asociativna pravila, odločitvena drevesa, razvrščanje v skupine in nevronske mreže. Skladišča podatkov so integriran, po poslovnih področjih organiziran, nespremenljiv vir zgodovinskih, detajlnih, sumarnih in tudi zunanjih podatkov (Jaklič, 2002). Uporabo skladišča podatkov imenujemo tudi poslovna inteligenca. OLAP-rešitve ponujajo odgovore v realnem času, torej »ad-hoc« poizvedbe, ki temeljijo na večdimenzionalnem modelu in jih lahko izvajajo analitiki ter managerji z uporabo standardnih programskih rešitev. Opisane rešitve so osnova za sprejemanje strateških odločitev v podjetju, zato je analitika pomemben del CRM-rešitev, ki pa pri uvedbi pogosto ostanejo le na operativni ravni.

Sodelovalni CRM je povezovalni člen med podjetjem, strankami, dobavitelji in partnerji podjetja. Omogoča povezavo vseh komunikacijskih kanalov, ki jih podjetje uporablja v komunikaciji s strankami in ostalimi interesenti. Gre za povezavo elektronske pošte, spletnega klepeta, telefonov, faksa in internetnih strani.

1.3.2 Cilji in koristi uporabe sistemov za management odnosov z odjemalci

Kovačič et al. (2005, str. 84) kot temeljna cilja uporabe sistemov opredeljujejo:

- **Povečanje obsega prodajnih prihodkov**

Cilj je možno doseči v primeru, da se kot posledica uvedbe CRM-ja izboljšuje zvestoba in s tem dobičkonosnost podjetja. Temeljna korist sistemov CRM je dobro poznavanje strank ter njihovih vedenjskih vzorcev. Ko te poznamo, lahko ocenimo pričakovano

donosnost strank ter glede na to ocenimo, ali se strankam dodeli npr. posebne ugodnosti. Obenem lahko prek navedenih instrumentov izvajamo različne prodajne tehnike, kot so: »prodaja dražjih ali donosnejših izdelkov« (angl. *up-selling*), saj so bolj zveste stranke zaradi neekonomskih koristi, ki jim jih ponudnik nudi, pripravljene plačati višjo ceno; »prodaja sorodnih ali komplementarnih izdelkov« (angl. *cross-selling*), ki jo lahko izvajamo na podlagi poznavanja preferenc posameznega kupca; »prodaja cenejših ali manj donosnih izdelkov« (angl. *down-selling*) strankam z manjšo kupno močjo.

▪ **Zmanjšanje obsega stroškov trženja, prodaje in prodajnih storitev**

Predpostavka cilja je, da je ceneje obdržati obstoječo stranko kot pridobiti novo. Obstoječe stranke so obenem npr. na podlagi priporočil lahko generator novih strank. Stranko lahko obdržimo le, če poznamo njene potrebe, preference in vedenjske značilnosti in jo na podlagi teh informacij ustrezno oskrbujemo. Za zbiranje teh informacij je potrebna tehnološka podpora, ki jo nudijo sistemi CRM. Poleg tega uporaba napredne komunikacijske tehnologije omogoča vzpostavitev novih in cenejših komunikacijskih kanalov, ki omogočajo napredno trženje z minimalnimi stroški.

Koristi uporabe sistemov CRM lahko razdelimo na oprijemljive in neoprijemljive (King & Burgess, 2008), kar je razvidno iz tabele 3.

Tabela 3: Koristi sistemov CRM

Oprijemljive koristi	Neoprijemljive koristi
Povečanje prihodkov in donosnosti	Višje zadovoljstvo strank
Hitrejša stopnja obrata	Pozitivno priporočanje »od ust do ust«
Nižji interni stroški	Izboljšana obravnava strank
Višja produktivnost zaposlenih	Racionaliziranje poslovnih procesov
Nižji stroški trženja	Bolj poglobljena in bolj uspešna segmentacija
Višja stopnja ohranjanja strank	Boljše upravljanje kontaktov
Maksimizacija donosa iz trženjskih investicij	Boljše ciljanje in profiliranje strank
	Boljše razumevanje in zadovoljevanje potreb strank

Vir: S. King, & T. Burgess, *Understanding success and failure in customer relationship management*, 2008, str. 424.

Pauletič et al. (2013) pa navajajo štiri obljube oz. koristi sistemov CRM, ki vsakodnevno lajšajo delo zaposlenim:

- **Kartica stranke oz. 360-stopinjski pogled na stranko**, ki omogoča, da so vse informacije, povezane s posamezno stranko, na enem mestu, ne glede na to, v kateri informacijski sistem je bil podatek vnesen ali kdo od zaposlenih ga je vnašal. Tako lahko zaposleni le s pogledom v sistem CRM vedno vedo, kaj se dogaja s strankami.

- **Vsi poslovni kontakti na enem mestu**, kar omogoča, da se zaposleni izognejo zmešnjavi različnih seznamov in njihovih verzij, ki bi brez uporabe CRM lahko nastali. Obenem ni nevarnosti, da bi prodajalci kontakte svojih strank in potencialnih strank »odnesli« s seboj ob prenehanju zaposlitve. Ustrezno urejeni podatki v CRM omogočajo tudi hitro in podrobno segmentacijo.
- **Učinkovitost prodajnih aktivnosti**. Ko je prodajni proces definiran, lahko CRM z uvedbo opomnikov in avtomatizacije ter vodenjem skozi prodajni proces prodajnemu osebju pomaga, da je bolj učinkovito. S tem prodajalci nikoli ne pozabijo ali preskakujejo korakov v prodajnem procesu, kar bi lahko ogrozilo uspešen zaključek. Obenem pa imajo tako prodajalec kot vodje vedno pregled nad stanjem prodaje in prodajnih priložnosti, kar je ključno za načrtovanje dela ostalih zaposlenih npr. proizvodnje.
- **Načrtovanje, merjenje in izboljševanje prodajnega procesa** je zaradi beleženja vseh prodajnih aktivnosti v CRM omogočeno prek analitike in posledično optimiziranja prodajnega procesa.

1.3.3 Uvedba sistema za management odnosov z odjemalci

Pred uvedbo sistema CRM mora imeti organizacija jasno definirane cilje, ki jih želi doseči s sistemom CRM. Ker je CRM predvsem namenjen boljši organizaciji prodaje, je smiselno v tej fazi preveriti in urediti prodajni proces. Šele temu sledi odločitev, kateri sistem CRM najbolj ustreza potrebam podjetja. Kljub temu se projekti uvedbe ponavadi začnejo predvsem s tehnično platjo izbire, nakupa in vzpostavitve sistema CRM. Šele po nakupu se ukvarjajo z vsebinsko platjo sistemov CRM, torej z obstoječim prodajnim procesom in podporo tega s sistemom CRM. Organizacija prodaje, ki bi morala biti osnova za postavitev zahtev, tako ostane na koncu uvedbe, kar vodi v dodatne prilagoditve sistema ter posledično v zamude in neredko tudi neuspešnost projekta uvedbe sistema CRM.

Raziskava 448 projektov vpeljave, ki so jo izvedli pri podjetju Customer Think Corporation portala CRMguru.com, je pokazala, da je neuspešnih približno ena tretjina projektov vpeljave CRM-sistema. Everett (2002) navaja celo, da je več kot polovica projektov vpeljave CRM-sistema neuspešnih, zato je smiselno odkriti, kaj so ključni dejavniki za uspeh.

V omenjeni raziskavi portala CRMguru.com so določili naslednje štiri dejavnike (Thompson v (Greenberg, 2004, str. 37)):

- Strategija, osredotočena na kupca: vključevanje kupcev v proces načrtovanja in spremljanje zadovoljstva kupcev, vpeljava CRM-projekta iz navzven notri tako, da je tisto, kar je dobro za kupce, osnova za poslovanje.
- Usposabljanje in podpora: ustrezno usposabljanje za potrebne spretnosti in podpora.
- Organizacijske spremembe: preoblikovanje poslovnih procesov, vlog in odgovornosti v kombinaciji s proaktivnim notranjim trženjem vrednosti CRM-projekta za podjetje.

- Statistično merljivi cilji: postavitve kazalnikov, povezanih z odjemalci, zastavljanje točno določenih ciljev ter spremljanje uresničevanja teh ciljev.

Payne in Frow (2006, str. 150–158) sta glede na več raziskav ugotovila naslednje štiri ključne elemente uvedbe CRM-ja v podjetju:

- Merjenje in ocenjevanje pripravljenosti podjetja za uvedbo CRM-sistema: Z merjenjem in ocenjevanjem se kaže stanje podjetja in njegova zrelost za uvedbo oz. nadaljnje uvajanje CRM. Pripravljenost podjetja delita v pet faz: pred-CRM obdobje, gradnja podatkovne baze podatkov, srednje razvit CRM, višje razvit CRM in napreden CRM.
- Upravljanje sprememb: Gre za dejavniki pri uvedbi CRM-sistema, ki se ga podjetja pogosto ne zavedajo ali pa pričakujejo spremembe le na področju informatike. Kot so ugotovili tudi pri študiji portala CRMguru.com, so potrebne organizacijske spremembe, saj CRM zahteva sodelovanje med več funkcijami v podjetju.
- Projektno upravljanje: Pri uvedbi ter kasnejših prilagoditvah CRM-sistema v podjetju je zaradi povečevanja velikosti in zahtevnosti CRM-projektov pomembno, da se sestavi projektna skupina. Določiti je treba, ali bo ta skupina delovala le v času uvedbe sistema ali tudi dolgoročno.
- Sodelovanje zaposlenih: Vključenost zaposlenih pri uvedbi je pomembna tako zaradi upravljanja sprememb kot tudi projektnega upravljanja. Vsak zaposleni mora biti vključen pri uvedbi ter spoznati nov način dela in svoje nove naloge. Poleg tega mora vsak zaposleni razumeti prednosti uvedbe CRM-sistema za podjetje in hkrati, kako CRM pomaga pri njegovem delu.

Če povzamem obe študiji, je pri uvedbi CRM pomembno najprej ugotoviti, v kakšnem stanju pripravljenosti za uvedbo je podjetje in temu stanju prilagoditi način uvedbe. V podjetju je treba sprejeti strategijo, ki je osredotočena na kupca, in to strategijo tržiti tako, da jo zaposleni sprejmejo za svojo. Zaposlenim je treba nuditi ustrezno podporo in izobraževanje ter jih aktivno vključiti v proces uvedbe. Prav tako sta ključna projektno upravljanje in upravljanje sprememb, ki se kažejo tako v organizaciji kot tudi informatiki. Ne nazadnje pa je treba postaviti merljive cilje, povezane z zadovoljstvom odjemalcev, in glede na cilje spremljati uspešnost uvedbe.

Chalmeta je po preučevanju uspešnih in neuspešnih projektov uvedbe sistemov CRM prišel do zaključka, da je eden glavnih razlogov za neuspeh uporaba neprimerne metodologije (Chalmeta, 2006). V okviru skupine IRIS Group, ki je delovala na univerzi Jaume I v Španiji, je objavil metodologijo za uvedbo sistema CRM, imenovano CRM-IRIS methodology (v nadaljevanju IRIS).

Metodologija predpostavlja, da se uvedbe sistema CRM podjetje loti tako, kot bi šlo za inženirski projekt. To pomeni, da ima projekt točno določen namen in cilj, predvidene posamezne korake, da se izvaja nadzor nad izvedbo posameznih korakov, ima možnost

merjenja učinkovitosti učinkov ter projektno skupino, katere člani imajo in poznajo vsak svoje odgovornosti.

Sestavljena je iz osmih korakov, ki si sledijo v zapisanem zaporedju:

- Opredelitev organizacijskega ogrodja: V prvem koraku se opredeli poslanstvo, vizijo, strategijo, vrednote, kulturo, cilje in politiko podjetja. Korak je potreben za razumevanje trenutnega stanja podjetja ter prepoznavo stanja, ki si ga podjetje želi doseči v prihodnosti in h kateremu naj bi pripomogla tudi vpeljava sistema CRM.
- Strategija strank: V tem koraku se identificira stranke podjetja, naredi analiza profitabilnost strank in opredeli cilje oz. potencial posamezne stranke.
- Sistem za ocenjevanje odnosov z odjemalci: Ker je za povečanje konkurenčnosti podjetja in doseganje potenciala posameznih strank ključno zadovoljstvo strank, mora sistem vključevati merjenje zadovoljstva strank. Treba je poznati potrebe in pričakovanja strank ter določiti način za pridobivanje teh informacij neposredno od strank. Obenem pa je treba tudi vzpostaviti sistem za merjenje skrbi za stranke znotraj podjetja.
- Načrt procesov: Za postavitev novega načrta procesov je treba modelirati trenutno stanje procesov (kot-je), kar se izvede z vprašalniki in intervjuji z zaposlenimi. Popisu sledi analiza ter priprava predloga izboljšav. Glede na slednje se nato modelira procese po uvedbi sistema CRM (kot naj bo).
- Človeški viri: Kot ugotovitve zgoraj navedenih študij je tudi Chalmeta mnenja, da so zaposleni odločilnega pomena pri uvedbi sistema CRM. Za sledenje novemu konceptu je pomembno, da zaposleni poznajo projekt in razumejo njegove koristi. Zaposleni se običajno težko prilagodijo spremembam, še posebej velikim organizacijskim spremembam, ki jih zahteva uvedba sistema CRM. Šele, ko so odpravljeni njihovi dvomi in strahovi ter razumejo, kako lahko spremembe koristijo njim, jih lahko sprejmejo in začnejo sodelovati pri njihovem uresničevanju. Ta korak predvideva postavitev timov strank, razporeditev odgovornosti in upravljanje znanj.
- Informacijski sistem: Za uspešno uvedbo koncepta CRM je potreben ustrezen informacijski sistem za avtomatizacijo vseh procesov, kjer prihaja podjetje v stik z strankami. Sistem mora združiti vse informacije, ki se zbirajo po različnih oddelkih, sistemih in bazah podatkov. Vse zaključene aktivnosti, povezane s strankami, morajo biti zabeležene v sistemu, zato da lahko zaposleni v vsakem trenutku dostopajo do ažurnih informacij. Gre za informacije o preteklih nakupih, preferencah, zahtevah, pritožbah, povpraševanjih in drugih stikih stranke s podjetjem.
- Uvedba: Korak uvedbe se začne z opredelitvijo projekta in prioritet, čemur sledi prehod iz starega stanja (kot-je) v novo stanje (kot-bo). Ker uvedba novega stanja zahteva spremembe v obnašanju vodstva in zaposlenih, je upravljanje sprememb nujno. Treba je opredeliti nove delovne vloge, spremembe v organizacijski kulturi in pripraviti komunikacijski načrt, ki bo zajemal vizijo celotnega projekta.
- Nadzor: V vsem času izvedbe projekta je treba preverjati učinkovitosti izvedbe s preverjanjem terminskega plana ter sledenjem ekonomskim kazalcem. Slednje se danes najpogosteje izvaja z orodji za projektno vodenje, kot je na primer Microsoft Project. Če

prihaja do odstopanj, je treba pravi čas ukrepati. Obenem pa je treba uvesti metodo za zagotavljanje kakovosti, s katero se preverja učinkovitost vpeljave želenih sprememb. V tem koraku je smiselno pripraviti tudi nadaljnji načrt izboljšav.

1.3.4 Spremembe organizacijske kulture

Organizacijska kultura je sistem vseh vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov ter vedenja zaposlenih znotraj organizacije. Sprememba organizacijske kulture je po mnenju Greenberga (2004, str. 473) najbolj pomemben in obenem največkrat spregledan del korporacijske strategije pri uvedbi sistema CRM. Meni, da je osrednja točka uvedbe koncepta CRM, saj nov način dela, ki ga uvedba predvideva, zahteva spremembe v organizacijski kulturi. V mnogo organizacijah pa prevladuje mišljenje, da so že z vpeljavo informacijske rešitve poskrbeli za spremembo svoje kulture v usmerjenost k strankam po konceptu CRM. A čeprav sta tako tehnologija kot tudi sprememba poslovnih procesov odločilni za uspeh uvedbe CRM-ja, so zaposleni osrednja točka uvedbe novega koncepta, saj le oni tvorijo odnose s strankami (Chen & Popovich, 2003).

Kot vsaka sprememba tudi vpeljava sistema CRM pri zaposlenih najprej vzpodbudi odpor do sprememb. Sistemi CRM so za neveščega uporabnika zapleteni. Še posebej, če gre za zaposlene v podjetjih, ki so dolga leta uspešno delovala brez tovrstne tehnologije. Greenberg (2004, str. 500) meni, da je razlog za odpor tudi v načinu uvedbe, saj v večini podjetij uporabniki novega sistema niso vključeni niti v ustvarjanje strategije niti v odločitve, kako bodo nov sistem vpeljali v svoje delo. Uporabniki le dobijo novo odgovornost: poskrbeti morajo, da sistem zaživi. To povzroča odpor, saj namesto da bi uporabnik videl lastno korist, vidi le korist za nekoga drugega; torej vodstvo podjetja.

Chen in Popovich (2003) sta mnenja, da je za uspešno spremembo organizacijske kulture najpomembnejša zaveza vodstva podjetja k udejanjanju nove strategije in zagotavljanju koristi, ki iz nje izvirajo. Ne gre le za to, da vodstvo odobri novo strategijo usmerjenosti podjetja k strankam, temveč mora sodelovati pri postavitvi ciljev, ki jih želijo doseči, ter biti aktivno vpleteno ves čas trajanja projekta. Vodstvo mora biti zgled nove zaveze usmerjenosti k strankam, saj je brez tega uvedba nove tehnologije potrata denarja. Naloga vodstva je tudi, da razrešuje vse dvome in nesoglasja, ki v času uvedbe nastajajo med različnimi oddelki in zaposlenimi.

Projekt uvedbe sistema CRM zahteva tudi veliko pozornosti projektne skupine, ki jo morajo sestavljati posamezniki iz prodaje, marketinga, proizvodnje, informatike in drugih s strankami povezanih oddelkov. Projektna skupina mora prepričati vodstvo podjetja v neprestane spremembe in prilagajanje, potrebno za uspeh projekta uvedbe.

Za udejanjanje sprememb je potrebno izobraževanje zaposlenih. Izobraziti jih je treba glede idejnega koncepta CRM-ja, vzrokov za spremembo, pričakovanih koristih za podjetje in za njih same. Slednje je najbolj pomembno, in sicer, da spoznajo svojo spremenjeno vlogo, vse novosti in koristi, ki jih lahko pričakujejo, in načine, kako se s spremembami spoprijeti.

V organizaciji je treba doseči spremembo v razmišljanju zaposlenih, ki si običajno lastijo informacije o delu s strankami. Strategija usmerjanja k strankam predvideva, da se informacije o strankah delijo z vsemi v podjetju, na kar večja podjetja, ki so dlje časa na trgu, po navadi niso navajena. V podjetjih, kjer je tradicija doprinesla do ločenih ciljev po oddelkih, mora vodstvo zavzeti še posebej aktivno vlogo pri udejanjanju nove strategije. Poskrbeti mora, da oddelki ne tekmujejo v uspešnosti med seboj, temveč vsi delujejo v prid stranke. Naštete spremembe v razmišljanju in delovanju zaposlenih je mogoče doseči z učinkovitim komuniciranjem celotni čas projekta in na vseh nivojih zaposlenih (Chen & Popovich, 2003).

Pred ukrepi za spremembo organizacijske kulture v podjetju je smiselno najprej preveriti trenutno stanje, saj je kultura v vsaki organizaciji edinstvena, obenem pa se ves čas spreminja. Obstaja več metodologij za preučevanje organizacijske kulture. Kvantitativne metode, kot so vprašalniki, najbolje služijo za oceno manj abstraktne ravni organizacijske kulture, s kvalitativnimi metodami, kot so intervjuji in opazovanje, pa lahko ocenimo bolj abstraktne ravni, ki so posameznikom v organizaciji samoumevne.

Med kvantitativne metode spada metoda OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, v nadaljevanju OCAI), ki sta jo razvila Kim Cameron in Robert Quinn. Temelji na modelu štirih konkurenčnih vrednot: klan, ad hoc kultura, hierarhija in trg. Ti so osnova za opredelitev organizacijske kulture podjetja v eno od štirih vrst (OCAI online, 2015):

- Kultura hierarhije deluje v stabilnem okolju in je usmerjena navznoter. Temelj kulture so formalna pravila in politika podjetja. Cilji organizacije so stabilnost, učinkovitost in tekoč potek dela.
- Kultura trga je usmerjena navzven, vendar pa še vedno deluje v stabilnem in kontroliranem okolju. Cilj organizacije je doseganje rezultatov, zato je delovno okolje zelo tekmovalno. V tej kulturi je pomembno dokončati delovne naloge.
- Ad hoc ali razvojna kultura je usmerjena navzven in fleksibilna. Delovno okolje je dinamično in kreativno. Ceni izvirnost, inovativnost in svobodo odločanja. Člani so podjetniški in kreativni, zato kot uspeh opredeljujejo nove unikatne izdelke ali prodor na trg kot prvi ponudnik.
- Kultura klana je usmerjena navznoter in fleksibilna. Delovno okolje je prijateljsko. Ceni lojalnost, tradicijo in razvoj zaposlenih. Uspeh za organizacijo je skrb za zaposlene in predanost kupcem.

Prednosti metode OCAI so, da je vprašalnik prosto dostopen, sistem zbiranja podatkov je enostaven in razumljiv, rezultati so preprosti za vrednotenje in pokažejo, kolikšna je moč prisotnih vrst omenjenih organizacijskih kultur.

Buh in Indihar Štemberger (2014) sta raziskovali privzemanje managementa poslovnih procesov (MMP) v slovenskih organizacijah z več kot 50 zaposlenimi. Ugotovili sta, da so organizacije z različnimi tipi dominantne organizacijske kulture glede na oceno OCAI različno uspešne pri privzemanju MMP. Najbolj uspešne so organizacije, katerih dominantni tip kulture je klanska kultura. Po uspešnosti so zelo blizu organizacije s tržno kulturo. Sledijo organizacije z razvojno kulturo, najmanj uspešne pa so organizacije z dominantno hierarhično kulturo. Ugotovili sta, da bolj, kot je dominantna hierarhična kultura, nižja je stopnja procesne usmerjenosti in uspešnosti procesov.

1.3.5 Trendi na področju sistemov za management odnosov z odjemalci

Pri rešitvah CRM sta v zadnjem času opazna dva trenda, in sicer mobilna uporaba sistemov CRM ter družabni CRM oz. integracija sistemov CRM z družabnimi omrežji.

Družabni CRM (angl. *Social CRM*) se je pojavil zaradi naraščajoče pomembnosti družabnih omrežij kot kanalov za trženje. Raziskovalna hiša Gartner opredeljuje družabni CRM kot poslovno strategijo, ki ustvarja priložnosti za prodajo in trženje, obenem pa koristno vpliva na spletne skupnosti (Sarner et al., 2012). Družabni CRM je sestavljen iz zunanje in notranje komponente. Notranja komponenta je namenjena boljši komunikaciji med internimi timi v podjetju in deluje z orodji, ki so podobna Facebooku. Namen zunanje komponente družabnega CRM-ja pa je »uloviti« informacije, ki jih stranke o izdelkih ali storitvah zapišejo v družabnih omrežjih. Povezava družabnih omrežij s sistemi CRM je sicer v interesu predvsem najbolj zrelih uporabnikov ter organizacij, ki poslujejo s končnimi strankami.

Mobilna uporaba sistemov CRM pa je pogosta pri vseh oblikah organizacij, zato tudi večina sistemov CRM ponuja odjemalce za »pametne« telefone in tablice. Gre za to, da lahko uporabniki kjerkoli in kadarkoli na pametnih telefonih ali tablicah preverijo informacije o strankah ali stanje prodajnih priložnosti, kar je še posebej uporabno pred prodajnim sestankom. Obenem lahko prodajalci že na terenu ažurirajo podatke o obiskanih strankah znotraj sistema CRM (Pauletič et al., 2013).

Pri nas je glede na Poročilo o raziskavi trga na področju sistemov CRM v Sloveniji opaznih več trendov. Opazno je, da so se manjše in srednje organizacije pričele odločati za vpeljevo sistemov CRM. V primerjavi z velikimi podjetji imajo omenjene organizacije poenostavljene potrebe, odločajo pa se vedno bolj za ponudnike, ki ponujajo CRM v oblaku bodisi v obliki najemnega modela bodisi kot storitev. Tako je tudi ponudnikov in implementatorjev, ki nudijo

sisteme CRM v oblaku, v Sloveniji vedno več. Ti sedaj ponujajo v oblaku tudi tiste sisteme CRM, ki jih doslej ni bilo možnost dobiti kot storitev v oblaku, tako da jih gostijo na svoji infrastrukturi. Kljub temu imajo srednja in predvsem velika podjetja še vedno zadržke pred sistemi CRM v oblaku, zato se jih poslužujejo v manjšini (Pauletič et al., 2012, str. 24).

2 UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJU DONIT TESNIT

Uvedbo managementa odnosov z odjemalci v podjetju Donit Tesnit sem preučila z metodo raziskovalne študije primera. Opravila sem intervju s komercialistom Klemenom Boncljem. Boncelj je bil del projektne skupine, zadolžene za uvedbo sistema CRM. Obenem je bil tudi eden izmed prvih in najbolj dejavnih uporabnikov sistema CRM v podjetju. Mnogo informacij o uvedbi CRM-ja in njegovem delovanju sem pridobila tudi sama v času, ko sem bila del prodajnega oddelka podjetja. Z opazovanjem odnosov med sodelavci sem ocenila stanje organizacijske klime v podjetju.

2.1 Opis podjetja

Podjetje Donit Tesnit d.o.o. je slovensko proizvodno podjetje, ki izdeluje tesnilne materiale in tesnila za industrijo. Je mednarodno podjetje, saj 97 % prodaje predstavlja prodaja v tujino (Donit Tesnit d.o.o., 2013). Večinski delež prodaje predstavlja prodaja tesnilnih plošč, med katere spadajo brezazbestni tesnilni materiali, PTFE, grafitni materiali ter material Doniflex, ki je plod lastnega razvoja. Iz tesnilnih plošč se izrezujejo industrijska tesnila, ki so namenjena za vgradnjo v proizvodnje linije, avtomobile in podobno.

Zgodovina podjetja sega v leto 1946. Takrat je Edo Bregar z vzdevkom Don, ustanovitelj podjetja, skupaj z nekaj vrstniki in uporabo primitivnih metod, ki so izhajale še iz časa pred prvo svetovno vojno, pridelal prvih 38 ton tesnilnih plošč. Leto kasneje je bil zgrajen prvi proizvodni obrat na sedanji lokaciji podjetja v Medvodah. Istega leta je Donit Tesnit sklenil prvo kooperacijsko pogodbo s Tovarno avtomobilov Maribor ter izvozil prvo pošiljko tesnilnih plošč.

Zatem je podjetje hitro širilo svojo dejavnost in proizvodnjo. Ključni dejavniki za razvoj podjetja so bili stalen tehnološki razvoj novih izdelkov, fokus na izvoz na tuje trge in razvoj znotraj podjetja. V začetku 80. let prejšnjega stoletja so v podjetju izdelali prve plošče sodobnega tesnilnega materiala, ki je temeljil na sintetičnih aramidnih vlaknih, s čimer se je podjetje pridružilo vodilnim svetovnim proizvajalcem tesnilnih plošč. Od takrat naprej podjetje sledi vrednotam, kot so visoka kakovost, stalne tehnološke posodobitve in skrb za zaposlene.

V drugi polovici leta 1992 je bilo podjetje Donit zaradi izredno neugodnih gospodarskih razmer prestrukturirano in ustanovljenih je bilo več neodvisnih podružnic. Med njimi tudi Donit Tesnit, ki je v obliki družbe z omejeno odgovornostjo začel poslovati 28. 12. 1992.

Med pomembnimi mejniki podjetja sta leto 2001, ko je zaradi potrebe po širitvi proizvodnih zmogljivosti podjetje kupilo družbo Tesnila Tit, ki od leta 1975 proizvaja tesnila, ter leto 2012, ko je bila ustanovljena podružnica podjetja Suzhou Donit Sealing Materials Import and Export Co., Ltd. na Kitajskem (Donit Tesnit d.o.o., 2013).

Donit Tesnit je od leta 2008 v lasti družbe MSIN d.o.o., vodi ga direktor Zvone Horvat. Podjetje trenutno zaposluje 205 zaposlenih ter ima dva proizvodna obrata v Sloveniji. Izdelava tesnilnih plošč poteka v obratu v Medvodah, izdelava industrijskih tesnil pa v Trebnjem.

2.2 Razlogi za odločitev za uvedbo managementa odnosov z odjemalci

V podjetju Donit Tesnit se je potreba po uvedbi CRM-ja pokazala zaradi različnih dejavnikov in ob različnih priložnostih. V nadaljevanju navajam bistvene razloge za odločitev podjetja za uvedbo CRM po mnenju intervjuvanca Klemena Bonclja. Projektna skupina namreč ni postavila statistično merljivih ciljev ali popisala stanja pred uvedbo.

Pred prihodom trenutnih lastnikov družbe MSIN d.o.o. leta 2008 so v prodaji že razmišljali o uvedbi sistema CRM. Podatke iz poslovanja s strankami so takrat vodili v različnih Excelovih preglednicah ter drugih internih datotekah. V Excelovi preglednici, ki je bila del intraneta podjetja, so vodili tudi reklamacijske postopke, ki so bili predpisani po pridobljenem ISO standardu 9001:2000. Z uvedbo sistema CRM so želeli predvsem doseči, da bi bile vse informacije o določeni stranki združene v enotem sistem, zato da bi lahko odnose s strankami spremljali na pregleden način. Gre za željo po t. i. 360-stopinjskem pogledu na stranko, ki omogoča, da so vse informacije, povezane s posamezno stranko, na enem mestu, ne glede na to, v kateri informacijski sistem je bil podatek vnešen ali kdo od zaposlenih ga je vnesel. Prav tako pa so se želeli znebiti kopice različnih seznamov kupcev in vse poslovne kontakte voditi na enem mestu. Vendar pa do prihoda novih lastnikov ni prišlo do dejanskega izbora ponudnika in uvedbe rešitve.

S prihodom družbe MSIN d.o.o. pa je želja prerasla v potrebo lastnikov. Družba MSIN ima namreč v svojem portfelju več slovenskih podjetij; poleg Donit Tesnita tudi Cetis d. d., EGP d. d., Gorenjski tisk storitve d. o. o., KIG d. d., EGP d. d., KREMEN, d. d., Novo mesto, KEKO-VARICON d. o. o. Žužemberk in ŽIMA d. d., s skupaj več kot 1100 zaposlenimi. Zaradi nadzora nad podjetji v portfelju so zahtevali uvedbo sistema CRM v podjetju Donit

Tesnit. Želeli so namreč pridobiti podrobnejši pregled poslovanja podjetja, ki ga pregled bilanc ne omogoča.

Osnovni cilj uvedbe CRM je bil z doseganjem zgoraj naštetih ciljev in ostalih koristi uvedbe CRM povečati dobiček podjetja.

Za pregled poslovanja podjetja so izbrali platformo MS CRM in izvajalca Netica poslovne storitve, d.o.o. Eden od pomembnih razlogov za izbiro izvajalca je bila poleg vzpostavitve sistema CRM tudi možnost vzpostavitve analitičnega CRM, in sicer sistema poslovne inteligence. S pomočjo te rešitve namreč spremljajo realizacijo prodajnega plana.

2.3 Potek uvedbe sistema za management odnosov z odjemalci

Z uvedbo sistema CRM so pričeli v letu 2010. Po izbiri ponudnika sistema CRM se je v podjetju oblikovala projektna skupina, sestavljena iz predstavnikov vsakega oddelka. Iz prodaje sta bila v projektni skupini dva sodelujoča, saj se je sistem CRM uvažal predvsem za potrebe prodaje, vendar pa ga v omejenem obsegu uporabljajo v vseh oddelkih. Zato so v projektni skupini sodelovali tudi predstavnik informatike, financ, nabave, tehničnega servisa in na začetku tudi direktor podjetja. V terminskem načrtu so predvideli dve fazi uvedbe, ki sta bili s prekinitvami zaključeni v letu 2011, torej v enem letu od pričetka uvedbe.

V prvi fazi uvedbe sistema so uvozili vse informacije o kupcih iz finančno-računovodskega sistema ERP z imenom MIT v sistem CRM. V tej fazi so v sistemu CRM vodili predvsem osnovne podatke o kupcih ter njihovih terjatvah. Narejena je bila integracija s sistemom MIT, ki je omogočala vsakodnevno osveževanje finančnih podatkov, povezanih s strankami v sistemu CRM. Prva faza je bila zaključena v treh mesecih.

V drugi fazi, ki je trajala približno pol leta, so uvedli več prilagoditev sistema, ki so bile specifično izdelane za Donit Tesnit. Tako so informatizirali proces reklamacij in proces obravnave tehničnih vprašanj, dodali so črno listo kupcev ter izvedli manjše spremembe, ki so se pokazale kot potrebne po začetku uporabe sistema. Prvi dve fazi sta bili načrtovani pred pričetkom uvedbe, nadaljnje faze pa so bile izvedene glede na kasneje izražene potrebe v podjetju.

Tretja faza je potekala leta 2012 in trajala okvirno pol leta. V tej fazi so izdelali podporo za delo z ISO-dokumentacijo ter avtomatizirali proces opominjanja strank in komercialistov glede zapadlih računov.

V četrti fazi, ki je trajala okvirno pol leta in se je zaključila maja 2013, so obstoječemu sistemu CRM dodali nadzorno ploščo za prodajo (angl. *sales dashboard*). S tem sedaj v CRM-ju spremljajo tudi realizacijo prodajnega plana, ki jo je bilo možno predhodno

spremljati le v rešitvi za poslovno inteligenco. Ker pa je bilo tam za pridobitev iskanih informacij treba izvesti več akcij in operirati z vrtilno tabelo, so nekateri uporabniki s tem imeli težave. Zato so se odločili sistemu CRM dodati nadzorno ploščo za prodajo, ki podatke iz rešitve za poslovno inteligenco prenese v že prednastavljena poročila, ki jih znajo prebrati vsi uporabniki sistema CRM. V tej fazi so CRM-ju dodali tudi cenike, ki so podlaga za pripravo ponudb, ter segmentacijo kupcev glede na njihov prodajni potencial.

Po četrti fazi so začeli načrtovati še druge manjše prilagoditve, ki bi bile v pomoč prodaji. Sistem CRM se tako prilagaja neprestano spreminjajočim se potrebam podjetja in trga.

2.4 Prilagoditev sistema za management odnosov z odjemalci potrebam podjetja

Med glavne prilagoditve sistema sodi informacijska podpora procesu reklamacij, ki mora biti usklajen z ISO-standardom. V procesu reševanja reklamacije lahko sodeluje več oddelkov. Po navadi reklamacijo prejme komercialist, ki jo zapiše v sistem CRM ter določi odgovorno osebo, ki mora urediti reklamacijo. Kupec na primer komercialistu javi, da so bila tesnila napačno zapakirana, kar je bilo zahtevano zaradi nadaljnje prodaje. Reklamacijo komercialist zapiše v CRM ter določi, da morajo v skladišču znova zapakirati tesnila. Vodja skladišča dobi tesnila ter nalogo, da poskrbi za novo pakiranje tesnil, nato pa delegira delo naprej. Ko je delo zaključeno, v CRM-ju ustrezno označi konec njegove aktivnosti. Zaključeni aktivnosti sledi ponovni prevoz do kupca. S tem proces reševanja reklamacij poteka pregledno in hitreje, komercialist pa lahko v vsakem trenutku izve, v kateri fazi je reklamacija, kdo je nosilec reklamacije in kakšni so nadaljnji postopki.

Komercialistom in financam v pomoč so dodali črno listo kupcev. Kupca na črno listo doda finančna služba, ki redno pregleduje obveznosti kupcev. Ko nek kupec prestopi določeno mejo, ga najprej obvestijo o nameri blokade s strani financ ter prodaje. Če se stanje ne spremeni, mu blokirajo poslovanje. Pred tem je finančna služba morala ločeno obveščati komercialiste ter kupce o nameri blokade ali izvedeni blokadi, sedaj pa lahko komercialist med pregledom stranke že vidi informacijo o blokadi.

Pri podpori dela z ISO-dokumentacijo so omogočili uporabnikom hiter in enostaven dostop do dokumentov v elektronski obliki, njihovo urejanje in potrjevanje. S tem so se izognili razmnoževanju in prenašanju dokumentov v fizični obliki ter zagotovili sledljivost dela na dokumentih.

V četrti fazi uvedbe so sistemu CRM dodali cenike, ki so podlaga za pripravo ponudb. Ponudbe se tako izdelajo neposredno iz CRM-ja, kar omogoča sistematično spremljanje količine prejetih povpraševanj, oddanih ponudb in uspešnosti ponudb. Gre za veliko in

koristno pridobitev predvsem za asistente prodaje, kar bom podrobneje opisala v spremembah procesa prodaje tesnil.

Obenem so dodali tudi segmentacijo kupcev glede na njihov prodajni potencial, kar metodologija IRIS predpostavlja kot drugi korak uvedbe (Chalmeta, 2006). Segmentacija kupcev je pomembna informacija tako za asistenta prodaje kot tudi za komercialista in spreminja proces dela za oba.

Cilj segmentacije kupcev je povečanje prodaje. Vsak komercialist jo je naredil za svoje kupce, glede na njegovo oceno kupčevega potenciala, ter jo mora tudi osveževati. Kupce so glede na potencial razdelili v tri skupine: A, B in C, ki jih grafično spremljajo na vodoravni osi matrike. Izbira skupine je bila odvisna od potencialne realizacije prodaje, ki bi jo lahko kupec dosegel. V skupini A so kupci, ki imajo največji potencial, v skupini C pa kupci z najnižjim potencialom. Kupci v skupini C so tisti, s katerimi ima komercialista 50 % dela za le 20 % realizacije. Z naročili kupcev iz te skupine se sedaj ukvarjajo asistenti prodaje, komercialisti pa le spremljajo proces. Če se kateremu izmed kupcev poveča potencial, zaradi npr. vstopa na novi trg ali katerega koli drugega razloga za širitev poslovanja, ga prestavijo v skupino B in z njim se začnejo ukvarjati komercialisti.

Na navpični osi matrike pa spremljajo kupce glede na delež izpolnjenega potenciala v skupinah: 1, 2 in 3. Kupci v skupini 1 imajo izpolnjen prodajni potencial, kar pomeni, da proizvodi Donit Tesnita v deležu vseh dobav kupcu predstavljajo 50 %, ostalih 50 % pa dobavlja drug dobavitelj. Najnižje izpolnjen potencial imajo kupci v skupini 3.

Cilj komercialista je doseči najvišji potencial kupcev v skupinah A in B, torej doseči uvrstitev kupca v skupino A1 in B1. Tako točno ve, s katerimi kupci se mora ta trenutek bolj poglobljeno ukvarjati oz. pri katerih kupcih mora pospeševati prodajo. Obenem mora ob sprejetju povpraševanja preveriti matriko potenciala kupca ter glede na to določiti prodajno ceno in ostale komercialne pogoje. Prav tako pa morajo tudi asistenti prodaje poznati matriko potenciala kupcev ter v skladu z njo oceniti nujnost oz. potrebno hitrost pri pripravljanju ponudb. Asistent lahko namreč vpliva na lastno prioriteto lestvico pri pripravi ponudb ter delno tudi na to, kako hitro bo dobil povratne informacije od kalkulanta ali od dobavitelja. Matrika segmentacije kupcev glede na njihov prodajni potencial je ponazorjena na sliki 2.

Slika 2: Matrika segmentacije kupcev glede na njihov prodajni potencial

		POTENCIAL STRANKE		
		A	B	C
DELEŽ IZPOLNJENEGA POTENCIALA	1			
	2			
	3			

2.5 Koristi uvedbe sistema za management odnosov z odjemalci

Glavna korist sistema CRM po mnenju intervjuvanca zanj in za ostale komercialiste je 360-stopinjski pogled na stranko; torej, da so vse informacije o stranki zbrane na enem mestu. V CRM se poleg osnovnih informacij o kupcu ter finančnih podatkov, ki vključujejo promet kupca, plan prodaje za kupca ter razliko med planom in realizacijo, zapisujejo tudi pomembnejši dogovori, opravljeni po telefonu, poročila s preteklih poti ter tehnična vprašanja in reklamacije, ki jih je kupec oddal. Intervjuvanec vidi največjo korist prav v vseh zbranih informacijah, do katerih dostopa pred vsakim obiskom kupca ali če se na daljavo dogovorja z njim za nadaljnje posle. Meni, da je korist CRM-ja tudi hitrejši in preglednejši proces reševanja reklamacij, saj lahko počasno reševanje reklamacij le poslabša odnos s kupcem. Ker sedaj vedno lahko izve, v kateri fazi je reklamacija, lahko tudi ustrezno reagira, če je proces v neki točki zastal ali pa traja predolgo.

Asistenti prodaje imajo zaradi vnosa cenikov v sistem CRM in izdelovanja ponudb v sistemu bolj poenostavljeno delo, ki sedaj tudi omogoča nadzor nad uspešnostjo ponudb. Obenem so postali samostojni, saj komercialisti več ne sodelujejo v procesu priprave ponudb, temveč le še spremljajo delo asistenta. Samostojnost asistenta prodaje je pomembna korist sistema

CRM, saj je to bilo treba urediti pred odcepitvijo proizvodnega obrata v Trebnjem v ločeno profitabilno enoto. Ker se procesa ne moreta popolnoma ločiti, saj isti kupci kupujejo iz obeh skupin proizvodov, ima komercialist še vedno pregled nad delom asistenta prodaje.

Glavna korist za vodstvo ter lastnike podjetja je enostaven in transparenten pregled nad prodajo. V sistemu CRM imajo pregled nad realizacijo prodaje v primerjavi s planom, vidijo, koliko novih priložnosti so komercialisti ustvarili, koliko je bilo uspešno in koliko neuspešno oddanih ponudb.

Vodji nabave, ki je zadolžena tudi za izpolnjevanje ISO-standarda, CRM koristi za delo z ISO-dokumentacijo ter pregled stanja reklamacij. Iz poročil v sistemu CRM lahko redno spremlja stanje reklamacij in statistiko zaključevanja reklamacij.

Tehnični servis prek sistema CRM sprejema tehnična vprašanja kupcev, ki jih v sistem zapišejo komercialisti. Tako lahko kasneje spremljajo, koliko so se ukvarjali s posameznim kupcem, koliko časa so porabili za odgovarjanje na tehnična vprašanja posameznega komercialista ipd. Obenem zapisi tehničnih vprašanj koristijo tako komercialistom kot tudi tehničnemu servisu, ki lahko ob novem vprašanju vedno preveri pretekla podobna vprašanja, ki morda že nudijo odgovor.

Finance skupaj s prodajo v CRM-ju spremljajo in urejajo črno listo kupcev, ki se redno spreminja.

2.6 Težave pri uvedbi sistema za management odnosov z odjemalci

Podjetje se je na začetku uvedbe in se še sedaj sooča z nekaj težavami v povezavi z uvajanjem CRM-ja.

Na začetku uvajanja CRM-ja je bil prisoten odpor zaposlenih. Gre namreč za pomembno spremembo v podjetju, ki poleg spremenjenega načina dela zahteva tudi novo filozofijo delovanja podjetja. Odpor je bil prisoten po eni strani zaradi neznanja uporabe sistema, kar lahko izhaja iz slabše računalniške pismenosti zaposlenih, po drugi strani pa zaradi nerazumevanja koristi, ki jih prinaša.

Odpor zaradi neznanja uporabe nastane, ker se zaposleni nove tehnologije in sprememb ustrašijo. Bojijo se, ker ne vedo, če bodo z novo tehnologijo znali ravnati. Zato tudi veliko dlje traja, da se sprememb navadijo. Ustrezno usposabljanje za potrebne spretnosti in podpora sta, kot sem že navedla v uvodnem poglavju, ključna za uspešnost uvedbe sistema CRM.

Obenem pa je bil odpor prisoten tudi zato, ker so se uporabniki CRM-ja, gre predvsem za komercialiste, spraševali, zakaj bi jim CRM sploh koristil. Opazili so le dodatno delo, ki ga bodo imeli z vnašanjem podatkov v sistem, niso pa prepoznali koristi zanje.

Razumljivo je, da so imeli mlajši v podjetju veliko manj težav pri uporabi novega sistema kot starejši. V podjetju so zato na začetku organizirali izobraževanje za delo s sistemom CRM, kasneje pa so pozivali mlajše sodelavce, ki so bolj računalniško pismeni, da so pomagali svojim sodelavcem osvojiti novo tehnologijo. Kot sta izpostavila Payne in Frow (2006, str. 150-158) se je sodelovanje zaposlenih tudi v Donitu Tesnitu izkazalo za pomemben dejavnik za uspešno uvedbo sistema CRM.

Ker so se odpora v projektni skupini zavedali, so ukrepali predvsem z motiviranjem zaposlenih k uporabi sistema. Čeprav pri uvedbi niso postavili statistično merljivih ciljev, kar spada med ključne dejavnike uspešnosti uvedbe sistema CRM, so zaposlene poskušali motivirati z rezultati novega načina dela. Predstavili so jim rezultate vnašanja reklamacij in tehničnih vprašanj. Pokazali so, da so zaradi večje učinkovitosti procesa hitreje zaključevali tehnična vprašanja in reklamacije.

Sčasoma so komercialisti spoznali koristi novega sistema. Ugotovili so, da so na primer prej porabili eno uro za vnos reklamacije, ki se sedaj naredi v nekaj minutah. Obenem pa se je s sistematičnim vnašanjem pomembnih dogovorov, poročil s poslovnih poti, reklamacij in tehničnih vprašanj nabralo precej uporabnih informacij na enem mestu, ki jim sedaj koristijo, ko se pripravljajo na obisk kupca.

Neznanje uporabe se sicer še vedno kaže pri novih uporabnikih. V preteklem letu so namreč zaposlili nekaj novih komercialistov, ki prav tako potrebujejo nekaj časa za usvojitev potrebnih znanj za pravilno uporabo sistema. Vendar pa jim pri tem pomagajo že večji uporabniki sistema.

Poleg težav, ki jih je izpostavil intervjuvanec, sem na podlagi časa, ko sem bila tudi sama del podjetja, mnenja, da imajo morda še en pomemben problem. V vsem času od začetka uvedbe CRM-ja se namreč osredotočajo samo na informacijsko rešitev - sistem CRM in vnašanje podatkov vanj namesto na celoten koncept CRM. Poznavanje novega sistema in vestno vnašanje informacij vanj še ne prinašata nujno večjega zadovoljstva kupcev ali večje uspešnosti podjetja. Potrebno je osredotočanje tudi na zaposlene, saj lahko le s skupnim vložkom vseh zaposlenih podjetje stremi k razvoju dolgoročnih vezi s kupci. Podjetje ne sme obravnavati CRM kot zgolj tehnološko spremembo, ampak mora usmeriti svojo pozornost tudi na pripravljenost organizacije in njene kulture na uvajanje takšnega projekta. To pa pomeni, da se morajo v vseh oddelkih podjetja zavedati pomembnosti osredotočenja na kupca in se ne obnašati, kot da so kupčeve želje in potrebe le delo komercialista. Menim, da gre za večji problem, ki zahteva več pozornosti, zato se mu bom podrobneje posvetila v zadnjem poglavju.

3 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV Z UVEDBO MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

Ključna procesa podjetja, ki jih podpira sistem CRM, sta procesa prodaje dveh skupin proizvodov, in sicer tesnilnih plošč in industrijskih tesnil. Gre za komplementarna proizvoda, zato večina kupcev podjetja kupuje proizvode iz obeh skupin, vendar pa je prodajni proces zaradi nadaljnje uporabe oziroma prodaje proizvodov različen.

Prodaja podjetja je organizirana glede na področja tujih držav, saj poslujejo s približno 100 tujimi državami. Večinski delež prodaje predstavlja prodaja podjetjem, ki so kupci tako tesnilnih plošč kot tudi industrijskih tesnil, ki so namenjena za nadaljnjo prodajo. V Sloveniji, ki predstavlja le 3 % celotne prodaje, in pri nekaj izjemah v tujini se prodaja tudi končnim kupcem industrijskih tesnil, torej podjetjem, ki industrijsko tesnilo vgradijo v svoje proizvodne linije ali proizvode. Tesnilne plošče predstavljajo 82 % prodaje, industrijska tesnila pa 18 %. Večinski del prodaje predstavlja prodaja v države Evropske unije, in sicer v Nemčijo, Italijo, Francijo in na Finsko.

Trenutno v prodaji deluje šest komercialistov, vsak obvladuje svoje geografsko področje. Število kupcev, ki jih komercialist oskrbuje, je odvisno glede na področje, ki ga obvladuje. V Italiji, v Franciji in na Kitajskem, kjer poslujejo samo z distributerji, ki jih je le nekaj, a kupujejo večje količine kot končni kupci, komercialist obvladuje manjše število kupcev. V drugih državah pa večinoma prodajajo končnim kupcem tesnilnih plošč, zato v teh državah komercialisti obvladujejo večje število kupcev. Za prodajo tesnilnih plošč so končni kupci podjetja, ki iz tesnilnih plošč izdelajo industrijska tesnila. Donit Tesnit sicer tudi sam izdeluje tesnila, ki pa jih kot že rečeno prodaja predvsem naprej posrednikom.

Povprečno vsak komercialist obvladuje približno 60 kupcev. V pomoč sta jim dve asistentki, katerih naloga je predvsem izdelava ponudb za industrijska tesnila. Ponudbe za tesnilne plošče so do nedavnega komercialisti pripravljali sami, po uvedbi segmentacije kupcev pa delež ponudb za tesnilne plošče izdelata tudi asistentki prodaje.

Izziv za prodajo je pridobivanje novih kupcev, saj 95 % prodaje temelji na prodaji obstoječim, rednim kupcem. Pridobivanje novega kupca je dolgotrajen proces, ki lahko traja več mesecev ali celo let. Proces se na koncu izplača, saj pridobljenega kupca le redko izgubijo. Ker kupci ponavadi kupujejo tako tesnilne plošče kot tudi tesnila, je proces pridobivanja novega kupca enak pri obeh procesih prodaje.

V nadaljevanju so prikazani trije procesi prodaje, in sicer proces prodaje tesnilnih materialov, proces prodaje industrijskih tesnil ter proces pridobivanja novih kupcev, ki je enak za obe proizvodni skupini. Procesni so najprej prikazani, kot so se izvajali pred uvedbo sistema CRM, kar bi po IRIS metodologiji imenovali stanje kot-je. Nato so prikazani po uvedbi sistema, kar

bi po IRIS imenovali stanje kot-bo, če bi procese modelirali pred začetkom uvedbe. V zadnji obliki so narisani procesi z mojimi predlogi izboljšav.

3.1 Poslovni procesi prodaje tesnilnih plošč pred uvedbo managementa odnosov z odjemalci

Poslovni proces prodaje tesnilnih plošč temelji na prodaji obstoječim rednim kupcem. Pri tem gre bodisi za distributerje, bodisi za »cutterje«. »Cutter« je izraz, ki ga uporabljajo za končne kupce tesnilnih plošč, ki iz plošč izrezujejo industrijska tesnila za nadaljnjo prodajo. Kar pa ne pomeni, da je prodaja obstoječim kupcem samoumevna. Tako distributerji kot tudi »cutterji« imajo po navadi več dobaviteljev oziroma vsaj dva. To pomeni, da je management odnosov z odjemalci nujno za uspešno prodajo in s tem uspešnost celotnega podjetja ob predpostavki, da je kakovost proizvodov in povezanih storitev konstantna.

3.1.1 Proces prodaje tesnilnih plošč pred uvedbo managementa odnosov z odjemalci

Pred uvedbo sistema CRM se je komercialistov prodajni proces začel s prejemom povpraševanja prek e-maila ali faksa. V primeru nedoseganja prodajnega plana ali nezasedenosti proizvodnje so bili komercialisti spodbujeni k pospeševanju prodaje. V primeru, da so bili uspešni, so nato prejeli povpraševanje ali celo že naročilo. V primeru prejetja povpraševanja je moral komercialist preveriti obveznosti kupca v sistemu MIT. V primeru neplačanih obveznosti je moral preveriti tudi, ali je bil kupec uvrščen na črno listo kupcev, ki se jim ne sme prodajati. Črna lista se je nahajala v dokumentu, dostopnem na intranetu. Če so bile obveznosti kupca poravnane ali pa je bilo kljub neplačanim obveznostim kupcu dovoljeno prodajati, je komercialist preveril, ali so povpraševani proizvodi del proizvodnega portfelja ali gre za proizvode, ki jih preprodajajo.

V primeru, da so bili povpraševani proizvodi del proizvodnega portfelja, je moral preveriti naslednje postavke:

- zalogo potrebnega materiala in če tega ni bilo na zalogi, pri nabavni službi preveriti, kdaj se načrtuje, da bo na voljo;
- možnost proizvodnje v povpraševanih dimezijah in količinah;
- zasedenost proizvodnje in s tem tudi, kdaj bi lahko bilo naročilo proizvedeno in zaključeno;
- ceno in pogoje prevoza do kupca;
- dobavni rok z vključeno proizvodnjo ter prevozom do kupca;
- trenutno veljavne cenike, dostopne na intranetu;
- glede na zgornje postavke določiti maržo ter prodajno ceno.

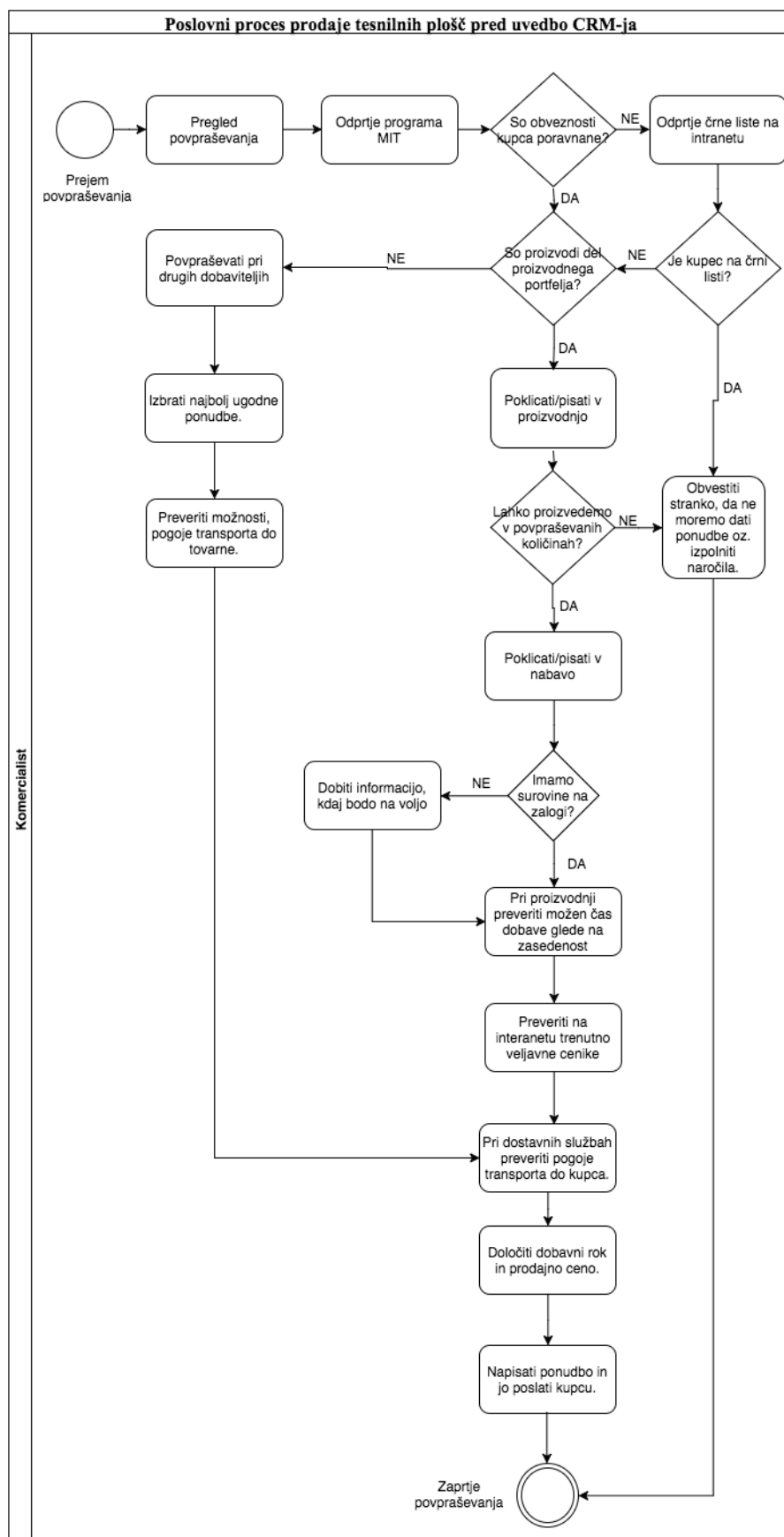
V primeru, da povpraševani proizvodi niso bili del proizvodnega portfelja, pa je moral izvesti naslednje aktivnosti:

- poslati povpraševanje več dobaviteljem;
- po pridobitvi ponudb izbrati najbolj ugodne ponudbe glede na prodajne pogoje;
- preveriti možnosti in pogoje prevoza ter dobavni rok do tovarne;
- preveriti možnosti in pogoje prevoza ter dobavni rok do kupca;
- glede na zgornje postavke določiti maržo ter prodajno ceno.

Komercialist je nato napisal ponudbo ter jo poslal kupcu. Intervjuvanec Klemen Boncelj je ocenil, da je bilo približno 50 % vseh ponudb uspešnih, kar je vodilo v naslednji proces, in sicer izvedbo naročila. Na rednih sestankih je vodja prodaje (ali direktor podjetja v primeru odsotnosti vodje prodaje) skupaj s komercialisti pregledoval realizacijo prodaje, plan prodaje in stanje obveznosti kupcev. Vsa poročila je bilo treba vsakič znova izdelati na podlagi podatkov, ki so jih izvozili iz finančno-računovodskega programa MIT. Pri tem ni bilo na voljo statistike uspešnosti ponudb.

Izvajalec in lastnik v prikazanem procesu je komercialist. Začetek procesa in vhod v proces je povpraševanje stranke. Konec procesa in izhod iz procesa pa predstavlja zaprtje povpraševanja po poslani ponudbi. Namen procesa je pridobivanje čim večjega števila naročil, cilj procesa pa je čim hitreje in primerno pripraviti ponudbo za kupca. Na spodnji sliki 3 je proces prikazan grafično.

Slika 3: Poslovni proces prodaje tesnilnih plošč obstoječim kupcem pred uvedbo CRM-ja



3.1.2 Proces prodaje tesnilnih plošč po uvedbi managementa odnosov z odjemalci in kasnejših posodobitvah

Po uvedbi sistema CRM in njegovih kasnejših posodobitvah se je proces prodaje obstoječim kupcem v nekaj korakih poenostavil, zahteva pa več vloženega truda v povečevanje prodaje pri obstoječih kupcih, katerih potencial ni izpolnjen. Predvsem pa se je vzpostavil pregled nad delom komercialista za njegove potrebe in za potrebe vodje prodaje kot tudi lastnikov podjetja.

Prodajni proces komercialista se sedaj začne s pregledom matrike potenciala kupcev. Pri kupcih, katerih potencial ni izpolnjen, poskuša spodbuditi več povpraševanj. To zahteva poglobljanje odnosa s kupcem, kar vključuje več interakcije preko e-maila, telefonskih klicev, obiskov ipd. Tako sedaj komercialist sistematično postopa k pridobivanju povpraševanj in posledično naročil.

Še vedno pa sprejema tudi povpraševanja ostalih kupcev. Po prejetju povpraševanja sedaj najprej preveri obveznosti kupca v sistemu CRM in obenem tudi, ali je bil kupec uvrščen na črno listo. Če so bile obveznosti kupca poravnane ali pa je kljub neplačanim obveznostim kupcu dovoljeno prodajati, komercialist kot doslej preveri, ali so povpraševani proizvodi del proizvodnega portfelja ali gre za proizvode, ki jih preprodajajo.

V primeru, da so povpraševani proizvodi del proizvodnega portfelja, sedaj preveri naslednje postavke:

- zalogo potrebnega materiala in če tega ni na zalogi, kdaj se načrtuje, da bo na voljo;
- možnost proizvodnje v povpraševanih dimenzijah in količinah;
- zasedenost proizvodnje in s tem tudi, kdaj bi lahko bilo naročilo proizvedeno in zaključeno;
- ceno in pogoje prevoza do kupca;
- dobavni rok z vključeno proizvodnjo ter prevozom do kupca;
- potencial kupca ter prodajno ceno v ceniku, ki upošteva kupčev potencial in maržo.

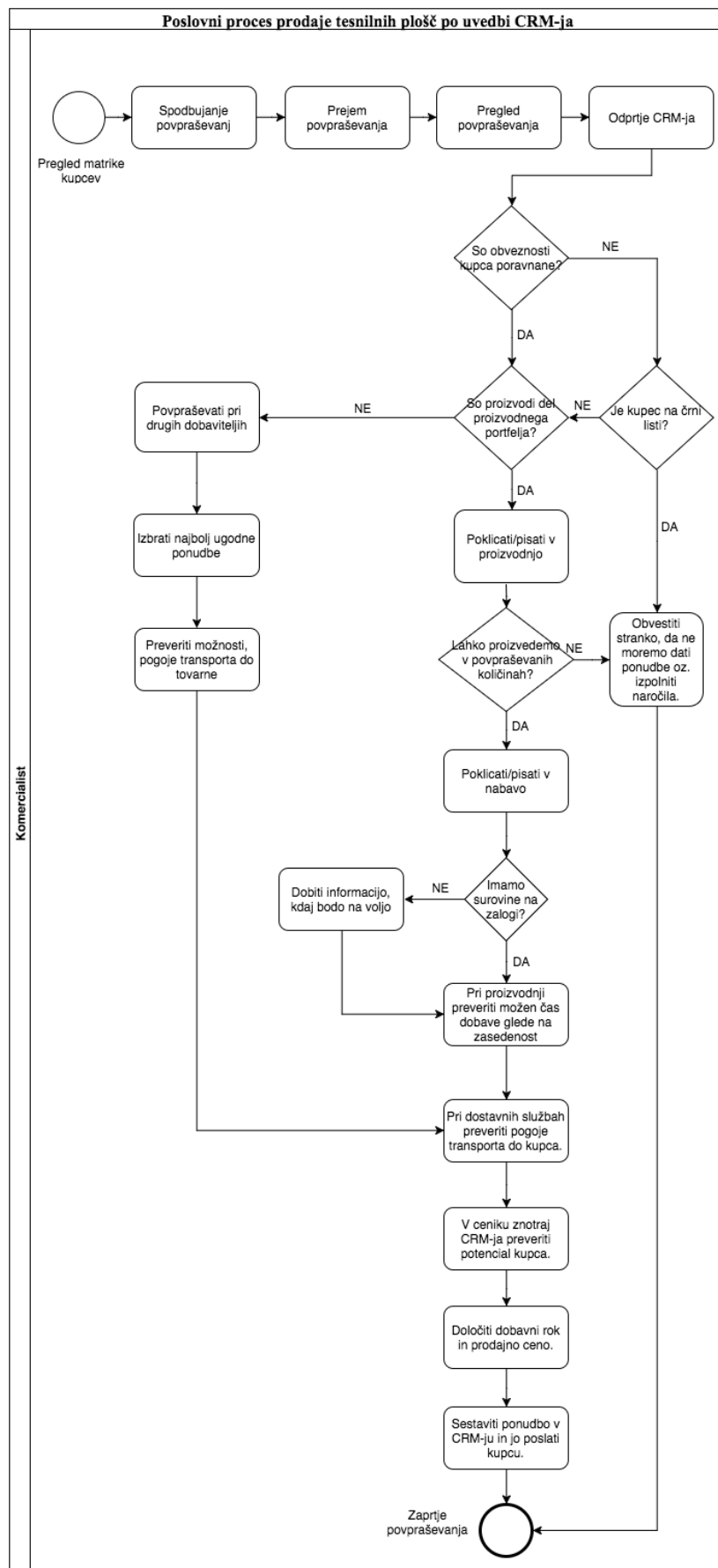
V primeru, da povpraševani proizvodi niso del proizvodnega portfelja, komercialist izvede naslednje aktivnosti:

- pošlje povpraševanje več dobaviteljem;
- po pridobitvi ponudb izbere najbolj ugodno ponudbo glede na prodajne pogoje;
- preveri možnosti in pogoje prevoza ter dobavni rok do tovarne;
- preveri možnosti in pogoje prevoza ter dobavni rok do kupca;
- v sistemu CRM preveri kupčev potencial in glede na to določi maržo.

Komercialist nato izdela ponudbo v sistemu CRM ter jo pošlje kupcu. Sprejeta ponudba tudi sedaj vodi v proces izvedbe naročila. Na rednih sestankih sedaj vodja prodaje ali direktor podjetja skupaj s kupci pregleduje realizacijo prodaje, plan prodaje in stanje obveznosti kupcev. Poleg tega imajo sedaj na voljo tudi matrike potenciala kupcev, analizo prodajnih priložnosti in uspešnosti ponudb. Iz analize prodajnih priložnosti in verjetnosti uresničitve teh sistem CRM predvidi naročila za naslednje mesece in posledično zasedenost proizvodnje. Vsa poročila so dostopna v vsakem trenutku v sistemu CRM.

Izvajalec, lastnik, namen, cilj, konec in izhod opisanega procesa, ki je spodaj grafično prikazan, ostajajo enaki. Spremenil pa se je začetek procesa in vhod vanj, ki se sedaj začne s pregledom matrike potenciala kupcev in glede na to pospeševanja prodaje, ki pripelje do povpraševanja. Prenovljen proces je prikazan na sliki 4.

Slika 4: Poslovni proces prodaje tesnilnih plošč obstoječim kupcem po uvedbi CRM-ja



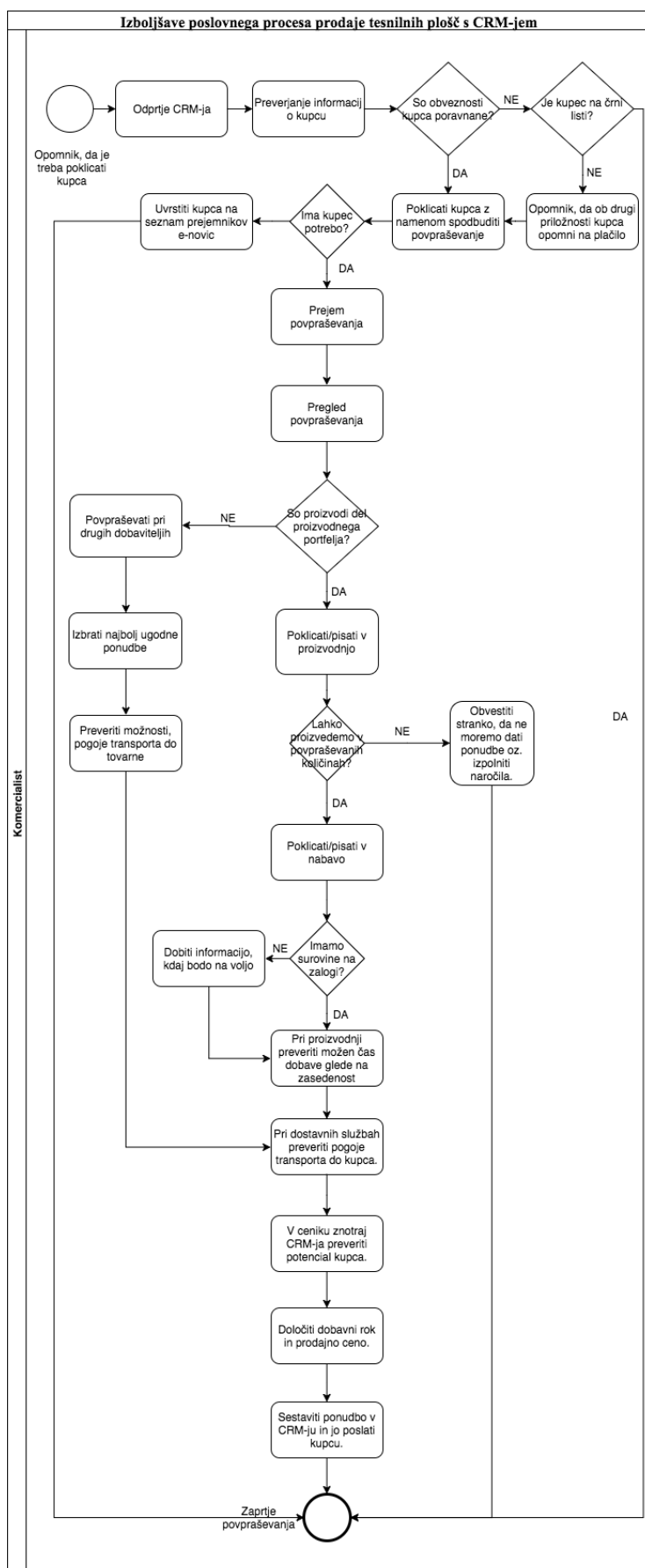
3.1.3 Predlog izboljšav poslovnega procesa prodaje tesnilnih plošč

Komercialisti se po uvedbi sistema CRM aktivneje ukvarjajo s prodajo pri obstoječih kupcih, katerih potencial ni izpolnjen. Proces prodaje se sedaj prične s pregledom matrike potenciala kupcev, kar pomeni, da se komercialist s spodbujanjem prodaje ukvarja po potrebi, npr. kadar je proizvodnja premalo zasedena ali pa takrat, ko si vzame za to čas. V obeh primerih je lahko za kupca ta trenutek neprimeren.

Veliko bolj smiselno je kupca nagovarjati takrat, ko ima potrebo po proizvodu. Tako na primer večje tovarne po navadi vsaj enkrat letno med poletnim kolektivnim dopustom naredijo t. i. remont ali prenovo proizvodne linije, ko potrebujejo zalogo tesnil. To pomeni, da kupci tesnilnih plošč nekaj mesecev prej potrebujejo večjo zalogo plošč, da lahko kasneje oskrbijo tovarne. Tovrstnih vnaprej znanih potreb imajo kupci gotovo več. Komercialistovo delo med poglobljanjem poslovnega odnosa je pridobivanje tovrstnih informacij ter vpisovanje teh v CRM. Komercialist si lahko nastavi e-opomnik, da ga sistem spomni, ko je treba poklicati stranko.

Predlagane izboljšave procesa vplivajo na spremembo vhoda v proces, ki ga sedaj sproži avtomatični opomnik iz sistema. Ko komercialist dobi opomnik, da naj pokliče kupca, je pomembno, da najprej preveri kupca v CRM-ju. Če je kupec na črni listi, ga ne pokliče. Če ima pa le zapadle obveznosti, pa se vseeno potruži spodbuditi povpraševanje. Vendar pa si zabeleži tudi, da mora kmalu spet preveriti stanje kupčevih obveznosti. V prodajnem klicu obveznosti ne omenja, da ne vzpodbudi odklonilnega odnosa. Če ima kupec potrebo in prejme povpraševanje, se proces nadaljuje, kot je ustaljeno po uvedbi sistema CRM. Če pa kupec trenutno nima potrebe, ga komercialist s kupčevim dovoljenjem uvrsti na seznam prejemnikov novic, če prej na njem še ni bil. Z rednim pošiljanjem novic ob predpostavki, da gre za zanimive in za kupca relevante vsebine, kupca vedno znova spomnimo nase. Tako bo v primeru potrebe pomislil najprej na nas in ne na konkurente. Na sliki 5 je prikazan proces s predlaganimi izboljšavami.

Slika 5: Izboljšave poslovnega procesa prodaje tesnilnih plošč obstoječim kupcem s CRM-jem



3.2 Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil

Industrijska tesnila so končni proizvodi, narejeni iz tesnilnih plošč. Obstaja vrsta različnih skupin industrijskih tesnil, ki se razlikujejo glede na uporabljeni material in namembnost. Npr. mehka prirobčena tesnila, ki so izdelana iz materialov iz sintetičnih vlaken, grafita, PTFE, sljude ali elastomerov in so namenjena različnim industrijam, kovinsko opláščena tesnila, ki so sestavljena iz mehkega polnila grafita ali PTFE in kovinskega plašča in so namenjena za tesnjenje ravnih površin, toplotnih izmenjevalcev, plinovodov ipd., ali pa PTFE tesnila, ki so sestavljena iz mehkega tesnilnega materiala, nerjaveče pločevine ali gume in ovita v material PTFE in se uporabljajo za tesnjenje medijev v prirobnicah.

Prodaja industrijskih tesnil deluje na način povpraševanje – ponudba. Po tesnilih povprašujejo enaki kupci kot po tesnilnih ploščah. Vendar pa je povpraševanj za tesnila neprimerno več kot povpraševanj za tesnilne plošče. Pri prodaji industrijskih tesnil sta komercialistom v pomoč dva asistenta prodaje. Asistent prodaje lahko na dan obdela med 10 in 30 povpraševanj, odvisno od njihove zahtevnosti ter obsežnosti.

Povpraševanja sprejemajo tako komercialisti kot tudi sami asistenti prodaje, odvisno od navad kupca. Če povpraševanje dobi komercialist, ga posreduje asistentu, ki nato odgovori na popraševanje.

Pred uvedbo posodobitev sistema CRM v letu 2013 je vsak komercialist sam določal maržo, na svoj način upoštevajoč ceno iz osnovnih cenikov. Eden od načinov je bil, da je imel komercialist določeno maržo, ki je bila pri vseh kupcih enaka. Drugi način je bil sprotno odločanje glede na trg, kupca, količino, trenutno zasedenost proizvodnje ipd. Tretji način pa je bil določanje marž po enakih principih glede na splošne smernice ne glede na trenutni vzgib komercialista. Zato so bile prodajne cene precej različne, obenem pa je včasih prišlo do neodobravanja prodajnih cen s strani vodstva proizvodnega obrata industrijskih tesnil, saj se je občasno v primeru velikih naročil ponujalo tudi pod ceno osnovnega cenika.

3.2.1 Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil pred uvedbo managementa odnosov z odjemalci

Prodajni proces se je pred uvedbo CRM-ja začel s prejemom povpraševanja, ki ga je sprejel ali komercialist ali asistent prodaje. Povpraševanje je lahko prišlo v obliki faksa ali prek e-maila. Razen redkih izjem je nanj odgovoril asistent sam. V navadi je bilo neposredno odgovoriti na povpraševanje s ponudbo prek e-maila ali pa povpraševanje natisniti in nanj zapisati ponudbo ter natisnjeno skenirati in poslati po faksu ali e-mailu nazaj kupcu.

Na povpraševanje so lahko odgovorili hitro, če ni bilo nestandardnih zahtev glede količine tesnil, velikosti tesnil, zahtevanega materiala, časovnih rokov ipd. V primeru nestandardnih

zahtev je asistent prodaje prosil za kalkulacijo cene kalkulanta v proizvodni enoti Trebnje, kar je podaljšalo prodajni proces. Kalkulant je podal ceno glede na naslednje omejitve proizvodnje: znanje proizvodnje za izdelavo tesnila, zaloga materiala in možnost proizvodnje na obstoječih strojih.

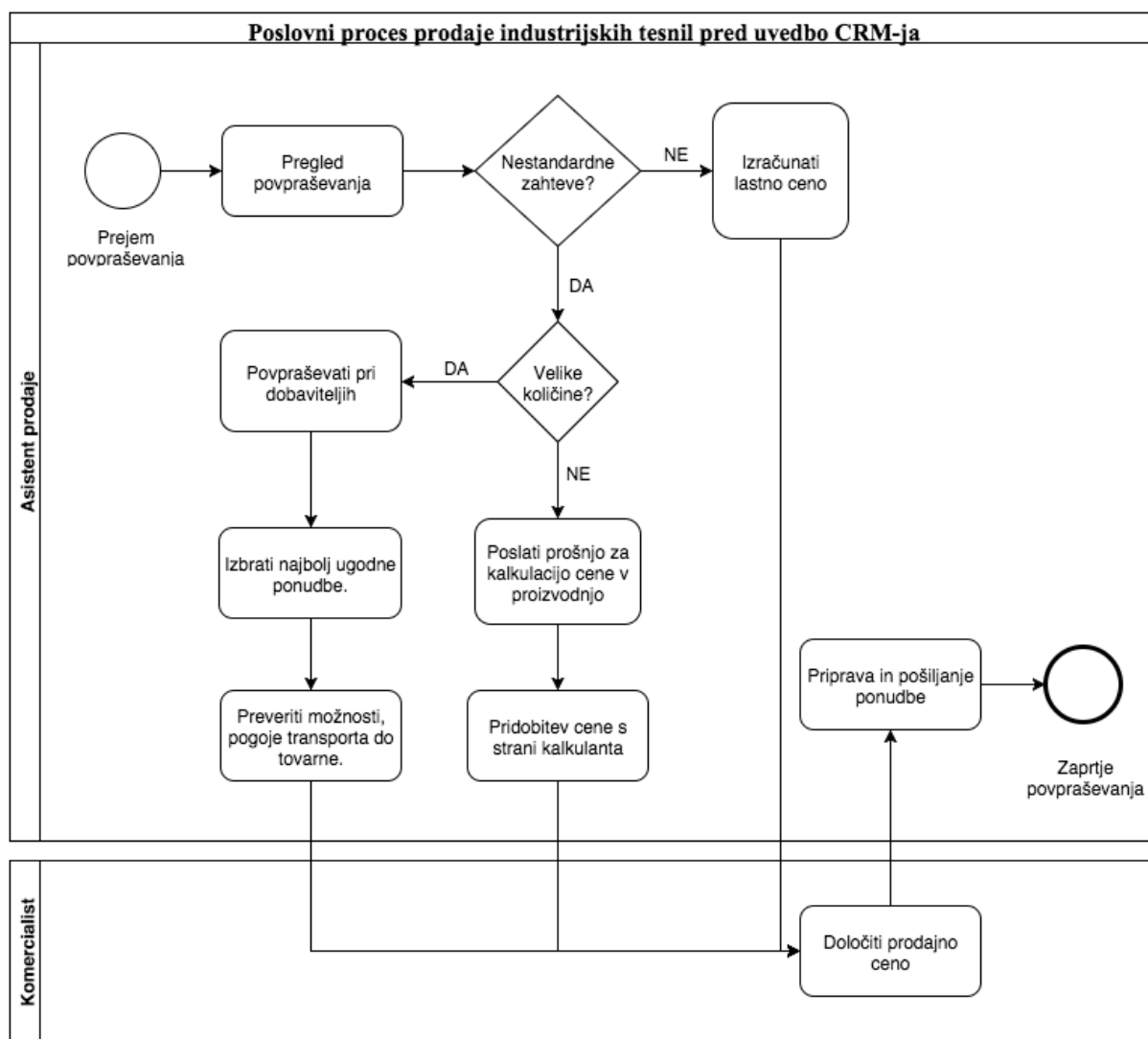
Če pa je šlo za velike količine, npr. nad 500 kosov tesnil po posamezni postavki v povpraševanju, so poslali povpraševanje drugim proizvajalcem tesnil. Proizvodna enota v Trebnjem je namreč specializirana za hitro proizvodnjo majhnih količin standardnih in nestandardnih tesnil. Kombinacija visoko kakovostne proizvodnje ter osrednje evropske lokacije omogoča, da do dostave tesnil kupcu lahko mine tudi samo dva do tri tedne. Sicer pa že ladijski prevoz iz Azije traja dlje kot tri tedne, letalski prevoz pa je v normalnih okoliščinah predrag. Kljub temu je, če dobavni čas dopušča, vseeno smiselno velike količine tesnil naročiti pri proizvajalcih, ki so specializirani za masovno proizvodnjo.

Ko je asistent prejel ponudbe dobaviteljev, kalkulacijo cene od kalkulanta oz. ko je sam izračunal ceno tesnil, je na podlagi tega komercialist asistentu zapisal maržo, razen v primeru, da je vedno uporabljal enako maržo za vse kupce. Nato je asistent izračunal prodajno ceno, jo napisal v ponudbo in to poslal komercialistu. Ta je ponudbo poslal kupcu ali pa jo je asistent poslal sam, odvisno od odnosa do posameznega kupca. Asistent prodaje je poslano povpraševanje natisnil in ga vložil v mape poslanih povpraševanj, ki so bile ločene po kupcih, državah ali le letu, odvisno od sistema vsakega komercialista.

Tak sistem ni omogočal nadzora nad poslanimi ponudbami niti v smislu količine, časa, porabljenega za enega kupca, niti glede statistike uspešnosti ponudb. Tudi sistem cenikov je bil precej zapleten, saj so se ceniki razlikovali glede na tesnilne materiale, velikosti tesnil in kupce. Obenem pa je asistent prodaje moral biti pozoren, da ima vedno trenutno veljavno verzijo cenika. Baze, kjer bi bile shranjene trenutno veljavne verzije cenikov, ni bilo, zato je moral vsak asistent paziti, da je uporabljal pravilne cenike.

Izvajalca v prodajnem procesu sta komercialist ter asistent prodaje. Lastnik procesa je komercialist, ki usmerja in po potrebi tudi spreminja delovni proces asistenta prodaje. Začetek procesa in vhod v proces je povpraševanje stranke. Konec procesa in izhod iz procesa pa predstavlja poslana ponudba kupcu. Namen procesa je pridobivanje čim večjega števila naročil, cilj procesa pa je čim hitreje in primerno pripraviti ponudbo za kupca. Na spodnji sliki 6 je poslovni proces prikazan grafično.

Slika 6: Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil pred uvedbo CRM-ja



3.2.2 Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil po uvedbi managementa odnosov z odjemalci

Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil se po uvedbi CRM-ja še vedno prične enako s prejemom povpraševanja in po potrebi posredovanjem tega asistentu prodaje. Ta vstopi v sistem CRM, kjer nadaljuje s pregledom matrike segmentacije kupcev glede na njihov prodajni potencial. Glede na položaj kupca v matriki asistent prodaje oceni, kakšno prioriteto ima povpraševanje in ali je na povpraševanje smiselno odgovarjati. V zadnjem letu so namreč sprejeli odločitev, da na povpraševanja z veliko postavkami, kot so razni tenderji, nima smisla odgovarjati. Razloga za takšno odločitev sta bila dva, in sicer majhna možnost uspeha zaradi neprimerljivih cen z masovnimi proizvajalci tesnil ter v primeru uspeha majhen dobiček, saj je treba prodajne cene oblikovati z minimalno maržo.

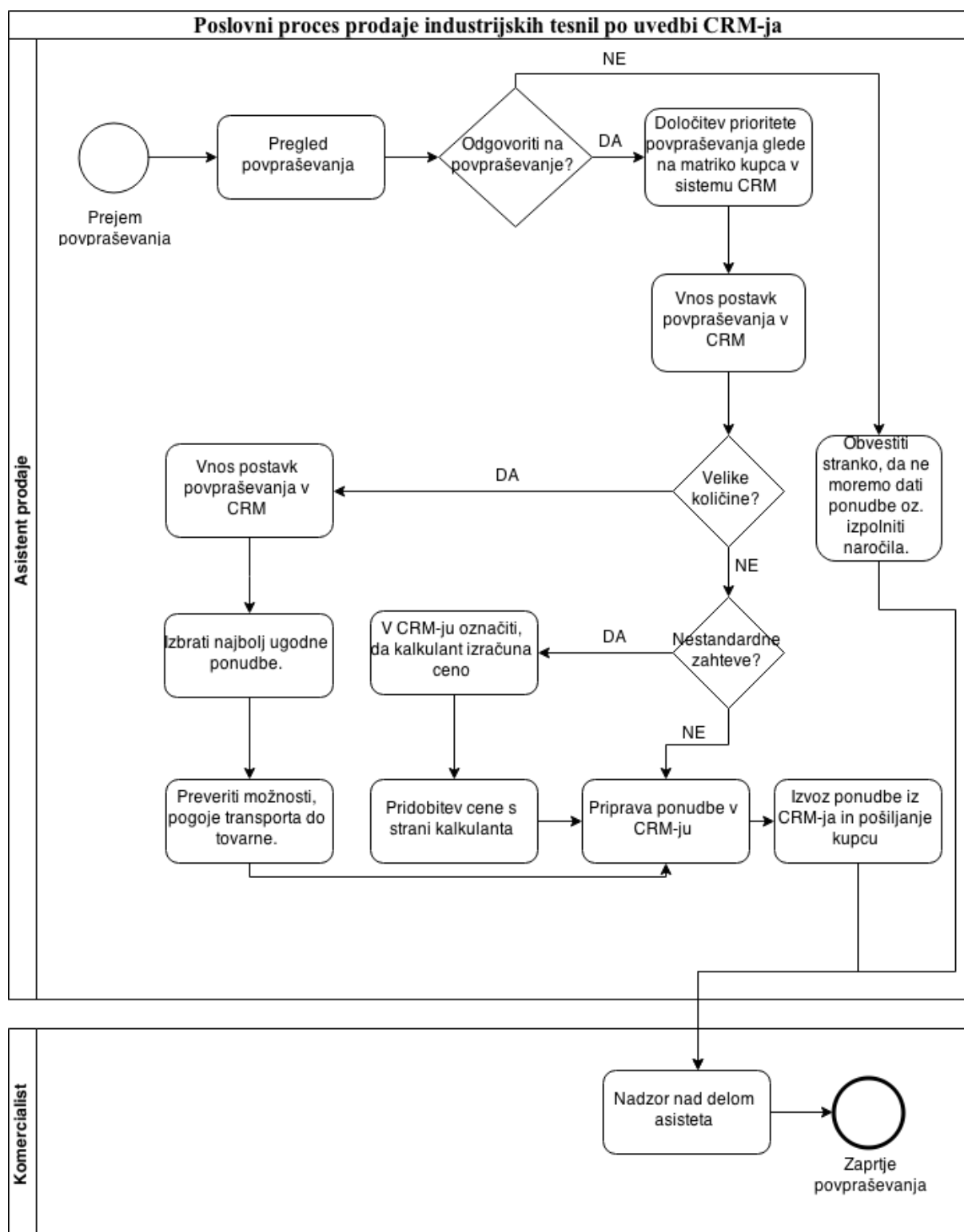
Proces se nadaljuje z vnosom postavk povpraševanja v sistem CRM, kjer so sedaj vnešeni trenutno veljavni ceniki. Večji, bolj pomembni kupci, imajo vnešene svoje cenike z dodanimi maržami, manj pomembni kupci pa imajo splošne cenike, ki prav tako vključujejo maržo. Splošnim cenikom so dodane še rabatne lestvice, z uporabo katerih se glede na povpraševanje izračuna prodajno ceno.

Pri uvedbi cenikov so dodali tudi možnost nestandardnih povpraševanj. V tem primeru asistent prodaje povpraševanje zavede v sistem CRM ter določi kalkulanta, ki bo na povpraševanje odgovoril. Označi, da je cena 0, kar nakazuje, da je treba izračunati ceno. Enako kot pred uvedbo CRM-ja pri povpraševanjih za večje količine še vedno povprašujejo pri dobaviteljih, specializiranih za masovno proizvodnjo.

Po izračunu cene s strani kalkulant, prejemu ponudbe od dobavitelja ali kadar noben od teh korakov ni potreben, asistent pripravi ponudbo v CRM-ju, jo izvozi iz sistema ter pošlje kupcu.

Izvajalec v prodajnem procesu je sedaj le asistent prodaje. Lastnik procesa je komercialist, saj odgovarja za delo asistenta, vendar njegovo delo le še spremlja glede na uspešnost ponudb, ki jih asistent pripravi. Začetek in vhod v proces ostaja povpraševanje stranke. Konec procesa in izhod iz procesa pa je sedaj nadzor nad asistentovim delom s strani komercialista. Namen procesa je pridobivanje čim večjega števila naročil, cilj procesa pa je čim hitreje in primerno pripraviti ponudbo za kupca. Na sliki 7 je prikazan prenovljeni poslovni proces.

Slika 7: Poslovni proces prodaje industrijskih tesnil po uvedbi CRM-ja



3.2.3 Predlog izboljšav poslovnega procesa prodaje tesnil

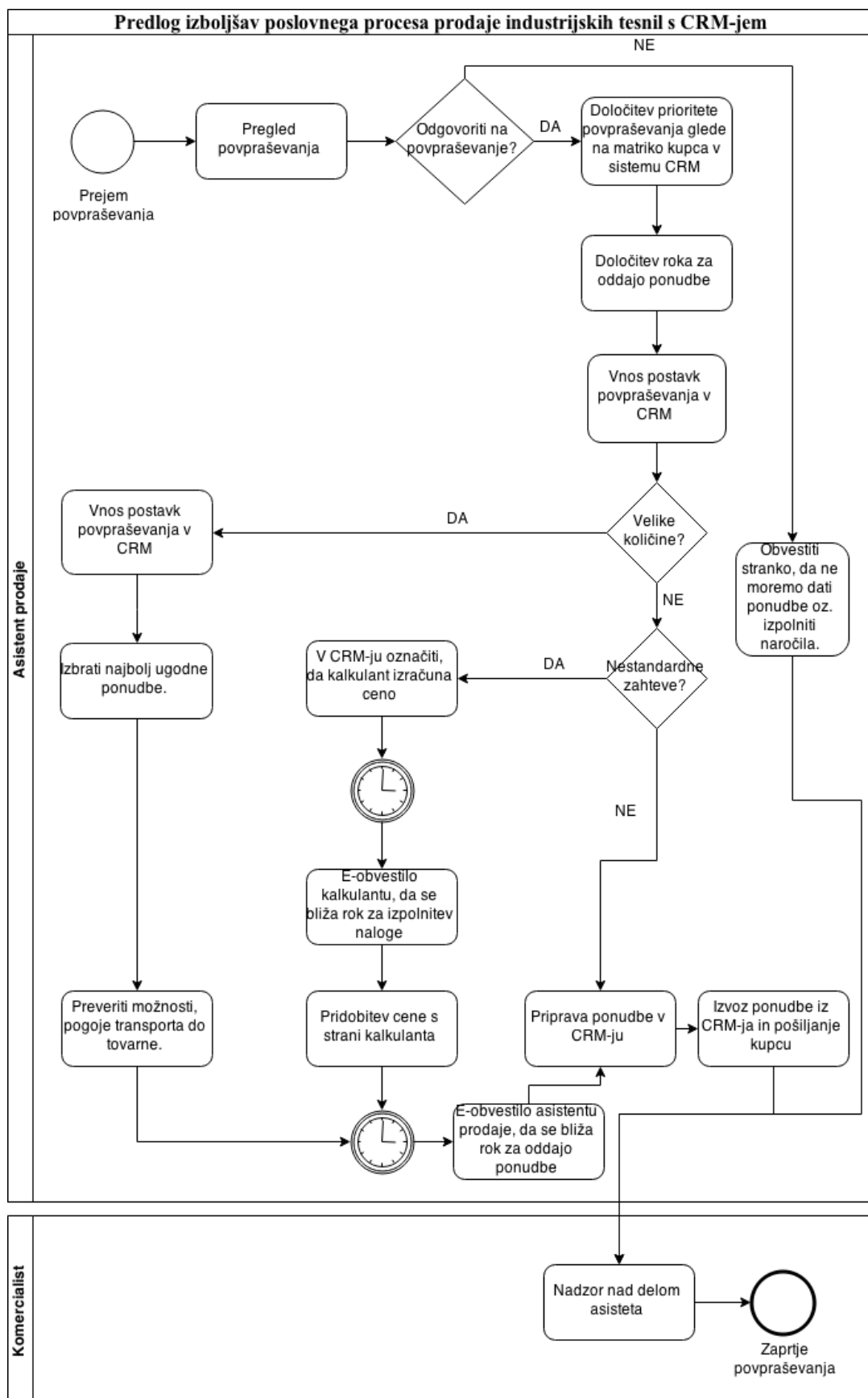
V času, ko sem delala v podjetju kot asistentka prodaje, sem se pogosto soočala s problemom dolgega čakanja na kalkulacijo ali odgovor na tehnično vprašanje zaradi preobremenjenosti kalkulantov. Na krajši odgovor sem lahko vplivala s spominjanjem kalkulanta na neodgovorjeno e-sporočilo, a to je za asistenta prodaje potrata časa. Hkrati pa kalkulanta lahko preferira nalogo tistega, ki ga ima raje, ali tistega, ki ga večkrat pokliče, namesto da bi svoje prioritete ob preveliki zasedenosti prilagajal potencialu kupca. To pa pomeni, da je tudi kupec čakal na našo ponudbo dlje časa kot menim, da je sprejemljivo.

Ker večina kupcev podjetja ni končnih kupcev, je treba pri času za oddajo ponudbe imeti v mislih tudi čas, ki ga povpraševalec potrebuje za komunikacijo s končnim kupcem. Na ponudbe so v času mojega dela v podjetju kupci čakali tudi več kot teden dni, kar se mi zdi nesprejemljivo. Zato menim, da bi hitrejši odgovor na povpraševanje lahko v določenih primerih pozitivno vplival na uspešnost ponudb.

Kot prvi ukrep predlagam, da se določi standardni čas za oddajo ponudbe. Za doseganje roka je odgovoren asistent prodaje, ne glede na to, ali potrebuje odgovor kalkulanta ali drugih dobaviteljev. Standard časa za oddajo kalkulacije pa bi določila tudi kalkulanta. V sistemu CRM bi se tako lahko poleg označbe, da mora kalkulanta izračunati ceno, dodalo tudi rok, do kdaj mora izračunati ceno, glede na standard časa za oddajo kalkulacije in pa tudi glede na pozicijo kupca v matriki prodajnega potenciala. Obenem bi se v CRM-ju določilo avtomatično e-mail obvestilo na dan pred zapadlostjo naloge, ki bi kalkulanta spomnilo na bližajoči se rok za oddajo kalkulacije. Enako obvestilo bi dobil pri vseh nezaključenih ponudbah tudi asistent.

Z navedenimi ukrepi bi vodja prodaje dobil vpogled v pomemben faktor pri uspešnosti ponudbe, in sicer pretekli čas do oddaje ponudbe. V današnjem svetu so največ vredne informacije, saj nam, če so pravočasne in kakovostne, omogočajo hitre reakcije in prilagajanje zahtevam trga ali naših strank, zato menim, da bi s tem pozitivno izboljšali proces prodaje tesnil. Proces s predlaganimi izboljšavami je prikazan na sliki 8.

Slika 8: Predlog izboljšav poslovnega procesa prodaje industrijskih tesnil s CRM-jem



3.3 Poslovni proces pridobivanja novih kupcev

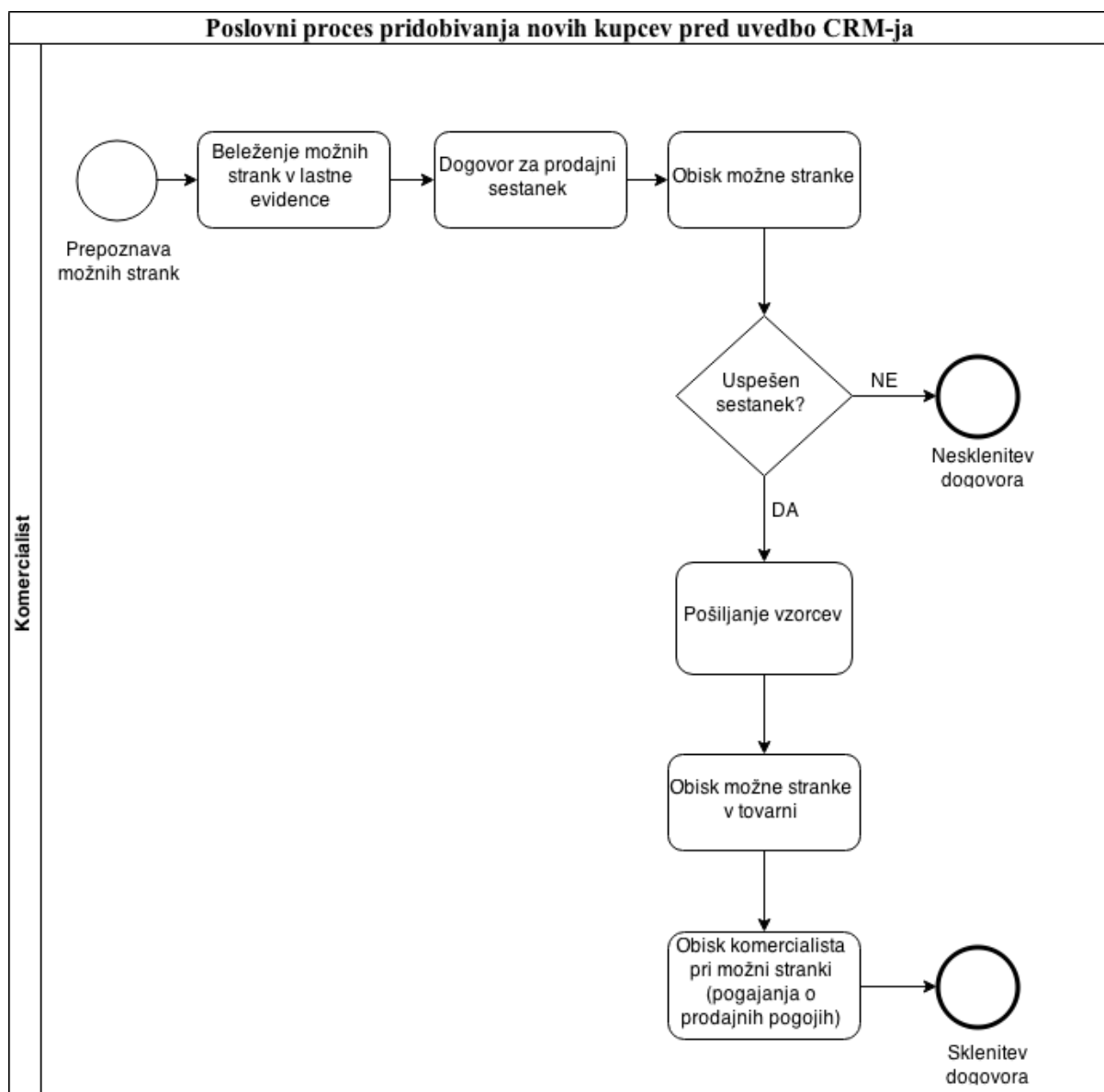
Poslovni proces pridobivanja novih kupcev je sekundarnega pomena pri delu komercialista. Gre za nestandardiziran proces, ki po navadi vsebuje več komercialistovih obiskov novega kupca, pošiljanje vzorcev plošč in tesnil, obisk potencialnega kupca v tovarni ter na koncu pogajanja za prodajne pogoje. Letno je novih kupcev le okoli 5 % vseh kupcev, med njimi pa so tudi takšni, ki opravijo le enkratni nakup. Pridobivanje novih kupcev je nekoliko onemogočeno v državah, kjer poslujejo z distributerji, saj nimajo nadzora nad kupci, ki jim prodaja distributer.

3.3.1 Poslovni proces pridobivanja novih kupcev pred uvedbo managementa odnosov z odjemalci

Proces se začne pri identifikaciji potencialnih strank. Pred uvedbo sistema CRM so komercialisti v fasciklih zbirali informacije o potencialnih strankah, ki so jih našli na podlagi lastne raziskave trga, namigov drugih komercialistov in podobno. Ko je na nekem območju komercialist zbral več potencialnih strank oz. če se je pojavila potreba po obisku obstoječe stranke, je obiske smiselno povezal v poslovno pot. Nato je prek telefona in e-maila navezal prvi stik s potencialnimi strankami in se poskušal dogovoriti za prodajni sestanek. V primeru, da je bil prvi sestanek uspešen, se je proces nadaljeval s pošiljanjem vzorcev, obiski stranke v tovarni v Sloveniji in nadaljnjimi obiski komercialista pri stranki, kjer se je pogajal za prodajne pogoje. Proces pridobivanja novih kupcev pred uvedbo sistema CRM ni bilo mogoče nadzirati, videlo se je le porabo sredstev za namen poslovnih poti.

Izvajalec v poslovnem procesu je le komercialist, ki je tudi lastnik procesa. Začetek in vhod v proces je identifikacija potencialne stranke. Konec procesa in izhod iz procesa je sklenitev dogovora. Namen procesa je povečevanje prodaje, cilj procesa pa je pridobivanje novih kupcev. Na sliki 9 je poslovni proces prikazan grafično.

Slika 9: Poslovni proces pridobivanja novih kupcev pred uvedbo sistema CRM



3.3.2 Poslovni proces pridobivanja novih kupcev po uvedbi managementa odnosov z odjemalci

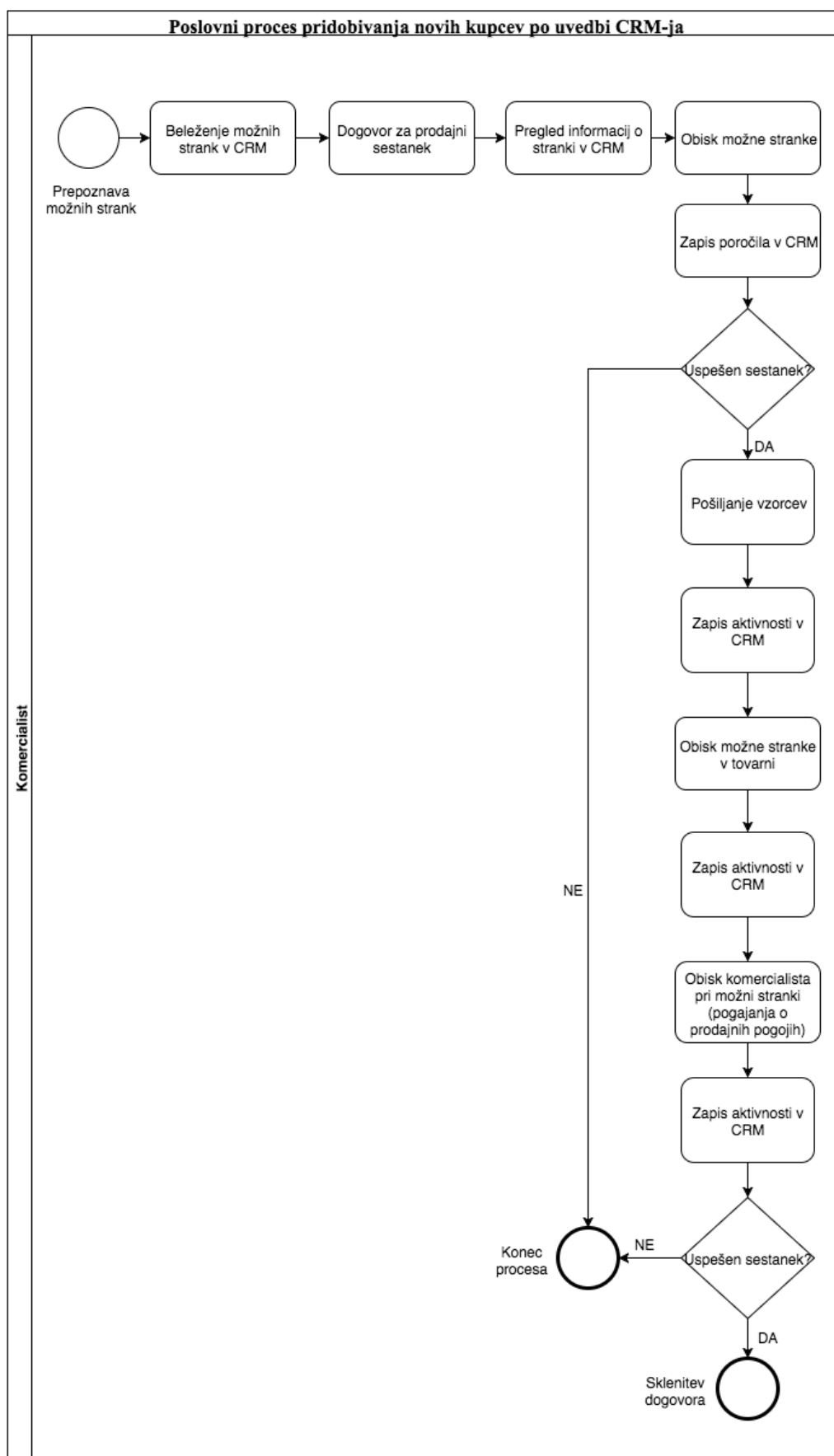
Delo komercialista se po uvedbi sistema CRM z vidika glavnega dela procesa, torej obiskov stranke in drugih prizadevanj za sklepanje novih poslov, ni spremenilo. Spremenila se je priprava na obisk stranke in način beleženja aktivnosti komercialista, ki sedaj omogoča pregled in nadzor nad prodajnimi priložnostmi.

Komercialist sedaj sproti beleži potencialne stranke v sistem CRM. Vse informacije, ki jih o stranki zbere, zabeleži v CRM. Proces se nadaljuje kot prej s prvim obiskom stranke, na

katerega se komercialist pripravi s pregledom informacij, ki jih je doslej zbral o stranki. Po opravljenem prvem sestanku doda v sistem poročilo s poslovne poti. Ob vsaki naslednji interakciji s stranko si zopet pomaga z zbranimi informacijami. Zabeleži tudi informacijo, ko ni bil uspešen v procesu. V primeru, da komercialist oddide iz podjetja, ima tako njegov naslednik informacijo, kje je bil predhodnik pri prodaji neuspešen in se zato ne osredotoča po nepotrebnem na ista podjetja.

Izvajalec, lastnik, namen, cilj, vhod in izhod iz procesa ostajajo enaki. Prenovljen poslovni proces sem prikazala na sliki 10.

Slika 10: Poslovni proces pridobivanja novih kupcev po uvedbi sistema CRM



3.3.3 Predlog izboljšav poslovnega procesa pridobivanja novih kupcev

Poslovni proces pridobivanja novih kupcev se prične s prepoznavo potencialnih strank. Aktivnost je v celoti nestrukturirana in nenačrtovana, saj se zanaša na komercialistovo zaznavo priložnosti, ko na primer po naključju naleti na novega izrezovalca plošč na njegovem prodajnem območju. Prodajni proces nato vedno sproži komercialist, ki prvi kontaktira potencialno stranko.

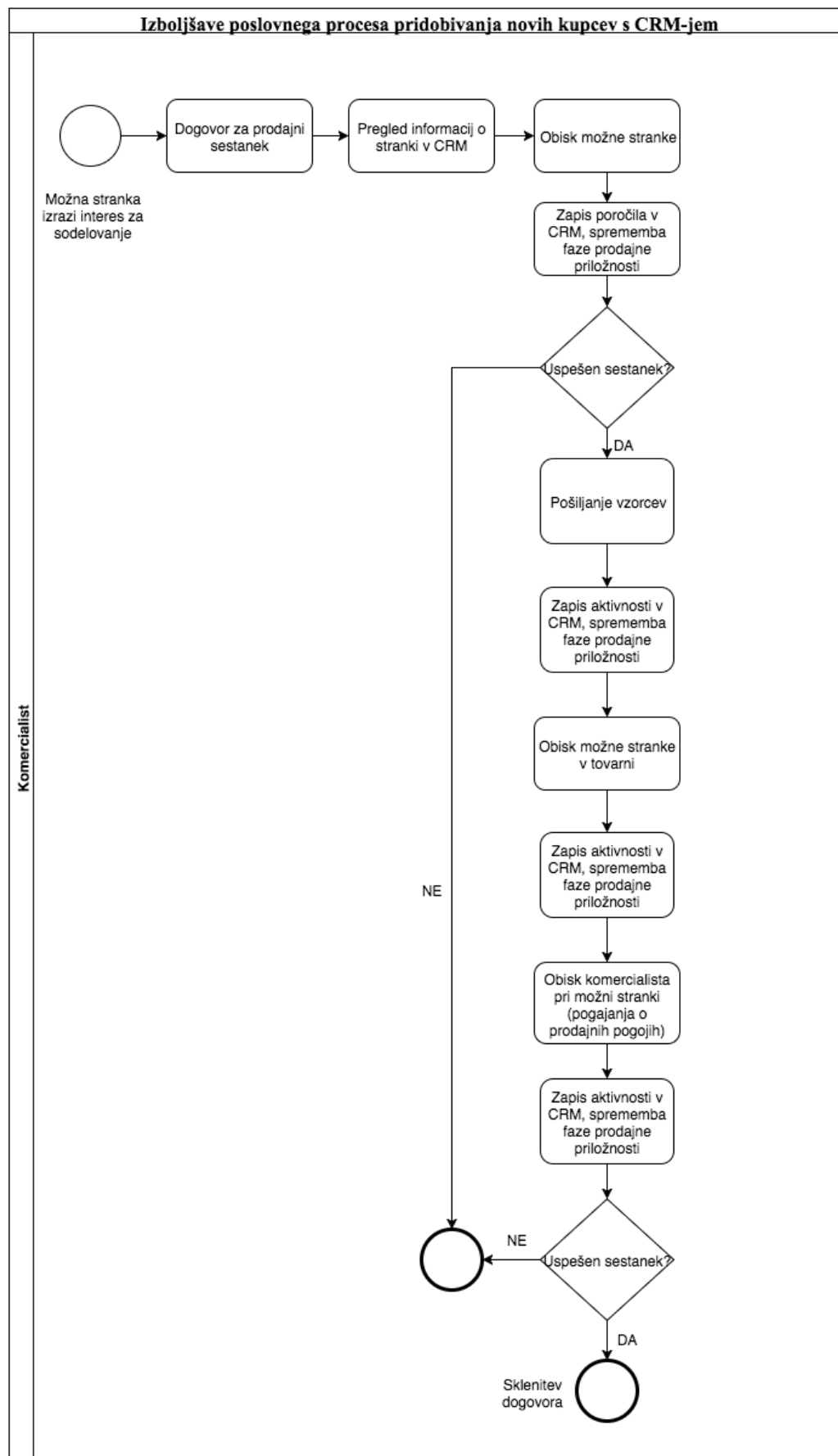
Gre za način prodaje, ki je danes vedno manj učinkovit. Kupci smo občutljivi na trženjske in prodajne aktivnosti, ki jih ne pričnemo sami. Telefonske klice neznancev (angl. *cold calling*) čim prej prekinemo, njihova e-sporočila pa najpogosteje prezremo. Zato predlagam, da se podjetje aktivneje prične ukvarjati s trženjem, s katerim bi vzpodbudili interes med potencialnimi strankami brez naštetih aktivnosti. Ker gre za podjetje, ki deluje na mednarodnih trgih, bi lahko prek ustvarjanja vsebin na spletu dosegli potencialne stranke daleč izven svojega lokalnega okolja. Seveda, če ustvarjajo za potencialne stranke koristne in zanimive vsebine v obliki zapisov na blogu, e-knjig, videov ipd. Vsebine se lahko promovira prek e-novic, družabnih omrežij oz. vseh medijev, ki jih spremljajo potencialne stranke. Ko te prepoznajo podjetje za strokovnjaka na svojem področju, se bodo v zameno za koristne vsebine same razkrile s kontaktnimi podatki. Glede na njihova zanimanja jih je smiselno v CRM-ju segmentirati na več skupin, npr. na izrezovalce plošč, distributerje in končne kupce.

Na tak način ne bi bili več odvisni le od komercialistove zaznave novih poslovnih priložnosti. Povečali bi količino potencialnih strank, ki vstopajo v prodajni lijak, ter poskrbeli za njihov redni dotok. Predvsem pa bi na tak način nagovarjali potencialne stranke, zrele za nakup, kar bi povečalo možnost pozitivnega zaključka prodajnega procesa. S tem bi lahko povečali delež novih strank, ki jih podjetje letno pridobi, in zmanjšali odvisnost od nekaj velikih kupcev.

Predlagam tudi boljši nadzor nad uspešnostjo procesa pridobivanja novih kupcev. Vsak komercialist bi moral poznati svoj prodajni lijak in njegove pomanjkljivosti. Ob vsaki aktivnosti, npr. sestanku, pošiljanju vzorcev, obisku možne stranke v tovarni, bi se v sistemu CRM lahko spremenila faza, v kateri je priložnost. Statistično bi se s tem spremenila tudi verjetnost za sklenitev posla. Ob večjem nadzoru nad prodajnim lijakom bi se pokazalo, v kateri fazi prodajne priložnosti ima posamezni komercialist težave. Na primer: lahko kontaktira veliko število strank, nato pa na prvih sestankih najpogosteje ni uspešen zaradi kontaktiranja za nakup nezrelih strank.

Komercialist z izboljšavo procesa ne bi imel dodatnega dela, saj vsako aktivnost že sedaj zapiše v CRM. Na podlagi zapisa se v CRM-ju lahko avtomatično spremeni faza, v kateri je prodajna priložnost. Potreben pa bi bil redni, npr. tedenski, pregled prodajnega lijaka ter priprava aktivnosti za večjo uspešnost procesa glede na težave posameznega komercialista. Na sliki 11 je prikazan poslovni proces z izboljšavami.

Slika 11: Predlog izboljšav poslovnega procesa pridobivanja novih kupcev s CRM-jem



4 PREDLOG ZA IZBOLJŠAVO UVEDBE KONCEPTA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJU S SPREMEMBAMI V ORGANIZACIJSKI KULTURI PODJETJA

4.1 Opis kulture v podjetju

Leta 2011, ko sem delala v podjetju kot prodajna asistentka, so sistem CRM uporabniki že poznali in uporabljali. Čeprav sistem CRM takrat ni bil več novost, odnosa, osredotočenega na kupca, ki je osrednja nit koncepta CRM, v podjetju nisem zasledila. Po devetih mesecih dela v podjetju sem ocenila, da zaposleni predvsem skrbijo za uspešnost lastnega oddelka in za zadovoljevanje lastnih meril uspešnosti. Pri tem večina zaposlenih z izjemo komercialistov nima v ospredju želja in potreb končnega kupca.

Menim, da je organizacijska kultura posledica dolgoletne zgodovine podjetja, saj je bilo ustanovljeno leta 1946 (Donit Tesnit d.o.o., 2013). V tem času se je gospodarstvo temeljito spremenilo, miselnost in kultura v podjetju pa ne v tolikšni meri. Prav tako je tradicija doprinesla do ločenih ciljev po oddelkih, ki ne spodbujajo sodelovanja med zaposlenimi v dobro kupca. Z uvedbo sistema CRM se kultura podjetja ni spremenila.

4.2 Predlog za izboljšave uvedbe koncepta management odnosov z odjemalci s spremembami v kulturi podjetja

Organizacijska kultura v podjetju se stalno spreminja, zato menim, da je pred izvedbo kakršnihkoli ukrepov najprej treba preveriti trenutno stanje. Glede na prednosti že opisane metodeOCAI, torej prosto dostopen vprašalnik, enostaven in razumljiv sistem zbiranja podatkov ter preprostost rezultatov za vrednotenje, predlagam, da se jo izbere v ta namen. MetodaOCAI (OCAI online, 2015) deli organizacijske kulture v podjetju na štiri vrste: hierarhične, tržne, razvojne in klanske. Ko bi metoda pokazala, kolikšna je moč posamezne organizacijske kulture v podjetju, bi bilo bolj jasno, kako jo nadalje usmerjati. Podjetje bi si moralo prizadevati, da kultura v vseh oddelkih postane bolj podobna tržni kulturi.

V Donitu Tesnitu je tradicija doprinesla do ločenih ciljev po oddelkih, zato menim, da bo na tem področju treba narediti več sprememb. Običajno ima le prodaja v ospredju kupce, saj je od kupcev odvisno uspešno doseganje njihovih ciljev. Da bi tudi zaposleni v drugih oddelkih podjetja svoje delo opravljali osredotočeno na kupca, predlagam, da čim več najbolj pomembnih kupcev zaposleni podjetja spoznajo osebno. Obraz v mislih v primerjavi z imenom na papirju ima veliko večjo težo. Bolj kot bodo zaposleni kupca poznali, bolj se bodo zanj potrudili. Vsako leto bi lahko nekaj kupcev povabili na obisk tovarne v Slovenijo. Namesto da jih ves čas obiska spremljajo komercialisti, bi jih lahko npr. na večerjo peljalo nekaj zaposlenih v nabavi, na ogled znamenitosti nekaj zaposlenih v proizvodnji ipd. Ob vsakem obisku bi lahko organizirali neko zabavno aktivnost, ki bi se jo veselili zaposleni,

zabavno pa bi bilo za tudi obiskovalce, na primer kanjoning, obisk pustolovskega parka, skupno kuhanje slavnostne večerje ipd. Ob vsakem obisku bi bilo nekaj zaposlenih izžrebanih, da se lahko s kupci udeležijo aktivnosti. Nagrada za zaposlene bi lahko bil tudi obisk kupca. Ker podjetje posluje večinoma s kupci iz tujine, bi lahko obisk kupcev združili z ogledom znamenitosti ali pa zabavnimi aktivnostmi v obiskani državi. Glede na to, da gre za srednje veliko podjetje, vsi zaposleni ne bodo mogli kupcev spoznati osebno. A tako bi kupce spoznali vsaj nekateri zaposleni. In ti, ki bi določenega kupca spoznali, bi med sodelavci širili pozitiven odnos do dela zanj.

Menim, da je pomembno delno prilagoditi tudi cilje po oddelkih, zato da bo vsak oddelek deloval s kupcem v mislih. To v praksi pomeni, da ni smiselno spodbujati tekmovalnosti v uspešnosti med oddelki. Prav tako ne morejo oddelki biti nagrajeni le za svoje delo, temveč tudi za končni rezultat. Slednje se lahko kaže v višini t. i. božičnice, a bolj motivacijsko bi bilo, če bi bil to npr. variabilni delež mesečne plače ali pa kvartalna nagrada.

Ločeni cilji po oddelkih ne spodbujajo sodelovanja med njimi, ki pa je nujno, če želi podjetje uspešno zadovoljiti potrebe svojih kupcev. Ker ne bi bilo smotrno ločenih ciljev popolnoma odpraviti, je treba stalno spodbujati sodelovanje med oddelki na druge načine. Menim, da bi sproščeno druženje med zaposlenimi v različnih oddelkih doprineslo do boljšega sodelovanja. V Donitu Tesnitu v ta namen že organizirajo piknik enkrat letno, a tovrstnih priložnosti bi lahko bilo več. Lahko bi na primer imeli sobo za igre v prostorih tovarne, kjer bi se zaposleni družili med odmori. Prav tako bi lahko sodelovanje okrepili z razpisi različnih projektov, kjer bi lahko v projektni skupini sodelovali zaposleni iz različnih oddelkov. Pri projektu, kako na primer zmanjšati porabo elektrike ali vode v podjetju, bi lahko sodelovali vsi, saj ta vira energije vsi koristijo.

Osredotočenost na kupce bi lahko spodbudili tudi s pogosto komunikacijo informacij o kupcih. Če si je do uvedbe CRM-ja prodaja lastila informacije o kupcih, je to po novem treba spremeniti. Ne le, da tudi ostalim komunicira njihove želje in potrebe, temveč tudi njihove namere, njihovo vrednotenje proizvodov podjetja, pogled kupcev na konkurenco in podobno. Tudi na tak način se bodo zaposleni čutili bližje kupcem.

Takšne spremembe bi lahko doprinesle k spremembi razmišljanja zaposlenih, a pomembno je, da ne gre le za enkratna dejanja. Vodstvo podjetja mora ves čas aktivno podpirati aktivnosti, povezane z novo usmerjenostjo podjetja, ter biti najboljši zgled tega. Ni nujno, da prav zgoraj našteje ideje vodstvo uresniči, temveč da podpira delovanje stranki v prid, tudi če na kratek rok ne vidi finančnih koristi.

Menim, da bi morala projektna skupina, ki je bila zadolžena za uvedbo tehnoloških sprememb, po končani uvedbi sistema CRM nadaljevati svoje delo na področju spreminjanja organizacijske kulture. Delo projektne skupine bi lahko bilo letna analiza organizacijske kulture ter posledično pripravljanje predlogov za usmerjanje kulture v želeno smer.

SKLEP

Uvedba sistema CRM v podjetju Donit Tesnit se je pričela leta 2010. Takrat so sestavili projektno skupino in izbrali izvajalca. V treh mesecih po izbiri izvajalca so zaključili prvo fazo uvedbe, v kateri so znotraj sistema CRM vzpostavili vpogled v osnovne podatke o kupcih in njihovih terjatvah. V naslednjih fazah so naredili več prilagoditev sistema, ki so bile posebej izdelane za Donit Tesnit. Tako so na primer informatizirali proces reklamacij in proces obravnave tehničnih vprašanj, dodali so črno listo kupcev, izdelali podporo za delo z ISO-dokumentacijo ter avtomatizirali proces opominjanja strank in komercialistov na zapadle račune in podobno. Sistem nameravajo po potrebi prilagajati še naprej.

Projekt uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci je bil v Donitu Tesnitu v večjem delu uspešen gledano z vidika doseganja ciljev, čeprav ni bilo postavljenih statistično merljivih ciljev. Glavni cilj lastnikov je bil z uvedbo CRM-ja povečati dobičkonosnost podjetja. Ker je slednje posledica več dejavnikov, npr. gospodarske klime, cene surovin na svetovnih borzah, sprememb v strategiji podjetja ipd. in je bolj uspešno delo prodaje le en dejavnik, sprememb v dobičkonosnosti podjetja po uvedbi CRM-ja nisem analizirala. Vendar pa je po mnenju intervjuvanca g. Bonclja delo prodaje sedaj bolj učinkovito in posledično bolj uspešno ravno zaradi sprememb v prodajnih procesih. Gre za spremembe treh poslovnih procesov prodaje, in sicer procesa prodaje tesnilnih plošč, procesa prodaje tesnil in procesa pridobivanja novih kupcev.

Proces prodaje tesnilnih plošč se je po uvedbi CRM-ja v nekaj korakih poenostavil, zahteva pa več vloženega truda v povečevanje prodaje pri obstoječih kupcih, katerih potencial ni izpolnjen. Obenem se je vzpostavil pregled nad delom komercialista. Menim, da bi uspešnost prodaje tesnilnih plošč lahko še izboljšali, če bi kupce nagovarjali predvsem takrat, ko imajo potrebo po proizvodu, za kar je potreben poglobljen odnos med komercialistom in kupcem.

Ključna sprememba procesa prodaje tesnil po uvedbi CRM-ja je samostojnost asistenta pri izdelavi ponudbe, saj ima vse informacije v sistemu CRM. Asistent sedaj glede na položaj kupca v matriki oceni, kakšno prioriteto ima povpraševanje in ali je na povpraševanje sploh smiselno odgovarjati, v kar prej niso dvomili. Menim, da je možna izboljšava procesa predvsem v krajšem odzivnem času na prejeto ponudbo, kadar gre za povpraševanja po nestandardnih tesnilih, na katera odgovarjajo kalkulanti. Da bi ponudbe bile oddane hitreje, je smiselno določiti rok za oddajo ponudb ter nosilca odgovornosti za doseganje rokov.

Poslovni proces pridobivanja novih kupcev po uvedbi sistema CRM omogoča pregled in določen nadzor nad prodajnimi priložnostmi. Menim, da bi proces lahko izboljšali z novejšimi tehnikami trženja. Z ustvarjanjem koristnih in zanimivih vsebin na spletu bi povečali količino potencialnih strank, ki vstopajo v prodajni lijak, ter poskrbeli za njihov redni dotok. Predlagam tudi boljši nadzor nad uspešnostjo procesa pridobivanja novih kupcev. Vsak komercialist bi moral redno pregledovati prodajni lijak in pripravljati ustrezne aktivnosti za izboljšanje procesa.

Drugi cilj uvedbe CRM-ja je bil združiti vse informacije o stranki v enoten sistem, kar je izvajalcem uspelo. S tem so se v podjetju znebili različnih seznamov kupcev in poslovnih kontaktov. Informacije niso več »last« tistega, ki jih je pridobil, temveč so na voljo vsem trenutnim in bodočim zaposlenim, ki bi jih lahko potrebovali.

Tudi tretji cilj, in sicer pridobiti podrobnejši pregled poslovanja podjetja s strani lastnikov, je bil uspešno dosežen. Vzpostavili so CRM ter komplementarni sistem poslovne inteligence, kjer lahko sedaj lastniki spremljajo realizacijo prodajnega plana. S tem so poenostavili tudi delo komercialistov, saj sedaj na hiter in enostaven način pregledujejo uspešnost doseganja plana ter načrtujejo prihodnje prodajne aktivnosti.

Poleg doseženih ciljev se koristi uvedbe sistema čutijo tudi na drugih področjih. Reševanje reklamacij je enostavnejše in hitrejše. Tehnični servis ima sedaj pregled nad svojih trenutnim in preteklim delom, kar je v pomoč tako njim samim kot tudi komercialistom. ISO-dokumentacija je ob vsakem trenutku dostopna vsem, ki jo potrebujejo, obenem pa je zagotovljena sledljivost dela na dokumentih.

Z vidika aktivne uporabe sistema CRM ocenjujem uvedbo kot uspešno. Projektna skupina je pravi čas reagirala na začetne težave, in sicer z apeliranjem na mlajše zaposlene, da pomagajo pri učenju starejših zaposlenih ter motiviranjem zaposlenih s predstavitvijo pozitivnih rezultatov vnašanja reklamacij in tehničnih vprašanj v CRM. Začetni skepticizem so zaposleni premagali in danes ne le razumejo in uporabljajo sistem, temveč tudi menijo, da je mnogo procesov sedaj bolj učinkovitih.

Kot pa sem omenila v zadnjem poglavju, management odnosov z odjemalci ni le informacijska rešitev. Za udejanjanje koncepta managementa odnosov z odjemalci z vsemi koristmi je treba spremeniti tudi kulturo podjetja. V vseh oddelkih podjetja se morajo zavedati pomembnosti osredotočenja na kupca in se ne obnašati, kot da so kupčeve želje in potrebe le delo komercialista.

LITERATURA IN VIRI

1. Buh, B., & Indihar Štemberger, M. (2014). Stanje menedžmenta poslovnih procesov v slovenskih organizacijah ter vloga organizacijske kulture pri privzemanju MMP. *Uporabna inforamtika*, 22(2), 76-84.
2. BPMN.org. (2005). BPMN Core Elements. Najdeno 2. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.bpmn.org/Samples/Elements/Core_BPMN_Elements.htm
3. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship managment. *The Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015-1024.
4. Chen, Y., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship managment (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
5. Damij, N. (2006). *Modeliranje in simulacija poslovnih procesov z nadgradnjo metodologije TAD* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Davenport, T., & Short, J. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.
7. Disch, W. (2003). CRM ist – was wir draus machen. Najdeno 4. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.swisscrmforum.com/archiv/pdf/Wolfgang_K_A_Disch.pdf
8. Dmitrović, T. (2011). *Management odnosov z odjemalci za pridobivanje konkurenčnih prednosti, Management odnosov z odjemalci 2010/11, prosojnice predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Donit Tesnit d.o.o. (2013). Najdeno 22. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.donittesnit.si/>
10. Eardley, A., Shah, H., & Radman, A. (2008). A model for improving the role of IT in BPR, *Business Process Managment Journal*, 11(3), 629-653.
11. Everett, C. (2002). Slings and arrows of CRM. Najdeno 20. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.computing.co.uk/ctg/analysis/1849527/the-slings-arrows-crm>
12. Greenberg, P. (2004). *CRM at the Speed of Light, Third Edition: Essential Customer Strategies for the 21st Century*. Emeryville: McGraw-Hill/Osborne.
13. Grover, V., Jeong, S., & Teng, J. (1998). Survey of Reengineering Challenges. *Information System Managment*, 15(2), 1-7.
14. Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Harrington, H. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill, Inc.
16. Indihar Štemberger, M. (2011). *Informatizacija managementa odnosov z odjemalci, Management odnosov s strankami 2010/11, prosojnice predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Jaklič, J. (2002). *Upravljanje in uporaba podatkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

18. King, S., & Burgess, T. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421-431.
19. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšić, V. (2000). Business Process Renovation in Slovenia: Problems and a Comparison with Croatia. *Economic and Business Review*, 2(2), 145-161.
20. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
21. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Kunstelj, R. (2006). *Izbira informacijske rešitve za management odnosov s strankami* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Lipka, S. (2006). Twelve steps to CRM without eating an elephant. *Handbook of business strategy*, 7(1), 95-100.
24. Marinšek, D. (2006). *Prenova poslovnih procesov in informatizacija malega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Medeot, T. (2010). *Uporaba sodobnih pristopov k informatizaciji poslovnih procesov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. *Microsoft*. Najdeno 10. septembra 2015 na spletnem naslovu www.microsoft.com/sl-si/dynamics/CRM.aspx
27. *Microsoft Dynamics CRM*. Najdeno 5. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.adacta.si/microsoft-dynamics/dynamics-crm>
28. Mihelič, A., & Škafar, B. (2008). *Poslovni procesi*. Ljubljana: Zavod IRC.
29. *OCAI online*. Najdeno 15. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ocai-online.com/>
30. Pauletič, I., Bavec, B., Grabeljšek, D., Markuš, T., & Faletič, J. (2012). Poročilo o raziskavi trga na področju sistemov CRM v Sloveniji. Najdeno 10. januarja 2012 na spletnem naslovu www.frodx.com
31. Pauletič, I., Bavec, B., Markuš, T., Drakulič, I., Pucigar, A., Lenart, G., Babčec, R. & Bergant, A. (2013). *Brezplačni priročnik za začetnike: Kaj je CRM in kako z njim upravljamo odnose s strankami*, (1. ponatis). Kranj: Frodeecs, neodvisna svetovalna družba, d.o.o.
32. Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(12), 135-168.
33. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
34. Sarner, A., Thompson, E., Sussin, J., Drakos, N., Maoz, M., Davies, J. & Mann, J. (2012). Magic Quadrant for Social CRM. Najdeno 27. septembra 2012 na spletnem naslovu http://gtr.net/wp-content/uploads/2012/10/Gartner-Magic-Quadrant-Social_CRM-2012.pds
35. Turban, E., Rainer, K., & Potter, R. (2001). *Introduction to information technology*. New York: Wiley.