

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO
UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRATEŠKIMI KUPCI SLOVENSKEGA
ORODJARSKEGA GROZDA (SOG) Z UPORABO INTERNETA**

Ljubljana, april 2005

MIHA ŠULIGOJ

IZJAVA

Študent Miha Šuligoj izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Andreja Kovačiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5. april 2005

Podpis:

KAZALO VSEBINE

Uvod	1
1. Slovenski orodjarski grozd (SOG)	4
1.1 Opredelitev grozda	4
1.2 Vloga mreže v sodobni organizaciji	5
1.3 Prednosti in slabosti grozdenja	8
1.4 Razvoj grozdov v Sloveniji	9
1.5 Pilotski projekt slovenskega orodjarskega grozda (PP SOG)	10
1.6 Koristi sodelovanja v SOG	13
2. Upravljanje odnosov s strateškimi kupci	14
2.1 Kupci SOG	14
2.2 Internet pri trženju v sodobnem podjetju	15
2.3 Upravljanje odnosov s strankami kot trženjski koncept	22
2.4 Vzpostavitev upravljanja odnosov s strankami	25
2.5 Upravljanje s strateškimi kupci SOG	35
2.6 Upravljanje oskrbovalnih verig	40
2.7 Elektronska pošta	43
2.8 Varnost v elektronskem poslovanju	46
3. Portal SOG	47
3.1 Moč podatkovnih baz	49
3.2 Možnost prilagajanja strankam	50
3.3 Vsebina spletnih strani	53
3.4 Funkcionalnosti portala SOG	54
3.5 Pravna podlaga spletnega trženja SOG	58
4. Spletna dražbena hiša SOG	60
4.1 Terminologija, opredelitev in delitev dražb	60
4.2 Spletne dražbe kot del elektronskih trgov	63
4.3 Rast spletnih dražb	67
4.4 Elektronske dražbe v orodjarstvu v Evropi	70
5. Videokonferenca	74
5.1 CAD konferenca	75
Sklep	77
Literatura	81
Viri	85
Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	86

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnje uporabe spletnih storitev na področju upravljanja odnosov s kupci	16
Tabela 2: Tok informacij v fazi popolne integracije interneta v podjetje	17
Tabela 3: Razvoj trženja.....	22
Tabela 4: Stara ekonomija v primerjavi z novo	23
Tabela 5: Uporaba CRM po industrijskih panogah.....	39
Tabela 6: Razlike med tradicionalno angleško dražbo in spletno angleško dražbo.....	65
Tabela 7: Rast pomena spletne dražbe na primeru podjetja eBay.....	70

KAZALO SLIK

Slika 1: V sodobnem svetu postaja mreža osnovna oblika poslovanja	5
Slika 2: Pajkova mreža ali projektna skupina	7
Slika 3: Področja dogovorjenega sodelovanja in koordinacije	11
Slika 4: Kupci SOG.....	14
Slika 5: Načini uporabe interneta	20
Slika 6: Dve dimenziji koncepta spletnega trženja	24
Slika 7: Sistem CRM v podjetju.....	27
Slika 8: Nivoji CRM v SOG	29
Slika 9: Enoten obraz podjetja do kupca.....	32
Slika 10: Koristi CRM načina poslovanja v orodjarstvu.....	37
Slika 11: Oskrbovalna veriga v avtomobilski industriji.....	42
Slika 12: Uporaba XML tehnologije pri CRM.....	44
Slika 13: Naslovna stran portala SOG.....	56
Slika 14: Pravila poslovanja SOG	59
Slika 15: Prikaz štirih osnovnih tipov dražb po Vickreyu.....	62
Slika 16: Spletna dražba	69
Slika 17: Videokonferenca 1-na-1.....	74
Slika 18: CAD konferenca	76

Uvod

Zaradi razmaha svetovnega spleta je konkurenca vse hujša, ne izvira več le iz tradicionalnih virov, ampak je vedno bolj globalna in tudi bolj zapletena, tako da je lahko na primer poslovni partner hkrati tekmec na enem področju delovanja in sodelavec na drugem (Ferle, 2002, str. 11). V zadnjem času vse bolj in bolj prihaja v ospredje sodelovanje podjetij v obliki združevanja v grozde, ki predstavljajo odlično možnost za podjetja, ki v okolju vsakdanjih sprememb okvirov in pravil poslovanja iščejo načine, kako biti med tistimi, ki bodo konkurenčna in se tako dolgoročno ustrezno razvijala (Semolič, 2002, str. 390). Takšna razmerja vladajo tudi v slovenskem orodjarstvu, kjer se podjetja med seboj povezujejo v Slovenski orodjarski grozd (SOG).

Orodjarstvo v Evropi trenutno preživlja leta hitrih sprememb, ki jih v veliki meri pogojuje prav bliskovit razmah uporabe sodobnih informacijskih tehnologij. Med njimi so predvsem tehnologije, ki temeljijo na uporabi interneta danes tiste, ki odločilno vplivajo na uspeh podjetij v vedno bolj dinamičnem in hkrati nepredvidljivem okolju. Te tehnologije danes omogočajo povezovanje z elektronsko izmenjavo podatkov, uporabo spletnih strani in pridobivanje poslov preko spletnih dražbenih hiš, hkrati pa ima to za orodjarska podjetja skupen, višji pomen, to je doseči dolgoročno stabilne odnose z njihovimi kupci.

Magistrsko delo je orientirano na podjetja v orodjarski dejavnosti v Sloveniji in kot tako predstavlja kompleksno, praktično obravnavo integriranega informacijskega okolja v katerega vstopajo. V njem predstavljam, kaj si lahko podjetja obetajo od članstva v SOG in rešitve, ki se jih bodo morala posluževati posamezna podjetja pri prehodu na elektronski način poslovanja v prihajajočem okolju. Osrednji del predstavlja znanje, ki bo v naslednjih nekaj letih ključnega pomena za slovenska orodjarska podjetja pri prilagajanju poslovanja različnim konkretnim oblikam uporabe interneta za potrebe upravljanja odnosov s strateškimi kupci¹ (CRM) tako znotraj Slovenije kot zunaj nje.

Skozi znanje, ki ga podajam, skušam potrditi hipotezo, da informatizacija poslovanja in uporaba interneta slovenskim orodjarskim podjetjem v današnjih razmerah lahko prinese bistvene prednosti pri upravljanju odnosov s strateškimi kupci, kar lahko vpliva na njegov dolgoročni obstoj, saj si tem gradijo svoj konkurenčni položaj. S prikazom različnih aktualnih načinov uporabe interneta tako v magistrskem delu dopolnujem znanje o upravljanju odnosov s strateškimi kupci na področju medorganizacijskega poslovanja.

Že v prvem poglavju magistrskega dela, v katerem predstavljam SOG, se omejujem predvsem s tistimi njegovimi značilnostmi, ki vplivajo na nastanek ugodnih razmer za uporabo novih tehnologij, predvsem interneta, ki danes predstavlja neprecenljiv poslovni medij. Z njegovo uporabo lahko v nekaj mesecih občutno povečamo svojo bazo strank in svoje produkte prodajamo kar brez prodajalcev (Hrastnik, 2002, str. 31). Internet ima ključno vlogo pri

¹ angl. customer relationship management (CRM)

upravljanju odnosov s strateškimi kupci, saj predstavlja edinstven način pridobivanja informacij o strateških kupcih, ki sestavljajo nujno podlago za dolgoročno dobičkonosno usmerjeno upravljanje odnosov s strateškimi kupci. V tem smislu drugo poglavje v svojem delu posvečam upravljanju odnosov s strateškimi kupci splošno in v SOG, pri čemer želim v njem najprej predstaviti čim več znanih načinov dela, izpostaviti prednosti, ki jih s seboj prinašajo in s tem utemeljiti, zakaj temu posvečam toliko pozornosti, v nadaljevanju pa podajam znanja kar se da praktično – z vidika sedanjega položaja slovenskih orodjarskih podjetij. Struktura dela v nadaljevanju izvira iz dveh poglavitnih vprašanj:

1. Ali je znanje o upravljanju odnosov s strankami dovolj ustrezno orientirano tudi na področje sodelovanja med podjetji?
2. Katere so dejanske oblike uporabe interneta za doseganje dolgoročno uspešnega sodelovanja med podjetji?

Rad bi poudaril, da je literatura preveč orientirana na to, kako in zakaj zgraditi sistem za zbiranje relevantnih podatkov o strankah. Večji pomen bi morali pripisovati konkretni uporabi zbranih podatkov in iskati nove načine uporabe interneta za gradnjo dolgoročno uspešnih poslovnih odnosov med podjetji. V današnjem obdobju sodobne informacijske tehnologije, še posebej pa pri sodelovanju med podjetji lahko rečemo, da so nekatera podjetja pri upravljanju odnosov s strankami zelo uspešna, čeprav baza podatkov o njihovih kupcih temelji na zelo skromnih mehanizmih ali pa v formalni obliki sploh ne obstaja. Ključ do uspeha je torej treba iskati v tem, kako izkoristiti prav vse prednosti interneta. V nadaljevanju magistrskega dela zato klasičnemu pomenu upravljanja odnosov s strankami, kot ga obravnavajo sodobni avtorji, dodajam tri vsebinske sklope uporabe interneta, ki bodo v prihodnjih nekaj letih bistveno vplivali na uspešnost poslovanja slovenskih orodjarskih podjetij.

Prvo izmed dodanih poglavij posvečam portalu. Portal služi podjetju kot nekakšno okno v svet in je njegova slika. Z njim se podjetje predstavlja tako svojim že obstoječim strankam, kot tudi potencialnim prihodnjim strankam. Ugotovimo, da so portali ključnega pomena, ker danes predstavljajo zunanjo podobo podjetja in postajajo vmesnik med stranko ali poslovnim partnerjem in poslovnim sistemom. Portali sodijo v kolaborativni CRM, katerega naloga je neposredna komunikacija med stranko in poslovnim sistemom, ključno vlogo portalov pa moramo videti tudi v edinstvenem načinu zbiranja podatkov o strankah. S pomočjo portalov lahko podjetje boljše spozna stranko in njene želje ter s tem spreminja določene poslovne procese in uvaja nove storitve, z namenom zadovoljevanja svojih strank in pridobivanja novih. Dobro zasnovan portal lahko postane medij, ki spremeni klasične načine poslovanja (prodaja, nabava) in s tem tudi način poslovanja in komuniciranja s strankami. Funkcionalnost portala mora uporabniku omogočati prilagajanje izgleda portala in možnost filtriranja podatkov (Šturm, 2003, str. 2). V delu podrobneje predstavljam osnovno strukturo in funkcionalnosti portala SOG,

s prednostmi, ki jih nudi, pa skušam sodelujoča podjetja vzpodbuditi, da v trenutnih začetnih fazah razvoja integriranega informacijskega sistema čim bolj aktivno sodelujejo.

V naslednjem poglavju obravnavam sodelovanje SOG pri spletnih dražbah. Podjetje Emo Orodjarna že sodeluje pri spletnih dražbah, kjer na sodoben način pridobiva različne posle pri nekaterih strateško najpomembnejših kupcih. Sklepanje poslov s pomočjo elektronskih dražb v orodjarstvu organizirajo veliki – sistemski dobavitelji nekaterih največjih evropskih avtomobilskih proizvajalcev, za kar imajo v svoje spletne strani vgrajene najmodernejše tehnologije. Sodelovanje podjetja na spletnih dražbah daje pozitiven signal glede odnosa do novih načinov poslovanja, uporabe tehnologije in usmerjenosti v prihodnost. SOG lahko v tej zvezi kot povezovalac slovenskih orodjarskih podjetij pomembno prispeva k njihovemu hitrejšemu uveljavljanju, trži slovensko kakovost, nudi tako strokovna znanja, kot tudi dodatne kapacitete in tako bistveno vpliva na vrednost podjetja v očeh kupca. Ker so spletne dražbe trenutno zelo aktualne v SOG, jim v svojem delu posvečam relativno več pozornosti.

Za izmenjavo znanja, izkušenj in v duhu dolgoročno uspešnega sodelovanja sodobna podjetja v tehničnih strokah uporabljajo še dodatne, sodobne načine komunikacije. Zadnje poglavje magistrske naloge zato posvečam funkcionalnostim, ki jih nudijo videokonference, med njimi pa posebej predstavljam še CAD konference, ki kot specializiran način komunikacije služijo za on-line konstrukcijo orodij.

Metode dela, ki jih bom pri izdelavi magistrskega dela uporabil, temeljijo predvsem na logični interpretaciji sodobne literature in dokumentov projekta SOG. Pregled teoretičnih in empiričnih spoznanj temelji na deskriptivni analitični metodi ter na metodah primerjanja in sinteze, pri čemer podajam vsebino poglavij v začetku bolj teoretično, v nadaljevanju pa postopoma vse bolj s praktičnega vidika.

Osnovo dela predstavljajo sodobna teoretičnih spoznanja s področja strateškega preoblikovanja podjetja ter prenove in informatizacije poslovanja, ki jih prilagajam strateškim ciljem SOG in ugotovljenim posebnostim v orodjarski panogi. Uporabil bom tudi nekaj izrazoslovja, ki je značilno za panogo orodjarstva, pri čemer začetni obrazložitvi strokovnega izraza sledi uporaba brez podrobnih obrazložitev. Pri delu se poslužujem strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov, člankov in drugih prispevkov z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji proučevanega področja. Spoznanja, ki so se v tujini izkazala za praktično uporabna, prenašam v svojo nalogo tako, da jih skušam na novo omejiti in pri tem vključiti tudi lastno znanje pridobljeno tekom študija na univerzitetnem in magistrskem programu.

V delo vključujem tudi informacije pridobljene v pogovoru nekaterimi ključnimi osebami SOG, informacije pridobljene iz poslovnih poročil podjetij SOG in informacije iz internih virov podjetja Emo Orodjarna. Na tem mestu bi se za izkazano podporo rad zahvalil mag. Stanku Stepišniku, predsedniku SOG, ki je direktor podjetja Emo Orodjarna in hkrati tudi odgovorna oseba za razvoj upravljanja odnosov s strateškimi kupci SOG.

1. Slovenski orodjarski grozd (SOG)

1.1 Opredelitev grozda

Ker meje grozda v nobenem vidiku niso jasno določene, obstaja tudi več različnih definicij grozda. OECD opredeljuje grozd kot inovacijski sistem. Opisuje ga kot gospodarsko omrežje močno soodvisnih podjetij (vključno s specializiranimi dobavitelji), agentov znanja (univerz, raziskovalnih ustanov), vmesnih ustanov (svetoválnih organizacij, trgovinskih združenj) in kupcev, ki so med seboj povezani v verigo vrednosti. Prav povezanost soodvisnih dejavnikov v verigo vrednosti pri proizvodnji izdelkov, storitev in pri inovacijah naj bi grozd ločilo od drugih oblik sodelovanja med podjetji. Koncept grozda predstavlja alternativo tradicionalnemu sektorskemu pristopu, ki temelji na preprostih horizontalnih omrežjih, v katerih podjetja praviloma delujejo na istih končnih trgih, pripadajo isti industrijski skupini (sektorju) in sodelujejo predvsem v projektih raziskav in razvoja, skupnega trženja in nabavne politike. Grozd je pogosto omrežje med sektorji. Koncept grozda se osredotoča na pomembnost vertikalnih povezav med raznolikimi podjetji, na simbiozo ter medsebojno odvisnost, ki temelji na sinergijah (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 9, 12, 157; Povzetek študije o možnostih razvoja grozdov v Sloveniji, 2000).

Tesno sodelovanje med podjetji je postalo bistvena komponenta konkurenčnosti podjetij. Porter opredeli grozde kot geografske koncentracije medsebojno povezanih podjetij in institucij v določeni panogi. Tako na primer vključujejo dobavitelje specializiranih vhodnih materialov in komponent, strojne opreme in ponudnike infrastrukturnih storitev. Grozdi se pogosto raztezajo tudi v tržne poti h kupcem in k proizvajalcem komplementarnih proizvodov ter seveda k podjetjem, ki imajo podobne sposobnosti, tehnologije ali pa skupne vloške. Veliko grozdov vključuje tudi vladne in druge institucije kot so univerze, agencije za standarde, izobraževalne institucije ter trgovske družbe, ki ponujajo specializirano izobraževanje, informacije, raziskave in tehnično podporo. Grozd je alternativni način organiziranja verige vrednosti. (Porter, 1998, str. 78-79).

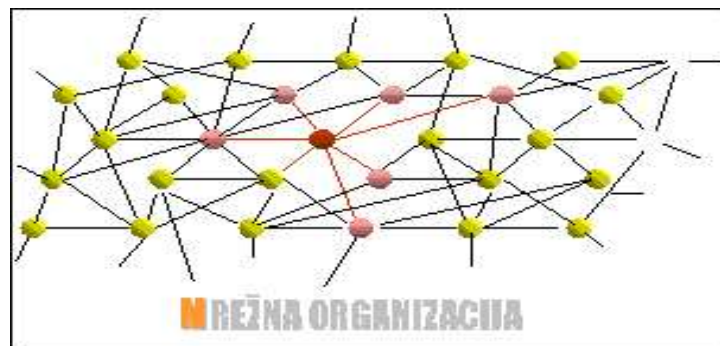
Poleg navedenih obstaja še precej drugih definicij grozda. Nekatere se osredotočajo le na horizontalne povezave med majhnimi in srednje velikimi podjetji, ki hkrati tekmujejo in sodelujejo. Druge govorijo o vertikalnih povezavah med velikimi podjetji in manjšimi dobavitelji, ki raje oskrbujejo eno vodilno podjetje kot pa celotno industrijo. Veliko raziskovalcev poudarja geografsko bližino kot ključni dejavnik za obstoj grozda. Tudi povečanje produktivnosti v smislu cilja vseh udeležencev v grozdu je lahko vzrok njegovega nastanka. Skupno vsem definicijam grozda je, da grozdi nudijo potencial za povezovanje, ki je med udeleženci grozda značilno večje, kot pri drugih načinih sodelovanja med podjetji. Poleg tega so se člani pripravljeni obvezati partnerjem in pravilom o sodelovanju in konkurenci, ki se nanašajo le na člane grozda, ne pa tudi na ostala podjetja in okolje (Boosting Innovation: The Cluster

Approach, 1999, str. 156-157). Pomembno je torej, da se znotraj grozda spodbujata tako konkurenca kot sodelovanje.

1.2 Vloga mreže v sodobni organizaciji

Bistvena razlika med grozdom (angl. cluster) in mrežo (angl. network) je v tem, da se mreža nanaša na skupine z bolj formalnimi, velikokrat pogodbenimi odnosi med člani. Članstvo v mreži je omejeno, medtem ko je članstvo v grozdu odprtega tipa. V primerjavi z grozdom lahko torej mrežo opredelimo kot skupino podjetij z omejenim članstvom in s skupnimi poslovnimi cilji, ki jih člani mreže postavijo v običajno formaliziranem načrtu (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 388). Mreža je lahko, čeprav to ni nujno, del širšega grozda. Ker pa je pospeševanje horizontalnega in vertikalnega vzpostavljanja povezav eden najpogostejših ciljev politike grozdenja, lahko mrežo opredelimo kot eno izmed orodij vzpostavljanja grozda. Čeprav meje grozda največkrat sovpadajo s političnimi mejami, jih lahko tudi presegajo.

Slika 1: V sodobnem svetu postaja mreža osnovna oblika poslovanja



Vir: www.toolscluster.net, 2004.

Slika 1 prikazuje mrežno organizacijo kot način dela podjetij, ki je značilna tudi za podjetja, ki sodelujejo v SOG. V njej so po funkciji različne sodelujoče enote med seboj povezane na različne načine, ki niso vnaprej določeni. To pomeni, da znotraj SOG med sodelujočimi dnevno nastajajo nove povezave – nove poti sodelovanja. Tako se lahko na primer o novem načinu sodelovanja med seboj dogovorita dve proizvodni podjetji, v zvezi z izvedbo tehnološko zahtevnejših rešitev se k sodelovanju povabi specializirano strokovno institucijo itd. Prav v tem morajo tudi podjetja SOG videti največji del koristi mrežne organizacije dela.

Vodilni svetovni proizvajalec tehnologij, značilnih za internetno poslovanje Cisco Systems v sodelovanju s podjetjem S&T Hermes Plus ugotavljata, da podjetja v Sloveniji, pri katerih uvajajo svoje rešitve, kar tri četrtine svoje proizvodnje izvajajo s pomočjo oddajanja del², izmed katerih je polovica naročil preusmerjenih na dobavitelje tako, da ti neposredno dostavljajo

² angl. outsourcing

proizvode kupcem. Takšna narava dela zahteva ustrezno informacijsko podporo, ki se vedno znova sooča z novimi zahtevami. Te so v največji meri posledica sprememb organizacije poslovanja in širšega poslovnega okolja podjetja.

Decentralizacija in internacionalizacija proizvodnih procesov, omrežno povezane organizacije in globalne integracije spreminjajo naravo dela. Glavne značilnosti organiziranosti sodobnih organizacij so naslednje (Gričar, 1999, str. 2):

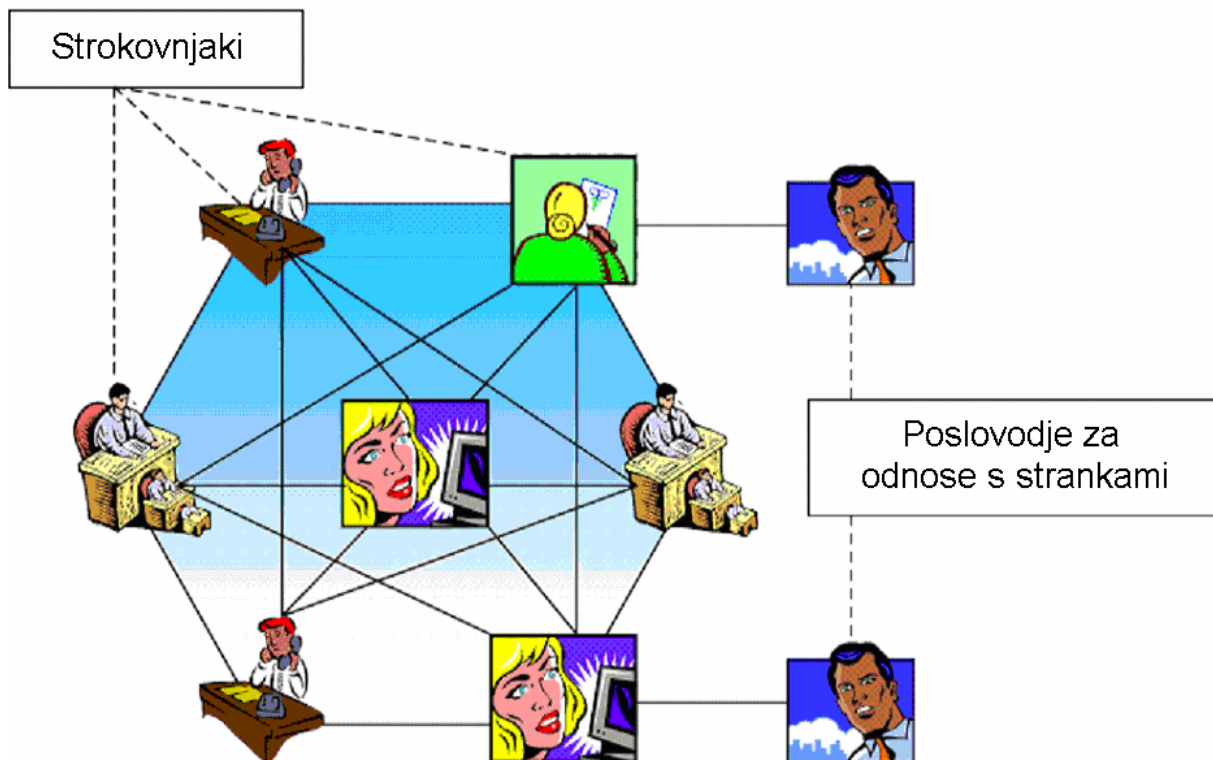
- večja tržna specializacija podjetij in njihovih enot (usmeritev na temeljne dejavnosti),
- več vodoravnih povezav med podjetji v nakupnem procesu ali pri oddajanju del,
- večji pomen znanja o uporabi tehnologije,
- večji pomen neformalno oblikovanih skupin za reševanje problemov,
- sploščanje organizacije in zmanjšan pomen navpičnih komunikacij,
- decentralizirano in manj hierarhično zbiranje informacij,
- zmanjšan pomen avtoritete,
- boljša izraba bolj usposobljenih in bolj odzivnih zaposlenih,
- povečana potreba po kombiniranih znanjih in sposobnosti menjavati delo,
- večji pomen malih samoupravnih delovnih skupin z večjimi pooblastili.

Spremenjena organizacijska struktura odločilno vpliva na razvoj podjetja. Šele sprememba klasične hierarhične organizacijske strukture v procesno organizacijsko strukturo poleg nekaterih drugih sprememb omogoči, da se lahko začne spreminjati kultura podjetja, ki je ključna, da so strokovnjaki posamezniki voljni svoje tiho znanje deliti z ostalimi in ga povečevati z delom v projektnih skupinah.

Ko problemi, ki se pojavijo pri poslovanju nekega podjetja, postanejo vse bolj kompleksni, nihče od posameznikov ne pozna njihove prave dimenzije, ključnih dejavnikov, kaj šele celovitih rešitev. Da bi podjetja rešila takšne probleme, vse pogostejše oblikujejo samoorganizirajoče se projektne skupine ali pajkove mreže. Projektna skupina se oblikuje, da bi rešila enkratni zapleten problem in se razide, takoj ko je problem rešen. Tipično takšna projektna skupina šteje od 8 do 10 ljudi, učinkovitost in zmožnost znanja pa se lahko povečata tudi več stokrat (Quinn et al., 1996, str. 78). Slika 2 ilustrira udeležence v projektni skupini oz. pajkovi mreži, kot jo lahko drugače poimenujemo, in povezave med njimi, ki se oblikujejo na pobudo poslovodja za odnose s strankami – tistega, ki nosi breme uskladitve interesov med pritiski okolja in uveljavljenimi procesi podjetja.

Odločujoč dejavnik uspeha pajkove mreže je raznolikost strokovnjakov. Poleg tega da so različni in s tem zagotavljajo drugačne poglede na isti problem in s tem spodbujajo drug drugega, morajo biti kar se da vrhunsko usposobljeni, če je mogoče celo najboljši na svojem področju. Naslednji

Slika 2: Pajkova mreža ali projektna skupina



Vir: Quinn et al., 1996, str. 79.

takšen dejavnik je pripravljenost deliti znanje znotraj skupine. Strokovnjake je potrebno motivirati, da delijo svoje znanje z drugimi. Najboljša nagrada je primerno plačilo, odvisno od poslovne uspešnosti, zadovoljstva strank in uigranosti posameznika v skupino.

Pajkove mreže niso edine intelektualne mreže, ki služijo oplajanju znanja in iskanju boljših in hitrejših rešitev poslovnih problemov. Nekatera zelo velika in geografsko zelo razpršena podjetja imajo izdelane zemljevide, kataloge strokovnjakov – svetovalcev, ki so kot nekakšna vozlišča. Na primer: področni vodja v Ljubljani rabi pomoč pri reševanju specifičnega problema. Pogleda v katalog strokovnjakov in čez nekaj minut je že na telefonski zvezi s strokovnjakom iz istega podjetja v Berlinu, ki ima specifično znanje za ta problem in ve kako ukrepati. Strokovnjak iz Berlina aktivira še nekaj ljudi, katere osebno pozna ali jih najde iz istega kataloga. S pomočjo videokonference ali druge spletne tehnologije skupaj najdejo primerno rešitev v naslednjih dveh dneh. Takšni zemljevidi, navidezna omrežja strokovnjakov so stalno prisotni in niso le začasna oblika, kot so to projektne skupine.

1.3 Prednosti in slabosti grozdenja

Prednosti grozdenja

Grozdenja nudi svojim podjetjem velike možnosti za povečanje produktivnosti, ki je pravzaprav glavni dejavnik sodobne konkurenčnosti. Podjetja morajo biti visoko produktivna v vsaki panogi. Ni pomembno, v kateri panogi podjetja tekmujejo, pomembno je, kako tekmujejo. Grozdenje je prav gotovo eden od načinov, ki prinaša svojim udeležencem številne prednosti, saj povečuje produktivnost pri iskanju vložkov v poslovni proces, pri dostopu do informacij, tehnologij in potrebnih ustanov, pri usklajevanju s povezanimi industrijami ter v motivaciji in merjenju napredka (Porter, 1998, str. 80-83).

1. Boljši dostop do delovne sile in dobaviteljev

V grozdenju že obstaja specializirana in izkušena delovna sila, kar podjetjem zmanjša stroške iskanja in usposabljanja kadrov, manjše tveganje ter možnosti, ki jih ponuja grozdenje, pa privlačijo tudi nadarjene ljudi z drugih lokacij. Razviti grozdenje zagotavlja tudi specializirano bazo ostalih vložkov. Lokalno oskrbovanje z vložki zmanjša transakcijske stroške, potrebo po zalogah, odpravi stroške uvoza in izboljša komunikacijo. Grozdenje prinaša prednosti tudi pri oddaljenem oskrbovanju z vložki, saj dobavitelji, ki vedo, da prodirajo na velik in koncentriran trg, največkrat nastopijo z agresivno cenovno politiko.

2. Dostop do specializiranih informacij

Udeleženci grozdenja imajo prednostni dostop do velikega števila informacij o trgu, tehnologiji in konkurenci, ki se zberejo znotraj grozdenja. Osebna razmerja in družbene vezi omogočajo zaupanje in spodbujajo pretok informacij.

3. Dopolnjevanje

Najbolj očitno je dopolnjevanje takrat, ko se izdelki in storitve med seboj dopolnjujejo pri zadovoljevanju porabnikovih potreb, pojavlja pa se tudi v drugih oblikah, na primer pri trženju, kjer udeleženci grozdenja lahko veliko pridobijo od skupnih tržnih mehanizmov, kot so trgovski sejmi in revije. Poleg tega dopolnjevanje lahko naredi zanimivejše tudi nakupovanje za kupce v grozdenju, ki lahko izbirajo med številnimi prodajalci na enem mestu.

4. Dostop do javnih ustanov in javnih dobrin

Povečanje produktivnosti v grozdenju lahko podjetja dosegajo s tem, da skušajo vplivati na strukturo javno finančnih izdatkov za infrastrukturo, izobraževalne programe in podobne investicije javnega značaja. Če na primer podjetje pridobi zaposlenega, ki se je šolal v programu, ki ga je financirala država, občina ali druga javna ustanova, so stroški internega urjenja precej manjši.

5. Boljša motivacija in merjenje

Tekmovalnost med podjetji v grozdu povečuje motivacijo, želja po ugledu pa spodbuja vodstva podjetij, da stalno prekašajo drug drugega. Ker lokalni tekmeci delujejo v podobnih ali celo enakih okoliščinah, je tudi merjenje in primerjanje dosežkov v grozdu veliko lažje.

6. Grozd in inovacije

Grozd podjetju omogoča, da hitreje in bolje zaznava priložnosti za inovacije ter se nanje prav tako hitro in fleksibilno tudi odzove. V grozdu so namreč vključeni tako zahtevnejši kupci kot tudi agenti znanja. Da bi zagotovili boljše zadovoljevanje porabnikovih potreb, lahko pri inovacijah sodelujejo tudi lokalni dobavitelji in njihovi partnerji.

7. Grozd in nastajanje novih podjetij

Grozd nudi številne prednosti nastajajočim podjetjem. Tako novim dobaviteljem nudi močno potrošniško bazo, kar jim olajšuje iskanje tržnih priložnosti ter zmanjšuje njihovo tveganje. Posamezniki, ki delajo znotraj grozda, lažje odkrijejo tržne niše, okoli katerih lahko zgradijo nov posel. Hkrati pa nastajanje novih podjetij v grozdu spodbujajo tudi manjše vstopne ovire ter naklonjenost finančnih ustanov.

Slabosti grozdenja

Podjetje v grozdu v splošnem ni izpostavljeno nobeni slabosti, s katero se nebi srečevalo tudi kot samostojno. Podjetja, ki se odločijo včlaniti v grozd, se morajo biti v procesu grozdenja pripravljena prilagoditi določenim formalnim zahtevam, ki so del pravne podlage konkretnega grozda, poleg tega pa obstajajo tudi nenapisana pravila. Med njimi je v prvi vrsti sigurno predvsem ustrezno usposobljen kader, tako za potrebe prehodnega obdobja, kot tudi za kasnejše, bolj utečeno a vseeno dinamično poslovanje podjetja znotraj grozda. Nevarnost za podjetja v procesu grozdenja moramo videti predvsem v možnosti, za izkoriščanje položaja podjetij, predvsem manjših in tistih, ki se niso sposobna samostojno prilagoditi in morajo zato najeti zunanjega sodelavca. Kljub vsemu moram poudariti, da je dobro organiziran grozd kos tudi takšnim nevšečnostim, saj lahko s svojim virom financiranja nudi potrebno strokovno znanje.

1.4 Razvoj grozdov v Sloveniji

Zaradi hitrega tehnološkega razvoja in globalizacije je bilo tudi v Sloveniji treba začeti razmišljati o novih oblikah organizacije podjetij, kot so grozdi. Vlada Republike Slovenije je v novembru 1996 sprejela »Strategijo povečevanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije«, ki je bila osnova za izvajanje industrijske politike v obdobju 2000-2003. Program za pospeševanje konkurenčnosti slovenske industrije izvaja Ministrstvo za gospodarske dejavnosti. Eden izmed ključnih projektov tega programa je projekt z naslovom »Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacije v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda«.

Nastajanje grozdov je Ministrstvo za gospodarstvo pričelo spodbujati v letu 2000 preko javnih razpisov v dveh stopnjah. V okviru prve je spodbujalo povezovanje podjetij pri različnih projektih, v drugi stopnji pa že dejansko nastajanje grozdov. V tem okviru je Ministrstvo za gospodarstvo izbralo tri pilotne grozde. S tem so v Sloveniji pričeli nastajati trije grozdi; avtomobilski, transportno-logistični in orodjarski grozd³. Vlada ima v zameno za finančno pomoč le nadzor nad porabo proračunskih sredstev, saj je razvoj grozdov povsem v pristojnosti podjetij članic grozda, ki za skupno delovanje plačujejo članarino.

Vloga države ni le v pomoči v obliki sofinanciranja grozdov in skupnih projektov, temveč predvsem tudi v ustrezni davčni gospodarski politiki, v promociji regije in v privabljanju tujega kapitala. Poleg tega država organizira razne delavnice, promocijske projekte in seminarje, financira raziskave, skrbi za izobraževanje in usposabljanje ključnih kadrov in je dejavna pri privabljanju zahtevnih kupcev v Slovenijo. Pomembno je tudi, da je Slovenija z uspešno politiko razvoja grozdov in njenimi pilotnimi projekti korak pred ostalimi srednje in vzhodnoevropskimi državami (Drevenšek, 2001, str. 7).

Nameni povezovanja slovenskih podjetij v industrijske grozde so (Semolič, 2003, str. 32):

- hitrejša rast obsega in zniževanje stroškov poslovanja,
- večanje prepoznavnosti,
- večanje konkurenčne sposobnosti sodelujočih podjetij in organizacij,
- vzpostaviti regionalno mrežo podjetij – razvojnega partnerja najzahtevnejših industrij EU.

To dosega:

- s specializacijo in povezovanjem,
- s skupnim tehnološkim razvojem,
- z razvojem novih proizvodov in storitev.

1.5 Pilotski projekt slovenskega orodjarskega grozda (PP SOG)

Pilotski projekti so temelj za prehod na profesionalno delovanje grozdov. PP SOG tako pomeni nadaljevanje razvoja na področju povezovanja slovenskih orodjarjev. V njem imajo sodelujoče organizacije namen razviti in postaviti sistem grozda (mrežo organizacij), v katerega se bodo kasneje vključevala tudi ostala podjetja, ki bodo s svojo specializacijo na ta način vgrajena v eno izmed vrednostnih verig grozda. Tri nosilna podjetja, ki so organizatorji zagona in ključni nosilci razvoja grozda so (PP SOG – arhiv podjetja Emo Orodjarna, 2004):

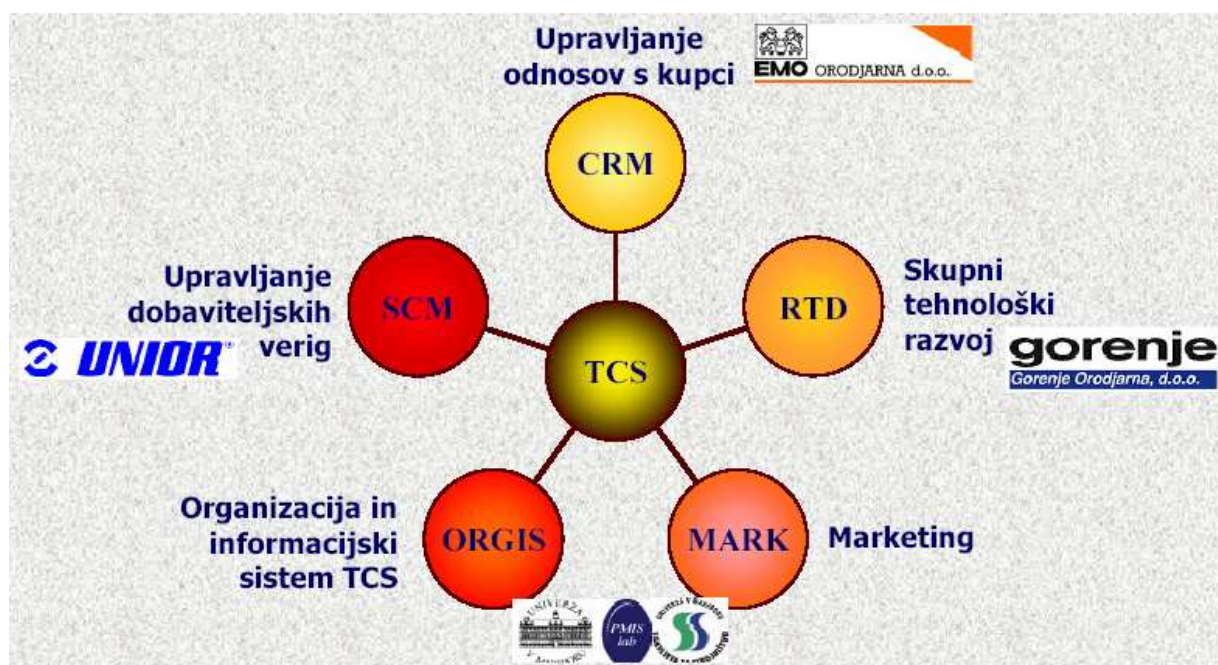
- Emo Orodjarna – nosilec upravljanja odnosov s kupci (CRM),
- Unior Strojna oprema – nosilec področja oskrbovalne verige (SCM),
- Gorenje Orodjarna – nosilec skupnega tehnološkega razvoja (RTD).

³ Orodjarski grozd je takrat sestavljalo dvanajst podjetij ter štiri razvojne in izobraževalne institucije.

S sodelovanjem pri upravljanju odnosov s kupci podjetja izboljšujejo servisiranje svojih kupcev, vzpostavljajo tesnejše sodelovanje in partnerski odnos. Sodelovanje pri upravljanju oskrbovalne verige prispeva k zniževanju stroškov vhodnih materialov in stroškov nabave, prispeva pa tudi k optimalnejši izrabi proizvodnih zmogljivosti članov grozda. Sodelovanje pri tehnološkem razvoju znižuje stroške predkonkurenčnih raziskav ter razvoja in osvajanja novih tehnologij, vključuje pa tudi uvajanje skupnih tehnoloških standardov (SOG – predstavitvena brošura, 2002).

Vsako od nosilnih podjetij je skupaj s predhodno izbranimi partnerji prevzelo odgovornost za izvedbo posameznega modula aktivnosti. Področja sodelovanja in koordiniranega delovanja podjetij v grozdu so predstavljena v sliki 3.

Slika 3: Področja dogovorjenega sodelovanja in koordinacije⁴



Vir: Semolič, 2002a, str. 387.

Laboratorij za projektni management in informacijske sisteme (PMIS lab) Fakultete za strojništvo v Mariboru se v projektu pojavlja kot tista organizacija, ki skrbi za razvoj in delovanje novo nastale aplikacije orodjarskega grozda. Cilj pilotske aplikacije je, da se izgradi osnova za nadaljnjo širitev industrijskega grozda na področju orodjarstva Slovenije. Pri tem sodeluje tudi Regionalna razvojna agencija Celje (RRA), ki je odgovorna za razvoj in delovanje podjetniške infrastrukture grozda⁵.

⁴ Namesto izraza upravljanje dobaviteljskih verig v nadaljevanju skladno s kasnejšo opredelitvijo drugega strateškega razvojnega področja upravljanja SOG uporabljam izraz upravljanje oskrbovalnih verig.

⁵ RRA skrbi za podjetniški informacijski sistem, podjetniški inkubator in sklad tveganega kapitala.

Z registracijo in zagonom novega zavoda z imenom Center slovenskega orodjarskega grozda (Zavod C-TCS) prehaja orodjarski grozd iz inkubacijskega v razvojno obdobje. To pomeni, da smo razvili osnovne poslovne funkcije SOG in vzpostavili kritično maso skupnega delovanja sodelujočih podjetij ter organizacij, kar je pogoj za uspešno delovanje industrijskega grozda (Semolič, 2003, str. 17).

Poslanstvo SOG:

»Zagotavljati pretok informacij in sodelovanje na področju opravljanja intelektualnih ter proizvodnih storitev za potrebe razvijalcev in izdelovalcev tehnološko najzahtevnejših industrijskih proizvodov.«

Vizija SOG:

»Regionalna mreža specializiranih in tehnološko visoko usposobljenih podjetij ter organizacij – razvojni partner razvijalcev najzahtevnejših industrijskih proizvodov EU.«

Orodjarski grozd želi postati razvojni partner in dobavitelj specialnih orodij, strojev in naprav za potrebe avtomobilske, aeronavtične, IT industrije in industrije bele tehnike. Podjetja v grozdu so specializirana za posamezne ključne tehnologije, medsebojno pa se dopolnjujejo in s tem podpirajo hitrejši razvoj konkurenčnih prednosti posameznih podjetij in grozda kot celote. Podjetja se povezujejo in sodelujejo predvsem na področjih trženja, raziskav in razvoja ter nabave. Osnovni načini povezovanja podjetij v grozde so (PP SOG – arhiv podjetja Emo Orodjarna, 2004):

1. Vertikalno povezovanje

Od proizvajalca materialov do končnega uporabnika orodij se v vertikalnih grozdih se povezujejo podjetja z različnih položajev v verigi vrednosti oziroma v odnosu kupec – dobavitelj. Glavni cilj takega grozda je povečati usposobljenost udeležencev ter kakovost proizvodov, da bi zadovoljili naraščajoče potrebe kupcev.

2. Horizontalno povezovanje

Horizontalno se največkrat povezujejo orodjarska podjetja različnih specializacij s komplementarnimi spretnostmi in znanji v istem sektorju, kar pomeni, da imajo enak položaj v ponudbeni verigi. V primeru, da med udeleženi podjetji prevladujeta zaupanje in sodelovanje, se lahko zelo poveča učinkovitost investicij teh podjetij, pomanjkanje zaupanja in sodelovanja pa lahko hitro pripelje do propada horizontalnih povezav.

3. Koncentrična diverzifikacija

Koncentrično se med seboj povezujejo podjetja iz različnih sektorjev, ki imajo skupna znanja, tehnologijo in ostale potrebe za razvoj proizvodov in storitev, ki služijo za podporo delovanja osnovne orodjarske dejavnosti grozda.

1.6 Koristi sodelovanja v SOG

Nosilna podjetja, ki so nosilci posameznih strateških razvojnih področij, kot tudi ostala, manjša že pridružena podjetja, ali tista, ki še nameravajo vstopiti v grozd, bodo imela od sodelovanja v SOG koristi (Semolič, 2002, str. 388):

1. Nosilna podjetja:

- večje proizvodne kapacitete,
- večja fleksibilnost,
- boljše zadovoljevanje potreb ključnih kupcev,
- možnost razvoja partnerskih odnosov s ključnimi kupci.

2. Sodelujoča podjetja:

- stalnost in rast obsega proizvodnih naročil,
- prenos najzahtevnejših tehnologij in poslovnih standardov v prakso lastnega podjetja,
- cenejši vstop na trg,
- direkten ali indirekten dostop do svetovnega trga.

3. Koristi nosilnih in sodelujočih podjetij:

- cenejši razvoj,
- večja možnost prilagajanja poslovanja trenutnim zahtevam trga,
- rast prometa na zaposlenega,
- rast dodane vrednosti na zaposlenega,
- večja ekonomičnost in rentabilnost poslovanja,
- hitrejši razvoj in osvajanje elektronskega poslovanja.

Podjetje lahko s povezovanjem z drugimi podjetji, celo s konkurenti, ustvarja več dobička kakor bi ga sicer. Neustrezna je tudi tradicionalna miselnost, da je konkurenco treba uničiti. Ravno nasprotno je treba ves čas iskati možnosti povezave s poslovnimi partnerji, ki lahko povečajo poslovno učinkovitost. S konkurenco se skupaj odločimo, da ne bomo več zapravljali finančnih virov v namene medsebojnega tekmovanja.

2. Upravljanje odnosov s strateškimi kupci

Upravljanje odnosov s strateškimi kupci je v slovenskem orodjarstvu izraz za skupek aktivnosti, ki se odvijajo v SOG za potrebe boljšega zadovoljevanja potreb svojih strank. Pri tem morajo zaradi značilnosti orodjarske panoge največ pozornosti zaslužiti predvsem največji – strateški kupci, zaradi česar se v SOG namesto izraza »upravljanje odnosov s strankami« uporablja bolj konkreten izraz »upravljanje odnosov s strateškimi kupci«.

2.1 Kupci SOG

Odnosi s kupci so čedalje pomembnejši potencial vsakega podjetja. Temu v prid govorijo tudi naslednje ugotovitve podjetja Emo Orodjarna v zvezi z upravljanjem s strateškimi kupci SOG (PP SOG – arhiv podjetja Emo Orodjarna, 2004):

- Stroški prodaje novim kupcem so 5x višji od stroškov prodaje obstoječim.
- V povprečju je razmerje med prodajo novim kupcem in obstoječim kupcem 40:60.
- Kupci so čedalje boljše informirani o vsem dogajanju na trgu in vedo več kot prodajalci.
- Nujno je nenehno aktivno sodelovanje kupcev in ponudnikov proizvodov – interakcija namesto reakcije.

Nekatera največja podjetja avtomobilske in aeronavtične industrije so že kupci SOG. Slika 4 prikazuje njihove blagovne znamke in pripadajoče značilne zaščitne znake. Že na prvi pogled ugotovimo, da je sodelovanju s tako velikimi in močnimi kupci vredno posvetiti posebno pozornost.

Slika 4: Kupci SOG



Vir: Semolič, 2002, str. 411.

V sedemdesetih letih je ponudba industrijskih proizvajalcev prvič presegla povpraševanje po njihovih proizvodih in kupec je postal kralj, ki je izbiral med množico proizvodov. To je bil čas oddelkov trženja, ki so morali identificirati ciljne trge, jih segmentirati, opredeliti izdelke, razviti pravo kombinacijo trženjskih komunikacijskih orodij, tržne poti in ceno.

Danes se številna podjetja pomikajo prek trženjskega koncepta h konceptu kupca. Medtem ko podjetja, ki uporabljajo trženjski koncept, delujejo na ravni segmentov kupcev, naraščajoče število današnjih podjetij sedaj oblikuje ločene ponudbe, storitve in sporočila za posamične kupce. Namesto osredotočenosti na izdelek, to je filozofija »naredi-in-prodaj«, se preusmerimo k osredotočenosti na kupce, to je filozofija »zaznaj-in-odzovi se«. Ni naloga poiskati prave kupce za svoje izdelke, ampak prave izdelke za svoje kupce (Kotler, 2004, str. 19).

Medtem ko so se v preteklosti s kupci ter ugotavljanjem njihovih potreb in želja ukvarjali večinoma tržniki, je zdaj kupec v središču vseh poslovnih področij. Učinkovito uporabo informacij o posameznikih in posameznih podjetjih, ki so del nepregledne množice, je omogočil tehnološki razvoj v zadnjem desetletju.

2.2 Internet pri trženju v sodobnem podjetju

Sodobno okolje orodjarskega podjetja v Sloveniji, ki v veliki meri sloni na mnogih funkcionalnostih interneta je globalno okolje, kjer (Semolič, 2003, str. 27):

- prodajamo,
- kupujemo,
- izvajamo tehnološke raziskave in preglede,
- vlagamo,
- iščemo informacije,
- smo usklajeni z zahtevami in razvojem naših kupcev.

Internet daje vsakemu posameznemu kupcu v roke vzroke za učinkovitejši nakup izdelkov in storitev. Le-ti so (Jurše, 2001, str. 20):

- hiter dostop do tržnih informacij,
- večja transparentnost trga,
- širši izbor izdelkov in storitev,
- večja pričakovanja in zahteve,
- aktivnejši odnos do dobaviteljev.

Na trženjski koncept podjetij v spletnem okolju vplivajo (Jurše, 2001, str. 30):

- razvoj neposrednih odnosov z odjemalci,
- pospešena odzivnost podjetja na zahteve trga,
- globalizacija tržnega okolja,
- spreminjanje dejavnikov konkurenčnih prednosti,

- krepitev tržne moči porabnikov,
- spremenjeno razumevanje časovne dimenzije procesa trženja,
- stroškovni prihranki,
- večja transparentnost trga,
- razvoj novih izdelkov in storitev,
- spreminjanje poslovnih konceptov.

Razvojna stopnja uporabe svetovnega spleta posameznega podjetja določa njegovo tržno komuniciranje. V tabeli 1 povzemam štiri razvojne stopnje uporabe svetovnega spleta in njihove značilnosti z vidika upravljanja odnosov s kupci. Navedene razvojne stopnje kažejo na tehnološko in tržno vpetost podjetja v svetovni splet in zato praviloma vedno potekajo v takšnem vrstnem redu.

Tabela 1: Stopnje uporabe spletnih storitev na področju upravljanja odnosov s kupci

Razvojne stopnja	Značilnost
1. Podjetje uporablja splet samo za navezovanje in ohranjanje stikov (stopnja kontakta).	Promocija korporacijskega imagea. Javno objavljane korporacijskih informacij. Ponudba kontaktnih informacij.
2. Podjetje uporablja splet za medsebojno sodelovanje.	Informacijska izmenjava. Ciljno trženje ⁶ .
3. Na spletu potekajo že transakcije (spletno trgovanje).	»On-line« transakcija. Naročilo po katalogu. Sodelovanje s poslovnimi partnerji .
4. Podjetje v polni meri uporablja splet za upravljanje odnosov s strankami.	Popolna integracija interneta v na vseh področjih poslovanja.

Vir: Rowley, 2001, str. 205.

Na najvišji razvojni stopnji uporabe spletnih storitev na področju upravljanja odnosov s kupci je internet oz. njegov protokol svetovni splet v poslovanje popolnoma integriran. Tukaj teče dvosmerno komuniciranje v realnem času⁷, kar pomeni, da so informacije o relevantnih spremembah stanja poslovnega sistema že istočasno na razpolago kupcem, ki lahko na podlagi njih sprejemajo učinkovitejše poslovne odločitve. Navadno jim je dovoljen vstop v baze

⁶ Od prodaje vsakomur do poskušanja biti najboljše podjetje pri oskrbovanju dobro opredeljenih ciljnih trgov. Ciljno trženje spodbuja naraščanje števila specializiranih revij, televizijskih programov in internetnih novičarskih skupin (Kotler, 2004, str. 28).

⁷ angl. on-line communication

podatkov, kjer lahko vidijo stanje zalog, proces izvršitve naročila, cene, diskontne lestvice in druge podrobnosti o izdelkih. V medorganizacijskem poslovanju imajo partnerji skozi ektranet organizacije vstop do pomembnih podatkov v bazah partnerjev, vključno z vrednostjo izdelkov in profilom kupcev (Cvikl, 2001, str. 6). V zvezi z odločitvijo o vseh ponujenih informacijah oz. z odločitvijo o globini odnosa se je treba vprašati sledeče:

1. Katere informacije bodo dostopne posameznim partnerjem – pomembna je predvsem ustrezna selekcija informacij.
2. Ali posvečamo zadostno pozornost dostopu do znanja ali podatkov podjetja, varnosti, zasebnosti in zaupnosti. Vsi ti dejavniki govorijo o naravi odnosa podjetja do svojih poslovnih partnerjev. Dostop do informacij mora rasti z zaupanjem in povečevanjem obveznosti. Tako odprto urediti in organizirati obveznosti podjetja do partnerjev je izziv predvsem zato, ker je potrebno graditi odnose na visokem nivoju zaupanja.

V nadaljevanju si oglejmo informacije, ki so izmenjane kot del dvosmernega odnosa v transakciji naročila. Tabela 2 kaže, katere izmed informacij so nujne pri integraciji interneta v podjetje. Na levi strani so informacije, ki jih preko interneta sporoča podjetje kupcu, na desni pa tiste, ki tečejo v obratni smeri.

Tabela 2: Tok informacij v fazi popolne integracije interneta v podjetje

Podjetje	Tok	Kupec
Podrobnosti o izdelku / vpogled v katalog	→	
Cene	→	
Podrobnosti o poslovnem procesu	→	
Vrednost blagovne znamke in sporočila	→	
	←	Podrobnosti o naročilu
	←	Podrobnosti o kupcu / partnerju
	←	Plačilni naslov in naslov prejemnika
	←	Potrditev naročila

Vir: Rowley, 2001, str. 206.

Povezovanje spletnega trženja z ne-spletnim postaja nujno. Največje tržne uspehe dosegajo podjetja takrat, ko njihovo trženje ne temelji zgolj na enem mediju, temveč povezuje več medijev in tako ustvarja optimalne sinergijske učinke. Ne-spletno trženje vedno povezujemo s spletnim in tako izkoristimo najboljše od obeh svetov. Najbolj preprosta povezava uporablja ne-spletne trge in orodja za ustvarjanje osnovnega zanimanja, pridobivanje privoljenja za trženje in vodenje potencialnih strank do spletnih tržnih sistemov. Prva prodaja se zgodi ali na spletu ali pa pod vplivom osebnega stika v poslovnem prostoru, gradnja odnosa s stranko in vzpodbujanje novih nakupov pa se opravljajo preko interneta.

Spletno trženje sodobnim podjetjem daje mnogo novih možnosti, ki jih na ne-spletnih trgih ni. Govorimo predvsem o 100% personalizaciji, usmerjenosti trženja v določene ciljne skupine in naprednem upravljanju odnosov s strankami. Vendar pa spletno trženje samo po sebi ne more biti dovolj učinkovito, saj se večina naših strank še vedno pretežno nahaja v »analognem« svetu, ne digitalnem. Treba je uporabljati kombinacijo obojega, saj tako dosegamo najboljše rezultate (Hrastnik, 2002, str. 16).

Osnovni nasveti upravljanju spletnega trženja v podjetju (Hrastnik, 2002, str. 54):

- Doseganje maksimalnih rezultatov ob minimalnih stroških na spletu zahteva poslovanje s perspektive malega podjetja, čeprav je naše podjetje v resnici veliko, naš tržni proračun pa skoraj neomejen. Vsak v trženje investiran tolar se mora dolgoročno večkratno povrniti. Velika podjetja si kratkoročno morda še lahko privoščijo napake ter nesmotrne porabe virov, s čedalje hitrejšim približevanjem svetovnega poslovanja ter globalno močnejše konkurence pa bodo tudi ta morala poskrbeti, da bo njihovo trženje prinašalo zares maksimalne rezultate ob čedalje nižjih stroških.
- Uspešno izkoriščanje tržnih potencialov interneta zahteva celovito integracijo spletnega trženja v vse poslovne procese podjetja. V nasprotnem primeru bomo izkoriščali morda le 20% potenciala, preostalih 80% pa bo predstavljalo našo oportunitetno izgubo.
- V spletnem trženju ni sovražnikov v obliki drugih podjetij. Ne skušajmo uničiti svoje konkurence, z njimi se raje povežimo. Če ne zaradi skupnega nastopa na slovenskem trgu, pa zaradi skupnega nastopa na globalnih trgih, kjer bodo vaša konkurenca predstavljali svetovni giganti. Spletno poslovanje ne zahteva velike porabe sredstev, temveč premišljeno porabo omejenih sredstev.
- Na internetu glavni kapital ni denar, temveč znanje, prilagodljivost in informacije.
- Spletno trženje ne more nadomestiti klasičnega, kot klasično ne more nadomestiti spletnega, lahko pa ga nadgradi ter mu pomaga do mnogo boljših poslovnih rezultatov.

- Spletno trženje je osredotočeno na stranko, njene potrebe, zahteve, želje in pričakovanja. Naše stranke niso nujno zlo, temveč edini razlog za obstoj našega podjetja.
- Mnoga podjetja se pritožujejo, da sicer vedo, da je njihovo trženje uspešno, ne vedo pa katera polovica. Takšen pristop ni ustrezen, saj edina prava pot do tržnih uspehov zahteva merljive akcije. Ugibanje ter poizkušanje samo zapravljata denar, namesto da bi ga ustvarjala.
- Trženje je investicija, ne strošek. Pravzaprav je dobro trženje ena najboljših investicij, ki jih lahko naredi podjetje.
- Trženje ni ločeni oddelek v podjetju, temveč osnovna enota za določanje poslovnih ciljev ter orodij za doseganje teh ciljev. Najuspešnejša so podjetja, ki uspešno integrirajo trženje v vsa njihova poslovna prizadevanja.
- Poglavitna funkcija spletnega trženja ni ustvarjanje prodaje, temveč ustvarjanje dolgoročnih odnosov.
- Etika je osnovna kvaliteta za dolgoročno uspešno in učinkovito spletno trženje.

Različni raziskovalci so preučevali učinke spletne prisotnosti na doseganje ciljev tržnega komuniciranja. Leong je zbrala poglede managerjev, katera področja trčijo s spletnim učinkom. Presek mnenj daje naslednje ugotovitve glede področij, na katerih je spletno komuniciranje najbolj učinkovito (Leong, 1998, str. 44):

- Kreiranje blagovne znamke, zaznava izdelka, podjetja in imagea.
- Oskrba z informacijami o izdelku ali podjetju.
- Generiranje kvalificiranih prednosti.
- Ravnanje s pritožbami, vprašanji in predlogi.
- Omogočanje dostopa do ektraneta uporabnikom.

Blagovna znamka

Blagovna znamka je ponudba znanega izvora. Ime blagovne znamke lahko ima številne asociacije v zavesti ljudi. Te asociacije tvorijo podobo blagovne znamke. Vsa podjetja si prizadevajo, da gradijo moč blagovne znamke – to je močno, ugodno podobo blagovne znamke (Kotler, 2004, str. 11).

Uspešnost upravljanja odnosov s kupci je v veliki meri odvisna od vrednosti podjetja v očeh kupcev, ki je v močni povezavi z njegovo blagovno znamko. Uporabo interneta pri blagovnih znamkah v svoji knjigi proučujeta avtorja Lindström in Andersen. Podjetje mora najprej opredeliti cilj, ki ga želi doseči z uporabo interneta, graditi blagovno znamko, ustvarjati prihodek ali znižati stroške poslovanja (Lindström in Andersen, 2000, str. 61).

Avtorja Lindström in Andersen uporabo interneta delita na tri področja elektronskega poslovanja, ki so prikazana v sliki 5. Uporaba interneta na navedenih področjih mora biti v skladu z tržno usmerjenostjo podjetja in tako preko vrednosti v očeh kupcev posredno prispeva k dolgoročnemu obstoju podjetja. V merjenju učinkov uporabe interneta za posamezne namene pri doseganju dolgoročnega dobička igrajo posebno vlogo t.i. metrike, ki jih obravnavam v enem izmed kasnejših poglavij⁸ tega dela.

Slika 5: Načini uporabe interneta



Vir: Lindström in Andersen, 2000, str. 61.

⁸ Metrike obravnavam v okvirju poglavja »Upravljanje s strateškimi kupci SOG« in podpoglavja »Razširjenost CRM«.

Medorganizacijski trg v primerjavi s porabniškim

Medorganizacijski trgi imajo več značilnosti, ki se izrazito razlikujejo od značilnosti porabniških trgov (Kotler, 2004, str. 216):

- *Manj kupcev*: Usoda podjetja je lahko odvisna od pridobitve naročil nekaj ključnih kupcev.
- *Večji kupci*: Nekaj večjih kupcev lahko opravi večino nakupov.
- *Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem*: Od dobaviteljev se pogosto pričakuje, da prilagodijo svojo ponudbo. Pri tem odjemalci včasih zahtevajo, da ponudniki spremenijo svoje postopke in poslovanje.
- *Izpeljano povpraševanje*: Povpraševanje po blagu za organizacijsko porabo je izpeljano iz povpraševanja po porabniškem blagu. Zato morajo medorganizacijski tržniki pozorno spremljati nakupne vzorce končnih porabnikov.
- *Neprožno povpraševanje*: Celotno povpraševanje po številnih izdelkih in storitvah za organizacijsko porabo je neprožno, kar pomeni, da spremembe cen nanj le malo vplivajo.
- *Nestavno povpraševanje*: Povpraševanje po izdelkih in storitvah za organizacijsko porabo je precej bolj nestanovitno kot povpraševanje po porabniških.
- *Strokovno kupovanje*⁹: Nabavni zastopniki morajo upoštevati nabavno politiko, omejitve in zahteve podjetja.
- *Več prodajnih obiskov*: Ker je v prodajni postopek vpletenih več ljudi, je za pridobitev organizacijskih naročil večinoma potrebnih več prodajnih obiskov.
- *Neposredno kupovanje*¹⁰: Organizacijski kupci redko kupujejo preko posrednikov; to še posebej velja za tehnično zapletene ali drage izdelke.

Organizacijski kupci čedalje pogosteje predlagajo ali sprejemajo dolgoročne pogodbe z zanesljivimi dobavitelji. Poleg tega medorganizacijski tržniki uporabljajo internet za vzpostavitev ektranetov s pomembnimi odjemalci, da bi tako olajšali in znižali transakcijske stroške. Njihovi odjemalci neposredno vnesejo naročila v računalnik in ta naročila se samodejno prenesejo do dobavitelja. Nekatera podjetja gredo še dlje in prenesejo odgovornost za naročanje na dobavitelje v okviru sistema, ki se imenuje 'ravljanje z zalogo pri dobavitelju'. Ti dobavitelji poznajo ravni zalog odjemalca in prevzamejo odgovornost za njihovo dopolnjevanje (Kotler, 2004, str. 224).

⁹ Podjetja, ki prodajajo izdelke in storitve na medorganizacijskih trgih, imajo opravka z usposobljenimi in dobro poučenimi strokovnimi kupci, ki so večji vrednotenja konkurenčnih ponudb (Kotler, 2004, str. 8).

¹⁰ Oglaševanje igra vlogo, toda pomembnejšo vlogo imajo osebna prodaja, cena in sloves podjetja o zanesljivosti in kakovosti (Kotler, 2004, str. 8).

2.3 Upravljanje odnosov s strankami kot trženjski koncept

Iz masovnega trženja, ko smo en izdelek ponujali množici anonimnih kupcev, prek prodaje določenemu segmentu, smo prišli do ponujanja točno določenega izdelka, ki ustreza potrebam in željam točno določene stranke. V tabeli 3 vidimo razvoj trženja in njegove značilnosti v posameznih obdobjih.

Tabela 3: Razvoj trženja

značilnost \ obdobje	MASOVNO TRŽENJE	CILJNO TRŽENJE	TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV
usmerjenost	produktna	segmentna	k uporabniku
tip stranke	anonimne stranke	segment strank	posamezna stranka
število akcij	nekaj	več	mnogo
doseg akcije	širok	majhen	diskreten
potrebne analize	malo ali nič	glede na segment	podrobna analiza posamezne stranke
odnos s stranko	kratkoročen	kratkoročen	dolgoročen

Vir: Dyche, 2001, str. 26.

V medorganizacijskem trženju je interakcija (soodvisnost, vzajemnost odnosov) med dobaviteljem (ponudnikom) in odjemalcem (kupcem) vse bolj pomembna sestavina učinkovitosti, uspešnosti razvoja in obstoja (dolgoročnosti) nakupno-prodajnih procesov podjetja, s tem pa tudi dobičkonosnosti poslovanja podjetja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 344).

Namen trženja s poudarkom na odnosih je zgraditi vzajemno zadovoljive in dolgoročne odnose s ključnimi strankami – kupci, dobavitelji, distributerji – z namenom, da bi pridobili in ohranili poslovanje z njimi. To dosegajo z obljubljanjem in posredovanjem visokokakovostnih izdelkov in storitev po poštenih cenah drugim strankam. Trženje s poudarkom na odnosih gradi močne ekonomske, tehnične in družabne vezi med strankami. Skrajšuje čas in znižuje stroške v zvezi s transakcijami. V najuspešnejših primerih postanejo rutinske in se ni treba vsakokrat posebej pogajati (Kotler, 2004, str. 13).

Berry (Žabkar, 1999, str. 11) trženjske odnose opredeljuje kot »pridobivanje, vzdrževanje in razvijanje povezav s porabniki«. Ta definicija je sprožila vrsto teoretičnih razmišljanj in raziskav v sodobnem trženju ter trženju na podlagi odnosov tako v teoriji trženja kot sodobni poslovni praksi dala pomembno mesto.

Veliki »tržnik« Paul Postma pravi: »V zvezi s trženjskimi odnosi in njihovim upravljanjem govorimo o poslovni filozofiji, ki postavlja v središče aktivnosti podjetja (in vsake druge organizacije) njegove stranke (tudi dobavitelje in druge deležnike). Gre za nov in odločen korak glede prodajne kulture, ki poudarja sodelovanje in zadovoljevanje potreb odjemalcev ter ponudnikov in pomeni premik od izdelkov in storitev k dolgoročnemu sodelovanju s strankami.«

Spremembe v tehnologiji in gospodarstvu so pripeljale do novega spleta prepričanj in pristopov pri poslovanju podjetij. Tabela 4 prikazuje temeljna prepričanja stare ekonomije in smeri, v katere se spreminjajo.

Tabela 4: Stara ekonomija v primerjavi z novo

Stara ekonomija	Nova ekonomija
Organiziraj po izdelkih	Organiziraj po segmentih kupcev
Bodi usmerjen v donosne transakcije	Osredotoči se na vrednost življenjske dobe kupca
Glej predvsem finančne kazalce	Glej tudi trženjske kazalce
Osredotoči se na delničarje	Osredotoči se na deležnike ¹¹
Trženje je stvar tržnikov	Trženje je stvar vseh zaposlenih
Blagovne znamke gradi z oglaševanjem	Blagovne znamke gradi na rezultatih
Bodi usmerjen v pridobivanje kupcev	Bodi usmerjen v ohranjanje kupcev ¹²
Brez merjenja zadovoljstva kupcev	Meri zadovoljstvo kupcev in stopnjo ohranjanja kupcev
Obljubiti več kot potem uresničiti	Obljubiti manj in uresničiti več kot to

Vir: Kotler, 2004, str. 38.

Ustvarjanje primernih pozitivnih odnosov s strankami je primarnega pomena v trženju, saj je delo z obstoječimi strankami veliko bolj učinkovito od pridobivanja novih. Učinkovit odnos neposredno pospešuje prodajo in posredno zagotavlja večjo zvestobo stranke. Pri več-milijonskih poslih je vsaka stranka izrednega pomena, saj tudi vsi njeni sledeči nakupi občutno pripomorejo k našemu dobičku (Hrastnik, 2002, str. 41).

Novo dobo trženja lahko opredelimo na podlagi naslednjih značilnosti (Postma, 2001, str. 17):

- upravljanje s posamičnimi odnosi s strankami, namesto naslavljanja vseh ali bolj ali manj definiranih ciljnih skupin,
- upravljanje na podlagi informacij shranjenih v podatkovnih bazah in le v manjši meri z analizami tržnih raziskav,
- uporaba medijev za spodbujanje trgovanja, namesto generičnega (tematskega) oglaševanja, s ciljem oblikovanja individualnih odnosov z obstoječimi in potencialnimi strankami.

¹¹ Vrhnji management nove ekonomije se zaveda, da je poleg ustvarjanja dobička za delničarje za poslovni uspeh nujno ustvariti uravnoteženo blaginjo za vse druge deležnike, kot so zaposleni, dobavitelji in distributerji (Kotler, 2004, str. 38).

¹² Večina podjetij v novih kupcih išče rast in prodajno osebje dobro nagradijo, kadar pripeljejo nove stranke. Posledično se prodajno osebje bolj malo ukvarja z zadovoljstvom obstoječih kupcev, kar se odraža v odhajanju le-teh. Podjetja nove ekonomije skušajo na vsak način obdržati obstoječe kupce. Pripeljati novega kupca lahko stane petkrat več kot preprečiti odhod obstoječega (Kotler, 2004, str. 39).

Slika 6 prikazuje koncept spletnega trženja, ki ga moramo razumeti z dveh vidikov:

- *strateški vidik* – opredeljuje trženjske cilje podjetja in utemeljuje zakaj je vredno upravljanju odnosov s strankami v podjetju posvečati posebno pozornost in
- *operativni vidik* – opredeljuje izvajanje transakcij in trženjskih aktivnosti, ki so v podjetju nujne za doseganje strateških ciljev.

Slika 6: Dve dimenziji koncepta spletnega trženja



Vir: Jurše, 2001, str. 50.

Ker lahko na CRM gledamo iz različnih vidikov, obstajajo zanj tudi različne definicije, izmed katerih izpostavimo sledeče:

1. CRM integrira ljudi, procese in tehnologijo, da bi se tako izboljšal odnos do vseh kupcev. CRM je celostni pristop, ki omogoča popolno koordinacijo med vsemi funkcijami, ki so povezane s strankami (Goldenberg, 2002, str. 7).
2. CRM je poslovna strategija, ki vključuje segmente prodaje, trženja in servisa, da bi se tako optimizirali dobičkonosnost, prihodek in zadovoljstvo strank (Shaw, 2002, str. 18).
3. CRM je vpeljava k strankam usmerjene poslovne strategije, ki povzroči preoblikovanje funkcionalnih aktivnosti in zahteva oblikovanje poslovnih procesov, ki so podprti, ne vodeni, s CRM tehnologijo (Lee, 2000, str. 1).

4. CRM pomeni povezovanje strategije poslovanja podjetja, organizacijske strukture in kulture podjetja z informacijami o strankah in informacijsko tehnologijo tako, da so vsi stiki podjetja s stranko namenjeni dolgoročnemu zadovoljstvu stranke in hkrati koristijo podjetju (Ferle, 2002, str. 11).
5. CRM je poslovna strategija izgradnje kvalitetnejših odnosov s strankami, ki jo omogočajo sodobne računalniške tehnologije in ima naslednje značilnosti (www.microsoft.com/slovenija/6ntk, 2001):
 - kupec je v centru poslovne strategije in filozofije podjetja,
 - uvaja nove pristope v celotnem poslovanju ne samo v prodaji,
 - zahteva reorganizacijo poslovnih procesov in
 - zahteva podporo sodobne računalniške tehnologije.

Ugotovimo, da avtorji večinoma poudarjajo pomen CRM kot poslovne strategije¹³, ki:

- omogoča doseganje dolgoročnih ciljev podjetja,
- poudarja vrednost podatkov o kupcih,
- sloni na uporabi sodobne informacijske tehnologije,
- prispeva k trajnejšemu in bolj kvalitetnemu odnosu do vseh kupcev,
- temelji na projektnem organiziranju dela.

2.4 Vzpostavitev upravljanja odnosov s strankami

Ustrezno upravljanje odnosov s strankami v poslovnem sistemu pomeni strateško prednost pred konkurenco, kar dosegamo z uporabo sodobnih tehnologij, kot so internet, podatkovne baze, spletne in mobilne aplikacije in izkopavanje podatkov. Postavitev uspešnega sistema CRM se mora začeti na najvišji organizacijski ravni in pri tem zahteva (Goldenberg, 2002, str. 86):

- močno podporo vodstva,
- k strankam usmerjeno vizijo,
- strategijo, ki vključuje celotno poslovanje podjetja,
- preoblikovanje procesov,
- spremembo kulture in organizacije podjetja,
- uvajanje zapletenih novih tehnologij

¹³ Pri opredelitvi definicije CRM Goldenberg kot izjema namesto izraza poslovna strategija uporablja izraz celostni pristop koordinacije vseh funkcij, ki so kakorkoli povezane s strankami.

- sistemsko integracijo in
- učinkovit sistem za obvladovanje podatkov.

Za uspešno vzpostavitev sistema CRM moramo (www.enaplus.com):

- zgraditi bazo podatkov,
- analizirati in segmentirati potencialne kupce,
- povečati zaupanje in naklonjenost kupcev,
- zagotoviti kupcu pregled nad svojimi naročili,
- vzpostaviti nenehno in individualno komunikacijo s kupci.

Uspešen sistem za celovito upravljanje odnosov s strankami temelji na treh gradnikih (Kirkby, 2001, str. 4):

1. *Življenjski cikel strank*

Organizacija podjetja mora temeljiti na čim bolj optimalnem zadovoljevanju potreb strank v vseh fazah življenjskega cikla. Aktivnosti, ki jih opravljamo v ta namen so pritegnitev, pridobitev, servisiranje in zadržanje strank.

2. *K strankam usmerjeni procesi*

Procesi morajo biti usmerjeni k segmentom strank glede na njihovo dobičkonosnost in življenjski cikel. Produktna ali funkcijska (prodaja, trženje ...) organiziranost podjetij onemogoča optimalno upravljanje odnosov s strankami. Ravno postavitve ustreznih procesov je ena najtežjih nalog v CRM projektih, saj zahteva velike organizacijske spremembe in z nepravilnim pristopom zelo pogosto trči ob velika nasprotovanja na vseh ravneh zaposlenih.

3. *CRM arhitektura*

Za obvladovanje CRM sistema potrebujemo ustrezno tehnološko infrastrukturo, ki bo vsebovala aplikacije za podporo k strankam usmerjenim procesom v celotnem življenjskem ciklu strank. Te aplikacije morajo biti tesno integrirane, saj le tako lahko omogočijo celovit in konsistenten pogled na stranko v vsem podjetju.

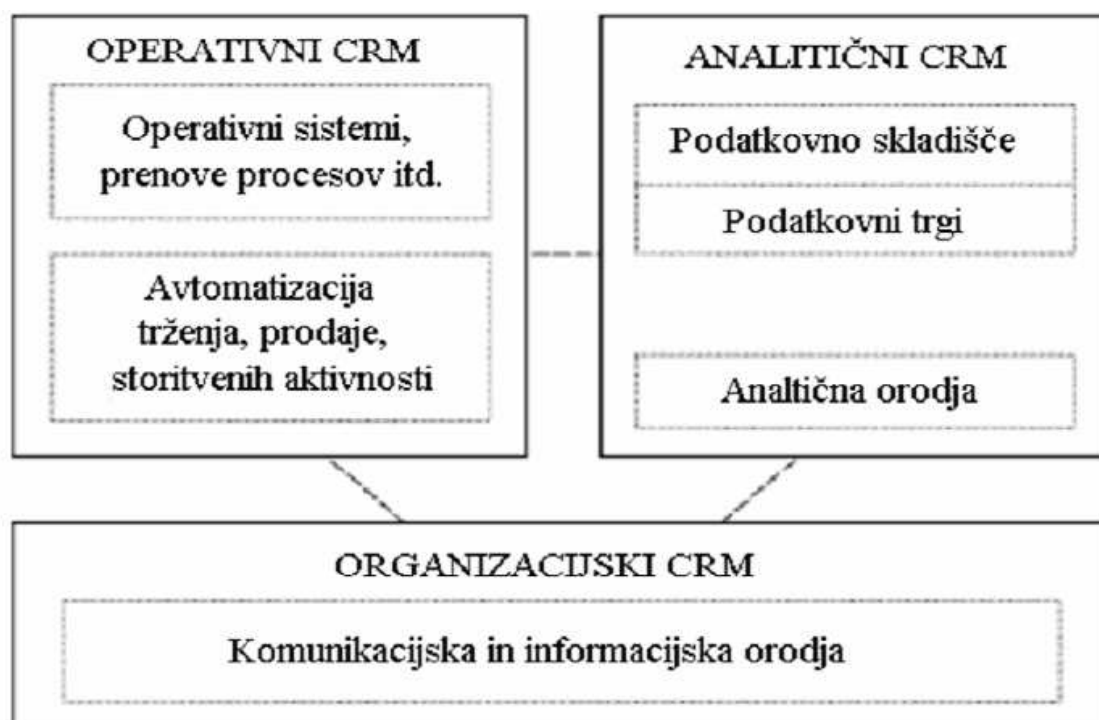
CRM arhitektura

Uvajanje sistema CRM zahteva v podjetju spremembe na treh področjih, in sicer operativnem, analitičnem in organizacijskem (slika 7), kar s tehnološkega vidika predstavlja predvsem vzpostavitev integriranega k stranki usmerjenega informacijskega okolja (Midden, 2001, str. 3):

1. *Operativni CRM*

Operativni¹⁴ CRM se v podjetju nanaša na izvajanje procesov, s katerimi se podjetje povezuje s strankami, sprejema in jim posreduje naročila, opravlja transakcije in strankam nudi dodatne storitve ter podporo. Potrebna je torej podpora k strankam usmerjenih procesov. Za operativni CRM je značilna prenova avtomatizacije oziroma informatizacija poslovnih procesov, predvsem področij, ki največ sodelujejo s strankami (podpora prodaji, trženjskim in storitvenim aktivnostim za podporo strankam). Operativni CRM vključuje tudi postavitev klicnega centra in spletnega portala. Ključno pri upravljanju operativne ravni CRM je vzpostavitev povezanosti vseh sistemov znotraj podjetja.

Slika 7: Sistem CRM v podjetju



Vir: CRM for decision-makers, 2001, str. 38.

2. Analitični CRM

Analitični¹⁵ CRM predstavlja področje, kjer se podjetje ukvarja s postopki za doseganje temeljitega vpogleda v potrebe in želje strank, razumevanja njihovega vedenja ter za predvidevanje njihovih namer. Osnova analitičnega področja je podatkovno skladišče, iz katerega podjetje s pomočjo analitičnih orodij pridobiva koristne informacije. Orodja mu služijo za pripravo analiz (npr. analiz povpraševanja, trženjskih aktivnosti, učinkovitosti klicnega centra, segmentacije strank, donosnosti proizvodov/storitev) in s tem za spremljanje poslovne učinkovitosti podjetja.

¹⁴ angl. operational CRM

¹⁵ angl. analytical CRM

3. Organizacijski CRM

Na ravni organizacijskega¹⁶ (ali povezovalnega oziroma kolaborativnega) CRM uporablja podjetje tehnologije, ki podpirajo komuniciranje med podjetjem in strankami. S strankami torej sodeluje prek elektronske pošte, jih obvešča prek spletnega portala oziroma spletnih strani podjetja (z možnostjo prilagojenih vsebin posamezni stranki). Te možnosti olajšajo sodelovanje s strankami, izboljšajo komuniciranje in povezanost ter usklajenost informacij o strankah tudi znotraj podjetja. S tem si podjetje pridobi večje zaupanje strank in z njimi oblikuje dolgoročne odnose.

Vizija upravljanja odnosov s strankami

Vizija CRM je podoba podjetja, kakršno naj bi to imelo v očeh uporabnikov in iz katere bodo videli, kaj jim podjetje ponuja v razmerju do konkurence in kaj lahko pričakujejo v poslovanju z njim. Definirati jo mora vodstvo podjetja glede na poznavanje trga in uporabnikov. Pred definicijo same vizije si mora vsako podjetje postaviti svojo definicijo CRM, ki je odraz posebnosti v panogi in ciljev podjetja.

Vizija CRM se začne z opisom blaga ali storitve, ki ga podjetje ponuja. Nadaljuje se z opisom koristi oziroma vrednosti, ki jih bo stranka imela, s poudarkom na kakovosti, inovativnosti, prilagodljivosti posebnim željam, servisu in na ostalih za stranko pomembnih dejavnikih, na katerih se bo gradila njena zvestoba. Skupna ponudba za ciljnega kupca mora presegati konkurenco. Vizija mora vsebovati tudi želeno obnašanje oziroma izkušnje strank.

Strategija upravljanja odnosov s strankami

Strategija CRM je sinteza (Kirkby, 2001, str. 3):

- strategije trženja:
 - temelji na življenjskem ciklu produkta,
 - cilj je predvsem tržna pozicija,
- in strategije odnosov do strank:
 - temelji na življenjskem ciklu strank,
 - cilj je vzpostavitev odnosa do strank, ki bo prinesel dodano vrednost stranki in podjetju.

Strategija CRM določa, kako bo podjetje gradilo dobičkonosne odnose s strankami in doseglo njihovo zvestobo. Cilji strategije morajo biti merljivi. Pri tem ni glavni poudarek na produktu, temveč na zadovoljevanju potreb strank, s čimer dobimo zadovoljne in zveste stranke. Le to lahko dolgoročno prinese konkurenčno prednost na trgu in uspešnost (Kirkby, 2001, str. 17).

¹⁶ angl. collaborative CRM

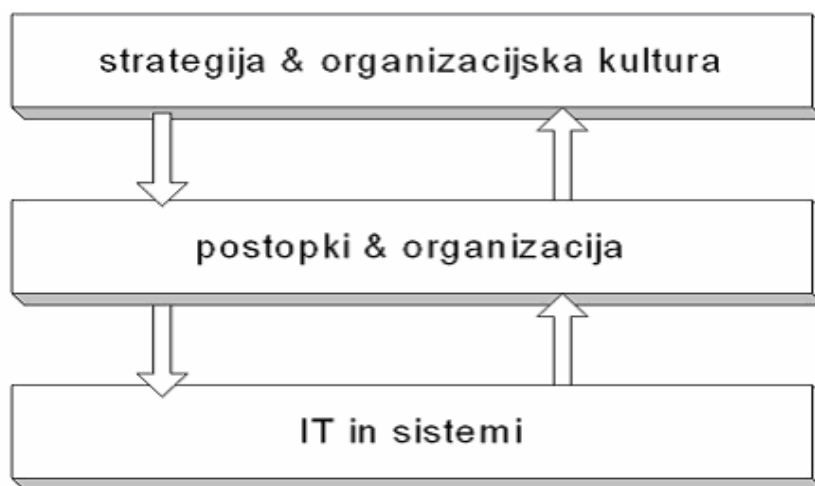
Postopek določanja strategije CRM (Radcliffe, 2001, str. 7):

- analiza lastnega položaja in položaja naših strank na trgu,
- segmentacija uporabnikov in strank ter identifikacija ciljnega segmenta,
- določitev ciljev za posamezen segment strank glede na njihov življenjski cikel,
- določitev metrik za nadzor nad izvajanjem strategije,
- oris strategije za prilagoditev ponudbe (cene, produkti, storitve in servis) za posamezen segment strank,
- določitev človeških in tehničnih virov, potrebnih za izvedbo strategije.

Organizacijska struktura za CRM

Večina podjetij je organizirana bodisi na produktni osnovi, kar pomeni, da se organizacijsko delijo na oddelke, ki proizvajajo določen izdelek, ali na funkcijski osnovi, kjer obstajajo oddelki za finance, informatiko, kadrovske oddelke in drugi. Takšne organizacijske oblike niso primerne za podjetje, usmerjeno k strankam. Če se hoče spremeniti, se mora organizirati na osnovi segmentov strank (npr. visoko dobičkonosni in nizko dobičkonosni) in njihovega življenjskega cikla. Da izvajanje sprememb v podjetju ne bi bilo prehitro je priporočljivo v enem letu spremeniti največ eno do dve ravni organizacijske strukture.

Slika 8: Nivoji CRM v SOG



Vir: Semolič, 2002a, str. 386.

Slika 8 prikazuje kako so posamezni gradniki CRM medsebojno odvisni in podrejeni drug drugemu. V tem smislu je za podjetja SOG bistveno, da njihova organizacijska struktura ne otežuje ali celo preprečuje uvajanja posameznih gradnikov v poslovanje. Omogočati mora, da je v podjetju mogoče slediti poti, ki je načrtovana v njegovi strategiji.

Integracija stranke v poslovne procese podjetja

Splošno znano dejstvo je, da zaposleni v podjetjih delajo bolje kadar čutijo in tudi vidijo, da vplivajo na poslovne odločitve v podjetju, pogoje dela, razvoj in podobno. Podobno velja za naše stranke. Možnosti za dolgoročno poslovanje z njimi preko močnega odnosa se povečajo, ko strankam omogočimo neposredno vpletenost v poslovne procese našega podjetja¹⁷.

Strankam damo možnost kritike na naš odnos do njih. Vprašajmo jih, kaj jim je pri nas všeč in kaj ne. Kaj bi spremenile pri naših produktih, da bi še bolj zadovoljevali njihove potrebe? Kaj jim je bolj všeč pri naših konkurentih? Kakšne načine plačila si želijo, kakšne pogoje poslovanja in kakšne dodatne ugodnosti? Kakšne informacije potrebujejo. Ali želijo poslovanje z nami izvajati samo še preko interneta, se tako izogniti stiku s prodajalcem in zmanjšati ceno produktov ali storitev? Ali bi želele z nami sodelovati pri razvoju novih produktov? Najpomembneje je, da se ne ustavimo le pri vprašanjih, temveč da njihove odgovore upoštevamo in jim to tudi pokažemo. Začnimo pri preprostem spoznavanju in preoblikovanju podjetja skozi oči naših strank, možnosti za nadaljevanje poti so neomejene (Hrastnik, 2002, str. 31).

V zadnjih dveh desetletjih je bil glavni cilj podjetij povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov, zato je bil velik poudarek na preoblikovanju poslovnih procesov, kar pa ni vedno prineslo želenih rezultatov, velikokrat tudi zaradi neupoštevanja vpliva strank v teh procesih. Preoblikovanje k strankam usmerjenih procesov¹⁸ je različica preoblikovanja poslovnih procesov¹⁹, pri čemer je glavni cilj izboljšanje odnosov s strankami.

Uspešno preoblikovanje k strankam usmerjenih procesov zahteva (Thompson, 2001, str. 16):

1. Pregled vseh procesov, pri katerih podjetje prihaja v stik s strankami

Najprej moramo popisati vse procese, ki imajo kakršenkoli stik s strankami oziroma vplivajo na odnos z njimi. Njihovo število je odvisno od organizacije podjetja in v povprečju jih je od 100 pa do 1000 in več.

2. Identifikacija ključnih procesov s stališča stranke

Pri tej analizi imajo glavno vlogo podatki, pridobljeni od strank. Pri tem ponavadi ugotovimo, da je 10 do 50 procesov 99 odstotkov tega, kar je pomembno zanje. Treba je tudi ugotoviti, s katerimi od teh procesov stranka ni zadovoljna, nemalokrat se identificirajo tudi procesi, ki jih podjetje nima. Ravno tem je treba posvetiti največ pozornosti.

3. Prednostno razvrščanje glavnih procesov v povezavi s cilji CRM strategije

¹⁷ To velja le za stranke, ki si tega želijo, nikakor pa jih s tem ne smemo posiljevati, še posebej če je očitno, da jih tako globoka povezava z nami ne zanima.

¹⁸ angl. customer process reengineering

¹⁹ angl. business process reengineering

Treba je preučiti vpliv glavnih procesov, ki vplivajo na odnose s strankami in cilje v strategiji CRM. Na podlagi tega sestavimo prioriteto listo procesov, ki jih je treba prenoviti najprej.

4. Analiza ključnih procesov z vidika vrednosti za stranke

Tu moramo s pomočjo strank ugotoviti, kaj natančno pričakujejo od tega procesa. Pri tem moramo biti pozorni na to, kaj je mogoče oziroma kaj moramo najmanj narediti, da bodo stranke zadovoljne.

5. Vpeljava potrebnih sprememb

Pri tem moramo upoštevati, da sprememb ne moremo uvajati čez noč in da uspešna sprememba kompleksnejših procesov lahko traja tudi leto in več.

6. Postavitev lastnikov procesov

Ker večina procesov zahteva sodelovanje več oddelkov, potrebuje vsak proces svojega lastnika, ki bo skrbel za njegovo nemoteno delovanje.

7. Analiza odvisnosti ključnih procesov od poslovnih partnerjev

Za vsakega od glavnih procesov, ki vključuje sodelovanje poslovnih partnerjev, moramo preučiti vpliv na učinkovitost procesa. Če je ta velik, moramo bodisi spremeniti proces ali pa spremeniti odnos s poslovnim partnerjem.

8. Določitev ravni zagotovljenih storitev²⁰

Nekateri glavni procesi zagotavljajo določenim strankam storitve, od katerih so zelo odvisne. Njihovo slabo delovanje ima lahko hude finančne posledice za stranke, zaradi česar lahko od nas zahtevajo odškodnino. Zato je v takih primerih treba določiti raven zagotovljenih storitev.

9. Segmenti strank po vrednosti in njihov vpliv na procese

Potem ko smo določili glavne procese, načrtovali njihove izboljšave in določili raven zagotavljanja storitev, moramo pogledati, kakšen je njihov vpliv na naš najbolj dobičkonosni segment strank, in po potrebi kaj spremeniti. Naš cilj je, da zagotovimo kritje osnovnih potreb za vse svoje stranke, nato pa prioritete naloge najprej uskladimo s potrebami najbolj dobičkonosnega segmenta. Seveda je pri tem treba vzpostaviti določeno ravnovesje med potrebami in dobičkonosnostjo posameznih segmentov strank.

Informacije za opis strank

Skladno s konceptom kupca usmeritve podjetja na trg, podjetja zbirajo informacije o minulih transakcijah, demografskih in psihografskih značilnostih ter preferencah glede medijev in distribucije za vsakega kupca. Upajo, da bodo dosegla dobičkonosno rast na podlagi doseganja večjega deleža v izdatkih vsakega kupca s pomočjo gradnje zvestobe kupcev in osredotočenostjo

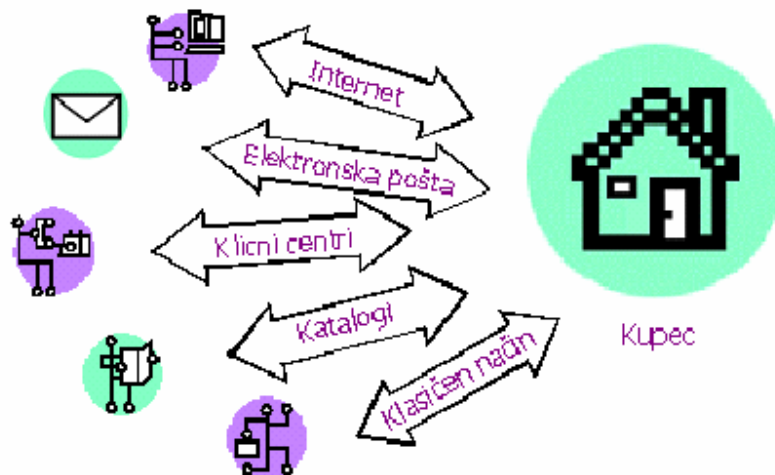
²⁰ angl. service level agreement (SLA)

na vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe. Sposobnost podjetja, da se ukvarja s posameznim kupcem, je postala izvedljiva zaradi napredka pri prilagajanju proizvodnje, računalnikih, internetu in računalniških programih za trženje na podlagi podatkovnih baz (Kotler, 2004, str. 26).

Stranke prihajajo v stik s podjetjem različno, na primer prek telefonskega klica, pisma, računa, zahvale, obiska spletne strani, dostave izdelka ali storitve, televizijske reklame, elektronske pošte in drugega. Zato dobiva podjetje informacije o strankah po različnih poteh iz številnih virov. Informacije o strankah so tako ponavadi raztresene po različnih oddelkih, nepovezanih računalniških sistemih in bazah podatkov²¹. To nam onemogoča celovit vpogled v stanje stranke, njeno zgodovino, ustrezno segmentiranje strank in povečuje stroške vzdrževanja podvojenih podatkov.

Enotna podatkovna baza z vsemi informacijami o strankah je idealna rešitev s stališča usklajenosti podatkov in njenega upravljanja. Je pa ta ideja žal težko uresničljiva zaradi velikega števila sistemov in baz podatkov, ki hranijo informacije. Zato je treba kar najbolj zmanjšati število teh podatkovnih baz in sisteme ustrezno integrirati²². Slika 9 prikazuje različne mehanizme komuniciranja podjetja s svojim kupcem, pri čemer je pomembno, da z vsemi mehanizmi nastopa enotno – na podlagi enakih informacij.

Slika 9: Enoten obraz podjetja do kupca



Vir: www.microsoft.com/slovenija/6ntk, 2001.

²¹ Od zbiranja podatkov o prodaji do vzpostavljanja bogatega skladišča podatkov o nakupih, preferencah, demografskih značilnostih in dobičkonosnosti posameznih kupcev. Podjetja lahko nato uporabijo tehnike rudarjenja podatkov za odkrivanje novih segmentov in trendov, ki se skrivajo v podatkih (Kotler, 2004, str. 29).

²² Pri tem moramo paziti, da uporabimo in ustrezno integriramo vse sisteme (npr. ERP, SCM ...), ki vplivajo na podatke o strankah.

Za CRM ni rešitve brez enotne zbirke podatkov o strankah, ki mora biti preprosto dostopna in razumljiva. Današnja tehnologija je dovolj razvita, da omogoča individualizirano spremljati stranke, obvladovati velikanske količine podatkov, izvajati potrebne analize, zagotavljati varnost podatkov in vsega potrebnega za izdelavo takih rešitev. Podjetje naj bi imelo iste skupne podatke o vseh strankah, ker tako omogoča preprosto uporabo podatkov o stranki v različnih delih organizacije (Ferle, 2002, str. 12).

Iznajdljiva podjetja ujamejo podatke vsakokrat, ko kupec stopi v stik s katerimkoli izmed njihovih oddelkov. Točke stika vključujejo nakup, zahtevo po obisku serviserja, spletno poizvedbo ali uporabo kartice zvestobe (Kotler, 2004, str. 54). Ko želimo določiti podatke, potrebne za opis stranke, se moramo najprej vprašati katere podatke o stranki potrebujemo za uspešno načrtovanje in optimiranje odnosov z njo. Zatem pregledamo vse obstoječe vire podatkov in določimo podatke, ki jih potrebujemo iz zunanjih virov. Pri tem moramo paziti, da določenih podatkov ne uporabljamo zgolj zato, ker so dosegljivi, nimajo pa nikakršne uporabne vrednosti²³. Ko smo prišli do vseh potrebnih podatkov, jih organiziramo v podatkovno skladišče in z ustreznimi orodji pripravimo opis strank.

Na splošno lahko podjetja svoje podatkovne baze uporabljajo za (Kotler, 2004, str. 54):

- iskanje morebitnih kupcev²⁴,
- odločanje o tem, kdo naj prejme določeno ponudbo,
- okrepitev kupčeve zvestobe²⁵,
- ponovno oživitev nakupov²⁶,
- izogibanje resnim napakam.

Aplikacije CRM

Aplikacije CRM predstavljajo programske rešitve za pridobivanje in obdelavo podatkov, ki omogočajo uresničevanje strategije CRM in pripadajočih aktivnosti. Vsaka aplikacija CRM ni primerna za vsako podjetje ali skupino podjetij. Enačenje CRM z aplikacijo je verjetno najbolj razširjeno napačno razumevanje, predvsem po zaslugi nekaterih ponudnikov. Ti ponujajo aplikacije CRM kot sredstvo za reševanje vseh težav podjetja (Lee, 2000, str. 85).

²³ Predvsem ko so naše stranke podjetja, je priporočljivo uporabljati tudi zunanje vire s podatki o bonitetah (npr. Dun & Bradstreet)

²⁴ Podjetje zgradi bazo morebitnih kupcev z odzivi na oglase, ki vsebujejo priložene dopisnice ali brezplačne telefonske številke. Najbolj zanimive nato pokliče po telefonu, po elektronski pošti ali jih obišče osebno.

²⁵ Če si podjetja zapomnijo porabnikove preference, mu lahko pošljejo primerna darila, kupone s popusti ali zanimivo čtivo.

²⁶ Podjetja lahko vgradijo samodejne programe za pošiljanje pošte, ki pošiljajo čestitke za rojstni dan in obletnico, opomnike za božične nakupe ali zunajsezonska znižanja. Podatkovna baza podjetju pomaga oblikovati privlačne in pravočasne ponudbe.

Osnovne funkcionalnosti aplikacij CRM (www.microsoft.com/slovenija/6ntk, 2001):

- upravljanje kontaktov,
- povezava s klicnimi centri,
- podpora servisnim centrom in prijava napak,
- dostop do podatkov preko interneta,
- brezžični dostop do podatkov²⁷.

Aplikacije CRM delimo glede na področje uporabe (www.microsoft.com/slovenija/6ntk, 2001):

- Operativni CRM, v katerega sodijo vse aplikacije, ki so potrebne, da lahko obravnavamo poslovanje s stranko kot celovit poslovni proces. Tukaj mislimo predvsem to, da imamo na vsakem kanalu s katerim poslujemo s stranko, podatke o njej in možnost dodajanja novih informacij.
- Kolaborativni CRM, je množica aplikacij, s katerimi zunanji akterji poslovnega sistema neposredno komunicirajo s podjetjem (npr. portal).
- Analitični CRM, katerega naloga je upravljanje analiz nad vsemi podatki, ki jih imamo o strankah. S pomočjo pridobljenih modelov in napovedi lahko bolje spoznavamo stranko, ji prilagamo storitve in izdelke ter izboljšamo načine poslovanja z njo.

Internetne (spletne) trgovine so ena od aplikacij, ki med drugim omogočajo velik del uresničevanja CRM kot poslovne strategije. Razvoj interneta in internetnih aplikacij je naredil pravo revolucijo v medčloveških komunikacijah. Ker so odnosi s strankami osrednja tema CRM, se internet intenzivno uporablja kot komunikacijski kanal, ki lahko doseže široko populacijo. Prek njega se lahko izvaja določene tržne, prodajne in servisne aktivnosti veliko učinkoviteje in ceneje kot prek tradicionalnih komunikacijskih kanalov (Lee, 2000, str. 89).

Nepovezane aplikacije so ovira za učinkovitejše izvajanje poslovnih procesov v podjetju. Možnih je več načinov integracije, od fizičnih prenosov podatkov, skupnega vmesnika več aplikacij do modeliranja poslovnih procesov. Doseči moramo povezan in hkrati neodvisen način delovanja več aplikacij, primerno za uporabo v podjetju ali med podjetji. Integracija aplikacij med podjetji je v bistvu komunikacija med podjetji oziroma elektronska izmenjava podatkov (Korošec, 2003).

Uporaba različnih orodij za gradnjo odnosov mora biti osnovana na trženjski strategiji podjetja, že obstoječih postopkih dela s strankami in podprta s strani zaposlenih v podjetju. Predvsem zaposleni predstavljajo kritični dejavnik gradnje in vzdrževanja odnosov s strankami. Če ne bodo iniciative o uvedbi CRM povsem podpirali in vzpostavljena orodja tudi uporabljali, hkrati pa s strankami delali v smislu naše celovite strategije, ne bodo spletna orodja nikoli prišla do pravega izraza in učinka (Hrastnik, 2002, str. 42).

²⁷ angl. WAP – Wireless Application Protocol

2.5 Upravljanje s strateškimi kupci SOG

Cilj upravljanja odnosov s kupci je povečevanje premoženja v kupcih. Premoženje v kupcih je vsota diskontiranih vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe vseh kupcev podjetja. Dvig zvestobe kupcev torej povečuje premoženje v kupcih. Proces razvoja kupca poteka v naslednjih fazah²⁸ (Kotler, 2004, str. 76):

- kandidati,
- novi kupci,
- ponovni kupci,
- stalni kupci,
- kupci člani,
- zagovorniki,
- partnerji.

Cilji uvedbe CRM v SOG so:

- postati pomembni poslovni partner strateških kupcev (SK) SOG,
 - obvladovati tehnologije SK,
 - obvladovati standarde SK,
 - postati razvojni partner SK,
 - vzpostaviti elektronsko poslovanje med SK in SOG,
 - razviti ključne konkurenčne sposobnosti podjetja integratorja SOG in vseh sodelujočih podjetij,
- povečati obseg prometa z izbranimi SK SOG;
- dogovoriti specializacijo in sodelovanje med zainteresiranimi podjetji SOG,
- vzpostaviti poslovanje navideznega podjetja (NP), ki vključuje vsa sodelujoča podjetja,
- postaviti organizacijo in standarde za nadaljnji razvoj in širitev NP,
- povečati dobičkonosnost poslovanja sodelujočih podjetij.

²⁸ Kupec se lahko v vsaki fazi razvoja odloči za drugo podjetje, s čimer postane nedejavni ali nekdanji kupec.

Danes se čedalje več podjetij zaveda, kako pomembno je zadovoljevati in obdržati kupce. Zadovoljni kupci tvorijo kapital podjetja, ki se skriva v odnosih. Tule je nekaj zanimivih dejstev o zvestobi kupcev (Kotler, 2004, str. 75):

- Pridobiti nove kupce lahko stane petkrat več, kot nas stane zadovoljiti in obdržati kupca. Zadovoljne kupce je izjemno težko prepričati, naj zamenjajo trenutnega dobavitelja.
- Povprečno podjetje vsako leto izgubi 10 odstotkov svojih kupcev.
- Petodstotno zmanjšanje stopnje izgubljenih kupcev lahko na letni ravni dobiček poveča za 25-85 odstotkov, kar je odvisno od panoge.
- Donosnost kupca se s časom, trajanjem njegove zvestobe, ponavadi zvečuje.

Potrebe ključnih kupcev SOG (Semolič, 2002, str. 355):

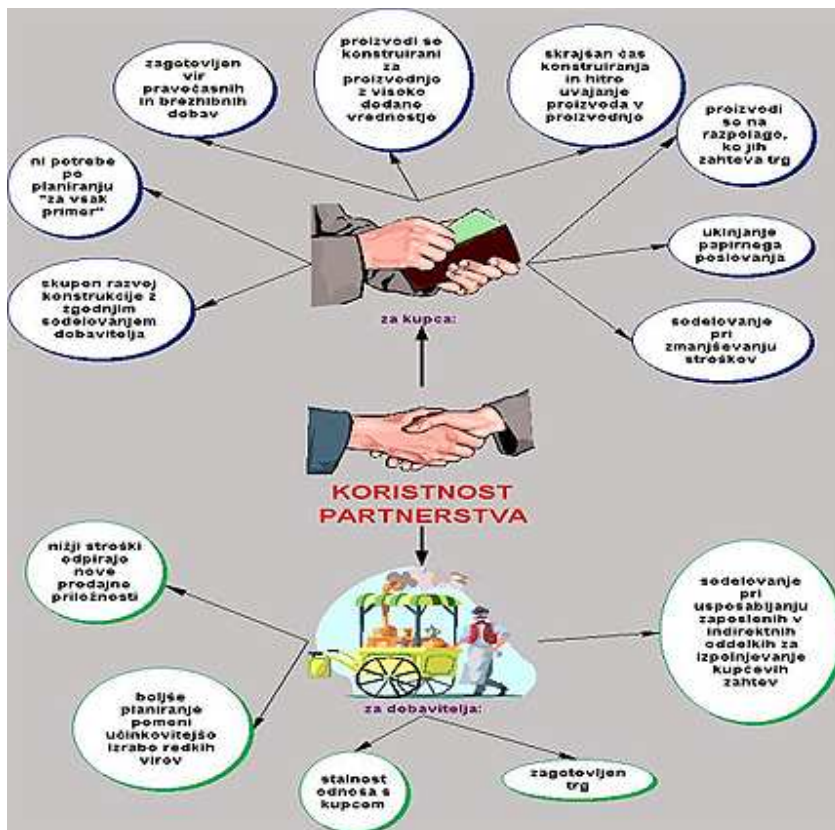
- krajši časi realizacije naročil,
- nižji stroški izvedbe naročil,
- varnost realizacije naročil do dogovorjenega roka,
- nove tehnološke rešitve,
- ponudba celostne rešitve,
- fleksibilna proizvodnja,
- novi načini iskanja dobaviteljev (elektronske borze),
- ponudba novih storitev,
- razvojno spremljanje in sodelovanje,
- kakovost in okoljevarstvena naravnost.

Upoštevanje CRM načina poslovanja prinaša podjetju koristi v razmerju do njegovih kupcev in njegovih dobaviteljev. Poslovni odnosi v takšnem okolju temeljijo na partnerskem zaupanju in ažurnem informiranju. V takšnih odnosih je dobronamernost tista vrlina, ki določa način usklajevanja vseh aktivnosti, ki določajo uspešnost pri doseganju skupnih ciljev. Slika 10 prikazuje konkretne koristi uvedbe CRM v orodjarsko podjetje. Neposredno največ koristi občuti podjetje, ki sodeluje s takšnim podjetjem. V partnerskem razmerju lahko nastopa kot njegov kupec ali pa kot njegov dobavitelj.

Ena temeljnih vrednosti, ki jo kupci pričakujejo od ponudnikov, je visoka kakovost²⁹ izdelkov in storitev. Za večino zgolj povprečna kakovost ni več sprejemljiva. Podjetja, ki želijo ostati v igri,

²⁹ Opredelitev kakovosti Ameriškega združenja za nadzor kakovosti: Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki vplivajo na njegovo/njeno zmožnost za zadovoljitev izraženih ali drugače očitnih potreb.

Slika 10: Koristi CRM načina poslovanja v orodjarstvu



Vir: www.toolscluster.net, 2004.

kaj šele biti uspešna, morajo sprejeti koncept celovitega obvladovanja kakovosti³⁰ (TQM). Celovito obvladovanje kakovosti je celostni organizacijski pristop, ki temelji na nenehnih izboljšavah kakovosti procesov, izdelkov in storitev podjetja (Kotler, 2004, str. 84).

Potrebno je upoštevati, da poslovni proces brez vgrajenih elementov celovitega obvladovanja kakovosti, brez tržnega gledanja na proces, brez uporabe sodobnih informacijskih tehnologij sploh ne bo funkcioniral (Dulc, 2003, str. 4). V zvezi s potrebami ključnih kupcev posebej poudarimo standarde kakovosti, med njimi konkretno standard ISO 9001: 2000, ki preko izpolnjevanja kriterijev zanesljivega dobavitelja v zadnjem času vse bolj pomembno vpliva na odločitve o konkretnih naročilih. Osredotoča se na odjemalca, procesni pristop in nenehno izboljševanje kvalitete.

³⁰ angl. Total Quality Management (TQM)

Pogovorni jezik podjetja partnerja

Problema pogovornega jezika se moramo zavedati tudi na področju elektronske nabave in prodaje med podjetji. Gre za določanje standarda poslovanja in za odločitev o tem, na osnovi katerega šifranta bo tekla komunikacija. Z vidika določanja standardov medsebojnega razumevanja v elektronskem poslovanju med dvema partnerjema imamo dve možni situaciji.

V prvi gre za odnos monopolist in podrejeni. V tem primeru monopolist sam določi standarde elektronskega poslovanja, vsi ostali, ki želijo z monopolistom sodelovati v elektronskem poslovanju, pa se tem standardom podredijo. Kdor sprejme njihove standarde, lahko uporabi od njih ponujeni sistem. Takšna situacija nastopa v avtomobilski industriji, kjer gre za zelo močna avtomobilska podjetja, ki diktirajo standarde množici manjših kooperantov. V takem odnosu se elektronsko poslovanje relativno hitro razvije.

Odnos, ki najpogosteje pripelje do relativno bornega rezultata na področju elektronskega poslovanja, je odnos med dvema enakovrednima partnerjema. V tem odnosu vsak od partnerjev želi v celoti poslovati v svojem pogovornem jeziku in ne odstopa od svojega šifranta. V primeru vztrajanja na tej odločitvi do elektronske izmenjave dokumentov ne pride oz. pride do tega v okrnjeni obliki (elektronska pošta samo nadomešča klasično pošto oz. faks ali pa pride le do prenašanja določenih informativnih podatkov).

Možna rešitev izpostavljenega problema je imenovana simulacija podrejenosti. Pri tem morata poslovna partnerja, simulirati stanje podrejenosti. To pomeni, da se eden od partnerjev postavi v vlogo podrejenega, drugi pa mu to (storitev) plača. Tisti, ki se postavi v vlogo podrejenega, mora prevzeti šifrant svojega poslovnega partnerja, ga integrirati v svoj informacijski sistem in z nadrejenim poslovnim partnerjem sodelovati samo v njegovem pogovornem jeziku (Jelovčan, 1999, str. 3).

Ne glede na to, kdo se v takem odnosu podredi, gre izključno za odločitev in ocenitev, pri kakšnem obsegu in vrednosti poslovnih transakcij se bo naložba v razvoj informacijskega sistema povrnila. Interes sodelovanja je tisti, ki edini lahko najde prag, pri katerem pride do realizacije integrirane rešitve. V večini primerov je edino logično, da pride do situacije simulirane podrejenosti v poziciji pričakovanja večletnega kvalitetnega poslovnega sodelovanja. Odločanje o pravilih za elektronsko poslovanje podjetja s tega vidika je torej tesno povezano z upravljanjem nabavnih verig (SCM) in upravljanjem s strateškimi kupci (CRM).

Razširjenost CRM

Po raziskavi podjetja META group³¹ (www.ipmit.si, 2004) o uporabi rešitev CRM glede na industrijske panoge je CRM najbolj zakoreninjen v bančništvu, saj zasledimo prve zametke rešitev CRM v tej panogi že pred več kakor 30 leti. Banke so že zdavnaj začutile potrebo po enotnem vodenju strank in vzdrževanju evidence o tem, kakšne storitve uporabljajo stranke. V tabeli 5 vidimo podatke tržne raziskave, iz katerih razberemo katere panoge izmed proučevanih so tiste, ki bodo v prihodnosti imele največ koristi od uvedbe CRM. Navedeni deleži podjetij kažejo, da bodo to predvsem podjetja v panogah visoke tehnologije in zavarovalništva.

Tabela 5: Uporaba CRM po industrijskih panogah

Panoga	Uporaba CRM danes	Uporaba CRM v prihodnosti
Bančništvo	100%	100%
Maloprodaja	50%	75%
Proizvodnja	15%	46%
Telekomunikacije	60%	80%
Visoke tehnologije	17%	83%
Zavarovalništvo	13%	75%

Vir: www.ipmit.si, 2004.

Za podjetja, ki so že vpeljala CRM, je značilno, da obravnavajo stranke kot posameznike s poudarkom na zadrževanju strank tako, da jih spodbujajo k zvestobi z natančno pripravljenim navzkrižnim prodajanjem izdelkov/storitev, merjenjem učinkovitosti promocijskih dejavnosti, razumevanjem vrednosti posameznih strank in podobnim (Ferle, 2002, str. 12).

Zaradi projektov CRM, ki niso dajali zelenih rezultatov, se je začelo podrobno analizirati in načrtovati projekte CRM predvsem glede na donosnost naložbe³², kar je prineslo uporabo metrik. Postaviti jih moramo že v najzgodnejši fazi CRM projekta, saj z njimi stalno spremljamo doseganje zadanih ciljev in po potrebi modificiramo strategijo CRM in potek vpeljave. Metrike so orodje za upravljanje sprememb, pomembne pa so tudi pri stimuliranju zaposlenih, saj se z

³¹ Podjetje META Group je med vodilnimi podjetji v svetu, ki so osredotočena na analize, raziskave in svetovanje v IT, namenjeno preoblikovanju in podpori poslovanja.

³² angl. return of investment (ROI)

ustreznimi metrikami lahko preprosto določi uspešnost zaposlenih, tistih, ki delajo v klicnih centrih, in tistih v prodaji. Določitev metrik za uspešnost projekta CRM na višjih ravneh (npr. na ravni podjetja) je zelo kompleksna in zahtevna. Metrika ne more biti neka splošna ocena, kot na primer: izboljšali smo odnose s kupci, temveč morajo (www.microsoft.com/slovenija/ntk, 2003):

- biti kvantificirane,
- biti časovno opredeljene,
- imeti nosilca odgovornosti.

Metrike lahko hierarhično razdelimo na naslednja področja glede na organizacijske ravni v podjetju (Thompson, 2001, str. 121):

1. Korporativne metrike

Te metrike CRM, kot tudi cilje, postavlja uprava podjetja. Morajo biti jasne in preprosto merljive in niso nujno specifične za CRM. Namenjene so predvsem zunanjemu svetu (npr. investicijskim analizam). Uporabljamo jih za merjenje: tržnega deleža, rasti, dobička, dohodkov...

2. Strateške metrike

Prek teh metrik v glavnem ocenjujemo uspešnost strategije CRM. Določajo jih na izvršilni ravni organizacije. V splošnem analizirajo odnos strank do podjetja. Uporabljamo jih za merjenje: dobičkonosnosti strank, zvestobe strank, stroška pridobitve nove stranke...

3. Operativne metrike

To so metrike na taktični ravni in z njimi ocenjujemo uspešnost vpeljave strategije CRM. Operativne metrike uporabljamo za merjenje: dobička pri prodaji, deleža navzkrižne prodaje, stroškov prodaje in servisnih storitev, tveganosti prodaje...

4. Infrastrukturne metrike

Te metrike merijo učinkovitost določenih procesov in omogočajo podatke za operativne in strateške metrike. Uporabljamo jih za merjenje: števila klicev v klicni center, odzivnega časa na klice, razpoložljivosti spletnega strežnika...

2.6 Upravljanje oskrbovalnih verig

Elektronske transakcije zahtevajo manj rutinskega vnosa informacij, manjšo verjetnost napak pri pretipkavanju, nižje stroške za poštnino, hitrejši cikel ponudbe, naročila in plačila ter s tem nižji obseg zaloge. Elektronsko trgovanje prinaša tudi možnost integracije med procesi in upravljanje oskrbovalnih verig³³ (SCM).

³³ angl. Supply Chain Management

Sredi leta 1992 so najuspešnejša podjetja v ZDA oblikovala posebno skupino za proučevanje učinkovitega odziva porabnikom³⁴. Naloga skupine je bila proučevanje oskrbovalne verige s špecerijskimi proizvodi in njenih poslovnih postopkov, da bi lahko ugotovili potencialne priložnosti za spremembe v postopkih ali v tehnologiji, ki bi lahko naredile oskrbovalno verigo bolj konkurenčno.

Rezultat dela skupine za proučevanje učinkovitega odziva porabnikom je bilo poročilo, v katerem so predstavljene največje priložnosti za zmanjšanje stroškov v oskrbovalni verigi (Kurt, 1993, str. 12). Najpomembnejše za realizacijo teh priložnosti je sprememba odnosov med poslovnimi partnerji. Odnosi se morajo spremeniti iz dobi/zgubi³⁵ v dobi/dobi³⁶, v katerem vsi partnerji delajo skupaj na zmanjšanju stroškov celotne verige in zagotavljanju večje vrednosti za porabnika.

V obdobju od izdelave prve prototipne rešitve izmenjavanja poslovnih listin pa do danes, so se močno razvile tudi druge oblike elektronskega poslovanja, ki omogočajo povezovanje poslovnih partnerjev v oskrbovalne verige, s ciljem dostaviti pravo blago ob pravem času ob primerni ceni kupcu (Zupančič, 1999, str. 3). Med te tehnologije spada predvsem poslovanje preko interneta in izmenjava podatkov v XML obliki.

Sodobne internetne tehnologije omogočajo, da se oskrbovalne verige oblikujejo bolj dinamično, kar ima tako svoje prednosti, kot tudi slabosti (Bajsič, 2001, str. 21).

Prednosti:

- enostavno in poceni komuniciranje (HTTP) - mala podjetja,
- vsak komunicira z vsakim,
- uporaba XML standarda za komuniciranje.

Slabosti:

- s številom partnerjev se večja kompleksnost,
- nezanesljivost interneta,
- pomanjkanje standardov in procesov,
- obsežna sporočila.

Koncept integracije oskrbovalnih verig označuje način dela, kjer dogovarjanje o nakupu in prodaji poteka dinamično in v naprej, kot element planiranja proizvodnje. Izdelek se izdelava iz polizdelkov, ki so spet sami izdelani iz polizdelkov. Da bi proizvodnja mehko tekla, se je v preteklosti gradilo draga skladišča. Cenejša alternativa temu je paradigma JIT (angl. Just In Time), ko dobavitelji dobavljajo polizdelke takrat, ko se jih rabi, pri čemer se polizdelke dostavlja neposredno v proizvodnjo.

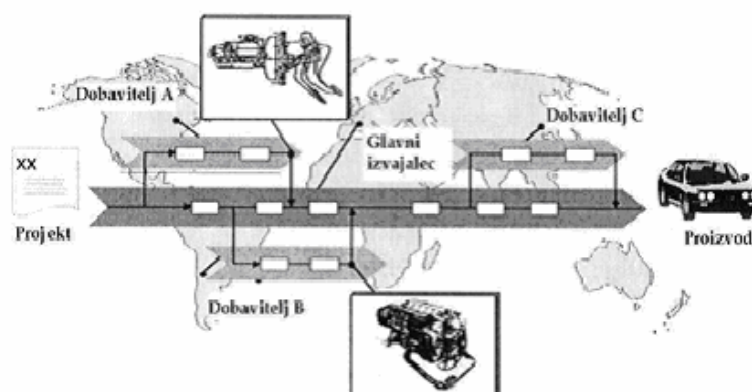
³⁴ angl. The Efficient Consumer Response Working Group

³⁵ angl. win/lose

³⁶ angl. win/win

Izvajanje planirane proizvodnje je odvisno od učinkovitosti oskrbe z vhodnimi materiali in surovinami, zato upravljanje oskrbovalne verige zahteva tesno sodelovanje in komunikacijo med partnerji v oskrbovalni verigi. Slika 11 prikazuje primer oskrbovalne verige v avtomobilski industriji, kjer pri proizvodnji posameznih polizdelkov – sestavnih delov avtomobila sodelujejo podjetja iz različnih panog in različnih držav po celem svetu.

Slika 11: Oskrbovalna veriga v avtomobilski industriji



Vir: H. Luczak, W. Eversheim, 1999, str. 259.

Integracija oskrbovalnih verig je omogočena z elektronskim trgom, saj transakcije stanejo bistveno manj, zato se jih lahko opravlja redno, v skladu s planom proizvodnje. Pri tem je koristno imeti načrtovanje proizvodnje povezano z obravnavo ponudb in povpraševanj na trgu, saj je za JIT nujno natančno oceniti in uskladiti časovne in cenovne okvire izvedbe nekega projekta. To usklajevanje bi moralo biti element dražbenega trgovanja, kjer se ne spreminja le cena, temveč tudi zahteve in pogoji.

Integracijo oskrbovalnih verig omogoča skupek pravil, ki določajo, kako podjetje na globalnem trgu uporablja prednosti elektronskega poslovanja. Pravila elektronskega poslovanja posameznega podjetja določajo tudi njegov poslovni model. Globalno uspešni poslovni model mora ustrezati in zadovoljevati povpraševanje specifičnega lokalnega trga, kar od podjetja zahteva, da se ukvarja z lokalnimi potrebami uporabnikov, lokalno poslovno prakso, dobavitelji, logistično infrastrukturo in pravnim sistemom. Glede na kompleksnost prenosa preko nacionalnih meja lahko govorimo o naslednjih poslovnih modelih (Skrtnar, 2001a):

- Najlažje prenosljiv poslovni model je model portalov in informacijskih posrednikov kot so npr. Yahoo!, CNET ali ZDNet, ker pri tem modelu podjetja ne potrebujejo infrastrukture za izvajanje plačilnih transakcij in ker se ne ukvarjajo s fizično distribucijo izdelkov.

- Malce težji za prenos je poslovni model, ki vključuje spletno trgovanje, vendar se ne ukvarja s fizično distribucijo izdelkov. Ta model uporabljajo npr. finančni servisi (E*TRADE, Ameritrade), potovalne servisi (Expedia, Travelocity) in prodajalci digitalne glasbe (Liquid Audio, MP3.com). Izdelki, ki jih lahko digitaliziramo (programska oprema, glasba, igre, fotografije, itd.) se lahko hitro in brez odvečnih stroškov preko interneta prenašajo direktno do uporabnika. Poglavitna skrb za podjetja je predvsem vzpostavitev primerne transakcijskega servisa za plačevanje s kreditnimi karticami in zagotavljanje varnosti ter spremljanje fiskalne in finančne regulative.
- Najtežji poslovni model za prenos v globalno poslovanje je tisti, ki zahteva fizično izvrševanje naročil in upravljanje z oskrbovalno verigo. V tej kategoriji se B2B model prenaša lažje kot B2C model, ker se nanaša na razpečavo in plačilne transakcije med podjetji, kar je lažje izvedljivo kot pri B2C modelu, kjer gre za množico razpršenih naročil številnih posameznih porabnikov.

2.7 Elektronska pošta

Elektronska pošta je pri upravljanju odnosov s strankami orodje, na podlagi katerega imamo zelo hitro občutek osebnega odnosa. Ravno ta lastnost elektronske pošte je tista, ki jo podjetja s pridom izkoriščajo za gradnjo odnosov s svojimi potencialnimi in že obstoječimi strankami. Vsako podjetje želi informacije takoj, ko jih zahteva, in želi izčrpni odgovor na svoje vprašanje, ki ni podano po masovnem vzorcu. Preko elektronske pošte s podjetji vedno komuniciramo na osebni način ter tako, da vsako podjetje jemljemo kot takšno in ne le kot del množice. Vzamemo si čas za odgovor na prav vsako sporočilo, čeprav zaradi tega delamo tudi štiri ure dalj. Zavedati se moramo namreč, da posle sklepajo ljudje, ki so zadovoljni in ljudje, ki imajo občutek, da njihovo sodelovanje z našim podjetjem zares prinaša koristi vsem.

Morda ste pri komunikaciji z elektronsko pošto pričakovali kakšno drugo orodje, vsekakor pa kaj naprednejšega? Posvečanje vsem strankam in potencialnim strankam v elektronski pošti je izredno močno orodje, ki ga obvladajo le redki. Večina na svoje elektronska sporočila odgovarja le na kratko in z veliko zamudo. Priložnost imamo, da to njihovo napako izkoristimo pri povečevanju lastne vrednosti za stranke. Verjetno smo o tem že velikokrat brali, čas pa je, da se po tem začnemo ravnati.

Na pomembna elektronska sporočila vedno odgovarjajmo največ 3 ure po tem, ko smo jih prejeli, na malo manj pomembna 6 ur po prejetju, zgornji maksimum pa je 12 ur, pa še to le v ekstremnih primerih. S tem, ko na elektronsko sporočilo odgovorimo takoj, damo prejemniku vedeti, da smo zanesljivi in da lahko vedno računa na nas (Hrastnik, 2002, str. 37).

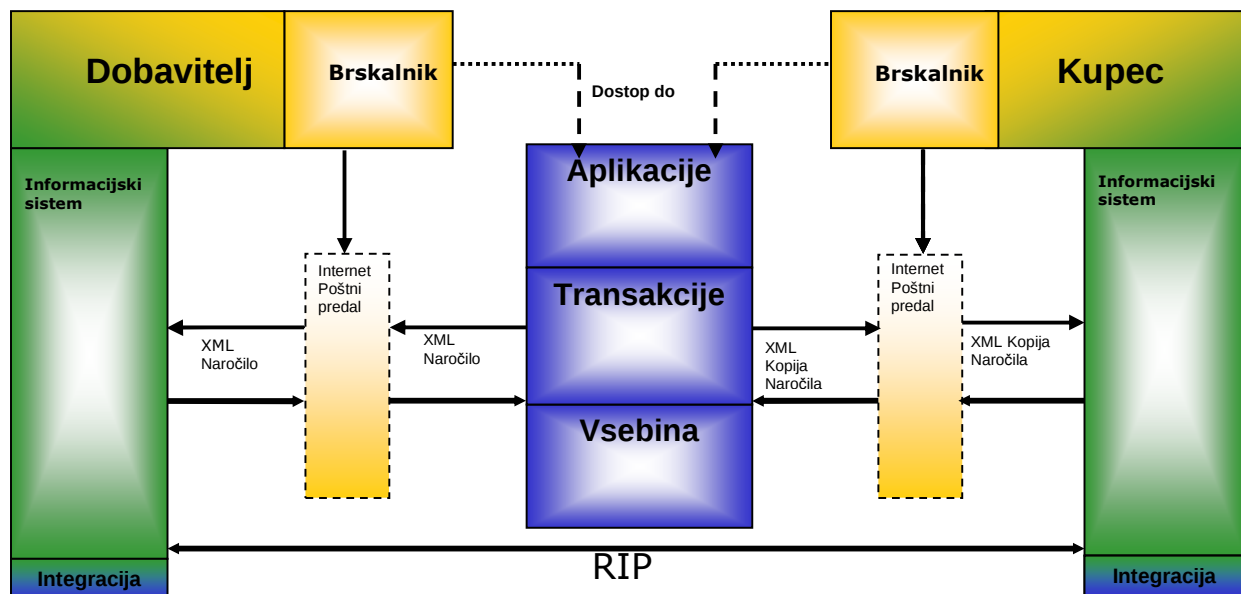
Izmenjava elektronskih poštnih sporočil se lahko pojavlja kot praktična zamenjava za pisemsko in telefonsko komunikacijo, lahko pa nastane kot prvi kontakt med dvema strankama, ki do tega trenutka še nista bila v poslovnem odnosu. V navezovanju novih poslovnih stikov predstavlja

elektronska pošta način, ki mora biti nevsiljiv, hkrati pa mora z svojo vsebino pritegniti ciljno stranko. Ta način se največkrat pojavlja v povezavi s spletnimi stranmi podjetja potencialnega poslovnega partnerja.

Zaradi množice novosti na področju razvoja informacijske tehnologije pa se kljub hitremu napredku zdi, da kopica heterogenih porazdeljenih sistemov ne more slediti duhu globalizacije, sodelovanja med podjetji in polno izkoriščati vseh prednosti interneta. V informacijski tehnologiji tako postaja eden ključnih elementov razvoj rešitev, ki bi na čim bolj enostaven in učinkovit način omogočale komunikacijo med sistemi.

Slika 12 prikazuje različne načine elektronskega komuniciranja v odnosu dobavitelj – kupec. Preko internetnega poštnega predala imata dostop lahko tako dobavitelj in kupec preko svojih brskalnikov, lahko pa je postopek avtomatiziran tako, da je pošiljanje informacij vgrajeno v njun informacijski sistem. Kot tehnološko najnaprednejša možnost komunikacije vidimo direktno povezavo med obema stranema, točneje med informacijskima sistemoma obeh strank, ki jo imenujemo računalniška izmenjava podatkov³⁷ (RIP), pri čemer se informacija sploh ne zadržuje več na internetnem poštnem predalu. Razvoj na tem področju je vodil še naprej do ugodnih razmer za uvajanje tehnologije, imenovane razširljivi označevalni jezik³⁸ (XML), ki služi za predstavitev podatkov in njihove strukture – meta podatkov ter njihov pretok po omrežju.

Slika 12: Uporaba XML tehnologije pri CRM



Vir: www.atnet.si, 2001.

³⁷ Med velikimi podjetji so že nekaj desetletij v veljavi načini za elektronsko izmenjavo dokumentov in poslovnih listin imenovani EDI (Electronic Data Interchange) ali po slovensko RIP (računalniška izmenjava podatkov).

³⁸ Ker v slovenski literaturi ne obstaja poslovenjena kratica za razširljivi označevalni jezik, bom zanj v delu uporabljal angleško kratico XML (Exstensible Markup Language).

Orodjarska podjetja v Sloveniji v povprečju niso velika podjetja, kljub temu po imamo med njimi tudi velike predstavnike³⁹, ki igrajo pomembno vlogo v evropskem orodjarstvu. V večini primerov ta podjetja že danes uporabljajo računalniško izmenjavo podatkov, kot nova, dodatna možnost pa jim XML omogoča strukturiranje in izmenjavo podatkov brez predelave obstoječih sistemov in še posebej aplikacij⁴⁰.

Vpeljevanje računalniške izmenjave podatkov je za podjetje izjemno pomembno, saj mora prinesiti ekonomske koristi. RIP vpliva na zmanjševanje stroškov poslovanja, kot na primer pri prepisovanju podatkov, pri zamudnih obdelavah podatkov, pri kontroli pravilnosti podatkov, pri iskanju in odpravljanju napak. Računalniška izmenjave podatkov s seboj prinaša (Zupan, 2000, str. 9):

- manj pisarniškega dela,
- zmanjševanje stroškov telefonskih pogovorov,
- zmanjševanje obsega običajne pošte,
- zmanjševanje obsega ali odprava vnašanja podatkov,
- boljše storitve partnerjem,
- manjše zaloge ali poslovanje brez zalog (dobava JIT),
- izboljšanje načrtovanja proizvodnega procesa,
- krajši čas za sklenitev posla.

Za podkrepitev navedenih značilnosti RIP-a v praksi in v literaturi zasledimo naslednje ugotovitve (Zupan, 2000, str. 9):

- stroški obdelave elektronskega sporočila so desetkrat nižji od stroškov obdelave papirnate listine, prenos sporočila preko elektronske pošte pa je hitrejši in bolj zanesljiv ter povzroča samo 5% stroškov telefaksa,
- uporabniki RIP-a so za prednost izpostavili boljše storitve in odnose s partnerji, večjo ažurnost in točnost, manj napak, boljši dostop do podatkov, manj papirnih listin in krajši čas izvajanja procesov,
- nižji stroški poslovanja izhajajo še iz enostavnejšega in bistveno bolj učinkovitega procesiranja poslovnih podatkov, boljše izrabe zaposlenih in njihove večje produktivnosti, manjšega števila napak in s tem boljše kvalitete informacij, hitrejšega odziva na zahteve strank ter večje konkurenčnosti na domačem in tujem trgu.

³⁹ Emo Orodjarna, Unior Strojna oprema in Gorenje Orodjarna.

⁴⁰ Mnoga podjetja prav XML vidijo kot robustno tehnologijo za izmenjavo podatkov med različnimi, celo nezdružljivimi aplikacijami, najsi bo to v okviru podjetja samega ali pa prek omrežja internet (XML in standardi, 2002).

2.8 Varnost v elektronskem poslovanju

Internet s svojim razvojem ne prinaša samo prednosti. Internet namreč ni last nikogar in zato za prenos podatkov ni nihče odgovoren. Hitrost prenosa podatkov je odvisna od poti, po kateri podatki potujejo, ni pa nujno, da po vedno isti poti. Prav zato je za sporočila preko interneta vedno potrebno poskrbeti za varnost (Zupan, 2000, str. 12).

Vsi pravni sistemi še zmeraj temeljijo na papirnem sporočanju in so nezaupljivi do pravne veljavnosti elektronskih zapisov. Pod pritiskom množičnega elektronskega poslovanja se ta odnos hitro spreminja. Pojem elektronski podpis se uveljavlja kot izraz za izvedbo podpisovanja elektronskih sporočil s šifriranjem po načinu asimetričnih ključev. Če upoštevamo vse tehnološke sestavine elektronskega podpisa, vidimo, da je neprimerno zmogljivejši od lastnoročnega in poleg osnovnih funkcij podpisovanja omogoča še številne druge.

V Sloveniji je sprejet Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (Ur. l. RS, št. 57/2000), v okviru katerega se priznava avtentičnost ustreznih elektronskih podpisov v elektronskem poslovanju, kot tudi v upravi, sodstvu, ipd. Elektronski podpis mora po omenjenem zakonu zadoščati naslednjim lastnostim:

- elektronski podpis je povezan izključno z podpisnikom,
- iz njega je mogoče zanesljivo ugotoviti podpisnika,
- ustvarjen je s sredstvi, ki so izključno pod podpisnikovim nadzorom,
- povezan je s podatki, na katere se nanaša (ne sme biti mogoče spremeniti npr. pogodbe brez ponovnega podpisa).

Za ustrezno zadostitev druge točke so potrebna potrdila ali certifikati v elektronski obliki, ki omogočajo ugotovitev dejanske identitete podpisnika. Kvalificirana potrdila izdajajo posebne institucije, akreditirani overitelji, katerih delovanje poleg omenjenega zakona določa Uredba o pogojih za elektronsko poslovanje in elektronsko podpisovanje (Ur. l. RS, št. 77/2000 in 2/2001). V Sloveniji sta znana overitelja SIGOV-CA (<http://www.sigov-ca.gov.si/>) Centra vlade za informatiko ter Trade Point (<http://ca.tradepoint.si/>), ki je bil ustanovljen s strani Ministrstva za gospodarske dejavnosti v okviru Svetovnega trgovinskega centra (UNCTAD) in je del EuroPKI (<http://www.europki.org/ca/root/enčindex.html>), evropske mreže akreditiranih overiteljev. Tudi v Sloveniji imamo torej pravno podlago za proces, v katerem bo papir postopoma začel izginjati s pisalnih miz.

3. Portal SOG

Portali so odlični vmesniki za proizvajalce in tržne niše. Namen portalov je namreč vstopna točka na splet in zagotavljanje povezav na druge strani. Portali namreč zbirajo publiko in jo segmentirajo po interesih, na podoben način kot to počnejo supermarketi in oddelčne trgovine (Cvikl, 2001, str. 15).

Internet je vsekakor že postal eden od običajnih načinov zbiranja podatkov, novost na tem področju pa je nameniti pozornost spletnim stranem in komuniciranju. Učinkovita spletna stran je namreč javna izkaznica vsakega podjetja.

Portal SOG vsebinsko lahko uvrstimo med različna B2B spletna mesta (www.spin.si, 7.10.2004):

- Spletni portali podjetij – ker so ciljna skupina za mnogo podjetij druga podjetja in njihovi zaposleni, si jih lahko zamislimo kot nekakšne stalne mini razstave. Pogosto so taka mesta vstopna točka v ektranet (omejen za določeno skupino ljudi in/ali podjetij) dostopen samo strankam ali registriranim uporabnikom. Mnoga taka mesta omogočajo naročanje in prodajo drugim podjetjem.
- Spletna mesta za nabavo izdelkov – podjetje, ki nabavlja, lahko preko njih kupuje neposredno od izdelovalcev, zahteva ponudbe in v nekaterih primerih izvaja dražbe za nakup ali prodajo izdelka. Včasih taka mesta servisirajo celo vrsto industrij, medtem ko nekatera le zapolnjujejo tržne niše.
- Specializirani portali – predstavljajo nekakšen »pod-splet« informacij, kataloge izdelkov, debatne skupine in druge možnosti za določeno vertikalno industrijo. Ti portali imajo širši pomen kot pa samo nabava izdelkov, čeprav podobne cilje prodaje in nakupa.
- Spletna mesta za posredovanje – nastopajo kot posrednik med tistimi, ki iščejo produkt ali storitev in potencialnimi ponudniki le-teh.
- Informacijska spletna mesta – nudijo informacije o določeni industriji za svoja podjetja in njihove zaposlene. Ta mesta obsegajo portale za specializirana iskanja, trgovinske in industrijske standarde ipd.

Interesne skupine s katerimi je podjetja danes komunicirajo preko portalov so predvsem (Lepoša, 2002, str. 3):

- končni kupci, ki iščejo neposredne informacije o izdelkih in drugih prodajnih pogojih,
- dobavitelji in ostali poslovni partnerji,
- ponudniki storitev in iskalci sponzorstev,
- iskalci zaposlitve,

- vlagatelji – delničarji,
- študentje (seminarske, diplomske, poddiplomske naloge),
- ostala strokovna javnost, ki jo zanimajo splošni podatki o podjetju (novinarji).

Ciljna skupina poslovnih partnerjev, kateri se posvečamo, ko v podjetju upravljamo s portalom z vidika CRM, je tista, kateri je v prihodnosti smiselno posvečati še posebno pozornost. Pri tem pojem poslovnih partnerjev razumemo širše in tako vsebuje na prvem mestu kupce, nato pa še dobavitelje in ostale izvajalce storitev.

CRM in razvoj portalov

CRM dobiva v obdobju interneta vse pomembnejšo vlogo. Tega se vedno bolj zavedajo tudi internetni uporabniki saj pričakujejo nižje cene, krajše prodajne cikle, personalizirane informacije, hitre servisne storitve, želijo pa imeti tudi hitrejšo in bolj učinkovito podporo za rutinske interakcije (Šturm, 2003, str. 1). Zlato pravilo pri upravljanju odnosov s kupci na internetu je, da mora biti on-line nakupovalna izkušnja boljša od konvencionalne.

Lahko si postavimo vprašanje, katero podjetje bo stranka izbrala. Ali si bo izbrala takšno, ki ne uporablja sodobnih komunikacij, kjer se mora stranka osebno oglasiti v trgovini, imeti dodatne potne stroške, izgubiti veliko dragocenega časa ali si bo raje izbrala sodobno podjetje, ki uporablja portal kot način komuniciranja s strankami, kjer so na voljo vsi podatki o podjetju, vse storitve in vse kar stranko lahko zanima, kjer bo lahko vse opravila kar od doma in kjer jo bo podjetje spoznavalo in obveščalo o raznih ugodnostih glede na njen profil? Odgovor je seveda po vsej verjetnosti znan.

Portali sodijo v kolaborativni CRM, katerega naloga je neposredna komunikacija med stranko in poslovnim sistemom. Portal lahko služi podjetju kot nekakšno okno v svet, je njegova slika in z njim se podjetje predstavlja bodisi svojim bodisi bodočim strankam. Ugotovimo, da so portali ključnega pomena, ker predstavljajo zunanjo podobo podjetja. Dobro zasnovan portal lahko postane medij, ki spremeni klasične načine poslovanja (prodaja, nabava) in s tem tudi način poslovanja in komuniciranja s strankami. Na tak način postane vmesnik med stranko ali poslovnim partnerjem in poslovnim sistemom.

Ustrezna uvedba CRM v poslovnem sistemu pomeni strateško prednost pred konkurenco, kar dosegamo z uporabo sodobnih tehnologij, kot so internet, podatkovne baze, spletne in mobilne aplikacije in izkopavanje podatkov (data mining). S pomočjo portalov lahko podjetje boljše spozna stranko in njene želje ter s tem spreminja določene poslovne procese in uvaja nove storitve, z namenom zadovoljevanja svojih strank in pridobivanja novih. Funkcionalnost portala mora uporabniku omogočati prilagajanje izgleda portala in možnost filtriranja podatkov (Šturm, 2003, str. 3).

Podjetje začne uporabljati sodobne tehnologije poslovanja in spletno aplikacijo za komuniciranje s strankami, kar lahko predstavlja veliko prednost, saj ima stranka vedno možnost komuniciranja s podjetjem, ne glede na to, kje se stranka nahaja. Tako stranka pridobi občutek bližine in ne skrbi več za oddaljenost od podjetja. Tako lahko enostavno kupuje izdelke ali opravlja druge storitve, ki jih portal ponuja (Šturm, 2003, str. 4).

Uvedba CRM preko portala prispeva k izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja na različne načine:

- prispeva k povečanju prodaje in optimizaciji nabave,
- stranka nam posreduje ideje kako storitve oblikovati,
- strankam daje možnost, da posredujejo nezadovoljstva,
- oblikuje sliko sodobnega podjetja v očeh strank.

V zvezi z uporabo portalov za potrebe trženja podjetja v literaturi obstajajo še nekatera zelo koristna spoznanja, ki jih obravnavam v naslednjem poglavju. Večina jih temelji na spoznanju, da je mogoče pri spletnem trženju s pravo mero iznajdljivosti doseči večji efekt trženja kot z vlaganjem velikih finančnih sredstev v že uveljavljene in množično sprejete načine spletnega trženja. Tržnike, ki raje uberejo malo drugačno, bolj iznajdljivo pot, ki mnogokrat zahteva tudi manj finančnih vložkov, imenujemo tudi gverilci, način trženja pa gverilsko trženje.

Gverilci s pridom, čeprav velikokrat nezavedno, uporabljajo skrivnosti gverilskega trženja in so povsod med nami. Najdemo jih tako v odnosu med velikimi podjetji kot med trgovci in celo gostilničarji. Trdimo lahko celo, da prav vsa dolgoročno najuspešnejša podjetja tržijo in poslujejo v skladu z osnovnimi spoznanji gverilskega trženja (Hrastnik, 2002, str. 18).

3.1 Moč podatkovnih baz

Baza podatkov mora vsebovati vse podatke o določeni stranki, ki nam lahko pomagajo pri našem trženju – od najosnovnejših osebnih podatkov, informacij o njihovih poslovnih partnerjih, informacij o njihovih interesih in zanimanjih, osebnih lastnosti, do na videz banalnih podatkov, kot so najljubša barva, pisatelj, knjiga, film in podobno.

Pridobivanje relevantnih tržnih informacij je bilo vedno zamudno in tudi stroškovno drago opravilo, ki je zahtevalo aktiviranje več, posebej za to usposobljenih zaposlenih v podjetju. S pomočjo sodobnih spletnih tehnologij lahko proces pridobivanja podatkov poenostavimo in uporabimo več različnih orodij, ki podatke za nas pridobivajo samodejno. Dejansko najmočnejše orodje za gradnjo baze podatkov so danes spletne strani ter vsa njihova trženjska orodja. Spletna stran za nas brez stroškov neprestano pridobiva relevantne podatke o vseh naših potencialnih strankah, strankah ter tudi partnerjih in konkurentih.

Sodobno trženje je osnovano na informacijah, zmagovalci sodobnega trga pa bodo podjetja, ki bodo imela največ informacij najvišje vrednosti. Pri svojem trženju lahko uspešno uporabimo prav vsako informacijo, pa naj bo to pri naših ciljnih promocijskih materialih, osebnih stikih s strankami, grajenju odnosov z njimi, povečani kvaliteti naših storitev ali pa npr. pri najosnovnejših pozornostih, kot je obdarovanje.

Struktura baze podatkov

Bazo podatkov postavimo tako, da bo najustreznejša za nas in vse naše zaposlene. Možnih struktur je seveda več, izbira je odvisna predvsem od potreb, koristno pa je, da si pogledamo strukturo, v kateri osebe v bazi razporejamo glede na naš odnos z njimi (Hrastnik, 2002, str. 79):

- potencialna stranka – praktično vsakdo, ki lahko kadarkoli postane naša stranka, oz. nam lahko pomaga do novih strank,
- relevantna potencialna stranka – vse potencialne stranke za katere obstaja realna možnost, da bodo v naslednjih petih letih postale naše stranke,
- stranka – vsaka stranka, ki je pri nas izvedla eno ali dve naročili,
- stalna stranka – vsaka stranka, ki je pri nas izvedla več kot dve naročili,
- potencialni poslovni partner – vsak posameznik ali podjetje, ki nam lahko pomaga do novih poslovnih partnerjev,
- relevantni potencialni poslovni partner – vsak posameznik ali podjetje za katerega obstaja realna možnost, da v naslednjih petih letih postane naš poslovni partner,
- poslovni partner – vsak posameznik ali podjetje s katerim smo v partnerskem odnosu, vključuje tudi naše stranke,
- konkurent – vsak posameznik ali podjetje, ki nam je konkurenčno ali pa nam v naslednjih petih letih lahko postane konkurenčno,
- mediji – vsi mediji,
- institucija – vse institucije, kot so npr. državne institucije,
- potencialni sodelavec – vsi potencialni sodelavci, oz. potencialna delovna sila,
- sodelavec – vsi zaposleni v našem podjetju.

3.2 Možnost prilagajanja strankam

Spletna stran lahko informacije, ki jih prikazuje našim obiskovalcem, po vnaprej določenih pravilih dinamično prilagaja podatkom, ki jih imamo o njih v bazi. Najosnovnejši način izkoriščanja tega potenciala je v pripravi različnih vsebinskih celot, ki so prilagojene različnim

ciljnim skupinam. To pomeni, da naša spletna stran glede na podatke, ki jih imamo v bazi, določenega obiskovalca identificira in ga razporedi v primerno ciljno skupino, v nadaljevanju pa mu informacije na spletni strani predstavlja prilagojeno, glede na njegove splošne značilnosti.

Diferenciacija strank – naša najboljša stranka

Vsako podjetje ima več različnih strank, ki imajo zanj različne vrednosti. Čeprav se je vredno potruditi ustreči in pomagati vsem strankam po svojih najboljših močeh, je treba najboljše shraniti za svoje najboljše stranke. Vse svoje stranke razvrstimo po njihovi pomembnosti za podjetje ter svoj odnos prilagodimo ugotovitvam.

Naša stalna stranka mora vedno imeti več ugodnosti kot pa stranka, ki je od nas kupila samo enkrat. Stranka, ki od nas neprestano kupuje, hkrati pa nam pomaga do novih strank, mora imeti več ugodnosti kot običajna stalna stranka. Stranke se morajo zavedati, da jih čaka še več dodatnih ugodnosti, ko se bo povečala njihova pomembnost za naše podjetje. Vsaka naslednja stopnja poslovanja z nami mora prinašati dodatne prednosti, ki se jih stranka zaveda in ji pomagajo pri odločitvi o prihodnjem poslovanju z nami (Hrastnik, 2002, str. 29).

Več-uporabniški prilagojeni dostop do personaliziranih strani

Vse potencialne stranke in stranke so individualne osebe z individualnimi lastnostmi in željami. Ne želijo si odnosa, kjer so obravnavane kakor del množice. Trženje je treba prilagoditi svojim strankam ter z njimi komunicirati personalizirano. V promocijskih gradivih jih naslavljamo z njihovim imenom, ko pa o njih pridobimo še več informacij, prilagodijo tudi vsebino in tržne pristope posameznim značilnostim potencialne stranke (Hrastnik, 2002, str. 14).

Praksa je pokazala, da je verjetnost nakupa v veliki korelaciji s stopnjo personalizacije, ki jo nudi spletna trgovina. Učinkovita podpora uporabnikov, čim bolj avtomatiziran proces nakupovanja ter čim večja stopnja personalizacije v veliki meri povečujejo zadovoljstvo uporabnikov s tem pa se tudi povečuje možnost, da se bo uporabnik še kdaj vrnil v spletno trgovino in opravil ponovni nakup (Skrt, 2001, str. 3).

V zbiranju psihografskih, demografskih in ostalih podatkov o porabnikih je internet pred ostalimi mediji v veliki prednosti. Shranjevanje porabnikovih informacij in spremljanje nakupovalnega obnašanja ni bilo nikoli lažje. Spletna podjetja, ki si želijo trajnega in oplemenitenega odnosa s kupci, se vedno bolj zavedajo ravno teh možnosti svojih spletnih strani.

Podjetje neprestano sledi in opazuje stranko ter hrani podatke o tem, kaj stranko najbolj zanima in kaj so njene najpogostejše aktivnosti na portalu. S tem lahko podjetje enostavno spozna stranko in njene želje. Z vsemi podatki, ki jih podjetje na različne načine pridobi, lahko stranki ponuja različne ugodnosti. Stranka tako dobi občutek, da jo podjetje »pozna« in se njeno zaupanje v podjetje in zadovoljstvo povečata.

Različnim uporabnikom znotraj enega samega podjetja omogočimo več stopenj dostopa⁴¹ in tudi, da si lahko samostojno izberejo katere informacije želijo prejemati preko spleta ter kaj natančno jih zanima. Na podlagi teh informacij vsakemu uporabniku v podjetju prilagodimo prikaz tako, da se mu bodo prikazovale le informacije, ki so relevantne za njegovo področje dela.

Posebej omenimo še dostop do informacij o statusu projekta in dostavnih rokih. Projektni način dela zahteva nenehno usklajevanje aktivnosti, pri čemer je za izvedbo ene aktivnosti treba dokončati določene predhodne aktivnosti. Stranke preko personaliziranih spletnih strani zato neprestano obveščamo o statusu projekta in dostavnih rokih. V primeru spremembe dostavnih rokov to na straneh označimo vsem osebam, ki to informacijo potrebujejo, in navedemo tudi razloge za spremembo.

Trženje 1-na-1

Razvoj podatkovnih baz in programske opreme vodi k učinkovitejšemu zadovoljevanju porabnikovih potreb in h končni stopnji direktnega trženja, t.j. 1-na-1 pristopu med podjetjem in porabnikom oz. med prikazano spletno vsebino in ciljnim uporabnikom. Podjetje lahko ponuja natančno takšne proizvode, storitve in informacije, ki si jih kupec želi. Uporaba sodobne tehnologije omogoča, da se spletna stran dinamično vsebinsko prilagaja vsakemu obiskovalcu posebej⁴².

Razvoj 1-na-1 trženjskega odnosa zadržuje kupce in povečuje njihovo lojalnost. Kadar se srečamo s stranko, ki zahteva nekaj, česar ji sami ne moremo ponuditi, se povežemo s podjetjem, ki ji lahko pomaga. Veliko bolje, kakor pa da stranko izgubimo. Vedno poizkusimo zadovoljiti čimveč potreb svojih strank in se v ta namen povezujemo z drugimi. Pomembno je le, da naše sodelovanje ustvari zmagovito kombinacijo za vse udeležene (Hrastnik, 2002, str. 16):

- dobiček za stranko, ker je dobila rešitev za svojo težavo,
- dobiček za naše partnersko podjetje, ki je ustvarilo novo prodajo,
- in dobiček za nas, ki smo zadovoljili potrebe naše stranke, jo še bolj priklenili nase in ji pokazali, da nam je zares pomembna ter s priporočilom ustvarili še nekaj dodatnega dobička.

Kljub vsem potencialnim prednostim, pa se moramo zavedati, da vsiljena personalizacija, ki neposredno ni bila iskana, ali je neželena, zmanjšuje verjetnost izvedbe nakupa. Tržno komuniciranje mora zato temeljiti tako na občutljivosti za primerno sporočilo, kakor tudi primerno vedenje, ki se tiče upravljanja odnosov s kupci (Ovans, 1999, str. 20).

⁴¹ t.j. dostopnost določenih dokumentov samo določenim osebam

⁴² Preprosta in poceni personalizacija je največja prednost spletnega trženja. Na internetu lahko na preprost način 100% personaliziramo vsak svoj stik s potencialno stranko ali stranko.

3.3 Vsebina spletnih strani

Cilj kvalitetne vsebine je da personalizira, informira, usmerja, prodaja in da podpira vsa prizadevanja v zvezi s povečanjem zadovoljstva in lojalnosti strank (Skrtnar, 2001, str. 2). Funkcionalnost portala mora uporabniku omogočati prilagajanje izgleda portala in možnost filtriranja podatkov (Šturm, 2003, str. 2). Kljub možnosti prilagajanja vsebine spletnih strani posameznim uporabnikom in uporabi naprednih iskalnikov ter inteligentne spletne tehnologije pa je osnovni ključ do uspeha še vedno spletna stran kot taka. Veliko podjetij namreč posveti vso pozornost tehnologiji in upravljanju baz podatkov, pri tem pa pozablja na samo vsebino spletnih strani. Redno vzdrževane, stabilne, pregledne in uporabnikom prijazne spletne strani ter relevantna in dovolj informativna vsebina morajo biti prva skrb v razvijanju in vzdrževanju pozitivnih in dobičkonosnih odnosov z uporabniki.

Na spletnih straneh strankam ponudimo vse pomembnejše informacije, ki se nanašajo na:

- podjetje (vsem dostopne informacije) – podrobne opise izdelkov, navodila za njihovo uporabo, odgovore na pogosto postavljena vprašanja, ipd.
- poslovno sodelovanje in razmerje z nami (informacije z omejenim dostopom) – vse sklenjene pogodbe, izdane ponudbe, arhiv komunikacij, ceniki za to stranko, posebne ugodnosti, vsi dokumenti o poslovnem sodelovanju, arhiv izvedenih del ter nakupov s strani te stranke, ipd. Ti dokumenti so tudi znotraj podjetja dostopni samo tistim osebam, ki jim je to omogočeno v fizičnem svetu.

Veliko lahko k zadovoljstvu strank prispeva tudi uporaba elektronskih komunikacijskih orodij za razreševanje težav strank in vzdrževanje vpogleda v arhiv vseh razreševanj. Strankam omogočimo hitro sporočanje težav in zahtev preko spleta. Pri tem se vsaka zahteva glede na predmet zahteve samodejno preko sistema posreduje ključni osebi za to področje v našem podjetju, ta oseba pa zopet na zahtevo odgovori preko spleta, nato pa stranko preko personaliziranih spletnih strani z dokumenti o napredku tudi stalno obvešča o statusu razrešitve zahteve. Vse te informacije so stranki dostopne tudi preko spletnih arhivov z natančno dokumentacijo o razrešeni težavi in postopku razreševanja.

Dobro zasnovan portal lahko postane medij, ki spremeni klasične načine poslovanja (prodaja, nabava) in s tem tudi način poslovanja in komuniciranja s strankami. Na tak način postane vmesnik med stranko ali poslovnim partnerjem in poslovnim sistemom. Večina naših konkurentov že ima takšne portale, ki jim vsak dan prinašajo nove poslovne pogodbe.

Informacije najpomembnejša dobrina sodobnega sveta, zato lahko z njimi svojim strankam pomagamo do uspešnejšega poslovanja. Z uporabnimi informacijami z našega področja, ki jih ponudimo na naših spletnih straneh, začnemo s svojimi potencialnimi strankami graditi odnos že preden pri nas sploh izvedejo prvi nakup. Z njimi jim pokažemo, da nam ni vseeno zanje. Nastopimo lahko kot posrednik uporabnih informacij z našega področja ali pa kot ustvarjalec teh

informacij. Slednja možnost je boljša, ker z njo neposredno gradimo svojo prepoznavnost in dokazujemo svojo strokovnost.

Prave informacije na naših spletnih straneh služijo več fazam razvoja odnosa podjetja s stranko. Informacije uporabimo najprej za ustvarjanje zanimanja za nas, potem za ustvarjanje potrebe po naših rešitvah, za izgradnjo naše kredibilnosti in končno za ustvarjanje pravega odnosa (Hrastnik, 2002, str. 29).

Informacijski center je med drugim tudi odlično orodje za vzpostavljanje diferenciacije med strankami glede na njihovo pomembnost za podjetje, torej npr. za razlikovanje med potencialnimi strankami, strankami, stalnimi strankami in najboljšimi strankami. Zelo pomemben dejavnik pri grajenju dolgoročnih odnosov z strankami je zavest strank, da bodo z naslednjo stopnjo poslovnega sodelovanja pridobile več, kot pa dobivajo sedaj. V njihovo zavest se mora usidрати želja po prejemanju dodatnih ugodnosti, kar je tudi pomemben dodatni dejavnik pri njihovi odločitvi pri prehajanju v naslednji razred (npr. iz potencialne stranke v stranko).

V praksi to pomeni, da svojim potencialnim strankam ponudimo samo omejen dostop do določenih informacij in orodij v našem centru, navadni stranki (stranka, ki je od vas kupila samo enkrat, oz. stranka, ki je z vami v kratkoročnem poslovnem odnosu) nekaj več, stalnim in najboljšim strankam pa celoten dostop. Naša najboljša stranka se mora zavedati, da ima dostop do teh ugodnosti samo zato, ker nam je posebej pomembna. Potencialna stranka se mora zavedati, da lahko pridobi dodatne ugodnosti, če se bo odločila poglobiti odnos.

3.4 Funkcionalnosti portala SOG

Cilj portala SOG je, da bi čim več orodjarjev, kakor tudi drugih sodelujočih, uporabljalo razpoložljive funkcionalnosti portala, s čimer bo v veliki meri omogočeno lažje izvajanje aktivnosti potrebnih za uresničevanje strateških razvojnih področij SOG.

Portal SOG tako omogoča lažje izvajanje naslednjih aktivnosti:

- ponudba izdelave orodij,
- iskanje strojnih kapacitet ali storitev,
- medsebojno obveščanje,
- izmenjevanje izkušenj,
- preverjanje idej,
- iskanje mnenj.

Orodjarska podjetja SOG vse od vzpostavitve skupnega portala dalje razpolagajo z novimi možnostmi pridobivanja strank. To so zelo različna podjetja tako glede velikosti in tehnologije, kot tudi glede uveljavljenosti poslovanja preko nacionalnih meja. Predvsem v zvezi s poslovanjem preko nacionalnih meja pomeni portal SOG za slovenska orodjarska podjetja

občutno izboljšanje. Spletni trg namreč ne pozna nacionalnih meja in časovnih omejitev in s tem omogoča podjetju, da se dobesedno čez noč spremeni iz lokalnega v globalno podjetje⁴³.

Podjetja SOG s svojim skupnim portalom nastopajo na globalnem elektronskem trgu kot homogena skupina, lahko pa se kot posamezniki odločijo še za dodatne – lastne spletne strani. Ne glede na to, preko kakšnih spletnih strani podjetje vstopa na tuji trg, je za podjetja priporočljivo, da poslujejo v lokalnem jeziku, poleg tega pa se morajo transakcije izvrševati v nacionalni valuti in v skladu z lokalnimi zakoni in predpisi. Raziskave (Skr, 2001, str. 2) so namreč pokazale, da obstaja veliko večja verjetnost izvršitve posla, če se lahko kupci sprehajajo po spletnih straneh, katerih vsebina je prevedena v njihov lokalni jezik in če ponudba izdelkov ustreza njihovim potrebam in željam. Vse ta spoznanja zahtevajo ustrezne akcije, kljub temu pa pri tem ni vredno pretirano hiteti. Preden podjetje prevede svojo spletno stran v drug jezik in jo v skladu s tujo kulturo tudi vsebinsko prilagodi, mora temeljito poznati in razumeti trg na katerega vstopa.

Vzporedno s problemom vsebine in jezika v katerem je predstavljen portal SOG se postavlja tudi vprašanje, kako naj se vzpostavi sistem prilagajanja portala. V podjetju Emo Orodjarna so se skupaj z izvajalci novo nastalega portala SOG (PMIS lab Fakultete za strojništvo v Mariboru) odločili za mešani model kontrole. Odločitve, ki so povezane s tehnologijo in predstavitvijo blagovnih znamk, se sprejemajo centralno, medtem ko se odločitve v zvezi z vsebino in storitvami, ki se ponujajo na spletnih straneh, sprejemajo po posameznih podjetjih, da bi kar najbolj odražale razpoložljive kapacitete in s tem zadovoljevale potrebe specifičnih trgov. V nadaljevanju si natančneje oglejmo dejansko stanje portala SOG danes.

Portal SOG je namenjen tako kupcem, kakor tudi orodjarjem in drugim uporabnikom. Razdeljen je na odprti in zaprti del. Narejen je tako, da je že na odprtem delu veliko uporabnih informacij. Zaprti del pa je predvsem namenjen članom grozda za medsebojno obveščanje, vzdrževanje informacij o podjetju, strojnih kapacitetah, nabavi materialov in podobnem (Žličar, 2003, str. 1).

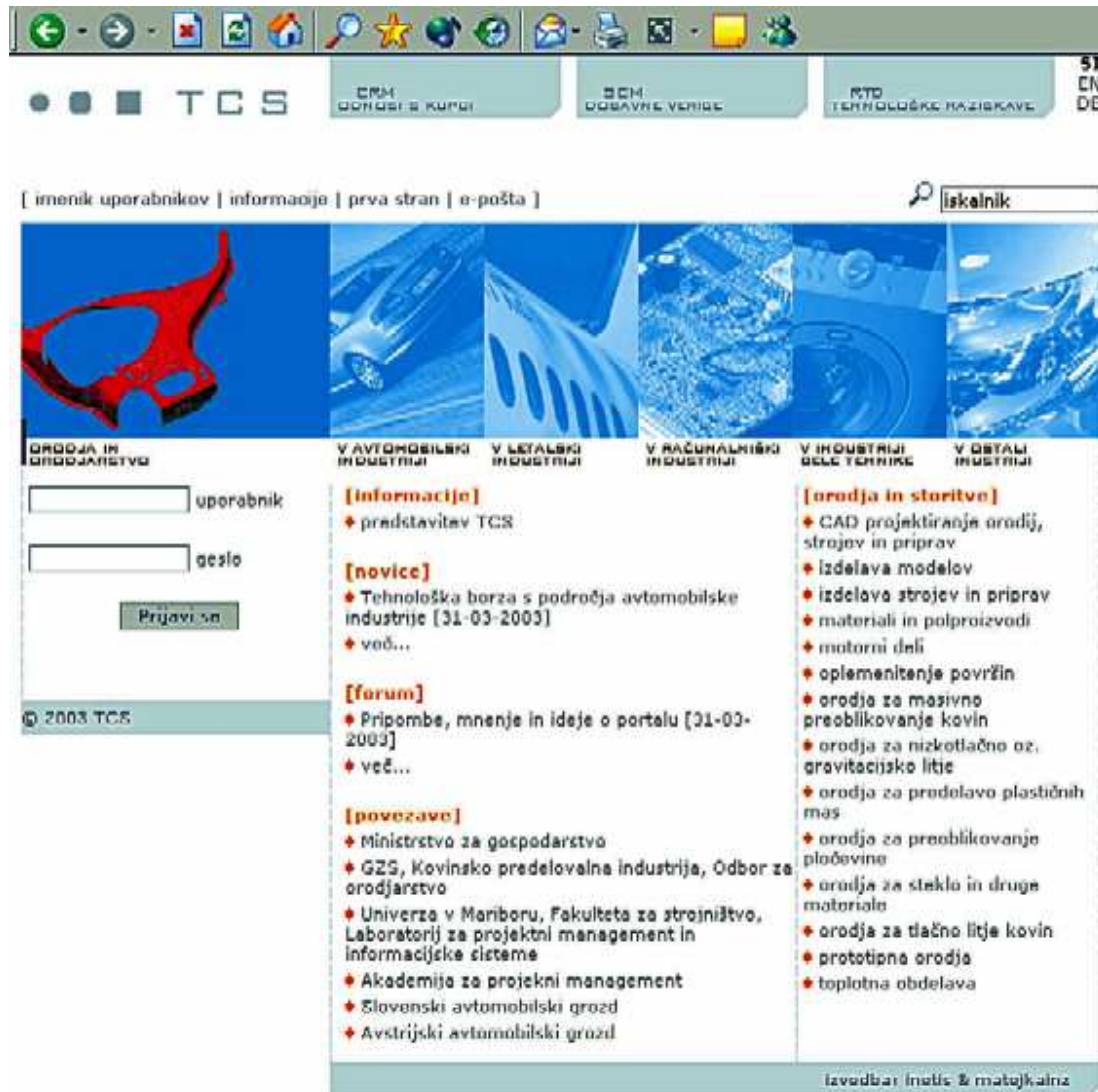
Odprti del portala

Odprti del ponuja osnovno predstavitev Slovenskega orodjarskega grozda in glavne projekte treh vodilnih podjetij in sicer upravljanje odnosov s kupci (CRM), upravljanje oskrbovalnih verig (SCM) in skupni tehnološki razvoj (RTD). Na portalu je tudi video film o Slovenskem orodjarskem grozdu in razne predstavitve. Na tujejezičnem delu bo tudi film s predstavitvijo Slovenije. Že na odprtem delu so objavljene novice, prihajajoči dogodki, ankete in forumi. Slednji omogočajo tudi nečlanom, da povedo svoje mnenje o izbranih temah. Prav tako lahko odgovarjajo na pripravljene ankete. Samo tisti, ki je anketo izpolnil, lahko vidi rezultate. Vsi, ki bi želeli dobivati informacije o novicah, nanovo objavljenih forumih in anketah, se lahko prijavijo in po elektronski pošti bodo redno obveščeni o vseh spremembah. Pripravljen je prevod v angleški in nemški jezik. Ta del portala je namenjen predvsem kupcem. Vse funkcionalnosti

⁴³ Leta 2000 je približno 40 odstotkov B2B spletnih podjetij poslovalo na globalni ravni. Do leta 2004 bi se naj ta delež povečal na 80 odstotkov.

odprtega dela portala so dosegljive neposredno iz naslovne strani portala SOG, ki je prikazana na sliki 13.

Slika 13: Naslovna stran portala SOG



Vir : www.toolscluster.net, 2004.

Kupci lahko izbirajo izdelovalca orodja glede na vrsto industrije ali pa po vrsti orodja. Kot rezultat dobi na levi strani ekrana seznam podjetij, na desni strani pa njihove podrobnejše informacije in sicer ostale vrste orodij, ki jih še izdeluje, vrsto industrij za katere podjetje pretežno dela orodja in seznam strojne opreme. Z izbiro enega od podjetij dobi kupec še njegove podrobnejše informacije. Podjetja lahko tu sama pripravijo kratko predstavitev, seznam certifikatov, dodajo fotografijo, naslov, telefon, faks, elektronski poštni naslov, spletno stran in kontaktno osebo za prodajo in osebo odgovorno za strojne kapacitete. Za takojšnjo vzpostavitev kontakta je smiselno za oba objaviti še telefonski številki in elektronska poštna naslova.

Tudi orodjarji in drugi uporabniki lahko dobijo na portalu veliko koristnih informacij. Predvsem lahko iščejo strojne kapacitete in razne storitve. Ta del je namenjen vsem uporabnikom. Na zaprtem delu je le še dodana informativna cena strojne ure, ki pa je seveda odvisna od zasedenosti kapacitet. Ta del portala se bo razširil tudi s kapacitetami obrtnikov in podjetij, ki niso članice Slovenskega orodjarskega grozda. Namen je, da se omogoči čim boljše izkoriščenost strojnih kapacitet, ki so na razpolago v Sloveniji in tudi hitro informiranje o vseh novostih. Članice grozda lahko same vzdržujejo informacije o svojih strojnih kapacitetah. V primeru, da je vnesen nov stroj, sistem o tem preko elektronske pošte samostojno takoj obvesti vse, ki so se naročili na to informacijo.

Iskalnik je sicer potrebno še posodobiti, saj so trenutno na razpolago vsa iskalna polja. Spremenjen bo tako, da bo glede na izbrano vrsto obdelave, ponudil le smiselna polja. Iskalnik lahko pomaga tudi vzdrževalcem, saj lahko v primeru okvare nekega stroja hitro preverijo ali je v Sloveniji še kakšen stroj istega tipa ali proizvajalca (Žličar, 2003, str. 3).

Zaprti del portala

Le ta je prilagojen pravicam, ki so nam dodeljene. Omogoča nam spreminjanje lastnih nastavitev, oblikovanje podatkov o podjetju, vnos in spremembe podatkov o strojih. Tudi na zaprtem delu se nahajajo novice, forum in ankete. Na teh straneh lahko strokovno razpravljamo o zanimivih temah, pripravljamo in izpolnjujemo ankete ter podobno. Ta področja so tudi na odprtem delu zato, da iščemo odzive na neka vprašanja, zbiramo mnenja npr. o Slovenskem orodjarskem grozdu, portalu ipd., na zaprtem delu pa lahko razpravljamo o novih tehnologijah, reševanju problemov, si izmenjujemo izkušnje, iščemo rešitve in drugo (Žličar, 2003, str. 4).

Vodenje skupnih projektov

Težave pri skupnih projektih so predvsem v slabem pretoku informacij, člani projektne skupine nimajo informacij o napredovanju projekta, težko je obvladovanje dokumentacije ipd. Zaradi tega so na portalu Slovenskega orodjarskega grozda predvideni forumi in arhiv dokumentacije, ki je namenjen splošnim informacijam o načinu dela, pripravi zagonske dokumentacije projekta in drugo.

Vzporedno s tem je potekalo iskanje rešitev za vodenje projektov preko interneta. Dostop do objavljenih projektov na izbranem strežniku⁴⁴ poteka z uporabo internetnega brskalnika (Žličar, 2003, str. 6). Stran za podporo vodenju projektov prikazuje vse naloge, ki jih mora opraviti izvajalec, ki je prijavljen na strežnik. Vidi, kdaj mora s posamezno nalogo začeti, kdaj mora končati, sproti lahko vnaša odstotek dokončanja del ipd. Vse vnesene informacije so takoj na voljo vsem ostalim članom projektne skupine. Pri vsaki nalogi lahko vnese komentar in ostali člani mu lahko nanj odgovarjajo (Zhang et.al., 2002, str. 312).

⁴⁴ Po testiranju različnih orodij, kot so PHP Project, PlanView in Microsoft Project Server, so se odločili za slednjega.

3.5 Pravna podlaga spletnega trženja SOG

Odločanje o vključevanju podjetja na elektronski trg ima velik vpliv na zunanjo podobo podjetja. Uporaba portalov omogoča zbiranje podatkov o strankah, na podlagi katerih posamezno podjetje uresničuje strategijo upravljanja odnosov s strankami. Pri zbiranju in uporabi informacij o svojih strankah mora podjetje izvajati aktivnosti v skladu z obstoječo zakonodajo.

Pravni okvir za spletno trženje med podjetji (Jurše, 2001, str. 37) zajema:

- zaščito osebnih podatkov in zasebnosti porabnikov,
- sistem obdavčenja in carin,
- zaščito intelektualne lastnine,
- pravno varnost transakcij (avtentičnost),
- pravno varnost pogodb,
- organizirano preprečevanje škodljivih vsebin,
- enovito dodeljevanje domen,
- varnost elektronskih plačil,
- zaščito porabnikov.

Podobno kot za posamezno podjetje veljajo predpisi tudi za skupino podjetij kot je SOG. Portal SOG predstavlja odločen korak v upravljanju odnosov s strankami, preko katerega podjetja SOG navezujejo in ohranjajo poslovne odnose z drugimi podjetji. Pri elektronskem trženju SOG imamo torej v mislih predvsem upravljanje s spletno stranjo za poslovno sodelovanje med različnimi podjetji – dobavitelji in odjemalci.

Poleg splošnega pravnega okvirja za spletno trženje med podjetji so za podjetja SOG sprejeta tudi interna pravila poslovanja. Najvišje uvrščen v hierarhiji (slika 14) je poslovnik kakovosti⁴⁵, ki mu sledijo določbe dokumentov sprejetih ob ustanovitvi, pravilniki poslovanja, organizacijski predpisi in navodila, praktično izvajanje vseh pa usmerja obstoječa baza podatkov.

Pravna podlaga določa meje poslovanja vsakega podjetja ali skupine podjetij. Sprejete odločitve morajo biti podprte z ustrezno pravno podlago, kar pa zaradi kompleksnosti urejanja poslovnih odnosov med podjetji danes še zdaleč ni enostavna naloga. V veliko pomoč nam tudi pri tej nalogi lahko služi uporaba interneta. Pri iskanju ustrezne pravne podlage je tako zelo praktično uporabiti ekspertni sistem, s čimer naša naloga postane bolj preprosta.

S strani Evropske komisije ustanovljena in financirana spletna stran »ebusinesslex« nudi brezplačni dostop do različnih ekspertnih sistemov, ki pomagajo podjetjem pri doseganju mednarodne konkurenčnosti, tudi na področju iskanja pravne podlage. Za uporabo se

⁴⁵ Najvišje mesto poslovnika kakovosti med pravili poslovanja SOG neposredno zrcali pomen kvalitete v orodjarske dejavnosti, ki jo SOG trži kot temeljno konkurenčno sposobnost.

Slika 14: Pravila poslovanja SOG



Vir: C-TCS, 2003.

registrirajmo in že lahko izberemo državo in stran⁴⁶, ki nas zanima. Sistem nam postavi nekaj preprostih vprašanj in nato izbere informacije, ki jih potrebujemo, potem pa nam ponudi celovit odgovor, v našem primeru z navedbo glavnih pravnih pravil, ki jih moramo upoštevati.

Položaj, v katerem pri elektronskem poslovanju vsakodnevno iščemo ustrezno pravno podlago, je enak za vsa podjetja. Dolgoročno preživetje od njih zahteva, da so pri tem učinkovita, saj zaradi velike strukturiranosti elektronskega poslovanja en sam predpis ne more pravno urediti tega hitro se razvijajočega področja. Prenagljeno, pretirano ali pomanjkljivo pravno urejanje je treba obravnavati kot razvojno oviro elektronskemu poslovanju. Večjo vlogo moramo pripisovati samoreguliranju in ustvarjalneje izrabiti veljavni pravni sistem (Toplišček, 1999, str. 1).

⁴⁶ Strani so najprej deljene glede na to ali gre za odnos podjetje-podjetje ali za odnos podjetje-porabnik.

4. Spletna dražbena hiša SOG

4.1 Terminologija, opredelitev in delitev dražb

Izraz dražba je latinskega izvora. Slovar latinskih pravnih izrazov navaja izraz "auctio" kot dražbo, javno prodajo, razprodajo lastnine na dražbi. Tudi latinski izraz "licitacio" pomeni dražbo in naj bi bil sinonim za dražbo (Bunc, 1984, str. 261). V nemščini se srečamo z izrazoma "Versteigerung" in "Öffentliche Verkauf", v angleščini pa z izrazom "auction". V Sloveniji se za ta pojem v slovarju slovenskega knjižnega jezika pojavljajo izrazi, dražba, avkcija, licitacija. Pri nas se v rabi ti izrazi velikokrat mešajo, tako da razlika še vedno ni jasno opredeljena. V magistrskem delu bom uporabljal izraz dražba ter njene izpeljanke.

Preden nadaljujemo se posvetimo še opredelitvi dražbe. Ker različni avtorji različno dojemajo njeno bistvo, je zanjo v literaturi moč najti različne definicije. Med njimi izvzamemo dve opredelitvi dražbe in sicer:

Prva opredelitev pravi, da je dražba v širšem smislu vsaka prodaja stvari, pri kateri si kupci javno konkurirajo. Edini kriterij, v zvezi s katerim poteka tekmovanje med ponudniki, je cena predmeta prodaje, ki do sprejema najboljše ponudbe ostaja odprta. Vsi drugi pogoji, tako tudi način konkuriranja med ponudniki, so urejeni s pravili in so enaki za vse ponudnike (Kenda, 1998, str. 8). Tudi vsaka večja spletna dražbena stran ima pravila, ki se jih morajo držati vsi udeleženci dražb na njihovi spletni strani.

Po drugi opredelitvi so avkcije ekonomsko gledano posebna oblika organiziranega tržišča, na katerem se srečujeta ponudba in povpraševanje avkcijskega blaga. Blago se izklicuje, dobi ga najboljši ponudnik (Hrastelj, 1990, str. 398). Smiselno sicer ta, druga opredelitev ne določa ničesar novega, bolj pomembno pa je dejstvo, da Hrastelj naprej opredeli še razliko med avkcijo in licitacijo. Licitacije tako opredeljuje kot podvrsto avkcij, katerih bistvena značilnost je v tem, da potekajo pisno.

Ekonomska teorija najpogosteje navaja in analizira štiri osnovne tipe dražb. Pri tej delitvi dražb se predpostavlja, da se s pomočjo dražbenega mehanizma potencialnim kupcem prodaja posamezen, edinstven in nedeljiv predmet. Zmagovalni cena in kupec se razlikujeta glede na uporabljen tip dražbe.

Štirje osnovni tipi dražb so (Klemperer, 1999, str. 244; Vickrey, 1961, str. 13-14):

1. *Angleški tip dražbe* (The ascending-bid auction)⁴⁷ je odprta, progresivna dražba, kjer se cena zaporedno zvišuje toliko časa, dokler ne ostane le en ponudnik (zadnji ponudnik), ki je zmagovalec. Predmet je prodan zmagovalcu po ceni, ki je enaka njegovi zadnji ponudbi. Sam proces lahko poteka tako, da prodajalec objavlja cene ali pa ponudniki sami

⁴⁷ Navadno se v tradicionalnih dražbenih hišah kot so Sotheby, Christie, Dorotheum z angleškim tipom dražbe prodaja večina starin, umetniških del, včasih pa tudi nepremičnine.

vzklikajo, pozivajo cene oziroma svoje ponudbe, ki se vseskozi povišujejo. Proces poteka do trenutka, ko noben ponudnik ni pripravljen dati višje ponudbe. Njena glavna značilnost je, da vsak ponudnik v vsakem trenutku pozna trenutno najboljšo ponudbo in ve, pri kateri ceni je določen ponudnik izstopil. Dandanes so lahko ponudbe predložene elektronsko, na dražbi pa se objavljajo le trenutne najboljše ponudbe.

2. *Nizozemski tip dražbe* (The descending-bid auction)⁴⁸ je odprta dražba, kjer izklicivalec začne objavljati cene pri začetni najvišji ceni in jih potem objavlja v padajočem zaporedju. To pomeni, da cene vseskozi znižuje, dokler prvi ponudnik ne pozove, da bo sprejel trenutno objavljeno ceno. Ponudnik pridobi stvar po sprejeti objavljeni ceni. Ponudnik mora pri tem paziti, kdaj pozove, da bo sprejel trenutno objavljeno ceno. Strmeti mora k temu, da sprejema objavljeno ceno v trenutku, ko je njegova pričakovana vrednost koristnosti pridobitve dražbenega predmeta največja. Njegova koristnost je tem večja, če se objavljena cena, ki jo ponudnik pozove, čim bolj spusti pod njegovo vrednotenje dražbenega predmeta.
3. *Zaprta dražba prve cene* (The first-price sealed-bid auction)⁴⁹ je zaprt tip dražbe, pri katerem vsak ponudnik neodvisno predloži ponudbo, ne da bi bil seznanjen z drugimi ponudbami. Predmet je prodan ponudniku, ki je predložil najboljšo ponudbo. Cena, ki jo mora plačati najboljši ponudnik, je enaka njegovi ponudbi. Ekonomisti jo imenujejo "ponudba prve cene".
4. *Vickreyjev tip dražbe* (The second-price sealed-bid auction)⁵⁰ je zaprt tip dražbe, pri katerem vsak ponudnik neodvisno predloži ponudbo, ne da bi bil seznanjen z drugimi ponudbami. Zmagovalec je ponudnik z najvišjo ponudbo. Cena, ki jo plača najvišji ponudnik, je enaka drugi najvišji ponudbi ali t.i. "drugi ceni". Optimalna strategija za ponudnika pri zaprti dražbi druge cene je, da predloži ponudbo, ki je enaka njegovemu vrednotenju. V tradicionalnih dražbenih hišah se ta tip dražbe redkokdaj uporablja.

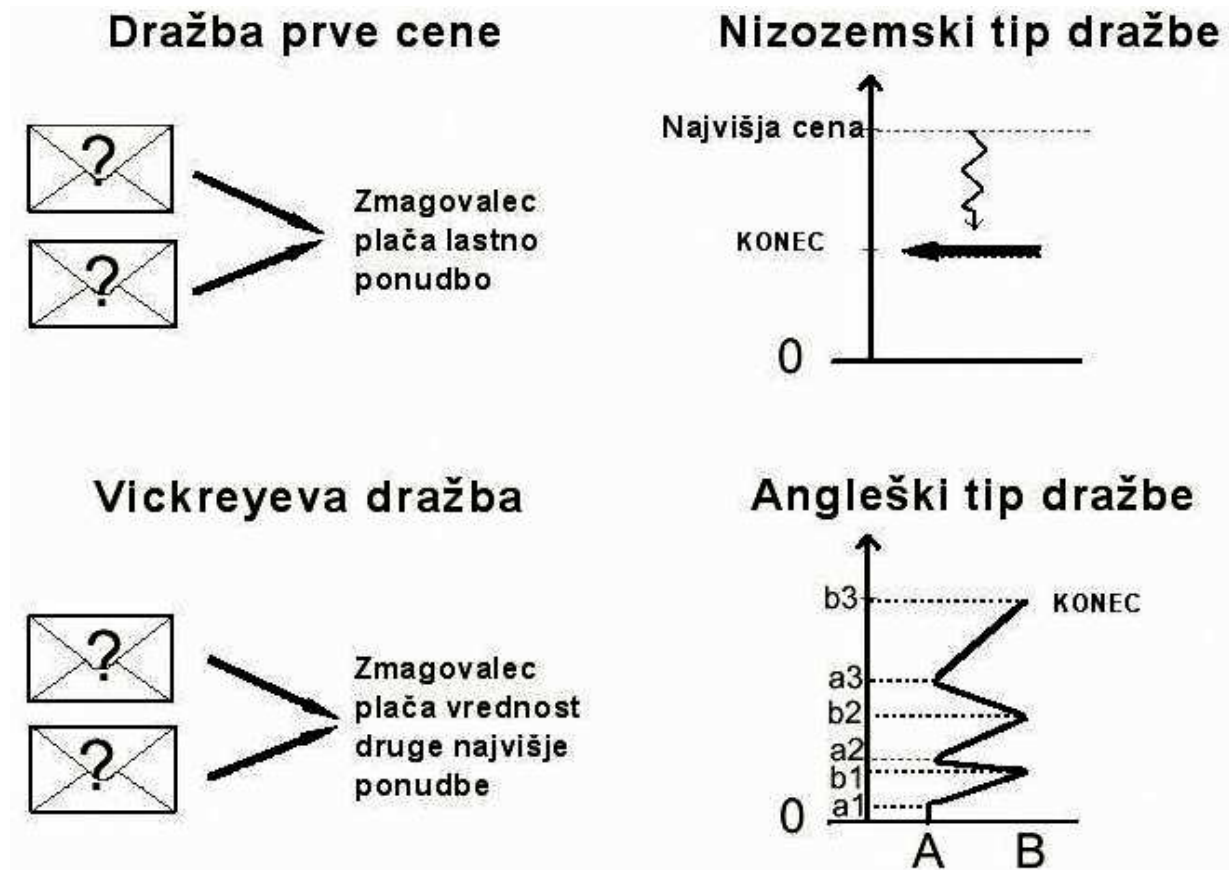
Mehanizem pravkar opisanih štirih osnovnih tipov dražb prikažemo bolj nazorno s pomočjo slike (slika 15). Poznanih je še nekaj drugih delitev dražb, vendar so manj pomembne. Tako ekonomska teorija deli dražbe tudi na naraščajoče in padajoče, na dražbe prve cene in dražbe druge cene ter na odprte in zaprte. Poenostavljena delitev dražb z enim dražbenim predmetom na dražbe prve cene in na dražbe druge cene je možna zaradi podobnosti nizozemske dražbe in dražbe prve cene ter angleške dražbe in zaprte dražbe druge cene.

⁴⁸ Svoje poimenovanje je nizozemski tip dražbe pridobil s strani ekonomistov, saj je bil ta tip dražbe največkrat uporabljen na Nizozemskem pri prodaji cvetja na debelo.

⁴⁹ Ponavadi se uporablja pri določanju koncesije za iskanje rudnin na državni zemlji in določanju izvajalca gradbenih del. Uporablja se tudi pri določanju nabavnega dobavitelja. Dobavitelji predložijo ponudbe, zmaga ponudnik z najugodnejšo ponudbo (najnižjo ponudbo).

⁵⁰ Zaprta dražba druge cene je dobila ime po ekonomistu Williamu Vickreyu. Ko se je elektronsko poslovanje šele začelo uveljavljati, so se ta tip dražbe uporabljal predvsem za draženje znamk preko elektronske pošte.

Slika 15: Prikaz štirih osnovnih tipov dražb po Vickreyu



Vir: Klemperer, 1999, str. 245.

Delitev dražb glede na smer draženja

Dražba je izoliran primer trga, ki se nanaša na nek konkreten predmet trgovanja, ki je lahko predmet:

- prodaje, kjer med seboj tekmujejo kupci z višanjem ponujene cene – angl. forward auction, ali
- nakupa, kjer prodajalci tekmujejo s ponudbami – angl. reverse auction.

Dražbe so dobra alternativa tradicionalnim mehanizmom iskanja najugodnejšega ponudnika vedno, ko imamo neko konkretno določeno količino predmetov prodaje ali nakupa in želimo priti do optimalne cene. Pri trgu kupcev imamo le enega kupca, med seboj nedogovorjeni prodajalci pa predlagajo ceno in ponudbo, nakar kupec izbere najugodnejšo. Pri trgu prodajalcev, prodajalec ponudi izdelek za minimalno zanj se sprejemljivo ceno, nakar kupci med seboj tekmujejo z

višanjem cene. Dobra stran dražbe je, da na trgu kupcev ta doseže najnižjo ceno, na trgu prodajalcev pa prodajalec najvišjo.

Za SOG in nekatera posamezna slovenska orodjarska podjetja bo dražba, predvsem pa njena spletna različica, kmalu postala eden temeljnih načinov poslovanja. V procesu povezovanja podjetij v oskrbovalne verige je aktualna predvsem kot mehanizem doseganja čim nižje cene nakupa, torej v obratni smeri, kot je značilno za tradicionalne dražbe⁵¹.

4.2 Spletne dražbe kot del elektronskih trgov

Elektronski trgi⁵² so virtualni trgovski centri, kjer se srečujejo potencialni kupci in prodajalci, izmenjujejo informacije v zvezi s ponudbo in povpraševanjem, dosegajo dogovor o ceni in drugih pogojih trgovanja, sklepajo pogodbe in uporabljajo različne storitve, čemur sledi fizična dobava blaga. Elektronski trg je paralela običajni fizični tržnici (Turban, 2004, str. 27-28).

Elektronske trge glede na razmerje moči med sodelujočimi ločimo na:

- *Trg prodajalcev*

Pri trgu prodajalcev⁵³ gre za aktivnost na strani ponudnika, da najde kupce. Pristop je primeren za primere, ko je prodajalcev veliko, kupcev pa malo, zato se bolj splača oglaševati prodajalcu. Osnovni element prodaje je tudi ta, da je treba kupca prepričati. To je poznano tudi kot push market. Splošno mnenje je, da elektronski trg prodajalcev ne prinaša tako bistvenih novosti, kot jih prinašajo splošni elektronski trgi in trgi kupcev.

- *Trg kupcev*

Pri trgu kupcev⁵⁴ ti objavijo svojo namero o nakupu in tej se odzovejo ponudniki s svojimi ponudbami, izmed katerih porabnik izbere najugodnejšo. Gre za t.i. pull market, ki predstavlja alternativo prej omenjenemu t.i. push market. Osnovni primer orodij v tradicionalnih medijih za ta namen so mali oglasi kupcev in javni razpisi. Tak trg je posebej primeren za situacije, kjer je potencialnih ponudnikov veliko in je treba med njimi vzpostaviti tekmovalni odnos. V končni fazi so kupci tisti, ki izbirajo med ponudbami, za razliko od tega da se kupci odločajo ali bodo ponudbo sprejeli, kar je tipično za trg prodajalcev. Trg kupcev ponuja več možnosti elektronskemu poslovanju, saj so stroški tradicionalnega oglaševanja relativno veliki.

Zanimivo je, da bo glavni gonilnik nadaljnjega razvoja elektronskega poslovanja ravno trg kupcev, saj kupcem prinaša največje koristi, predvsem cenovne. Ponudniki bodo zato prisiljeni na tem trgu nastopati. Bolj kot za B2C je to pomembno za B2B, kjer široka mreža kot pri prodaji na drobno ni ekonomična ali sploh ne obstaja (Jakulin, 2004, str. 1).

⁵¹ t.j. zgoraj navedena reverse auction

⁵² V literaturi namesto izraza elektronski trg Turban uporablja izraz elektronska tržnica.

⁵³ V kontekstu elektronskega poslovanja trg prodajalcev s tujko imenujemo tudi e-distribution.

⁵⁴ V kontekstu elektronskega poslovanja trg kupcev s tujko imenujemo tudi e-procurement.

V skladu z navedeno delitvijo elektronskih trgov smiselno uvrstimo še spletno dražbo kot izoliran primer trga, ki se nanaša na nek konkreten predmet trgovanja, ki je lahko tako predmet prodaje kot predmet nakupa. Spletna dražba za razliko od elektronske tržnice predstavlja dinamičen sistem oblikovanja cene, ki deluje v vnaprej definiranih časovnih okvirih in tako predstavlja sodoben način iskanja najugodnejšega kupca. Ponudnik storitev je podjetje, ki upravlja takšno spletno stran in zagotavlja njeno delovanje. Lahko je to sam kupec ali prodajalec, ki tudi posluje na elektronski tržnici, neodvisno podjetje ali pa združenje več podjetij (Pucihar, 2002, str. 167). Ponudnik storitev mora predstavljati tudi center znanja in predvsem v začetku zagotavljati pomoč uporabnikom, ustrezno interpretirati pravne podlage in jih oskrbovati s pravicami uporabe. Nekatera izmed slovenskih orodjarskih podjetij že danes sodelujejo pri spletnih dražbah, kjer na sodoben način pridobivajo različne posle pri nekaterih strateško najpomembnejših kupcih.

Elektronske dražbe na internetu omogočajo elektronsko izvajanje dražbenega mehanizma, ki je znan iz tradicionalnih dražb. Spletne dražbe so tista podskupina elektronskih dražb, pri katerih prodaja in nakup dobrin in storitev potekata preko svetovnega spleta. Dejstvo je, da približno 75% vseh tradicionalnih dražb uporablja angleški tip dražbe, pri spletnih dražbah je ta odstotek še višji. Angleški tip dražbe je tako postal najbolj znan, uporabljen in popularen tip dražbe v svetu.

Tradicionalna angleška dražba, ki poteka v tradicionalni dražbeni hiši in angleška naraščajoča spletna dražba imata lahko skupno ime in določene značilnosti, a nista identični. Obstaja veliko lastnosti, po katerih se razlikujeta. Tabela 6 prikazuje katere so tiste lastnosti posamezne izmed njih, po katerih se med seboj bistveno razlikujeta. Ker večina spletnih dražb danes uporablja mehanizem tradicionalne angleške dražbe, s spletno angleško dražbo hkrati opredeljujemo tudi značilnosti večine dražb, ki danes potekajo na svetovnem spletu.

Tabela 6: Razlike med tradicionalno angleško dražbo in spletno angleško dražbo

Tradicionalna angleška dražba	Spletna angleška dražba
• Udeleženci dražbe na dražbi so fizično prisotni v določenem prostoru v dražbeni hiši; • teoretično lahko določena dražba traja nekaj ur, toda v praksi dražba poteka le nekaj minut, sekund; • dražba je krajevno, časovno določena; • dražba je družabni dogodek; • ponudniki na dražbi dražijo s pomočjo dvigovanja kartončkov ali pa celo vzklikajo svoje ponudbe; • fraza "prvič-drugič-tretjič prodano"⁵⁵ označuje zaključek dražbe. Izrečena je s strani izklicevalca (dražitelja); • ponudniki lahko uporabljajo za medsebojno sporazumevanje tajna znamenja s pomočjo kretenj; • dražbena hiša omogoča ogled dražbenega predmeta v razstavnem prostoru pred začetkom dražbe; • konec dražbe označuje situacija, v kateri noben ponudnik ni pripravljen plačati več kot znaša zadnja najvišja ponudba; • prodajalcem kot tudi najboljšim ponudnikom tradicionalne dražbene hiše zaračunavajo visoke provizije.	• Udeleženci spletnih dražb (prodajalec, ponudnik) so geografsko razpršeni, saj jim tako sodelovanje omogoča narava spletnih dražb; • čas trajanja spletne dražbe je ponavadi določen vnaprej (nekaj dni do nekaj tednov); • omogočeno je spremljanje spletne dražbe 24 ur na dan; • prodajalcem je omogočena vključitev lastnih predmetov na dražbo; • ponudnik samostojno draži (zvišuje ali znižuje ceno), izklicevalec ni prisoten; • zmanjšanje organizacijskih, distribucijskih stroškov; • ponudnikom ni potrebno biti ves čas trajanja dražbe seznanjen s potekom dražbe; • ponudnik lahko spozna lastnosti predmeta le s pomočjo opisa in slike predmeta, ki jo predloži prodajalec; • na spletnih dražbenih straneh se proda mnogo več predmetov kot v tradicionalnih dražbenih hišah v določenem časovnem obdobju; • zagotovljena je večja anonimnost ponudnikov; • prodajalcem zaračunavajo nižje provizije kot tradicionalne dražbene hiše, kupcem pa sploh ne zaračunavajo provizij; • ponudniki lahko vključijo dražbenega robota.

Vir: Lucking-Reiley et al., 2000, str. 2-15; Hindman, Santow, 2001, str. 7-10, 66-68.

⁵⁵ angl. going-going-gone

Modeli spletnih dražb

V devetdesetih letih so nove strateške inovacije, predvsem pa prisotnost podjetij na internetu tako v ZDA kot tudi Evropski uniji, povzročile eksplozivno rast novih podjetij. V novih pogojih poslovanja so nastali raznovrstni poslovni modeli. Ena izmed pojavnih oblik poslovnih modelov so modeli spletnih dražb.

A. Modeli spletnih dražb glede na interakcije subjektov

Glede na interakcije subjektov so se razvili trije modeli spletnih dražb (Korper, Ellis, 2000, str. 217-222):

1. *Dražba porabnik – porabnik (C2C)*

Predstavlja vrsto dražbe, ki zavzema transakcije, s pomočjo katerih potekata prodaja in nakup dobrin ter storitev med posamezniki. Spletne dražbe med posamezniki so danes med omenjenimi tremi modeli najbolj pogoste. Takšne modele dražb poznajo največja internetna podjetja, ki se ukvarjajo z internetnimi dražbami, kot so eBay, Amazon ter Yahoo!.

2. *Dražba podjetje – porabnik (B2C)*

To je model, pri katerem poteka prodaja dobrin med podjetjem in posameznikom. Veliko trgovcev na drobno, predvsem veleblagovnic, je uvedlo na svojih spletnih straneh dražbe, ki se jih lahko kupci udeležijo in kupijo izdelke po ugodni ceni.

3. *Dražba podjetje – podjetje (B2B)*

Gre za model, kjer podjetja preko dražbe prodajajo produkte in storitve drugim podjetjem. Uporablja se za zmanjševanje oz. odprodajo inventarja podjetja, prodajo poškodovanih in odpisanih osnovnih sredstev ter opreme in prodajo neprodanih zalog. V zadnjem času najhitreje narašča ravno število dražb, ki uporabljajo ta model. Za ta model dražbe se je uveljavil izraz elektronske tržnice, preko katerih podjetja upravljajo svoje oskrbovalne verige (nabavo in prodajo), transport in logistiko. Preko elektronskih tržnic oziroma poslovnih središč se izvajajo dražbe, ki jih sprožijo kupci (npr. želijo kupiti nek izdelek in ugotavljajo, kdo da boljšo ceno, kakovost, dobavne pogoje) ali dobavitelji (npr. na zalogi imajo izdelek, ki ga želijo prodati). Vloga posameznega podjetja na elektronski tržnici se nenehno spreminja – v nekem trenutku se lahko podjetje pojavlja kot kupec, v naslednjem kot dobavitelj (Vaupot, 2001, str. 165-166).

B. Modeli spletnih dražb glede na strategijo prodaje

Zaradi uporabe različnih strategij prodaje sta se pri spletnih dražbah razvila dva osnovna poslovna modela (Lucking-Reiley, 2000, str. 12-13):

1. *Model trgovske strani* je model, kjer so dobrine, ki se prodajajo na dražbi, last upravljavcev spletne dražbe. Na trgovskih straneh trgovci, enako kot v trgovini na drobno, ponujajo lastno trgovsko blago s to razliko, da se vsi posli izvajajo preko dražbe. Na trgovskih straneh neodvisni

prodajalci ne morejo uvrstiti blaga na dražbo. V prvih letih uveljavljanja spletnih dražb je večina spletnih dražbenih strani sledila modelu trgovske strani.

2. *Model posredniške strani* je model, kjer neodvisni prodajalci vključijo dobrine na lastno dražbo. Posredniška stran nastopa kot posrednik za druge prodajalce ter jim omogoča, da registrirajo svoje stvari in vodijo dražbo v lastnem interesu. Pri tem modelu upravljavci posredniške strani ne posedujejo dražbenih predmetov niti ne urejajo plačila in transporta za kupce ali prodajalce. Prodajalci in kupci morajo vse transakcije urediti sami, na posredniški strani lahko dobijo le nasvete. Zaradi tega tudi ne potrebujejo velikih distribucijskih centrov kot tudi ne velikega števila zaposlenih.

Pri določenih spletnih dražbah se pojavlja še tretji model, ki združuje oba omenjena poslovna modela, tako trgovskega kot posredniškega.

4.3 Rast spletnih dražb

Elektronsko poslovanje je v devetdesetih zaradi povečane dostopnosti in razširitve uporabe interneta v svetu ter pojava svetovnega spleta na internetu predvsem v ZDA ter v informacijsko razvitih državah dobilo nove razsežnosti. Nove tehnologije in aplikacije pri elektronskem poslovanju so zagotovile prijaznost do uporabnika in enostavnejšo uporabo. Svetovni splet⁵⁶ je poslovanje pocenil ter tako omogočil razvoj novih poslovnih aktivnosti (Jerman-Blažič, 2001, str. 13-14). Vpeljava spletnih dražb je v elektronsko poslovanje prinesla nove razsežnosti.

Maja leta 1995 je internetno podjetje Onsale izkoristilo tehnologijo svetovnega spleta in ponudilo uporabnikom prvo spletno dražbeno stran. Pri tem je potrebno vedeti, da so internetne dražbe obstajale že pred pojavom prvega spletnega brskalnika leta 1993. Pred tem so internetne dražbe potekale znotraj debatnih razpravljalnih seznamov⁵⁷ in internetnih novičarskih skupin⁵⁸, ki so uporabljale tekstovni način prikaza. Člani internetnih novičarskih skupin so si s pomočjo dražb izmenjevali predvsem zbirateljske predmete (Lucking-Reiley, 2000, str. 4).

Spletna dražbena stran podjetja eBay, ki je začela s svojo dejavnostjo septembra 1995, je osnovala drugačno strategijo, kot jo je imelo podjetje Onsale. Strategija je temeljila na storitvi, ki je posamezniku, ki se je prijavil na spletno dražbeno stran, omogočila vključitev lastnega predmeta na dražbo. S tem je spodbujala posameznike, da so se v dražbe vključili tako kot prodajalci kot tudi kupci. eBay je prodajalcem omogočil, da so si lahko ob vključitvi predmeta na dražbo sami izbrali določene parametre (trajanje dražbe, izklicno ceno, rezervirano ceno,...) ter si tako sami prikrojili dražbo. S tako strategijo si je eBay pridobil največji tržni delež, rast in članstvo med vsemi dražbenimi stranmi. Njegovi strategiji sta sledili tudi dve največji internetni

⁵⁶ Svetovni splet, kot najbolj razširjena oblika storitev interneta, je omogočil nastajanje popolnoma novih vrst podjetij, tako imenovanih virtualnih ali navideznih podjetij (Jerman-Blažič, 2001, str.17).

⁵⁷ angl. e-mail discussion list

⁵⁸ angl. chat room

podjetji Yahoo! in Amazon (Lucking-Reiley, 2000, str. 4-5). Do tedaj največji spletni trgovec Amazon je v začetku leta 1998 svojo poslovno ponudbo obogatil tudi z dražbami in se s tem pridružil tistim internetnim podjetjem, ki svojega blaga ne ponujajo po vnaprej določeni ceni (Drakulič, 1999, str. 15).

V kratkem času, obdobju dveh let, je nastalo veliko spletnih dražbenih strani, ki so povečini delovale kot posredniške strani, izredno pa se je povečalo tudi zanimanje za spletne dražbe kot novo obliko trgovanja. Prišlo je do oblikovanja novega trga⁵⁹, kjer se o kupljeni in prodani količini predmeta ter o njegovi ceni odloča na spletni dražbi. Cene ne postavlja več prodajalec, temveč kupec. Prodajalec si z določitvijo parametrov dražbe samo priredi dražbo, končno ceno pa postavi kupec. Nekateri so novo nastali trg razglasili za idealen, saj je svetovni splet omogočil poceni povezavo milijonov ljudi po svetu ter poenostavil delovanje dražb (The Heyday of the Auction, 1999, str. 67-68).

S strategijo, ki jo je uvedel eBay, so spletne dražbe dobile nove razsežnosti. Ustvaril se je nov velik trg, ki je povezal veliko kupcev in prodajalcev po celem svetu. Čim večje število prodajalcev in kupcev se pridruži določeni spletni dražbeni strani, tem večje so možnosti, da bosta tako kupec⁶⁰ kot tudi prodajalec sklenila dober posel. Internetno podjetje eBay si je s svojo strategijo zagotovilo vodilno mesto v tej vrsti posredniškega posla in ga ima še danes (The Heyday of the Auction, 1999, str. 67-68). Tudi v medorganizacijskem poslovanju spletna dražba postaja iz leta v leto pomembnejši način elektronskega poslovanja. Finančni in poslovni rezultati podjetij, ki upravljajo spletne dražbe dokazujejo njihovo naraščajočo moč v elektronskem poslovanju.

Pri spletni dražbi nastanejo povezave med prodajalcem in njegovimi kupci. Na sliki 16 vidimo, da se na spletno stran preko svojega informacijskega sistema poveže na eni strani prodajalec⁶¹, na drugi strani pa praviloma večje število kupcev. Kupci pri tem med seboj tekmujejo s ceno, da bi čim ugodneje pridobili predmet draženja.

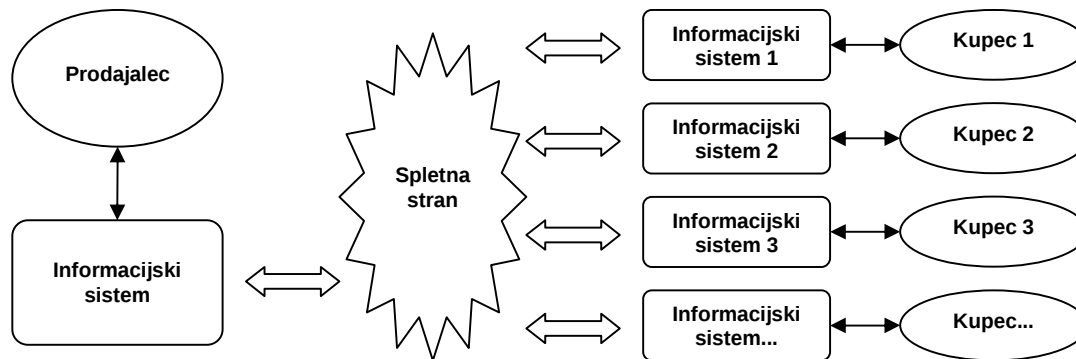
Za orodjarska podjetja v Evropi obstajata dve pomembni spletni strani, ki sta dosegljivi na www.Newtron.com in www.Portum.net. Preko njih se podjetje Emo Orodjarna že vključuje v nekatere največje evropske oskrbovalne verige za avtomobilsko in aeronavtično industrijo. V procesu ustanavljanja je trenutno tudi nove spletna dražbena hiša, ki bo delovala v okviru SOG in predstavlja zelo aktualno sodobno obliko elektronskega poslovanja. Vsebinsko bo spletna dražbena hiša SOG posegala predvsem na področje upravljanja odnosov s strateškimi kupci in na področje upravljanja oskrbovalnih verig.

⁵⁹ Trg opredelimo kot stik med kupci in prodajalci, kjer se odloča o kupljeni in prodani količini določenega proizvoda in o njegovi ceni (Prašnikar, 1999, str. 31).

⁶⁰ Ko potencialni kupec na dražbi odda ponudbo, postane ponudnik.

⁶¹ Namesto prodajalca pri spletni dražbi večkrat sodeluje njegov zakoniti zastopnik.

Slika 16: Spletna dražba



Vir: Seminarji – arhiv podjetja Emo Orodjarna, 2004.

Pri ocenjevanju rasti pomena spletnih dražb so najpomembnejši podatki, ki prikazujejo vrednosti transakcij, opravljenih na posamezni spletni dražbeni strani v določenem časovnem obdobju (Lucking-Reiley et al., 2000, str. 3). Vrednost transakcij je skupna vrednost vseh prodanih dražbenih predmetov v določenem časovnem obdobju (leto, mesec) na posamezni spletni dražbeni strani. Vendar vrednost transakcij hkrati ni prihodek internetnega dražbenega podjetja, saj s pomočjo spletnih dražb deluje le kot posrednik med kupcem in prodajalcem in tako skuša vzpostaviti povezavo med njimi. Prihodek iz rednega poslovanja je v tem primeru posredniška provizija.

Dražbe lahko uporabljamo vedno, ko imamo neko konkretno določeno količino predmetov prodaje ali nakupa in želimo priti do optimalne cene. Servisov za dražbe na svetovnem spletu je veliko in v glavnem temeljijo na načelu kataloga izdelkov, težava pa je ravno v tem, da je trg s tem postal razdrobljen. Ni namreč mogoče biti prisoten na vseh primernih dražbenih trgih, kar zmanjšuje učinkovitost. Ta problem v odnosu B2C rešujejo servisi, ki za neko stranko operirajo in jo zastopajo pri več dražbenih hišah. V odnosu B2B obstaja za potrebe določene industrije le omejeno število ozko usmerjenih dražbenih hiš. Tako strokovna podkovanost izvajalcev, kot tudi razmerje moči na trgu v veliki meri preprečuje, da bi v segment vstopilo novo podjetje.

Rast pomena spletnih dražb je v nadaljevanju ilustriran na primeru podjetja eBay. Čeprav kot ponudnik elektronskih dražbenih storitev ni najznačilnejši predstavnik sklepanja poslov v orodjarski industriji, številke pričajo, da je mehanizem dražb postal splošno znan in potrjeno uspešen način uporabe sodobne internetne tehnologije v iskanju najboljšega ponudnika, prijazni uporabniški vmesniki in enostavno razpoložljiva orodja za določanje poteka, kriterijev in drugih možnosti dražb pa bodo sigurno tudi v prihodnosti prispevali k njeni še širši uporabi, tudi pri sklepanju velikih, več milijonov evrov vrednih poslov v orodjarski industriji.

V tabeli 7 je kot kazalec rasti pomena spletnih dražb poleg vrednosti transakcij⁶² v določenem časovnem obdobju prikazano še število registriranih uporabnikov⁶³ spletne dražbene strani do konca posameznega četrtertja. Uporabljeni podatki so objavljeni med finančnimi rezultati na spletni strani podjetja, izmed vseh pa so za spodnji prikaz uporabljeni podatki tisti, ki so objavljeni za obdobje prvega četrtertja (Q1) po posameznih letih.

Tabela 7: Rast pomena spletne dražbe na primeru podjetja eBay

Leto \ Kazalec rasti pomena	Vrednost transakcij (v mia USD)	Št. registriranih uporabnikov (v mio)
1999	0,54	3,8
2000	1,15	12,6
2001	1,98	29,7
2002	3,11	46,1
2003	5,32	68,8
2004	8,00	104,8

Vir: www.ebay.com, 2004.

Uspešnost spletnih dražbenih strani se meri s številom dražb, ki se zaključijo dnevno na posamezni spletni strani. Še bolj pomemben je delež zaključenih dražb, pri katerih je prišlo do realizirane prodaje (dražbeni predmet je prodan najboljšemu ponudniku). V splošnem se velikokrat zgodi, da dražba ne dobi nobene ponudbe ali pa ponudba najvišjega ponudnika ne doseže rezervirane cene, pri draženju orodjarskih poslov pa te značilnosti ne zasledimo.

4.4 Elektronske dražbe v orodjarstvu v Evropi

Nabavni zastopniki v podjetjih so na začetku svoje nakupe preusmerili na spletne trge, vendar so čutili določen odpor do sklepanja spletnih transakcij s podjetji, za katera še niso nikoli slišali, o njih malo cede oz. z njimi še niso poslovali. Prek spleta raje poiščejo obetavne dobavitelje, s katerimi se nato pogajajo iz oči v oči, namesto da bi naročilo oddali na spletni strani. Večina nabavnih skupin daje prednost lastnim portalom z ekstranetnimi povezavami do zaupanja vrednih dobaviteljev (Kotler, 2004, str. 44).

⁶² angl. Gross Merchandise Sales (GMS)

⁶³ angl. Confirmed Registered Users

Primernost posameznega podjetja sistemski dobavitelji sodijo na podlagi naslednjih kriterijev (Stepišnik – razgovor v podjetju Emo Orodjarna, 5.6.2004):

- strojnih kapacitet,
- sprejetih standardov kakovosti in standardov za varovanje okolja,
- preteklih poslovnih izkušenj,
- nagnjenosti k modernim načinom dela,
- cene.

Sklepanje poslov s pomočjo elektronskih dražb v orodjarstvu danes organizirajo veliki – sistemski dobavitelji največjih evropskih avtomobilskih proizvajalcev, za kar imajo v svoje spletne strani vgrajene najmodernejše razpoložljive tehnologije. Podjetja, ki sodelujejo na dražbi so le tista, ki so na dražbo povabljeni.

Povabljeni podjetja, ki se pozitivno odzovejo na povabilo dobijo ključ, s katerim imajo možnost dajanja ponudb v svojem imenu in tako sodelovati na elektronski dražbi. Narava dejavnosti zaradi velike vrednosti naročila preprečuje, da bi sklepanje poslov potekalo zgolj z uporabo mehanizma dražbe. Namesto preprostega pravila, da najboljši ponudnik dobi posel veljajo v svetu velikih naročil drugačna pravila. Sistemski dobavitelji, ki organizira dražbo, si pridržujejo pravico, da posel sklenejo z nekaj dražjim ponudnikom, če je podjetje v njihovem uradnem seznamu dobaviteljev uvrščeno višje ali njemu v prid govorijo pozitivne izkušnje iz preteklih poslovnih razmerij (Stepišnik – razgovor v podjetju Emo Orodjarna, 5.6.2004). Pravila o trajanju dražbe so podobna kot pri drugih spletnih dražbenih hišah, čeprav »sniping« strategija v tem poslu zaradi navedene pravice, ki si jo pridružuje sistemski dobavitelj, ne prinese dosti koristi.

Elektronske dražbe postajajo del trga, ki ga v orodjarstvu ne kaže zanemarjati. S sodelovanjem pri takšnem načinu delitve dela podjetje daje pozitiven signal glede odnosa do novih načinov poslovanja, uporabe tehnologije in usmerjenosti v prihodnost. SOG lahko v tej zvezi kot povezovalac slovenskih orodjarskih podjetij pomembno prispeva k njihovem hitrejšemu uveljavljanju, trži slovensko kakovost, nudi tako strokovna znanja, kot tudi dodatne kapacitete in tako bistveno vpliva na oblikovanje vrednosti podjetja v očeh kupca.

Elektronsko plačevanje

Elektronsko plačevanje preko interneta je kakršnokoli plačevanje, kjer tok denarja poteka na elektronski način po računalniškem omrežju internet. Tok denarja poteka po elektronski poti, ki je lahko telefonska linija, najeti vod, računalniško omrežje ali kombinacija naštetih. Tako elektronsko plačevanje združuje plačevanje z elektronskim denarjem, plačevanje z elektronskim čekom, plačevanje s kreditno kartico itd.

Svetovni splet ponuja organizacijam ogromno uporabnih možnosti tudi na področju elektronskega plačevanja. Plačilne sheme so sistemi elektronskega plačevanja, ki se med seboj

ločijo po obliki, zmogljivosti in varnostnih mehanizmi (Hribar, 1999, str. 2). Ponavadi težko združimo visoko zmogljivost z visoko varnostjo. V nadaljevanju sta opisani plačilni shemi, ki sta z vidika varnosti primerne za večja plačila⁶⁴.

1. *Plačevanje z kodiranjem podatkov* (plačevanje s kreditno kartico)

Vse sheme večinoma uporabljajo kodiranje podatkov za zagotavljanje varnosti. Zato imenujemo to shemo tudi plačevanje s kreditno kartico, ki kodiranje podatkov uporablja kot edini mehanizem za zagotavljanje varnosti. Izbrano blago ali storitev na internetu plačamo enostavno tako, da prodajalcu pošljemo podatke iz svoje kreditne kartice, ta pa uredi plačilo z ustanovo, ki je kartico izdala. Z raznimi varnostnimi kriptografskimi mehanizmi in varnostnimi protokoli zagotovimo zaščito podatkov pri prenosu preko omrežja, še vedno pa so na voljo prodajalcu, ki jih lahko zlorabi. Plačevanje s kreditno kartico je relativno drago in zato predvsem primerno za plačevanje velikih zneskov.

2. *Elektronski ček*⁶⁵

Elektronski ček se uporablja za plačevanje preko interneta in je oblikovan po papirnem čeku. Uporablja digitalni podpis in digitalno overitev⁶⁶ plačnika, plačnikove banke in bančnega računa. Je plačilna metoda, ki jo lahko katerikoli uporabnik izvede na svojem osebem računalniku, jo podpiše in zakodira. Prejemnik elektronskega čeka lahko preveri podpis in ugotovi, ali je elektronski ček pravi in tudi to, da ga med transakcijo ni nihče spreminjal. Digitalni podpis je tudi zelo težko ponarediti, kar pomeni manjši rizik za prodajalce. Poleg tega elektronski ček preko avtomatizacije postopka plačevanja vpliva na znižanje stroškov poslovanja.

Elektronski ček je zasnovan na Financial Services Markup Language (FSML), ki omogoča digitalno podpisane in šifrirane informacije, ki jih prenašamo po odprtih omrežjih. K razvoju FSML, ki definira zmožnosti elektronskega čeka, je veliko pripomogel predvsem IBM. FSML je oblikovan tako, da poleg kreiranja elektronskih finančnih dokumentov omogoča še, da jih digitalno podpišemo, pripnemo k elektronskim dokumentom, ki so z njimi povezani in jih pošljemo finančnim ustanovam, ki jih pregledajo in obdelajo.

Če želimo zagotoviti varno elektronsko plačevanje preko interneta, moramo (Hribar, 1999, str. 1):

- zagotoviti varnost računalnikov in strežnikov, ki hranijo podatke o kupcih, njihovih računih in plačilnih karticah. To ponavadi rešujemo z uporabo požarnih zidov⁶⁷.

⁶⁴ V verigi dobaviteljev avtomobilske industrije, v prihodnosti pa tudi v širši orodjarski industriji, so predmeti dražb velika naročila, ki pa se zaradi narave spletnih dražb v orodjarstvu plačujejo z uporabo elektronskega bančništva.

⁶⁵ angl. electronic check

⁶⁶ Digitalni podpis in overitev izvedemo s kombinacijo algoritmov.

⁶⁷ Požarni zid (angl. firewall) je strežnik, ki loči intranet organizacije od interneta in dovoljuje dostop do internega omrežja le pooblaščenim osebam.

- zagotoviti varne elektronske transakcije med računalniki preko interneta. To lahko dosežemo z uporabo različnih kriptografskih tehnik in metod za varovanje podatkov pri pošiljanju preko računalniških omrežij⁶⁸.

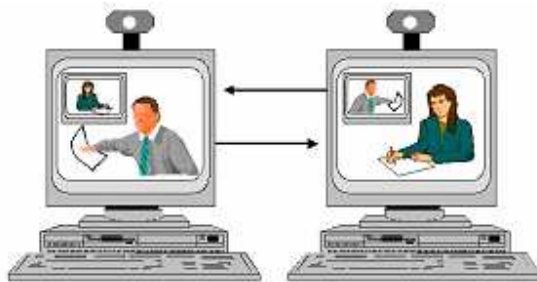
Priporočljivo je, da si prodajalec in kupec pridobita vsaj osnovno znanje o zagotavljanju varnosti pri elektronskem plačevanju. Pri izbiri sistema za plačevanje mora biti prodajalec zelo pazljiv. Priporočljivo je, da izbere plačilni sistem, ki zagotavlja ustrezen nivo varnosti glede na višino zneskov. Prodajalec mora kupcu ponuditi varno trgovsko storitev, kupec pa mora oceniti primernost ponujene storitve svojim varnostnim zahtevam. Če prodajalec izbere prenizek nivo varnosti elektronskih transakcij, se kupci lahko odločijo, da ne bodo kupovali pri njem. Če pa se že odločijo, da bodo kupovali pri njem, jim lahko povzroči veliko škode. Previsok nivo varnosti zelo poveča stroške elektronskih transakcij, kar pa zopet odbija kupce.

⁶⁸ Varnostni protokoli: SSL, SHTTP, PEM, MOSS. Protokola za anonimnost pred prejemnikom plačila: SET, iKP.

5. Videokonferenca

Vse hitrejši informacijsko-telekomunikacijski razvoj nam omogoča možnosti za neposredno komuniciranje ne glede na to, na katerem mestu zemeljske oble se trenutno nahajamo. Videokonferenco lahko definiramo kot prenos slik (videa), govora (avdia) in podatkov med ločenimi lokacijami. Prednost tovrstnega načina komuniciranja je v tem, da se posamezni udeleženci videokonference istočasno nahajajo na različnih lokacijah, pa kljub vsemu tako rekoč na »istem mestu«, v ustrezno opremljenem prostoru v kraju svojega delovanja. Slika 17 prikazuje primer videokonference, ki poteka med dvema udeležencema, lahko pa videokonferenca poteka hkrati tudi med tremi ali več udeleženci.

Slika 17: Videokonferenca 1-na-1



Vir: Seminarji – arhiv podjetja Emo Orodjarna, 2004.

Zaradi hitrosti prenosa podatkov preko interneta, kot tudi zaradi napredka v strojni in programski opreми, videokonference danes postajajo vse bolj realne in uporabniku prijazne, zato se vse pogosteje uporabljajo, tudi pri bolj vsakdanjih stvareh. Kot sodoben način komunikacije tako videokonference predstavljajo odlično priložnost predvsem za:

- sklepanje novih poslov,
- medorganizacijske sestanke,
- tekoče poslovno usklajevanje,
- proučevanje alternativnih odločitev,
- nadzor poteka projekta,
- razcvet šolam in fakultetam (učenje na daljavo).

Značilnosti videokonference so (Cvar, 2003, str. 2):

- video klic je zelo podoben telefonskemu klicu,
- ob priklopu vzpostavimo vizualen stik z ostalimi,

- poleg tega lahko prenašamo datoteke, uporabljamo skupno tablo, delimo dokumente,
- število prenesenih video okvirjev v sekundi je odvisno od povezav, strojne in programske opreme,
- kot interaktiven komunikacijski medij nam daje občutek prisotnosti,
- vizualni povezava in interakcija med udeleženci zvišuje stopnjo razumevanja in zbližuje udeležence, česar nam elektronska pošta, telefon in drugi pogovorni sistemi ne omogočajo,
- pritegne pozornost in poudarja sposobnost,
- nastopajoči sebe vidi na zaslonu in dobi vtis, kako ga vidijo drugi, posledica česar je tudi izboljševanje svojega nastopa.

Tovrsten način komunikacije v celoti sicer ne more nadomestiti tako imenovanih sestankov v živo, je pa vsekakor cenejši, saj odpravimo visoke stroške dolgotrajnejših potovanj in odsotnosti strokovnjakov z dela na projektnih nalogah. Učinkovitost tovrstnega načina je odvisna predvsem od dobre predpriprave in koordinacije priprave udeležencev videokonference na vnaprej dogovorjeno vsebinsko temo in na konkretna vprašanja oziroma vsebinski problem. Glede na bliskovit razvoj tehnoloških možnosti, ki z dneva v dan postajajo gotovo dejstvo vse bolj digitaliziranega sveta, bo videokonferenca kot način sodobnega komuniciranja tudi za slovenska orodjarska podjetja že jutri vsakdanjik medsebojnega poslovnega sodelovanja, še posebej pri poslovanju na velike razdalje.

5.1 CAD konferenca

Za potrebe tehnične stroke obstajajo tudi specializirane različice sodelovanja na daljavo v realnem času. Najbolj značilna med njimi je t.i. CAD⁶⁹ konferenca, ki v kombinaciji z drugimi načini sodobnega komuniciranja pomaga pri izvršitvi posameznega naročila. Orodjarsko podjetje je v proizvodnjo izdelkov za potrošnjo, ki jih proizvaja glavni proizvajalec, lahko vključeno kot sistemski dobavitelj, večkrat pa pri tem sodeluje kot poddobavitelj⁷⁰. Konstrukcija in izdelava posameznega orodja pri tem zahteva predvsem:

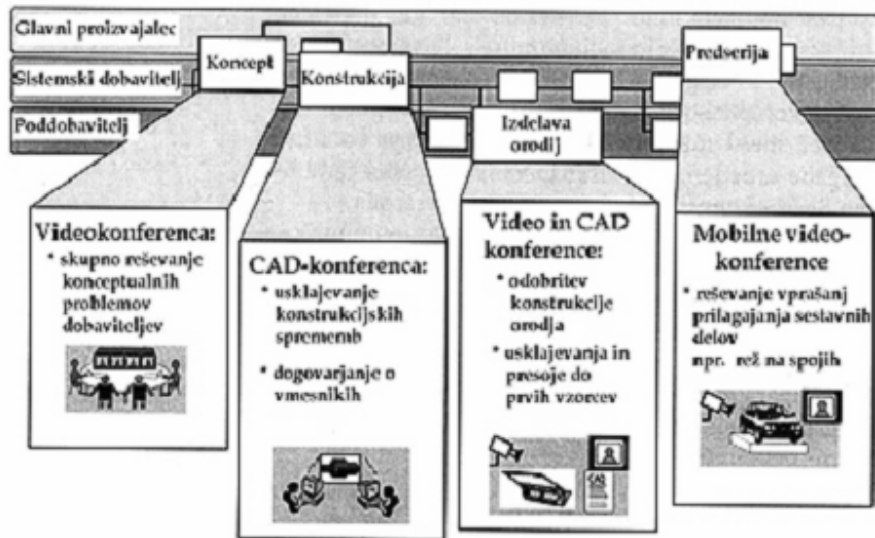
- zelo natančne dogovore o kakovosti in vseh funkcionalnostih orodja,
- visoke standarde dela in časovne omejitve,
- veliko naporov za usklajevanje želenega in dejanskega rezultata.

Predvsem pri tehničnem usklajevanju predstavlja CAD konferenca zelo učinkovit način komunikacije. Slika 18 prikazuje uporabo različnih konferenčnih sistemov v posameznih fazah nastajanja želenega orodja. Iz nje je razvidno, da je CAD konferenca uporabna tako v fazi konstrukcije, kot tudi v fazi izdelave orodja.

⁶⁹ angl. Computer Added Design

⁷⁰ Poddobavitelji so dobavitelji večjim – sistemskim dobaviteljem.

Slika 18: CAD konferenca



Vir: H. Luczak, W. Eversheim, 1999, str. 113.

Dejavniki, ki govorijo v prid uporabi CAD konferenčnega sistema v podjetju so:

- omogoča nadzor nad namizjem delovne postaje,
- omogoča vizualni kontakt med partnerjema,
- omogoča dopolnilno skiciranje pri reševanju tehničnih problemov,
- omogoča hitrejši odziv na probleme,
- zmanjšuje potne stroške.

Žal lahko investicija v CAD konferenčni sistem predstavljala velik finančni zalogaj za marsikatero podjetje. Alternativa dragim CAD konferenčnim sistemom je sistem za delo na oddaljenem namizju preko interneta (pcAnywhere, VNC), ki pa ima svoje slabosti. Med njih štejejo predvsem možnost »prisluškovanja« in dejstvo, da med partnerjema ni omogočenega vidnega kontakta.

Sklep

V zadnjih desetletjih smo priča mnogim spremembam v okolju (ekonomskem, političnem, tehnološkem in družbenem), med katerimi so pomembne zlasti povečevanje povpraševanja, različnost kupčevih potreb, izboljšanje tehnike proizvodnje in izreden napredek v informacijski in komunikacijski tehnologiji. Spremenjene zahteve okolja lahko za podjetje pomenijo poslovno priložnost, seveda če so jih sposobna obrniti v svoj prid. Tega se zavedajo tudi vodilni strokovnjaki v Sloveniji. Vsi napor podjetij in njihovih zaposlenih imajo skupni cilj, to je zagotoviti konkurenčnost podjetja in s tem dolgoročni obstoj podjetja.

Konkurenčna sposobnost podjetij v vedno bolj dinamičnem in hkrati nepredvidljivem okolju bo izvirala iz mnogih virov, izmed katerih bodo predvsem tisti, ki ne izvirajo iz tradicionalnih vidikov upravljanja podjetij tisti, ki bodo v največji meri zaznamovali njihovo uspešnost. Orodjarji v Sloveniji pravijo, da bomo v naslednjih nekaj letih priča najhitrejšemu in najbolj zahtevnemu razvoju orodjarstva na slovenskih tleh. Dejavniki uspešnosti podjetij v panogi tako postajajo predvsem tisti, ki podjetju omogočajo dinamiko poslovanja. Eden izmed ključnih je mrežna oblika organizacije.

Znotraj določene panoge so podjetja praviloma konkurenti, kljub temu pa je v medsebojnem sodelovanju videti mnoge prednosti, ki lahko sodelujočim podjetjem prinesejo bistvene prednosti. Posebno pozornost bo tako treba posvetiti prav vidiku sodelovanja med podjetji znotraj panoge. Takšna razmerja vladajo tudi med podjetji v slovenskem orodjarstvu, ki se danes povezujejo v Slovenski orodjarski grozd (SOG). Hitre spremembe zahtevajo od podjetij fleksibilno organiziranost, ki jim skupaj z uporabo informacijskih tehnologij pri uvajanju elektronskega poslovanja omogoča učinkovito odzivanje na spremembe in izzive v okolju. Uporaba sodobne informacijske tehnologije podjetjem omogoča zmanjševanje stroškov poslovanja, pridobivanje novih virov dohodkov in izboljšanje odzivnega časa pri izvajanju poslovnih procesov. Tudi koordinacija sodelovanja podjetij in organizacij SOG sloni na uporabi sodobne tehnologije, ki v poslovnem svetu določa novo dobo komunikacije, to je komunikacija z uporabo interneta. Ta podjetjem danes omogoča povezovanje z elektronsko izmenjavo podatkov, uporabo spletnih strani in pridobivanje poslov preko spletnih dražbenih hiš, hkrati pa ima za podjetja tudi skupen, višji pomen, to je doseči dolgoročno stabilne odnose z njihovimi kupci. Predvsem večja podjetja so s svojimi kupci in drugimi poslovnimi partnerji že strateško povezana v tako imenovane distribucijske oz. oskrbovalne verige, ki konkretno pomenijo velik korak naprej v upravljanju dolgoročnih poslovnih odnosov med podjetji.

Podjetja in organizacije SOG med seboj sodelujejo na več strateških razvojnih področjih. Prvo med njimi je področje upravljanja s strateškimi kupci v SOG. Za razvoj na tem področju je

odgovorno podjetje Emo Orodjarna iz Celja, ki ga vodi mag. Stanko Stepišnik, obenem tudi predsednik SOG. Znanje o upravljanju odnosov s strankami je moč najti v zelo raznoliki literaturi, tako glede obsega kot tudi z vidika potrebnega predznanja. Kot takšno je razdrobljeno in neprilagojeno vidiku uvajanja v orodjarska podjetja. Svoj prispevek vidim predvsem v logičnem povezovanju znanja na področju upravljanja s strateškimi kupci, ki na eni strani nastaja bolj praktično – kot del uresničevanja strategije SOG, na drugi pa ga oblikujejo ustrezna teoretična spoznanja nekaterih sodobnih avtorjev.

Namen magistrskega dela je na enem mestu podati čim večji del znanja, ki bo v naslednjih nekaj letih ključnega pomena za slovenska orodjarska podjetja pri prilagajanju poslovanja različnim konkretnim oblikam uporabe interneta za potrebe upravljanja odnosov s strateškimi kupci. V skladu s tem skozi izbrana poglavja prikazujem poslovne vidike različnih oblik uporabe interneta in preko vpliva na strateške kupce utemeljujem prednosti za podjetja, ki se bodo ali se že poslužujejo posameznih aktualnih novih načinov njegove uporabe.

Upravljanje odnosov s strankami se kot izredno pomembno izkaže prav v medorganizacijskem poslovanju, kjer ena sama pogodba lahko pomeni več milijonov evrov. Podjetja, ki poslujejo v tako zelo visokih finančnih okvirih morajo vedeti, kako začeti izkoriščati internet. Najprej se je treba posvetiti gradnji in vzdrževanju odnosov z že obstoječimi strankami, ki so glavni vir prihodkov za podjetje, šele ko pa se internet maksimalno izkorišča za delo z obstoječimi strankami, pa je smiselno svoje resurse osredotočiti v pridobivanje novih strank. Pri tem internet predstavlja predvsem medij, s pomočjo katerega na edinstven način pridobivamo informacije o strateških kupcih, ki sestavljajo nujno podlago za dolgoročno dobičkonosno usmerjeno upravljanje odnosov s strateškimi kupci.

Razmere v orodjarstvu v Evropi narekujejo podjetjem, da začnejo razumeti, da so pravzaprav stranke tiste, ki pogojujejo njihov obstoj. CRM razumemo kot nadgradnjo sodobnega tržnega upravljanja poslovnih sistemov, ki temelji na uporabi sodobnih informacijskih tehnologij kot so internet, podatkovne baze, spletne aplikacije in druge. Njegova ustrezna uvedba v poslovnem sistemu pomeni strateško prednost pred konkurenco. Predvsem uporaba interneta prinaša tudi v odnos podjetij do svojih strank novo dimenzijo, ki jo označuje nova raven komunikacije med poslovnimi subjekti. S seboj prinaša mnoge predvsem veliko bolj učinkovite načine iskanja in izmenjave podatkov, z uporabo prenosa zvoka in slike pa v veliki meri uspešno nadomešča tudi osebne poslovne stike, s čimer podjetja, ki poslujejo globalno, prihranijo marsikatero pot.

Najbolj razširjen način uporabe interneta danes tudi med podjetji predstavlja komunikacija preko elektronske pošte, ki je v gradnji odnosov s strankami glavno orodje, na podlagi katerega imamo zelo hitro občutek osebnega odnosa. Ravno ta lastnost elektronske pošte je tista, ki jo podjetja s pridom izkoriščajo za gradnjo odnosov s svojimi potencialnimi in že obstoječimi strankami. Če

upravljanje odnosov s kupci gledamo z vidika zunanje podobe podjetja in pri tem odmislimo vso delo, ki se skriva znotraj samega podjetja, elektronska pošta predstavlja velik del konkretnih kontaktov med podjetji, ne glede na to ali elektronska poštna sporočila nastajajo osebno ali na podlagi vgrajenih mehanizmov v obstoječih informacijskih sistemih.

Izmenjava elektronskih poštnih sporočil se lahko pojavlja kot praktična zamenjava za pisemsko in telefonsko komunikacijo, lahko pa nastane kot prvi kontakt med dvema strankama, ki do tega trenutka še nista bila v poslovnem odnosu. V navezovanju novih poslovnih stikov predstavlja elektronska pošta način, ki mora biti nevsiljiv, hkrati pa mora z svojo vsebino pritegniti ciljno stranko. Ta način se največkrat pojavlja v povezavi s spletnimi stranmi podjetja potencialnega poslovnega partnerja.

Portal služi podjetju kot nekakšno okno v svet, je njegova slika in z njim se podjetje predstavlja bodisi svojim bodisi bodočim strankam. Ugotovimo, da so portali ključnega pomena, ker danes predstavljajo zunanjo podobo podjetja in postajajo vmesnik med stranko ali poslovnim partnerjem in poslovnim sistemom. Sodiijo v kolaborativni CRM, katerega naloga je neposredna komunikacija med stranko in poslovnim sistemom, ključno vlogo portalov pa moramo videti tudi v edinstvenem načinu zbiranja podatkov o strankah. S pomočjo portalov lahko podjetje boljše spoznava stranko in njene želje ter s tem spreminja določene poslovne procese in uvaja nove storitve, z namenom zadovoljevanja svojih strank in pridobivanja novih.

Večina podjetij in organizacij članic SOG že ima svoje spletne strani, svoje ime in kapacitete pa lahko odslej tržijo tudi na skupnem portalu SOG, pri čemer jim uvrščanje na seznam podjetij partnerjev ob ustreznem ravnanju lahko dnevno prinaša nove poslovne priložnosti in kup dragocenih informacij. V delu podrobneje predstavljam osnovno strukturo in funkcionalnosti portala SOG, s prednostmi ki jih nudi, pa skušam sodelujoča podjetja prepričati, da v trenutnih začetnih fazah razvoja integriranega informacijskega sistema čim bolj aktivno sodelujejo.

Kot posebnost med načini uporabe spletnih strani v naslednjem poglavju obravnavam sodelovanje podjetij pri spletnih dražbah. Za razliko od elektronske tržnice spletna dražba predstavlja dinamičen sistem oblikovanja cene, ki deluje v vnaprej definiranih časovnih okvirih in tako predstavlja sodoben način iskanja najugodnejšega kupca. Podjetje Emo Orodjarna že sodeluje pri spletnih dražbah, kjer na sodoben način pridobiva različne posle pri nekaterih strateško najpomembnejših kupcih. Sklepanje poslov s pomočjo elektronskih dražb v orodjarstvu organizirajo veliki – sistemski dobavitelji največjih evropskih avtomobilskih proizvajalcev, za kar imajo v svoje spletne strani vgrajene najmodernejše tehnologije. Ponudnik storitev mora predstavljati tudi center znanja in predvsem v začetku zagotavljati pomoč uporabnikom, ustrezno interpretirati pravne podlage in jih oskrbovati s pravicami uporabe.

Kljub vsemu narava dejavnosti t.j. velike vrednost naročila preprečuje, da bi sklepanje poslov potekalo zgolj z uporabo mehanizma dražbe. Namesto preprostega pravila, da najboljši ponudnik dobi posel veljajo v svetu velikih naročil drugačna pravila. Sistemski dobavitelji si pridržujejo pravico, da posel sklenejo z nekaj dražjim ponudnikom, če je podjetje v njihovem uradnem seznamu višje uvrščeno ali njemu v prid govorijo pozitivne izkušnje iz preteklih poslovnih razmerij.

Elektronske dražbe postajajo del trga, ki ga v orodjarstvu ne kaže zanemarjati. S sodelovanjem pri takšnem načinu delitve dela podjetje daje pozitiven signal glede odnosa do novih načinov poslovanja, uporabe tehnologije in usmerjenosti v prihodnost. SOG lahko v tej zvezi kot povezovalac slovenskih orodjarskih podjetij pomembno prispeva k njihovem hitrejšemu uveljavljanju, trži slovensko kakovost, nudi tako strokovna znanja, kot tudi dodatne kapacitete in tako bistveno vpliva na vrednost podjetja v očeh kupca.

Za izmenjavo znanja, izkušenj in v duhu dolgoročno uspešnega sodelovanja sodobna podjetja uporabljajo še drugačne, sodobne načine komunikacije. Zadnje poglavje magistrske naloge zato posvečam funkcionalnostim, ki jih nudi videokonferenca. Med njimi je CAD konferenca tista, ki kot specializiran način komunikacije služi za on-line konstrukcijo orodij podjetjem v tehničnih strokah.

Kljub spremljajočim težavam, ki jih prinaša dinamika razvoja tehnologij in standardov povezanih z internetom, pa poti nazaj ni več. Odprtost sistemov je postala ključna, saj omogoča različne oblike povezovanja in sodelovanja, avtomatizira določene procese, poenostavlja komunikacijo med sistemi in podpira učinkovitejšo izrabo programskih aplikacij, sistemskih, človeških in drugih virov.

Ob zaključku lahko potrdimo hipotezo, da informatizacija poslovanja in uporaba interneta slovenskim orodjarskim podjetjem lahko prinaša bistvene izboljšave poslovanja predvsem na področju upravljanja odnosov s strateškimi kupci, pri čemer največji del koristi, ki jih podjetja zelo hitro začutijo, pomenijo časovni prihranki in ažurnost pri izmenjavi informacij. Poudariti želim še dejstvo, da mora vsako podjetje pri uporabi interneta za upravljanje odnosov s strateškimi kupci poznati pravo mero. Za dolgoročno uspešno sodelovanje med podjetji je poleg reševanja vsebinskih in tehničnih vprašanj pomembna tudi osebna nota posameznega podjetja. Ljudje smo in vseh nam je, če imamo občutek, da sodelujemo z živim sistemom – organizacijo, ki je pripravljena na spremembe in odprta za predloge izboljšav. Kot taka ne more biti namenjena sami sebi, ampak služi ljudem. S tem zaključujem svoj prispevek o trenutno najbolj aktualnih mehanizmih uporabe interneta v slovenskem orodjarstvu za potrebe upravljanja odnosov s strateškimi kupci. Uporabite torej internet in sodelujte v koraku s prihodnostjo.

Literatura

1. Bajsič Božidar: Od elektronskega poslovanja do meta tržišča. FOV Kranj, oktober 2001, 51 str.
2. Bunc Mirko: Temelji politične ekonomije za samoupravljalce, Ljubljana: Delo - Gospodarski vestnik, 1984, 296 str.
3. Cvar Borut: Videokonferenca – Sharing Lessons and Experiences in Land Administration Projects. Geodetska uprava Republike Slovenije, Geodetski vestnik 47/2003, 4 str.
4. Cvikel Jurij: Spletno komuniciranje v marketingu. Strokovno gradivo: Naklo, avgust, 2001, 19 str.
5. Drakulič Igor: E-poslovanje: Amazon proti eBayu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 39 (1999), str. 15.
6. Dulc Janez: Osnove trženja za tehnike. Višja strokovna šola Novo mesto, 2003, 10 str.
7. Dyche Jill: The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston (USA): Addison-Wesley Pub Co, 2001, 336 str.
8. Eržen Samo: Prednosti E-poslovanja med podjetji. [URL: <http://www.spin.si/www/razno/arhiv/eobcina/prednostieposlovanja.htm>], 7.10.2004.
9. Ferle Maja: Poti do uspešne CRM organizacije. INFO SRC.SI št. 33, SRC d.o.o. Ljubljana, 2002, str. 11-13.
10. Goldenberg Barton J.: CRM Automation. Upper Saddle River (USA): Prentice Hall PTR, 2002, 322 str.
11. Gričar Jože: Vpliv uvajanja elektronskega poslovanja na vsebino in obliko podiplomskega študija. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Univerza v Mariboru, 1999, 6 str.
12. Harold Elliot Rusty: XML in a Nutshell. O'Reilly&Associates, 2001, 480 str.
13. Hindman Leslie, Santow Dan: Adventures at the Auction. New York: Clarkson Potter/Publisher, 2001, 242 str.
14. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990, 422 str.
15. Hrastnik Rok: Gverilski marketing v spletnem trženju. Marketing-On.net ePoročilo 2002: Marketing 21, 18.4.2002, 100 str.
16. Hribar Uroš: Varno elektronsko plačevanje preko Interneta. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Univerza v Mariboru, 1999, 6 str.
17. Jakulin Aleks: Elektronski trgi. [URL: <http://zeus.fri.uni-lj.si/~aleks/B2B/b2b.htm>], 13.4.2004.

18. Jelovčan Milan: Stanje in razvojni načrti elektronskega poslovanja v organizaciji Merkur, trgovina in storitve, d.d., Prvo posvetovanje diplomantov in magistrantov s področja elektronskega poslovanja, Naklo, 1999, 4 str.
19. Jerman-Blažič Borka: Svet elektronskega poslovanja. Elektronsko poslovanje, Ljubljana, 1999, november/december, str. 42.
20. Jurše Milan: Management mednarodnega trženja v spletnem okolju interneta. Predavanje. Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, 2001, 57 str.
21. Kenda David M.: Avkcije in družbe. Ljubljana: Pravna fakulteta, 1998, 39 str.
22. Kirkby Jennifer: Developing a CRM Strategy. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: TU-14-9475, december 2001.
23. Klemperer Paul: Auction Theory: A Guide to the Literature. Journal of Economic Survey, Vol. 13(3), 1999, str. 227-286
24. Korper Steffano, Ellis Juanita: The E-commerce book: Building the E-empire. San Diego: Academic Press, 2000, 284 str.
25. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana: GV Založba, 2004, 706 str.
26. Kurt Salmon et al.: ECR - Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. The Resesrch Department, Food Marketing Institute, Washington, 1993, 176 str.
27. Lee Dick: The CRM Survival Guide. St. Paul (MN): HYM Press, 2000, 222 str.
28. Lemke Robert J.: The heyday of the auction. The Economist, July 22, 1999, str. 67-68.
29. Leong Elaine K.F.: Comparing the Effectiveness of the Web Site with Traditional Media. Journal of Advertising Research 9/10 1998, 52 str.
30. Lepoša Barbara: Spletno komuniciranje v podjetju Merkur d.d. Seminarska naloga. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, 2002, 15 str.
31. Lucking-Reiley David et al.: Business-to-Business Electronic Commerce. Vanderbilt University, 2000. [URL: <http://eller.arizona.edu/~reiley/papers/B2B.pdf>], 26.7.2004.
32. Lucking-Reiley David: Auction on the Internet: What's Being auctioned, and How? New York: Journal of Industrial Economics, Vol. 48(3), 2000, str. 227-252.
33. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003, 483 str.
34. Midden Herman van: Upravljanje odnosov s strankami. Info SRC.SI, Ljubljana, 2001, 31, str. 3-4.
35. Ovans Andrea: Is your Web site socially savvy? Harvard Business Rewiev 3. 1999, 20 str.

36. Porter Michael E.: Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, Boston, 76 (1998), 6, str. 77-91.
37. Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana: GV Založba, 2001, 174 str.
38. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 326 str.
39. Pucihar Andreja: Poslovanje organizacij na elektronskih tržnicah: dosedanje izkušnje in spoznanja iz raziskav. Kranj: Moderna organizacija. Organizacija št. 3, 2002, str. 166-174.
40. Quinn James Brian, Mintzberg Henry: The strategy process: concepts, contexts, cases. 3rd ed., London: Prentice-Hall, 1996, 990 str.
41. Radcliffe John: Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: AV-14-9265, december 2001.
42. Rowley Jenifer: Remodelling marketing communication in an Internet environment. Internet Research: Electronic Networking Application and policy, 2001, 212 str.
43. Semolič Brane: Inženirska ekonomija. PMIS lab, FS Maribor, 2002, 489 str.
44. Semolič Brane: Mrežno povezovanje podjetij, osnova za preoblikovanje podjetij. Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, PMIS Lab, september 2003, 49 str.
45. Semolič Brane: Organizacijski model orodjarskega grozda – SOG. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj. Kranj: Moderna organizacija, Organizacija št. 6, 2002, str. 386-392.
46. Shaw Rochelle: Customer Relationship Management (CRM): Overview. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DPRO-90679, oktober 2002.
47. Skrt Radoš: e CRM. Gospodarski vestnik, priloga Trgovina, marec 2001, 3 str.
48. Šturm Mitja: CRM in razvoj portalov s pomočjo Oracle Portal, Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, 2003, 5 str.
49. Thompson Ed: Customer Process Re-engineering: Talk to Your Customers. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-8380, december 2001.
50. Toplišek Janez: Pravno urejanje elektronskega poslovanja po svetu in v Sloveniji. Ljubljana, Kemijski inštitut, 1999, 4 str.
51. Turban Efraim: Electronic commerce 2004: a managerial perspective. International ed. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall, 2004, 714 str.
52. Vaupot Žiga: E-tržnice. Kranj: Organizacija, (34)2001, 3, str. 165-168.
53. Vickrey William: Counterspeculation, Auctions and Competitive Sealed Tenders. New York: Journal of Finance, 16(1961), str. 8-37.

54. Zhang, Qimao: Microsoft Project Server 2002, Writers Club Press, 2002, 634 str.
55. Zupan Neja: Priložnosti in težave izmenjevanja podatkov preko interneta med večjimi in manjšimi podjetji v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 137 str.
56. Zupančič Boris: Učinkovit odziv potrošniku in oskrbovalna veriga Mercatorja. Gradivo za mednarodno konferenco: Računalniško podprta prodaja. PROPRO - Revija Profesionalna prodaja, Ljubljana, 1999, 8 str.
57. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 243 str.
58. Žličar Anton: Predstavitev TCS portala in vodenja skupnih razvojnih projektov z uporabo interneta. Posvetovanje: dobavitelj – kupec – orodjar. Portorož, 14. - 16. oktober 2003, 7 str.

Viri

1. 6NT konferenca, 2001 [URL: <http://www.microsoft.com/slovenija/6ntk>], 13.1.2002.
2. About the World Wide Web Consortium (W3C). [URL: <http://www.w3.org/Consortium>], 16.1.2001.
3. Boosting Innovation: The Cluster Approach. Paris: OECD, 1999, 427 str.
4. C-TCS: Predstavitvene prosojnice SOG za podjetje Emo Orodjarna, 2003, 34 str.
5. Drevenšek Mojca: Brez zaupanja ni grozda! ITEO relacije, Ljubljana, 7(2001), 4, str. 7.
6. H. Luczak, W. Eversheim: Sodobno orodjarstvo – arhiv podjetja Emo Orodjarna, 1999.
7. Korošec Robert: Integracija aplikacij. Oracle Software, Ljubljana, 2003.
8. MicrosoftNTkonferenca2003. Portorož. [URL: <http://www.microsoft.com/slovenija/ntk2003>], 8.5.2003.
9. Odnosi s kupci. [URL: http://www.enaplust.com/1plus/trgo/InternetnoPoslovanje_Od_A_do_Z/files/ODNOSI_S_KUPCI.htm], 7.10.2004.
10. PP SOG – arhiv podjetja Emo Orodjarna, 2004.
11. Predstavitev projekta DP O3 RTD – Skupen tehnološki razvoj v grozdu. Gorenje, 2003.
12. Reported financial results. eBay Inc. San Jose, CA. [URL: <http://investor.ebay.com/financial.cfm?Year=2004&Category>], 21.4.2004.
13. Seminarji – arhiv podjetja Emo Orodjarna, 2004.
14. Semolič Brane: Postajamo zaželen evropski partner. Časopis SOG, 2/03.
15. Skrivnosti elektronskega poslovanja. Priročnik za mala in srednje velika podjetja. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2002, 290 str.
16. Skrt Radoš: Globalizacija poslovanja s pomočjo interneta. Dnevnik, 12. junij 2001.
17. Slovenski orodjarski grozd. [URL: <http://www.toolscluster.net/sog.php>], 19.8.2004.
18. SOG – predstavitvena brošura. Celje, 2002.
19. Wrox Press. [URL: <http://www.wrox.com>], 27.3.2002.
20. XML in standardi. GZS. [URL: http://www.gzs.si/si_nov/e-poslovanje/st_xml2.asp], 14.5.2002.
21. CRM for Decision-Makers, seminarsko gradivo, Meta Group, 2001.

Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Auctio, licitacio, Versteigerung, auction	Dražba, avkcija, licitacija
Business process reengineering	Preoblikovanje poslovnih procesov
Chat room	Internetna novičarska skupina
Cluster	Grozd
Computer Added Design (CAD)	Računalniško dizajniranje
Confirmed registered users	Število registriranih uporabnikov
Customer process reengineering	Preoblikovanje k strankam usmerjenih procesov
Customer relation management (CRM)	Upravljanje odnosov s strankami
Data mining	Izkopavanje podatkov
E - commerce	Elektronska trgovina
E - mail discussion list	Debatni razpravljalni seznam
Electronic check	Elektronski ček
Enterprise Application Integration (EAI)	Združitev tehnoloških rešitev v podjetju
Extranet	Ekstranet
Firewall	Požarni zid
Forward auction	Avkcija z višanjem ponujene cene
Going-going-gone	Prvič-drugič-tretjič
Gross Merchandise Sales (GMS)	Bruto vrednost transakcij
Input	Vložek
Internet	Internet
Intranet	Intranet
Network	Mreža
On-line communication	Komuniciranje preko interneta
Outsourcing	Zunanje izvajanje
Portal	Portal (dveri)

Pull market	Trg kupcev
Push market	Trg prodajalcev
Return of investment (ROI)	Donosnost naložbe
Reverse auction	Avkcija z nižanjem ponujene cene
Service level agreement (SLA)	Določitev ravni zagotavljenih storitev
Supply Chain Management (SCM)	Upravljanje oskrbovalnih verig
Tag	Oznaka
Toolscluster	Orodjarski grozd
Total Quality Management (TQM)	Celovito zagotavljanje kakovosti
Win / Lose	Dobi / Izgubi
Wireless Application Protocol (WAP)	Protokol brezžične povezave na splet
World Wide Web Consortium	Konzorcij za svetovni splet
World Wide Web	Svetovni splet