

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRENOVA PRODAJNEGA PROCESA Z UVEDBO KONCEPTA
MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJU DOMEL**

Ljubljana, september 2016

ROMAN PREZELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Roman Prezelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Prenova prodajnega procesa z uvedbo koncepta managementa odnosov z odjemalci v podjetju Domel, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROCESI V PODJETJU DOMEL	3
1.1 Predstavitev podjetja.....	3
1.1.1 Osnovna dejavnost.....	5
1.1.2 Vizija, poslanstvo in vrednote	7
1.1.3 Zaposleni.....	8
1.1.4 Odjemalci.....	10
1.2 Proces prodajanja in trženja.....	12
1.2.1 Proces trženja.....	12
1.2.1.1 Razstavljanje na sejmih	12
1.2.1.2 Obisk sejmov	13
1.2.1.3 Obiski pri odjemalcih	13
1.2.1.4 Obiski v podjetju	14
1.2.2 Proces prodajanja.....	14
2 POJMOVANJE MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI	15
2.1 Definicije managementa odnosov z odjemalci.....	16
2.2 Uvajanje managementa odnosov z odjemalci.....	19
2.3 Potrebna znanja in veščine pri uvajanju managementa odnosov z odjemalci	19
2.4 Osnovni gradniki managementa odnosov z odjemalci	21
2.4.1 Vizija managementa odnosov z odjemalci	22
2.4.2 Strategija managementa odnosov z odjemalci.....	23
2.4.3 Zadovoljstvo strank	24
2.4.4 Organizacijska kultura	25
2.4.5 Procesi managementa odnosov z odjemalci	26
2.4.6 Informacije managementa odnosov z odjemalci	27
2.4.7 Tehnologija managementa odnosov z odjemalci.....	28
2.4.8 Merila managementa odnosov z odjemalci	28
2.5 Elementi tehnologije managementa odnosov z odjemalci.....	29
2.5.1 Operativni management odnosov z odjemalci.....	30
2.5.2 Analitični management odnosov z odjemalci.....	30
2.5.3 Organizacijski management odnosov z odjemalci	31
2.6 Metodologija IRIS	31
2.6.1 Projektni management in predpogoji.....	33
2.6.2 Organizacijsko ogrožje.....	33
2.6.3 Strategija do odjemalcev.....	33
2.6.4 Sistem ocenjevanja odnosov z odjemalci	34
2.6.5 Prenova procesov.....	34

2.6.6	Človeški viri	35
2.6.7	Informacijski sistem	35
2.6.8	Izvedba	36
2.6.9	Nadzor	37
2.7	Informatizacija managementa odnosov z odjemalci	37
3	PRENOVA PROCESOV TRŽENJE IN PRODAJA V DOMELU.....	39
3.1	Modeliranje poslovnih procesov	41
3.2	Metoda ARIS.....	42
3.3	Proces trženja in prodaje	44
3.3.1	Komunikacija z odjemalci.....	48
3.3.2	Celovito obvladovanje odnosov z odjemalci.....	49
3.4	Izbira sistema managementa odnosov z odjemalci	50
3.4.1	Pregled ponudbe na trgu.....	50
3.4.2	Analiza implementiranih rešitev	51
3.5	Vpeljava izbranega sistema managementa odnosov z odjemalci.....	52
3.5.1	Uporaba metodologije IRIS.....	53
3.5.2	Prilagoditev procesa trženje in prodaja	56
3.5.2.1	Odjemalci in kontaktne osebe	57
3.5.2.2	Pogodbe.....	61
3.5.2.3	Priložnosti.....	63
3.5.2.4	Spremljanje dejavnosti v managementu odnosov z odjemalci.....	64
3.6	Vpliv uvedbe managementa odnosov z odjemalci na poslovno uspešnost podjetja	67
	SKLEP.....	70
	LITERATURA IN VIRI.....	73

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Fluktuacija v podjetju Domel.....	10
Tabela 2:	PSPN-analiza izhodiščnega procesa trženja in prodajanja.....	68
Tabela 3:	PSPN-matrika prenovljenega procesa trženja in prodajanja	70

KAZALO SLIK

Slika 1:	Delež prometa po posameznih programih	4
Slika 2:	Promet po letih.....	5
Slika 3:	Število zaposlenih po letih v obdobju od leta 2009 do 2014	9
Slika 4:	Delež prodaje po državah v letu 2014.....	11
Slika 5:	Komponente managementa odnosov z odjemalci.....	18
Slika 6:	Osem gradnikov managementa odnosov z odjemalci.....	22
Slika 7:	Trženjska strategija in strategija managementa odnosov z odjemalci	23

Slika 8: Elementi tehnologije managementa odnosov z odjemalci	30
Slika 9: Metodologija vpeljave managementa odnosov z odjemalci IRIS	32
Slika 10: Shema poslovnih procesov v skupini Domel	40
Slika 11: Postopek razvoja poslovnega modela	42
Slika 12: Model podprocesa priprava in izvedba sejma	45
Slika 13: Vrednote podjetja Domel	54
Slika 14: Model podprocesa obdelava nove priložnosti	56
Slika 15: Dodatne ikone v MS-Outlook-u	58
Slika 16: Dodatne možnosti izbire zadeve	58
Slika 17: Iskanje ustreznega zapisa	59
Slika 18: Kreiranje odjemalca v sistemu MS-Dynamics	60
Slika 19: Kreiranje novega stika v MS-Dynamics	60
Slika 20: Centralni pogled na podatke o odjemalcu	61
Slika 21: Prikaz seznama pogodb	62
Slika 22: Kreiranje objekta pogodbe	62
Slika 23: Promet po blagovnih skupinah	63
Slika 24: Primer seznama dejavnosti	65
Slika 25: Kreiranje opravila	65
Slika 26: Kreiranje sestanka	66
Slika 27: Primer priprave potnega poročila	67

UVOD

Pred nekaj desetletji je bilo povpraševanje veliko večje od ponudbe. V tistem času je bilo glavno vprašanje, kje bo podjetje dobilo dovolj surovin. Povpraševanje je bilo dovolj veliko, da so podjetja lahko proizvajala izdelke brez bojazni, da jih ne bi mogla prodati.

Z večjim pojavom konkurence pa se je vse skupaj »obrnilo na glavo«. S pojavom globalizacije, napredkom tehnologije ter nenazadnje s strožjimi predpisi in etičnimi merili se je za organizacijo začelo obdobje, ko je v izdelke potrebno vgrajevati vedno več znanja, poleg tega pa je potrebno dobro poznavanje želja in zahtev odjemalcev. Dinamika sprememb okolja dviguje raven potreb po konkurenčnosti organizacije ter pospešitvi pretoka informacij znotraj organizacije in z okoljem (Kovačič & Peček, 2002).

Ker zahteve odjemalcev nenehno naraščajo, je edini način za ohranitev tržnega deleža ali njegovo povečanje uskladitev strategije podjetja ter njegovo osredotočanje na odjemalca in izpolnitev njegovih zahtev. Odjemalci zahtevajo storitve, ki so prilagojene njihovim specifičnim zahtevam. Oseben pristop je še toliko pomembnejši, ker so konkurenčna podjetja "oddaljena" le nekaj internetnih strani.

Filozofija managementa odnosov s strankami oziroma odjemalci (Simonič, 2001) je poslovna strategija, ki povezuje mnogo na stranko usmerjenih, z informacijsko tehnologijo podprtih aktivnosti, s ciljem povečati donosnost obstoječih in pridobivanja novih strank. Informatizacija managementa z odjemalci predstavlja del informacijskega sistema podjetja, njena poglobljena cilja pa sta oblikovanje in ohranjanje dolgoročnega sodelovanja z odjemalci.

Uvedba managementa odnosov z odjemalci pomaga podjetjem pri pridobivanju novih odjemalcev, pri osvajanju novih trgov ter povečanju tržnega deleža na že pridobljenih trgih. Boljše poznavanje vsakega posameznega odjemalca in prilagajanje podjetja njegovim potrebam pripomore k ohranjanju starih odjemalcev, ker so bili v preteklosti zadovoljni s podjetjem. Vse to se kaže v krajših prodajnih ciklih in nižjih stroških prodaje, kar pripomore k učinkovitejšemu ter donosnejšemu poslovanju.

Pomembnost uporabe managementa odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationship Management*) je dandanes večja kot kadarkoli. Je ena najhitreje rastočih področij informacijske tehnologije. Izraz management odnosov z odjemalci je zelo moderen in tu se lahko pojavi tudi največji problem. Vpeljava managementa odnosov z odjemalci je veliko več kot le pravilen izbor ter namestitev tehnologije in programske opreme (Eisenfeld & Kirkby, 2001). Ponudniki informacijskih tehnologij in rešitev na področju managementa odnosov z odjemalci (Oracle, SAP, Salesforce, Microsoft, Aurea, Intera ...) so zelo agresivni pri marketinških dejavnostih, zato previdnost ni odveč. Hitra vpeljava managementa odnosov z odjemalci, zbiranje podatkov o odjemalcih ter avtomatizacija določenih procesov

lahko občutno znižajo število reklamacij in preklicev naročil. To pomeni tudi prihranek pri poslovanju podjetja. Vendar to ni edini cilj, ki mu moramo slediti pri vpeljavi managementa odnosov z odjemalci. Pravi namen ter vrednost je v dolgoročnem izkoriščanju poslovnih priložnosti ter s pravim pristopom podaljšati njihov življenjski cikel.

Pridobivanje konkurenčne prednosti pred drugimi organizacijami, kar pomeni hitro prilagajanje spremembam, zahteva poleg nove organizacije poslovanja tudi fleksibilne procese. V procesu strateškega planiranja organizacija opredeli cilje, usmeritve in vlogo v okolju ter strategijo za doseganje ciljev. Management odnosov z odjemalci se prične pri strategiji. Poglavitna strateška naloga, s katero se morajo managerji danes soočiti, je prenova oziroma zasnova novih, na odjemalca osredinjenih procesov, ki so pogoj za doseganje konkurenčne prednosti. Pod drobnogled je treba vzeti vse procese, tako tiste, pri katerih se odjemalci neposredno pojavljajo, kot tudi tiste, ki posredno vplivajo na njihovo zadovoljstvo (procesi v prodaji, trženju, storitve, distribucija, ...) (Radcliffe, 2001). Brez celostne prilagoditve procesov je nesmiselno vlaganje v celovit management odnosov z odjemalci.

Namen magistrskega dela je analiza obstoječega prodajnega procesa ter njegova prenova. Hkrati se izdelata tudi pregled obstoječe literature s področja managementa odnosov z odjemalci. Predstavi se uvedba sistema managementa odnosov z odjemalci v Domel-u. Nazadnje se analizira tudi vpliv uvedbe managementa odnosov z odjemalci na uspešnost poslovanja podjetja s pomočjo PSPN-analize (prednosti, slabosti, priložnosti in slabosti).

V zadnjem času smo se zaradi racionalizacije poslovanja vedno bolj srečevali z zmanjševanjem števila zaposlenih na vseh področjih, poleg tega pa s širjenjem proizvodnega programa tudi z večanjem obremenitev. Na drugi strani je pri odjemalcih vedno hitreje prihajalo do prevzemov, povezav, združevanj in ostalih podobnih dogodkov. Vse to se je odražalo z vedno večjim številom podobnih povpraševanj, ki so vsa zahtevala kakovostno obdelavo, po drugi strani pa je nemalokrat šlo za isti projekt na strani odjemalca, le da so med seboj konkurirali različni oddelki sedaj enega podjetja.

V podjetju Domel smo ocenili, da je trenutna organizacijska struktura vedno manj primerna za delo v tako spremenjenem poslovnem okolju. Težave so se pojavljale tako zaradi prepletanja odjemalcev, s katerimi komunicira več komercialistov, kot tudi zaradi povečanja števila vzorčenj. Z uvedbo primernih orodij bi lahko že v začetku zaznali podobna povpraševanja in jih primerno obdelali že v prodaji, še pred predajo v razvoj, ter s tem razbremenili ostale službe, ki sodelujejo v začetnem delu procesa.

Čeprav je bil v začetku management odnosov z odjemalci zamišljen kot pomoč na trgu končnih uporabnikov (angl. *Business-to-Customer*, v nadaljevanju *B2C*), pa se vedno bolj uveljavlja tudi na medorganizacijskem trgu (angl. *Business-to-Business*, v nadaljevanju *B2B*).

Za izdelavo magistrskega dela sem uporabil metodo raziskovanja z analizo obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Preučil sem teoretične podlage, ki opredeljujejo uporabo managementa odnosov z odjemalci na medorganizacijski ravni. Uporabil sem metodo sinteze teoretičnih spoznanj iz strokovne literature, strokovnih revij in člankov, z vključitvijo spoznanj svetovalnih služb in spoznanj v podjetju za boljše in lažje obvladovanje odjemalcev.

Preučevanim teoretičnim spoznanjem sledi empirični del, kjer sem raziskal trenutno stanje obvladovanja podatkov o odjemalcih v podjetju Domel. Teoretična znanja sem apliciral na konkretno stanje v našem podjetju. Pri delu sem uporabil tudi lastno znanje, pridobljeno na magistrskem študiju. Poleg strokovne literature in internetnih virov sem uporabljal tudi interne vire podjetja, kakor tudi vire in navodila poslovnega programskega paketa SAP/R3, ki ga uporabljamo v našem podjetju.

V prvem poglavju magistrskega dela sem predstavil konkretno podjetje (Domel), njegovo poslanstvo, vizijo ter strateške cilje. Obravnaval sem trenutno stanje ter podrobneje analiziral primernost delovanja v hitro spreminjajočem okolju. V drugem poglavju sem na kratko opisal osnove odnosov z odjemalci ter management odnosov z njimi. Navedel sem definicije različnih avtorjev, njihove razlike in podobnosti ter pristope pri uvajanju managementa odnosov z odjemalci.

V tretjem poglavju sem predstavil analizo poslovnih procesov. S pomočjo metodologije ARIS sem analiziral trenutno stanje na področju prodajanja ter managementa odnosov z odjemalci. Za izboljšanje procesa sem predlagal uvedbo managementa odnosov z odjemalci, podprt s sistemoma Microsoft Dynamics in SAP/R3. Prav tako sem prikazal vpliv uvedbe managementa odnosov z odjemalci na izboljšanje poznavanja potreb odjemalcev in posledično na poslovno uspešnost podjetja. Pri uvedbi managementa odnosov z odjemalci sem si pomagal z metodologijo IRIS.

Sklep vsebuje bistvene povzetke dela.

1 PROCESI V PODJETJU DOMEL

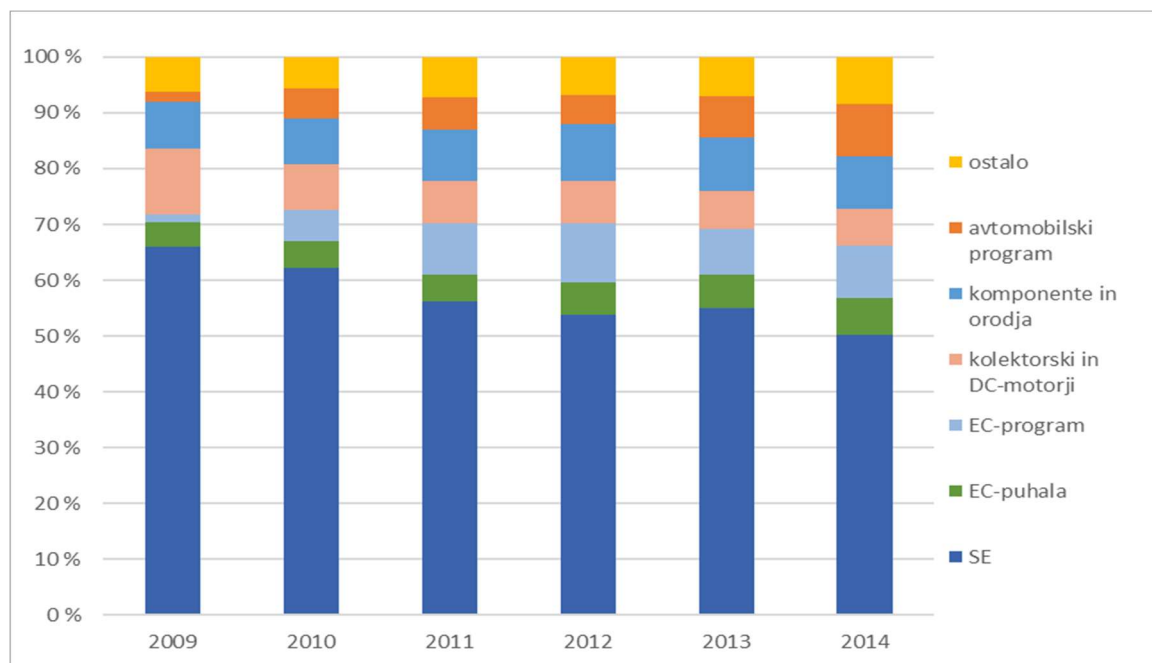
1.1 Predstavitev podjetja

27. aprila 1946 je bila v Železnikih ustanovljena Zadruga kovinarjev Niko. Tako je bil postavljen temelj obuditvi kovinskopredelovalni industriji v Selški dolini, ki je zamrla leta 1902 z ugasnitvijo plavža. Nekaj let je zadruga delovala samostojno, pozneje pa je zaradi uvedbe samoupravljanja prešla v družbeno lastnino ter v šestdesetih letih s priključitvijo k Iskri izgubila samostojnost. Ob koncu osemdesetih let se je podjetje ponovno osamosvojilo in se v letu 1992 preimenovalo v Domel (Bertoncelj, 2016).

Podjetje se je že zgodaj usmerilo v izvoz. Že leta 1965 je izvozilo milijonti motor v ZDA. V tem času je bilo strateško odvisno le od enega velikega odjemalca, kar je predstavljalo veliko tveganje. Za zmanjšanje le-tega je preko kooperacij začelo sodelovati z nekaterimi pomembnimi podjetji iz tujine (Rejec, 2016). Kot posledica kooperacij je podjetje razvilo tudi pogonski agregat za sesalnik – sesalno enoto, ki je v naslednjih nekaj letih postala glavni prodajni izdelek (podjetje jih je v 40 letih izdelalo 100.000.000) (Paladin, 2014).

Z leti se je povečevalo število odjemalcev ter se tako zmanjšala odvisnost podjetja. Pojavil pa se je drug problem, saj je večino prometa predstavljala prodaja sesalnih enot (80,2 % v letu 2001, 73,8 % v letu 2004 in 73,7 % v letu 2009). Slabost take strukture proizvodnega programa se je pokazala ravno v letih 2008 in 2009, ko je vrednost celotnih prihodkov zaradi svetovne gospodarske krize skupaj padla s 76 milijonov evrov (v nadaljevanju €) na 60 milijonov €. Vodstvo se je nevarnosti odvisnosti od enega glavnega programa zavedalo, tako da je podjetje intenzivno razvijalo še ostale programe: elektronsko komutirana puhala in motorje, avtomobilski program, komponente in orodja ter ohranjalo obseg pri kolektorskih motorjih in motorjih s trajnimi magneti. V letu 2014 so tako sesalne enote predstavljale le še 50,1 % obsega prometa, celoten promet pa je bil skoraj 87,5 milijona €. Slika 1 prikazuje delež prometa po posameznih programih v obdobju od leta 2009 do 2014.

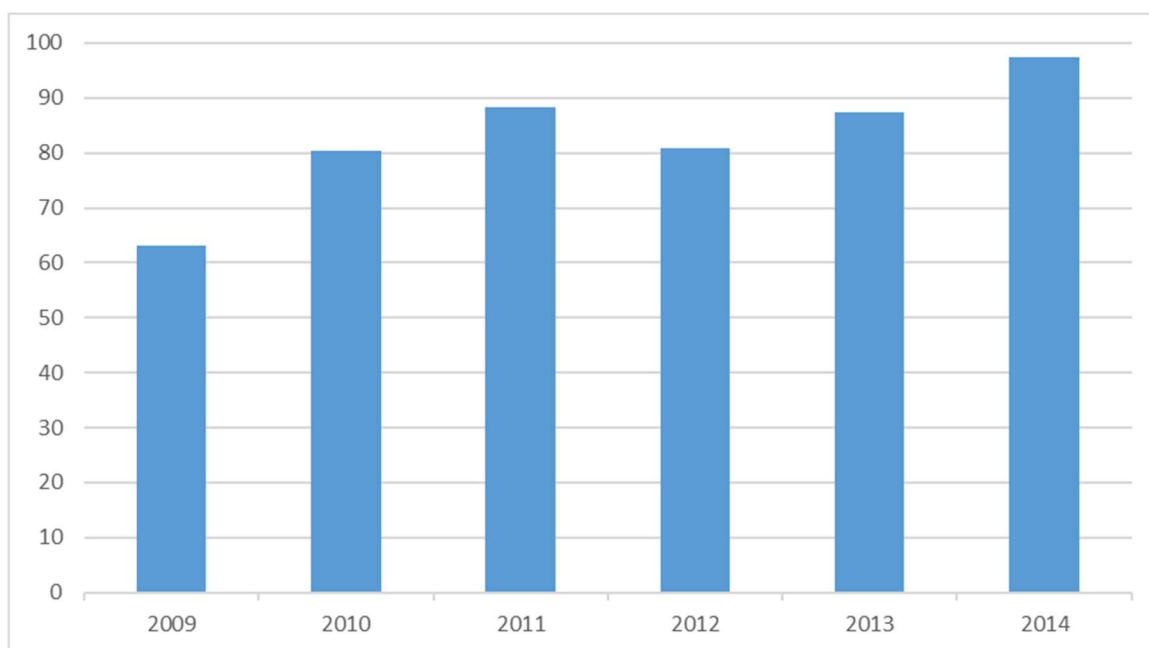
Slika 1: Delež prometa po posameznih programih



*Vir: Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2011, 2012, str. 17;
Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2014, 2015, str. 11.*

V letu 2015 je celotni promet prvič presegel 100 milijonov €. Slika 2 prikazuje promet v milijonih € v obdobju med letoma 2009 in 2014.

Slika 2: Promet po letih



*Vir: Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2011, 2012, str. 7;
Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2014, 2015, str. 9.*

1.1.1 Osnovna dejavnost

Na začetku je podjetje izdelovalo pisarniško galanterijo. V začetku petdesetih let se je podjetje usmerilo tudi v precizno mehaniko in programu dodalo izdelavo centrifug in mešalnikov za laboratorije. Leta 1953 je začelo tudi z izdelavo električnih motorjev za potrebe laboratorijskih aparatov. Konec petdesetih let sta se programu pridružila še loščilnik za parket in sesalnik za prah. Kapacitete za proizvodnjo motorjev so presegle lastne potrebe, zato je podjetje v tem času tudi začelo s prodajo samih motorjev v Združene države Amerike (Rejec, 2016).

Po nacionalizaciji in integraciji podjetja v Iskro sta se programa laboratorijske opreme ter pisarniške galanterije izdvojila, podjetje pa se je specializiralo za izdelavo različnih tipov elektromotorjev.

V sedemdesetih in osemdesetih letih je podjetje preko kooperacij sodelovalo z različnimi podjetji, za katere je izdelovalo motorje, za plačilo pa je velikokrat dobilo sestavne dele za aparate. Tako se je v tem obdobju razvila tudi proizvodnja gospodinjskih aparatov, s katerimi so oskrbovali jugoslovanski trg.

V začetku devetdesetih let je podjetje opustilo proizvodnjo aparatov ter se usmerilo v izdelavo sesalnih enot, za nemškega odjemalca pa je razvilo tudi elektronsko komutirana puhala. V tem obdobju je izdelovalo tudi motorje za pogon obdelovalnih strojev.

V zadnjih desetih letih je podjetje najprej lastniško vstopilo, pred kratkim pa tudi integriralo sosednje podjetje, ki je izdelovalo laboratorijsko opremo. Tako je sedaj pod skupnim okriljem združen večji del zgodnjega programa. Ločena je le še proizvodnja pisarniške galanterije.

Za celotno obdobje delovanja podjetja je značilna visoka stopnja vertikalne integracije. Podjetje kupuje osnovni material, razvija in proizvaja sestavne dele in na koncu celotne motorje. Kapacitete za izdelavo orodij, sestavnih delov in komponent so kmalu prerasle potrebe samega podjetja. Vodstvo podjetja se je odločilo, da presežne kapacitete ponudi na trgu ter tako bolje izkoristi proizvodni potencial ter poveča izkoriščenost kapacitet. Poleg tega se v pogojih svetovne konkurence stalno preverja tako kakovost kot tudi tehnična dovršenost in cena izdelave samih komponent. Na ta način ima podjetje vpogled v konkurenčnost sestavnih delov ter tudi boljšo primerjavo konkurenčnosti končnih izdelkov.

Z začetkom trženja sestavnih delov ter orodij se je prodajni program še dodatno razširil, z njim pa tudi število potrebnega prodajnega osebja ter količina informacij, ki jih podjetje pridobi na trgu. Trenutno podjetje prodaja na naslednjih trgih:

- trg široke potrošnje, kamor spadajo sesalne enote, univerzalni kolektorski motorji za male gospodinjske aparate ter enosmerni motorji s trajnimi magneti za male gospodinjske aparate,
- trg vrtno opreme in orodij, ki ga sestavljajo univerzalni kolektorski motorji, elektronsko komutirani motorji ter enosmerni motorji s trajnimi magneti,
- industrijski in komercialni segment, kamor spadajo elektronsko komutirana puhala ter delno tudi sesalne enote,
- avtomobilski program, ki ga sestavljajo elektronsko komutirani motorji, koračni motorji, statorji elektronsko komutiranih motorjev, izdelki iz duroplastov, izdelki iz štancane elektro pločevine; ki so lahko še dodatno izolirane z nabrizgavanjem plastične izolacije,
- trg ogrevanja, prezračevanja in klimatizacije, ki ga sestavljajo elektronsko komutirani motorji višjih izkoristkov in večjih moči,
- program orodij in komponent, kjer se odjemalcu ponudi komponento ter tudi (ali le) orodje zanjo in
- program laboratorijske opreme.

Širok prodajni program je bil povod za ustanovitev prodajnih skupin. Vsaka prodajna skupina je zadolžena za določen program in šteje različno število članov. Nekatere prodajne skupine imajo le enega člana, nekateri člani pa lahko delujejo tudi v več prodajnih skupinah.

1.1.2 Vizija, poslanstvo in vrednote

Vizija, poslanstvo in vrednote predstavljajo smerokaz podjetju in zaposlenim k trajnostnemu razvoju, h kateremu teži podjetje.

Vizija predstavlja cilj, ki ga zasleduje podjetje. V primeru podjetja Domel je to: »Postati hočemo eden vodilnih globalnih razvojnih dobaviteljev elektronsko komutiranih pogonov in ohraniti vodilni položaj na trgu sesalnih enot.« Iz vizije je razvidno, da primarni cilj predstavljajo elektronsko komutirani motorji, ki so z razvojem elektronike postali dostopnejši in v primerjavi s klasičnimi kolektorskimi ter indukcijskimi motorji nudijo več možnosti za regulacijo, višje izkoristke ter večjo moč na enoto volumna. Tako so motorji za enako moč manjši, potrebno je manj materiala in posledično je tudi cena takega motorja ugodnejša.

Poslanstvo podjetja predstavlja smisel in bistvo obstoja. V Domelu je poslanstvo definirano takole: »Domel je družbeno odgovorno podjetje. Kot globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in komponent, zasnovanih na lastnih inovativnih tehnologijah, omogočamo rast in trajnostni razvoj skupine Domel. S tem zagotavljamo kakovostna delovna mesta v širšem okolju.« Domel je tradicionalno vpet v Železnike, kjer daje delo večini prebivalcev. Zaposlenim neposredno, veliko pa je tudi ostalih posameznikov ter družb oziroma organizacij, ki so posredno odvisne od Domela.

Uresničevanje postavljene vizije in poslanstva je možno na več načinov. Pri izbiri pravega načina so vodilo postavljene vrednote, ki so v podjetju Domel naslednje (Vizija, poslanstvo, vrednote, 2016):

Ustvarjalnost in ambicioznost

Delo v Domelu je izziv za profesionalno in osebno rast, kjer se z nenehnim učenjem in osebnim razvojem postavljajo temelji za večjo ustvarjalnost in inovativno delovanje. Načini dela se neprestano izboljšujejo. Cilji na ravni podjetja in na ravni vsakega posameznika so visoki in ambiciozni, vendar uresničljivi. Spodbuja se zdrava tekmovalnost, želja po izobraževanju in napredovanju na delovnem mestu ter doseganje ravnovesja med delom in družino.

Odgovornost in gospodarnost

Obveznosti in obljube se vedno uresniči. Pri tem je potrebno paziti na racionalno ter gospodarno ravnanje in porabo sredstev podjetja ter si prizadevati za največji možni iztržek. Delovanje je usmerjeno k razvoju optimalnih izdelkov, doseganju optimalnih pogojev na trgu, stalnemu zniževanju stroškov, iskanju poslovnih priložnosti in ustvarjanju dobička.

Spoštovanje in sodelovanje

Obnašanje do drugih naj bo takšno, kot si ga vsak posameznik želi do sebe. Nespoštljivost, neusmiljenost, brezobzirnost in domišljavost ne sodijo v Domel. Sodelovanje je potrebno v dobrem in v slabem ter pri odkrivanju in reševanju problemov. Zaposleni sodelujejo pri postavljanju in realizaciji ciljev, saj se zavedajo, da so del kolektiva, ki lahko le s sodelovanjem doseže postavljene cilje. Pospešuje se timski način dela, aktivno sodelovanje v timih, spodbujanje različnosti mišljenja ter se poudarja pomembnost doprinosa posameznika k skupnemu rezultatu.

Skrb za stranke in zaposlene

Smiselna prilagodljivost odjemalčevim zahtevam je konkurenčna prednost. Pristop do strank je kakovosten in pristen. Za stranke si vzamemo čas, da skupaj poiščemo najboljšo možnost glede cene in kakovosti. Enako je z zaposlenimi, kjer je v ospredju skrb za njihov razvoj, izbor ter strokovno in osebno rast. Na ta način lahko pridejo pravi ljudje na ustrezna delovna mesta, ki omogočajo ustvarjalnost, prinašajo notranje zadovoljstvo zaposlenih, niso enolična, so primerno plačana in zdravju neškodljiva.

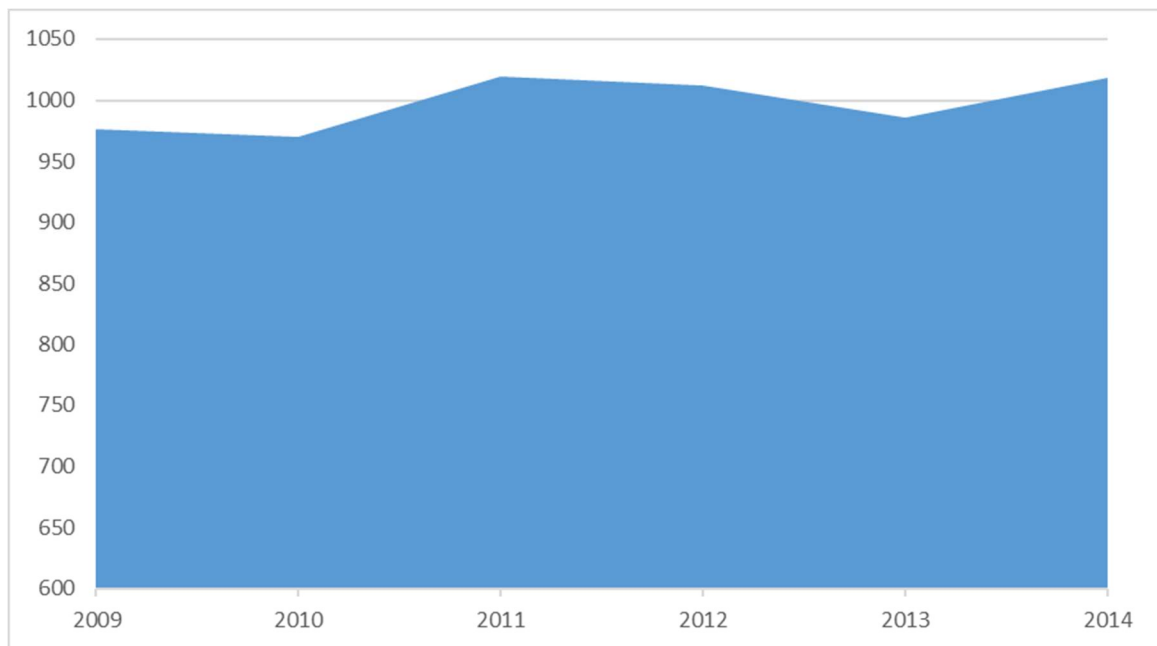
Pripadnost

Lojalnost zaposlenih je trden temelj obstoja in razvoja podjetja. Cilj je izdelava celovitega sistema obvladovanja človeških virov, kjer se bodo vsi zaposleni zavedali, da je pomembno cilje, vrednote, poslanstvo in vizijo vzeti za svoje in si po svojih najboljših močeh prizadevati za razvoj in napredek podjetja.

1.1.3 Zaposleni

V zadnjih dvajsetih letih se je povprečno število zaposlenih gibalo okrog 1.000 (Markelj, 2016), z vlaganji v posodobitev proizvodnje ter razvoj novih izdelkov pa se je skupni promet povečal za več kot 100 % (Tušek, 2016). Slika 3 prikazuje gibanje števila zaposlenih v obdobju od leta 2009 do 2014. Zaposleni v večini prihajajo iz Železnikov in okolice.

Slika 3: Število zaposlenih po letih v obdobju od leta 2009 do 2014



*Vir: Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2011, 2012, str. 7;
Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2014, 2015, str. 9.*

Podjetje se je dobro zavedalo, da je strokovni kader nujno potreben, zato je v preteklosti podpiralo šolanje preko podeljevanja štipendij. Podpiralo je tudi nadgrajevanje izobrazbe ob delu. Tudi v sedanjosti se podjetje poslužuje štipendiranja kot glavnega vira pritoka novih, mladih kadrov.

Zaradi potreb po specializiranih znanjih je podjetje vedno dobro sodelovalo s fakultetami. Razpisovalo je teme za diplomske ter magistrske naloge ter tudi na ta način privablja v svojo sredo strokovnjake od drugod.

Specifika podjetja je tudi nizka stopnja fluktuacije. Tabela 1 prikazuje stopnjo fluktuacije v podjetju Domel v obdobju od 2006 do 2014.

Tabela 1: Fluktuacija v podjetju Domel

Leto	Stopnja fluktuacije v %
2006	5,2
2007	4,2
2008	10,1
2009	6,1
2010	5,9
2011	5,5
2012	10,9
2013	3,8
2014	3,5

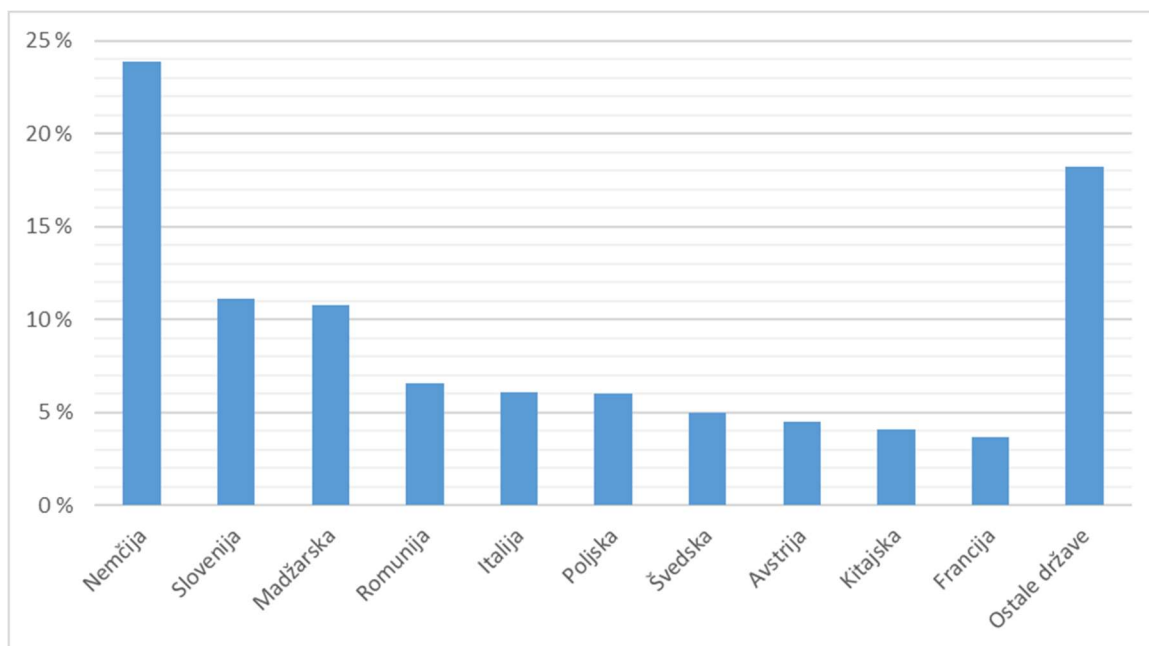
Vir: Domel d.d., Letno poročilo 2006, 2007, str. 5; Domel d.d., Letno poročilo 2007, 2008, str. 15; Domel d.d., Letno poročilo 2008, 2009, str. 17; Domel d.d., Letno poročilo 2009, 2010, str. 14; Domel d.o.o., Letno poročilo 2010, 2011, str. 16; Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2011,2012, str. 20; Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2012,2013, str. 14; Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2013,2014, str. 13; Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2014,2015, str. 16.

Iz tabele je razvidno, da se letna fluktuacija v glavnem giblje med 3,8 in 6,1 %, izjemi sta le leto 2008, ko podjetje zaradi globalne krize ni podaljšalo pogodb za nedoločen čas, ter leto 2012, ko se je zaradi reorganizacije večje število zaposlenih prezaposlilo v druga podjetja skupine.

1.1.4 Odjemalci

Podjetje je začelo z izvozom na zahodni trg že konec petdesetih let (Rejec, 2016). Zaradi nenehne rasti ter specializacije je bilo prisiljeno poiskati nove odjemalce v tujini. Tradicionalno je podjetje najbolj vezano na nemški trg, ki je v letu 2014 neposredno predstavljal slabih 24 %, če pa upoštevamo še OEM (angl. *Original Equipment Manufacturer*, originalni proizvajalec opreme, ki proizvaja aparate tudi za druge blagovne znamke) proizvodnjo za nemške odjemalce, pa še precej več. Slovenski trg je v istem obdobju predstavljal 11,1 %, med prvih deset držav pa spadajo še Madžarska, Romunija, Poljska, Švedska, Italija, Francija, Kitajska in Avstrija. Razvidno je, da Evropa predstavlja velik delež prodaje, z izdelki pa je podjetje prisotno praktično po vsem svetu. Slika 4 prikazuje delež prodaje po državah v letu 2014.

Slika 4: Delež prodaje po državah v letu 2014



Vir: Domel Holding d.d., Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2014, 2015, str. 12.

Med odjemalci tako najdemo velike multinacionalke, ki se poslužujejo OEM-proizvajalcev in ODM-proizvajalcev (angl. *Original Design Manufacturer*, originalni razvojni proizvajalec opreme, ki za druge blagovne znamke tudi opravlja storitev razvoja aparata) na Daljnem vzhodu ter v Evropi, sledijo veliki odjemalci, ki so hkrati tudi proizvajalci. Teh dveh vrst odjemalcev je sicer številčno najmanj, hkrati pa pri njih običajno teče več novih projektov ter vrednostno ustvarijo večino prometa. V letu 2013 je prvih deset odjemalcev oziroma njihovih skupin ustvarilo 51 % vsega prometa.

Večino preostalega prometa ustvari podjetje s srednje velikimi in malimi odjemalci, ki jih je številčno zelo veliko. V letu 2013 je bilo preko 90 odjemalcev z letnim prometom med 10.000 in 500.000 € ter preko 340 odjemalcev z letnim prometom med 1.000 in 10.000 €. V tem primeru je število projektov na odjemalca manjše, kljub temu pa tudi tu zahteva nega odjemalca precej energije. Pri teh odjemalcih se podjetje srečuje še z dodatnimi težavami, saj odjemalci največkrat pričakujejo dodatno tehnično podporo.

Zadnjo skupino odjemalcev pa predstavljajo individualni odjemalci in serviserji, ki kupujejo posamezne izdelke. Ker podjetje deluje na medorganizacijskem trgu (B2B), nima organizirane maloprodaje. Zaradi tega se tudi ti odjemalci obravnavajo po enakih prodajnih procesih. Odjemalci povprašujejo po točno določenem izdelku. V kolikor izdelka ni na zalogi, se predlaga najbolj podoben izdelek.

1.2 Proces prodajanja in trženja

Pred nekaj desetletji je povpraševanje močno presegalo ponudbo. Takrat so se podjetja bolj kot s prodajo ukvarjala s tem, kako dobiti material za pravočasno izdelavo izdelkov. S časom se je stanje občutno spremenilo in je dandanes ravno obratno. Hiter razvoj, krajšanje življenjske dobe produktov in globalno poslovanje zahtevajo pospešeno zbiranje in obdelavo podatkov.

Za lažje obvladovanje nove situacije je prodajni proces razdeljen na dva dela:

- proces trženja,
- proces prodajanja.

V obeh procesih nastaja oziroma se pridobi veliko informacij, ki jih je potrebno pravilno obdelati, razdeliti odgovornim deležnikom ter jih ustrezno arhivirati.

1.2.1 Proces trženja

V okviru trženja potekajo strateške in dolgoročne aktivnosti, s katerimi podjetje spremlja povpraševanje in ponudbo na trgu, na katerem je prisotno. Pripravljajo se tržne analize ter aktivnosti za promocijo izdelkov.

Poleg tega se išče tudi možnosti za širitev prodajne mreže, vstop na nove trge, pridobivanje novih odjemalcev za obstoječ in potencialen nov program.

Glavne aktivnosti tu so:

- razstavljanje na specializiranih sejnih, kjer se predstavi program podjetja,
- obiskovanje sejmskih prireditev, kjer običajno razstavljajo obstoječi in potencialni novi odjemalci,
- organizacija obiskov pri obstoječih odjemalcih ter potencialnih novih odjemalcih,
- sprejemanje obstoječih in potencialnih novih odjemalcev v podjetju.

1.2.1.1 Razstavljanje na sejmih

V Sloveniji in predvsem v tujini je nekaj specializiranih sejmov, ki so organizirani v različnih časovnih intervalih (letno, vsaki dve leti, vsako četrto leto) in v različnih regijah. Običajno so sejmi namenjeni eni prodajni skupini, se pa na vseh sejmih predstavi celotna dejavnost podjetja ter odjemalcem ponudi celoten nabor produktov, ki jih lahko podjetje dobavlja.

Letno se po prodajnih programih naredi plan razstavljanja. Nato prodajna skupina za posamezen program pripravi vse potrebno za razstavljanje:

- Pripravi katalog izdelkov s potrebnimi specifikacijami ter potrebnimi kontaktnimi podatki.
- Sestavi se tim oziroma skupine, ki bodo prisotne na sejmu. Tu je potrebno določiti številčnost ekipe ter naloge za posameznega člana. Tako je lahko nekdo zadolžen za razstavni prostor, nekdo pa v okviru sejma tudi obišče druge razstavne prostore ter pridobiva informacije pri obstoječih in potencialnih novih odjemalcih. Skupine, ki predstavljajo bolj kompleksne izdelke (sesalne enote, univerzalne kolektorske motorje, elektronsko komutirane motorje), so običajno sestavljene iz prodajalca in člana razvojnega tima.

Po končanem sejmu je potrebno pripraviti zapisnike in poročila, se z razvojem dogovoriti o potrebnih aktivnostih, ponovno kontaktirati odjemalce ter se obiskovalcem zahvaliti za obisk. Prav tako je potrebno spremljati aktivnosti, za katere smo se na sejmu dogovorili. Pri novih potencialnih odjemalcih je potrebno še preveriti njihovo boniteto.

1.2.1.2 Obisk sejmov

Zaposleni v prodajnem področju tudi redno obiskujejo sejme, kjer razstavljajo obstoječi in potencialni novi odjemalci. Tu gre predvsem za sejme, ki so bolj splošni in zaradi preširokega spektra obiskovalcev ne bi bilo smotno razstavljati. Tudi za take sejme se naredi okvirni letni plan obiskov, ki pa se med letom lahko spremeni. Če dobijo v podjetju informacijo o novem sejmu, kjer razstavlja nek obstoječ oziroma potencialen nov odjemalec, se preveri področje, ki ga sejem pokriva, ter razstavljalce. V kolikor se oceni, da je obisk sejma smiseln, se izpelje priprava ter obisk.

Po končanem obisku sejma je potrebno pripraviti poročila, naročiti vzorce ter spremljati aktivnosti, za katere smo se na sejmu dogovorili z obstoječimi in potencialnimi novimi odjemalci.

1.2.1.3 Obiski pri odjemalcih

Obiski pri odjemalcih so redna trženjska in tudi prodajna aktivnost. Pri največjih odjemalcih so lahko obiski večkrat letno, pri večjih pa običajno enkrat letno. Odvisno od lokacije se običajno kombinira obisk več odjemalcev, ki so locirani na istem območju, naenkrat. Obisk pa se lahko kombinira tudi z razstavljanjem na sejmu ali z obiskom sejma.

Na obiskih se običajno pregleda obseg poslovanja, dogovarja glede komercialno-tehničnih pogojev, pregleda aktivnosti na odprtih projektih ter pregleda potencialne nove priložnosti. Stalna aktivnost je tudi zbiranje podatkov o stanju na posameznih trgih.

Možen razlog za obisk pa je lahko tudi bolj neprijetne narave. V primeru težav s kakovostjo je v timu na obisku prisoten tudi predstavnik področja kakovosti. Na obisku se pregleda količino izdelkov, kjer je zaznana težava, preveri se možne scenarije za čim hitrejšo odpravo težave ter odjemalcu tudi predstavi ukrepe, s katerimi se bo v prihodnje preprečevalo podobne dogodke.

Po obisku je, ne glede na njegov namen, potrebno pripraviti poročilo z obiska ter uskladiti dogovorjene aktivnosti tako z razvojem kot tudi z odjemalcem.

1.2.1.4 Obiski v podjetju

Obiski odjemalcev v podjetju imajo različne namene:

- redni letni obiski, ki so enkrat pri odjemalcu in enkrat v podjetju,
- začetno srečanje pri začetku večjih projektov,
- izvajanje presoje pred prvo redno serijo, selitvijo proizvodnje ali večji posodobitvi proizvodnje, možen razlog je tudi presoja po odpravljenih pomanjkljivostih, ki so se pokazale skozi nižjo stopnjo kakovosti oziroma po večji reklamaciji,
- seznanjanje novega ali potencialnega odjemalca s podjetjem in njegovimi kompetencami.

Glede na namen obiska odjemalca je potrebno pripraviti vse potrebno za nemoten potek obiska. Potrebno je zagotoviti razpoložljivost ustreznih prostorov ter zahtevanih sodelavcev in sodelavk iz ustreznih služb, se dogovoriti z vodstvom za razpoložljivost ter velikokrat poskrbeti za nastanitev in prevoz odjemalčevih zastopnikov.

Po zaključenem obisku je potrebno zagotoviti obveščenost sodelavcev o zaključkih ter koordinirati dogovorjene naloge.

1.2.2 Proces prodajanja

Proces prodajanja je nadaljevanje in dopolnilo procesa trženja. Tu je tako potrebno poskrbeti, da se prejeta naročila čim hitreje obdelajo ter se odjemalcu potrdi želeni datum dobave. V podjetju proizvodnjo planirajo za različna časovna obdobja:

- tedensko planiranje – usklajevanje proizvodnje in predvidenih odprem,

- mesečno planiranje – namenjeno je usklajevanju potreb odjemalcev ter možnosti in zmožnosti proizvodnje,
- štirimesečno planiranje – pomembno zaradi pravočasnega zagotavljanja materiala in komponent,
- letno planiranje – namenjeno je preverjanju potrebnih proizvodnih kapacitet ter uskladitvi letnega plana podjetja,
- srednjeročno planiranje – namenjeno je strateškemu usmerjanju podjetja.

V procesu prodajanja so se v podjetju osredinili na mesečno in štirimesečno planiranje. Tako mora komercialist od odjemalca dobiti potrebne podatke ter ustrezno pripraviti plan. Za mesečno planiranje so načeloma potrebna že naročila, v izjemnih primerih je zadostno zagotovilo odjemalca. Za štirimesečno planiranje pa se komercialisti poslužujejo tako informacij, prejetih od odjemalca, kot tudi statističnih podatkov, v kolikor gre za odjemalca, s katerim sodelujejo že dlje časa.

Pomemben del prodajnega procesa je tudi priprava poročil, ki so namenjena spremljanju odjemalca. Na ta način je možno pravočasno zaznati odstopanja od dogovorov ter pri odjemalcih pridobiti razlago zanje. Ta del je zelo pomemben, saj omogoča med drugim tudi spremljanje dogajanj na trgu ter pravočasne priprave na prilagajanje proizvodnje, v kolikor bi bilo to potrebno.

Kot zadnja, nikakor pa ne nepomembna naloga, pa je spremljanje plačil. Z odjemalci imamo tako dogovorjene različne plačilne roke. Pri manjših zneskih oziroma na začetku sodelovanja je normalno, da podjetje pričakuje predplačilo. V ta namen se pripravi predračun, ki se ga pošlje odjemalcu. Po prejetem plačilu se naročeno odpremi oziroma dá odjemalcu na razpolago. Pri večjih odjemalcih pa je normalno, da se posluje na odprt račun. V takem primeru se za zmanjševanje tveganj uporabljajo različne vrste zavarovanj. Naloga komercialista je, da spremlja stopnjo izkoriščenosti limita. V primeru zamud s plačili mora odjemalca na to opozoriti ter v primeru neplačila po potrebi tudi pravočasno ustaviti odpreme. V kolikor je pričakovano povečanje obsega poslovanja, mora pravočasno poskrbeti za zvišanje limita oziroma preveriti, ali je odjemalec zmožen izvesti svoj del dogovora.

2 POJMOVANJE MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI

Z razvojem računalnikov se je razvijala tudi podpora poslovanju. V začetku je bila podpora namenjena optimiziranju materialnih tokov ter s tem zniževanju stroškov. Pomemben segment je predstavljal tudi finančni vidik poslovanja. Aplikacije so običajno informatizirale posamezna delovna mesta in so bile med seboj slabo ali sploh nepovezane (Ljubič, 2001).

Sčasoma pa so se podjetja začela zavedati, da ni dovolj le zmanjševanje stroškov, ampak da ima ključno vlogo pri uspešnosti poslovanja odnos do odjemalcev. Strateški cilj vsakega podjetja, ki želi biti na dolgi rok uspešno v poslovnem svetu, je zadržati obstoječe odjemalce ter pridobiti nove.

Poslovno okolje se neprenehoma spreminja. S strani nekaterih avtorjev je management odnosov z odjemalci naveden kot odgovor na te spremembe (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005), ki najprej vplivajo na potrebo po celoviti in sistematski obravnavi odjemalcev. To pa nam pomaga pri graditvi dolgoročnih odnosov. Pri tem morata obe strani imeti koristi.

Koncept managementa odnosov z odjemalci je tudi na nek način nadgradnja obstoječih funkcij trženja in prodajanja. Je celovita poslovna filozofija podjetja, ki je oblikovana tako, da podjetju omogoča boljše razumevanje in tudi predvidevanje potreb obstoječih in potencialnih odjemalcev. Podjetjem pomaga obdržati tržni delež ter povečati dobičkonosnost preko zvestobe odjemalcev. Pri tem pa mora podjetje tudi preusmeriti osredinjenost z izdelkov na odjemalce.

Uvedba sistema managementa odnosov z odjemalci kot poslovnega procesa, podprtega z informacijsko tehnologijo managementa odnosov z odjemalci, predstavlja za podjetje veliko konkurenčno prednost. Tako zbrane in urejene informacije omogočajo pravilno razumevanje odjemalčevega obnašanja. Na podlagi tega je možno pripraviti in izpeljati trženjske akcije in uporabiti pristope, ki med drugim vodijo tudi k močnejši odjemalčevi zvestobi. Posledično se poveča prodaja in izboljša položaj na trgu (Gerbič, 2010).

Trženje, podprto z managementom odnosov z odjemalci, podjetju omogoča, da z uporabo zbranih podatkov o odjemalcu v danem trenutku ponudi ustrezen produkt oziroma storitev. Na ta način zgradi dober odnos, saj odjemalcu tudi pomaga ter ga vodi pri izbiri. Podjetje tako glede na vedenje o odjemalcu prilagaja ponudbo, sporočila in storitve (Kotler, 2004).

Oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z odjemalci, približevanje izbranim odjemalcem na vsakem koraku in povečevanje deleža pri posameznem odjemalcu so ključni cilji uporabe managementa odnosov z odjemalci (Reynolds, 2000). Poleg oblikovanja donosnih dolgoročnih odnosov, ki je med cilji največkrat navedeno, so še zmanjševanje stroškov sodelovanja, pospeševanje prodaje, povečevanje zadovoljstva odjemalcev, priprava uspešnih trženjskih aktivnosti ter nenazadnje tudi povečevanje učinkovitosti celotnega podjetja.

2.1 Definicije managementa odnosov z odjemalci

Z razvojem in uveljavitvijo koncepta managementa odnosov z odjemalci se je razvilo tudi precej definicij. Eno pomembnejših je postavil Postma (2001): Management odnosov z odjemalci je strateško razvijanje odnosov z donosnimi odjemalci, katerega namen je:

- povečati število donosnih odjemalcev,
- doseči visoko raven ponovnih nakupov,
- obdržati najdonosnejše odjemalce,
- povečati vrednost nakupov,
- odzvati se proaktivno v očeh odjemalca in ne izdelka,
- skozi pristne odnose graditi zvestobo odjemalcev in
- z odjemalci ustvariti doživljenjske odnose.

Postma (2001) je svoj koncept razdelil na štiri dele, ki jih je mogoče upravljati. Celoten koncept temelji na tem, da je odjemalec v ospredju, zaradi tega je tudi vsak od njegovih štirih delov prikazan s perspektive odjemalcev.

- Prvi del zahteva, da spoznamo svoje trge in odjemalce. Potrebno je zbrati podatke o odjemalcih in jih segmentirati. Pri tem odgovarjamo na naslednja vprašanja:
 - Kdo so naši odjemalci?
 - Kakšne so njihove potrebe?
 - Kakšno je njihovo vedenje?
 - Kakšna je njihova izkušnja z našim podjetjem?
 - Kakšna je njihova izkušnja z našimi izdelki?
 - Kako donosni so naši odjemalci?
 - Kolikšen delež svojega denarja nam namenijo?
- Drugi del pomeni vzpostavitev podatkovne baze odjemalcev. Pri tem si pomagamo tako, da odgovorimo na naslednja vprašanja:
 - Kje lahko dobim verodostojne podatke o odjemalcih?
 - Kako ustvariti centralno bazo podatkov, iz katerih bomo lahko preprosto pridobili vse potrebne informacije?
 - Kako lahko najdemo skrite vzorce vedenja in nagnjenj?
 - Kako vrednotimo svoje odjemalce glede na vrednost, tveganje, ponovni nakup in podobno?
- Tretji del je integracija komunikacijskih kanalov:
 - Katere nove komunikacijske kanale in prodajne poti bomo razvili?
 - Kakšna je ekonomija obstoječih poti in kakšna je pričakovana ekonomija novih poti?
 - Usmerimo se v organizacijo kot celoto.
 - Kakšne vrste odnosov bomo razvijali?
- V četrtem delu je potrebno vzpostaviti tržno usmerjeno organizacijo. Tržna usmeritev postane središče celotnega podjetja in ne le posameznih oddelkov, ki se ukvarjajo s

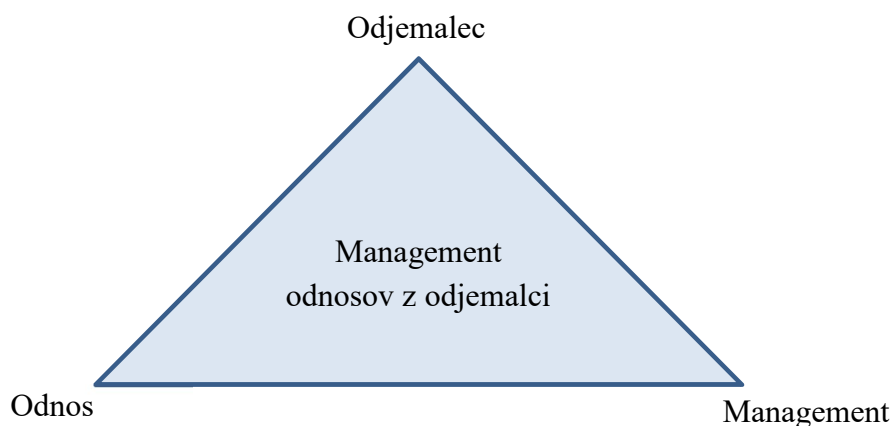
trženjskimi aktivnostmi. Miselnost managementa odnosov z odjemalci mora biti vgrajena v celotnem podjetju.

Gray in Byun (2001) v svoji definiciji navajata, da se je tradicionalno trženje pri povečevanju tržnega dela osredinilo na princip 4P (angl. *Price, Product, Promotion and Place*, cena, produkt, promocija, trg). Glavna skrb je bila povečanje obsega transakcij med prodajalcem in odjemalcem. Obseg transakcij je predstavljal dobro merilo za merjenje uspešnosti trženjskih strategij in taktik.

Management odnosov z odjemalci pa gre preko tradicionalnega pojmovanja trženja. Dodatni cilji so povečanje dobičkonosnosti, prihodkov ter zadovoljstva odjemalca. Za dosego tega se poslužuje širokega nabora orodij, tehnologij in postopkov za povečanje prodaje. Tako je management odnosov z odjemalci bolj vprašanje strategije in procesov kot pa tehnično vprašanje.

Po Gray & Byun (2001) je management odnosov z odjemalci sestavljen iz treh komponent, ki jih predstavlja Slika 5.

Slika 5: Komponente managementa odnosov z odjemalci



Vir: P. Gray & J. Byun, Customer Relationship Management, 2001, str. 8.

Odjemalec je edini vir dobička v danem trenutku in potencial za prihodnjo rast. Odjemalcev, ki prinašajo visoke dobičke ob majhni angažiranosti virov, je vedno manj. So vedno bolj obveščeni o stanju na trgu, konkurenca pa je vedno močnejša. Včasih je tudi težko določiti, kdo je pravi odločevalec, saj je odločitev o nakupu pogosto skupinska dejavnost vključenih v nabavni proces. Informacijska tehnologija nam lahko pomaga pri razlikovanju in managementu odjemalcev. Management odnosov z odjemalci je zamišljen kot trženjski pristop, ki je osnovan na informacijah o odjemalcih.

Odnos med podjetjem in odjemalcem je nenehno dvostransko komuniciranje in medsebojno vplivanje. Odnos je lahko kratkotrajen ali dolgotrajen, stalen ali občasen, ponavljajoč ali enkratni. Lahko je odvisen od navad ali dane situacije. Tudi pri odjemalcih, ki so naklonjeni podjetju in njegovim izdelkom, je lahko nakup odvisen od situacije. Management odnosov z odjemalci vključuje tak odnos, da je dobičkonosen ter hkrati v korist obema stranema.

Management predstavlja nenehne spremembe v podjetju na področju organizacijske kulture in procesov. Management odnosov z odjemalci ni le domena oddelka trženja oziroma prodaje, ampak vseh oddelkov, ki kakorkoli pridejo v stik z odjemalci. Informacije o odjemalcih so zbrane in prenesene v znanje podjetja tako, da pomenijo prednost pri nastopu na trgu. Management odnosov z odjemalci zahteva obsežne in nenehne spremembe ter prilagajanje celotnega podjetja in zaposlenih.

2.2 Uvajanje managementa odnosov z odjemalci

Uspešna uvedba sistema managementa odnosov z odjemalci v prakso zahteva upoštevanje ekonomskega segmentiranja odjemalcev, njihovega celostnega poznavanja in določitev načina komuniciranja z njimi. Pri tem je zelo pomembno, da se hkrati z uvedbo sistema managementa odnosov z odjemalci ustrezno prilagodi organizacijo podjetja ter izpelje potrebne kulturne in procesne spremembe. Uvajanje managementa odnosov z odjemalci zahteva spremembe v načinu mišljenja zaposlenih. Pri tem je potrebno upoštevati, da je management odnosov z odjemalci celovita poslovna filozofija in ne le tehnologija. Ključni dejavnik uspeha uvedbe managementa odnosov z odjemalci je, kako bodo uporabniki sprejeli spremembe ter se jim prilagodili (Golob, 2015).

2.3 Potrebna znanja in veščine pri uvajanju managementa odnosov z odjemalci

Ker je znano, da ljudje ne marajo sprememb, razen če v njih ne vidijo koristi zase, je potrebno pri začetku vpeljave pripraviti nabor vseh prednosti, da se bodo zaposleni lahko z njimi identificirali ter jih vzeli za svoje. Hkrati bodo začeli tudi sodelovati pri njihovem uresničevanju.

Odpor do sprememb je povsem običajen odziv in predstavlja obrambni mehanizem. Prav zato je potrebno uvajanje skrbno načrtovati in ga prilagoditi. Uporabniki bodo začeli sodelovati, ko bodo tudi sami ugotovili oziroma dobili potrditev, kaj jim bo novi sistem prinesel in kako bo to njim ter celotnemu podjetju pomagalo ter kakšne izboljšave bodo spremembe prinesle.

Tako je potrebno narediti nekaj osnovnih korakov, ki bodo pri tem pomagali (Golob, 2015):

- V oddelkih, ki bodo vpeti v vpeljavo, je potrebno izbrati »vplivneže«, ki nov sistem že na grobo poznajo ter podpirajo njegovo vpeljavo. Podrobneje se jim predstavi nov sistem ter se skupaj z njimi pripravi nadaljnje korake za uvajanje. Z njihovo pomočjo se bo cilje, koristi in novosti lažje vpeljalo.
- Na enak način kot prej se predstavijo tudi negativne posledice za organizacijo ter za posameznike, če do vpeljave novega sistema ne bi prišlo.
- Zagotoviti je potrebno dober pretok informacij. Bodoče uporabnike se pozove k sodelovanju, prosi se jih za komentarje in predloge. Zelo pomembno je, da dobijo zaposleni povratno informacijo, da se jim zahvali ter tudi sporoči, v kolikšni meri se bo predloge lahko upoštevalo in zakaj nekaj ne bo upoštevano oziroma kdaj bo možna nadgradnja, ki bo predloge upoštevala.
- Pravo vedenje je potrebno tudi nagraditi. Nagrade so lahko materialne ali nematerialne. Nagrada mora poudarjati pomembnost nove strategije in posameznikovega prispevka k vpeljavi, odsevati pa mora tudi pripravljenost nadrejenega.
- Predstaviti je potrebno novo strategijo. Začne naj se s pogledom z vrha na celotno podjetje, nato pa se razdeli na posamezne poslovne funkcije in oddelke. Predstavi se nabor potrebnih novih znanj in spretnosti, ki bodo potrebne. Predstavi se tudi obstoječe naloge, ki želene spremembe že podpirajo in bodo v novi strategiji ostale.
- Pravočasno in sproti je potrebno predstavljati novosti ter poudariti vpliv na vse vpletene. Zaposleni potrebujejo čas za razmislek o spremembah in njihovem vplivu na njih in njihovo delo. Interno izobraževanje naj bo le še dodaten trening in ne prvo seznanjanje s spremembami.
- Ljudje potrebujejo stabilnost, zato je potrebno izpostaviti tudi opravila, ki se ne bodo spremenila.
- Pri uvajanju bodo gotovo nastale ovire. Skupaj z zaposlenimi je potrebno predvideti čim več problemov, ki bi pri uvajanju utegnili nastati. Skupaj nato tudi poiščemo možne scenarije. Čim več potencialnih problemov bomo našli ter pripravili odgovore nanje, tem bolj bodo lahko zaposleni osredinjeni na delo na projektu.
- Celoten postopek uvajanja nove strategije mora biti zapisan. Z njim morajo biti seznanjeni vsi, ki so vključeni v projekt. Zapisane ključne informacije in predvideni vmesni cilji olajšajo komunikacijo ter pomagajo udeležencem razumeti njihovo vlogo ter kaj pomeni za končne uporabnike.

Nova strategija ne more uspeti, če ni popolne podpore vodstva, hkrati pa morajo vsi deležniki s strani podjetja (lastniki, vodstvo in zaposleni) imeti jasno vizijo z natančnimi cilji. Ker uvajanje managementa odnosov z odjemalci običajno zahteva drugačen način opravljanja dela, nemalokrat tudi na povsem nov način, je za uspešno uveljavitev koncepta managementa odnosov z odjemalci potrebno začeti s pravočasnim izobraževanjem vključenih. Pri izobraževanju je pomembno, da zaposleni dodobra spoznajo svojo vlogo v celoti, novosti, ki jih nov koncept prinaša, ter načine, kako se bodo z novostmi in nalogami spoprijeli. Seveda je osnova za izobraževanje idejni koncept managementa odnosov z

odjemalci ter vzroki zanj in posledice, ki jih bo vpeljava imela za podjetje. Pri vsem tem pa je potrebno poskrbeti še za višjo raven pripadnosti podjetju, zaposlene pravilno motivirati in jih nenazadnje naučiti pravilnega in učinkovitega komuniciranja z odjemalci.

2.4 Osnovni gradniki managementa odnosov z odjemalci

Za dolgoročno uspešnost strategije managementa odnosov z odjemalci ter doseganje zadovoljive vrednosti je potrebno vključiti celotno poslovanje in se strategije lotiti na ravni podjetja.

Taka vpeljava pa ni preprosta, saj zahteva vizijo na ravni podjetja in ustrezno vodenje za neusmiljen poudarek na odjemalcu. Potrebno se je naučiti novih spretnosti za izvajanje managementa odnosov z odjemalci, običajno so potrebne spremembe v procesih, kulturi in organizaciji in spopad z izzivi, povezanimi z zahtevami sistema, kakovostjo podatkov ter večplastnim usklajevanjem.

Čeprav je odločitev za vpeljavo managementa odnosov z odjemalci sprejeta na najvišjem nivoju v podjetju, se rado zgodi, da je v obračunskih intervalih (četrtno ali polletno) večji poudarek na rezultatih poslovanja kot pa na nujnosti pravilne uporabe sistema.

Glavni razlogi, da se pristop k managementu odnosov z odjemalci ne izpelje na ravni celotnega podjetja, so:

- pomanjkanje vizije vodstva,
- nezmožnost videnja celotne situacije in razumevanja obsega potrebnih sprememb ter
- pomanjkanje strateškega okvira za zagotovitev potrebnih virov za vpeljavo in izvajanje managementa odnosov z odjemalci.

Podjetja, ki se strateško lotijo vpeljave managementa odnosov z odjemalci z ustrezno oceno stanja, pravim načrtom in promocijo iniciative managementa odnosov z odjemalci, hkrati pa nadgrajujejo sistem z malimi, pilotnimi koraki, imajo dvakrat večjo verjetnost, da bodo dosegla ustrezne poslovne rezultate, kot podjetja, ki se vpeljave managementa odnosov z odjemalci lotijo brez ustreznega okvira (Radcliffe, 2001).

Management odnosov z odjemalci predstavlja ključno strategijo, na podlagi katere se bo dalo oceniti uspešnost podjetij v 21. stoletju. Gartner Inc. je leta 2001 predstavil okvir, poimenovan »Osem gradnikov managementa odnosov z odjemalci« (angl. *The Eight Building Blocks of CRM*, Slika 6), kjer so upoštevane kritične komponente, potrebne za uspeh (Radcliffe, 2001). Ta okvir se lahko uporabi tako za interno izobraževanje, seznanjanje s sistemom managementa odnosov z odjemalci kot tudi za oceno že vpeljanega sistema, kjer se lahko ugotovi trenutno stanje, bolje razume trenutni položaj ter se ustrezno pripravi na strategijo v prihodnje.

Slika 6: Osem gradnikov managementa odnosov z odjemalci



Vir: J. Radcliffe, Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success, 2001, str. 2.

Pri teh gradnikih je poseben poudarek na uravnoteženju zadovoljstva strank in organizacijske kulture. Bistvo managementa odnosov z odjemalci je v tem, da se vzpostavi pravo razmerje med strankami in izpolnjevanjem njihovih želja na eni in organizacijo na drugi strani. Dva centralna gradnika na Sliki 5 sta povezana z jin in jang simbolom, ki ponazarja mesto, kjer se ljudje srečujejo, gradijo medsebojne odnose ter ustvarjajo vrednost za obe strani.

2.4.1 Vizija managementa odnosov z odjemalci

Vizija organizacije je zasnova nove in želene prihodnosti za podjetje, ki jo mora zastaviti vodstvo podjetja (Možina et al., 1994). V primeru vizije managementa odnosov z odjemalci je potrebno imeti jasno vizijo o tem, kako podjetje želi, da ga obstoječi in potencialni novi odjemalci zaznavajo. Brez jasne vizije managementa odnosov z odjemalci se podjetje ne more dovolj razlikovati od konkurentov. Odjemalci ne morejo vedeti, kaj lahko pričakujejo, zaposleni pa nimajo prave in enotne usmeritve, kako naj zadovoljijo odjemalčeve zahteve.

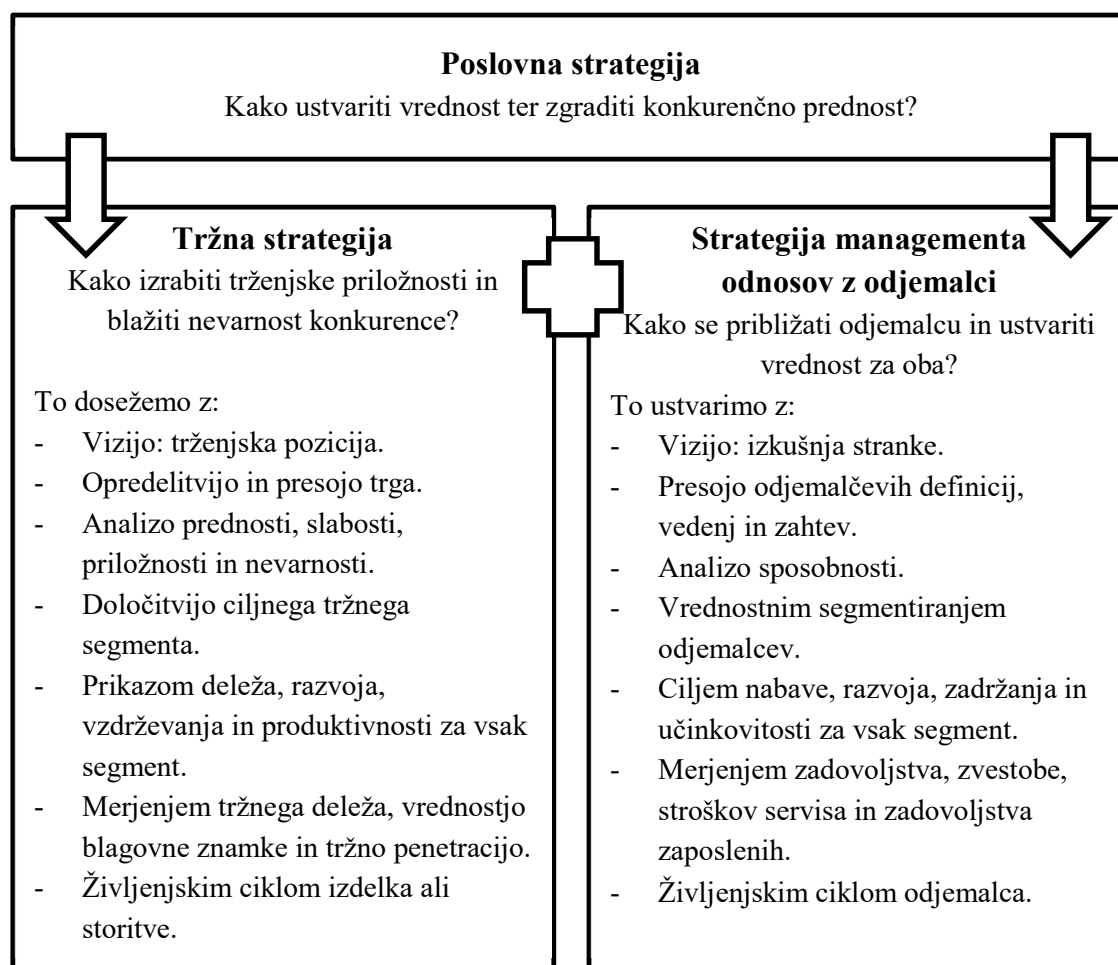
Vizija managementa odnosov z odjemalci je osnova za gradnjo odjemalčeve lojalnosti, motiviranja zaposlenih in je generator za povečanje tržnega deleža podjetja. Pri tem je

pomemben poudarek na prilagodljivosti, pripravljenosti pomagati odjemalcem in kakovosti. Odjemalec mora prepoznati dodano vrednost sodelovanja s podjetjem in skupna ponudba mora za ciljnega odjemalca presegati konkurenčno ponudbo.

2.4.2 Strategija managementa odnosov z odjemalci

Prava strategija managementa odnosov z odjemalci skupaj s trženjsko strategijo sestavlja poslovno strategijo (Nelson, 2003). Izhaja iz finančnih ciljev poslovne strategije in jo nadgradi z napotki, kako bo podjetje gradilo lojalnost odjemalcev (Slika 7).

Slika 7: Trženjska strategija in strategija managementa odnosov z odjemalci



Vir: S. Nelson, The Eight Building Blocks of CRM, 2003. str. 3.

Lojalni odjemalci bodo kupovali več, priporočali podjetje še ostalim in bodo za prvovrsten servis pripravljeni plačati višjo ceno. Cilj strategije managementa odnosov z odjemalci je razviti in obdržati odjemalce, ki bodo pomagali doseči postavljene cilje podjetja.

Brez postavljene strategije managementa odnosov z odjemalci lahko v podjetju začno nastajati neodvisne rešitve, ki so zasnovane za podporo določenim funkcijam v posameznih organizacijskih enotah. Prav lahko se zgodi, da ostanejo informacije o aktivnostih s posameznimi odjemalci skrite v posameznih organizacijskih enotah. Tako vsaka organizacijska enota opravlja svoje delo ter lokalno hrani informacije, ne da bi se zavedala, da bi lahko te informacije koristile tudi drugim organizacijskim enotam. Na ta način nihče ne more imeti popolnega pregleda nad odjemalci, ne ve, katere izdelke ali storitve kupujejo ter kolikokrat je bil nekdo iz podjetja z njimi v kontaktu. Zaradi tega je lahko tudi oteženo prepoznavanje pomembnih odjemalcev.

Pri razvoju strategije managementa odnosov z odjemalci ločimo tri faze (Nelson, 2003):

- V prvi fazi razdelimo odjemalce v kategorije in za vsako kategorijo postavimo cilje in merila.
- V drugi fazi obravnavamo odjemalce kot premoženje podjetja. To naredimo tako, da upoštevamo vrednost odjemalca za podjetje ter ocenimo kupčevo navezanost ter lojalnost podjetju.
- V tretji fazi določimo cilje ter taktiko za doseganja le-teh. V strategiji odnosov z odjemalci pripravimo različne taktike za različne segmente odjemalcev.

Za uspešno vpeljavo managementa odnosov z odjemalci mora podjetje v prvi vrsti upoštevati želje in potrebe odjemalcev ter zaposlenih, pri tem pa ne sme pozabiti na ostale pomembne dejavnike, kot so:

- podpora vodstva podjetja,
- preučitev delovnih procesov ter po potrebi ustrezna sprememba le-teh,
- definiranje in razvoj tehnološke platforme in
- pazljivo nadzorovanje stroškov uvedbe managementa odnosov z odjemalci.

Pozorno mora biti tudi na tveganja in prednosti, ki jih prinaša uvedba managementa odnosov z odjemalci. Za uspešno implementacijo je potrebno kar najboljše upoštevati čim več dejavnikov.

2.4.3 Zadovoljstvo strank

Medtem ko je konkurenca na trgu vedno večja, se zmanjšuje razlika v sami kakovosti izdelkov. Se pa povečujejo pričakovanja odjemalcev. Njihovo zadovoljstvo je pomembno. Odjemalec si ustvari oceno vrednosti in ravna v skladu z njo (Kotler, 1998). Zadovoljstvo odjemalca je odvisno od ustreznosti ponudbe glede na njegova pričakovanja. Če podjetje le-ta pozna, bo lahko sprejemalo boljše poslovne odločitve. Z ustreznimi ukrepi tudi lažje vpliva na izboljšanje doživetja odjemalcev.

V proces zadovoljevanja odjemalcev morajo biti vključeni vsi zaposleni v podjetju. Pomemben je njihov pogled na storitev ali izdelek, ki ga ponujajo. Poleg tega je zanimivo tudi njihovo mnenje o zadovoljstvu odjemalcev. Tako se pridobi znanje zaposlenih, ki so v stiku z odjemalci, prav tako pa je to tudi dodatna motivacija zaposlenih pri ustvarjanju novih razmer in uvajanju novosti, ki vodijo do višje stopnje zadovoljstva. Te dejavnosti tudi spodbujajo zaposlene, da začno o odjemalcih razmišljati z drugega zornega kota.

Zelo koristna je tudi interna raziskava zadovoljstva, in sicer z uporabo enakega vprašalnika kot za odjemalce. Tako zaposleni sami ocenijo podjetje. Namen tega je ugotoviti, ali so zaposlenim pomembne enake stvari kot odjemalcem in ali so enako zadovoljni. Hkrati pa se ugotovi tudi, ali se zaposleni zavedajo prednosti in slabosti podjetja (Kavran, 2001).

Prodajo v vsakem obdobju sestavljata dve skupini odjemalcev: novi in stari odjemalci. Mnogo težje je pridobiti nove odjemalce kot obdržati stare. Obdržimo pa lahko le zadovoljne stranke. Zadovoljen odjemalec:

- kupi več in ostane lojalen dlje časa,
- kupuje tudi izdelke, ki jih podjetje uvaja na novo, ter izboljšane izdelke,
- hvali podjetje ter njegove storitve in izdelke predlaga tudi drugim,
- je manj dovzeten za konkurenčne izdelke, za njihovo oglaševanje in je pripravljen plačati tudi nekaj več in
- je s svojimi opažanji in predlogi vir informacij za podjetje pri nadgradnji izdelka in storitve ali njegovi izboljšavi.

Informacije o odjemalčevih pozitivnih in negativnih odzivih se morajo prenašati po vsem podjetju, od delavcev v proizvodnji pa vse do najvišjega vodstva. Le na ta način se lahko učinkovito izboljša odnos z odjemalci.

2.4.4 Organizacijska kultura

Velikokrat se zgodi, da vodstvo predpostavi, da je podjetje postalo usmerjeno k odjemalcem že s samo uvedbo managementa odnosov z odjemalci. Pozabijo, ignorirajo ali pa se namenoma izognejo spremembam, ki jih za usmerjenost k odjemalcem morajo narediti zaposleni, ter na kulturo v organizaciji. Delež podjetij, ki skupaj z uvedbo managementa odnosov z odjemalci izvedejo tudi organizacijske spremembe ter vzpodbudijo zaposlene, da so pripravljeni sodelovati, je majhen (Eisenfeld, Radcliffe & Thompson, 2001). Potrebne so ustrezne spremembe znotraj organizacije.

Pravi management odnosov z odjemalci zahteva, da posamezniki, skupine in celotno podjetje postanejo osredinjeni na zahteve in potrebe odjemalcev. Izraz »organizacijsko sodelovanje« poudarja vidike potrebnih sprememb podjetja, da postane osredinjeno na

odjemalce in nudi pričakovano odjemalčevo dožemanje. Kot kritičen del managementa odnosov z odjemalci vključuje spremembe organizacijske strukture, spodbude in nadomestila zaposlenim ter celo spremembo ter prilagoditev organizacijske kulture. V tem primeru je ključno sprotno spreminjanje in prilagajanje razmeram.

Podjetje Gartner predlaga za doseg sprememb organizacijske kulture podjetja naslednje (Eisenfeld, Radcliffe & Thompson, 2001):

- Spremembo organizacijske strukture. Podjetja, ki so organizirana po oddelkih, kjer se proizvajajo določeni izdelki, ali na funkcijski osnovi, se morajo reorganizirati na osnovi segmentacije odjemalcev in na osnovi njihovega življenjskega cikla.
- Spremembo celotnega podjetja. Celotno podjetje mora biti usmerjeno k odjemalcem. Spremembe je potrebno uvesti v celoti in ne le v določenih delih.
- Vključitev poslovnih partnerjev. V projekt vpeljave managementa odnosov z odjemalci morajo biti vključeni tako odjemalci kot tudi podizvajalci.
- Ne prehitro izvajati sprememb. Ena največjih težav je spreminjanje kulture podjetja in navad zaposlenih. Tu lahko pričakujemo največ odpora, zato je priporočljivo, da se spremembe organizacijske kulture uvaja postopoma. Predlagajo največ dve ravni organizacijske strukture letno.
- Upravljanje sprememb. Neprekinjeno uvajanje sprememb in izobraževanje zaposlenih je ključnega pomena za uspeh vpeljave managementa odnosov z odjemalci. Ta uvedba za seboj potegne velike spremembe, ki se jim morajo zaposleni prilagoditi.

Tehnologija managementa odnosov z odjemalci sloni na zbiranju in hranjenju velike količine podrobnih podatkov o odjemalcih in omogoča zaposlenim, da zgradijo in izboljšujejo odnos z odjemalci. Zaradi tega je pomembno, da zaposleni tehnologijo uporabljajo, vodstvo pa mora obvladovati notranje procese in odnose. To je osnova za uspeh vpeljave managementa odnosov z odjemalci, katerega sistem po svoji naravi v organizaciji zahteva medsebojno odvisnost. Vsakdo mora razmišljati in delovati na nov način.

2.4.5 Procesi managementa odnosov z odjemalci

Povečevanje učinkovitosti in zmanjševanje stroškov sta bila v zadnjih desetletjih glavna cilja podjetij. Prenova procesov pa ni vedno prinesla zelenih rezultatov, velikokrat tudi zaradi neupoštevanja vpliva odjemalcev. Pri prenovi procesov, ki se tičejo odjemalcev, moramo upoštevati tako odjemalce in njihove koristi kot tudi koristi podjetja (Thompson, 2001).

Podjetja se ne zavedajo, da funkcijsko razdrobljeni procesi pomenijo za odjemalce slabo izkušnjo in da odjemalci dobijo manj, kot pričakujejo. Za izboljšanje k odjemalcem orientiranih procesov priporočajo naslednje korake (Thompson, 2001):

- Pregled in popis obstoječih procesov, ki se tičejo odjemalcev – popis vseh procesov, ki imajo vpliv na odjemalce, ter njihovo zaznavanje dobljene storitve ali izdelka.
- Identificiranje najpomembnejših procesov za odjemalce – pri tem koraku je nujno potrebna interakcija z odjemalci. Poiskati moramo procese, ki povzročajo največ nezadovoljstva tako pri odjemalcih kot pri zaposlenih. Na tej točki lahko najdemo tudi procese, ki smo jih pri popisu zgrešili.
- Razvrstitev ključnih procesov glede na njihov vpliv pri doseganju strategije managementa odnosov z odjemalci, na primer zadovoljstvo odjemalcev, dobičkonosnost odjemalcev, nakupna moč odjemalcev, lojalnost ...
- Ocena vpliva posameznih procesov na doseganje strategije managementa odnosov z odjemalci. Procesi, za katere menimo, da imajo največji vpliv, so najbolj primerni za takojšnjo prenovo.
- Vpeljava sprememb, kjer je potrebno – spremembe se lahko tičejo več služb in oddelkov ter pomenijo dolgotrajen proces.
- Za vsak ključni proces je potrebno postaviti skrbnika, ki je v celoti odgovoren za nadzor nad procesom. Brez skrbnika bodo spremembe kratkotrajne. Nad ključnimi procesi, pomembnimi za odjemalce, mora bdeti vodstvo podjetja.
- Preveriti je potrebno vpliv sprememb še na ostale deležnike, kot so dobavitelji in podizvajalci. Najprej je treba preveriti, ali je kakšen proces, ki je pomemben za odjemalce, povezan s procesi, ki se tičejo dobaviteljev in podizvajalcev. V podjetju se lahko izvede večje spremembe na procesih, vendar odjemalec ne bo opazil razlike, ker je problem na strani dobavitelja ali podizvajalca.
- Z odjemalci se je potrebno dogovoriti o pričakovanem nivoju ter o ustreznem nadomestilu za doseganje le-tega. Odjemalec mora tudi oceniti stopnjo izboljšave posameznega procesa.
- Razvrščanje odjemalcev po posameznih procesih, za katere menijo, da so najbolj pomembni. Za vsak tak segment se na novo postavi pričakovan nivo.

2.4.6 Informacije managementa odnosov z odjemalci

Management odnosov z odjemalci zahteva informacije o odjemalcih ter tesno integracijo med operativnim in analitičnim sistemom. Temelj uspešne strategije managementa odnosov z odjemalci je pravilna informacija ob pravem času, ki omogoča podrobnejši vpogled v odjemalca in učinkovito interakcijo preko kateregakoli komunikacijskega kanala.

Na žalost ima večina podjetij slabe zmožnosti za vpeljavo managementa odnosov z odjemalci. Razlog za to tiči v razdrobljenosti zbiranja informacij, nesistemskem hranjenju ter različnih sistemih v različnih oddelkih. Podjetja, ki so vzpostavila poslovni načrt za zbiranje, upravljanje in učinkovito uporabo podatkov o odjemalcih, bodo lažje dosegla cilj, ki so si ga zastavila za vpeljavo managementa odnosov z odjemalci. Nadzor nad tem mora

izvajati nekdo, ki ima zadosten vpliv v podjetju. Lahko se zgodi, da ima podjetje o odjemalcih preveč informacij, a je med njimi premalo zares pomembnih.

2.4.7 Tehnologija managementa odnosov z odjemalci

Cilj programske opreme managementa odnosov z odjemalci je podpora in vzpodbujanje optimiziranja prodajnih, tržnih in storitvenih procesov. Sestavljena je iz več dinamičnih segmentov, ki omogočajo uporabo orodij, potrebnih za upravljanje vseh interaktivnih komunikacijskih poti, preko katerih prihaja do stikov z odjemalci.

Ustrezna tehnologija managementa odnosov z odjemalci se izbere na podlagi definiranih potreb, ki so v vsakem podjetju drugačne. Razdelimo jo na tri področja (Vodušek, 2005):

- Določitev portfelja aplikacij managementa odnosov z odjemalci – podjetje se odloča med nakupom, gradnjo ali uporabo aplikacije pri ponudniku. Pri uporabi aplikacije so začetni stroški nizki, obstaja pa nevarnost omejene možnosti prilagajanja na specifične potrebe podjetja. Precej visoki so tudi stroški najema. Podjetja, ki se odločijo za nakup, se morajo odločiti, ali kupiti cel paket z vso potrebno funkcionalnostjo ali pa posamezne aplikacije, ki so najboljše v svojem razredu.
- Načrtovanje arhitekture managementa odnosov z odjemalci – pri povezavi uporabnikov z aplikacijami je običajni arhitekturni dostop odjemalec-strežnik. Pomembna je uporabljena tehnologija ter uporaba standardnih rešitev.
- Integracija aplikacij managementa odnosov z odjemalci z ostalimi aplikacijami. Zaradi potrebe po integraciji si mora podjetje postaviti integracijske standarde, saj bo le tako lahko obvladalo vse večje potrebe po povezavi različnih aplikacij. Eden največjih izzivov je integracija analitičnih in operativnih sistemov, ki so se v preteklosti gradili ločeno. S prihodom strategij managementa odnosov z odjemalci pa je potrebna čim bolj tesna integracija med temi sistemi.

Tehnologija managementa odnosov z odjemalci je eden osnovnih delov strategije managementa odnosov z odjemalci in je hkrati eden od gradnikov, nujno potrebnih za uspešno uvedbo sistema managementa odnosov z odjemalci.

2.4.8 Merila managementa odnosov z odjemalci

Pri uvedbi managementa odnosov z odjemalci mora podjetje postaviti tudi merljive cilje, s pomočjo katerih nadzira napredek usmerjenosti k odjemalcem (Radcliffe, 2001). Se pa z merili ne meri le stopnje uspeha uvajanja managementa odnosov z odjemalci, ampak se zagotovi tudi povratno informacijo, ki je koristna za nadaljnji razvoj strategij in taktik k še učinkovitejšemu delovanju.

Merila je potrebno postaviti na štirih nivojih (Radcliffe, 2001):

- merila glede ciljev na nivoju podjetja,
- merila glede strategije do odjemalcev,
- merila glede procesov in operativnih aktivnosti,
- merila glede infrastrukture.

Merila se lahko osredinijo tako na podjetje navznoter kot tudi na odnos do odjemalcev. Povezujejo strategijo managementa odnosov z odjemalci s finančnimi koristmi in cilji podjetja.

Merila so specifična za vsako podjetje in jih moramo postaviti že v najzgodnejši fazi projekta vpeljave managementa odnosov z odjemalci. Z njimi spremljamo doseganje zastavljenih ciljev in po potrebi prilagodimo strategijo managementa odnosov z odjemalci ter potek vpeljave le-te. So tudi orodje za upravljanje sprememb ter so zelo pomembne pri vzpodbujanju zaposlenih. Z ustreznimi merili namreč lahko določimo uspešnost zaposlenih ter jih na podlagi doseganja zastavljenih ciljev tudi nagradimo. Z merili se prav tako spreminja vrednost odjemalcev, njihovo zadovoljstvo, zvestoba, stopnja zadržanja ter nenazadnje stroški, povezani z odjemalci.

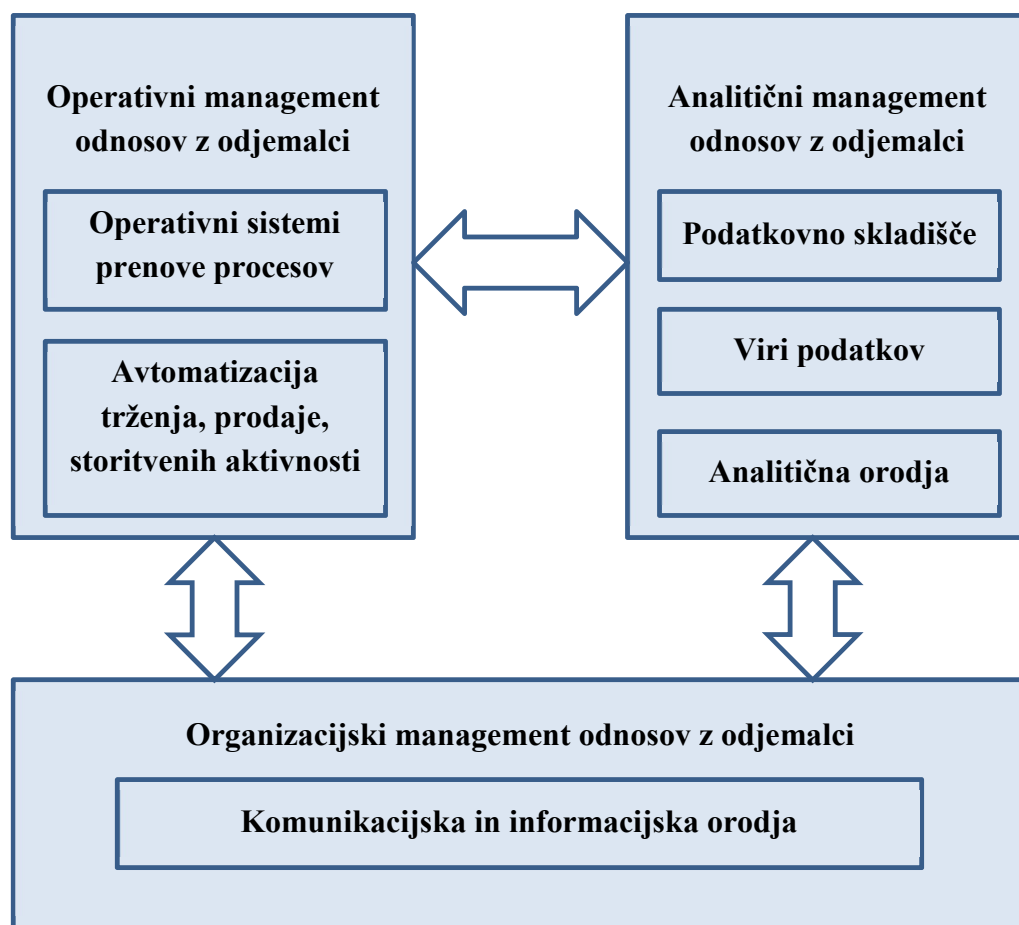
2.5 Elementi tehnologije managementa odnosov z odjemalci

Uvajanje koncepta managementa odnosov z odjemalci v podjetju zahteva spremembe na operativnem, organizacijskem in analitičnem področju. Za uspešno izvajanje je potrebna ustrezna tehnološka podpora z jasnimi zahtevami. Management odnosov z odjemalci tako s tehnološkega vidika delimo na operativni in analitični management odnosov z odjemalci, ki ju povezuje povezovalni ali organizacijski management odnosov z odjemalci (Meta Group, 2001).

Medtem ko operativni management odnosov z odjemalci pokriva operativne aplikacije, kjer imamo neposreden stik z odjemalci, na primer prodaja, storitev, klicni center, elektronska pošta, spletne aplikacije, analitični management odnosov z odjemalci vključuje komponente za poslovno obveščanje: podatkovna skladišča, sisteme za poročanje, analitične aplikacije, merjenje dobičkonosnosti in podobno.

Glede na povezovanje posameznih aplikacij je potrebno skrbno načrtovanje integracije. Tako je potrebno najprej postaviti celotno arhitekturo managementa odnosov z odjemalci in šele nato izbrati posamezne komponente. Slika 8 prikazuje elemente tehnologije managementa odnosov z odjemalci in njihove povezave.

Slika 8: Elementi tehnologije managementa odnosov z odjemalci



Vir: M. Vodušek, Informacijska podpora trženju storitev s poudarkom na trženju telekomunikacijskih storitev, 2005, str. 30.

2.5.1 Operativni management odnosov z odjemalci

Ta element skrbi za upravljanje in usklajevanje postopkov, ki so potrebni za sodelovanje z odjemalci na področju prodajanja, trženja in storitev. Sem spadajo procesi, s katerimi se podjetje povezuje z odjemalci, sprejema naročila ter dobavlja naročeno. Ključna točka za operativni management odnosov z odjemalci je povezljivost sistemov znotraj podjetja (Meta Group, 2001). Operativni management odnosov z odjemalci pomeni postavitve ustreznih poslovnih procesov na področju dela z odjemalci.

2.5.2 Analitični management odnosov z odjemalci

Analitični management odnosov z odjemalci prinese sami strategiji dodano vrednost. Ker ponudniki rešitev analitičnega managementa odnosov z odjemalci razumejo ta pojem vsak po svoje, je težko postaviti natančno definicijo. Pri nekaterih ponudnikih so to le preprosta

poročila in rešitve za poslovno poročanje, nekateri ponudniki pa ponujajo bolj zapletene rešitve, kot so izračun dobičkonosnosti stranke, rudarjenje po podatkih ali prilagoditev spletnih strani v realnem času (Ferle, 2004).

Analitični del managementa odnosov z odjemalci pomaga podjetjem iz zbranih informacij izluščiti podatke, na podlagi katerih se ustvari boljše razumevanje obnašanja odjemalcev. Na ta način podjetje vzpostavi postopke za doseganje temeljnega vpogleda v potrebe in želje odjemalcev, razumevanje njihovega vedenja in predvidevanja njihovih namer. Osnova analitičnega dela managementa odnosov z odjemalci je podatkovno skladišče, iz katerega se s pomočjo analitičnih orodij pridobiva za podjetje koristne informacije. Analitični management odnosov z odjemalci je bistven za maksimiranje vrednosti podjetja za odjemalce in obratno (Meta Group, 2001).

Najbolj znana dejavnost analitičnega managementa odnosov z odjemalci je najbrž določanje skupine odjemalcev za trženjske kampanje. Na ta način se zoži izbor odjemalcev z namenom doseganja večjega odziva, kot če bi kampanjo izvajali pri vseh odjemalcih.

2.5.3 Organizacijski management odnosov z odjemalci

Organizacijski del managementa odnosov z odjemalci olajša in pospeši sodelovanje med odjemalci in zaposlenimi ter s tem uspešneje zadovoljuje potrebe odjemalcev. S preglednim komuniciranjem z odjemalci podjetje pridobi večje zaupanje le-teh ter hkrati kreira dolgoročne odnose. Organizirano komuniciranje navzven omogoča tudi večjo povezanost in usklajenost pretoka informacij znotraj podjetja (Meta Group, 2001). Ta del managementa sestavljajo spletne strani podjetja, elektronska pošta in podobno.

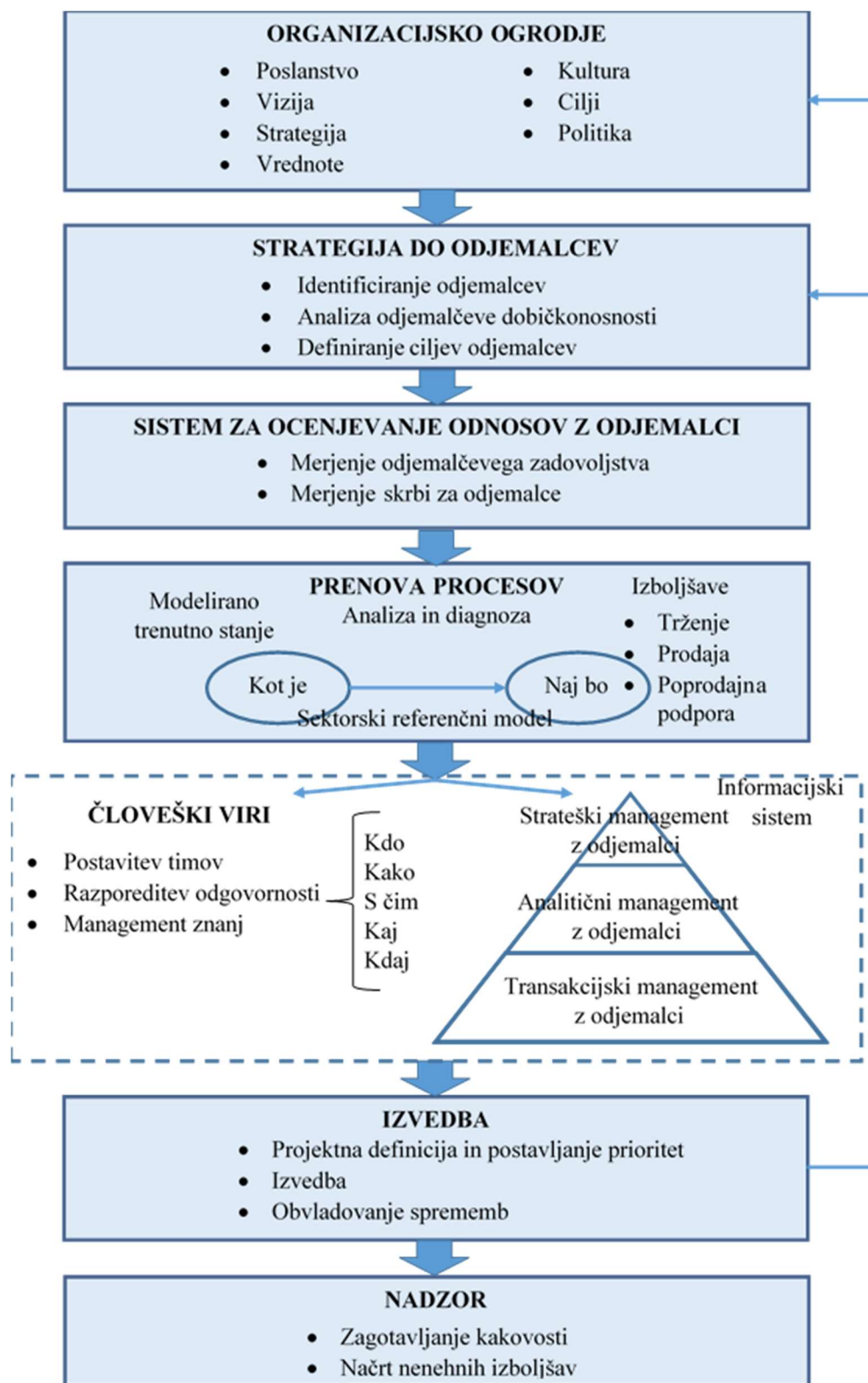
2.6 Metodologija IRIS

Vpeljava managementa odnosov z odjemalci zahteva celovito metodologijo vpeljave. Začne se z definiranjem strategije podjetja in vključuje planiranje, analizo prednosti in slabosti procesa, osredinjenega na odjemalce, informacijsko tehnologijo in finančni vpliv (Chalmeta, 2006).

Grupo Integración y Re-ingeniería de Sistemas (v nadaljevanju IRIS, Chalmeta, 2006) je razvila metodologijo vpeljave managementa odnosov z odjemalci, ki so jo poimenovali IRIS. Pri tem so upoštevali različne vidike poslovnih procesov in jih povezali v celoto. Slika 9 prikazuje, kako so v metodologiji IRIS upoštevani različni vidiki in njihova medsebojna povezanost in odvisnost.

Sama metodologija je razdeljena na posamezne aktivnosti, ki so v nadaljevanju podrobneje opisane.

Slika 9: Metodologija vpeljave managementa odnosov z odjemalci IRIS



Vir: R. Chalmeta, *Methodology for customer relationship management*, 2006, str. 1018.

2.6.1 Projektni management in predpogoji

Vpeljavo managementa odnosov z odjemalci je potrebno pripraviti, voditi in izpeljati kot vsak projekt. Vpeljava je razdeljena na posamezne korake, za katere se definira vire in postavi pričakovane časovne roke. Za uspešno dosego tega morata biti izpolnjena dva pogoja (Chalmeta, 2006):

- Pred začetkom projekta je potrebno pridobiti podporo vodstva, definirati cilje in pripraviti vizijo o pričakovanih rezultatih. Potrebno je sestaviti komisijo, ki bo spremljala napredek, ter imenovati koordinatorja.
- Med potekom projekta ga je potrebno spremljati ter ugotavljati odstopanja od načrtanega plana, preprečevati upiranje spremembam ter motivirati zaposlene. Poleg tega je potrebno tudi meriti stopnjo udeležbe ter oceniti rezultate.

2.6.2 Organizacijsko ogrožje

Prvi korak pri uvedbi managementa odnosov z odjemalci je analiza ciljev podjetja ter njegove kulture. Preveri se poslanstvo, vizijo, strategijo, vrednote, kulturo, cilje in politiko. Dejstvo, da podjetje že deluje in ima zadovoljive finančne rezultate, še ne pomeni, da deluje optimalno ali da so cilji in odgovornosti pravilno definirani. Zaradi tega je pomembno, da podjetje pred začetkom uvedbe managementa odnosov z odjemalci razume strategijo, ugotovi trenutno stanje in načrtuje cilje ter pot za dosego le-teh (Chalmeta, 2006).

2.6.3 Strategija do odjemalcev

Za uveljavitev učinkovitega managementa odnosov z odjemalci mora podjetje preveriti in po potrebi ustrezno spremeniti obnašanje do odjemalcev. Za dosego tega mora (Chalmeta, 2006):

- Identificirati odjemalce ter ugotoviti, na katere lahko vpliva. V nadaljevanju se osredini le na te odjemalce.
- Za vsakega odjemalca posebej ugotoviti dobičkonosnost. Ta analiza vsebuje:
 - segmentiranje odjemalcev na podlagi lahko dostopnih podatkov, na primer po prometu,
 - dodelitev stroškov po segmentih, ki upoštevajo vse stroške, vezane na management odnosov z odjemalci,
 - analizo odjemalčeve vrednosti glede prometa, dobička in celotne dobičkonosnosti za odjemalca in posamezen segment.
- Definirati odjemalčeve cilje. V tem koraku se predvidi prihodnji promet ter dobičkonosnost na kratki, srednji in dolgi rok. Definira se za posamezne odjemalce ter segmente.

2.6.4 Sistem ocenjevanja odnosov z odjemalci

Zadovoljstvo odjemalcev je ključnega pomena za izboljšanje konkurenčnosti podjetja in dosego odjemalčevih ciljev. Za izboljšanje zadovoljstva je potrebno identificirati odjemalčeve potrebe in pričakovanja in zagotoviti njihovo doseganje. Podjetje mora vzpostaviti sistem merjenja, s katerim bo merilo stopnjo zadovoljstva odjemalcev. Podatke bo delno dobilo od odjemalcev, delno pa bo uporabilo notranje informacije. Za pridobitev potrebnih povratnih informacij o izpolnjevanju odjemalčeve zaznave o izpolnjevanju želja in potreb se bo morala povečati komunikacija z njimi (Chalmeta, 2006).

Pri načrtovanju sistema ocenjevanja odnosov z odjemalci je potrebno:

- določiti ustrezne kriterije merjenja,
- določiti parametre, ki so resnično pomembni za odjemalca, in se izogniti tistim, za katere podjetje meni, da so pomembni,
- določiti ustrezno utež za posamezne parametre,
- delati primerjavo s konkurenti; kakovost je relativna in za doseganje konkurenčne prednosti je pomembno, kako podjetje zaznavajo odjemalci v primerjavi s konkurenco,
- oceniti tudi stopnjo zadovoljstva za potencialne odjemalce oziroma ne odjemalce.

2.6.5 Prenova procesov

Ko sta določena organizacijsko okolje in strategija do odjemalcev ter je postavljen sistem ocenjevanja odnosov z odjemalci, pride na vrsto prenova poslovnih procesov, ki se tičejo odjemalcev (trženje, prodaja in poprodajna podpora). Na ta način naj bi dosegli prej postavljene cilje in zagotovili izboljšavo odjemalčevega zadovoljstva ter povečanje lojalnosti. Pri tem naj ne bi šlo le za avtomatizacijo obstoječih postopkov, ampak naj bi z uporabo novih tehnologij, ki so na razpolago, izboljšali procese, ki imajo vpliv na odjemalce.

Za prenovo procesov moramo najprej analizirati trenutno stanje in na podlagi tega modelirati procese, kot jih želimo v prihodnje. Kot navaja Chalmeta (2006), nekateri avtorji zagovarjajo postavljanje procesov za management odnosov z odjemalci popolnoma na novo. Izkušnje IRIS-Group pa so, da obstoječa sredstva v podjetju, kot so človeški viri in obstoječa tehnologija ter kultura in psihologija podjetja, predstavljajo veliko oviro. Tako je za postavljanje ciljnih procesov izredno pomembno poznati trenutno stanje in izbrati najboljšo realno možnost namesto idealne.

Za ugotavljanje izboljšanja procesa je zaželeno, da imamo na voljo referenčni model z najboljšimi praksami, s katerim primerjamo prenovljen proces. Model je lahko splošen, takšen, ki je veljaven za katerokoli podjetje, ali pa specifičen, prilagojen posameznemu podjetju oziroma panogi. Splošni modeli običajno niso dovolj natančni, tako da je njihova

uporaba pri prenovi procesov omejena. Za primerjavo napredka je panožni model bolj uporaben.

2.6.6 Človeški viri

Ključ strategije managementa odnosov z odjemalci so zaposleni v podjetju. Uspeh ali neuspeh strategije managementa odnosov z odjemalci je odvisen od njih in tega ne gre podcenjevati. Zato je pomembno, da so v vpeljavo strategije vključeni že od vsega začetka. Tako lahko sproti dobijo odgovore na vprašanja ter odpravljajo dvome in strahove pred spremembami, ki jih nova strategija prinaša. V vpeljavi managementa odnosov z odjemalci morajo videti prednosti, ki jih ta strategija prinaša tako zaposlenim kot tudi odjemalcem. Sprememba kulture podjetja zaradi vpeljave managementa odnosov z odjemalci zahteva podporo tako s strani vodstva kot tudi vseh zaposlenih (Chalmeta, 2006).

Vpeljava strategije managementa odnosov z odjemalci pa ne zahteva le spremembe kulture v podjetju. Na novo je potrebno postaviti tudi organizacijsko strukturo. Za celovito podporo odjemalcu so običajno potrebni zaposleni z več področij: trženja, prodaje, logistike, razvoja, kakovosti in podobno. Organizacijska struktura tako postane bolj procesno naravnana in je manj hierarhična.

2.6.7 Informacijski sistem

Uvedba koncepta managementa odnosov z odjemalci je povezana tudi z uporabo ustrezne informacijske tehnologije, ki nam omogoča avtomatizacijo in izboljšanje procesov, povezanih z odjemalci. Največkrat se uporablja na področju prodaje, trženja in poprodajnih storitev, saj imajo ta področja največ stika z odjemalci. Vse aktivnosti z odjemalci se shranjujejo v bazo aktivnosti. Ti podatki omogočajo zaposlenim v vsakem trenutku vpogled v aktivnosti in zahteve za vsakega posameznega odjemalca. S tem lahko vsak zaposleni komunicira z odjemalcem na njemu prilagojen način (Chalmeta, 2006).

Avtomatizirani management odnosov z odjemalci je tako vitalnega pomena za vzdrževanje ažurirane baze vseh dogodkov z odjemalci. Sem štejemo tako neposredne kot posredne stike, zahteve, nakupe, priložnosti, pritožbe in poizvedbe.

Ključno pri oblikovanju informacijskega sistema za management odnosov z odjemalci je združevanje informacij med čelnimi (prodaja, trženje, poprodajne storitve) in zalednimi (finance, logistika, skladiščenje in podobno) sistemi. Informacijski sistem mora omogočati prejem in hranjene velike količine podatkov o vseh aktivnostih z odjemalci preko vseh komunikacijskih kanalov.

Tudi pri IRIS-Group (Chalmeta, 2006) so razdelili informacijski sistem za management odnosov z odjemalci na štiri dele:

- **Transakcijski oziroma operativni management odnosov z odjemalci.** Vsebuje podatke o neposredni komunikaciji z odjemalci in prodaji ter podatke o priložnostih, odzivih na trženjske kampanje, podatke o reklamacijah in podobno.
- **Analitični management odnosov z odjemalci.** Namenjen je združevanju in obdelavi pridobljenih podatkov z namenom spremembe v koristno informacijo za diagnosticiranje in definiranje izboljšav sistema managementa odnosov z odjemalci.
- **Strateški management odnosov z odjemalci.** Z njim ocenjujemo dobičkonosnost odjemalcev na kratki, srednji in dolgi rok.
- **e-management odnosov z odjemalci.** Omogoča dostop v realnem času do odjemalcu prilagojenih informacij preko spletnega vmesnika. Preko portala lahko zaposleni v podjetju ter odjemalec dostopajo do odjemalčevih podatkov, trženjskih in poprodajnih informacij. Na primer odjemalec lahko preko spleta odda naročilo, spremlja status odprtih naročil, povpraševanj in reklamacij.

V tem primeru ne gre za preprosto spletno trgovino, ampak za rešitev, ki vsebuje komuniciranje, varnost, spletni servis in integracijo s poslovnim sistemom.

2.6.8 Izvedba

Po opravljenih predhodnih korakih pride na vrsto izvedba potrebnih aktivnosti za uvajanje managementa odnosov z odjemalci. Pripravi se načrt prehoda z obstoječega stanja na predvideno novo stanje. Pri tem je potrebno upoštevati možne ovire, ki bi nastale pri izvedbi načrta, ter tudi rešitve zanje (Chalmeta, 2006). Načrt se lahko razbije na več manjših korakov oziroma podprojektov, odvisno od finančnih in ostalih sposobnosti podjetja ter izvajalcev prehoda.

Podprojekte vpeljave se razvrsti po prioritetah glede na upravičenost ter nujnost vpeljave in se jih lahko dodatno finančno ovrednoti. Ko je razvrstitev zaključena, je potrebno najprej izvesti najnujnejše korake z najvišjo prioriteto. V to je vključena tudi sprememba odnosa vpletenih v projekt vpeljave managementa odnosov z odjemalci, nove definicije delovnih mest ter uskladitev organizacijskega diagrama. Rezultat tega je, da vsakdo v podjetju pozna svojo novo vlogo.

Za ta korak je izredno pomembno pravilno vodenje sprememb. Velikokrat se zgodi, da ima vodstvo podjetja jasno sliko o potrebnih spremembah, a jih ne uspe pravilno in pravočasno izpeljati. V načrt sprememb vloži veliko časa in znanja, premalo pa se ukvarja z dejanskimi spremembami.

Za uspešno izvedbo vpeljave managementa odnosov z odjemalci je potrebno pripraviti komunikacijski načrt, ki zajema celotno vizijo projekta. Z njim vključimo v izvedbo projekta vse zaposlene v podjetju. Postavimo se tudi kontrolne točke, s katerimi nadziramo potek

vpeljave in v vsakem trenutku vemo, kje se nahajamo in kakšna so odstopanja. Spremlja se tudi doseganje ciljev in porabljenega sredstva.

Za izvedbo se ustanovi time, ki so odgovorni za izvedbo posameznih podprojektov in preko katerih se informacija o spremembah razširi po podjetju. Naloge in odgovornosti teh timov morajo biti natančno definirane. Prav tako mora biti določen vodja tima, člani morajo poznati vpliv tima na potek projekta vpeljave managementa odnosov z odjemalci ter kako pogosto se bodo srečevali.

V okviru izvedbenega koraka je potrebno tudi postaviti sistem stalnih izboljšav. Slika 9 prikazuje povratno povezavo na organizacijsko ogrodje ter strategijo do odjemalcev. Po izvedbi ter pregledu aktivnosti se bodo pojavili potenciali za izboljšanje managementa odnosov z odjemalci, kar bo s poznejšo vpeljavo vplivalo na višanje stopnje zadovoljstva odjemalcev in na boljši položaj podjetja na trgu.

Ko je zaključen korak implementacije, lahko ugotovimo, da je sistem managementa odnosov z odjemalci vpeljan.

2.6.9 Nadzor

Med izvedbo je pomembno, da podjetje spremlja doseganje postavljenih mejnikov ter ustrezno odreagira v primeru odstopanj (Chalmeta, 2006). Pri tem si lahko pomaga z ustreznimi orodji. Prav tako je potrebno sproti preverjati, ali so uspešno vpeljane tudi zahtevane spremembe in z metodo zagotavljanje kakovosti preveriti, če res delujejo.

2.7 Informatizacija managementa odnosov z odjemalci

Razvoj informacijskih tehnologij je omogočil izrabo koncepta managementa odnosov z odjemalci v večji meri. Omogočil je hitrejšo zbiranje in skladiščenje večjih količin podatkov, hiter ter uporabniku prijazen dostop do podatkov ter kombiniranje le-teh. Skladišča podatkov so lahko notranja – na strežnikih v podjetju – ali pa zunanja. Hiter razvoj komunikacijskih poti je omogočil shranjevanje podatkov v oddaljenih strežnikih, tako imenovanih oblakih, kjer so z uporabo hitrih podatkovnih prenosov na voljo od povsod in ne le v podjetju.

Baza podatkov o odjemalcih je urejena zbirka podatkov o obstoječih in potencialnih odjemalcih. Vsebuje profil odjemalca, izdelke in storitve, ki jih odjemalec kupuje, pretekle količine nakupov ter ključne kontaktne osebe (Kotler, 1998). Pri slednjih so pomembni kontaktni podatki, kot so pozicija v podjetju, e-poštni naslov, telefonske številke, pa tudi bolj osebni podatki, kot so starost osebe, hobiji, obletnice, najljubša hrana, možne alergije in podobno. Poleg naštetega lahko vsebuje tudi predvideno porabo v naslednjih letih, status trenutnih pogodb, ocene dobavitelja.

Z uporabo elektronskega trženja podjetje pridobiva veliko uporabnih informacij, s katerimi lahko izboljšuje svojo ponudbo ter s posameznimi odjemalci oblikuje dolgoročne odnose. Nova doba trženja zaznamuje obdobje sprememb na področju informacij in medijev, tako da lahko govorimo celo o informacijski in medijski revoluciji (Postma, 2001). Nove iznajdbe in novi mediji ne nadomestijo prejšnjih, ampak se uveljavijo kot nov slog v celotni ponudbi in jo ustrezno nadgradijo. Nenehen razvoj informatike ponuja podjetjem nove možnosti upravljanja trženja in poslovanja. Razvoj naprednih informacijskih tehnologij omogoča izdelavo orodij za lažje shranjevanje in hitrejšo obdelavo podatkov, izdelavo analiz in predstavitev informacij v uporabniku prijazni in pregledni obliki.

Temelj managementa odnosov z odjemalci je enotna osrednja baza podatkov, ki je dostopna vsem v podjetju in so v njej shranjeni pomembni podatki o obstoječih in potencialnih odjemalcih. Kakovostna baza podatkov naj bi vsebovala (Gorjanc, 2004):

- Transakcijske podatke o preteklih nakupih.
- Seznam stikov z odjemalci skozi različne komunikacijske kanale. Tu ne smejo biti beležene le transakcijske aktivnosti in zahteve po strokovni pomoči (na primer reklamacijski zahtevki), ampak tudi vse pobude s strani odjemalca.
- Opisne informacije, ki oblikujejo podlago za nadaljnjo segmentacijo in za ostale podatkovne analize.
- Ustrezno podlago za hitre reakcije na tržno dogajanje in tržne pobude podjetja. V bazi mora biti podatek o tem, kako in če se je odjemalec odzval na neposredno tržno pobudo ali posamezno kampanjo.

Pravilno urejena baza podatkov omogoča uporabo naprednih tehnik analize podatkov in priprave poročil (Gorjanc, 2004):

- Poizvedovanje in poročanje – dostop do najnižje ravni podatkov. Uporabniki morajo vedeti, kaj iščejo. Možna so standardna, že prej pripravljena poročila, ali pa sprotna poročila, kjer se vsebina določa sproti.
- OLAP (angl. *On Line Analytical Processing*) ali sprotna analitična obdelava podatkov. Tehnika omogoča sprotno pregledovanje podatkov in izdelavo večdimenzionalnih analiz.
- Podatkovno rudarjenje – iskanje informacij iz podatkov brez vnaprej določenega vzorca za informacijo. Predstavlja novo tehnologijo, ki lahko pomembno nadgradi management odnosov z odjemalci. Na ta način lahko pridemo do pomembnih ugotovitev iz na videz nepomembnih in nepovezanih podatkov.

3 PRENOVA PROCESOV TRŽENJE IN PRODAJA V DOMELU

Oblikovanje poslovnih procesov in njihovo optimalno izvajanje je logično nadaljevanje strategije podjetja. Poslovni procesi se morajo odražati v poslovnem modelu in poslovni strategiji. Optimalni procesi so za racionalnost poslovanja bistvenega pomena, saj morajo odražati kratke izvajalne čase, najboljšo kakovost in poslovanje z najnižjimi stroški (Dolenc, 2004).

V podjetjih prepogosto prevladuje prepričanje, da prenova poslovnih procesov še ni potrebna, vendar morajo podjetja dejavno spremljati smernice globalizacije in sodobnega poslovnega okolja. Danes je poudarek na odjemalcu, konkurenci in spremembah (Sirigindi, 2000).

V preteklosti je bilo govora v glavnem o optimizaciji procesov v okviru podjetja, kar pa v današnjem času ne zadošča več. Proces poteka od odjemalca, skozi podjetje do dobaviteljev in drugih partnerjev. Več možnosti za uspeh imajo podjetja, ki bodo sposobna obvladati informacije z vseh področij in se bodo sposobna hitro prilagajati trenutnim razmeram na trgu preko ustrezno informatiziranih procesov (Sirigindi, 2000).

Poslovni proces opredeljujemo kot medsebojno logično povezane izvajalske in nadzorne postopke, katerih rezultat je izdelek ali storitev (Kovačič, 1998). Prepoznaven ni po opravilih, ki jih opravljajo njegovi izvajalci, pač pa po zaporedju aktivnosti in opravil, ki jih je treba izvesti, da na izhodni strani procesa dobimo predvidene učinke. Procesno organizirana podjetja ne poznajo meja med poslovnimi funkcijami, oddelki, službami ali podjetji.

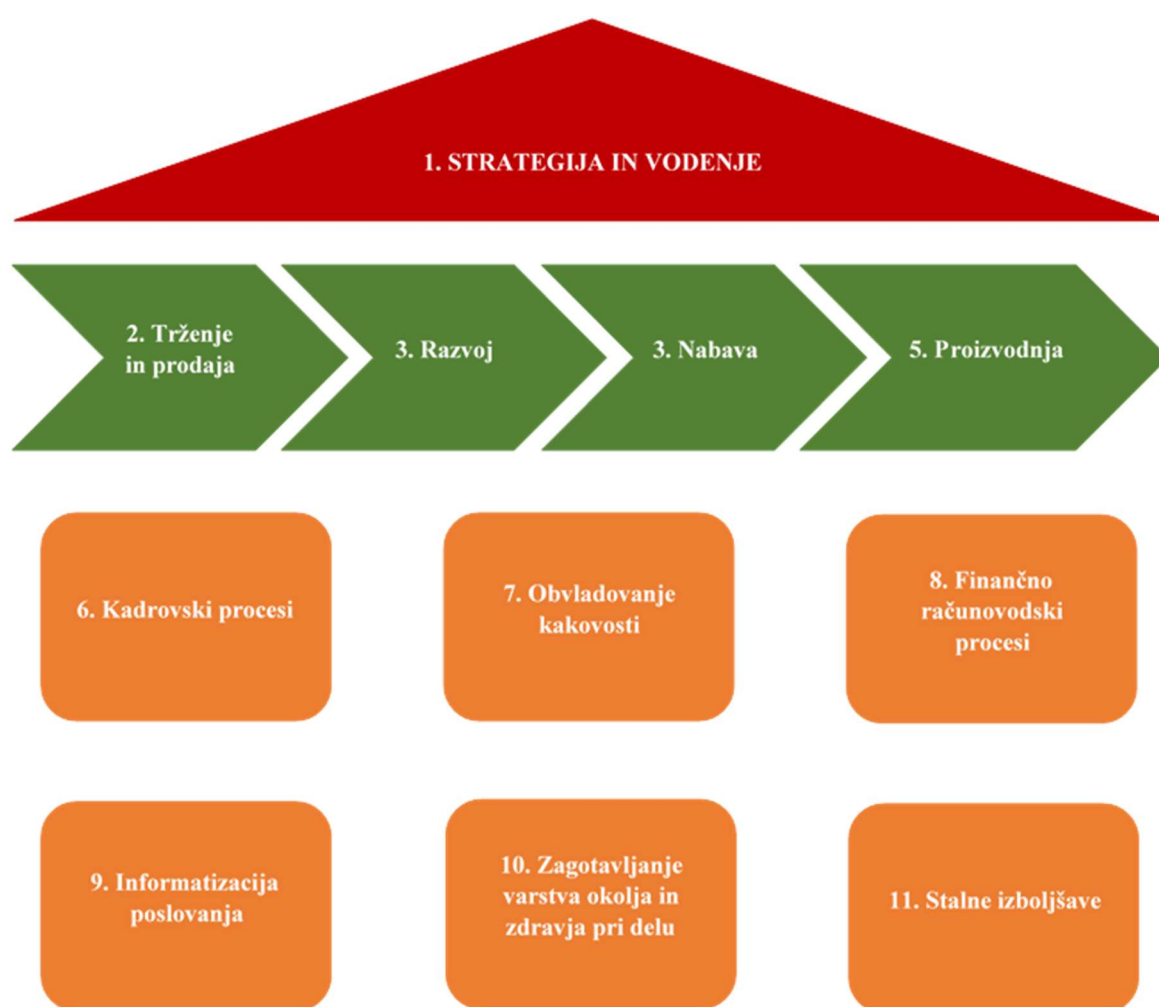
Prenovo poslovnih procesov lahko opredelimo kot temeljito preverjanje ustreznosti procesov v podjetju v primerjavi z njegovimi potrebami. Pomeni korenito spremembo izvajanja procesov in se sproži z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja, znižanja stroškov, skrajšanja izvajalskih časov, izboljšanja kakovosti izdelkov ali storitev. Prenova poslovnih procesov vključuje naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje (Kovačič, 1998):

- poenostavitev poslovnih postopkov,
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov,
- večanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter večanje kakovosti izdelkov,
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustrezne kakovosti izdelka in pravočasnih dobavnih rokov,
- prenovu poslovnih procesov, usmerjenih k partnerjem (dobavitelji, odjemalci ...),
- usmerjanje v lastne ključne procese in izvajanje ostalih procesov zunaj podjetja.

Prenova poslovnih procesov je izrazito interdisciplinarno delo, saj vključuje ljudi različnih strok, ki vodijo in izvajajo prenovu.

V Domelu imamo poslovne procese razdeljene na štiri glavne procese (trženje in prodaja, razvoj, nabava in proizvodnja) in šest podpornih (kadrovski procesi, obvladovanje kakovosti, finančno računovodski procesi, informatizacija poslovanja, zagotavljanje varstva okolja in zdravja pri delu ter proces stalnih izboljšav), nad vsemi pa je proces strategije in vodenja kot krovni proces. Slika 10 tako prikazuje tako imenovano »hišo procesov« v podjetju Domel.

Slika 10: Shema poslovnih procesov v skupini Domel



Vir: Domel d.o.o., Poslovnik vodenja podjetja, 2016, str. 7.

Postavljeni poslovni procesi v Domelu odražajo med drugim tudi pridobljene standarde:

- ISO 9001 – sistem vodenja kakovosti, ki vključuje tudi zagotavljanje uvajanja nenehnih izboljšav podjetja,

- ISO 14001 – mednarodni standard za sisteme ravnanja z okoljem,
- ISO/TS 16949, ki je nadgradnja standarda ISO 9001 in je v prvi vrsti potreben za dobavljanje odjemalcem v avtomobilski industriji,
- ISO 13485 – sistem vodenja kakovosti za področje medicine.

3.1 Modeliranje poslovnih procesov

Razumevanje poslovnih procesov je zapleteno. Pri prenovi je potrebno razumeti trenutne procese, poznati poslovni model podjetja, prenoviti neustrezne procese ter postaviti nov poslovni model. Vsako podjetje posluje na podlagi nekega poslovnega modela, ki je opredeljen kot model delovanja podjetja v okolju. Pojem »okolje« vključuje vse, kar vpliva na značilnosti poslovnih procesov podjetja, ter povezovanje z odjemalci, dobavitelji, podizvajalci itd. Poslovni model je pregleden sistem, ki po eni strani omogoča izvajanje poslovnih procesov v smislu dodane vrednosti, po drugi strani pa različnim uporabnikom na različnih ravneh zagotavlja optimalno količino podatkov in navodil, potrebnih za izvajanje posameznih postopkov oziroma procesov ter aktivnosti (Kovačič, 1998).

Za prenovu, dokumentiranje in analiziranje poslovnih procesov ter opredelitev poslovnega modela uporabljamo različne tehnike in metode modeliranja. Prednosti modeliranja so v tem, da poveže procese, organiziranost podjetja ter informacijski sistem. Uporablja se v različne namene (Dolenc, 2004):

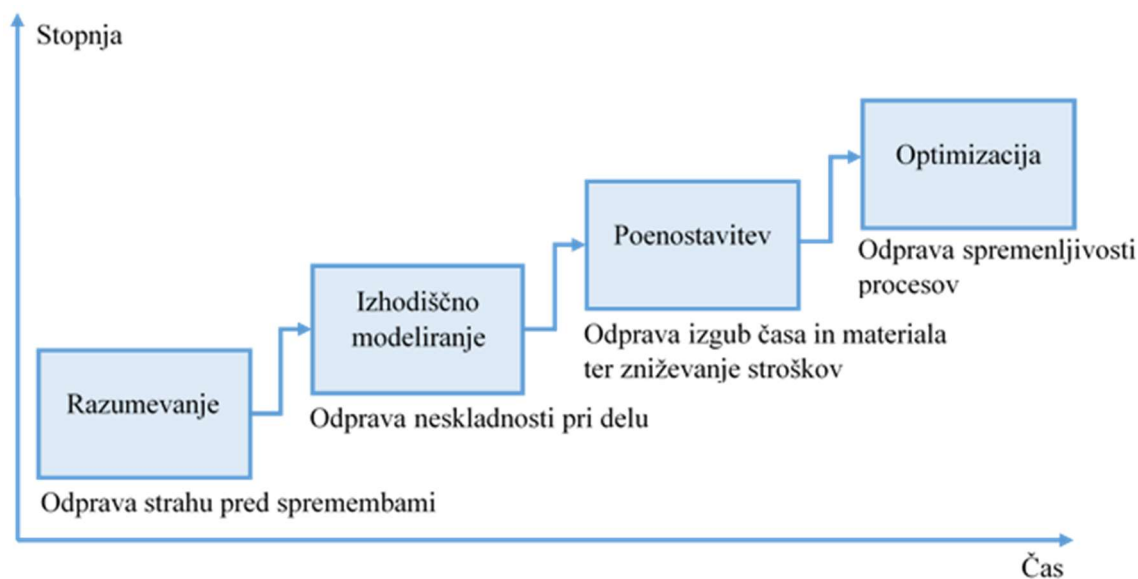
- razvoj novih informacijskih sistemov ali povezovanje posameznih delnih rešitev v celoto,
- razvoj informacijskih sistemov na podlagi objektno orientiranih jezikov,
- uvajanje celovite informacijske rešitve,
- uvajanje toka dela,
- splošno dokumentiranje in razumevanje poslovnih procesov.

Kakovostna informatizacija poslovnih procesov lahko poteka le na podlagi učinkovitega dokumentiranja in temeljite prenove poslovnih procesov ter na novo postavljenega poslovnega modela. Odvisna je od zastavljenih ciljev. Pri tem so v pomoč posebna orodja za poslovno modeliranje (Kovačič, 1998).

Računalniško podprta orodja za poslovno modeliranje imajo kar nekaj prednosti. Izboljša se kakovost predstavitve in poveča standardizacija, saj orodja vsebujejo standardne simbole, tipe diagramov in povezave med objekti. Omogočajo standardni prikaz poslovnega modela za vse uporabnike. Na nivoju podjetja je tudi poenoten besednjak izrazov. Orodja se ne uporabljajo le za tiskanje diagramov na papir, ampak omogočajo izgradnjo objektov, ki imajo skupno zbirko podatkov. V njej so mogoče poizvedbe po objektih in modelih, attribute pa je možno analizirati in pripraviti različna poročila (Davis, 2001).

Poslovni model je ključno orodje prenove poslovanja podjetja in hkrati optimizacije izvajanja poslovnih procesov. Postopek razvoja poslovnega modela lahko neposredno enačimo s stopnjami izboljševanja kakovosti poslovnega procesa v podjetju. Lahko rečemo, da gre tu za evolucijo razvoja poslovnega modela. Slika 11 predstavlja postopek razvoja poslovnega modela (Kovačič, 1998).

Slika 11: Postopek razvoja poslovnega modela



Vir: A. Kovačič, *Informatizacija poslovanja*, 1998, str. 100.

Pri poslovnem modeliranju poznamo več metod (na primer ARIS (angl. *Architecture of Integrated Information Systems*), Catalyst, Zackman Framework ...) in standardov (na primer IDEF, angl. *Integrated Definition Methods*, IDEF Family of Methods, 2016), pri nas pa sta se najbolj uveljavili metodi ARIS in v zadnjih nekaj letih modeliranje z notacijo BPMN (angl. *Business Process Modeling Notation*, notacija modeliranja poslovnih procesov), ki je najbolj obsežen zapis za modeliranje do sedaj (Jurič & Pant, 2008). Leta 2011 je bila izdana verzija BPMN 2.0 (angl. *Business Process Model and Notation*, modeliranje in notacija poslovnih procesov, Object Management Group, 2011).

3.2 Metoda ARIS

Metodo ARIS je v sodelovanju s podjetjem SPA AG razvil profesor Scheer z nemškega inštituta univerze v mestu Saarbrücken. Njegova pomembna značilnost je močno povezovanje s celovito informacijsko rešitvijo SAP R/3 (Davis, 2001). ARIS sam po sebi ne ponuja metode za prenovo poslovnih procesov, ponuja pa koncept modeliranja z različnih pogledov na podjetje, ki so potrebni za ponazoritev poslovanja. Izhodišče je dejstvo, da poslovanja podjetja ni mogoče razumljivo predstaviti le na enem velikem modelu in na podlagi le enega pogleda na ta model. Tako se model podjetja razdeli na več manjših

modelov s posebnimi pogledi, ki so med seboj povezani. Pri tem uporabimo medsebojno povezane objekte. Pri tem so organizirani v štiri poglede.

Organizacijski pogled predstavlja statične modele, s katerimi se definira organizacijska struktura. Vključuje shemo organizacijske strukture, ljudi, sredstva in komunikacijsko mrežo. Pri tem pogledu so urejena razmerja med elementi organizacijske strukture, dejavnostmi in drugimi objekti poslovnih sistemov. Opredelitev vloge za opredelitev organiziranosti izvira iz procesnega pristopa obvladovanja poslovanja. Vloge so vezane na pooblastila in odgovornosti za izvajanje dejavnosti posameznih poslovnih procesov. Zaposleni praviloma sodelujejo pri izvajanju več različnih procesov, zato imajo praviloma tudi več vlog. Na ta način se v podjetje uvaža procesna miselnost (Sobočan, 2003).

Podatkovni pogled predstavlja statične metode poslovnih informacij. Vključuje podatkovne modele, strukturo znanja, informacijske nosilce, tehnične pogoje in zbirko podatkov modelov. Ta pogled omogoča opredelitev informacijskih objektov, ki so pomemben element poslovnih procesov. Podatkovni pogled je izhodišče za opredelitev informatike kot infrastrukture, ki je nujno potrebna za uspešno poslovanje podjetja. Ključna vloga informatike je zagotavljanje hitrega in enostavnega dostopa do točnih in pomembnih podatkov vsem izvajalcem poslovnih procesov v skladu z njihovimi vlogami (Sobočan, 2003).

Funkcijski pogled predstavlja statične naloge procesa. Vključuje funkcijske hierarhije, poslovne objekte, podporne sisteme in aplikacije ter omogoča sistematično opredelitev dejavnosti v poslovnem sistemu. Aktivnost je tehnološki postopek, ki spreminja stanje predmeta dela z namenom doseganja enega ali več poslovnih ciljev podjetja. Predmet dela je lahko material ali informacija. Metoda predvideva pristop od zgoraj navzdol, od generičnih poti k izvedbenim dejavnostim. Aktivnosti so praviloma razčlenjene na tri do pet ravni. Medtem ko prva raven zajema opredelitev najpomembnejših poslovnih procesov v podjetju, jih druga raven razčleni v podprocese. Na naslednjih ravneh se razčlenjevanje nadaljuje do izvedbenih aktivnosti. Opredelitev ravni izvedbenih aktivnosti je odvisna predvsem od ciljev poslovnih procesov (Sobočan, 2003).

Procesni pogled predstavlja dinamične modele, ki prikazujejo obnašanje procesov in njihovo povezavo do virov, podatke in funkcije poslovnega okolja. Vključuje verige procesov, tok informacij in materiala, komunikacijske diagrame, definicije izdelkov, diagrame poteka in diagrame dodane vrednosti. Procesni pogled veže elemente organizacijskega, funkcijskega in podatkovnega pogleda v model poslovnega procesa. Časovno komponento je moč predstaviti z usmerjenimi povezavami funkcijskih objektov v časovne verige ali z objekti, ki predstavljajo posamezne dogodke v poslovnem sistemu (Dolenc, 2004). Diagram dodane vrednosti se praviloma nahaja na prvi hierarhični ravni modela poslovnih procesov.

Poslovne procese v podjetju delimo na ključne in podporne. Ključni poslovni procesi neposredno dodajajo vrednost končnemu izdelku ali storitvi, podporni poslovni procesi pa zagotavljajo vire in ustvarjajo razmere za optimalno izvajanje ključnih poslovnih procesov. Delitev poslovnih procesov na ključne in podporne ni razvrščanje procesov na bolj ali manj pomembne za uspešno poslovanje podjetja, ampak je namenjena predvsem smiselnemu opredeljevanju poslovnih ciljev posameznih poslovnih procesov (Sobočan, 2003).

V procesu informatizacije poslovanja podjetja oziroma uporabe informacijske tehnologije metoda ARIS zajema tri ravni obravnave, omogoča sistematičen prehod med njimi ter vrednotenje rezultatov, analiz in obdelav na posameznih ravneh (Kovačič, 1998):

- Strateška raven zajema modeliranje, namenjeno strateškemu načrtovanju informatike. Pri tem gre za grobo opredelitev informacijskih potreb, zato modeli na tej ravni ne obravnavajo omejitev in zahtev konkretne informacijske tehnologije, uporabljene pozneje v izvedbeni fazi projekta.
- Taktična raven omogoča prehod s konceptualnega pogleda strateške ravni na tehnološko pogojene poglede. To so sistemi za upravljanje zbirk podatkov, topologije računalniških mrež in strukture uporabniške programske opreme.
- Operativna raven podrobneje opredeljuje poslovna pravila, prevedena v konkretne informacijske rešitve. Služi za neposredno povezavo modulov z uporabljenjo informacijsko tehnologijo in je zaradi dinamike razvoja tehnologije predmet pogostih sprememb.

3.3 Proces trženja in prodaje

Trženje se je v zadnjih letih močno spremenilo. V petdesetih letih so menili, da sta v ospredju izdelek in blagovna znamka, vse odjemalce pa so obravnavali enako. Eno vrsto izdelka so poskušali na enak način prodati čim več odjemalcem. Svoje izdelke in storitve so oglašali preko radia ali televizije. Uporabljali so masovno trženje. V šestdesetih letih se je pojavilo neposredno trženje, ki je bilo še vedno usmerjeno na širšo populacijo, uporabljali pa so nove komunikacijske kanale. Odjemalcem so pošiljali ponudbe po pošti ali preko časopisa in jih vabili, naj naročijo izdelke po pošti. Z množičnim razmahom elektronske pošte doživlja ta način trženja ponoven vzpon (Nikolić, 2003).

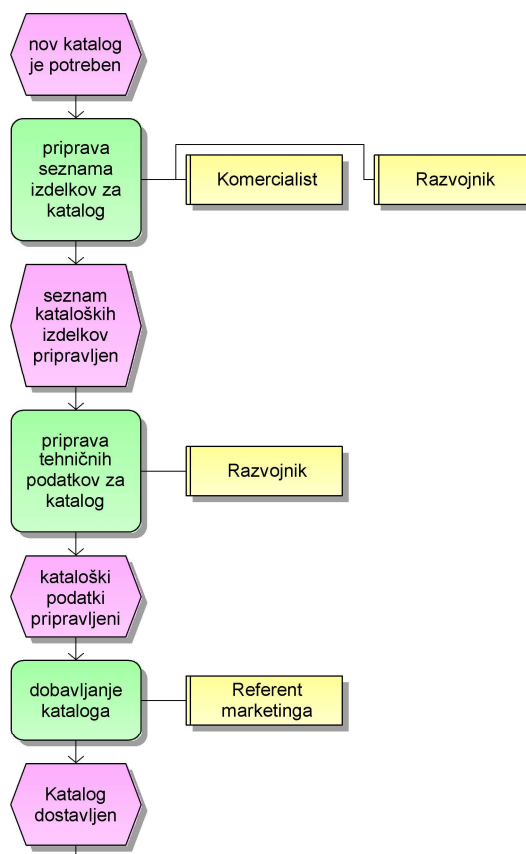
Z razvojem informacijske tehnologije so podjetja dobila možnost pridobivanja in analiziranja vedno več podatkov, povezanih z odjemalci in njihovimi nakupnimi navadami. Tako so podjetja lahko začela usmerjati trženjske aktivnosti na odjemalce, pri katerih je bila verjetnost nakupa večja. Takšen način trženja imenujemo ciljno trženje. Relacijsko trženje je za razliko od ciljnega še nekoliko bolj povezano z odjemalcem. Usmerjeno je v dolgoročno sodelovanje, ki temelji na lojalnosti in zaupanju ter je povsem usmerjeno k

uporabniku. Posamezen odjemalec je v ospredju in je deležen številnih diskretnih akcij. Vse dejavnosti so spremljane s podrobnimi analizami.

V Domelu je na področju trženja precej aktivnosti. Zaposleni v prodaji obiskujemo sejme, kjer se sestajamo z obstoječimi in potencialnimi odjemalci. Podobno je pri razstavljanju na sejmihi, le da je v tem primeru nabor zadolžitev prodajnega osebja razširjen, saj je potrebno predstavljati celoten program vsem obiskovalcem, ki obišejo razstavni prostor, pa čeprav je morda na prvi pogled očitno, da vsaj na kratek rok ne bo prišlo do posla.

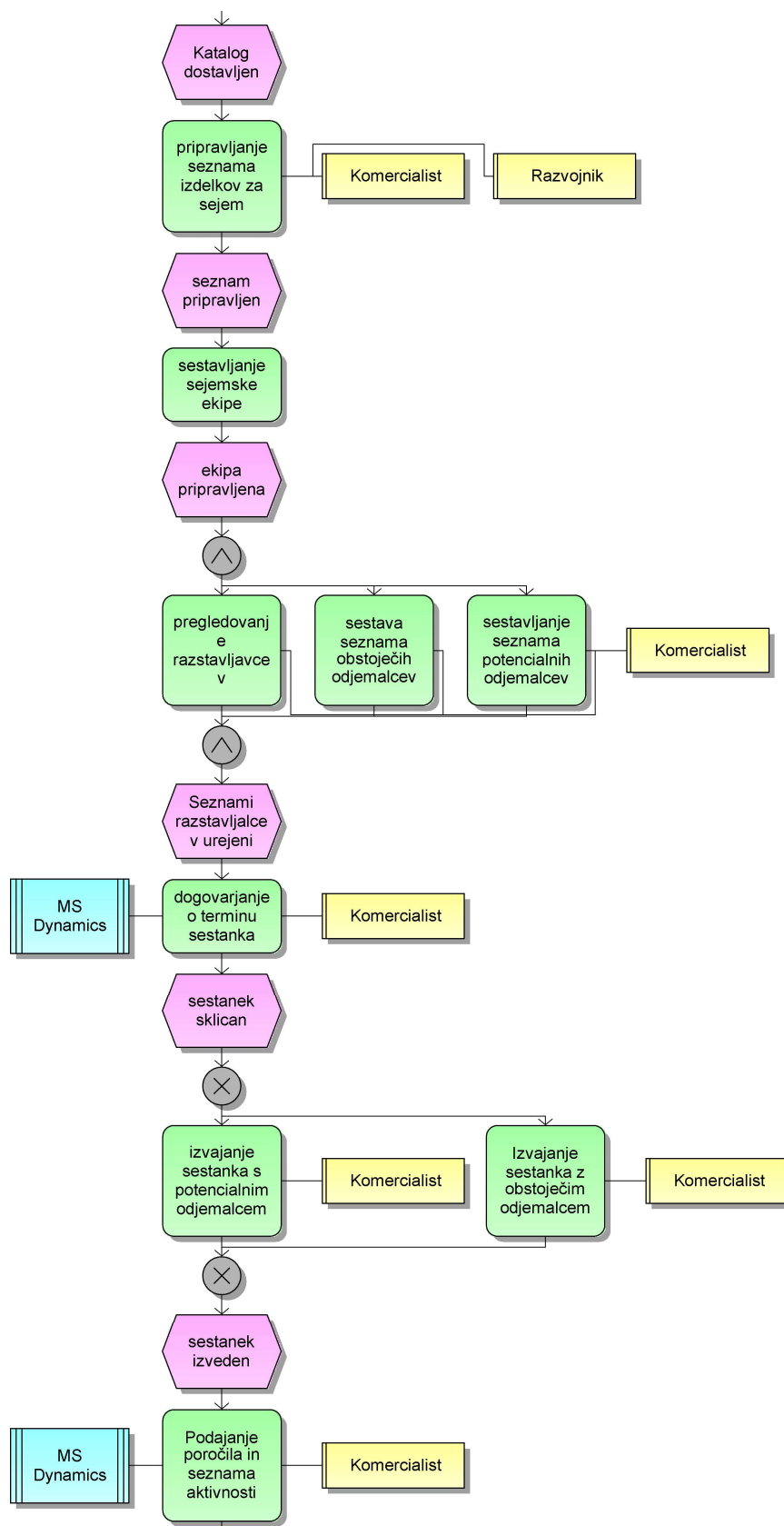
Po zaključenih aktivnostih na sejmu je potrebno pripraviti poročila ter jih poslati ustreznim prejemnikom (vodstvu, sodelavcem v razvoju in podobno). Za pripravo poročil so na voljo standardizirani obrazci, ki pa v velikem številu primerov zaradi pomanjkanja časa za obdelavo potencialnih odjemalcev ostajajo le delno izpolnjeni, nazadnje pa končajo v kakšni mapi ali v direktoriju na strežniku. Sledenje v primeru novih povpraševanj je bilo v preteklosti kljub visoki stopnji informacijske podpore prepuščeno uporabniku. Tako je praktično vsak zaposleni v prodaji imel svoj, bolj ali manj delujoč sistem spremljanja in arhiviranja zapisov s sejmov. Slika 12 prikazuje model podprocesa priprava in izvedba sejma. Sam model se v bistvu ni spremenil, dodana je bila le informacijska podpora.

Slika 12: Model podprocesa priprava in izvedba sejma



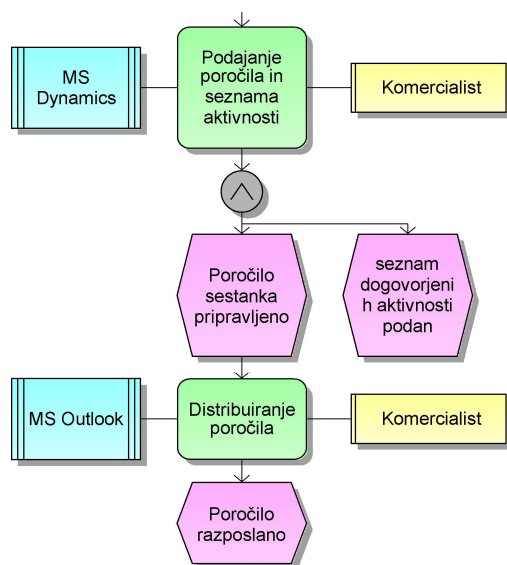
(se nadaljuje)

Slika 12: Model podprocesa priprava in izvedba sejma (nad.)



(se nadaljuje)

Slika 12: Model podprocesa priprava in izvedba sejma (nad.)



Podobno se je dogajalo tudi glede obiskov pri odjemalcih in pri odjemalčevih obiskih v podjetju. Vsi zapisi so bili na koncu strnjeni v nekaj stavkov v elektronski pošti, s katerimi smo si z odjemalci potrdili plan aktivnosti.

Slabost takega sistema se je s širjenjem prodajnega programa ter pridobivanjem novih odjemalcev hitro pokazala. Ker gre v primeru podjetja Domel za medpodjetniško poslovanje, je določeno, da ima vsak odjemalec svojega skrbnika. Vsak komercialist je zadolžen za nekaj večjih odjemalcev, hkrati pa skrbi še za večje število manjših. Zaradi rasti podjetja ter večanja števila odjemalcev se je večala obremenitev prodajnega osebja, saj so obstoječi, individualno oblikovani sistemi za spremljanje odjemalcev, postali nepregledni. Posledično se je podaljšal odzivni čas na povpraševanja ter prejeta vprašanja, kar se je pri odjemalcih odražalo kot nižanje ocene zadovoljstva.

Pri rasti obsega prodaje se je najprej povečevala obremenitev obstoječega prodajnega osebja, nato pa se je še dodatno zaposlovalo. Pri tem je nastala nova težava. Zaradi individualnih sistemov hranjenja korespondence z odjemalci so novo zaposleni običajno dobili premalo informacij o odjemalcih, za katere so po novem skrbeli. Posledično so morali iskati dodatne informacije pri prejšnjih odgovornih za odjemalce, kar je pomenilo dodatno izgubo časa. Poleg tega pa je kljub skrbno pripravljenim prenosom zaradi šumov na komunikaciji lahko prihajalo do napačnega razumevanja ali pa izgube informacij.

Nekoliko drugače je pri procesu prodajanja, saj je slednji tudi zaradi finančnih zahtev boljše podprt s celostno informacijsko rešitvijo. Podjetje Domel od leta 2001 uporablja SAP R/3 (v nadaljevanju SAP), kjer je poskrbljeno za sledenje zalogam in proizvodnji ter za sledenje izdajanja računov in ostalih prodajnih dokumentov. Tako je možno za posamezne odjemalce

dobiti podatke o prometu, odprtih naročilih, terjatvah, vendar je za to potrebno uporabiti različne aplikacije, kar je za vsakodnevno delo precej zamudno.

Kljub vsemu pa je bil tudi pri procesu prodajanja še del procesa nepokrit z informacijsko tehnologijo. Mesečno planiranje prodaje je bilo v začetku uporabe SAP rešeno preko vnosa v predpripravljeno preglednico, nakar so zaposleni v planskem oddelku dobljene podatke ročno vnesli v SAP. Pri tem je lahko prišlo do pomot. Z nadgradnjami SAP-a in z dodajanjem funkcionalnosti se je omogočil neposredni vnos napovedi v SAP s strani prodajnega osebja. Na žalost pa dlje kot do tu še ni prišlo. Tako je za pridobitev podatka o trenutni stopnji doseganja realizacije po posameznem odjemalcu še vedno potrebno precej ročnega iskanja podatkov ter priprave ustreznih preglednic. Preglednice se redno pripravljajo za obravnavo mesečnega plana, težava pa se pojavi pri pripravi na obiske z odjemalci. Takrat je potrebno ločeno zbrati in obdelati potrebne podatke, kar je v sedanjem času vsaj nepotrebno opravilo, poleg tega pa tudi predstavlja dodatno izgubo časa.

3.3.1 Komunikacija z odjemalci

Prodajno osebje je dnevno v stiku z odjemalci. Glavni komunikacijski kanali so:

- elektronska pošta,
- telefonski pogovor,
- telekonferenca (hkratni pogovor večjega števila udeležencev),
- videokonferenca,
- telefaks sporočilo.

Glavni nameni stikov z odjemalci pa so:

- pridobitev naročila oziroma napovedi,
- usklajevanje glede dobav naročenih izdelkov,
- prejem povpraševanja,
- komunikacija glede dela na projektih novih izdelkov
- in podobno.

Pri pridobitvi naročila in usklajevanju dobav naročenih izdelkov se običajno vključi zaposleni iz prodajne logistike, kjer imajo boljši vpogled v proizvodni plan. Pri ostalih aktivnostih pa odpade glavni del na skrbnika odjemalca. Lahko gre za kakšna manjša usklajevanja, lahko pa so to telekonference, na katerih je govora o novih projektih. Rezultat komunikacije je običajno kratek zapis in dogovor o potrebnih aktivnostih. V ta namen se po elektronski pošti pošlje sporočilo ter se na ta način zabeleži dogovor. Vendar pa ta način komunikacije ne omogoča zadovoljivega hranjenja informacije.

Idealno bi bilo, če bi bile vse informacije, ki se tičejo posameznega odjemalca, zbrane na enem mestu, ne glede na komunikacijski kanal, preko katerega bi informacijo dobili. Enako velja tudi za večje projekte, kjer bi bile informacije zbrane na enem mestu.

3.3.2 Celovito obvladovanje odnosov z odjemalci

Glede na do sedaj predstavljena dejstva smo v podjetju Domel že dolgo časa iskali ustrezno rešitev, s katero bi lahko bolje obvladovali vedno večje število odjemalcev ter hkrati ob večanju prometa tudi bolje uporabili razpoložljive vire prodajnega osebja. V ta namen je bilo potrebno poskrbeti za ustrezno obdelavo naslednji področij:

- **Podatki o odjemalcu** – osnovni podatki o odjemalcu so že shranjeni v SAP-u, saj jih potrebujemo za pripravo prodajnih dokumentov. Vendar je na tem področju velikokrat precej nereda, saj imajo odjemalci sedež podjetja na eni lokaciji, proizvodnjo na drugi, razvojni center na tretji, račune obdelujejo na četrti in podobno. Lahko imajo tudi več proizvodnih lokacij, tako da je potrebno blago pošiljati na različne naslove.
- **Vzdrževanje baze kontaktov** pri odjemalcu. Večina odjemalcev deluje na globalni ravni, tako da je menjava kontaktnih oseb dokaj pogosta. Prav tako se pri odjemalcih pojavlja več kontaktnih oseb, za katere je potrebno poznati vlogo in pozicijo.
- **Pogodbe** – z odjemalci imamo lahko podpisane različne pogodbe (na primer komercialne pogodbe, pogodbe o zaupnosti in podobno). Do sedaj so se pogodbe fizično hranile na enem mestu, ki pa ni bilo dostopno vsem. Prav tako ni bilo enotnega pregleda nad pogodbami glede trajanja, obsegov, podpisnikov in podobno.
- **Ocena dobavitelja** – oceno zadovoljstva odjemalca lahko dobimo na več načinov. V Domelu letno preverjamo zadovoljstvo pri pomembnejših odjemalcih. Pošljemo jim vprašalnike, ki se nanašajo na več vidikov poslovanja: na zanesljivost oziroma kakovost izdelkov, pravočasnost dobav, konkurenčnost, odzivnost, tehnično podporo, razvoj novih izdelkov in ekološko sprejemljivost. Prejete odgovore se analizira, za slabše ocenjena področja pa se ugotovi razloge ter pripravi plan ukrepov za izboljšanje. Nekateri odjemalci pa uporabljajo tudi svoj način ocenjevanja dobaviteljev. Vse prispele ocene je potrebno ustrezno shraniti ter omogočiti hiter dostop.
- **Naročila in potrditve** – trenutno se naročila zbira in hrani v prodajni logistiki, od koder se tudi pošilja potrditve. Vedno več naročil prihaja po elektronski pošti, z nekaterimi odjemalci pa imamo tudi vpeljan sistem EDI (angl. *Electronic Data Interchange*), kjer odjemalci tedensko samodejno pošiljajo spremembe neposredno v SAP.
- **Spremljanje projektov** s prodajne strani. Sistem vodenja projektov je v Domelu izveden v SAP-u, vendar le za razvojni del. Tako je potrebno urediti še komercialni del spremljanja projektov.
- **Trženjske aktivnosti** – trenutni način shranjevanja zapisov o trženjskih aktivnostih ni ustrezen, saj ima praktično vsakdo izmed prodajnega osebja svoj lasten sistem. V preteklosti se je delno že poskušalo to področje urediti z uporabo mrežnih datotečnih

lokacij, vendar predlagane rešitve niso zaživele v polnosti, saj je bilo rešeno le shranjevanje zapisov, povezav do posameznih odjemalcev pa ni bilo.

3.4 Izbira sistema managementa odnosov z odjemalci

Na trgu je veliko ponudnikov rešitev managementa odnosov z odjemalci. Po podatkih portala Software Advice (Software Advice, 2016) je trenutno na razpolago 384 sistemov managementa odnosov z odjemalci. Aplikacije so namenjene za različne platforme (Windows, Linux, Mac OS), ponujajo različen način hranjenja podatkov (v podjetju na lokalnih strežnikih ali pa v oblaku) ter so primerne za različno velika podjetja. Rešitve ponujajo tudi različno stopnjo možnosti integracije z obstoječo programsko opremo ter samodejno zajemanje podatkov tako s spleta kot tudi iz poslovnega sistema podjetja. Večina med njimi omogoča tudi migracijo obstoječe baze podatkov managementa odnosov z odjemalci ter tako poenostavijo prehod na drugega ponudnika.

3.4.1 Pregled ponudbe na trgu

V Domelu smo najprej preverili rešitve, ki so najpogostejše na slovenskem trgu, ter hkrati postavili osnovne zahteve, ki naj bi jih izbran sistem managementa odnosov z odjemalci izpolnjeval:

- Integracija z obstoječim sistemom za elektronsko pošto. V Domelu uporabljamo Microsoft Exchange na sistemski strani in Outlook kot poštni odjemalec. Izbrana rešitev managementa odnosov z odjemalci mora biti kompatibilna z Exchangom in Outlookom, zajemanje podatkov mora biti integrirano, tako da ni potrebe po dodatni aplikaciji.
- Zajem podatkov iz SAP-a. Določeni podatki se že nahajajo v SAP-u oziroma je delovni proces nastavljen tako, da se ti podatki že samodejno zbirajo oziroma generirajo v SAP-u. Za preprečevanje podvajanja vnosov ter s tem zmanjšanja možnosti napak mora biti izbrana rešitev managementa odnosov z odjemalci sposobna sama ali preko ločeno razvitih vmesnikov zbirati te podatke ter jih prikazati skupaj z ostalimi podatki.
- Globalna, preizkušena rešitev, ki zagotavlja visoko stopnjo podpore pred, med in po končani implementaciji.

Glede lokacije baze podatkov smo bili na začetku še v dilemi. Shranjevanje v oblaku je bila vsekakor zanimiva možnost, saj ponuja dostop prodajnemu osebju praktično od koderkoli, nismo pa bili povsem prepričani v varnost te rešitve. Tako smo se bolj nagibali k shranjevanju podatkov na lokalnem strežniku.

Po pregledu ponudbe smo v ožji izbor uvrstili rešitve managementa odnosov z odjemalci podjetij SAP, Microsoft ter Salesforce. Vse tri rešitve so vsaj v grobem izpolnjevale osnovne

zahteve, ki smo jih postavili. Z zastopniki podjetij smo se dogovorili, da so v Domelu pripravili podrobnejšo predstavitev prodajni ekipi.

3.4.2 Analiza implementiranih rešitev

Zastopniki izbranih rešitev managementa odnosov z odjemalci so predstavili rešitve ter odgovarjali na zastavljena vprašanja. Skupina prodajne ekipe je ocenila predstavljene rešitve ter jih razporedila takole:

- Salesforce, to je bila prva predstavitev, ki je bila sama po sebi izredno dinamična, večina prejetih informacij o možnostih in namenu managementa odnosov z odjemalci pa je bila za prisotne nova,
- Microsoft, kjer je poznan uporabniški vmesnik pri prisotnih ustvaril vtis domačega okolja,
- SAP, kjer je bila sama predstavitev dokaj skopa z novimi informacijami, poleg tega pa je bila precej monotona, sploh v primerjavi s prvo predstavitvijo.

Izkazalo se je, da je sama predstavitev za odločitev o ponudniku premalo, saj so preveč vplivali subjektivni faktorji. Ker samo na podlagi predstavitve ni bilo mogoče odločiti, smo pri zastopnikih preverili možnost ogleda rešitve managementa odnosov z odjemalci v živo. Zastopniki so omogočili ogled v primerljivih podjetjih, tako po velikosti kot tudi po področju poslovanja (elektro in kovinsko predelovalna panoga). Manjša ekipa prodajnih zastopnikov si je tako ogledala delovanje vseh treh sistemov managementa odnosov z odjemalci v živo.

Najprej smo si ogledali uporabo sistema Salesforce. V obiskanem podjetju v Kranju so sistem managementa odnosov z odjemalci uporabljali nekaj manj kot leto dni in so bili nad uporabnostjo in funkcionalnostjo navdušeni. Žal pa so povedali, da integracije s poslovnim sistemom še niso uvedli in da se ravno pripravljajo na ta korak. Poleg tega ne uporabljajo SAP-a, tako da bi bila primerjava nepopolna.

Sledil je ogled drugega podjetja v Kranju, kjer pa SAP uporabljajo in so se odločili za uvedbo SAP-ovega managementa odnosov z odjemalci. V primerjavi s predstavitvijo je bila uporabniška izkušnja povsem drugačna. V podjetju so imeli enega zaposlenega za vpeljavo managementa odnosov z odjemalci in le-ta je zelo pozitivno predstavil uporabniško izkušnjo. Izvedeli smo, da je sicer precej dela z nastavitvami, da pa je sam sistem prikaza in vnosa podatkov z najnovejšo verzijo izredno enostaven in uporabniku prijazen.

Nazadnje smo si ogledali še delovanje Microsoftove rešitve MS-Dynamics. Predstavili so dobro izkušnjo tako z vpeljavo kot tudi uporabo managementa odnosov z odjemalci. Smo pa izvedeli, da so se v podjetju odločili za ločeno spremljanje trženjskih in prodajnih aktivnosti.

Po ogledu delujočih instalacij se je vrstni red izbranih rešitev spremenil:

- Microsoft Dynamics,
- SAP,
- Salesforce.

Microsoft Dynamics je dobil prednost predvsem zaradi prijaznega uporabniškega vmesnika, predvidenega krajšega časa začetka vpeljave ter nenazadnje tudi zaradi cenovno bolj ugodne ponudbe za predviden enak obseg avtomatizacije procesa kot pri SAP-u. SAP se je povzpел na drugo mesto predvsem zaradi enostavne možnosti uporabe že obstoječih podatkov. Glede na zbrane informacije pa smo pri Salesforceu lahko pričakovali nekaj zapletov pri migraciji obstoječih podatkov ter avtomatizaciji povzemanja podatkov iz poslovnega sistema.

V tej fazi smo tako dobili ožji izbor dveh sistemov, kjer smo po opravljenih dodatnih pogajanjih ter dokončno določenih ciljih izbrali Microsoft Dynamics.

3.5 Vpeljava izbranega sistema managementa odnosov z odjemalci

Vedno težje obvladovanje velikega števila odjemalcev, širjenje programske palete, delovanje na različnih trgih širom sveta ter vedno večja konkurenca so vodstvo prodaje in podjetja že pred leti napeljala na pot vpeljave managementa odnosov z odjemalci. Prvi poskusi sistemizacije ter urejanja procesa trženja in prodajanja segajo v leto 2005, vendar so se kmalu začeli kazati obrisi prihajajoče svetovne gospodarske krize, zaradi česar so se odložili vsi projekti, ki niso bili neposredno vezani na razvoj novih izdelkov in povečevanje produktivnosti. V letu 2007 je sledila še naravna katastrofa, ki je zaradi velike gmotne škode še dodatno zmanjšala možnost investicij.

V vmesnem času se je za beleženje aktivnosti poskusilo implementirati standardizirane obrazce v Excelu, s katerimi naj bi se beležil trenutni status na posameznih aktivnostih. Zaradi »ad-hoc« rešitev se sistem ni prijel.

V zadnjih desetih letih se je zaradi vedno večje uporabe interneta močno povečevalo število malih povpraševanj. Prodajno osebje je bilo tako vedno bolj obremenjeno z obdelavo količinsko in vrednostno manjših, glede dobičkonosnosti pa precej dobrih priložnosti. V letu 2013 se je na novo postavila spletna stran podjetja in takrat se je ponovno začelo intenzivneje razmišljati o možnosti vpeljave managementa odnosov z odjemalci.

V okviru prenove spletne strani smo analizirali možnost uvedbe spletne trgovine, kjer bi mali odjemalci kar sami poskrbeli za večino potrebnih opravil ter tako delno razbremenili prodajno osebje. Do uvedbe spletne trgovine sicer ni prišlo, saj smo po podrobnejši analizi ugotovili, da bi se potrebna angažiranost prodajnega osebja ne zmanjšala sorazmerno z

vložkom. Je pa zato vodstvo sprejelo odločitev, da se čim hitreje vpelje management odnosov z odjemalci na nivoju celotne skupine Domel.

3.5.1 Uporaba metodologije IRIS

V delu je bilo navedenih kar nekaj priporočil, kako je potrebno uvesti sistem managementa odnosov z odjemalci za čim bolj uspešno funkcioniranje. Tako smo pri uvajanju celotnega managementa odnosov z odjemalci v Domelu sledili metodologiji IRIS.

Vodstvo prodaje mora poročati vodstvu podjetja o glavnih aktivnostih in priložnostih, na podlagi katerih se predvideva prihodnje poslovanje, hkrati pa tudi podati poročilo o doseganju letnega plana. Ker je bilo zaradi različnega zbiranja podatkov o aktivnostih nemogoče preprosto pripraviti pregled, smo intenzivno iskali možne rešitve. Najbolj obetavna med njimi je bila vpeljava managementa odnosov z odjemalci, ki omogoča neposredno navezavo aktivnosti na odjemalce, hkrati pa je možno s filtri in nadzornimi ploščami razmeroma preprosto prikazati podatke.

Tako so se začele v drugi polovici leta 2013 odvijati aktivnosti pridobivanja ponudb za vpeljavo sistema managementa odnosov z odjemalci. Formirana je bila skupina vodij prodajnih programov, ki je bila odgovorna za pripravo ciljev vpeljave managementa odnosov z odjemalci. Cilje se je vpisovalo v posebno tabelo, shranjeno na lokalni mreži. Imenovan je bil koordinator skupine, ki je skrbel za komunikacijo znotraj skupine ter s potencialnimi ponudniki, mentor projekta pa je bil vodja prodaje.

Skupina se je v času izvajanja projekta redno sestajala, pregledovala opravljene aktivnosti, ocenjevala napredek ter se odločala o nadaljnjih korakih. Poleg tega je sproti dopolnjevala tabelo s cilji. Člani skupine so status projekta ter opravljeno delo posredovali še preostalemu prodajnemu osebju, ki ni bilo neposredno vključeno v projekt.

Sledila je analiza ciljev podjetja in organizacijske kulture. Glede na postavljene vrednote (Po metodi IRIS sledi definiranje strategije do odjemalcev. Zaradi delovanja na medpodjetniškem področju je ta korak vsaj v določenih delih težko izvedljiv. Nekateri odjemalci se lahko pojavljajo tudi kot originalni proizvajalci opreme, klasični odjemalci ter tudi kot konkurenti. Hkrati so lahko originalni proizvajalci opreme za več drugih odjemalcev, ki imajo različne skrbnike, tako da je prepletenost vlog velika. Pri tem je potrebno poudariti še, da odjemalci kot originalni proizvajalci opreme nimajo veliko možnosti izbire dobaviteljev, saj jim jih za ključne komponente običajno predpiše naročnik opreme.

Slika 13) je razvidno, da je podjetje že dolgo časa osredinjeno tudi na stranke – odjemalce. Tudi glede na dolgoletno sodelovanje s pomembnimi odjemalci je možno sklepati, da je orientiranost na odjemalce centralno vodilo podjetja.

Po metodi IRIS sledi definiranje strategije do odjemalcev. Zaradi delovanja na medpodjetniškem področju je ta korak vsaj v določenih delih težko izvedljiv. Nekateri odjemalci se lahko pojavljajo tudi kot originalni proizvajalci opreme, klasični odjemalci ter tudi kot konkurenti. Hkrati so lahko originalni proizvajalci opreme za več drugih odjemalcev, ki imajo različne skrbnike, tako da je prepletenost vlog velika. Pri tem je potrebno poudariti še, da odjemalci kot originalni proizvajalci opreme nimajo veliko možnosti izbire dobaviteljev, saj jim jih za ključne komponente običajno predpiše naročnik opreme.

Slika 13: Vrednote podjetja Domel



Vir: T. Bergant, Projekti v Domelu – interno izobraževanje, 2014, str. 15.

Segmentacija po prometu je bila tako izključena, saj bi lahko dala preveč popačeno sliko. Namesto tega smo se odločili, da odjemalce segmentiramo po prodajnem programu, saj so po podobnem ključu, razen v nekaj redkih izjemah, razdeljeni tudi skrbniki.

Na podlagi preteklih anket zadovoljstva odjemalcev smo ocenili, da je za odjemalce poleg kakovosti izdelkov ter konkurenčne cene izredno pomembna tudi hitra odzivnost na nova povpraševanja, za podjetje pa tudi aktivno spremljanje odprtih projektov ter vzorčenj. Ostalih posebnih sistemov ocenjevanja odnosov z odjemalci v tej fazi nismo predvideli, saj so večji odjemalci že začeli z vpeljavo ocenjevanja dobaviteljev, kjer so se v glavnem osredinili na kakovost dobavljenih izdelkov ter pravočasnost dobav.

Upošteva metodo IRIS sledi prenova procesov, ki pa bo podrobneje opisana v naslednjem poglavju. Zato bom nadaljeval kar z naslednjima točkama. V Domelu smo se odločili za

postopno uvajanje managementa odnosov z odjemalci. Glede na to, da je najpomembnejša stična točka z odjemalcem v podjetju ravno prodajno področje, smo se najprej osredinili na procese in zaposlene v tem področju. Posledično je bila tako že formirana skupina vodij prodajnih programov, ki so o napredku projekta poročali še ostalim sodelavcem.

Pri sami vpeljavi se je postopno pripravljalo uporabniški vmesnik ter se postopoma dodajalo pričakovane funkcionalnosti, ki so bile zapisane v tabeli s cilji. Te aktivnosti kot tudi rezultate testiranj se je predstavilo še ostalim sodelavcem, ki so imeli možnost postavljati vprašanja ter podajati predloge. Vprašanja so se posredovala svetovalcem, ki so pomagali pri vpeljavi, predloge pa se je dodatno ovrednotilo in v primeru upravičenosti dodalo v tabelo s cilji. Kot rezultat testiranj se je pokazala tudi nekoliko večja poraba časa v primerjavi z obstoječim sistemom, vendar pri trenutni porabi ni bil upoštevan čas, potreben za poznejše iskanje podatkov ter pripravo poročil. Ta del naj bi po vpeljavi managementa odnosov z odjemalci odpadel ali bil vsaj zelo skrajšan.

O sami izbiri informacijskega sistema je bilo že nekaj napisanega, zato sem to točko združil skupaj z implementacijo. Priprave na implementacijo so se začele sredi januarja 2015. Pri izvajalcu so postavili testni sistem ter na podlagi osnovnih zahtev pripravili prvi prototip. Sledil je prikaz prototipa skupini vodij programov, kjer se je preverilo samo delovanje ter izpolnjevanje zahtev. Ker smo se odločili za lokalno instalacijo na lastnem strežniku, so v vmesnem času vzpostavili potrebno infrastrukturo. Prav tako so pripravili osnovni prenos zelenih podatkov iz SAP-a, tako da so vaje lahko potekale na realnih podatkih.

Sredi maja 2015 je bil sistem managementa odnosov z odjemalci pripravljen v tolikšni meri, da smo lahko začeli s testno uporabo. Vnašali smo povpraševanja, nove potencialne odjemalce ter združevali podatke po kreiranju odjemalca v SAP-u. Odločili smo se, da se v SAP-u na novo kreira le tiste odjemalce, pri katerih bo prišlo do aktivnosti, pri katerih bo potrebno opraviti določene aktivnosti (kot na primer naročilo vzorcev, pripravo ponudbe in podobno).

V tem času so bili vključeni v projekt vpeljave managementa odnosov z odjemalci še ostali člani prodajne skupine, tako da se je izvedlo tudi izobraževanje. Pripravile so se različne nadzorne plošče, s katerimi se je pregledovalo stanje tekočih aktivnosti, odprtih priložnosti in prometa, s čimer sta bila zadovoljivo pokrita tako transakcijski del managementa odnosov z odjemalci kot tudi analitični del. Glede na zastavljene cilje je bila sama vpeljava managementa odnosov z odjemalci uspešno zaključena.

Sistem managementa odnosov z odjemalci je bil predan v uporabo v drugi polovici julija 2015. Ker smo ravno zakorakali v drugo polovico leta, je vodstvo sprejelo odločitev, da bo do konca leta teklo poskusno delovanje. Tako smo imeli vsi uporabniki dovolj časa, da smo se lahko navadili na nov način dela ter tudi sami odkrivali prednosti uporabe managementa odnosov z odjemalci. Seveda je bila zaradi podvajanja določenih del v tem času poraba časa

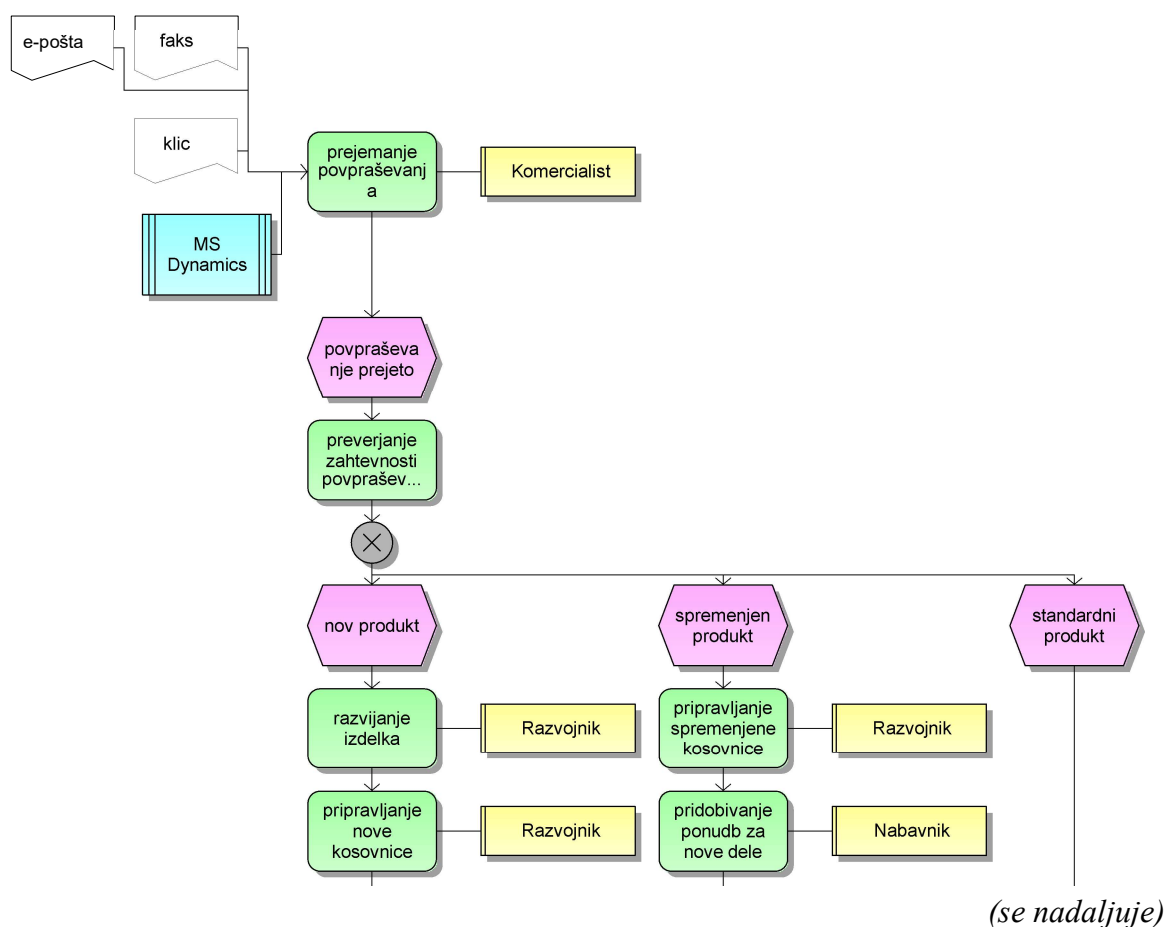
nekoliko večja, je pa bila to za uporabnike spodbuda, da smo čim prej prešli na popolno uporabo sistema.

V tem času smo se uporabniki še nekajkrat sešli na internih izobraževanjih, kjer smo obdelali določene sklope sistema managementa odnosov z odjemalci ter izpostavili nekaj vprašanj in težav, ki so se pojavile pri uporabi. Sistem smo do decembra 2015 razvili do te mere, da je bila sprejeta odločitev vodstva, da se s 01.01.2016 za potrebe procesa trženja in prodajanja uporablja izključno management odnosov z odjemalci.

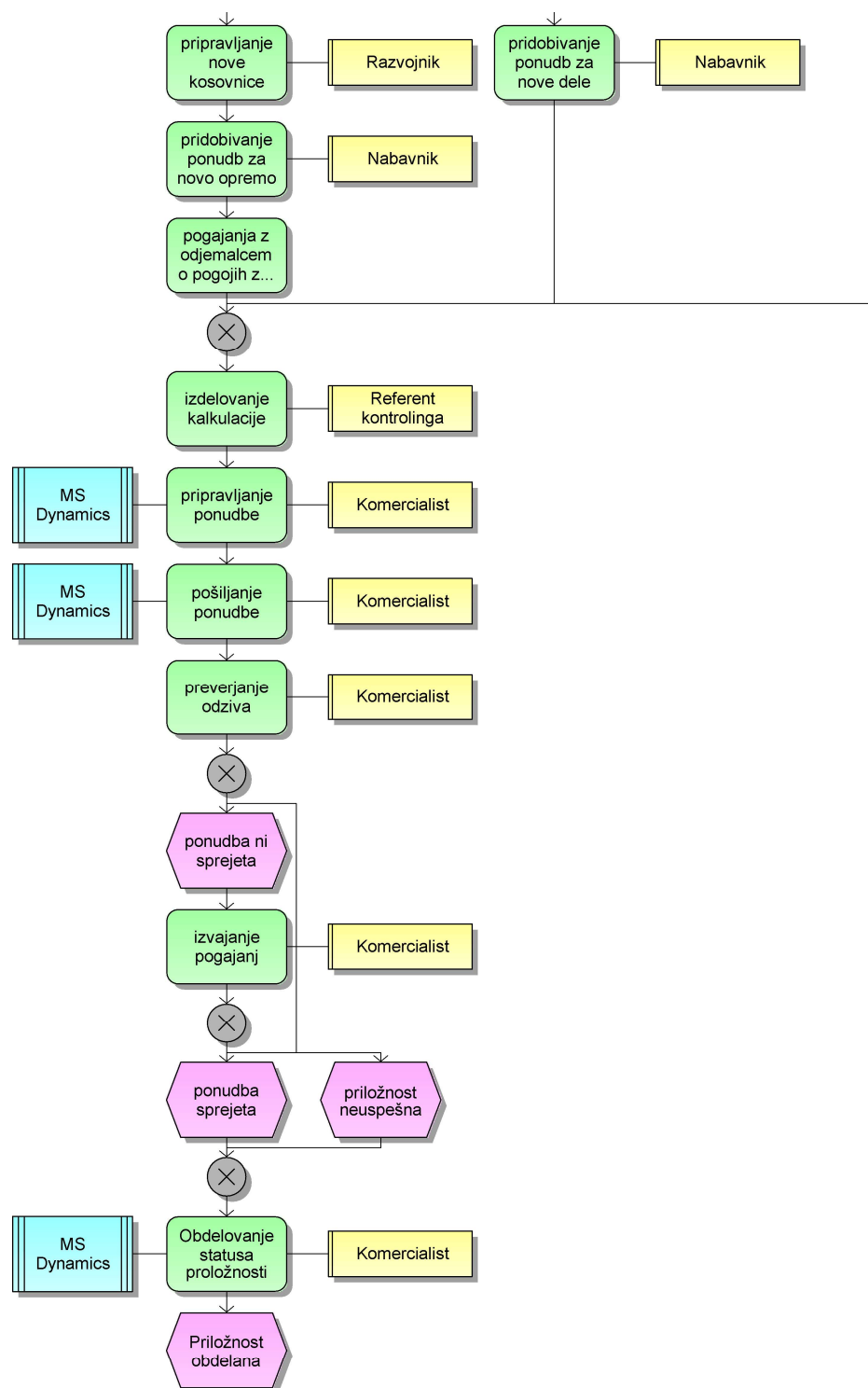
3.5.2 Prilagoditev procesa trženje in prodaja

Tako kot vsaka vpeljana novost je tudi vpeljava sistema managementa odnosov z odjemalci prinesla določene spremembe. V izpeljani fazi so praktično vse povezane s pravilnim označevanjem komunikacije z odjemalci, ne glede na uporabljen komunikacijski kanal. Z uvedbo managementa odnosov z odjemalci smo določene dele procesa podprli z informacijskim sistemom. Slika 14 prikazuje model podprocesa »obdelava nove priložnosti«, kjer je razvidno, v katerih delih je vzpostavljena informacijska podpora.

Slika 14: Model podprocesa obdelava nove priložnosti



Slika 14: Model podprocesa obdelava nove priložnosti (nad.)

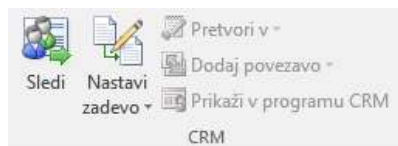


3.5.2.1 Odjemalci in kontaktne osebe

Prispelo ali poslano elektronsko sporočilo je potrebno pravilno povezati z ustreznim elementom v managementu odnosov z odjemalcem. Za to nalogo je bilo v MS-Outlook dodanih nekaj novih ikon (Slika 15). S klikom na »Sledi« se ustvari povezava med

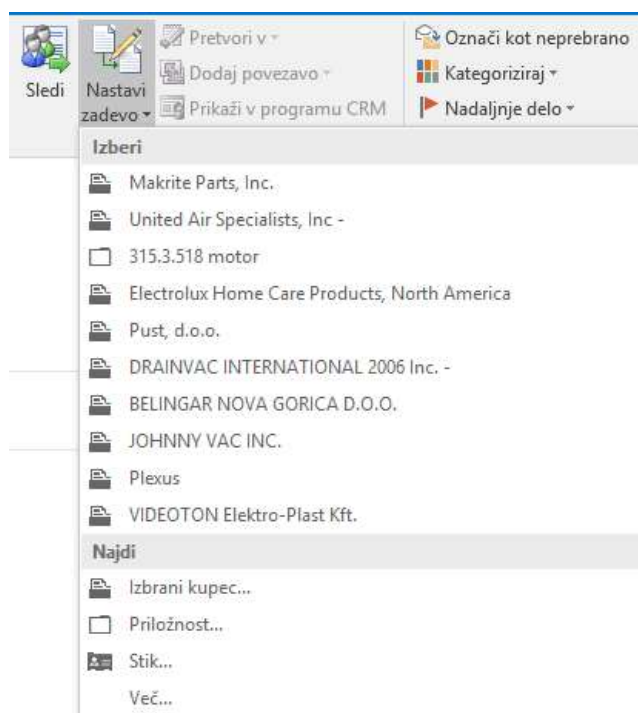
sporočilom in elementom v managementu odnosov z odjemalci. V Domelu smo se odločili, da bomo v začetku vezali sporočila le na odjemalce, kontakte ali priložnosti.,

Slika 15: Dodatne ikone v MS-Outlook-u



Zaradi velikega števila dnevno prejetih elektronskih sporočil smo se odločili, da se ne bo samodejno beležilo vseh prejetih sporočil, ampak je odločitev prepuščena zaposlenim. Na ta način se izognemo sledenju raznim reklamnim sporočilom in sporočilom, ki niso vezana na poslovni proces. Pri ustvarjanju povezave izberemo ustrezno možnost (Slika 16).

Slika 16: Dodatne možnosti izbire zadeve



V kolikor je bilo za originalno sporočilo že vzpostavljeno sledenje, se po kliku na ikono »Sledi« povezava vzpostavi samodejno. Outlook nam na seznamu ponudi zadnjih deset povezav. Če ne najdemo ustrezne povezave, pridemo s klikom na ustrezno izbiro pod »Najdi« na podokno, kjer lahko poiščemo ustrezni zapis ali pa začnemo s kreiranjem novega zapisa (Slika 17).

Slika 17: Iskanje ustreznega zapisa

Naziv kupca ↑	Sap Id ↑	Kupec preg...	Ulica - kupec	ZIP/P...	Mesto - kupec
✓ AB FEHCO	0000097231	Da	KVISTOFTAVÄG...	26162	GLUMSLÖV
APPLIED SWEEPERS LTD	0000097524	Ne	BANKSIDE	FK2 7XE	FALKIRK, SCOTL...
FERLIČ ERVIN S.P.	0000099486	Ne	Spodnje Gorče 3	3314	BRASLOVČE
IGMAT D.D.	0000094017	Ne	POLJE 351 C	1260	LIUBLJANA - PO.
KREMEN, d.d., Novo mesto	0000099388	Ne	Dolenje Mokro...	8310	ŠENTJERNEJ
LASCO Heutechnik GmbH (Stammha...	0000099930	Da	Scherschham 14	5221	LOCHEN
NOVA KBM d.d.	0000098918	Ne	Ulica Vita Kraigh...	2000	Maribor

Poleg vzpostavitve povezave med sporočilom in podatki o odjemalcu v sistemu managementa odnosov z odjemalci aplikacija preveri tudi pošiljatelja ter vse prejemnike sporočila. V kolikor naleti na nove prejemnike, jih samodejno vpiše v bazo, vendar le ime in priimek oziroma opis kontakta ter elektronski naslov. Povezavo na odjemalca moramo pozneje preveriti sami, hkrati pa lahko tudi dopolnimo podatke o kontaktni osebi, v kolikor so na razpolago.

Ena od pomembnih odločitev je bila tudi določitev vodilnega sistema za vzdrževanje podatkov o odjemalcih. Glede na to, da morajo biti podatki v SAP-u zaradi zakonskih omejitev natančni, smo se odločili, da bo SAP vodilni sistem, management odnosov z odjemalci pa bo samodejno prevzel podatke, ko bo odjemalec v SAP-u definiran. Sinhronizacija sistemov je enkrat dnevno. Da bi v tem času lahko vseeno sledili aktivnostim, se v managementu odnosov z odjemalci kreira začasen račun, na katerega se naredijo vse povezave (Slika 18). Kot je razvidno, je obvezen podatek le ime odjemalca, vsa ostala polja pa lahko na začetku tudi izpustimo.

Vsekakor pa je cilj, da zberemo čim več podatkov tako o odjemalcu kot tudi o osebi, s katero smo bili v kontaktu (Slika 19). Pri kreiranju stika je obvezen le priimek, ostala polja pa dopolnimo s podatki, ki jih imamo na razpolago. Pomembnejši podatek je gotovo ime podjetja, saj se na ta način vzpostavi povezava med odjemalcem in kontaktno osebo. Posebnost obrazca za kontakt je del, kjer so podatki o možnostih uporabe trženjskih orodij. Privzete vrednosti so, da kontaktna oseba dovoljuje vse oblike trženjskih aktivnosti, v primeru preklica oziroma spremembe pa se to opravi na tem obrazcu.

Slika 18: Kreiranje odjemalca v sistemu MS-Dynamics

Microsoft Dynamics CRM

Izbrani kupec: Novo Izbrani kupec - Microsoft Dynamics CRM

SHRANI SHRANI IN ZAPRI + NOVO

IZBRANI KUPEC : KUPEC

Novo Izbrani kupec

Lastnik* Roman Prezelj

Povzetek

Informacije o kupcu

Naziv kupca *

Sap Id

Telefon centrale

Faks

E-pošta

Spletno mesto

Matični kupec

Tip kupca

Tip SLO kupca

Vrsta vira

Rang

Kupec pregledan Ne

Agent

Provizija %

Commission Commi

Skupina

CRM Panoga

Naslov kupca

OBJAVE DEJAVNOSTI OPOMBE

Tukaj vnesite objavo

OBJAVA

Oboje Samodejne objave Uporabniške objave

Najti ni bilo mogoče nobenih objav.

Glavni stik

Aktivni stiki

Polno ime ↑ E-pošta Delov

Če želite omogočiti to vsebino, ustvarite zapis.

Nedavne priložnosti

Tema Stanje U

Če želite omogočiti to vsebino, ustvarite zapis.

Aplikacije

Domel Application ↑ Kupec

Če želite omogočiti to vsebino, ustvarite zapis.

Slika 19: Kreiranje novega stika v MS-Dynamics

Microsoft Dynamics CRM

Stik: Novo Stik - Microsoft Dynamics CRM

SHRANI SHRANI IN ZAPRI + NOVO

STIK

Novo Stik

Lastnik* Roman Prezelj

Povzetek

Informacije o stiku

Polno ime *

Delovno mesto

Ime podjetja

E-pošta

Službeni telefon

Mobilni telefon

Mobilni telefon 2

Domači telefon

Faks

Prednostni način stik

Stik pregledan

Ulica 1

Mesto

Poštna številka

Država

Regija

Če želite omogočiti to vsebino, ustvarite zapis.

Ime *

Priimek *

Janez

Novak

OBJAVA

Done

Nedavne priložnosti

Tema Stanje ↑ Dejanski datu...

Če želite omogočiti to vsebino, ustvarite zapis.

Upravičenosti

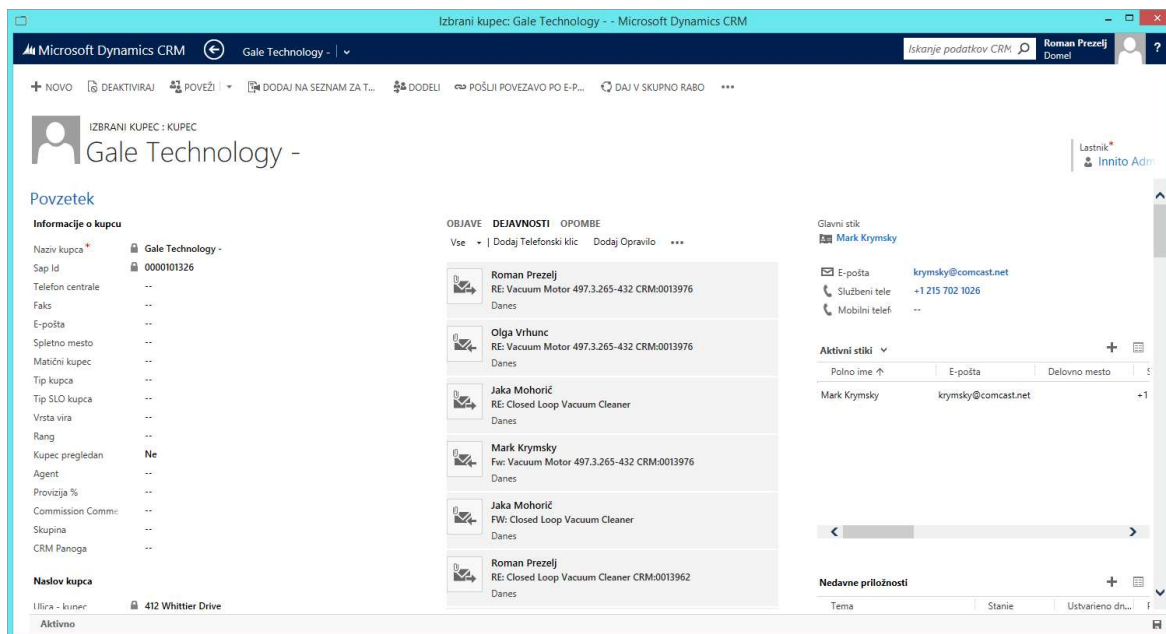
Ime upravičenosti ↑ Preostali pogoji Stanje

Če želite omogočiti to vsebino, ustvarite zapis.

Na ta način se polni baza s podatki o odjemalcih, s katerimi smo bili v kontaktu, ter o samih kontaktnih osebah pri odjemalcih. Pri tem je potrebno paziti, da ne prihaja do podvajanja stikov, hkrati pa tudi skrbeti za sprotno vzdrževanje podatkov o stikih.

Na centralnem pogledu podatkov o odjemalcu (Slika 20) so polja, ki se ažurirajo v SAP-u in so prenesena od tam. Označena so z znakom ključavnice in jih v sistemu managementa odnosov z odjemalci ni možno spreminjati.

Slika 20: Centralni pogled na podatke o odjemalcu



Centralni pogled je razdeljen na tri dele. Na levi strani so splošni kontaktni podatki o odjemalcu. Na osrednjem delu so objave, dejavnosti in opombe. Pri dejavnostih najdemo celotno korespondenco preko elektronske pošte, lahko pa tudi dodamo zapis o telefonskem pogovoru, opravilo ali pa skličemo sestanek. Na desni strani imamo najprej zabeležene podatke o glavni kontaktni osebi, ki jo izberemo s seznama aktivnih stikov, ki je takoj pod glavnim stikom. Sledijo nedavne priloznosti, aplikacije, pogodbe ter podrejeni odjemalci. Sledijo še podatki o zavarovanju plačil, če jih imamo, seznam odgovornih za odjemalca po ostalih področjih (prodajna logistika, razvoj), promet in cene. Na koncu centralnega pogleda odjemalca je tudi promet tekočega leta ter planiran promet.

3.5.2.2 Pogodbe

Preko managementa odnosov z odjemalci smo uredili tudi hranjenje vseh vrst pogodb. Slika 21 prikazuje osnovni pogled na pogodbe. Pogodbe lahko v nadaljevanju razvrstimo po različnih kriterijih:

- po nazivu pogodbe,
- po vrsti pogodbe (pogodba o ekskluzivnosti dobave izdelka, pogodba o nerazkrivanju, distribucijska pogodba, nominacijsko pismo, ocena dobavitelja in podobno),
- po odjemalcih,

- po panogi,
- po datumu začetka ali poteka pogodbe
- itd.

Slika 21: Prikaz seznama pogodb

Pogodba	CRM Panoga	Blagovna skupin...	Kupec	Podpisnik kupca	Podpisnik kupca CRM...	Domel podpisat
199 Metrel nabavna pogodba	6 - Laboratorijsk...		METREL MEHAN...		Peter Janša	Jožica Rejec
AGENCY AGREEMENT - Al Osool Me...	6 - Laboratorijsk...		Al Osool Medica...			Jožica Rejec
Agency Contract	4 - PE EC Sistemi		TOPS (Technolo...			
Agentovska pogodba za Indijski trg	4 - PE EC Sistemi		Gašper Koprivše...	Gašper Koprivšek		
Agreement foreign trade	4 - PE EC Sistemi		Multivac - Sepp...			
Agreement on the procurement and...	4 - PE EC Sistemi		MIELE & CIE. KG			

Pri kreiranju nove pogodbe je potrebno vpisati nekatere obvezne podatke (označeni z rdečo zvezdico, Slika 22). Ostali podatki niso obvezni, je pa zaželeno, da je vpisanih čim več podatkov. Posebej zanimivo je polje »Datum zaključka«, na katerega lahko tudi vežemo opomnik, ki nas pred potekom pogodbe spomni, da se z odjemalcem pravočasno dogovorimo o obnovitvi, podaljšanju ali sklenitvi nove pogodbe. Na objekt se lahko pripne tudi skenirana pogodba, tako da management odnosov z odjemalci služi tudi kot arhiv.

Slika 22: Kreiranje objekta pogodbe

Microsoft Dynamics CRM | PRODAJA | Pogodbe | Novo Pogodbe

SHRANI | SHRANI IN ZAPRI | NOVO

POGODBE : INFORMATION

Novo Pogodbe

Podatki

Pogodba *	--	Obstaja Dokument	Ne
Vrsta pogodbe *	--	Blagovna skupina	--
CRM Panoga *	--		
Kupec *	--	Podpisnik kupca	--
Podpisnik kupca CRM	--	Domel podpisano	--
Domel podpisano CFI	--	Valuta	evro
Znasek	--	Datum zaključka	--
Datum začetka	--		
Opis	--		

Owner * **DEJAVNOSTI** **OPOMBE**

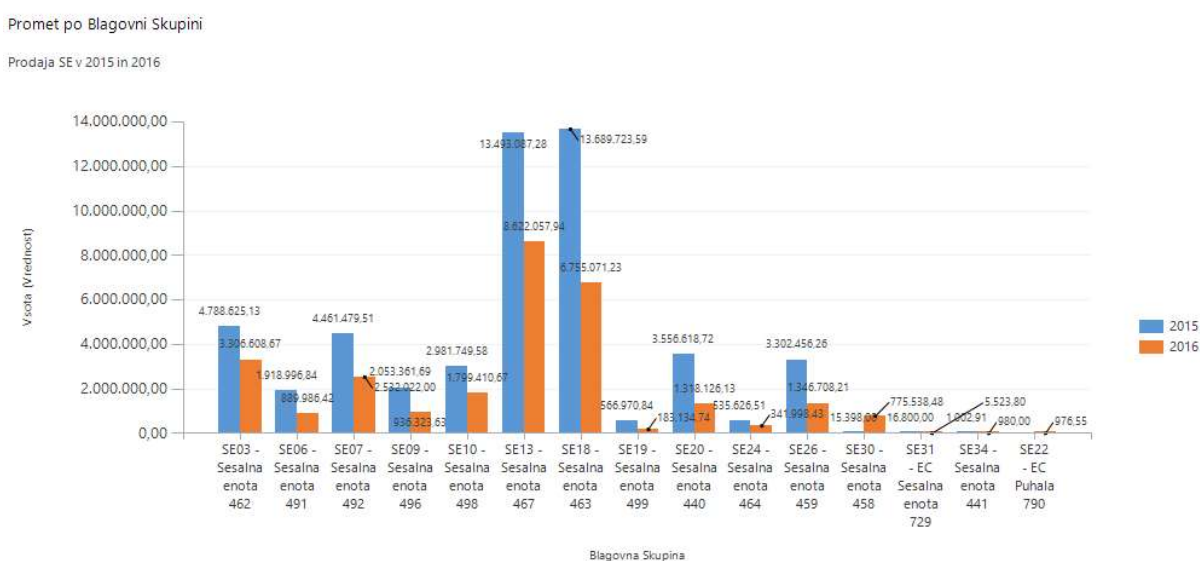
Ni zapisov.

Roman Prezelj Domel

Preko objekta pogodbe se tudi shranjuje prejete ocene dobaviteljev. Na ta način je poskrbljeno za lažje zbiranje podatkov pri pripravi ustreznih poročil o zadovoljstvu ter doseganju zastavljenih ciljev.

Pomembna podatka, ki ju z uporabo sistema managementa odnosov z odjemalci dobimo preko aplikacije, sta promet po blagovnih skupinah v primerjavi s preteklim letom (Slika 23) in realizacija prodaje odjemalcem v primerjavi z načrtovanim obsegom. Slednja je pripravljena tako, da se upošteva celoten promet skupine, to je odjemalca in vseh njegovih pogodbenih proizvajalcev, ki se jim ločeno izstavlja račune. Tako dosežemo boljši pregled nad trenutnim stanjem.

Slika 23: Promet po blagovnih skupinah



3.5.2.3 Priložnosti

S trženjskega stališča je pridobivanje novih priložnosti in spremljanje njihovega napredka ključno za obstoj podjetja. Priložnosti pomenijo potencial za delovanje in generiranje prometa v prihodnosti.

Za lažje spremljanje priložnosti smo v Domelu v okviru managementa odnosov z odjemalci postavili proces priložnosti. Glede na zahtevnost smo nato priložnosti razdelili na dva tipa:

- **Klasična priložnost**, kjer gre za zahtevnejši projekt. V takem primeru je potrebno izvesti več korakov, v katere so vključeni zaposleni tudi z drugih področij. Klasična priložnost je razdeljena na identifikacijo priložnosti, ponudbo za vzorec, raziskave in razvoj, ponudbo, razrešitev in zaprtje priložnosti. Za vsak korak je potrebno izpolniti določene pogoje, na podlagi katerih se nato priložnost lahko premakne na naslednjo stopnjo. Obvezni podatki za klasično priložnost so:
 - tema oziroma naziv priložnosti,
 - tip priložnosti,

- odjemalec,
- panoga in
- valuta ponudbe.
- **Kratka priložnost**, ko gre za manjše povpraševanje po izdelku, ki je že v redni proizvodnji, in ni potrebno vključevati zaposlenih iz ostalih področij. V takem primeru imamo le dva koraka, identifikacijo in ponudbo. Zato je sicer potrebno izpolniti manj polj, vendar je med njimi več obveznih. V primeru kratke priložnosti je ponudba izdana hitro, zato so dodatni obvezni podatki poleg tistih iz klasične ponudbe še datum, veljavnost ter vrednost ponudbe.

Vedno pa ne gre le za nove posle, ampak se z obstoječimi odjemalci lahko pogovarjamo tudi o spremembi pogojev za obstoječe posle. Tako imamo za klasično in kratko priložnost možnost označbe spremembe pogojev. Ta podatek je pomemben za analitični del managementa odnosov z odjemalci, kjer nas za prihodnjo rast zanimajo predvsem nove priložnosti.

Na objekt priložnosti je tako kot na centralni pogled podatkov o odjemalcu možno navezati elektronska sporočila, dodati zapise o opravljenih telefonskih pogovorih, opravila ter sklic sestanka.

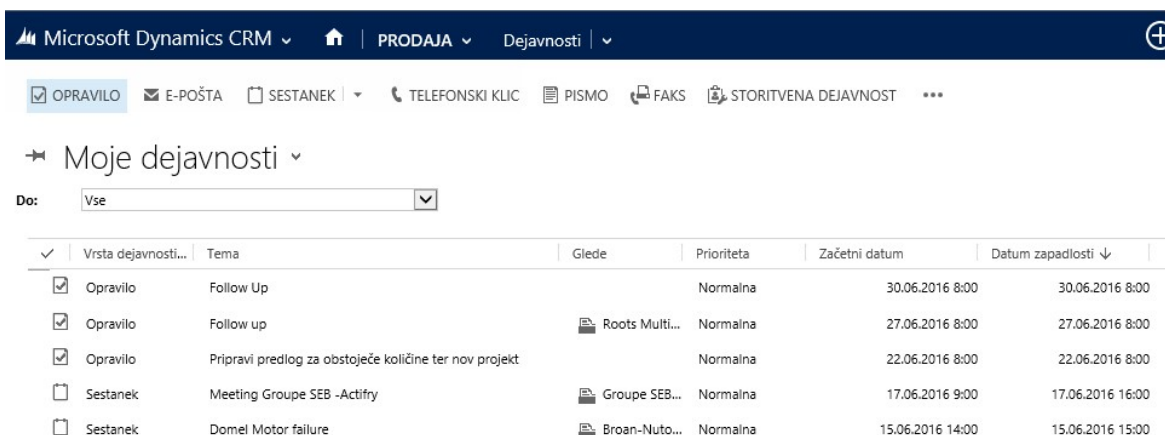
Seveda pa samo zbiranje podatkov o priložnostih ne bi imelo velike vrednosti, če ne bi imeli v okviru analitičnega managementa odnosov z odjemalci pripravljenih ustreznih nadzornih plošč, preko katere lahko preprosto spremljamo stanje po posameznih programih. Eden pomembnejših podatkov je prodajni lijak, kjer imamo pregled nad odprtimi priložnostmi z njihovimi statusi.

Nadzorne plošče v nadaljevanju omogočajo vrtanje v globino ter podrobnejši pregled po posameznih priložnostih. Vsi objekti so med seboj povezani, tako da lahko prehajamo med objekti s podatki o kontaktih, centralnimi pogledi na podatke o odjemalcih, priložnostih, pogodbah. Na vseh objektih si lahko ogledam korespondenco, ki je bila opravljena na določeno temo ter je povezana na objekt.

3.5.2.4 Spremljanje dejavnosti v managementu odnosov z odjemalci

Na delu se vsakodnevno srečujemo z množico dejavnosti. Nekatere so stalne, druge se pojavljajo v rednih intervalih, spet tretje so le občasne. Kljub temu vse dejavnosti potrebujejo čas za izvedbo. Poleg tega je za dobro podporo odjemalcem nujno, da so naloge opravljene pravočasno, v dogovorjenih rokih, ter kakovostno. Določene dejavnosti se prepletajo, poleg tega je večkrat potrebno dobiti odgovor z drugih področij. Zato je smiselno, da se tudi te dejavnosti beleži v sistem managementa odnosov z odjemalci ter se jih spremlja. Slika 24 prikazuje primer seznama dejavnosti, tako opravi kot sestankov.

Slika 24: Primer seznama dejavnosti

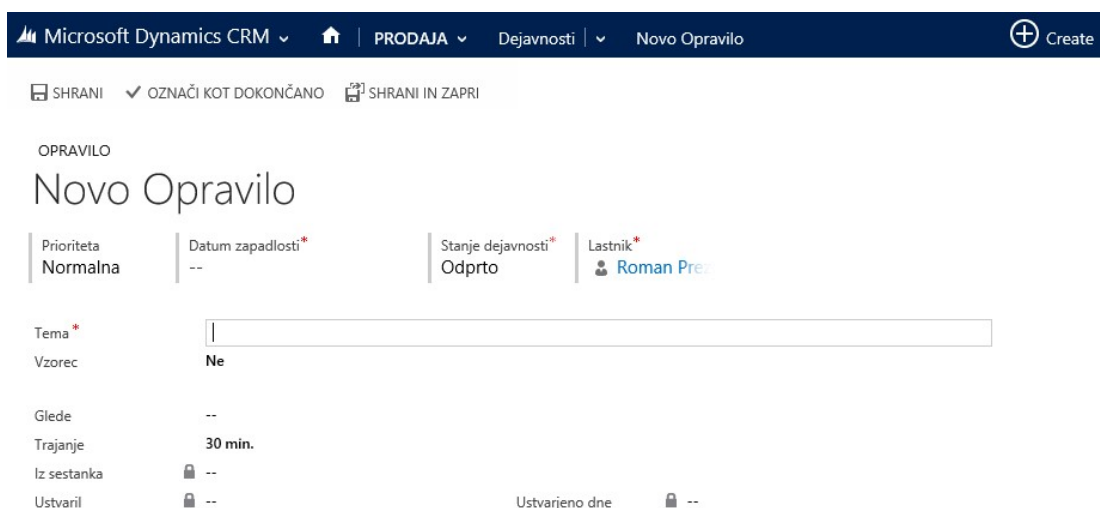


✓	Vrsta dejavnosti...	Tema	Glede	Prioriteta	Začetni datum	Datum zapadlosti ↓
☒	Opravilo	Follow Up		Normalna	30.06.2016 8:00	30.06.2016 8:00
☒	Opravilo	Follow up	Roots Multi...	Normalna	27.06.2016 8:00	27.06.2016 8:00
☒	Opravilo	Pripravi predlog za obstoječe količine ter nov projekt		Normalna	22.06.2016 8:00	22.06.2016 8:00
☐	Sestanek	Meeting Groupe SEB -Actify	Groupe SEB...	Normalna	17.06.2016 9:00	17.06.2016 16:00
☐	Sestanek	Domel Motor failure	Broan-Nuto...	Normalna	15.06.2016 14:00	15.06.2016 15:00

Tako opravila kot sestanki se sinhronizirajo z Outlookom, tako da smo pravočasno opozorjeni na iztekanje roka.

Pri kreiranju opravila sta obvezna podatka datum zapadlosti in tema, pomembno pa je dodati tudi opis, saj bomo le na ta način čez nekaj časa vedeli, kaj naj bi naredili. Na obrazcu (Slika 25) je tudi polje, kjer je predvideno trajanje opravila. Nekatera polja se izpolnijo samodejno (ustvaril in ustvarjeno dne), tako da je zagotovljena sledljivost. Trenutna verzija omogoča tudi dodelitev opravila ostalim zaposlenim v Domelu, žal pa ne omogoča povratne informacije o zaključenem opraviu, tako da mora opravilo zaključiti kreator.

Slika 25: Kreiranje opravila



SHRANI ✓ OZNAČI KOT DOKONČANO SHRANI IN ZAPRI

OPRAVILO

Novo Opravilo

Prioriteta	Datum zapadlosti*	Stanje dejavnosti*	Lastnik*
Normalna	--	Odprto	Roman Pre...

Tema*

Vzorec Ne

Glede --

Trajanje 30 min.

Iz sestanka --

Ustvaril -- Ustvarjeno dne --

Nekoliko več možnosti nam nudi sistem managementa z odjemalci v primeru kreiranja sestanka (Slika 26). V tem primeru je obvezno vpisati temo, lokacijo sestanka, panogo ter začetni in končni datum in čas sestanka.

Slika 26: Kreiranje sestanka

Microsoft Dynamics CRM | PRODAJA | Dejavnosti | Novo Sestanek

SHRANI | OZNAČI KOT DOKONČANO | SHRANI IN ZAPRI | PONOVI TEV

SESTANEK ▾

Novo Sestanek

Prioriteta: Normalna | Stanje: Odprto

Glede

Izbirni udeleženci

Tema *

Lokacija

Lokacija sestanka *

Zahtevani udeleženci

Blagovna skupina *

CRM Panoga *

Vrsta vira

Iz sestanka

Ustvaril

Ustvarjeno dne

Create Travel Report

Začetni čas *

Končni čas *

Trajanje

Celodnevni dogodek

Cilj

Potno poročilo

Odprto

Sestanki

Tema ↑ | Glede | Zahtev.

Če želite omogočiti to vsebino, ustvarite zapis.

Opravila

Tema ↑ | Glede | Lastnik

Če želite omogočiti to vsebino, ustvarite zapis.

Telefonski klici

Tema ↑ | Pokliči iz

Če želite omogočiti to vsebino, ustvarite zapis.

Za potrebe priprave poročil omogoča obvezno polje »Lokacija sestanka« naslednje vpise:

- Domel, odjemalec nas obišče,
- odjemalec, obisk izpeljemo pri odjemalcu,
- sejem – obisk, sestanemo se na sejmu, kjer razstavlja odjemalec,
- sejem – razstavljavec, sestanemo se na sejmu, kjer razstavljamo,
- sestanek na sejmu,
- telekonferenca in
- interno.

Pri sklicu sestanka imamo možnost med zahtevane udeležence dodati tako kontakte pri odjemalcu kot tudi v Domelu. Pod cilji napišemo namen sestanka ter po opravljeni sinhronizaciji z Outlook-om razpošljemo vabilo vabljenim udeležencem. V nadaljevanju obrazca imamo tudi polje »Potno poročilo«, kamor po opravljenem sestanku napišemo zapisnik. Na desni strani obrazca za sestanek imamo možnost povezave na sestanke, opravila in telefonske klice, ki so vezani na temo. Na ta način lahko dobro predstavimo vse aktivnosti, ki so posledica dogovorov na sestanku. Na obrazcu je tudi polje, kjer označimo za primer, da želimo iz sklica sestanka tudi generirati poročilo.

Nadgradnjo dejavnosti, predvsem sestankov, pa predstavlja možnost samodejnega generiranja potnih poročil (Slika 27). Gre za posebno vrsto sestanka, kjer so elementi nekoliko prirejeni. Obvezna polja so namen ter datum in ura odhoda in prihoda. Ostala polja niso obvezna, vendar je primerno izpolniti vsaj avtorje, panogo in uvod. Na dnu obrazca dodajamo povezave na sestanke, ki smo jih opravili na poti.

Slika 27: Primer priprave potnega poročila

Microsoft Dynamics CRM | PRODAJA | Potno poročilo | Novo Potno poročilo

SHRANI | SHRANI IN ZAPRI | + NOVO

POTNO POROČILO : INFORMATION

Novo Potno poročilo

General

Namen * Poročilo o službenem potovanju

Datum in ura odhoda * --

Datum in ura prihoda * --

Avtorji --

CRM Panoga --

Uvod --

Benchmark --

Opombe --

Sestanki

Tema ↑	Glede	Zahtevani udeleženci	Prioriteta	Začetni čas ↑	Končni čas
Če želite omogočiti to vsebino, ustvarite zapis.					

Po zaključku poti in vpisu vseh zapisnikov zaženemo kreiranje poročila, ki nam zbere zapisnike vseh povezanih sestankov v enotno poročilo. To je primerno za obveščanje ostalih zaposlenih v Domelu o zaključkih, ki so bili sprejeti na obiskih, in dogovorjenih aktivnostih, ki jih moramo opraviti. Hkrati se to potno poročilo uporabi tudi kot predlog za obračun stroškov službene poti.

3.6 Vpliv uvedbe managementa odnosov z odjemalci na poslovno uspešnost podjetja

Management odnosov z odjemalci je uspešen, ko sta zagotovljena primeren potencial reorganizacije podjetja in usmerjenost podjetja k odjemalcem. K uspehu managementa odnosov z odjemalci pripomorejo tudi zaposleni in njihova komunikacija (Verstovšek, 2009).

Pri spremljanju dogajanj na trženjskem in prodajnem področju je bilo možno zaznati različne prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti. Prednosti so notranja sposobnost podjetja ohranjati prednosti pred konkurenco, zaradi slabosti pa je podjetje v slabšem položaju v

primerjavi s konkurenti. Naloga podjetja je negovati prednosti in delati na odpravljanju slabosti.

V povezavi s prepoznanimi prednostmi in slabostmi nato naredimo še analizo okolja, kjer preverimo priložnosti in nevarnosti za podjetje. Zbrane podatke nato predstavimo v matriki PSNP (prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti). Tabela 2 prikazuje PSNP-matriko, ki sem jo pripravil za prvotni proces trženja in prodajanja.

Tabela 2: PSPN-analiza izhodiščnega procesa trženja in prodajanja

PREDNOSTI	SLABOSTI
• sistem je poznan in domač uporabnikom, • velika stopnja svobode pri izvajanju nalog, • sistem je informacijsko podprt z osnovnimi pisarniškimi aplikacijami, kar je cenovno ugodno, • visoka stopnja k odjemalcu usmerjenih zaposlenih.	• ni sistemsko urejenega arhiviranja pogodb in zapisnikov, • ni sistemskega spremljanja projektov, • ni sistemsko urejenega dostopa do informacij o odjemalcih, • dolgotrajno vpeljavanje novih zaposlenih v prodaji, • kompleksen prenos skrbništva nad odjemalci, • informatizacija procesa ne sledi rasti v zadnjih letih.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• posodobitev procesa z uvedbo managementa odnosov z odjemalci, • informacijska prenova procesa trženje in prodaja.	• prepočasno prilagajanje na spremenjene tržne razmere, • prepočasni odziv na odjemalčeve zahteve zaradi okorelosti sistema, • zmanjšanje lojalnosti odjemalcev, • vedno močnejša in agresivnejša konkurenca z daljnega vzhoda.

PSPN-analiza je pokazala, da je na področju informatizacije in sistemizacije procesa trženje in prodaja še veliko prostora. Tako smo kot logično nadaljevanje začeli razmišljati o nadgradnji procesa. Prvi nameni uporabe managementa odnosov z odjemalci v podjetju Domel segajo v sredino prejšnjega desetletja, aktivno uvajanje pa se je začelo šele pred enim letom. Pričakovanja glede vpliva uvedbe na poslovno uspešnost so velika. Prvenstveno se zanašamo na bolj urejeno arhiviranje prejetih pogodb ter ocen dobavitelja. S pravilno uporabo orodja bomo lažje sledili trajanju pogodbe, pravočasno začeli s pogajanjem za obnovo oziroma s pripravami na podaljšanje obstoječe ter s tem zagotovili nadaljevanje poslovanja z odjemalcem.

Druga, a nič manj pomembna pričakovana pridobitev uporabe managementa odnosov z odjemalci, bo večja stopnja urejenosti podatkov o odjemalcih in njihovih kontaktnih osebah. V primeru menjave odgovorne osebe v prodajnem področju bo nova odgovorna oseba takoj imela dostop do celotne korespondence ter bo praktično lahko nadaljevala dialog tam, kjer ga bo prejšnja oseba zaključila. Tako bo prehod minil hitreje, hkrati pa ne bo prišlo do izgubljanja informacij. Pričakujemo, da se bo na ta način stopnja zadovoljstva odjemalcev povečala.

Pri povečanju poslovne uspešnosti podjetja pa ne gre spregledati tudi izrabe časa, ki se bo z uporabo managementa odnosov z odjemalci povečal. Zaradi stika z veliko različnih odjemalcev se je vse prepogosto dogajalo, da so se kakšne manjše, manj pomembne aktivnosti, nekaj časa odlagale, nato pa so preprosto obstale na mrtvi točki, saj so jih prekrile nove, pomembnejše aktivnosti. Poleg tega se je porabilo preveč časa za pripravo poročil. Z vpeljavo managementa odnosov z odjemalci se to področje popravlja. Sledljivost aktivnosti je povečana, naloge se kreirajo sproti in sistem opozoril zapadlih nalog skrbi, da se opravijo tudi najmanjše naloge. Povezava s poslovnim sistemom SAP nam omogoča, da se samodejno generira zahtevana poročila, kar sprosti prej potreben čas. Prodajno osebje zdaj ta čas lahko uporabi za dvig kakovosti dela z odjemalci na višji nivo.

Z vpeljavo managementa odnosov z odjemalci pa se je nenazadnje tudi prenovil in poenotil sistem dela. Z izvedbo izobraževanj, ki so bila izvedena, ter s pripravo navodil, ki so bila pripravljena v ta namen, se je pripravil tudi neke vrste uporabniški priročnik za novozaposlene. Tako se bo sistemsko delo nadaljevalo. Obstaja pa nevarnost, da se bo sistem managementa odnosov z odjemalci nadgrajevalo, uporabniki se bomo z nadgradnjami sproti seznanjali, pripravljena navodila in naloge pa bodo obstale na istem nivoju. Prav zato je lokalna administratorja, ki skrbita za vzdrževanje sistema, potrebno zadolžiti, da bosta sproti tudi skrbela za osveževanje navodil.

Po vpeljavi managementa odnosov z odjemalci sem ponovno naredil PSPN-analizo, kjer sem ugotovili, da se je stanje izboljšalo. Odpravilo se je kar nekaj slabosti, sam sistem managementa odnosov z odjemalci pa ponuja možnost nadaljnje nadgradnje. Tabela 3 prikazuje PSPN-matriko prenovljenega procesa trženja in prodajanja.

Tabela 3: PSPN-matrika prenovljenega procesa trženja in prodajanja

PREDNOSTI	SLABOSTI
• sistemsko urejeno arhiviranje pogodb in zapisnikov, • sistemsko spremljanje projektov, • sistemsko urejen dostop do informacij o odjemalcih, • poenostavljen prenos skrbništva nad odjemalci, • visoka stopnja k odjemalcu usmerjenih zaposlenih, • pričakovana višja stopnja lojalnosti odjemalcev.	• dodatna izobraževanja obstoječih uporabnikov, • kompleksno vpeljavanje novih zaposlenih v prodaji, • manj svobode pri izvajanju nalog, • kompleksen sistem z večjimi stroški vzdrževanja, • zmanjšanje oziroma izguba podpore vodstva managementu odnosov z odjemalci.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• vpeljava dodatnih funkcionalnosti managementa odnosov z odjemalci, • nadaljevanje informacijske prenove procesa trženja in prodajanja • vpeljava managementa odnosov z odjemalci še za proces nabave.	• prepočasno prilagajanje na spremenjene tržne razmere, • prepočasni odziv na odjemalčeve zahteve zaradi okorelosti sistema, • zmanjšanje lojalnosti odjemalcev, • vedno močnejša in agresivnejša konkurenca z daljnega vzhoda.

Opravljanje nalog v okviru procesa trženja in prodajanja je zdaj veliko bolj sistematično urejeno, kar poenostavi sledenje aktivnostim z odjemalci in olajša oziroma pospeši prenos skrbništva nad odjemalcem. Je pa zaradi tega sam sistem nekoliko bolj zapleten, kar pomeni, da je uvajanje novozaposlenih še nekoliko bolj kompleksno. Sistematično urejeni podatki pa zagotavljajo večjo preglednost podatkov o odjemalcih in hitrejši dostop do le-teh.

SKLEP

Podjetje Domel je v zadnjih letih močno razširilo paleto proizvodov ter obseg poslovanja. Posledično se je povečala tudi potreba po številu prodajnega osebja. Ker se je kljub povečanju le-tega, povečevala tudi obremenitev, je bilo potrebno poiskati rešitev, ki bo hitro in na dolgi rok rešila nastalo težavo.

Strategija managementa odnosov z odjemalci se je zdela kot naročena, zato smo se že pred leti začeli spogledovati z njo. Zaradi različnih razlogov je preteklo precej časa, preden smo se temeljito spopadli z njo.

Prvi korak je bil podrobnejše seznanjanje s samo strategijo. Poiskali smo čim več informacij na to temo. Pri tem smo se poslužili interneta kot primarnega vira ter tudi ostale literature, tako slovenske kot tudi tuje. V Sloveniji je bilo na to temo že izdelanih nekaj diplomskih in magistrskih nalog, ki so nam prav tako služile kot koristen vir informacij in kot seznam dodatne literature.

Pri analizi zahtev strategije managementa odnosov z odjemalci smo prišli do spoznanja, da Domel v precejšnji meri že uresničuje zahteve, predvsem glede osredotočenosti na odjemalce in ne na izdelek. To nenazadnje dokazuje tudi uspešno poslovanje v času gospodarske krize ter dobri rezultati v zadnjih letih. Kljub temu pa smo ugotovili, da je še vedno možnost izboljšave procesa trženja in prodaje z uvedbo managementa odnosov z odjemalci in izboljšanjem informatizacije.

S tem namenom smo poiskali ustrezno tehnološko rešitev in skozi delavnice začeli z uvajanjem. Pripravili smo osnovo ter skupaj s svetovalci uredili sinhronizacijo podatkov o odjemalcih med poslovnim sistemom SAP in MS-Dynamics.

Glavni cilj uvedbe managementa odnosov z odjemalci je tako postala prenova procesa trženja in prodajanja v smislu uvedbe sistematizacije, kar bi prodajnemu osebju pomagalo pri smotrnejši izrabi časa, omogočilo enostavnejšo menjavo odgovornih oseb za odjemalca ter lažje in hitreje uvajanje novih zaposlenih v prihodnje.

Ocenjujem, da smo z uspešnim testnim obdobjem v drugi polovici lanskega leta ter z začetkom redne uporabe z začetkom letošnjega leta projekt uvedbe managementa odnosov z odjemalci uspešno pripeljali do začetka uporabe managementa odnosov z odjemalci.

Z uvedbo koncepta managementa odnosov z odjemalci smo informacijsko podprli obstoječi proces trženja in prodajanja ter hkrati poskrbeli za sistemsko urejenost hranjenja dokumentacije o stikih z odjemalci. V nadaljevanju bi bilo smiselno razmisliti o vpeljavi managementa odnosov z odjemalci še za proces nabave, saj ima tudi ta proces veliko opravka z ljudmi. Poleg tega so znani primeri, ko je neko podjetje hkrati dobavitelj in kupec, zato bi bilo najbolj primerno, da za taka podjetja skrbi ista oseba.

Priložnost za boljšo izrabo managementa odnosov z odjemalci predstavlja tudi vpeljava dodatnih funkcionalnosti kot na primer redno pošiljanje informacij o novostih, obveščanje o spremembah ter podobne trženjske aktivnosti. Pri tem bi se osredinili predvsem na potencialne odjemalce ter poskrbeli za večjo tržno penetracijo. Uspešnost managementa odnosov z odjemalci se bo pokazala po nekaj letih uporabe. Pri tem bo zelo pomembna tudi podpora s strani vodstva podjetja, saj je bila pri izdelavi PSPN-analize kot slabost ugotovljena možnost zmanjšanja oziroma izgube podpore vodstva konceptu managementa odnosov z odjemalci.

Ker pa se poslovno okolje nenehno spreminja, se mora temu prilagajati vsako podjetje, ki hoče uspeti na dolgi rok. Enako velja tudi za management odnosov z odjemalci. Zavedati se moramo, da je vpeljava strategije in začetek njene uporabe le prvi korak na poti. Strategija managementa odnosov ni cilj, je potovanje, ki zahteva nenehno prilagajanje in uvajanje sprememb.

LITERATURA IN VIRI

1. Bergant, T. (2014, julij). Projekti v Domelu – interno izobraževanje. *Mozaik*, 15 – 17.
2. Bertoncelj, Š. (2016). Od zadruga do delniške družbe. V M. Naglič (ur.), *Železni kruh* (str. 130–137). Železniki: Domel Holding d.d.
3. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015–1024.
4. Davis, R. (2001). *Business Process Modeling with ARIS*. London: Springer-Verlag.
5. Dolenc, E. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja proizvodnega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Domel d.d. (2002). *Letno poročilo 2001*. Železniki: Domel d.d.
7. Domel d.d. (2005). *Letno poročilo 2004*. Železniki: Domel d.d.
8. Domel d.d. (2007). *Letno poročilo 2006*. Železniki: Domel d.d.
9. Domel d.d. (2008). *Letno poročilo 2007*. Železniki: Domel d.d.
10. Domel d.d. (2009). *Letno poročilo 2008*. Železniki: Domel d.d.
11. Domel d.d. (2010). *Letno poročilo 2009*. Železniki: Domel d.d.
12. Domel d.o.o. (2011). *Letno poročilo 2010*. Železniki: Domel d.o.o.
13. Domel d.o.o. (2016). *Poslovnik vodenja podjetja* (interno gradivo). Železniki: Domel d.o.o.
14. Domel Holding d.d. (2012). *Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2011*. Železniki: Domel Holding d.d.
15. Domel Holding d.d. (2013). *Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2012*. Železniki: Domel Holding d.d.
16. Domel Holding d.d. (2014). *Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2013*. Železniki: Domel Holding d.d.
17. Domel Holding d.d. (2015). *Letno poročilo skupine Domel za zaposlene za poslovno leto 2014*. Železniki: Domel Holding d.d.
18. Eisenfeld, L. B., & Kirkby, J. (2001). Implementing CRM: Business Change Program Not Project. *Gartner, Inc.* Najdeno 29. decembra 2001 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/research>
19. Eisenfeld, L. B., Radcliffe, J., & Thompson, E. (2001). True CRM Requires Organizational Collaboration. *Gartner, Inc.* Najdeno 29. decembra 2001 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/research>
20. Ferle, M. (2004, april). Nos za stranke. *Sistem*, str. 14–17.
21. Gerbič, G. (2010). *Informatizacija managementa odnosov z odjemalci v storitvenem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Golob, M. (2015). Ko uvajate CRM, mislite na zaposlene. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.spago.si/sl/najbolj%C5%A1e-prakse/ko-uvajate-crm-mislite-na-zaposlene>
23. Gorjanc, B. (2004). *Uvedba koncepta CRM v podjetju Plama-pur, d.d.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

24. Gray, P., & Byun, J. (2001). Customer Relationship Management. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://escholarship.org/uc/item/76n7d23r>
25. IDEF Family of Methods. Najdeno 22. julij 2016 na spletnem naslovu <http://www.idef.com>
26. Jurič, M. B., & Pant, K. (2008). *Business Process Driven SOA using BPMN and BPEL*. Birmingham: Packt Publishing.
27. Kavran, T. (2001, 29. maj). Kažipot do srečnega kupca. *Finance*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/6184>
28. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Tržno upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
29. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
30. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Kovačič, A., & Peček, B. (2002). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
32. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Ljubič, T. (2001). MRP/CRP, MRP II, ERP ... in kaj potem? *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo / 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 28. - 30. marec 2001* (str. 214–223). Kranj, Moderna organizacija.
34. Markelj, A. (2016). Splošno področje. V M. Naglič (ur.), *Železni kruh* (str. 142–147). Železniki: Domel Holding d.d.
35. Meta Group. (2001). *CRM for Decision Makers* (seminarsko gradivo). Stamford: Meta Group Inc.
36. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
37. Nelson, S. (2003). The Eight Building Blocks of CRM. *Gartner, Inc.* Najdeno 29. februarja 2016 na spletnem naslovu https://www.gartner.com/2_events/crmawards/2004/emea/building_blocks.pdf
38. Nikolić, M. (2003). *Celovito upravljanje odnosov s strankami v Telekomu Slovenije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Object Management Group. (2011). *Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0*. Najdeno 19. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>
40. Paladin, J. (2014, 22. april). Sto milijonov sesalnih enot. *Železnikarski glas, posebna izdaja*, 1.
41. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
42. Radcliffe, J. (2001). Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. *Gartner Inc., Research*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf

43. Rejec, J. (2016). Domel danes. V M. Naglič (ur.), *Železni kruh* (str. 142–147). Železniki: Domel Holding d.d.
44. Reynolds, A. (2000). Bringing Customer Intelligence to your CRM Projects. *Zbornik prispevkov 5. marketinške konference* (str. 129–132). Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
45. Simonič, J. (2001, 25. marec). CRM je hkrati varčevanje in povečevanje zadovoljstva strank. *Finance*, str. 15.
46. Sirigindi, S. R. (2000). Enterprise Resource Planning in Reengineering Business. *Business Process Management Journal*, 6(5), 376–391.
47. Sobočan, B. (2003, marec). Obvladovanje poslovnih procesov. *Kakovost*, str. 22–28.
48. Software Advice. (2016). *Best CRM Software Systems*. Najdeno 15. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.softwareadvice.com>
49. Thompson, E. (2001). Customer Process Re-engineering: Talk to Your Customers. Najdeno 6. julija 2016 na spletnem naslovu <http://marcusball.com/work/TechReference/Customer%20Process%20Re-engineering%20Talk%20to%20Your%20Customers.htm>
50. Tušek, M. (2016). Prodaja in trženje. V M. Naglič (ur.), *Železni kruh* (str. 142–147). Železniki: Domel Holding d.d.
51. Verstovšek, S. (2009). *Analiza ravnanja odnosov z odjemalci – CRM (Customer Relationship Management) kot oblika modernega trženja, konceptualni model ključnih dejavnikov uspeha CRM in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. *Vizija, poslanstvo, vrednote*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.domel.com/sl/podjetje/vizija-poslanstvo-vrednote>
53. Vodušek, M. (2005). *Informacijska podpora trženju storitev s poudarkom na trženju telekomunikacijskih storitev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.