

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V
BUTIČNEM HOTELU**

Ljubljana, marec 2021

GABRIEL PAHOR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gabriel Pahor, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Uvedba managementa odnosov z odjemalci v butičnem hotelu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 Turizem in hotelirska panoga	2
1.1 Zgodovina turizma in hotelirske panoge	3
1.2 Kategorizacija in različne tipologije hotelov	4
1.3 Butični hotel.....	5
1.3.1 Zgodovina in definicija.....	5
1.3.2 Različne vrste butičnih hotelov	6
1.3.3 Trženje butičnih hotelov.....	7
2 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI	7
2.1 Zgodovina managementa odnosov z odjemalci.....	7
2.2 Pojem in razne definicije managementa odnosov z odjemalci	9
2.3 Pomembnost uvedbe managementa odnosov z odjemalci.....	10
2.4 Arhitektura managementa odnosov z odjemalci	13
2.4.1 Operativni management odnosa z odjemalci.....	13
2.4.2 Analitični management odnosa z odjemalci.....	15
2.4.3 Kolaborativni management odnosa z odjemalci.....	17
2.5 Temeljni sklopi managementa odnosov z odjemalci	19
2.6 Cilji uvedbe managementa odnosov z odjemalci	21
2.7 Stroški in koristi managementa odnosov z odjemalci	22
2.7.1 Koristi.....	22
2.7.2 Stroški.....	24
3 UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI.....	25
3.1 Opredelitev in definicije uvedbe	26
3.2 Tri različne metodologije uvedbe managementa odnosov z odjemalci.....	26
3.2.1 Metodologija CRM-Iris	27
3.2.2 Metodologija CRM-Six Sigma.....	30
3.2.3 Metodologija Jun-Wu.....	31
3.3 Primerjava treh v nalogi opisanih metodologij.....	33
3.4 Koraki za uvedbo managementa odnosov z odjemalci.....	35
4 UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V BUTIČNEM HOTELU PAHOR	36

4.1	Kratka predstavitev obravnavanega butičnega hotela Pahor	36
4.1.1	Butični hotel	37
4.1.2	Kraški slog.....	37
4.1.3	Restavracija	38
4.2	Razlogi za uvedbo managementa odnosov z odjemalci.....	38
4.3	Izbrana rešitev CRM Hubspot	38
4.4	Uvedba managementa odnosov z odjemalci na bazi korakov, pridobljenih iz prikazanih metodologij	39
4.5	Rezultati in stanje v podjetju po uvedbi CRM Hubspot rešitve	43
4.6	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti nove Hubspot rešitve.	44
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	48
PRILOGA	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Časovni trak managementa odnosov z odjemalci	8
Tabela 2: Zablahovi vidiki	10
Tabela 3: Dvanajst faktorjev, ki vpliva pri stroških uvedbe CRM-ja	25
Tabela 4: Primerjava treh metodologij uvedbe managementa odnosov z odjemalci.....	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Arhitektura CRM-ja.....	13
Slika 2: Temeljni sklopi managementa odnosov z odjemalci	19
Slika 3: Vrednost stranke v času	24
Slika 4: Metodologija uvedbe CRM IRIS	28
Slika 5: Koraki sistematike DMAIC	30
Slika 6: Struktura uvedbe Jun-Wu metodologije	32
Slika 7: Logotip hotela	37
Slika 8: Kontakti.....	43
Slika 9: Koledar stranke	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z receptorko/natakarico	1
---	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CRM – (angl. Customer Relationship Management); management odnosov z odjemalci

CSS – (angl. Customer Service and Support); podpora strankam

E-HRM – (angl. Electronic Human Resource Management System); informacijskim sistemom za upravljanje človeških virov

EMA – (angl. Enterprise Marketing Automation); avtomatizacija trženja

Fax – (angl. facsimile); telefaks

IS – (angl. Information system); stanje informatike

Mlrd evrov – milijard evrov

MMS – (angl. Multimedia Messaging System); večpredstavnostni sporočilni sistem

OLAP – (angl. On-Line Analytical); sprotna analitična obdelava podatkov

SFA – (angl. Sales Force Automation); avtomatizacija prodaje

SMS – (angl. Short Message Service); sistem kratkih sporočil

UVOD

V današnjem konkurenčnem trženjskem okolju so za uspeh vse bolj ključni management odnosov z odjemalci (angl. Customer Relationship Management, v nadaljevanju CRM), zadovoljevanje strank ter zelo kakovostne storitve (Armstrong & Kotler, 2010, str. 28). Še posebej v hotelskem sektorju so stranke vedno zahtevnejše in prav njihovo zadovoljstvo je eden ključnih dejavnikov za pridobitev konkurenčne prednosti v hotelirstvu (Dominici & Guzzo, 2010). Za uresničitev želja vseh kupcev je najpomembnejši korak njihovo razumevanje. V nasprotnem primeru bo drugi hotel izpolnil njihova pričakovanja in mi bomo izgubili stranko (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler, 2012). Medtem pa Gronroos (2004) trdi, da morajo za predvidevanje želja in potreb kupcev hoteli uporabiti prave metode za zbiranje vseh informacij strank.

Po mnenju Mohammeda in Rashida (2012) je CRM prava zasnova oziroma tehnološka rešitev za hotelsko panogo. Zaradi negotovih trgov, zvestobe blagovnim znamkam, naraščajočih stroškov za pridobivanje novih kupcev ter cenovno občutljivih in bolj zapletenih kupcev se veliko hotelov odloči za uporabo CRM-ja. Razširjenost koncepta managementa odnosov z odjemalci je prikazana tudi v raziskavi Senturka (2012). Opisano je, da 92 % hotelov na svetu uporablja CRM (Senturk, 2012). Po izbruhu koronavirusa pa verjamem, da se bo prikazani odstotek dodatno zvišal.

Management odnosov z odjemalci (CRM) je opredeljen kot »postopek skrbnega upravljanja podrobnih informacij o posameznih kupcih, da se poveča njihova zvestoba« (Kotler & Keller, 2011, str. 135). Becker, Greve in Albers (2009) trdijo, da morajo podjetja izvajati poslovno strategijo, osredotočeno na stranke, kar pomeni, da se morajo vsi oddelki osredotočiti na potrebe kupcev. Uspešen CRM je eden izmed najbolj učinkovitih načinov za gradnjo poslovnih odnosov s strankami. Posledično bo višja tudi dobičkonosnost in hotel bo bolj konkurenčen (Mohammed & Rashid, 2012).

V magistrski nalogi obravnavam butični hotel Pahor, ki ga vodim že pet let. Od ustanovitve 2014 do marca 2020 smo beležili naraščajoče obiske gostov. V zadnjem letu pa se soočamo s koronavirusom. Promet je znatno padel in predvidevanja niso najboljša. Glede na tak nestabilen trg bo osrednji problem hotela obdržati stare stranke in pridobiti nove. V ta namen sem se odločil za poskusno uvajanje managementa odnosov z odjemalci. Uporabil sem orodje CRM, in sicer rešitev Hubspot.

Primarni namen naloge je izboljšanje poslovanja obravnavanega hotela, in sicer odpraviti probleme, kot so: nenatančno shranjevanje podatkov strank v rokovnik, ročno zapisovanje terminov in neučinkovito pošiljanje trženjskih oglasov po elektronski pošti. Sekundarni cilj naloge pa je z uvedbo nove CRM rešitve pomagati in nuditi podporo butičnemu hotelu, da v času koronavirusa in nestabilnega trga obdrži stranke ter pridobi nove.

Glavni cilji magistrske naloge so:

- predstaviti in analizirati turizem, hotelirsko panogo in butične hotele;
- pregledati strokovno literaturo in predstaviti teorijo, zasnovo ter razne vrste uvajanja CRM-ja;
- na bazi preučenih metodologij uvedbe CRM-ja pridobiti korake, ki jih bomo uporabili za poskusno uvajanje v izbranem butičnem hotelu;
- predstaviti butični hotel Pahor in CRM-rešitev Hubspot;
- prikazati poskusno uvajanje izbrane CRM-rešitve v butičnem hotelu Pahor.

V magistrski nalogi najprej opredeljujem turizem in hotelsko panogo oziroma zgodovino hotelske dejavnosti, razne tipologije hotelov ter se osredotočam na butične hotele. Nato predstavim pojem CRM-ja: zgodovino, razne definicije, arhitekturo, temeljne sklope, pomembnost uvedbe CRM-ja in njihove cilje ter stroške in koristi. Sledi teoretični okvir uvedbe managementa odnosov z odjemalci.

V četrtem poglavju na kratko predstavljam obravnavani butični hotel Pahor, ki ga je ustanovila in ga vodi družina Pahor od leta 2014. Prikazujem tudi izbrano CRM-rešitev Hubspot. Sledi poskus uvedbe izbranega CRM-programa v prej opisanem hotelu, rezultati ter analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Teoretični okvir, po katerem predstavljam poskusno uvajanje CRM-ja, so koraki, pridobljeni iz skupnih točk in kritičnih dejavnikov uspeha metodologij IRIS, SIX SIGMA IN JUN WU. Za izdelavo magistrskega dela sem najprej uporabil deskriptivni pristop, saj sem opredelil in pojasnil pojem turizma, hotelske panoge in butičnega hotela. Nato sem uporabil metode kompilacije ter povzemal stališča, analiziral, pregledal ter spoznal tuje in domače avtorje s področja managementa odnosov z odjemalci. V nadaljevanju sem z metodo komparacije primerjal in povezoval tri različne metode uvedbe, in sicer metodologije IRIS, SIX SIGMA in JUN WU. Na zadnje oziroma v empiričnem delu magistrske naloge sem opravil še študijo primera. Že pet let vodim družinski hotel, na podlagi lastnih izkušenj pa sem se odločil za poskusno uvedbo CRM-rešitve v lastnem butičnem hotelu. Sledil sem korakom, pridobljenim iz skupnih točk in kritičnih dejavnikov uspeha treh analiziranih metodologij, in prikazal poslovne procese pred uvedbo CRM-rešitve in po njej.

1 TURIZEM IN HOTELIRSKA PANOGA

Zgodovina potovanja spremlja človeštvo od samega začetka. Že od nekdaj so posamezniki in male skupine zapuščali prebivališča. Sprva zaradi preživetja (iskanje rodovitnejše zemlje, vode, živali itd.), nato zaradi komercialnih izzivov in verskih ter političnih interesov. Nazadnje pa so spodbujali kulturno izmenjavo in vzpostavljanje novih osebnih stikov (Marzolla, 2018).

1.1 Zgodovina turizma in hotelirske panoge

V antični Grčiji, točneje v Olimpiji, so se odvijale velike športne manifestacije. Občinstva in atletov je bilo veliko. V ta namen so bili postavljeni veliki šotori (auxilia) za brezplačno prenočitev. Romarji pa so večkrat poiskali zavetišče in oskrbo v raznih samostanih (Marzolla, 2018). Sčasoma so potovanja postajala čedalje pogostejša. Število trgovcev ter verskih romarjev se je večalo, posledično pa so se prikazale prve oblike prenočišč proti plačilu (Marzolla, 2018).

V zgodovini Evrope so bili prenočišča in hoteli namenjeni trgovcem in romarjem. Redkokdaj so jih uporabljali plemiči, le v nujnih primerih, ali pa ko v bližnji okolici ni bilo njim primerne bivalne enote, v kateri bi lahko prespali (Marzolla, 2018). Do leta 1500 so imeli hoteli večinoma skupna ležišča, le redkokdaj so nudili tudi enoposteljne sobe. Trgovanje pa je postajalo vse pomembnejše, saj je bilo vse več bogatih trgovcev. Prav ta sloj je spodbudil posodobitev prenočišč. Premožnejši trgovci se niso zadovoljili z uporabo navadne sobe, ampak so zahtevali višji standard. Nikoli niso potovali sami, vedno so imeli s seboj sužnje in uslužbence. Zaradi njihovih zahtevnejših povpraševanj in želja so jim začeli nuditi dodatne storitve, kot so britje, kovaštvo, zabava s pevci, učenje plesa itd. ... Nastajal je poklic hotelirja. Leta 1870 so se v Kölnu zbrali hotelirji 42 držav. Ustanovili so mednarodni statut, ki ureja hotelirsko panogo. Vseboval je razne napotke in pravila za spodbuditev korporacije. Dvajset let kasneje je bil ustanovljen tudi prvi sindikat uslužbencev hotelov. Cilj je bil pridobiti vse delavske pravice (Marzolla, 2018).

Anglež Thomas Cook lastnik turistične agencije, je leta 1841 prvič izvedel poseben izlet za študente, ki so potovali iz Leicestra v Longhborough. Nekaj let kasneje je bil eden izmed prvih, ki je organiziral turo po Evropi in Ameriki. Lahko trdimo, da je bil Cook pionir turističnih potovanj. V zelo kratkem času je razširil agencije po glavnih mestih celega sveta. Nudil je celovite rešitve potnikom, od prevoza do prenočišča. Ustanovil je prvo linijo charter za vlake. Po smrti Thomosa je njegovo podjetje ostalo eno pomembnejših na svetu. Leta 1919 je prvič organiziralo posebno letalsko turo iz Evrope v Ameriko (Marzolla, 2018).

Vse do časa med obema svetovnjima vojnima so bila zgoraj opisana potovanja namenjena le višjemu sloju. Do pravega preobrata je prišlo po drugi svetovni vojni oziroma v šestdesetih letih. Potovanja z vlakom so postala cenovno dostopnejša, plače pa so se zviševale. Vse več je bilo hotelov in turističnih agencij. Prvič v zgodovini je tudi nižji srednji sloj imel možnost potovati in spoznati različne kulture. Od takrat turizem beleži stalno rast gibanja potnikov. Število hotelov, raznih prenočišč, turističnih kmetiji, b & b, restavracij pa se stalno veča (Marzolla, 2018).

Danes je turizem ena ključnih postavk v proračunu številnih držav (Marzolla, 2018). Hotelirska panoga je prav gotovo njen ključni element. Zato sem se poglobil v hotele.

1.2 Kategorizacija in različne tipologije hotelov

Kategorizacija hotelov je zelo raznolika. Lahko jih razlikujemo glede na velikost, sezono delovanja, vrsto in namembnostjo hotela ter na način vodenja (Marzolla, 2019).

Velikost (Marzolla, 2019):

- mali hoteli imajo do 25 sob ter nudijo osnovne storitve;
- srednji hoteli imajo od 25 do 50 sob ter nudijo boljše storitve;
- srednje veliki hoteli imajo od 50 do 100 sob. Skoraj vedno imajo restavracijo ter nudijo veliko drugih storitev, kot so sejne sobe, bazeni, savne, bar, telovadnica, pralnica ...;
- veliki hoteli imajo od 100 do 300 sob ter nudijo vse storitve;
- mega hoteli imajo nad 300 sob ter nudijo vse možne storitve.

Sezona delovanja (Marzolla, 2019):

- hoteli, ki delujejo skozi vse leto;
- hoteli, ki delujejo intenzivno v določenih obdobjih in manj intenzivno v drugih;
- hoteli za poletno sezono;
- hoteli za zimsko sezono.

Vrsta ter namembnost hotela (Marzolla, 2019):

- zdraviliščni hoteli – večkrat se nahajajo v bližini posebnimi naravnih vodnih izvirov oziroma termalnih vod;
- beauty wellness hoteli – so namenjeni zdravju in negi telesa;
- športni hoteli – nudijo prostore za vadbo in treninge posameznih športnikov ter ekip;
- kongresni hoteli – namenjeni poslovnemu okolju ter organizaciji sestankov. Po navadi imajo velike sejne dvorane;
- butični hoteli – od velikih hotelov in motelov razlikujejo predvsem po tem, da nudijo prilagojene namestitve in storitve. Večkrat so v naravi ali pa v starih palačah, vilah, kmetijah in gradovih. Za vsakim butičnim hotelom se skriva zgodba, ki jo obujata že sama stavba in pohištvena oprema;
- široko razširjeni hoteli – sestavljeni so iz več stavb, razširjenih v eni občini ali v bližnjih občinah. Taka vrsta hotelov je razširjena v Italiji na podeželju, kjer so prenočišča vezane turistične kmetije.

Vodenje hotela (Marzolla, 2019):

- družinsko vodenje (večinoma v malih hotelih);
- družinsko vodenje s pomočjo uslužbencev (srednji hoteli);
- vodenje, zaupano direktorju in uslužbencem (srednje veliki in veliki hoteli);
- verige hotelov, kjer je en generalni direktor za vse hotel ter drugi za posamezne hotele (mega hoteli).

1.3 Butični hotel

Od začetka 21. stoletja so glavni akterji v turistični dejavnosti mega hoteli oziroma hotelske verige. Večina jih ima sedež v Združenih državah Amerike, prenočišča pa nudijo po vsem svetu. Taka oblika hotela se zrcali s klasično definicijo hotela, torej nudenje nastanitve za potnike (Anhar, 2001).

1.3.1 Zgodovina in definicija

V današnjem času gosti ne pričakujejo več le udobne sobe in večerje, ampak si želijo dogodivščine, presenečenja. Pri načrtovanju potovanj iščejo lastnosti, ki se po videzu in občutku opazno razlikujejo od klasičnih verižnih hotelov. Čeprav številni popotniki trdijo, da iščejo nastanitvene strukture, ki sovpadajo s tradicionalno zasnovo hotelov, butični hoteli postajajo vse bolj priljubljeni. Kdor nikoli ni prespal v butičnem hotelu, je dandanes že starokopitna oseba (Anhar, 2001).

Začetek butičnih hotelov seže v osemdeseta leta, ko sta leta 1981 odprla vrata javnosti prva dva butična hotela na svetu. To sta hotel Blakes v južnem Kensingtonu (oblikovala ga je slavna stilistka Anouska Hempel) in Bedford na Union Squareu v San Franciscu (prvi v nizu 34 butičnih hotelov, trenutno pa deluje pod zastavo enega najbolj uglednih igralcev v tem segmentu oziroma skupine Kimpton). Tri leta pozneje je Ian Schrager odprl svoj prvi butični hotel v mestu Murray Hill v New Yorku: hotel Morgans, ki ga je zasnoval francoski stilist Andrée Putnam (Anhar, 2001).

Opredelitev butičnega hotela se najbolj razlikuje od definicij velikega in mega hotela. Večina upravljavcev, ustvarjalcev in lastnikov butičnih hotelov se strinja z v nadaljevanju opisanimi glavnimi značilnostmi (Anhar, 2001):

- **Arhitektura in dizajn:** prepoznavnost, toplina in intimnost so ključne besede v arhitekturi in oblikovanju butičnih hotelov. Hočemo pritegniti nišo kupcev, ki išče posebno in raznoliko nepremičnino, sposobno izpolniti njihove individualne potrebe. Butični hoteli niso oblikovani standardno, ampak z občutkom. Številni se odločijo za različen slog opremljanja vsake sobe. Bivanje mora biti edinstveno tudi za večkratne goste. Na primer hotel Library v New Yorku ponuja različen stil pohištva (od romantike do glasbe) v vsaki sobi. Številni lastniki hotelov se odločijo za obnovo starih hotelov, stavb, kmetiji, vili ... ter jih preoblikujejo v butične strukture.
- **Nudene storitve:** najprej kratko vprašanje: »Ali je velikost stavbe sploh pomembna?« Večina najboljših butičnih hotelskih ne presega 50 sob. Lastniki in upravitelji slednjih menijo, da sta osebni stik oziroma povezava, ki jo imajo gosti s člani osebja tisto, kar razlikuje butične hotele od standardnih. Večina teh struktur spodbuja gradnjo osebnih stikov z gosti. Treba je omeniti, da taka zasnova ni vsakemu všeč. Podjetnik Ian Schrager, ustanovitelj in predsednik Ian Schrager Hotels (3000 sob v devetih nepremičninah) pa verjame, da kreativni ljudje opredeljujejo slog butik kot pristop in

odnos, ne glede na velikost hotela. Scharger ne daje večje pomembnosti osebnemu stiku, ampak poudarja pomembnost zabave gostov. V ta namen skuša s posebno arhitekturo, oblikovanjem, barvami, osvetljava, umetnostjo in glasbo doseči nepozabno gledališko vzdušje.

- **Ciljni gosti:** ciljni gosti butičnih hotelov spadajo v srednji višji dohodkovni razred.

1.3.2 Različne vrste butičnih hotelov

Butične hotele je zelo težko opredeliti le v eno skupino. Večina se jih razlikuje glede na velikost, čeprav imajo skoraj vsi nekatere skupne lastnosti. Kot pri vseh drugih gostinskih obratih so za uspešno zgodbo butične strukture zelo pomembni lokacija, kakovost izdelkov, povpraševanja na trgu, jasno opredeljen trženjski pristop, učinkovito vodenje rezervacije ... Ob upoštevanju teh značilnosti lahko razdelimo butične hotele v dve veji (Anhar, 2001):

- **Mestni butični hoteli:** v mestih je lokacija butičnih hotel ena izmed pomembnejših lastnosti. Dobra lokacija ni sinonim praktičnosti, ampak predvsem »modnosti« oziroma »šik« okolice. V skladu s tem se večina obstoječih mestnih butičnih hotelov nahaja v živahnih mestih, kot so New York, London, Milano, Pariz, Madrid ... Ian Scharger na primer trdi, da svoje hotele odpira le v modnih in medijskih prestolnicah. Kljub temu pa tudi veliko podjetij verjame v manjša, manj znana mesta. Trdijo, da je tam zelo velik potencial, saj veliki resort hoteli postajajo vse manj priljubljeni. Modernizem in interpretacija 21. stoletja – včasih usklajena z zgodovinskimi sestavinami in umetnostjo – sta prisotna v najbolj uspešnih mestnih butičnih hotelih. Tudi tehnologija in pametne naprave so zelo pomembne, saj lahko pripomorejo k še bolj ekskluzivnemu doživetju. Ne smemo pozabiti na zabavo. Ta ni le omejena na dogodke, kot so glasba v živo in nastopi, ampak se mora zrcaliti tudi v sami restavraciji, bivalnih prostorih, baru, razsvetljavi ter okraskih.
- **Butični hoteli v letoviščnih destinacijah:** večina butičnih hotelov v letoviščih so eksotični, majhni in intimni. Gostom omogočajo raziskovanje lokalnega življenja, ne da bi pri tem žrtvovali razkošje. Čeprav je tudi tokrat, kot v mestnih destinacijah, lokacija zelo pomembna, je »modnost« oziroma »šik« okolica mišljena povsem drugače. »Trendni« butični hoteli so pogosto dobro skriti, postavljeni v zapuščenih kotičkih otokov, podeželja in gora. Najbolj modne in priljubljene lokacije so večinoma težko dosegljive.

Uspešni butični letoviščni hoteli združujejo tradicionalno arhitekturo z udobjem in razkošjem modernizma, ne da bi pri tem izgubili osebnost lokalne skupnosti. Vsak butični hotel mora razviti svoj prepoznavni pečat. Razkošnost in odličnost pa sta edini podobnosti med butičnimi letoviškimi hoteli (Anhar, 2001).

V takih letoviščnih destinacijah je storitev na splošno pomembnejša kot v mestih. Letoviščni hoteli dejansko spodbujajo naravo, ki prevzame vlogo tehnologije. Kopeli s cvetnimi listi vrtnic, zasebni individualni bazeni za potopitev, kopanje v moštu, posebne degustacije ter

umetniške in slikarske predstavitve so le nekaj primerov butičnih ugodnosti, ki jih ponujajo v takih destinacijah (Anhar, 2001).

1.3.3 Trženje butičnih hotelov

Mnogo gostov izbere butične hotele samo zato, ker je to trendovsko in ne zaradi ugodnosti, ki jo ponujajo. V zvezi s tem se take strukture tržijo podobno kot številni drugi ekskluzivni izdelki. Prodaja se izkušnja. Trženje neodvisnega butičnega hotela je lahko zelo težko, saj so finančna sredstva večkrat omejena. Med glavnimi orodij marketinga lahko naštejemo pošiljanje sporočil ciljnemu trgu, uporaba CRM-ja in družbenih omrežij, pripovedovanje zgodb, ki se nanašajo na posebne izkušnje, lokacije ter zgodovino nastanka hotela (Anhar, 2001).

Butični hoteli prinašajo tudi določene koristi z vidika poslovanja in dobičkonosnosti. Povpraševanje kupcev stalno narašča, lastnikom pa ni treba plačati franšiznega nadomestila, da bi postali del večje verige. Ob ustanovitvi so večkrat zelo uspešni, saj se razlikujejo od množičnih hotelov. Da ostanejo konkurenčni na cvetočem trgu butičnih hotelov, se morajo stalno prilagajati nenehno spreminjajočim se potrebam, okusom, željam in modi (Anhar, 2001).

2 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

Izvor oziroma začetek managementa odnosov z odjemalci (CRM) sega v osemdeseta leta. Takrat so prvič uporabljali podatkovne baze in procese trženja. Levitt je bil eden izmed prvih, ki je opisal korake trženja, upoštevajoč poslovne odnose s kupci. Ti so postajali vse pomembnejši in podjetja so začela analizirati in izbirati standardna naročila ter potrebe strank. Izbrani podatki so bili koristni za izdelavo novih proizvodov (Levitt, 1981).

2.1 Zgodovina managementa odnosov z odjemalci

V devetdesetih letih je pojem CRM postajal vse bolj prepoznaven. Iz klasične poslovne strategije podjetja se je razvil v strategijo, ki vključuje uslužbence, poslovne procese in tehnologije. Sprememba strategije je opredeljena v treh fazah (Epifani & Ciofalo, 2003):

- **prva faza:** začetek devetdesetih let, pozornost je usmerjena v klicne centre in v avtomatizacijo prodajnih procesov (angl. sale force automation);
- **druga faza:** v sredini devetdesetih let podjetja fokusirajo zanimanje v izboljšanje/dopolnitev komunikacijskih kanalov s strankami;
- **tretja faza:** konec devetdesetih in začetek 21. stoletja zaznamuje osredotočenost na kupce in začetek shranjevanja podatkov v oblake. Ključno je detajlno poznavanje strank, saj le tako lahko pridobimo njihovo zaupanje in sklepamo dolgoročne posle.

Prva faza spremembe strategije CRM-ja je bila zasnovana na povišanju prodaje ter na izboljšanju servisa kupcev. Podjetja so s pomočjo novih rešitev zbirala podatke o prodaji in trženju ter jih shranjevala v podatkovne baze (Epifani & Ciofalo, 2003).

V drugi fazi je bil cilj osredotočenje na izboljšanje/dopolnitev komunikacijskih kanalov s strankami. Bistvo ni bilo več le zadovoljevanje potreb naših ciljnih potrošnikov, ampak jih prepričati, da postanejo naše stalne stranke. Zelo pomembna je bila tudi integracija elektronske pošte in spleta. Prav splet je bil ključnega pomena za izboljšanje odnosov s strankami. Pošiljanje in zbiranje raznih informacij odjemalcev je postalo vse lažje in hitrejše. Stalne stranke so sčasoma dobile celo 24-urni vpogled v portal dobavitelja in tako v hipu izvedele cene, značilnosti ter katere storitve in materiali so na razpolago. Na nasprotni strani pa je organizacija hitreje pridobila pomembne informacije o kupcih, kot so njihove preference ter kako se obnašajo pri nakupu (Epifani & Ciofalo, 2003). Opisano drugo fazo bi Berry definiriral kot strategijo za pridobitev, ohranitev ter izboljšanje odnosov s stranko (Berry, 1983).

Zadnja faza je namenjena ustvarjanju prilagojenega poslovnega procesa za vsakega kupca. Organizacija se je poglobila v analizo vseh pridobljenih informacij preko različnih komunikacijskih kanalov in podatkovnih baz. Zbiranje podatkov v oblake traja nedoločen čas, razen v primeru prekinitve sodelovanja s stranko. Prav tretja faza jasno definira CRM, ne le kot tehnologijo, ampak kot pravo poslovno strategijo, ki ima cilj voditi in upravljati dolgotrajne odnose s ključnimi strankami. Ravno slednja strategija lahko predstavlja poslovno prednost na trgu in poviša dobičkonosnost podjetja (Epifani & Ciofalo, 2003). V tabeli 1 je prikazan časovni trak razvoja managementa odnosov z odjemalci.

Tabela 1: Časovni trak managementa odnosov z odjemalci

Leto	Uporabljena tehnologija
Pred letom 1950	- nalivno pero, - zvezki, - rokovniki ...
Med letoma 1950 in 1960	Iznajdba nove naprave Rolodex.
Med letoma 1960 in 1970	Nadaljnja uporaba Rolodexa, ter shranjevanje podatkov, dokumentov v kartonske mape.
Med letoma 1970 in 1980	Prenos imenikov iz rokovnikov v osrednji računalnik.
Med letoma 1980 in 1990	- Uporaba statistike za analizo podatkov strank. - Shranjevanje statističnih rezultatov za nadaljnjo trženje.
Med letoma 1990 in 2000	- Leta 1993 podjetje Siebel System predstavi prvo inačico managementa odnosov z odjemalci. - Rešitev nudi preproste funkcije za trženje
Med letoma 1990 in 2000	- Leta 1999 podjetje Salesforce iznajde prvo oblačno varianto rešitve CRM.

se nadaljuje

Tabela 1: Časovni trak managementa odnosov z odjemalci (nad.)

Leto	Uporabljena tehnologija
Med letoma 2000 in 2010	<ul style="list-style-type: none"> - Podjetje Microsoft vstopi na trg managementa odnosov z odjemalci z rešitvijo Microsoft Dynamics. - Oblačna različica CRM-ja postaja vse bolj priljubljena. - Povezava s socialnimi omrežji.
Od leta 2010 do danes	<ul style="list-style-type: none"> - Izboljšanje grafičnega oblikovanja. - Mobilna različica. - Boljša statistična analiza. - Strojno učenje CRM-ja.

Vir: DiNardi (2018).

2.2 Pojem in razne definicije managementa odnosov z odjemalci

Pojem CRM se je začel širiti v devetdesetih letih, ko so se prikazale na trgu prve tehnološko informacijske rešitve. Seveda CRM ni le tehnološka rešitev, ampak je poslovna strategija. Tehnologija je resnično glavni element tega pojma, ampak ne zadostuje za pravilno definicijo.

Kaj je sploh CRM? Podal bom nekaj definicij, ki sem jih dobil po pregledu strokovne literature:

- CRM ni le tehnološki program, ampak je tudi informacijski sistem, usmerjen na kupce, strategija, skupek poslovnih procesov in metodologija. Skratka, je skupek vsega oziroma je vse, kar si mi želimo (Greenberg, 2001);
- CRM je metodologija poslovnega upravljanja organizacije. Zastavljeni cilj je ustvarjanje vrednosti (prometa, dobička) tako, da postavljamo prilagojena razmerja za kupce (Munari, 2001);
- Coltman pa trdi, da je poslovna strategija CRM osredotočena na kupca. Brez njene uporabe ne bomo kompetitivni. Veliko podjetji uporablja CRM-rešitev, saj tako učinkoviteje sledijo oziroma se osredotočajo na stranke. Hitreje se odzivajo na njihove potrebe/želje (Coltman, 2006);
- CRM je skupek aktivnosti, ki določajo dolgotrajne odnose (pred, med in po prodaji) s potencialnimi, preteklimi in sedanjimi strankami s ciljem izboljšati pogajanja na srednji, dolgoročni rok (Cherubini & Pattuglia, 2013);
- Kincaid opredeljuje pojem CRM, kot skupek informacij, poslovnih procesov, tehnologij in uslužbencev, potrebnih za dosmrtno upravljanje odnosov s strankami (Kincaid, 2003).

Iz vseh teh definicij je jasno, da je učinkovita uvedba kar trd oreh. Skratka, CRM je skupek vseh že podanih definicij: informacijski sistem, usmerjen na kupce, poslovna strategija je osredotočena na kupca, skupek poslovnih procesov, skupek aktivnosti, tehnologij in uslužbencev, ki določajo dolgotrajne odnose ter metodologija poslovnega upravljanja

organizacije. Veliko podjetij misli, da je CRM le tehnologija in ne daje večje pozornosti spreminjanju celotnih poslovnih procesov usmerjenim kupcem. Ravno take organizacije so neuspešne pri uvedbi. Pravilna izvedba ter uporaba nove računalniške informacijske rešitve potrebuje, da tehnologija, poslovni procesi in uslužbenci delujejo v harmoniji ter ravnatežju (Injazz & Karen, 2003).

Zablah, Bellenger in Johnston (2004) pa opredelijo pojem CRM s štirimi vidiki, in sicer CRM je:

- proces,
- strategija,
- filozofija,
- tehnologija.

V tabeli 2 so predstavljeni in opisani vsi 4 vidiki.

Tabela 2: Zablahovi vidiki

CRM je:	Opis	Predpostavke za uspeh
Proces	Odnos med podjetjem in kupcem se razvija postopoma, le tako bo dolgoročno trajal.	Uspeh CRM-ja je odvisen od prilagajanja podjetij do kupcev. Zadovoljiti morajo njihove nove potrebe.
Strategija	Vrednost prispevka vsake stranke določa, koliko časa in resursov ji bomo namenili.	CRM bo uspešen le, če organizacije ocenijo in odločijo, kateri odnosi so pomembnejši. Izbrati morajo tiste stranke, ki imajo dolgoročno višjo dobičkonosnost.
Filozofija	Zadržati stranke in imeti višje prihodke je lažje, če zgradimo oziroma ustvarimo dolgotrajne odnose s poslovnimi partnerji.	Usmerjenost v stranke in poznavanje njihovih potreb sta ključna dejavnika za uspeh CRM-ja.
Tehnologija	Pravilna uporaba in obvladovanje tehnologije predstavljata ključna vira za postavitve trajajočih odnosov s profitabilni stranki.	Izbrana tehnologija (informacijski CRM-program) mora biti funkcionalna. Uslužbenci jo morajo sprejeti in obvladovati. V primeru, da zgoraj opisani predpostavki nista upoštevani, CRM ne bo uspešen.

Vir: Zablah, Bellenger & Johnston (2004).

2.3 Pomembnost uvedbe managementa odnosov z odjemalci

CRM je ključen za (Teamleader, 2018):

- premagovanje konkurence;
- povečanje in izboljšanje prodaje;
- znižanje stroškov in skrajšanje časa;

- izboljšanje poslovnih procesov podjetja;
- izboljšanje stikov s strankami.

Premagovanje konkurence. Podjetja in trgi postajajo vse bolj globalni in digitalni. Med letoma 2021 in 2027 Evropska unija načrtuje naložbe za 9,2 mrd evrov v digitalizacijo podjetij (European Parliament, 2019). Glede na take napovedi bomo lahko kompetitivni le, če bodo tudi naša podjetja vlagala v digitalizacijo. Naložba v CRM-sistem je že del digitalizacije (Teamleader, 2018).

Druga zmagovita strategija pred konkurenco je postavitve zadovoljevanja kupca oziroma stranke na prvo mesto. Tudi tokrat je CRM-sistem zelo pomemben, saj lahko sledimo številnim strankam tako učinkovito, kot da bi bila ena sama (Teamleader, 2018).

Povečanje in izboljšanje prodaje. Stalna kontrola poslovnih procesov in strank: s pomočjo CRM-ja lahko učinkovito kontroliramo različne procese prodaje, kot so trženje, pošiljanje ponudb, prodaja ter pregled reklamacij (Teamleader, 2018).

Zelo pomembno je tudi prepoznavanje tistih strank, ki so dobičkonosnejše. Usmerili se bomo nanje in pripravili točne premišljene trženjske kampanje. Skušali bomo tudi prepoznati njihove želje in potrebe (Teamleader, 2018).

Prepoznati priložnosti: dve dobri trženjski priložnosti sta prodaja komplementarnih proizvodov (cross-selling ponudba) in prodaja dražjih ali proizvodov v večjih količinah (up-selling). V primeru, da bo naš CRM pravilno nastavljen, nam bo lahko povedal, katero strategijo uporabiti z različnimi kupci. Če bo povezan še z našo spletno trgovino, bomo lahko tudi ugotovili, kateri izdelki so najbolj iskani (Teamleader, 2018).

Znižanje stroškov in skrajšanje časa. Hitrejše pridobivanje in posodabljanje informacij: shranjevanje in posodabljanje podatkov o strankah je mogoče neposredno v podatkovno bazo CRM-ja. Večkratno dodajanje informacij ali novih kupcev poteka avtomatizirano. Prihranjeni čas je razviden predvsem pri iskanju podatkov in informacij, saj so zdaj zbrani vsi na enem mestu (Teamleader, 2018).

Dostop do CRM-ja kjer koli in kadar koli: podatkovna baza je dostopna vsem preko računalnika, pametnega telefona ali tablice kjer koli in kadar koli (Teamleader, 2018).

Večina CRM-jev ima shranjene podatke kar v oblaku, slednji pa so na razpolago ali z uporabo računalnika ali pa preko aplikacije CRM na pametnem telefonu ali tablici. Na tak način so informacije dostopne kjer koli in kadar koli, posledično pa bomo učinkovitejši. Res je potrebno stalno posodabljanje podatkov (Teamleader, 2018).

Avtomatizacija administrativnih nalog: pri iskanju CRM-ja je pametno izbrati takega, ki omogoča povezovanje drugih informacijskih programov (npr. programi za računovodstvo, skladiščenje, nabavo ...). Na primer pri pisanju ponudb CRM-sistem sprejete ponudbe

neposredno spremeni v fakture. Prihranili bomo veliko časa, saj bomo digitalizirali več prodajnih procesov. Pregled nad likvidnostjo oziroma blagajno in fakturami bo veliko boljši (Teamleader, 2018).

Izboljšanje poslovnih procesov podjetja. Izboljšanje komunikacije in sodelovanja: z uporabo CRM-ja so različni oddelki bolje povezani. Informacije so transparentne, veliko napak pa je odpravljenih (Teamleader, 2018).

Večina CRM-jev nudi tudi možnost koledarja oziroma virtualni delovni načrt. Na tak način lahko vsak dan pogledamo naše obveznosti in jih planiramo. Posledično imamo tudi vpogled na naše uslužbence, ali se držijo dnevnih načrtov (Teamleader, 2018).

CRM nam je v veliko pomoč tudi, ko je zaposleni na dopustu ali bolniškem dopustu. Vsi glavni podatki strank so shranjeni v podatkovni bazi. Brez večjih težav lahko nekdo drugi nadomesti osebo, ki je odstopna (Teamleader, 2018).

Osredotočenost na informacije: osredotočenost na informacije je ključnega pomena pri izboljšanju poslovnih procesov tako pri prodaji kot pri podpori prodaje. Vsi uslužbenci enega oddelka imajo popoln dostop do vseh informacij, zapiskov, projektov ... (Teamleader, 2018).

Naj predpostavimo, da CRM ni le programska rešitev za shranjevanje in izmenjavo podatkov, temveč je informacijski sistem, ki je izrednega pomena za izdelavo planov, delegiranje nalog, pošiljanje faktur, obravnavanje reklamacij ... Skratka je rešitev za vodenje večine poslovnih procesov (Teamleader, 2018).

Učiti se iz napak: naložba v tehnološko rešitev, ki nudi detajlne statistične podatke, ne predstavlja luksuzne potrebe, ampak pravi kritični dejavnik uspešnosti. Imeti popoln vpogled na prodajo, na odstotek pridobljenih potencialnih kupcev, na število klicev, ki so jih opravili naši zaposleni itd., je zelo pomemben dejavnik uspešnosti (Teamleader, 2018).

Vse te statistične informacije so koristne pri sledenju skupinskih in individualnih rezultatov uslužbencev. Posledično bomo lahko nudili čim boljše podporo svoji ekipi in poslovni rezultati podjetja oziroma prihodki ter dobiček bodo višji (Teamleader, 2018).

Izboljšanje stikov s strankami. Stalno zadovoljevanje stranke: stalni pregled vseh informacij naših strank je zelo pomemben, saj bomo na tak način lahko zgradili čim bolj prijateljski odnos s svojimi kupci (Teamleader, 2018).

Dober CRM nas tudi obvesti, katerim strankam pošiljati reklame, katere smo že poklicali, katere so na dopustu ... (Teamleader, 2018).

Imeti popolno sledljivost nad odgovori naših strank: CRM v oblaku je koristen pri vzpostavitvi in zadržanju poslovnega sodelovanja. Vse informacije in podatki so popolno sledljivi oziroma so pregledne vse pretekle komunikacije in poteze. Dober primer sledljivosti

je shranjevanje vseh poslanih ponudb ali vseh rešenih reklamacij z izmenjavo izdelka (Teamleader, 2018).

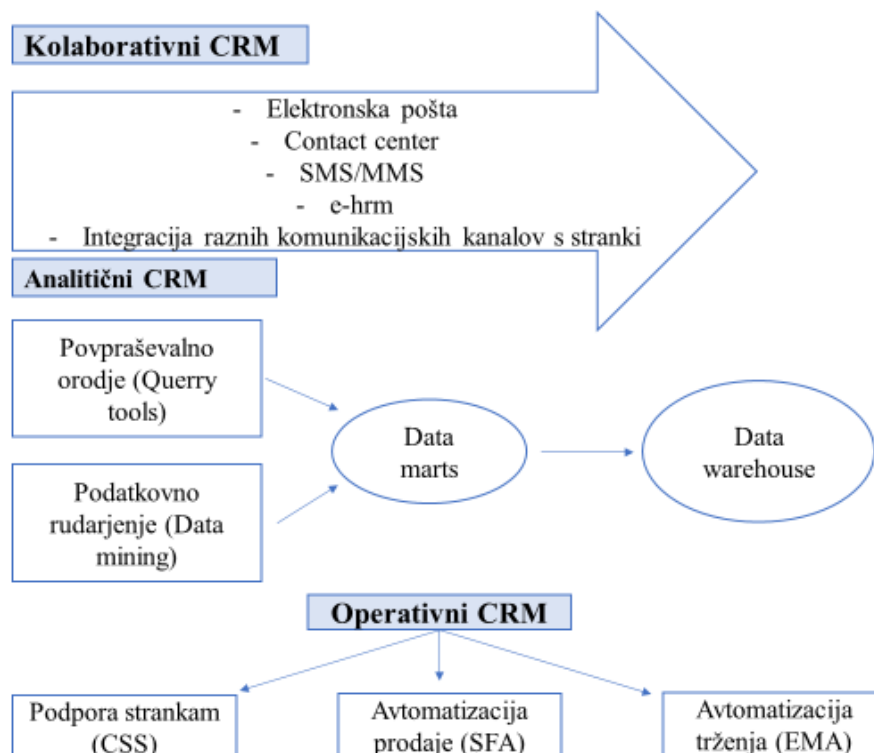
2.4 Arhitektura managementa odnosov z odjemalci

Informacijske rešitve za CRM lahko uvrščamo v naslednje tri skupine (Epifani & Ciofalo, 2003):

- operativni CRM;
- analitični CRM;
- kolaborativni CRM.

Na sliki 1 je prikazana arhitektura operativnega, analitičnega in kolaborativnega managementa odnosov z odjemalci.

Slika 1: Arhitektura CRM-ja



Vir: Lastno delo.

2.4.1 Operativni management odnosa z odjemalci

Operativni CRM je skupek aplikacij in tehnoloških rešitev, ki omogočajo podjetjem in njihovem uslužbencem hitrejšo in učinkovitejšo interakcijo s kupci. Skratka, procesi trženja, prodaje in podpore strank so avtomatizirani in posledično hitrejši. Operativni CRM zavzema tiste oddelke podjetja, ki so v neposrednem stiku s stranko. Nato te oddelke koordinira z

drugimi, kot so proizvodnja, skladišče, nabava ter tehnološki oddelek (Epifani & Ciofalo, 2003).

Dandanes imajo podjetja na razpolago številne komunikacijske kanale, saj se tehnologija nenehno razvija. Glavni komunikacijski kanali so: telefon, fax, SMS, MMS, razne mobilne aplikacije (WhatsApp, Viber, Telegram ...), Skype, Facebook, Instagram in mnogi drugi (Epifani & Ciofalo, 2003). Glavni sestavni deli operativnega CRM-ja pa so: podpora strankam (angl. Customer Service and Support, nadaljevanju CSS), avtomatizacija prodaje – Sales Force Automation (SFA) in avtomatizacija trženja – Enterprise Marketing Automation (EMA) (Epifani & Ciofalo, 2003).

Podpora strankam (CSS): podpora sedanjim in potencialnim strankam spada med pomembnejše dejavnike poslovne prednosti (Epifani & Ciofalo, 2003).

- Klicni center je eno izmed najuspešnejših orodij za podporo kupcem, čeprav je spletni klicni center boljši, hitrejši in cenejši. Prilagajamo ga lahko vsaki stranki, tehnična pomoč pa je lahko pisna, slušna ali celo vizualna »face-to-face« (preko kamere računalnika, pametnega telefona).
- Drugo zelo uporabljeno orodje je elektronska pošta, ki se je v zadnjih letih zelo razvila, saj zdaj omogoča veliko hitrejših in avtomatiziranih procesov, kot so: upravljanje številnih povpraševanj, hitrejši odgovori, zasledovanje in določitev pomembnejše pošte oziroma strank, predlaganje raznih modelov odgovora ter njihovo samodejno pošiljanje. Kljub vsem tem izboljšavam se ne moremo 100-odstotno zanašati na računalnik, saj bo v primeru napake ali poznega odgovora stranka zelo nezadovoljna.
- Tretje orodje je datoteka pogosto zastavljenih vprašanj – Frequently Asked Question (FAQ). Ta izbira in poda odgovore na pogosta vprašanja kupcev. Stranke zelo cenijo tako podporo, saj večkrat dobijo hitrejšo rešitev, kot če bi klicali v klicni center. Tudi podjetja spodbujajo to rešitev, saj so stroški nizki, učinek pa je zelo visok.

Avtomatizacija prodaje (SFA): uporaba določenega računalniškega programa omogoča avtomatizacijo prodaje. Ključne informacije strank so zbrane v podatkovni bazi ter so na razpolago vsem prodajalcem. Program jih analizira in optimizira cikel prodaje. Pogajanja so hitrejša in ponudbe, razni paketi ter cene, so avtomatsko postavljeni (Epifani & Ciofalo, 2003).

Uporaba nove tehnološke aplikacije poenostavi sodelovanje med različnimi oddelki. Vodstvo podjetja ima boljšo in takojšnjo vizijo nad različnimi postopki prodaje in podpore strankam. Lahko bolj natančno predvideva potrebe in želje kupcev, vsaki stranki nudi rešitve po meri, nazadnje pa ima kontrolo nad prodajalci. Za vsakega posebej lahko izračuna dobičkonosnost in če so bili postavljeni cilji doseženi. Občasno jih tudi združuje v ekipe in jih skupinsko ocenjuje. Na tak način izvejo, kdo potrebuje več podpore in kdo lahko deluje posamezno.

Tudi kupci bodo imeli večjo korist, saj imajo na razpolago takojšnje, številne in natančnejše informacije o nakupu (Epifani & Ciofalo, 2003).

Avtomatizacija trženja (EMA): aplikacija CRM omogoča tudi avtomatizacijo trženja. Izbrani in analizirani so samo tisti podatki strank, ki so strateškega pomena za dobičkonosnost podjetja. Program tudi planira, upravlja in ocenjuje marketinške kampanje. Stroški trženja bodo nižji, saj bodo vse enostavne promocije digitalizirane in avtomatizirane. Na kratko povedano, nekateri uslužbenci oddelka za trženje, ki opravljajo naloge z nizko dodano vrednostjo, bodo nadomeščeni z aplikacijo. Z uporabo CRM-ja lahko tudi vsakodnevno nadziramo vse komunikacije, interakcije in trženjske akcije s strankami (Epifani & Ciofalo, 2003).

Prva metoda novega trženja je samodejno pošiljanje kampanj točno določenim strateškim kupcem. Podjetja lahko vodijo in analizirajo veliko število informacij in posledično lahko segmentirajo stranke v točno določene skupine. Ne upoštevajo le dobičkonosnosti, ampak različna merila, kot so: geografska lega, točnost plačil, število zaposlenih itd. (Epifani & Ciofalo, 2003).

Druga metoda je uporaba podatkovne baze v kombinaciji s CRM-jem za trženje. Izbrane informacije strank so samodejno analizirane. Nato program na bazi analiziranih podatkov oceni vsako stranko posebej in poda okvirno napoved povpraševanja. Smernica bo ocenjena v številkah, višja bo ocena, večja bo možnost prodaje. Te ocene so zelo pomembne, saj so podjetja, ki jih upoštevajo oziroma uporabijo, uspešnejša pri trženju. Marketinške kampanje so učinkovitejše, saj so izdelane za točno analizirane stranke (Epifani & Ciofalo, 2003).

Tretja faza je sestava oziroma uporaba prilagojenih trženjskih kampanj. Stranke se ne obnašajo vedno na enak način, zato moramo biti pripravljeni na razne situacije. Nadzor kupcev je ključen, saj bomo le na tak način pravočasno ukrepali v različnih položajih. Ta metoda je zelo učinkovita. Stranke so zadovoljnejše, saj je naš pristop natančnejši (Epifani & Ciofalo, 2003).

2.4.2 Analitični management odnosa z odjemalci

Analitični CRM sloni na uporabi podatkovne baze, ki je sestavljena iz izbranih informacij CRM-ja ter iz drugih notranjih in zunanjih podatkov. Sledi njihova analiza, saj želimo pridobiti čim podrobnejše potrebe in preference kupcev. Skratka, cilj analitičnega CRM-ja je zagotoviti stalni nadzor strank (Rožanec, 2019).

Tehnični vidik se je postopoma razvijal iz preprostih, v vedno bolj kompleksne rešitve. Trenutno analitični CRM sestavljajo posebni programi, ki omogočajo izgradnjo profilov kupcev. Sledijo strategije za njihovo segmentacijo, ki so (Epifani & Ciofalo, 2003):

- tehnološke rešitve za integracijo podatkov (Data Warehouse in Data Mart);
- aplikacije oziroma programi za analizo podatkov in informacij kupcev (Query in Reporting, OLAP in Data Mining), ki omogočajo njihovo vključevanje in krepitev;
- tehnološke rešitve za integracijo podatkov: večkrat so strateške informacije in podatki

strank težko dosegljivi, saj so shranjeni v različnih formatih. Taka pomanjkljivost mora biti odpravljena, saj se prav v ta namen veliko število podjetij odloča za uporabo novih, naprednih podatkovnih baz. Te lahko upravljajo, vodijo in zbirajo raznolike podatke ter informacije vseh formatov, pridobljenih pri različnih zunanjih in notranjih virih.

Data Warehouse zbira in integrira vse možne podatke, kot so demografski, navade obnašanja, priljubljenost proizvodov/storitev ter raznih kanalov komunikacije ... nato jih obdelava tako, da so na razpolago vsem oddelkom organizacije. Tudi Data Mart deluje podobno kot Data Warehouse, le da integracija poteka natančneje. Slednji program pregleda točno vnaprej določene informacije, saj rezultati niso namenjeni celotnemu podjetju, ampak le enemu oddelku. Integracija je hitrejša, ker je manj podatkov. Ta rešitev je vse bolj priljubljena, saj imajo vodilni kadri na tak način hitrejši vpogled v razne oddelke (Epifani & Ciofalo, 2003).

Programi za analizo podatkov: glavni dve rešitvi za analizo izbranih in integriranih podatkov sta: orodje za povpraševanje (angl. Query tools) in podatkovno rudarjenje (angl. Data Mining). Orodje za povpraševanje sestavljajo: reportaže, vprašanja in sprotne analitične obdelave podatkov (angl. On-Line Analytical Processing, v nadaljevanju OLAP). Z uporabo reportaž in z vprašanji analiziramo podatkovno bazo. Pridobimo razne informacije oziroma deskriptivne modele, ki bodo zelo koristni za razne poslovne odločitve. Primer iskanega vprašanja v podatkovni bazi: Kateri so najboljši kupci? Tudi z uporabo OLAP-a analiziramo podatkovno bazo, čeprav tokrat ne najdemo le odgovora na vprašanje, ampak tudi razlog, zakaj je prišlo do takega zaključka. Podrobno poznavanje kupcev omogoča razvoj bolj prepričljivih tržnih kampanj (Epifani & Ciofalo, 2003).

Če povzamemo, podatkovno rudarjenje nudi (Rožanec, 2019):

- natančno analizo strank, njihovo dobičkonosnost ter napovedovanje navad;
- segmentacijo kupcev po dobičkonosnosti ali glede na njihove potrebe;
- analizo nakupovalnih navad, atraktivnih izdelkov in storitev.

Podatkovno rudarjenje pa sestavljata dve glavni rešitvi: **deskriptivni modeli** in **napovedovalni modeli**. Uporaba deskriptivnih modelov pri analizi podatkovne baze olajša interpretacijo raznih informacij. Pridobljeni rezultati so ključni pri poslovnem odločanju. Napovedovalni modeli pa nudijo oziroma skušajo napovedovati želje in potrebe strank. Prav v ta namen so veliko bolj uporabni kot deskriptivni. Zadovoljevanje naših strank predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov uspeha. Ti modeli uporabljajo pretekle tržne kampanje in kazalnike prodaje. Analizirajo jih in pregledajo, kako so se stranke odzvale oziroma obnašale v različnih premerih. Na tak način skušajo pridobiti pomembne informacije za izdelavo nove bolj učinkovite kampanje. Ugotovijo in napovedujejo tudi, katere stranke bodo kupile točno določene izdelke/storitve ter v katerih segmentih bodo bolj dobičkonosne (Epifani & Ciofalo, 2003).

2.4.3 Kolaborativni management odnosa z odjemalci

Kolaborativni CRM je skupek metodologij in tehnoloških rešitev (npr.: razni blogi in socialna omrežja), ki podpirajo in izboljšajo poslovne procese znotraj podjetja (z uslužbenci), predvsem pa z vsemi odjemalci (kupci, dobavitelji in poslovni partnerji) (Epifani & Ciofalo, 2003).

Oskrbovalna veriga bo učinkovitejša, hitrejše bo pridobivanje določenih storitev in produktov, izven podjetja pa se izboljša odzivnost za potrebe kupcev. Ta CRM uporablja tudi samopostrežne storitve za kupce in sistem za upravljanje odnosov s partnerji (dobavitelji, distributerji in trgovci) (Rožanec, 2019).

V zadnjih letih se je krepko zvišalo število raznih komunikacijskih kanalov s strankami in dobavitelji. Posledično so lahko komunikacijske rešitve izdelane po meri uporabnika. Vse te nove izdelke lahko razvrstimo v tri večje skupine (Epifani & Ciofalo, 2003):

- tehnološke rešitve, ki omogočajo konvergenco med glasom in podatki. Posledično se lahko uporabljajo avtomatizirani odgovori na telefonske klice, registracijo klicev, povezovanje klicev med računalnikom in telefonom ter avtomatizirano sestavo številka za klice marketinškega namena;
- tehnološke rešitve za prepoznavanje glasov ter te, ki pretvarjajo glas v pisno obliko in obratno;
- uporaba socialnih družbenih omrežij s strateškimi in pomembnejšimi kupci.

Integracija raznih komunikacijskih kanalov s kupci poteka z uporabo nove rešitve, imenovane Contact center. Slednja deluje podobno kot klicni center z razliko, da je bolj napredna, saj poleg klasičnih telefonskih klicev združuje tudi SMS-e, MMS-e, e-maile, aplikacije, kot so npr. Whatsapp, Viber itd. Vsi so zbrani v enem uporabniškem komunikacijskem vmesniku (Contact center) (Epifani & Ciofalo, 2003).

Skupno zbiranje vseh zgoraj omenjenih komunikacijskih rešitev je ključnega pomena. Pri iskanju in zasledovanju preferenc ter želja naših kupcev bomo veliko bolj učinkoviti, saj bomo pridobili vse potrebne informacije veliko prej. Tudi kupce bomo učinkoviteje razvrstili v razne skupine oziroma tiste, ki imajo višjo dobičkonosnost in v tiste z nižjo. Skratka, vpogled v naše stranke bo popolnejši in jasnejši, odnos z njimi pa bo na višji ravni (Epifani & Ciofalo, 2003).

Druga pomembna tehnologija za notranjo integracijo podjetja (se pravi z uslužbenci) je informacijska rešitev elektronskega upravljanja s človeškimi viri (angl. Electronic Human Resource Management System, v nadaljevanju e-HRM). Sestavljajo jo razni sistemi za boljše upravljanje kadra. Kot je že opisano, je stranka postala pomembnejša, uslužbenci pa posledično niso več le sestavni element organizacije, ampak pravi nosilci dejavnosti in trženja. Tako kot kupce je tudi našo ekipo treba stalno zadovoljevati. Dandanes veliko podjetji ni več sestavljenih hierarhično, ampak se sklicujejo po teoriji učeče se organizacije.

Prav v ta namen je uporaba e-HRM zelo učinkovita, saj zagotavlja naslednje funkcije (Epifani & Ciofalo, 2003):

- prilagojeno ravnanje z uslužbenci in s poslovnimi partnerji. Do vsakega se obnašamo drugače. Upoštevamo posamične želje, lastnosti, kulturo ... Naloge in nagrade razporejamo glede na njihove lastnosti;
- podrobno analizo vseh uslužbencev, saj ima podjetje na razpolago veliko njihovih podatkov, kot so: izobrazba, dobičkonosnost, šibke točke, kultura ... Po opravljeni analizi lahko poiščemo najboljšo poslovno izbiro, da bo notranji razvoj organizacije čim bolj učinkovit.

Notranjo uvedbo upravljanja človeških virov z informacijskim sistemom za upravljanje človeških virov pa sestavlja več korakov (Epifani & Ciofalo, 2003):

- najprej je treba elektronsko (spletna oglaševalna deska) obvestiti vse uslužbence o poslovnih procesih, viziji, zgodovini in organigramu podjetja ter o sistemu nagrajevanja;
- drugi korak je uporaba podatkovne baze oziroma vseh informacij, da lahko sestavimo in nudimo hitro avtomatizirane odgovore za uslužbence, ki sprašujejo po raznih nagradah, dopustu, sestankih, dovoljenjih ...;
- tretji korak je preoblikovanje raznih kadrovskih preprostih papirnatih dokumentov v elektronske;
- predzadnji korak je preoblikovanje zahtevnejših dokumentov;
- zadnji korak je uporaba elektronskega zaposlovanja, elektronskega sistema za ocenjevanje ter sistema za nagrajevanje in prikazovanje novih službenih položajev.

Kot je že omenjeno, so glavna orodja e-HRMJA (Epifani & Ciofalo, 2003):

- elektronsko zaposlovanje (e-Recruiting) je sistem za pridobivanje novega kadra preko zbiranja elektronskih CV. Proces je cenejši in hitrejši od klasičnega. Imeti najboljšo ekipo je ključnega pomena za poslovni uspeh;
- elektronski sistem za ocenjevanje uslužbencev je orodje, ki postavi na splet njihove ocene. Seveda mora vsak delavec soglašati, saj v nasprotnem primeru ne bodo objavljene. Nova metoda je zelo koristna predvsem, ko ima podjetje več podružnic. Na tak način lahko primerjamo uspešnost vseh. Tudi podjetja, ki želijo učinkovitejšo analizo kadra, izberejo to pot;
- elektorski sistem za nagrajevanje uslužbencev ter za prikazovanje novih službenih položajev.

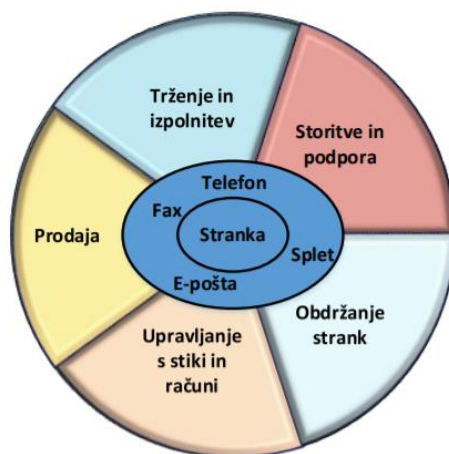
Za prvo nalogo, se pravi za nagrajevanje, vedno več podjetji pripravi spletni paket nagrad, med katerimi potem uslužbenci izberejo tisto, ki imajo najraje ali najbolj potrebujejo. Nagrade so lahko denarne, v obliki dopusta, abonmaji ... Drugo nalogo pa izvedejo tako, da imajo uslužbenci na notranji spletni strani podjetja vedno vpogled nad novimi delovnimi položaji. Kdor želi, in ima prave predpogoje, se lahko prijavi. Vsi iščemo nove izzive,

uslužbenci pa pri novih delovnih pozicijah zaznajo tudi pripadnost podjetju, saj vidijo možnost pridobitve višje plače in statusa v organizaciji (Epifani & Ciofalo, 2003).

2.5 Temeljni sklopi managementa odnosov z odjemalci

Rožanec (2019) je naštel v učbeniku »Elektronsko poslovanje« pet temeljnih sklopov managementa, ki so spodaj opisani ter prikazani v sliki 2.

Slika 2: Temeljni sklopi managementa odnosov z odjemalci



Vir: Rožanec (2019).

Trženje in izpolnitev zahtev strank (Rožanec, 2019):

- nudi izdelavo raznih trženjskih kampanj;
- zagotavlja bliskovit odgovor na potrebe kupcev ter zagotovi vse informacije o predlaganih storitvah in proizvodih;
- omogoča analizo in upravljanje odzivov na marketinške kampanje;
- CRM je zelo koristen informacijski sistem predvsem za pripravo trženjskih kampanj. Program samodejno prepozna glavne potencialne kupce, ki jim bo oglaševalna akcija namenjena. Tudi elektronska pošta in spremljanje slednje bo avtomatizirano.

Storitve in podpora kupcem (Rožanec, 2019):

- programsko orodje, namenjeno uslužbencem, analizira vse podatke strank in poda, katere proizvode in storitve kupci najbolj uporabljajo. Na tak način lahko naš delavski kader predvideno odpravi napake;
- spletni CRM je navadno postavljen na spletni strani družbe in omogoča kupcem podjetja, da sami prebrskajo vse možne rešitve. Če do tega ne pride, je na voljo tudi pomoč na spletnem okencu (chat);
- tehnološko orodje za nadgradnjo klicnega centra avtomatsko preusmeri klice kupcev na tiste uslužbence, ki imajo najbolj primerne kompetence in pooblastila za zadovoljevanje

potreb stranke.

Zadržanje strank in programi lojalnosti (Rožanec, 2019):

- izdatki pri prodaji obstoječim kupcem so znatno nižji kot stroški pri prodaji novim kupcem (šestkrat nižji);
- vlaganje v program lojalnosti strank je zelo pomembno, saj se lahko pri vložku 5 % zaslužek poveča celo za 85 %;
- hitra in učinkovita odprava reklamacij je ključnega pomena za ohranitev strank. Kar 70 % kupcev bo nadaljevalo sodelovanje, če bomo hitro ukrepali;
- prav zaradi naštetih točk je program lojalnosti ena izmed ključnih poslovnih strategij: CRM prepozna in nagradi najbolj lojalne in dobičkonosne kupce;
- analitični CRM uporablja umetno inteligenco, kot je podatkovno rudarjenje (program omogoča matematični in statistični pregled podatkovne baze ter analizira tudi vsa razmerja znotraj podjetja, razloge raznih odločitev ter glavna obnašanja kupcev v različnih situacijah) in druge analitične trženjske programe.

Upravljanje s stiki in računi (Rožanec, 2019):

- upravljanje stikov s starimi in potencialnimi kupci poteka preko uporabe novih naprednih podatkovnih baz, ki vodijo in zbirajo raznolike podatke ter informacije vseh formatov, pridobljenih, ko stopimo v stik s stranko (npr. telefon, obisk, e-mail, kiosk ...). Podatki so lahko demografski, navade obnašanja, priljubljenost proizvodov/storitev ..., ki se obdelajo in so na voljo vsem oddelkom organizacije.

Skratka, ključne informacije strank so zbrane v podatkovni bazi ter so na razpolago zaposlenim v trženju, prodaji in prodajni podpori.

Uporaba nove tehnološke aplikacije poenostavi sodelovanje med različnimi oddelki. Vodstvo podjetja pa ima boljše in takojšnjo vizijo nad različnimi postopki prodaje, trženja in podpore strankam.

Prodaja (Rožanec, 2019):

- CRM ima pri prodaji zelo velik vpliv, saj zaposlenim v prodajnem oddelku nudi natančne podatke in specifična programska orodja za učinkovito prodajo artiklov;
- CRM-sistem omogoča stalen dostop do vseh podatkov kupcev (demografske informacije, navade obnašanja, priljubljenost proizvodov/storitev, pretekli nakupi itd.), kar pripomore k nadgradnji proizvodov, nudenju komplementarnih dobrin (npr. smučarska torba za smuči, ki jo ima stranka) ali pa predvidevanju potreb in želja kupca;
- zelo cenjena so tudi različna opozorila, ki jih lahko ima CRM-sistem. Uslužbenice obvešča o zapadlih računih (terjatev), neplačnikih, pritožbah, dobrih plačnikih ...

2.6 Cilji uvedbe managementa odnosov z odjemalci

Pri uvedbi CRM-ja so glavni cilji (Opensymbol, 2015):

- zadovoljiti stranke;
- izboljšati podporo strankam;
- izboljšati trženjske kampanje;
- pridobiti nove stranke;
- povečati prodajo.

Zadovoljitev strank. Glavni cilj vseh podjetij je čim bolj zadovoljiti stranke. Prav izpolnitev želja kupcev je izrednega pomena, da se ponovno oglasijo pri nas, v nasproten primeru bi zelo težko še kaj kupili. Navdušen potrošnik bo tudi promoviral naš artikel. Taka reklama od ust do ust je ena najbolj učinkovitih (Opensymbol, 2015).

Dandanes so stranke vse bolj razvajene in si želijo vrhunske postrežbe. Če bodo imele občutek, da so najpomembnejši kupec, bo njihova dogodivščina nakupa na višku in po vsej verjetnosti bodo spet kupili v našem podjetju (Opensymbol, 2015).

Izboljšati podporo strankam. Uporaba CRM-ja izboljšuje poslovne procese podjetja predvsem v oddelku za prodajo in v oddelku za podporo po prodaji. Uvedba CRM-ja v podjetju bo pripomogla k boljši podpori strank. Odgovor na zahteve strank bo hitrejši in učinkovitejši, posledično pa bo tudi podpora uspešnejša (Opensymbol, 2015).

Podjetje bo po vsej verjetnosti izboljšalo prodajo in povečalo proizvodnjo, stranke pa bodo bolj zadovoljne (Opensymbol, 2015).

Izboljšati trženjske kampanje. Glavna naloga podjetja je zaslediti, kdo so glavne stranke oziroma definirati ciljne kupce in katere izdelke si želijo. Na tak način bo podjetje lahko izdelalo čim bolj učinkovite trženjske kampanje (Opensymbol, 2015).

CRM prikazuje vse naše ciljne kupce ter kaže, ali se je naša prodaja zvišala ali ne. Očitno je, da je inkrementacija prihodkov posledica dobre marketinške poteze, dekrementacija pa obratno. V negativni situaciji nam CRM pokaže, katere ciljne stranke so se slabo odzvale na reklamo. Treba bo ukrepati in za slednje kupce spremeniti potezo (Opensymbol, 2015).

Pridobiti nove stranke. Četrty cilj je zahtevnejši, kot samo zadovoljiti stranke (Opensymbol, 2015).

V ta namen nam je v veliko pomoč obširna podatkovna baza CRM-ja. Takoj bomo imeli na razpolago veliko informacij in bomo lahko tudi identificirali morebitne pomanjkljivosti (Opensymbol, 2015).

Pregledali bomo lahko, zakaj ni prišlo do prodaje (npr. cena previsoka), ter tako ukrepali, da bo posel v prihodnosti sklenjen in da ne bomo ponovili istih napak (Opensymbol, 2015).

Povečati prodajo. Zadnji cilj povzame vse predhodno opisane cilje (Opensymbol, 2015).

V tako tekmovalnem okolju, kot je pri nas oziroma po vsem svetu, je zelo pomembno, da se podjetja nenehno razvijajo in nudijo nove proizvode (Opensymbol, 2015).

Izboljšava poslovnih procesov podjetja (npr. z uvedbo CRM-ja) in komunikacija s strankami (bolj učinkovite trženjske kampanje) bosta nedvomno dvignila ugled znamke na višjo raven. Posledično bo podjetje tudi bolj privlačno in bolj zanimivo za nove kupce (Opensymbol, 2015).

Prodaja, prihodki in dobiček se bodo povečali, podjetje pa bo močnejša od konkurence (Opensymbol, 2015).

2.7 Stroški in koristi managementa odnosov z odjemalci

V nadaljevanju so opisane štiri glavne koristi, ki jih je Poltronieri (2017) naštel v članku »CRM benefiци«, ter stroški za pridobitev nove stranke oziroma spreminjanje vrednosti stranke v času, o katerih je pisal Cuomo (2000) v knjigi »La customer satisfaction«.

2.7.1 Koristi

Glavne koristi CRM-ja so (Poltronieri, 2017):

- učinkovitejša organizacija podatkov/informacij;
- boljša komunikacija s strankami;
- kakovostnejša podpora strankam;
- avtomatizacija poslovnih procesov.

Učinkovitejša organizacija podatkov/informacij. V zadnjih letih so se metode trženja znatno spremenile. Prešli smo iz pošiljanja elektronske pošte in oglasov na metodologijo stalnega stika s stranko. Cilj podjetij je vzpostavitev dolgotrajnega odnosa z vsemi strankami, bodisi potencialnimi ali starimi. Namen oziroma smisel take poteze je povišanje prihodkov in dobička ter boljše zadovoljevanje potreb kupcev (Poltronieri, 2017).

Dobra obveščenenost ter imeti številne informacije naših strank je ključnega pomena, da čim bolj zadovoljimo njihove želje. To in vse izbrane informacije pa morajo biti zbrane v programu CRM. Na tak način so vse poteze strank nadzirane, registrirane in shranjene. Na voljo pa so vsem uslužbencem, saj so uskladiščene v podatkovni bazi CRM-ja, ki razporedi kupce tudi v različne skupine glede na vnaprej točno določena merila, kot so npr. stranke, pridobljene na sejmih, stare stranke, stranke, pri katerih smo bili na obisku itd. (Poltronieri, 2017).

Seznanjenost z vsemi temi karakteristikami prepričljivo izboljša poslovne procese prodaje. Z uporabo CRM-ja bo imel vsak uslužbenec več časa na razpolago, da se posveti vsaki stranki bolj podrobno in učinkovito (Poltronieri, 2017).

Boljša komunikacija s strankami. Večina velikih podjetij in družb ima številne prodajalce, ki so večkrat polno zasedeni. Vsak izmed njih skrbi za določeno število strank in opravlja specifične naloge. Kupci resnično cenijo osebni stik s podjetjem, ki pa žal ni vedno izvedljiv. V časih, ko so uslužbenci polno zasedeni ali pa so na bolniškem dopustu, tak način delovanja ni izvedljiv. V takem primeru bo stranka v stiku z namestnikom, ki pa večkrat ni tako pripravljen kot zamenjani sodelavec. Kupec ne bo najbolj zadovoljen ter bo zahteval enak servis, kot ga je bil deležen v preteklih poslih. Skliceval se bo na neučinkovitost kadra (Poltronieri, 2017).

Take neprijetne situacije lahko zlahka odpravi uporaba CRM-ja, ki v svoji podatkovni bazi vsebuje vse potrebne informacije strank, saj so na voljo kjerkoli in kadar koli. Večina CRM-jev uporablja sistema shranjevanja podatkov v oblake na spletu. Razvidni so lahko tudi na pametnih telefonih. Naš kader je na tak način vedno pripravljen in ozaveščen. Servis prodaje in podpore strank pa je vedno na enaki ravni ne glede na to, ali je uslužbenec na dopustu ali v bolniškem staležu (Poltronieri, 2017).

Kakovostnejša podpora strankam. Z uporabo CRM-ja se izboljšajo poslovni procesi podjetja, kot so trženje, prodaja in podpora po prodaji. Za vsako željo kupca lahko pregledamo vse pretekle poteze (nakupe, prodaje, reklamacije, reševanja reklamacij itd.). Po analizi vseh teh podatkov lahko pravilno ukrepamo in zadovoljimo stranke. Preprosto smo hitrejši in učinkovitejši. Stranke pa zelo cenijo in hvalijo tak bliskoviti in natančni odziv na svoje potrebe in želje. Znano je, da je ravno hitrost poslovnih procesov večkrat dober kazalec uspešnih družb (Poltronieri, 2017).

Avtomatizacija poslovnih procesov. Znano je, da je eden izmed glavnih poslovnih načrtov vseh podjetij uporaba trženjskih strategij za spremembo potencialnih kupcev v stalne stranke. Čeprav ni tako preprosto zasledovati samo že opisanih ciljev. Družbe morajo skrbeti tudi za veliko drugih nalog, kot so (Poltronieri, 2017):

- ročno prepisovanje vseh informacij o strankah v tabele Microsoft Excel;
- priprava poročil za vsakega kupca posebej;
- porazdeliti stranke na stalne in potencialne ter jih porazdeliti v različne tabele Microsoft Excela;
- vsaki stranki posamezno pošiljati novice in ponudbe preko elektronske pošte.

Z uporabo CRM-ja lahko opisane naloge avtomatiziramo. Informacije ne bodo več shranjene v Microsoft Excelu, ampak v pametnem brskalniku, poročila pa bodo standardna in avtomatizirana s kliki, podobno bomo s klikom na miško porazdelili tudi stranke v razne skupine. Na tak način ne bomo več pošiljali novic in ponudb le enemu kupcu, ampak bomo

izbirali razne svežnje, npr. poslali bomo tisti skupini strank, ki vsako leto v določenem mesecu kupijo vedno enak artikel (Poltronieri, 2017).

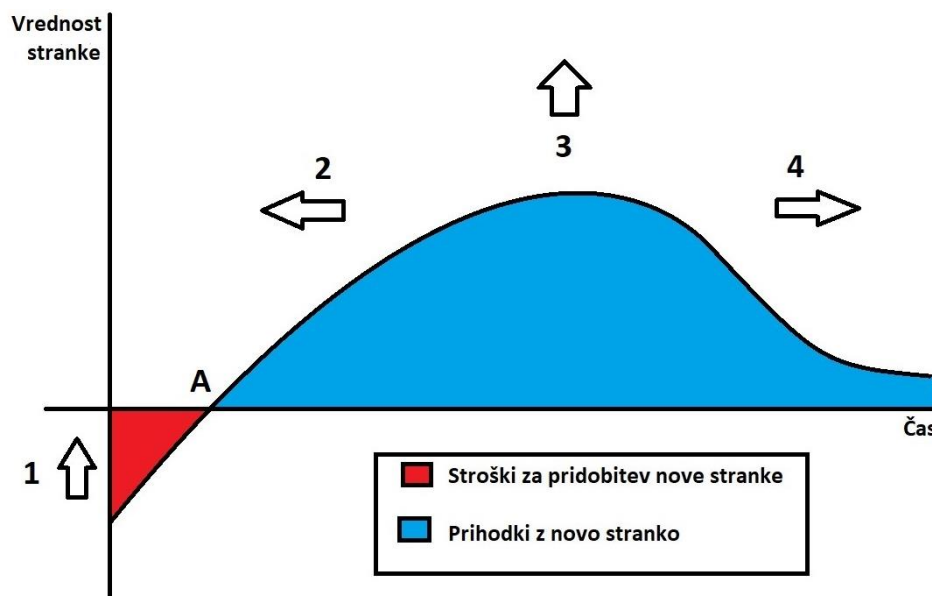
Podjetje bo veliko bolj učinkovito, saj bo hitrejša in prihranilo bo denar.

2.7.2 Stroški

Uspešna pridobitev novih strank v dolgotrajno poslovanje znižuje stroške za trženje. Znano je, da so stroški za pritegnitev in prepričevanje potencialnih kupcev zelo visoki. Lahko so celo petkrat ali desetkrat višji kot tisti za stalne stranke.

Na začetku, ko končno pride do posla z novim kupcem, podjetje krije vse stroške, ki so potrebni za trženje. Le po dolgem času bo krivulja dobička pozitivna in višja, doseгла bo višek, nato pa bo začela spet padati. Upad je posledica izčrpanja stranke ali pa naše zamenjave z drugim dobaviteljem (Reichheld, 2001). Na sliki 3 lahko opazimo, kako se spreminja vrednost stranke v času.

Slika 3: Vrednost stranke v času



Prerejeno po Cuomo (2000).

4 faze grafa (Cuomo, 2000)

Prva faza: rdečo polje na grafu (slika 3) prikazuje stroške za pridobitev nove stranke. Glavni izdatki so trženje, uporaba časa in drugi resursi. Logično je, da bo v času približevanja potencialnemu kupcu njegova vrednost negativna, saj še nič ne kupuje in posledično podjetje nima prihodkov, ampak samo stroške. Točka A prikazuje prelom, ko potencialni kupec postane stranka, saj je opravil prvi nakup.

Druga faza: tokrat smo v modrem polju, saj stranka začenja postopoma kupovati. V tej fazi skušamo pridobiti zvestobo in okrepiti prodajo. Zelo pomembno je, da zadržimo kupca, saj se bodo le tako zvišali prihodki.

Tretja faza: z višanjem prodaje in pridobivanje zvestobe bomo dosegli višek vrednosti stranke, znašli se bomo v najvišji točki krivulje.

Četrta faza: v zadnji fazi je prikazano obdobje, ko je stranka že zadovoljena ter nima večjih potreb. Verjetno ne bo več masivno kupovala naših proizvodov. Slednja trditev velja le za trajno blago, medtem ko za dnevne in poltrajne proizvode ne velja. V taki situaciji bo kupec nadaljeval nakupe konstantno in vedno upoštevajoč, da nas ne zamenja z drugim dobaviteljem.

Na sliki 3 lahko primerjamo rdečo in modro polje. Razvidno je, da bodo v primeru osvojitve nove stranke prihodki znatno višji od stroškov, ki smo jih imeli v fazi njenega pridobivanja. Predpostaviti pa moramo, da je graf hipotetičen, saj odnos med podjetjem in kupcem redkokdaj traja neskončno. V določenem časovnem razmerju naše stranke, upoštevajoč razne endogene in eksogene dejavnike (pričakovane in nepričakovane), bo v grafu prišlo do preloma. Take faze ni mogoče podrobno opisati v modelih, saj je nepričakovana (Cuomo, 2000).

Opisane faze prikazujejo stroške za pridobitev nove stranke ter za njeno ne najbolj optimalno upravljanje. Z uporabo CRM-ja lahko take izdatke precej znižamo, vendar ne smemo pozabiti na stroške uvedbe programa. Ti ne zajemajo le zneska nakupa nove tehnologije, ampak tudi stroške, vezane na izobraževanje uslužbencev za uporabo CRM-ja. Ti so zelo variabilni, saj se razlikujejo glede na starost kadra, na njihovo število ter izobrazbo. Glede na vse te spremenljivke je zelo težko podati povprečno ceno uvedbe. Treba je analizirati vse dejavnike, ki vplivajo na izvedbo takega projekta. V tabeli 3 je prikazanih dvanajst dejavnikov, od katerih je 7 vezanih na novi projekt, pet pa na sedanjo arhitekturo in organizacijo podjetja (Mauceri, 2018).

Tabela 3: Dvanajst dejavnikov, ki vplivajo na stroške uvedbe CRM-ja

1. Število zaposlenih.
2. Število upoštevanih geografskih območij.
3. Število oddelkov v podjetju, vključenih v projekt.
4. Potreba po posodobitvi nekaterih oddelkov v podjetju.
5. Zahtevne po meri konfiguracije CRM-ja.
6. Visoka stopnja povezovanja CRM-ja z drugimi računalniškimi programi podjetja.
7. Zmogljivost podatkovne baze CRM-ja (Data Warehouse in Data Mart).
8. Potreba po nakupu novih hardwarjev (večkrat predstavljajo najvišji strošek).
9. Potreba po razvoju ali izboljšanju komunikacijske infrastrukture podjetja.

se nadaljuje

Tabela 3: Dvanajst dejavnikov, ki vplivajo na stroške uvedbe CRM-ja (nad.)

10. Že utečeni drugi projekti.
11. Pomanjkanje tehnološkega znanja oziroma pravih kompetenc za upravljanje CRM-ja v podjetju.
12. Nekvalitetne trenutne ter težko dosegljive informacije o strankah.

Vir: Mauceri (2018).

3 UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

Uvedba CRM-ja se začne s strateškim odločanjem spreminjana ali izboljšanja poslovnih procesov v podjetju ter z naložbami v informacijski sistem. Projektni menedžerji, ki bodo sledili uvedbi, morajo poznati želje, povpraševanja ter pričakovanja strank, morajo zaslediti priložnosti in nevarnosti na trgu ter se morajo zavedati, katere prednosti in slabosti ima lastno podjetje. Prav ti direktorji so povezava med dobaviteljem programske opreme (CRM) in uslužbenci. Nadzorovati morajo celoten projekt, ga uvajati, spodbujati uporabo, slediti raznim fazam izobraževanja v podjetju, skratka so odgovorni za celotno uvedbo managementa odnosov z odjemalci (Pinto & Slevin, 1987).

3.1 Opredelitev in definicije uvedbe

Smith (2006) pravi, da za uspešno uvedbo je zelo pomembno, da se učimo iz preteklih napak. Samo na tak način lahko strateško razumemo CRM. Glavne napake so napačna raba CRM-sistema, pomanjkljivost v podajanju povratnih informacij strankam z uporabo CRM-ja in slaba uvedba sistema. Stalno je treba nadzorovati odjemalčevo zadovoljevanje in beležiti uspehe. Samo na tak način bo podjetje uspešno delovalo (Smith, 2006).

Uvedba ni preprost proces. Več kot polovica podjetij, ki so se odločila za uvedbo managementa odnosov z odjemalci, je imela veliko težave po uvedbi sistema. Razloga za tak negativni izid sta dva: oddaljiti se od postavljene vizije CRM-ja in ne dosegati naraščajočih standardov odličnosti sistema (Zimmer, 2006).

Zapleti pri uvedbi nastajajo predvsem zaradi slabe izbire kadra, ki bo vodil projekt. Slednji niso pripravljeni in pogosto izberejo neprimeren CRM-program, ki ni v skladu z drugo programsko opremo (Bull, 2003).

3.2 Tri različne metodologije uvedbe managementa odnosov z odjemalci

Xu in Walton (2005) pravita, da so glavni razlogi za uvedbo managementa odnosov z odjemalci povišati zadovoljstvo strank, obdržati stare kupce in pridobiti nove, imeti na razpolago več podatkov o prodaji, marketingu, stroških, finančnih ter prihraniti.

V nadaljevanju predstavljam, opisujem ter primerjam tri metodologije uvedbe CRM-ja. Za prvo CRM-Iris metodologijo sem izvedel na ljubljanski ekonomski fakulteti, saj mi jo je predstavila profesorica Mojca Indihar Štemberger. Od vsega začetka sem mislil, da bom uporabljal le to, nato pa sem si zastavil vprašanje, ali obstajajo tudi druge metodologije. Začel sem brskati po spletu in spoznal, da jih obstaja več. Največjo pozornost sta mi vzbudili metodologiji CRM-Six Sigma in Jun-Wu. Prva integrira Six Sigma (definiraj, meri, analiziraj, izboljšaj in kontroliraj) metodologijo s procesom uvedbe CRM-ja, upoštevajoč vse kritične dejavnike uspeha, druga pa analizira dejavnike uspeha uvedbe CRM-ja pri enem večjih prodajalcev računalnikov na Kitajskem. Sestavljena je iz šestih ponavljajočih se korakov: raziskovati in analizirati, postaviti vizijo, zgraditi en poslovni primer, planirati in oblikovati rešitve, implementirati in integrirati ter realizirati vrednost.

Na koncu bom podal glavne skupne točke in kritične dejavnike uspeha izbranih treh metodologij, ki sem jih nato uporabil za prikaz uvedbe CRM-ja v izbranem podjetju.

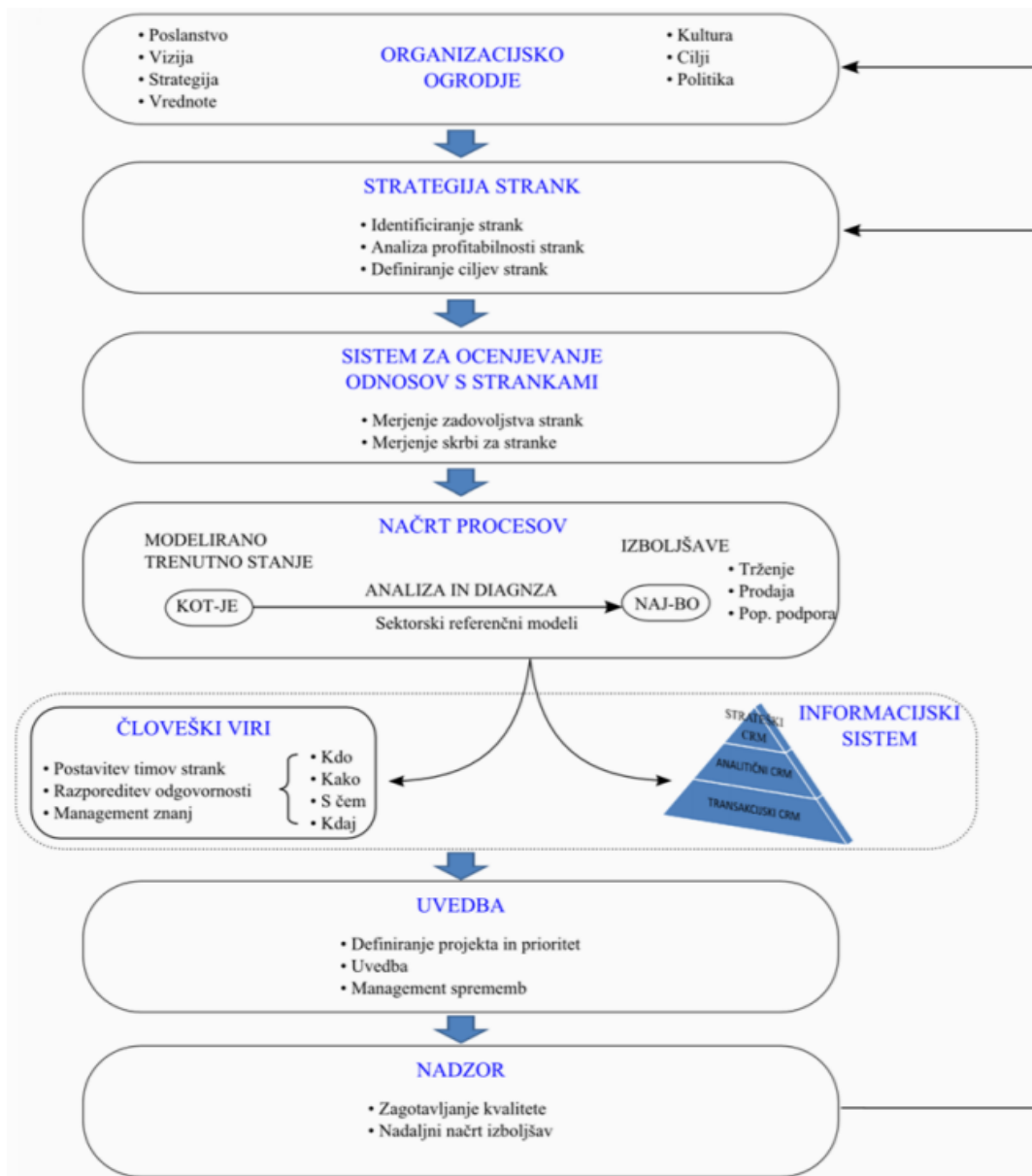
3.2.1 Metodologija CRM-Iris

Chalmeta (2006) pravi, da uspešna uvedba CRM-ja potrebuje pravo metodologijo. V ta namen je tudi raziskoval vse neuspešne metodologije in razvil novo CRM-Iris metodologijo. Slednja opisuje procese razvijanja in uvedbe CRM-ja ter upošteva strategije kupcev, management človeških virov, računalniški program/sistem, strategijo menjave in stalne izboljšave.

Metodologija je sestavljena iz devetih točk, ki so prikazane na sliki 4 (Chalmeta, 2006):

- projektni management in predpogoji;
- določitev organizacijskega ogrodja družbe;
- določitev strategije za stranke;
- planiranje sistema za ocenitev strank;
- organizacijsko planiranje procesov;
- organizacija in obvladovanje človeških virov;
- postavitve informacijskega sistema;
- uvedba;
- nadzor.

Slika 4: Metodologija uvedbe CRM IRIS



Vir: Chalmeta (2006); Kunstelj & Indihar Štemberger (2007).

Projektni management in predpogoji. Prvi korak metodologije je ozaveščati direktorje in uslužbence o novem računalniškem programu, določiti vizijo in cilje novega projekta ter izbrati vodjo in odobriti plan za uvedbo (Chalmeta, 2006).

Določitev organizacijskega ogrodja družbe. Podjetje mora naprej definirati organizacijsko ogrodje družbe, ki mora biti v skladu z lastno poslovno vizijo, s cilji, strategijo, poslanstvom, kulturo, politiko ter vrednotami (Chalmeta, 2006).

Določitev strategije za stranke. CRM bo uspešen ter visoko storilen le, če bo podjetje imelo realno strategijo odnosov s strankami. Najprej mora identificirati vse kupce, preučiti njihovo dobičkonosnost ter določiti cilje odjemalcev (Chalmeta, 2006).

- **Identifikacija kupcev:** podjetje naj se ukvarja samo s kupci, odjemalci, na katere ima vpliv in bo lahko vzpostavilo posel.
- **Pregled profitabilnosti kupcev:** stranke bomo razdelili na različne skupine, kot kriterij pa bomo uporabili posamezne prihodke vsakega kupca, stroške, pridobljeni dohodek, dobiček ter skupno donosnost kupcev.
- **Določitev ciljev odjemalcev:** za vsakega kupca bomo simulirali dohodke, odhodke in dobiček.

Planiranje sistema za ocenitev strank. Podjetje mora zadovoljiti pričakovanja in potrebe odjemalcev. Identifikacija in izpolnjenost slednjih bo posledica meritvenega sistema, ki bo analiziral vse informacije kupcev, pridobljenih preko medsebojnega delovanja in računalniškega programa (Chalmeta, 2006).

Organizacijsko planiranje procesov. Prvi korak organizacijskega planiranja procesov je pregledati in preučiti trenutne poslovne procese v podjetju. Analiza bo potekala preko intervjujev vseh uslužbencev in odgovorov na vprašalnike ter bo upoštevala psihologijo podjetja, organizacijsko kulturo in tehnološke vire. To fazo bomo imenovali »kot je«. Vse pridobljene podatke bo treba podrobno pregledati in postaviti nove poslovne procese za fazo »kot bo«. Ti morajo biti realno dosegljivi (Chalmeta, 2006).

Organizacija in obvladovanje človeških virov. Uslužbenci podjetja so ključnega pomena za vzpostavitev managementa odnosov z odjemalci. Morajo biti ozaveščeni o celotnem projektu, saj bodo le na tak način odpravili vse skrbi in dvome glede CRM-ja (Chalmeta, 2006).

Postavitev informacijskega sistema. Podjetje mora izbrati primeren informacijski sistem CRM, le tako bo uvedba uspešna. Izbrana rešitev mora biti sposobna avtomatizirati procese trženja, prodaje, prodajnih storitev, podpore, računovodstva, logistike, skladiščenja, financ itd. Program bo vseboval vse informacije o strankah, ki bodo na voljo vsem uslužbencem. Za vsako stranko bo možen pregled vseh preteklih aktivnosti (prodaje, prošnje, reklamacije, ponudbe, želje, dobave, plačila ...) in na tak način bo mogoče odpraviti pretekle napake in predvidevati želje kupcev.

Chalmeta je razvil model CRM IRIS, ki temelji na strateškem, operativnem, elektronskem in operativnem CRM-ju. Le sinergija vseh naštetih področij bo privedla do učinkovite uporabe CRM-ja (Chalmeta, 2006).

Uvedba. Prvi korak uvedbe je jasen pregled trenutnih poslovnih procesov v podjetju. Nato je treba postaviti komunikacijski načrt celotne vizije projekta. Predstavili ga bomo vsem uslužbencem, saj mora (Chalmeta, 2006):

- vključevati vse delavce podjetja;
- predstaviti začetno (»kako je«) in končno (»kako bo«) stanje uvedbe, da vemo, v kateri fazi je trenutno organizacija;

- ugotoviti ali dosegati postavljene cilje in jih primerjati s porabo virov in samim načrtom.

Naslednji korak je ustanovitev malih delovnih skupin, ki si bodo porazdelile naloge za uvedbo. Rezultate bodo posredovale celotni organizaciji. Zadnja faza je izgradnja sistema stalnih prilagojenih izboljšav za srednje in dolgoročne prihodnje projekte.

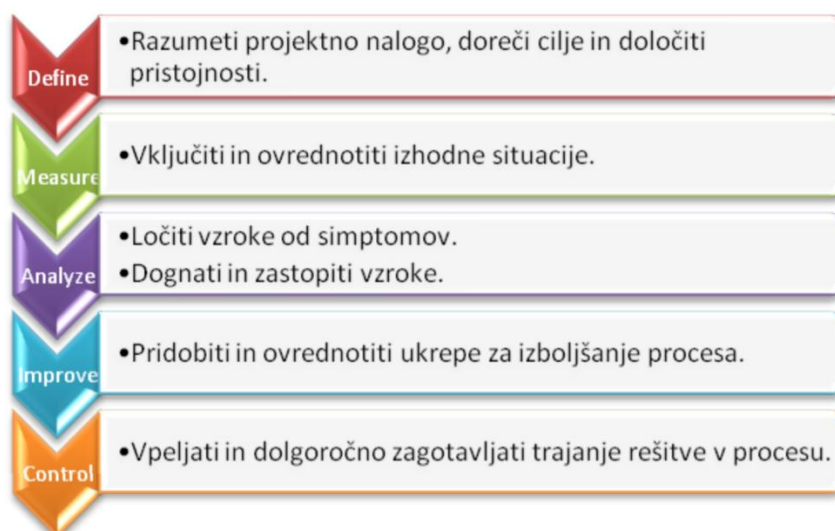
Ob izpolnitvi vseh opisanih korakov je uvedba managementa odnosov z odjemalci zaključena (Chalmeta, 2006).

Nadzor. Nadzorna plošča uvedbe je ključnega pomena, da so vsi postavljeni začetni kazalniki projekta sprejeti in pravilno upoštevani, saj določa in upošteva različne kazalnike uspešnosti, kot so kazalniki za primerjavo datumov (kontrolirajo napredek uvedbe) ali pa kazalniki za merjenje izboljšav pri vrednosti strank. Nazadnje mora biti zagotovljena tudi kakovost projekta, da se pregleda, ali so bile pričakovane izboljšave pravilno in učinkovito uvedene (Chalmeta, 2006).

3.2.2 Metodologija CRM-Six Sigma

Leta 2007 so Pan, Park, Baik in Choi razvili strategijo, ki integrira Six Sigma (definiraj, meri, analiziraj, izboljšaj in kontroliraj) metodologijo s procesom uvedbe CRM-ja, upoštevajoč vse kritične dejavnike uspeha. Metodologijo so definirali kot proces s ciljem izboljšati odjemalčevo zadovoljevanje, pospešiti in pravočasno izvesti poslovne procese ter analizirati njihove pomanjkljivosti. V nadaljevanju obravnavana DMAIC sistematika (slika 5) opisuje oziroma označuje povezujoče si faze Six Sigma metodologije (Pan, Park, Baik & Choi, 2007).

Slika 5: Koraki sistematike DMAIC



Vir: Hohnjec (2008).

Definiraj. Najprej je treba uskladiti cilje CRM-ja s cilji podjetja. Nato bomo pregledali in preučili trenutne poslovne procese v podjetju »kot je« ter sledili načrtu poslovnih procesov in tako izboljšali CRM. Postavili bomo meritve za procese in zbirali ustrezen kader, ki bo vodil uvedbo sistema. Nazadnje bo izbrana ekipa napisala projektni plan, ki bo vseboval cilje, proračun, število aktivnih subjektov in čas izvedbe uvedbe (Pan, Park, Baik & Choi, 2007).

Meri. Upoštevajoč cilje CRM-ja, trenutne poslovne procese in kazalnike merjenja bomo določili, katere podatke meriti. Relevantne informacije bomo zbirali preko anket in analitičnega pregleda poslovne dokumentacije (Pan, Park, Baik & Choi, 2007).

Analiziraj. Najprej je potreben začetni vpogled v trenutni poslovni sistem in odkriti glavne napake in pomanjkljivosti. Nato bomo uskladili novi poslovni proces s cilji CRM-ja. Nazadnje bomo izbrali primeren informacijski sistem CRM, upoštevajoč svoje tehnične lastnosti za doseg ciljev projekta in novega poslovnega procesa (Pan, Park, Baik & Choi, 2007).

Izboljšaj. Četrta faza pravi, naj bo CRM sistem zgrajen po meri uporabnika, vendar je treba paziti, da se ne prekorači proračun in naj se ne zavleče uvedba programa. Sledi inštalacija programa in izobrazba uporabnikov. Zadnji korak bo rešiti probleme, ki bodo nedvomno nastali pri uvedbi sistema (Pan, Park, Baik & Choi, 2007).

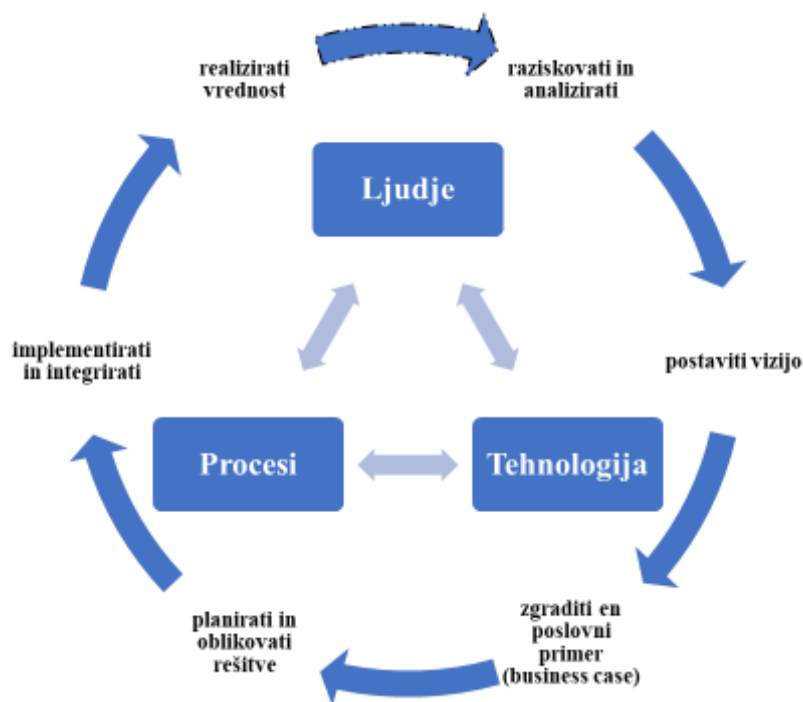
Kontroliraj. V zadnji fazi bomo najprej primerjali novi poslovni proces s starim in tako ugotovili, ali smo dosegli cilje. Nato bomo pregledali in preučili uporabljene korake uvedbe, saj so ključni za stalne izboljšave. Za konec si bomo zastavili nove cilje, poiskali morebitna nezadovoljstva in skušali izkoristiti kako prihodnjo poslovno priložnost (Pan, Park, Baik & Choi, 2007).

3.2.3 Metodologija Jun-Wu

Jun-Wu je razvil metodologijo, ki pravi, da je klasična uvedba sestavljena iz šestih ponavljajočih se korakov, ki so: raziskovati in analizirati, postaviti vizijo, zgraditi en poslovni primer, planirati in oblikovati rešitve, implementirati in integrirati ter realizirati vrednost. Korake in prikaz metodologije lahko vidimo na sliki 6 (Wu, 2007).

Raziskovati in analizirati. Podjetje opravi pregled poslovne strategije CRM-ja, skuša razumeti najboljše tržne prakse/primere, razvije perspektiven poslovni proces, usmerjen na stranke, poišče pomanjkanje v procesu in odpravi nezadovoljstva, ki nastajajo pri uporabi novega procesa (Wu, 2007).

Slika 6: Struktura uvedbe Jun-Wu metodologije



Prerejeno po Wu (2007).

Postaviti vizijo. Po opravljeni reviziji CRM-strategije bi podjetje moralo:

- razčleniti in razviti poslovno strategijo za podporo CRM-ja;
- podpirati zmožnosti CRM-ja z implementacijo in izvršitvijo poslovnih procesov, kazalnikov merjenja, programske in marketinške opreme;
- voditi zamenjave, ki bodo nastale pri ljudeh, procesu, računalniškem sistemu in tehnologiji zaradi novega poslovnega procesa (Wu, 2007).

Zgraditi en poslovni primer. Organizacija bo določila CRM-načrt. Sestavljen bo iz treh faz (Wu, 2007):

- najprej je treba uvesti standardne CRM rešitve;
- nato je treba uvajati in optimizirati sistem;
- kot zadnje pa je treba integrirati novi sistem z drugimi računalniški programi.

Planirati in oblikovati rešitve. Podjetje bo poiskalo in izbralo najboljšo možno CRM-rešitev na trgu. V sodelovanju z dobaviteljem nove programske opreme bo razvilo detajlni plan za uvedbo marketinga, prodaje ter storitev za stranke (service functional area) (Wu, 2007).

Implementirati in integrirati. Podjetje bo izvajalo in uvedlo nov CRM-sistem, upoštevajoč metodologije prodajalca izbranega programa. Za glavne analize, testiranja, razvoje in

integracije med različnimi oddelki podjetja (prodaja, marketing, skrb za stranko ...) ter novo tehnologijo bo skrbel računalniški/programski oddelek (Wu, 2007).

Realizirati vrednost. Treba bo preiskovati, ali ima CRM-sistem pozitivne učinke na funkcionalnost organizacije (Wu, 2007).

Za Jun-Wu metodologijo je zelo pomembno poiskati in prepoznati kritične dejavnike uspeha, ki so: tehnični dejavniki, poslovno procesni dejavniki ter dejavniki osebja/ljudi. Izbira prave tehnologije in njena pravilna uporaba sta ključna elementa pri uvedbi CRM-programa. Tudi zamenjava menedžmenta, njihova podpora in nova organizacijska struktura so zelo pomembni. Nazadnje ne sme pozabiti na osebje, saj bodo ti končni uporabniki in most oziroma povezava med stranko in podjetjem. Vsem uslužbencem mora biti podrobno prikazana nova tehnologija, saj bodo le tako sprejeli nove spremembe in razumeli namen uporabe novega programa (Wu, 2007).

3.3 Primerjava treh v nalogi opisanih metodologij

V nadaljevanju bom prikazal skupne in različne točke prej obravnavanih metodologij Iris, Six Sigma in Jun-Wu. Nato bo sledila še tabela 4, v kateri sem naštel in primerjal kritične dejavnike uspeha, prednosti, slabosti in tržni segment treh izbranih metodologij.

Skupne točke metodologij:

- kazalniki merjenja vseh treh metodologij upoštevajo cilje CRM-ja;
- obe metodologiji IRIS in Six Sigma analizirata sedanje poslovne procese »kot je« in podata nove prihodnje meritve ter procese »kot bo«;
- vse tri metodologije napovedujejo, da bo pri uvedbi programa prišlo nedvomno do različnih poslovnih zamenjav;
- metodologiji IRIS in Jun-Wu sta fokusirani na izgradnjo sistema oziroma poslovnega procesa, usmerjenega v kupca;
- izbira primernega CRM-sistema je ključnega pomena za uspeh vseh treh zgoraj podanih metodologij;
- vse tri opisane metodologije poudarjajo potrebo po izobrazbi uslužbencev, saj bo na tak način verjetnost uspeha uvedbe višja;
- podane metodologije poudarjajo pomembnost nadzorne plošče uvedbe. Spremljanje, meritev in primerjava novega poslovnega procesa s starim je ključnega pomena, da izvemo, ali je bila uvedba uspešna in ali so bili doseženi vsi cilji.

Različne točke metodologij:

- Iris metodologija se začne z analizo vizije ciljev podjetja, poslovnih strategij ter kulture. Na nasprotni strani Six Sigma metodologija definira cilje CRM-ja ter jih poveže s cilji organizacije, Jun-Wu metodologija pa začenja z revizijo CRM-ja;

- Six Sigma metodologija se razlikuje od drugih dveh metodologij, pri pripravi ekipe, ki bo sledila uvedbi CRM-ja ter pri razvijanju projekta implementacije, ki vsebuje cilje CRM-ja, proračun za projekt, časovni načrt, sestavo ekipe in projektni načrt;
- Iris metodologija v nasprotju z ostalima obravnavanima metodologijama zahteva, da podjetje postavi in definira poslovno strategijo za kupce, ki bo prikazovala analize dobičkonosnosti vseh strank ter vse njihove cilje in želje;
- v primerjavi z ostalima metodologijama ima Iris sistem za ocenjevanje odnosov s strankami in metodo za njihovo oskrbovanje (customer care);
- Jun-Wu metodologija prikazuje potrebo po obširnem planiranju in postopnem opuščanju klasičnih principov uvedbe;
- Six Sigma metodologija v nasprotju z drugima dvema obravnavanima metodologijama poudarja potrebo po prilagojenem CRM-sistemu;
- Medtem ko Six Sigma in Jun Wu metodologiji nimata sistema oziroma metode za zagotavljanje kakovosti, jo Iris ima;
- Six Sigma metodologija preučuje in širi uporabljene korake pri uvedbi, saj so ključni za prihodnje stalne izboljšave;
- Jun-Wu metodologija upošteva integracijske zmožnosti CRM-sistema.

V tabeli 4 je prikazana primerjava treh metodologij uvedbe managementa odnosov z odjemalci.

Tabela 4: Primerjava treh metodologij uvedbe managementa odnosov z odjemalci

	Iris metodologija	Six Sigma metodologija	Jun-Wu metodologija
Kritični dejavniki uspeha	1. Določiti strategijo za stranke. 2. Prenova poslovnih procesov za stranke. 3. Upravljanje s človeškimi viri. 4. Izbira IT-sistema. 5. Voditi spremembe. 6. Stalne izboljšave.	1. Merjenje. 2. Vključiti direktorje podjetja. 3. Dojemanje in usposabljanje CRM-konceptov. 4. Upravljanje časa in proračuna. 5. Reducirati prilagoditve.	1. Uvedba relevantnih tehnologij. 2. Preoblikovati glavne poslovne procese. 3. Voditi spremembe. 4. Podpora vodstva. 5. Obstoj poslovne vizije. 6. Ozaveščanje uslužbencev glede CRM-sistema. 7. Ocenitev organizacijske pripravljenosti. 8. Izobraževanje uslužbencev oz. končnih uporabnikov programa.
Prednosti	Primerna integracija strateških in tehnoloških vidikov CRM-ja.	Pojasnilo vseh kritičnih dejavnikov uspeha in jih povezati z glavnimi koraki uvedbe.	Preko holističnega pristopa pridobiti glavne dejavnike, ki vplivajo pri uvedbi CRM-ja.

se nadaljuje

Tabela 4: Primerjava treh metodologij uvedbe managementa odnosov z odjemalci (nad.)

	Iris metodologija	Six Sigma metodologija	Jun-Wu metodologija
Slabosti	1. Omejeno upoštevanje kritičnih dejavnikov uspeha. 2. Uslužbenci oz. končni uporabniki CRM-ja niso udeleženi pri načrtovanju sistema.	1. Omejeno upoštevanje kritičnih dejavnikov uspeha. 2. Omejena veljavnost metodologije. 3. Neudeležba uslužbencev pri načrtovanju CRM-sistema.	1. Omejeno upoštevanje kritičnih dejavnikov uspeha. 2. Omejena veljavnost metodologije. 3. Neudeležba uslužbencev pri načrtovanju CRM-sistema. 4. Pomanjkljivosti pri razumevanju CRM-programa. 5. Pomanjkljivosti pri merjenju uspešnosti programa- 6. Neučinkovita krepitev tima.
Tržni segment – industrija	Mala in srednja podjetja raznovrstnih panog.	Veliko kitajsko storitveno podjetje za upravljanje človeških virov.	Vodilni prodajalec računalnikov na Kitajskem.

Vir: Lastno delo.

3.4 Koraki za uvedbo managementa odnosov z odjemalci

Podjetja morajo slediti točnim korakom pri uvedbi CRM-sistemov, saj bodo tako bolj konkurenčna ne le lokalno, ampak tudi globalno. Prav v ta namen sem opravil prikazano primerjavo in tako pridobil skupne točke ter kritične dejavnike uspeha treh izbranih metodologij. Rezultate opravljanega dela sem združil in pridobil v nadaljevanju opisane korake, ki jim bom sledil pri uvedbi CRM-ja. Pridobljeni koraki so:

- uvedba mora sledi točno določenim smernicam. Slednje sestavljajo jasno začrtana pot oziroma jasna navodila za implementacijo, racionalna uporaba resursov, prevzem odgovornosti, upoštevanje pravilnika. Na tak način bo zagotovljena uvedba CRM-ja;
- CRM mora biti vgrajen z vizijo podjetja. Upoštevanje želje in filozofije organizacije olajša sprejemanje in uporabo novega računalniškega sistema;
- ne smemo pozabiti na stanje informatike (IS) podjetja. Predhodno bomo opravili pregled organizacije in izvedeli, ali je tehnološko podkovana za sprejem CRM-sistema. V primeru negativnega izida bo podjetje že vnaprej spremenilo poslovne procese, saj bo tako lahko hitreje in lažje uporabljalo nov program;
- uvedba mora potekati postopoma in slediti točno določenemu načrtu. Razdeljena bo v korake s točno določenimi časovnimi cilji. Taka metoda bo znatno zvišala stopnjo uspešnosti implementacije CRM-ja;
- naslednji korak je postavitve oziroma določitev osebe, ki bo vodila celotno uvedbo. Ta oseba je ključnega pomena, saj bo morala voditi uslužbence, jih spodbujati, vplivati

- nanje ter jih podpirati pri uvedbi. Le tako bo izpeljan projekt in doseženi cilji;
- direktorji oziroma vodje CRM-projekta morajo seznaniti vse uslužbence z novim sistemom. Predstavljen mora biti natančno in prikazane morajo biti vse nove lastnosti ter prednosti/koristi;
 - uslužbenci oziroma končni uporabniki sistema morajo biti vpleteni v načrtovanje in razvoj CRM-sistema. Upoštevajoč njihova pričakovanja in potrebe bodo tudi oni podali razne predloge za razvoj sistema. Počutili se bodo vključeni v nov projekt in bodo lažje ter hitreje sprejeli uporabo računalniškega programa;
 - organizacija mora imeti pripravljen načrt za izobraževanje uslužbencev. Veliko raziskovalcev poudarja pomembnost šolanja oziroma usposabljanja končnih uporabnikov, saj je CRM-rešitev bolj zapletena/sofisticirana od drugih informacijskih sistemov. Izobraževalni program lahko uvajajo tudi neposredno prodajalci programske opreme preko seminarjev, delavnic, predstavitev in konferenci. Taka metoda šolanja bi pripomogla pridobivanju kvalificiranega kadra, ki bi učinkovito in uspešno vodil uvedbo;
 - predzadnji korak je integracija CRM-ja z drugimi informacijskimi sistemi podjetja, ki bo pripomogla k izgradnji skupnega sistema, ki bo vseboval vse podatke strank le na enem mestu. Uslužbenci bodo imeli učinkovitejši vpogled na informacije odjemalcev in se bodo lahko hitreje odzvali na njihove želje in pričakovanja;
 - nazadnje bo treba razviti nadzorno ploščo uvedbe. Sestavljena bo iz raznih kazalnikov merjenja, ki bodo prikazali, ali smo dosegli zastavljene plane. Zelo pomembna je tudi za postavitev novih ciljev, pridobitev novih potreb ter stalno izboljšanje.

4 UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V BUTIČNEM HOTELU PAHOR

Družina Pahor se s kmečkim turizmom ukvarja že dobra tri desetletja. Odkrit osebni pristop, odlična kuhinja iz pristnih lokalnih sestavin in duh kraškega sveta vedno znova očarajo goste. Od leta 2014 nadaljujejo in nadgrajujejo tradicijo z butičnim hotelom in restavracijo Pahor.

4.1 Kratka predstavitev obravnavanega butičnega hotela Pahor

Objekt se nahaja v kraški vasi Jamlje. Lega je izjemno izhodišče za izlete v Trst, Devin, Gorico, Miramar, v Brda, na Doberdobsko jezero ali po poteh soške fronte. V bližnji okolici je veliko urejenih pešpoti in prijetnih gozdnih poti, ki vodijo do lepih razglednih točk in znamenitosti soške fronte. Na raziskovanje se lahko odpravite peš, z gorskim kolesom ali s konjem. Logotip hotela predstavlja hrastova vejica, prikazana na sliki 7. Izbira je namerna, saj vasica Jamlje spada v občino Doberdob in beseda dob poimenuje vrsto hrasta.

Slika 7: Logotip hotela



Vir: Pahor (2019).

4.1.1 Butični hotel

V hotelu lahko prenoči največ 25 gostov, zato lahko z vsakim navežejo osebni stik in si zanj vzamejo čas. Gosti lahko izbirajo med 12 sobami v tipičnem kraškem slogu, ki v polnosti odsevajo dušo Krasa, saj je pohištvo preprosto in iz kakovostnega naravnega materiala. Največ je hrastovega lesa in kraškega kamna.

Pri Pahorjevih se dobro počutijo vsi: zaljubljeni, zakonci, sladokusci in ljubitelji dobrega vina, družine z otroki, z veseljem pa sprejmejo tudi vaše hišne ljubljence. Hotel je prijazen tudi do invalidov, saj v njem ni ovir, ki bi oteževale premikanje z vozičkom. Dostopu z vozičkom sta prilagojeni tudi dve sobi.

Lociran med vsemi znamenitostmi je hotel Pahor odlično izhodišče za številne izlete.

4.1.2 Kraški slog

Arhitekturo Krasa zaznamujeta racionalnost in funkcionalnost. Za gradnjo so uporabljali le tisti material, ki so ga imeli v bližini, zato na Krasu prevladujejo kamnite hiše in ograje. Les je bil nekdanj redki in dragocen, zato so ga uporabljali le za najnujnejše elemente. Običajno so stavbe zgrajene tako, da z južnim ali zahodnim delom gledajo na dvorišče (borjač), severni ali vzhodni del pa je hrbet hiše, ki je obrnjen na ulico.

Hotel in restavracijo Pahor zaznamuje tipična kraška duša. Pred hišo goste pozdravi murva, drevo, ki je značilno za Kras, v senci pod njo pa k počitku in druženju vabijo kamnite klopi. Hotel je iz kraškega kamna, z značilnim lesenim balkonom.

Hotel in restavracija Pahor se ponašata z vsemi značilnostmi kraške hiše. Kraški kamen, lesen gank (balkon) brez zunanjega stopnišča, vse vratne in okenske odprtine imajo kamniti okvir, leseni tramovi v notranjosti, vklesane začetnice, hrastov list in želod na vratnem okvirju ter murva s kamnitimi klopami na dvorišču. Vsi ti ključni elementi govorijo zgodbo o avtentičnosti tega izjemnega okolja.

4.1.3 Restavracija

Kras je pravi kraj za uživanje v kulinariki. Kraške posebnosti, kot sta trda, suha rdeča zemlja in močna burja, dajejo pridelkom, ki zrastejo v takšnih razmerah, edinstven in bogat okus.

Domače dobrote iz restavracije Pahor so pripravljene večinoma iz sezonskih lokalno pridelanih sestavin. Gostje lahko izbirajo med tipičnimi kraškimi jedmi in mediteransko kulinariko, za katero so značilne različne vrste mesa in divjačina ter morske dobrote (Pahor, 2019).

4.2 Razlogi za uvedbo managementa odnosov z odjemalci

Od same ustanovitve leta 2014 do marca 2020 so obiski in promet stalno naraščali. V zadnjem letu pa se soočamo s virusom korona. Promet je znatno padel in predvidevanja niso najboljša. Glede na tako nestabilen trg bo glavni problem hotela obdržati stare stranke in pridobiti nove. V ta namen sem se odločil za poskusno uvajanje managementa odnosov z odjemalci. Uporabil bom CRM Hubspot. Z uporabo nove rešitve bom poskusil odpraviti razne probleme, kot so: nenatančno shranjevanje podatkov strank v rokovnik, ročno zapisovanje terminov in neučinkovito pošiljanje trženjskih oglasov po elektronski pošti.

4.3 Izbrana rešitev CRM Hubspot

Pri izbiri CRM-rešitve sem predhodno postavil nekaj pogojev, ki morajo biti upoštevani.

Ti so:

- brezplačna uporaba rešitve;
- prisotnost mobilne različice;
- možnost nadgradnje;
- nikakršna pogodba zvestobe;
- shranjevanje v oblak rešitve;
- integracija z elektronsko pošto in glavnimi družabnimi omrežji.

Večino pogojev zadovolji veliko število CRM-rešitev. Izbira pa je padla na HubSpot, saj je med redkimi, ki je skoraj brezplačna. Le nadgradnje rešitve so plačljive.

Podjetje Hubspot je bilo ustanovljeno leta 2006 v Massachusettsu. Glavna dejavnost družbe je razvijanje in distribucija CRM-programa. Rešitev je na voljo brezplačno v oblaku. V glavnem nudi skoraj celoten paket brezplačno in prav zaradi take ponudbe je še posebej primerna za mala in srednja podjetja. Ena izmed pomembnejših karakteristik je, da funkcije proti plačilu niso bistvene za osnovno uporabo programske opreme, temveč omogočajo le boljšo in hitrejšo podporo v fazi prodaje in trženja. V brezplačni obliki je vključeno shranjevanje milijona stikov in neomejen prostor za shranjevanje v oblaku. Rešitev je na voljo tudi za mobilne naprave. Iz navedenih razlogov je Hubspot primeren tudi za tista podjetja, ki želijo prvič razviti sistem CRM. Ta imajo večkrat omejena finančna sredstva. Hubspot je na trgu brezplačne programske opreme najboljša izbira. Na dolgi rok pa se večina uporabnikov odloči za dodatne plačljive funkcije.

Opisana CRM-rešitev shranjuje vse podatke o kupcih, potencialnih strankah ter dobaviteljih. Zelo koristna je pri hitrem in učinkovitem profiliranju strank ter izmenjavi njihovih podatkov in vseh spletnih aktivnosti med vsemi oddelki podjetja. Programski vmesnik je zelo preprosto prikazan. Lahko vlečemo ikone, beležimo sestanke ter jih primerno umeščamo. Zelo pomembne pa so časovno razvrščene statistike, označene na domači strani.

Čeprav Hubspot CRM še zdaleč ni tako zapleten kot nekatere druge rešitve, je treba izpostaviti, da ni najbolj primeren za posebne namene ali zapletene poslovne resničnosti. Poleg tega tudi stopnja integracije z drugimi aplikacijami ni najbolj visoka. Povezava je pa zelo dobra z vsemi programi Googla, saj je Hubspot Googlov certificirani partner (Fracasso, 2017).

4.4 Uvedba managementa odnosov z odjemalci na bazi korakov, pridobljenih iz prikazanih metodologij

Naslednje podpoglavje je namenjeno poskusu uvedbe izbranega CRM-programa v prej opisanem hotelu. Teoretični okvir, po katerem predstavljam poskusno uvajanje CRM-ja, so predhodno pridobljeni koraki iz skupnih točk in kritičnih dejavnikov uspeha IRIS, SIX SIGMA IN JUN WU metodologij. Ti so:

1. korak: Uvedba mora slediti točno določenim smernicam, ki sestavljajo jasno pot oziroma jasna navodila za implementacijo, racionalno uporabo resursov, prevzem CRM-ja.

Najprej je treba opraviti predhodni pregled tehnološke podkovanosti podjetja. Nato sem upoštevajoč vizije in lastnosti podjetja izbral najprimernejšo CRM-rešitev. Določiti moramo osebo, ki bo vodila celotno uvedbo ter seznaniti vse uslužbence z novo tehnologijo. Ti morajo biti vpleteni v načrtovanje in razvoj nove rešitve. Zagotoviti moramo tudi njihovo izobraževanje, saj v nasprotnem primeru ne bomo uspešni. Ključnega pomena je integracija CRM-ja z drugimi informacijskimi sistemi podjetja, nazadnje pa je treba razviti nadzorno

ploščo uvedbe. Sestavljena je iz raznih kazalnikov merjenja, ki bodo prikazali, ali smo dosegli zastavljene načrte ali ne.

2. korak: CRM mora biti vgrajen z vizijo podjetja. Upoštevanje želja in filozofije organizacije olajša sprejemanje in uporabo novega računalniškega sistema.

Vizija butičnega hotela Pahor:

- stalno izboljšanje storitev ter uvrstitev med najboljše butične hotele na Primorskem;
- konstanto izobraževanje lastnih uslužbencev s ciljem pridobivanja čim bolj motiviranega osebja;
- individualen in čim bolj prijateljski pristop do gostov;
- obdržati in zadovoljiti vse stranke;
- delavno razmerje z uslužbenci je transparentno in odprto;
- zadovoljni gostje so merilo našega uspešnega poslovanja;
- sledenje trendom in prilagajanje paketov storitev.

Glede na vizijo butičnega hotela Pahor sem izbral CRM-rešitev Hubspot, ki je na voljo brezplačno v oblaku. V glavnem nudi skoraj celoten paket brezplačno in prav zaradi take ponudbe je še posebej primerna za mala in srednja podjetja. Ena izmed pomembnejših karakteristik je, da funkcije proti plačilu niso bistvene za osnovno uporabo programske opreme, temveč omogočajo le boljšo in hitrejšo podporo v fazi prodaje in trženja. V brezplačni obliki je vključeno shranjevanje milijona stikov in neomejen prostor za shranjevanje v oblaku. Rešitev je na voljo tudi za mobilne naprave. Iz navedenih razlogov je Hubspot primeren tudi za tista podjetja, ki želijo prvič razviti sistem CRM.

3. korak: Predhodni pregled stanja informatike (IS) podjetja

Butični hotel Pahor je tehnološko še kar podkovan, saj se že od same ustanovitve uporablja hotelski informacijski sistem Ericsoft, sistem za upravljanje pametnih hiš BigStudio in spletno aplikacijo za množično pošiljanje elektronske pošte Mozilla Thunderbird. Hotel ima tudi lastno stran na Facebooku in Instagramu.

Ericsoft. Informacijski sistem Ericsoft predstavlja najpomembnejšo tehnološko rešitev za hotel Pahor. Zelo koristen je pri pregledu prostih kapacitet sob, saj so vse rezervacije prikazane prijazno na grafičnem vmesniku. Rešitev Ericsoft ima več vlog, saj deluje tudi kot blagajna restavracije. Druge glavne lastnosti so: prenos računov restavracije neposredno na posamezne sobe gostov, dodatna različica sistema za usposabljanje novega kadra, grafični prikaz, ali so sobe bile očiščene, pregled vseh izdanih računov skozi leta in priprava statističnih analiz, neposredno pošiljanje osebnih podatkov policiji itd. Največje pomanjkanje je pri beleženju detajlnih informacij gostov, kot so: najljubše vino, navade, prisotnost domače živali ... Drugo pomanjkanje je neposredno skupinsko pošiljanje elektronske pošte za trženjske namene.

Bigstudio. Druga pomembna rešitev je sistem za upravljanje pametnih hiš BigStudio. Program nastavlja in vodi vse klimatske naprave po sobah, programira ključne v obliki kartic za vstop v sobe in posledično beleži, ali je gost v sobi ali ne.

Mozilla Thunderbird. Naslednja aplikacija pride v poštev za množično pošiljanje elektronske pošte. Pripravljenih je nekaj modelov za oglase, ki se po potrebi spremenijo in uredijo. Nato se izbere, katera skupina bo dobila pošto, saj so gostje razdeljeni v razne skupine, kot so: znanci SLO, stranke in znanci ITA, turistične agencije ITA, Turistične agencije AT in DEU itd.

Družabna omrežja Facebook in Instagram. Tudi butični hotel Pahor kot večina hotelov in podjetij uporablja družabni omrežji Facebook in Instagram. Preko teh dveh kanalov poteka predvsem trženje raznih spodbud, kot so degustacijske tematske večerje ali pa razni vikend paketi. Družabno omrežje je tudi zelo pomembno za povratne informacije gostov. Večkrat delijo slike in podajo konstruktivne recenzije.

4. korak: Uvedba mora potekati postopoma in slediti točno določenemu načrtu. Razdeljena bo v korake s točno določenimi časovnimi cilji.

Pri načrtovanju uvedbe sem si nastavil naslednje časovne korake:

- pregled vizije in tehnološke podkovanosti podjetja (1 teden – mesec januar);
- izbira najboljše CRM-rešitve glede na vizijo, tehnološko podkovanost in likvidnost (1–2 tedna, mesec januar);
- določiti osebo, ki bo vodila celotno uvedbo ter seznaniti vse uslužbence z novo tehnologijo. Ti morajo biti vpleteni v načrtovanje in razvoj nove rešitve (2 tedna – februar);
- zagotoviti izobraževanje uslužbencev (po postavitvi novega CRM-sistema bo izobraževanje potekalo najmanj mesec dni, maj – junij);
- zagotoviti integracijo CRM-ja z drugimi informacijskimi sistemi podjetja (1/2 tedna – marec);
- razviti nadzorno ploščo implementacije. Sestavljena bo iz raznih kazalnikov merjenja, ki bodo prikazali, ali smo dosegli zastavljene plane ali pa ne. Nadzorna plošča bo primerjala vsak mesec z lanskim. S primerjavo bom začel po prvem mesecu uporabe nove CRM-rešitve.

5. korak: Postavitev oziroma določitev osebe, ki bo vodila celotno uvedbo

Več let že vodim hotel in uporabljam vse zgoraj opisane rešitve (Ericsoft, BigStudio, itd.). Kot pobudnik nove rešitve in izvedenec vseh uporabljenih tehnologij v hotelu sem se kar sam postavil za vodjo projekta.

6. korak: Seznaniti vse uslužbence o novem sistemu. Predstavljen mora biti detajlno in prikazane morajo biti vse nove lastnosti ter prednosti/koristi.

O zastavitvi novega projekta so bili vsi uslužbenci obveščeni. Za zdaj gre za poskusno uvedbo in tudi izbrana CRM-rešitev je brezplačna. Med uslužbenci ni bilo nikakršnega upora. Osebe hotela so v glavnem mladi, ki z veseljem sprejemajo nove tehnologije.

7. korak: Uslužbenci oziroma končni uporabniki sistema morajo biti vpleteni v načrtovanje in razvoj CRM-sistema.

V načrtovanje so bili zajeti vsi uslužbenci. V glavnem so se vsi strinjali, da mora nova rešitev predvsem izboljšati množično pošiljanje elektronske pošte, nuditi številčni pregled oziroma nas seznaniti, ali smo točno in uspešno dostavili pošiljke ter omogočiti podroben opis strank glede na njihove značilnosti, kot so: prebivališče, državljanstvo, najljubša vina, posebne alergije ... Na tak način jih bomo lahko tudi porazdelili v različne skupine. Za vsako skupino bomo lahko pripravili bolj gostom prilagojene oglase.

8. korak: Organizacija mora imeti pripravljen načrt za izobraževanje uslužbencev.

Izobraževanja uslužbencev bo potekalo postopoma. Najprej bom moral sam spoznati novo rešitev ter jo podrobno obvladovati. Nato bom po vsej verjetnosti v enem dnevu prikazal vse glavne lastnosti. Sledila bo njihova dnevna posamezna razčlenitev. Zadnji korak bo preverjanje znanja uslužbencev.

9. korak: Ključnega pomena je integracija CRM-ja z drugimi informacijskimi sistemi podjetja.

Za začetek sem se odločil le za integracijo elektronske pošte hotela. Pri nastavitvi nisem imel večjih težav, saj sem v nekaj minutah zlahka vzpostavil povezavo. V prihodnjih mesecih bom po vsej verjetnosti nabavil tudi paket marketinga, saj slednji omogoča neposredno povezavo vseh družabnih omrežij. Za enkrat hočem najprej detajlno obvladovati novi CRM-sistem, nato ga bom nagradil.

Sistemov Ericsoft in BigStudio pa ne bom integriral, saj sta avtonomna in nista prilagodljiva novi rešitvi.

10. korak: Razviti nadzorno ploščo uvedbe. Sestavljena bo iz raznih kazalnikov merjenja, ki bodo prikazali, ali smo dosegli zastavljene načrte.

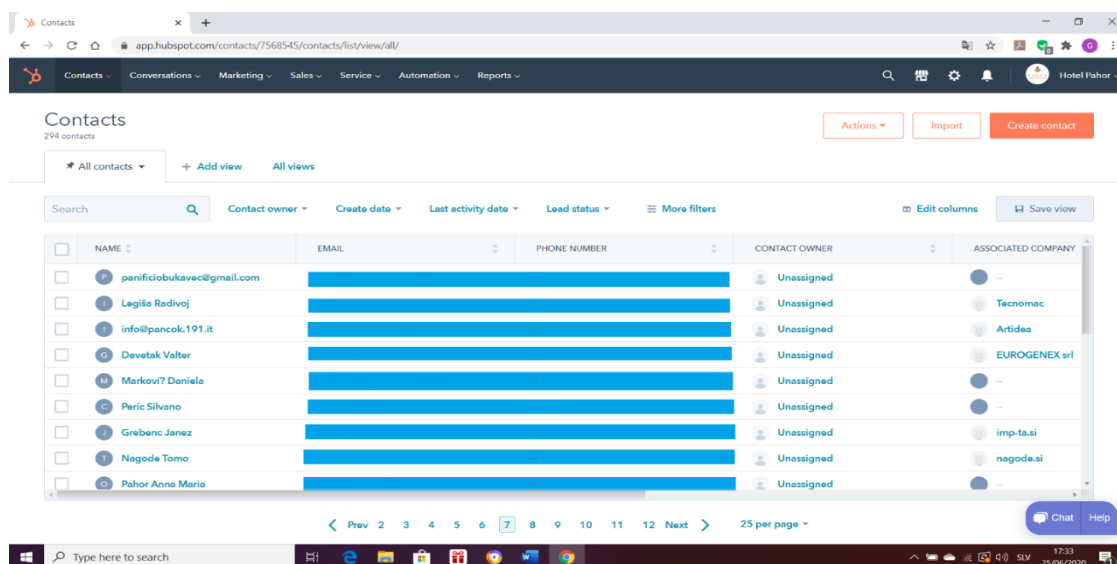
V zadnjem koraku bom postavil nadzorno ploščo, ki bo prikazovala uspešnost uvedbe managementa odnosov z odjemalci. Prvi kazalnik, ki ga bom podrobneje pregledal, bo mesečna primerjava ustvarjenega prometa po uvedbi CRM-ja v primerjavi z lanskim letom. Na enak način bom skušal primerjati pozitivne odgovore na trženjske kampanje preko novega skupinskega pošiljanja elektronske pošte, nazadnje bom pregledal še notranji vidik, se pravi novi način shranjevanja podatkov strank ter zapisovanja terminov neposredno v platformo CRM-ja v primerjavi s starim načinom zapisovanja v rokovnik.

4.5 Rezultati in stanje v podjetju po uvedbi CRM Hubspot rešitve

Učinkovita uvedba managementa odnosov z odjemalci potrebuje veliko časa. Zelo je odvisna tudi od drugih dejavnikov, kot so: velikost podjetja, število uslužbencev ter predvsem trenutnega gospodarskega stanja ... V zadnjih mesecih svetovna ekonomska slika ni najboljša. Koronavirus je znatno vplival na turistično panogo. Veliko hotelov in restavracij je zaprlo svoja vrata oziroma so se odločili, da zaradi visokih upravljalnih stroškov objektov in glede na nizko povpraševanje raje ostanejo zaprti, kot da delajo z izgubo. Veliko je negotovosti, do nedavnega smo imeli zaprte meje. Pri postavitvi ideje za magistrsko nalogo mi sploh ni prišlo na misel, da se bom v roku enega leta znašel v spremenjenem svetu. Na lastni koži preizkušam, kako velik vpliv imajo meje ter letalski prevozi. V našem hotelu se je promet zmanjšal za 30 %, dva meseca pa smo dali večino naših uslužbencev na čakanje. Primerjave prometa in pozitivnih odgovorov na trženjske kampanje, ki sem jih načrtoval, žal nisem opravil, saj je razlika med letoma 2020 in 2019 preveč obširna. Kljub temu je bila uvedba novega CRM-ja dokaj uspešna. Res bo potrebno še veliko dela, saj za zdaj uslužbenci še ne obvladajo nove informacijske rešitve.

Najprej sem prenesel vse podatke strank v oblak izbrane rešitve CRM. Vnos vseh informacij je trajal kar nekaj časa. Za vsako stranko sem ročno vnesel naslove elektronske pošte, telefonske številke, prebivališče, državljanstvo, najljubša vina in posebne alergije. Nato sem jih porazdelil v skupine glede na njihovo narodnost in osebni stik, saj so nekatere stranke znanci – prijatelji, druge pa poslovne stranke, kot npr. turistične agencije. Slednje skupine so: znanci Italija, poslovne stranke Italija, znanci Slovenija, poslovne stranke Slovenija, poslovne stranke AT-DEU. Končno sem odpravil problem iskanja stikov po rokovniku, saj imamo zdaj z enim klikom na voljo vse informacije. Na sliki 8 lahko vidimo, kako izgledajo spletni kontakti (imenik) HubSpot rešitve.

Slika 8: Stiki

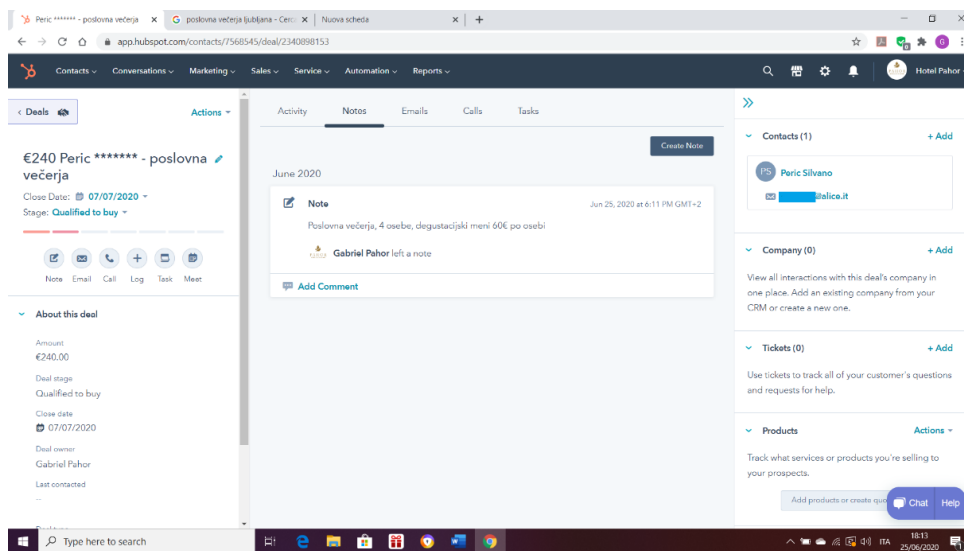


Vir: Hubspot (2020).

Druga pomembna zamenjava je skupinsko pošiljanje elektronske pošte za trženjske namene. Še vedno uporabljam staro aplikacijo Mozilla Thunderbird, čeprav v manjšem obsegu, saj sem elektronsko pošto hotela neposredno povezal z novo aplikacijo, ki je veliko bolj praktična. Tudi tokrat sem vse stike porazdelil v zgoraj opisane skupine. Pri pošiljanju kampanj pa vnaprej pripravim modele v štirih jezikih (italijanščina, slovenščina, angleščina in nemščina), nato pa izberem zeleno skupino in pošljem. Sporočilo, ki nam navede število uspešno dostavljenih sporočil, je zelo koristno, saj izvemo, ali so prebrali oziroma odprli sporočilo.

Tretja novost je zapisovanje terminov v spletni koledar (slika 9). Pri rezervaciji večerje, sobe, poroke oziroma praznika/zabave najprej vpišemo stranko v oblak (v primeru nove stranke, saj so sicer že vsi podatki shranjeni), nato s klikom določimo datum dogodka ter predvideni prihodek. Na tak način imamo vedno v evidenci datum in vse strankine podatke. Na koncu leta izvemo, kateri gostje so najbolj zvesti ter kdo je največ potrošil. Navsezadnje je zelo učinkovita tudi mobilna aplikacija CRM-ja Hubspot, saj lahko tudi preko pametnega telefona opravimo vse naloge kot preko računalnika. Meni osebno je celo bolj preprosto, saj je aplikacija grafično zelo lepo urejena. Seveda moramo imeti dober signal, saj v nasprotnem primeru ne bo uspelo vzpostaviti povezave s CRM-jem.

Slika 9: Koledar stranke



Vir: Hubspot (2020).

4.6 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti nove Hubspot rešitve

SWOT-analiza je strateško orodje v obliki matrice s štirimi polji, s katerimi ocenimo konkurenčni položaj podjetja. Pri notranji analizi določimo prednosti in slabosti, pri zunanji pa se osredotočimo na priložnosti in nevarnosti. Izbrani podatki morajo biti realni, saj bodo le na tak način rezultati verodostojni. Pri sestavi analize SWOT bomo preučili vsakega izmed

prej opisanih vidikov. Pridobljeni rezultati bodo dober priročnik ali nova storitev, dejavnost, izdelek je primeren za trg, pri čemer bodo poudarjeni vsi pozitivni in negativni vidiki (Grant, 2020).

Štirje vidiki analize SWOT: prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti:

- prednosti predstavljajo notranje lastnosti podjetja, kot npr. razne poslovne funkcije, zaradi katerih smo boljši od konkurence. V take lastnosti je treba nenehno vlagati, saj bodo le tako trajale dolgoročno;
- slabosti predstavljajo šibki del podjetja. Take negativne lastnosti je treba čim prej prepoznati ter jih izboljšati in odpraviti;
- priložnosti predstavljajo elemente, ki nastopajo in se prikažejo v zunanjem okolju. Ti bodo lahko pozitivno vplivali na naše poslovanje;
- nevarnosti so tisti negativni dejavniki, elementi, na katere nimamo vpliva. Zelo pomembno je, da jih predčasno identificiramo, saj bo sicer prepozno in se jim bomo morali prilagoditi.

SWOT analiza bo seveda učinkovita, če bomo vlagali v naše prednosti, odpravili pomanjkljivosti, izkoriščali priložnosti ter identificirali nevarnosti (Grant, 2020).

Na podlagi intervjuja z receptorko/natakarico obravnavanega hotela (priloga 1) in lastnih izkušenj, saj sem v prvi osebi vodil uvedbo CRM-ja, sem ugotovil naslednje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti pri uvedbi rešitve managementa odnosov z odjemalci v butičnem hotelu Pahor.

Prednosti:

- takojšnja povezava z elektronsko pošto;
- hitrejši in učinkovitejši pregled podatkov strank;
- porazdelitev strank v več skupin;
- oblikovanje posameznih trženjskih kampanj za posamezne kupce, skupine;
- konstanten vpogled v podatkovno bazo;
- pregled trženjskih kampanj;
- uporaba rešitve preko pametnega telefona;
- zapisovanje terminov v spletni koledar;
- analiza strank;
- priprava oglasov;
- brezplačna uporaba rešitve;
- možnost nadgradnje;
- nikakršna pogodba zvestobe;
- shranjevanje v oblak rešitve.

Slabosti:

- neavtomatiziran prenos podatkov iz računalnika, rokovnika v novo rešitev;
- stroški pri nadgradnji rešitve;
- povezava z glavnimi družabnimi omrežji je možna le ob nadgradnji rešitve;
- pravilna uporaba rešitve zahteva čas in trud;
- počasni učinki nove rešitve;
- stroški, predvsem izguba časa za šolanje kadra;
- za uporabo rešitve je obvezna spletna povezava;
- mesečni limit pri pošiljanju elektronske pošte;
- rešitev ni v slovenskem jeziku.

Priložnosti:

- povečanje prihodkov in dobička;
- pridobivanje novih strank;
- povečanje zvestobe strank;
- učinkovitejše shranjevanje podatkov o strankah;
- izboljšanje tržne konkurenčnosti.

Nevarnosti:

- odpor kadra pri uporabi nove rešitve;
- velika poraba časa, ne da bi se prihodki povečali;
- neuporabnost rešitve zaradi pomanjkanja spletne povezave (npr. dela na omrežju, vpliv vremena);
- izguba osebnega stika s strankami.

V okviru opravljene SWOT-analize sem ugotovil glavne prednosti in priložnosti butičnega hotela pri uvedbi managementa odnosov z odjemalci. Opredelil sem tudi ključne slabosti ter nevarnosti. V glavnem uporaba nove CRM-rešitve prinaša veliko več pozitivnih lastnosti kot negativnih. Stranke so segmentirane po skupinah, vsi njihovi izbrani podatki so shranjeni v podatkovni bazi. Možna je analiza trženjskih kampanj, zapisovanje terminov v spletni koledar, povezava z elektronsko pošto ter uporaba mobilne različice. Ob upoštevanju vseh teh prednosti verjamem, da se bodo prihodki povečali in posledično tudi dobiček. Izboljšali bomo našo konkurenčno prednost na trgu ter okrepili zvestobo strank.

Med glavnimi slabostmi in nevarnostmi sem odkril, da pravilna uporaba rešitve zahteva čas in trud. V začetni fazi je kar nekaj ročnega dela, saj prenos podatkov iz rokovnika v novo rešitev poteka ročno, ne pa avtomatizirano. Opazil sem tudi, da je povezava z glavnimi omrežji možna le ob nadgradnji rešitve, se pravi proti plačilu. Rešitev ni v slovenskem jeziku, kar za kader, ki ga bo treba šolati, lahko predstavlja odpor. Nazadnje naj spomin, da ima brezplačna oblika CRM-ja mesečni limit pri pošiljanju elektronske pošte, čeprav je

slednji kar visok (2.000 na mesec). Treba je tudi omeniti, da je rešitev neuporabna v primeru pomanjkanja spletne povezave ter da čezmerna uporaba CRM-ja lahko privede do izgube osebnega stika.

Iz opravljene SWOT-analize trdim, da rešitev CRM je in bo v prihodnosti igrala veliko vlogo oziroma konkurenčno prednost v vseh podjetjih. Res zahteva nekaj časa za pravilno uporabo, ampak so vse prednosti in priložnosti vredne navora. Spomnimo se devetdesetih let, ko smo prihajali v stik z internetom. Le peščica oseb je takrat vedela, kako velik potencial ima tista tehnologija. Bodimo zdaj tudi mi del tiste peščice, ki zna in obvlada preučene spletne storitve, ki bodo v roku petih let del našega vsakodnevnega življenja.

SKLEP

Dandanes je CRM-sistem ključnega pomena za butične hotele, saj zagotavlja bolj učinkovito zadovoljitev potreb odjemalcev, boljšo produktivnost ter višje prihodke. Kot sem opisal v uvodu, so stranke vse bolj zahtevne. Tehnologija in hitri odzivi na želje strank pa niso prihodnost, ampak so sedanjost. Živimo v svetu, kjer se moramo konstanto prilagajati novim izzivom in slediti ter uporabljati nove tehnologije. Le tako bomo lahko ostali konkurenčni in rasti.

V magistrski nalogi sem najprej opredelil turizem in hotelsko panogo oziroma zgodovino hotelske dejavnosti, razne tipologije hotelov ter se osredotočil na butične hotele. Nato sem prikazal pojem CRM-ja: zgodovino, razne definicije, arhitekturo, temeljne sklope, pomembnost uvedbe CRM-ja in njihove cilje ter stroške in koristi. V nadaljevanju sem iz pregleda definicij uvedbe CRM-ja ugotovil, da je uvedba večkrat neuspešna. V ta namen sem pregledal in preučil tri uspešne metodologije, in sicer: Iris, Six Sigma in Jun-Wu metodologijo. Najprej sem jih posamezno pregledal, nato sem jih primerjal na bazi kritičnih dejavnikov uspeha, njihovih prednosti in slabosti ter tržne razčlenjenosti. Nato sem združil njihove skupne točke ter kritične dejavnike uspeha in pridobil korake za nadaljnje uvajanje CRM-ja. V četrtem poglavju sem na kratko predstavil obravnavani butični hotel Pahor ter tudi izbrano CRM-rešitev Hubspot. V zadnji fazi sem opisal postopek uvedbe nove CRM-rešitve. Glavne novosti so:

- uporaba novega vmesnika Hubspot, kjer so izbrane vse informacije naših strank, kot so: posamezni naslovi elektronske pošte, telefonske številke, prebivališče, državljanstvo, najljubša vina in posebne alergije;
- porazdelitev strank v pet skupin;
- uporaba nove rešitve za skupinsko pošiljanje elektronske pošte v trženjske namene;
- zapisovanje terminov in poslovnih priložnosti v spletni koledar;
- uporaba nove mobilne aplikacije Hubspot.

Pri pisanju magistrske naloge in uvedbi nove rešitve sem spoznal pomembnost managementa odnosov z odjemalci v turističnem sektorju. Butični hoteli morajo vzpostaviti tak stik s strankami, kot da so družinski člani.

Poslovna strategija CRM mora biti osredotočena na kupca, saj brez njene uporabe ne bomo kompetitivni. Veliko podjetji uporablja CRM-rešitev, saj tako bolj učinkovito sledijo vsem strankam in hitreje zadovoljijo vse njihove potrebe ter želje. Uporaba nove rešitve nudi vodstvu podjetja boljšo in takojšnjo vizijo nad raznimi postopki prodaje in podpore strankam. Z uporabo CRM-ja pride do izboljšanja pri poslovnih procesih podjetja, kot so trženje, prodaja in podpora po prodaji. Za stalne stranke lahko tudi občasno predvidevamo njihove prihodnje želje, saj so v arhivu zapisane njihove detajlne informacije, kot so npr. najljubša hrana oz. pijača, razne alergije, najljubša spalna soba ... Spoznal sem tudi negativno plast nove CRM Hubspot. Čeprav je rešitev v glavnem brezplačna, je povezava z družabnimi omrežji mogoča le ob nakupu paketa marketing, ki stane 36,80 evra na mesec. Druga negativnost je vezana na sedanjo ekonomsko sliko. Koronavirus je znatno vplival na prihodke leta 2020 in posledično jih nisem uspel primerjati s predhodnimi. V zadnjem delu sem opravil še analizo SWOT in izvedel, da imajo prednosti in priložnosti veliko pomembnejšo vlogo kot pa slabosti in nevarnosti. Prav v ta namen trdim, da je CRM-rešitev primerna za veliko večino podjetji, v prihodnji letih pa prav za vse.

Za konec pa izpostavljam pomembnost realnega osebnega stika. Tehnološke rešitve, kot so management odnosov z odjemalci in druge podobne rešitve, so res ključnega pomena v današnjem in prihodnjem poslovnem svetu. Ne smemo pa pozabiti, da je odvisnost do tehnologije čedalje višja. Ravno v ta namen mora CRM ostati pripomoček uslužbencem in delodajalcem, ne pa jih nadomestiti. Mislim, da ob prihodu v hotel ni lepšega sprejema kot nasmeh osebe, ki nas bo gostila. Mogoče pa se tudi motim. Pridite v butični hotel Pahor in sami ocenite.

LITERATURA IN VIRI

1. Anhar, L. (2001). *The Definition of Boutique Hotels*. Pridobljeno 22. marca 2020 iz <https://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html>
2. Armstrong, G. & Kotler, P. (2010). *Principles of Marketing* (13. izd.). New York: Pearson Education Inc.
3. Becker, J. U., Greve, G. & Albers, S. (2009). The Impact of Technological and Organizational Implementation of CRM on customer Acquisition, Maintenance and Retention. *International Journal of research in Marketing*, 26(3), 207–215.
4. Berry, L. (1983). *Emerging Prospectives in Service Marketing*. New York: Simon and Schuster.
5. Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592–602.

6. Chalmers, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015–1024.
7. Cherubini, S. & Pattuglia, S. & (2013). Social media marketing: consumatori, imprese, relazioni. Pridobljeno 22. marca 2020 iz <https://www.ibs.it/social-media-marketing-consumatori-imprese-libro-sergio-cherubini-simonetta-pattuglia/e/9788820413835>
8. Coltman, T. R. (2006). Where Are the Benefits in CRM Technology Investment? V *Proceedings of 39th Annual Hawaii International Conference on System Science (HICS 06)* (str. 4–7). New York: IEEE.
9. Cuomo, M. T. (2000). *La customer satisfaction: vantaggio competitivo e creazione di valore*. Roma: Centro studi di tecniche aziendali ARNIA.
10. DiNardi, G. N. (2018). *The Evolution of CRM (And Where it's Going) in the Future*. Pridobljeno 22. marca 2020 iz <https://www.saleshacker.com/evolution-of-customer-relationship-management/>
11. Dominici, G. & Guzzo, R. (2010). Customer satisfaction in the hotel industry: A case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3–12.
12. Epifani, S. & Ciofalo, G. (2003). *IL capitale intellettuale il knowledge management la learning organizationil CRM*. Pridobljeno 10. januarja 2020 iz <https://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/capitale%20intellettuale.pdf>
13. European Parliament. (2019). *L'UE intende investire €9,2 miliardi nelle tecnologie digitali fondamentali*. Pridobljeno 10. januarja 2020 iz <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20190410STO36624/1-ue-intende-investire-EU9-2-miliardi-nelle-tecnologie-digitali-fondamentali>
14. Fracasso, G. (2017). *HubSpot che cos'è*. Pridobljeno 22. marca 2020 iz <https://www.ictsviluppo.it/formazione/che-cosa-hubspot>
15. Grant M. (2020). *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis*. Pridobljeno 2. novembra 2020 iz <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
16. Greenberg, P. (2001). *CRM at the speed of light*. New York: McGraw-Hill.
17. Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
18. Hohnjec, S. (2008). *Šest sigma v finančnih institucijah* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. HubSpot. (2020). *HubSpot Brand Guidelines*. Pridobljeno 22. marca 2020 iz <https://www.hubspot.com/style-guide>
20. Injazz, J. C. & Karen P. (2003). Understanding customer relationshipmanagement (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
21. Kincaid, J. W. (2003). Customer Relationship Management: strategic lessons and future directions. *Business Process Management Journal*, 9(5), 566–571.
22. Kotler, P. & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management* (14. izd.). London: Pearson Education.

23. Kubi, B. A. & Doku, A. K. (2010). Towards a successful customer relationship management: A conceptual framework. *African Journal of Marketing Management*, 2(3), 37–43.
24. Kunstelj, R. & Indihar Štemberger, M. (2007). Uvedba informacijske rešitve za management odnosov z odjemalci. *Uporabna informatika*, 15(3), 125–141.
25. Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(2), 37–44.
26. Marzolla, G. (2018). *Breve storia del Turismo*. Pridobljeno 22. marca 2020 iz <https://risorsehotel.it/il-turismo/breve-storia-del-turismo.html>
27. Marzolla, G. (2019). *Tipologia degli alberghi*. Pridobljeno 22. marca 2020 iz <https://risorsehotel.it/le-strutture-ricettive/tipologia-degli-alberghi.html>
28. Mauceri, R. (2018). *Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <https://webthesis.biblio.polito.it/7244/1/tesi.pdf>
29. Mohammed, A. A. & Rashid, B. (2012). Customer Relationship Management in Hotel industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 220–230.
30. Munari, L. (2001). CRM e redditività del cliente: opportunità per una revisione degli orientamenti gestionali nel retail banking. *APB News*, n.1.
31. Opensymbol. (2015). *I 5 principali obiettivi del CRM*. Pridobljeno 22. marca 2020 iz <https://www.opensymbol.it/i-5-principali-obiettivi-del-crm/>
32. Pan, Z., Park, H., Baik, J. & Choi, H. (2007, december). A Six Sigma framework for software process improvements and its implementation. V *14th Asia-Pacific Software Engineering Conference (APSEC'07)* (str. 446–453). New York: IEEE.
33. Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22–27.
34. Poltronieri, L. (2017, 22. marec). *CRM benefici: ecco i 4 maggiori vantaggi del customer relationship management*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <https://www.netstrategy.it/web-marketing/customer-relationship-management-benefici-del-crm>
35. Reichheld, F. F. (2001). The forces of loyalty vs. caos. V *The Loyalty Effect, the hidden force behind growth, profits and lasting value* (str. 63–69). Brighton: Harvard Business Publishing.
36. Rožanec, A. (2019). *Elektronsko poslovanje*. Novo mesto: Fakulteta za ekonomijo in informatiko.
37. Senturk, F. K. (2012). A study to determine the usage of strategic management tools in the hotel industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 11–18.
38. Smith, A. (2006). CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead? *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 87–93.
39. Teamleader s.r.l. (2018). *Manuale CRM; Tutto quello che hai sempre voluto sapere sul CRM ma non hai mai osato chiedere*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <https://go.team>

leadercrm.it/ebook/manuale-crm#_ga=2.59904613.991292663.1582128193-297323587.1582128193

40. Wang, R. & Owyang, J. (2010). *Social CRM: the new rules of relationship management*. Pridobljeno 22. marca 2020 iz <http://www.altimetergroup.com/2010/03/altimeter-report-the-18-use-cases-of-social-crm-the-new-rules-of-relationship-management.html>
41. Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2012). *Services Marketing*. London: McGraw-Hill Education.
42. Wu, J. (2007). International Federation for Information Processing. V L. Xu, Tjoa A. & S. Chaudhry (ur.), *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems* (str. 1441–1447). Boston: Springer.
43. Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management and Data Systems*, 105(7), 955–971.
44. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial marketing management*, 33(6), 475–489.
45. Zimmer, J. (2006, 1. april). *Be ready to take the heat*. Pridobljeno 2. marca 2020 iz <https://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/Be-Ready-to-Take-the-Heat-47690.aspx>

PRILOGA

Priloga 1: Intervju z receptorko/natakarico

V: Kako ocenite novo nastavljeno rešitev HubSpot?

O: Mislim, da je nova rešitev zelo zanimiva in uporabljiva, vendar zahteva nekaj časa za pravilno uporabo.

V: Katere so po Vašem mnenju glavne prednosti nove rešitve?

O: Med glavnimi prednostmi nove CRM rešitve bi naštela: takojšnjo povezavo z elektronsko pošto, hitrejši in učinkovitejši pregled podatkov strank, zapisovanje terminov v spletni koledar, porazdelitev strank v več skupin in uporabo rešitve preko pametnega telefona.

V: Kaj pa slabosti? Ali ste identificirali kako slabost?

O: Prav gotovo bi izpostavila pomanjkanje povezave z glavnimi družabnimi omrežji in mesečni limit pri pošiljanju elektronske pošte. Naj še omenim, da rešitev ni v slovenskem jeziku, čeprav ni tako relevantno, saj je angleška različica dovolj preprosta in jasna.

V: Katere priložnosti vidite pri uporabi CRM-ja?

O: Nedvomno povečanje prihodkov in dobička ter učinkovitejše shranjevanje podatkov o strankah.

V: Kaj pa nevarnosti? Menite, da uporaba rešitve HubSpot lahko privede do kake nevarnosti?

O: Edino nevarnost vidim v izgubi osebnega stika s strankami, čeprav to velja za večje hotele, ne pa za butične.

V: Še zadnje vprašanje. Ali bi svetovali rešitev HubSpot drugim podjetjem?

O: Da, absolutno. Rešitev je brezplačna in zelo dobra, kdor hoče, pa jo lahko nadgradi.