

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZBOLJŠAVA PROCESOV NA PODROČJU PRODAJE IN PODPORE
STRANKAM S POMOČJO UVEDBE MANAGEMENTA ODNOSOV Z
ODJEMALCI V PRODAJNEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2017

KLARA ZORE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Klara Zore, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom *Izboljšava procesov na področju prodaje in podpore strankam s pomočjo uvedbe managementa odnosov z odjemalci v prodajnem podjetju*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojca Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 20.6.2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJE IN PRODAJA V MEDPODJETNEM POSLOVANJU	3
1.1 Trženjske prakse in filozofije.....	3
1.2 Prodajni procesi v medpodjetnem poslovanju	5
1.2.1 Odgovornosti in aktivnosti prodajnega osebja	5
1.2.2 Pomen osebne prodaje v medpodjetnem poslovanju.....	6
1.2.3 Definiranje prodajnih procesov v podjetju	6
1.2.4 Merjenje uspešnosti prodajnih procesov	7
2 RAZUMEVANJE POMENA IZKUŠNJE KUPCA S PODJETJEM	7
3 UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJE.....	10
3.1 Potencialne koristi, ki jih prinaša uvedba managementa odnosov z odjemalci....	11
3.2 Potencialni problemi pri uvedbi managementa odnosov z odjemalci	11
4 METODOLOGIJA IMPLEMENTACIJE MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI IRIS	13
4.1 Opredelitev strategije do odjemalcev	14
4.1.1 Identifikacija strank	15
4.1.2 Analiza dobičkonosnosti strank.....	15
4.1.3 Definiranje ciljev glede strank.....	15
4.2 Načrtovanje sistema za ocenitev odjemalcev	15
4.3 Organizacijsko načrtovanje procesov	16
4.4 Organizacija in upravljanje s človeškimi viri	17
4.5 Izgradnja informacijske rešitve.....	17
4.6 Uvedba managementa odnosov z odjemalci.....	20
4.7 Nadzor nad projektom uvedbe managementa odnosov z odjemalci.....	21
5 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA	22
6 ANALIZA IN PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV Z UVEDBO MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V OBRAVNAVANEM PODJETJU	24
6.1 Opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja.....	25
6.2 Začetki projekta uvedbe managementa odnosov z odjemalci.....	26
6.3 Strategija o odjemalcih	26
6.4 Prodajni oddelek obravnavanega podjetja	28
6.4.1 Sestava prodajnega oddelka obravnavanega podjetja	28
6.4.2 Prodajni procesi obravnavanega podjetja	29

6.5	Organizacijsko načrtovanje procesov	31
6.5.1	Proces sprejemanja naročil »kot-je«	31
6.5.2	Proces sprejemanja naročil »kot-bo«	32
6.6	Organizacija in upravljanje s človeškimi viri	33
6.7	Izgradnja informacijske rešitve	34
6.7.1	Predstavitev mobilne informacijske rešitve Set2Sell	35
6.8	Uporaba informacijske rešitve v prodajnem oddelku obravnavanega podjetja in prodajni procesi	40
6.9	Uvedba in nadzor nad projektom.....	41
7	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE V PROCESIH PODJETJA, KI BI UVEDBO KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI DODATNO IZBOLJŠALE	41
7.1	Identificirani potencialni problemi pri uvedbi koncepta managementa odnosov z odjemalci.....	41
7.2	Splošni predlogi prilagoditve projekta uvajanja koncepta managementa odnosov z odjemalci	44
7.3	Predlogi prilagoditve projekta uvajanja koncepta managementa odnosov z odjemalci z vidika prodajnega oddelka	46
	SKLEP	48
	LITERATURA IN VIRI.....	51
	PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Koncept kupca.....	5
Slika 2: Povezava med izkušnjo kupca, zvestobo kupca in donosnostjo	8
Slika 3: Rezultati podjetja Oracle o pomenu izkušnje kupca (v %)	9
Slika 4: Metodologija implementacije CRM IRIS	14
Slika 5: Povezava med zadovoljstvom odjemalca in zadovoljstvom zaposlenih.....	17
Slika 6: Osnovni kazalniki poslovanja s strankami	22
Slika 7: Segmentacija strank	27
Slika 8: Proces sprejemanja naročil »kot-je«	32
Slika 9: Proces sprejemanja naročil »kot-bo«	33
Slika 10: Kreiranje naročila v Set2Sell.....	36
Slika 11: Prikaz osebnih ciljev v Set2Sell	37
Slika 12: Prikaz stanja prodaje v Set2Sell	38
Slika 13: Dnevne aktivnosti v Set2Sell	39
Slika 14: Podatki o kupcih v Set2Sell	40

UVOD

Koncept managementa odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM) je sklop poslovnih strategij celotnega podjetja, ki omogočajo razumevanje potreb in navad posameznega odjemalca in s tem povečanja vrednosti zanj, s ciljem povečevanja vrednosti za podjetje (Dmitrović, 2013). Glavna cilja koncepta CRM sta povečanje obsega prodajnih prihodkov in zmanjšanje stroškov trženja, prodaje in prodajnih storitev (Kovačič, Groznik, & Ribič, 2005).

Za uspešno uvedbo koncepta CRM mora podjetje prilagoditi svoje poslovne strategije, poslovne procese, organizacijo in kulturo v podjetju. Da podjetje lahko spremeni poslovne procese, jih mora najprej poznati. Poslovni proces je povezan nabor dejavnosti in nalog, katerega namen je iz vhodnih elementov na izhodni strani kupcu dati uporabno vrednost (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

Podjetje, ki bo obravnavano v magistrski nalogi, že več kot štirideset let deluje na področju snovanja, proizvodnje in distribucije prehranskih rešitev za mačke in pse. Je veliko mednarodno podjetje, katerega znamka je bila do začetka leta 2016 na slovenskem trgu zastopana preko distributerja. Ker je globalna interna politika podjetja takšna, da se v določeni fazi poslovanja na določenem trgu vodstvo vedno odloči za direktno distribucijo, je z začetkom leta 2016 odprlo pisarno v Ljubljani in ustanovilo podjetje, ki se ukvarja z distribucijo lastne blagovne znamke na slovenskem in z začetkom leta 2017 tudi hrvaškem trgu (Obravnavano podjetje, 2017c).

Ker v obravnavanem podjetju določene procese šele vzpostavljajo, jih še niso zmožni do potankosti poznati in definirati. Zaradi tega so se v podjetju na začetku poslovanja odločili z implementacijo koncepta CRM nekoliko počakati ter ga v celoti implementirati v drugi polovici leta 2017.

Uspešnost uvedbe koncepta CRM namreč ni odvisna le od uvedbe informacijske rešitve in spremembe v poslovnih procesih, temveč tudi od organizacijskih sprememb in sprememb kulture v podjetju. Lipka (2006) med dvanajstimi koraki za uspešno uvedbo koncepta CRM kot prvega navaja uskladitev odnosa znotraj podjetja v odnos, osredotočen na kupca. Določene funkcije v podjetju skrbijo v prvi vrsti za uspešnost lastnega oddelka in za zadovoljevanje lastnih meril uspešnosti, pri tem pa pozabljajo na pomembnost želja in potreb končnega kupca.

Ker se obravnavano podjetje zaveda pomembnosti ugajanja kupcem, je znotraj podjetja na globalni ravni razvilo neke vrste rešitev CRM, ki jo imenuje SA4. Ta rešitev je sistemsko in analitično omejena in neprilagojena, zato so jo nadgradili z razvojem mobilne informacijske rešitve CRM, ki se imenuje Set2Sell. V nadaljevanju analizirana podružnica podjetja, obravnavano prodajno podjetje s sedežem v Ljubljani, je zaradi različnih situacij, ki nastajajo ob začetku poslovanja in so neugodne za začetek uvedbe koncepta CRM, do sedaj delovala

brez tega koncepta. Kljub temu, da do zdaj uvedba koncepta CRM ni bila prioritarno obravnavana, pa se je v zadnjih mesecih izkazala za nujno potrebno. Obravnavano podjetje je tako sprejelo odločitev, da bo sledilo globalni iniciativi podjetja ter implementiralo koncept CRM in mobilne informacijske rešitve Set2Sell.

Namen implementacije koncepta in rešitve CRM v podjetje je predvsem podpora prodajnemu oddelku, ki ga sestavljajo prodajni predstavniki na terenu in skrbniki kupcev v pisarni. Ta podpora naj bi rezultirala v dobri prodaji in dobičku.

Teoretični okvir, po katerem bom predstavila uvajanje koncepta CRM v obravnavano podjetje, je metodologija implementacije IRIS. Metodologija temelji na točno določenih in smiselno povezanih korakih, ki so (Chalmeta, 2006):

- opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja,
- opredelitev strategije do odjemalcev,
- načrtovanje sistema za ocenitev odjemalcev,
- organizacijsko načrtovanje procesov,
- organizacija in upravljanje s človeškimi viri,
- izgradnja informacijske rešitve,
- uvedba,
- nadzor nad projektom.

Namen magistrske naloge je s pomočjo analize uvedbe koncepta CRM prispevati k izboljšavi poslovnih procesov prodaje in podpore strankam v obravnavanem podjetju.

Cilji magistrske naloge so:

- izdelati pregled strokovne literature s področja prenove poslovnih procesov, s poudarkom na prodajnih procesih, in uvedbe koncepta CRM;
- analizirati poslovne procese prodaje in podpore strankam v obravnavanem podjetju;
- predlagati možnosti za izboljšave poslovnih procesov znotraj obravnavanega podjetja;
- predlagati prilagoditve informacijske rešitve glede na procese v obravnavanem podjetju.

S pomočjo deskriptivne metode in metode kompilacije strokovne literature bom v prvem delu magistrske naloge predstavila teoretična izhodišča obravnavane tematike. V ta namen bom analitično pregledala strokovno literaturo s področja poslovnih procesov s poudarkom na prodajnih procesih, prenove poslovnih procesov zaradi uvedbe koncepta CRM ter teorijo smiselno povezala s stanjem v obravnavanem podjetju.

V empiričnem delu magistrske naloge bom z metodo raziskovalne študije primera, na podlagi lastnih izkušenj z delom v obravnavanem podjetju ter intervjujev ostalih zaposlenih, analizirala procese prodaje in podpore strankam v podjetju. S tehniko BPMN bom primerjala stanje osnovnega poslovnega procesa pred in po uvedbi koncepta CRM, ki je proces sprejetja

in obdelave naročila kupca. Analizirala in predstavila bom zaključke analize poslovnih procesov in predlagala relevantne spremembe pri procesu uvajanja koncepta CRM.

1 TRŽENJE IN PRODAJA V MEDPODJETNEM POSLOVANJU

Podjetje za svoje delovanje nujno potrebuje odjemalce. Ob poplavi vseh izdelkov, blagovnih znamk in ponudnikov pa se pojavi vprašanje, kako naj se kupci odločijo. Smotrno je domnevati, da se kupec odloči za nakup pri tistem ponudniku, pri katerem zazna najboljšo vrednost ponudbe. Zaznana vrednost v očeh kupca je razlika med oceno vseh koristi in vseh stroškov neke ponudbe ter zaznanih nadomestnih možnosti (Weis, 2008).

Zadovoljstvo kupca po nakupu je odvisno od razmerja med zaznano ponudbo in pričakovanjem kupca. Če rezultat nakupa ustreza pričakovanjem kupca, je kupec zadovoljen, v nasprotnem primeru ni (Kotler, 2004). Svoja pričakovanja kupci oblikujejo na podlagi izkušenj iz preteklosti, nasvetov prijateljev, strokovnjakov ter informacij in obljub podjetja oziroma konkurentov. Če tržniki preveč povečajo pričakovanja, bodo kupci verjetno razočarani, velja pa tudi obratno – če podjetje pričakovanja preveč zmanjša, ne bo sposobno pritegniti dovolj kupcev (Weis, 2008).

Če podjetje želi zagotoviti zvestobo kupcev, mora oblikovati ponujeno vrednost, ki bo vsebovala boljše izkušnje, ki jih bo kupec imel ob nakupovanju, uporabi izdelka in storitvi, od svojih konkurentov. Zvestobe kupcev podjetje ne sme jemati za samoumevno in jo mora spremljati ter meriti. Najpogostejša orodja za spremljanje in merjenje zadovoljstva kupcev so sistemi za sprejem pritožb in predlogov, ankete o zadovoljstvu kupcev, navidezno nakupovanje ter analiza izgubljenih kupcev. V primeru nezadovoljstva lahko izguba donosnih kupcev izjemno močno vpliva na dobiček podjetja. Strošek privabljanja novih kupcev je po nekaterih ocenah tudi do petkrat večji od stroška zadovoljevanja obstoječih kupcev (Weis, 2008).

Ključ do zvestih kupcev je danes trženje s poudarkom na odnosih. Vsekakor mora podjetje tržiti kakovostne izdelke in storitve. Kakovost lahko definiramo kot skupek lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki vplivajo na njegovo oziroma njeno zmožnost zadovoljitve izraženih ali drugače očitnih potreb. Kakovost je ključ do ustvarjanja vrednosti in zadovoljstva kupcev (Weis, 2008).

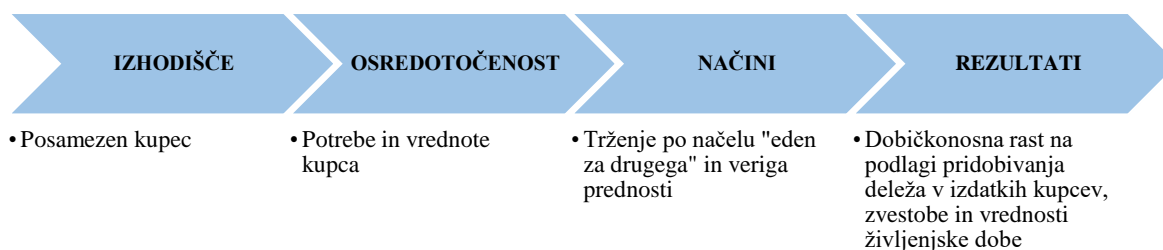
1.1 Trženske prakse in filozofije

Skozi zgodovino gospodarskega razvoja so se trženske prakse in filozofije spreminjale. Razvili so se različni koncepti poslovanja, ki so (Zidar, 2009):

- **Koncept proizvodnje** pomeni, da bodo odjemalci pri nakupu dali prednosti izdelkom in storitvam, ki so široko dosegljivi na trgu in poceni. Management podjetja se pri tem konceptu osredotoča na učinkovitost poslovanja, kjer bodo nizki stroški in množična distribucija na trgu.
- **Koncept izdelka (usmerjenost na izdelek)** pomeni, da bodo odjemalci pri nakupu prednost dali izdelkom najboljše kvalitete, dizajna oziroma karakteristik. Takšno filozofijo običajno prevzamejo visoko inovativna in novo nastala podjetja. Management se v tem primeru ne ozira na mnenje odjemalcev, ampak se osredotoča na visokokakovostno izdelavo in konstantne izboljšave izdelka.
- **Koncept prodaje** pomeni, da odjemalci ne bodo kupili dovolj izdelkov, če jih pustimo pri miru. V tem primeru management meni, da se mora podjetje lotiti agresivnega prodajanja in trženjskega komuniciranja. Ta način poslovanja je značilen za podjetja, ki proizvajajo nizkocenovne izdelke, nato pa jih morajo močno promovirati, da jih spravijo v obtok.
- **Koncept trženja** pomeni, da je ključ za doseg ciljev podjetja v tem, da je podjetje uspešneje od svojih konkurentov pri ustvarjanju, posredovanju in komuniciranju večje vrednosti za kupca na izbranih ciljnih trgih. Razlika med prodajnim in trženjskim konceptom se loči predvsem po tem, da se prodajni koncept bolj osredotoča na potrebe prodajalca, trženjski koncept pa bolj na potrebe kupca (Kotler, 2004).
- **Koncept kupca (usmerjenost k odjemalcu)** pomeni, da podjetja delujejo na ravni segmentov kupcev. To pomeni, da podjetja oblikujejo ločene ponudbe, storitve in sporočila za posamičnega kupca. Podjetja zbirajo podatke o preteklih transakcijah, demografskih in psihografskih značilnostih ter preferencah glede medijev in distribucije za vsakega kupca.

Danes se veliko podjetij odloča za prehod iz koncepta prodaje in trženja na koncept usmerjenosti na kupca, saj upajo (Slika 1), da bodo dosegla dobičkonosno rast na podlagi doseganja večjega deleža v izdatkih vsakega kupca, s pomočjo gradnje zvestobe kupcev in osredotočenostjo na vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe (Ušaj, 2010).

Slika 1: Koncept kupca



Vir: E. Ušaj, *Uvedba informacijskega sistema za management odnosov z odjemalci v podjetju za distribucijo električne energije*, 2010.

- **Koncept družbeno odgovornega trženja** pomeni, da podjetje določi potrebe, želje in interese ciljnih trgov ter zeleno zadovoljstvo posreduje uspešneje in učinkoviteje kot konkurenca, na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo in družbeno dobro.

1.2 Prodajni procesi v medpodjetnem poslovanju

1.2.1 Odgovornosti in aktivnosti prodajnega osebja

Primarna odgovornost prodajnega osebja je uspešno zaključevanje prodaje. Ta odgovornost je sestavljena iz več različnih aktivnosti, kot so identifikacija potreb kupca, prezentacije, demonstracije, pogajanja, soočanje z ugovori kupcev in tako naprej. Za zagotavljanje prodaje veliko prodajnega osebja opravlja še sekundarne funkcije, kot so (Huotari, 2009):

- **Raziskovanje trga:** Gre za iskanje in kontaktiranje strank, ki doslej še niso sodelovale s podjetjem.
- **Upravljanje z bazo podatkov in znanjem:** Priporočljivo je, da ima prodajno osebje sistemski pristop k hranjenju podatkov o strankah.
- **Organizacija in vodenje samega sebe in svojih aktivnosti:** Prodajno osebje mora svoje aktivnosti organizirati samo, za doseganje maksimalne učinkovitosti.
- **Upravljanje z reklamacijami:** Tržna usmeritev narekuje, da je cilj organizacij ustvarjanje zadovoljstva pri kupcih, z namenom zagotavljanja dobička. Ko se nezadovoljstvo izkaže v obliki reklamacij, ta nujen pogoj za dolgotrajni obstoj organizacije očitno ni dosežen. Upravljanje z reklamacijami je ena izmed poprodajnih storitev, ki jo organizacije nudijo svojim strankam kot eno izmed svojih prednosti.
- **Zagotavljanje storitev:** Prodajno osebje je načeloma seznanjeno z rešitvami za pogoste težave, zato lahko nudi storitve, kot so na primer svetovanja strankam za zmanjševanje svojih stroškov, določanje svojih marž in podobno.

Raznolika narava nakupovalnih situacij pomeni, da obstaja veliko različnih prodajnih služb ter da je prodaja odvisna od narave prodajnih nalog. Obstajajo temeljne razlike med »pospeševalci naročila«, ki se s prodajo več izdelkov ali dražjega izdelka trudijo vplivati na prodajo pri že obstoječih strankah, ter med »kreatorji naročila«, ki imajo praviloma tehnično

znanje in namesto direktne prodaje v glavnem predstavljajo prednosti produktov potencialnim kupcem, in »prejemniki naročila«, ki načeloma ne vplivajo na vsebino prodaje, ampak zaključijo rutinski operativni del prodajnih procesov (Huotari, 2009).

1.2.2 Pomen osebne prodaje v medpodjetnem poslovanju

Položaj osebne prodaje se je spreminjal skupaj s spremembami v razvoju konceptov trženja. V obdobju koncepta proizvodnje je imela osebna prodaja minimalni pomen, medtem ko ji je vrednost narasla v obdobju koncepta prodaje in še vedno raste. Razvila se je preko več faz, ki so prodaja preko svetovanja, strateška prodaja ter obdobje ustanavljanja partnerstva (Bubnjević, 2011).

Osebna prodaja je najstarejši instrument promocijske mešanice, ki se izvaja v neposredni dvosmerni komunikaciji med prodajalcem in kupcem. Njen cilj je predstaviti ponudbo, odgovoriti na vprašanja in na koncu izvesti prodajo oziroma sprejeti naročilo kupca. Osebna prodaja pomeni tudi proces razvijanja odnosov s kupci, zaznavanja potreb kupcev ter prilagajanja ustreznih izdelkov/storitev/informacij/idej tem potrebam. Je proces predstavljanja prednosti preko zagotavljanja podatkov, spominjanja in prepričevanja. Vedno več poudarka se v sklopu osebne prodaje namenja tudi poprodajni oskrbi kupcev, z namenom zagotavljanja dolgoročnega zadovoljstva kupcev in ustvarjanja dolgoročnih odnosov s kupci (Bubnjević, 2011).

Prilagodljivost je tista, ki igra ključno vlogo pri osebni prodaji, saj je prodajalec najbolj prilagodljiv komunikacijski medij. Med prodajno prezentacijo prodajalec prejema povratne informacije s strani kupca o tem, kako je bilo njegovo sporočilo sprejeto, ter temu primerno prilagodi svoj pristop. Osebna prodaja tako za razliko od ostalih promocijskih aktivnosti omogoča prenos veliko kompleksnih informacij, saj njeno sporočilo ne moti drugih, ki prihajajo iz okolice. Uspešni prodajalci morajo zbirati tudi podatke o novih priložnostih in nevarnostih na trgu ter o tem poročati svojim nadrejenim, da lahko brez dodatnih stroškov sprejemajo kakovostne odločitve (Bubnjević, 2011).

1.2.3 Definiranje prodajnih procesov v podjetju

Upravljanje specifičnega poslovnega procesa zahteva razumevanje tega specifičnega procesa. Razumevanje procesa praviloma izhaja iz definiranja poslovnega procesa. Definiranje prodajnih procesov podjetja se v principu uporablja za (Huotari, 2009):

- identifikacijo najboljših načinov kreiranja vrednosti za stranke in organizacijo;
- pojasnjevanje delovnih razmerij med trženjem, prodajo in oskrbo kupcev;
- definiranje ciljev, prioritet in matrik za izboljšanje učinkovitosti prodaje in trženja;
- ustvarjanje čim večje vrednosti podpornih funkcij, kot so treningi in razvoj, ocena uspešnosti ter programske opreme CRM;
- ustanovitev skupnega jezika za fokusiranje na kupca.

Proces definiranja prodajnih procesov se razlikuje glede na aktivnosti, ki so v prodajnem procesu. Najboljši način definiranja procesov je z uporabo diagramov, kar pomeni s kombinacijo znakov in opisa. Prvi korak k definiranju procesov je zbiranje podatkov o procesih, ki se zbirajo z intervjuvanjem zaposlenih, analitičnim opazovanjem ter pregledom relevantne dokumentacije (Huotari, 2009).

1.2.4 Merjenje uspešnosti prodajnih procesov

Obstaja razlika med merjenjem prodajnih rezultatov in merjenjem prodajnih procesov. Prodajni rezultati ponavadi prikazujejo znesek, dobiček in volumne. Poleg tega pa se lahko merijo tudi prodajni procesi, pri čemer se meri kvaliteta prodajnega procesa in individualnih aktivnosti v procesu, kot so število obiskov, stopnja uspešnosti ter volumen ponudbe. Uspešna podjetja merijo tudi to, meritve pa morajo biti smiselne, natančne, točne in uporabne. Samo merjenje prodajnih procesov lahko razdelimo v naslednjih pet tipov (Huotari, 2009):

- Merjenje skladnosti, ki preverja, ali je delo skladno z določeno specifikacijo ali pričakovanjem, na primer kako so stranke zadovoljne s trenutno prodajo podjetja;
- Merjenje odzivnega časa, ki se osredotoča na merjenje časa, ki se porabi za opravljanje določene aktivnosti, na primer koliko časa potrebuje stranka, da pridobi odgovor glede reklamacije;
- Merjenje ravni storitve, ki meri stopnjo dosegljivosti storitve ali produkta za stranko, na primer kako dosegljiv je prodajni predstavnik na terenu;
- Merjenje ponovitev, ki meri pogostost ponavljanja aktivnosti, na primer ali je za pogajanje dovolj eno srečanje ali je potrebnih več srečanj;
- Merjenje stroškov, ki meri stroške kakovosti, pod katere razumemo stroške povezane s preprečitvijo, ocenitvijo in odzivnostjo na neskladnosti, na primer kako pogosto se zgodijo napake v prodajnem procesu, kot je napačna dostava izdelka h kupcu zaradi nesporazuma v prodajnem procesu.

Ključ do merjenja pravih informacij v prodajnem procesu je razumevanje vrednosti zaznave stranke na vsakem koraku. To podjetju omogoči razumevanje obnašanja stranke, ki je predpogoj za reševanje težav v prodaji (Huotari, 2009).

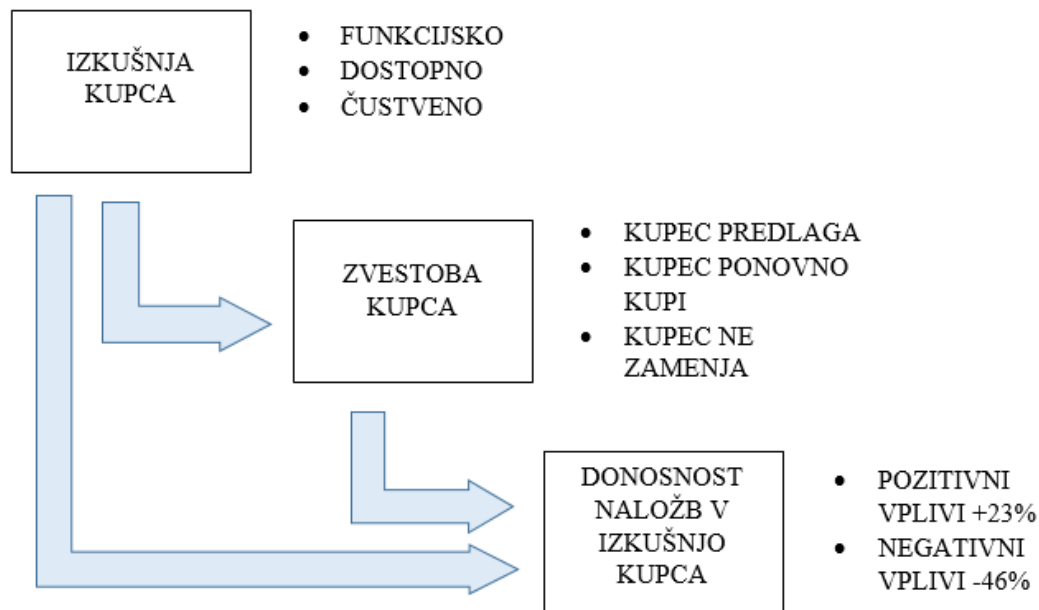
2 RAZUMEVANJE POMENA IZKUŠNJE KUPCA S PODJETJEM

Izkušnja kupca je produkt interakcije med podjetjem oziroma organizacijo in kupcem, v celotnem trajanju njihovega odnosa. Pomeni izkušnjo stranke na racionalni, čustveni, čutni, fizični in duhovni ravni. Dobra izkušnja kupca pomeni, da je celotna izkušnja dosegla pričakovanja kupca.

Z raziskavami je bila ugotovljena povezava med indeksom izkušnje kupca z njegovo zvestobo ter donosnostjo zaradi pozitivne izkušnje, kot to prikazuje Slika 3. Izkušnja potrošnika vpliva na njegovo zvestobo, ki se kaže v nasvetih drugim potrošnikom za nakup

izdelka blagovne znamke, v ponovnem nakupu ter v tolikšni meri zvestobe, da blagovne znamke ni pripravljen menjati za drugo. Izkušnja in zvestoba kupca pa vplivata tudi na donosnost. Ugotovitve kažejo, da se je v primeru pozitivne izkušnje in zvestobe potrošnika, odstotek kupcev, ki širijo pohvale glede blagovne znamke povečal za triindvajset odstotkov. Delež tistih kupcev, ki so s pritožbami širili slab vpliv, pa se je zmanjšal kar za šestinštirideset odstotkov (Henning, 2013).

Slika 2: Povezava med izkušnjo kupca, zvestobo kupca in donosnostjo



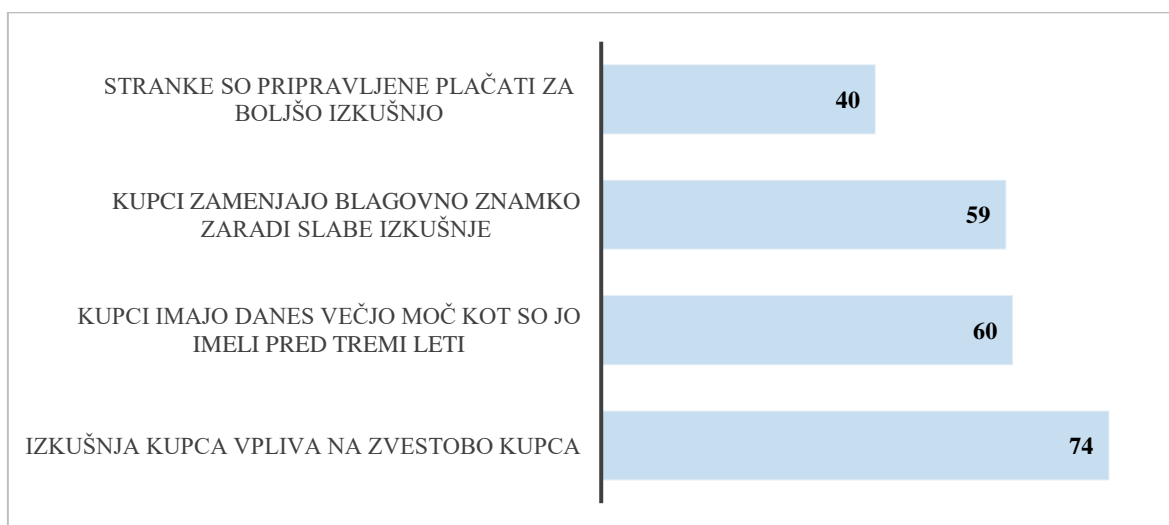
Vir: J. Henning, *Customer Experience Index*, 2013.

Ko podjetje razume izkušnjo kupca, lahko začne upravljati odnose s kupcem skladno z njihovimi potrebami, prioritetami ter izzivi. Management odnosov z odjemalci absorbira vse, kar podjetje ve o izkušnji kupca s podjetjem, in to znanje uporablja pri izboljševanju odnosov s kupci (Hatch, 2007).

Podjetje Oracle je opravilo globalno raziskavo, ki je pokazala, da slabe izkušnje kupcev s podjetjem povzročajo do dvajset odstotkov upada letnih prihodkov. Kar devetinosemdeset odstotkov sodelujočih kupcev v raziskavi je že zamenjalo blagovno znamko zaradi slabe izkušnje s podjetjem (Marketing charts, 2013).

Vodje podjetij, ki so sodelovali v tej raziskavi, so prišli do ugotovitev prikazanih na Sliki 3. Štiriinšestdeset odstotkov sodelujočih meni, da izkušnja kupca vpliva na pripravljenost kupca do zvestobe podjetju. Šestdeset odstotkov vprašanih meni, da imajo kupci danes večjo moč, kot so jo imeli pred tremi leti. Slabih šestdeset odstotkov jih meni, da kupci zamenjajo blagovno znamko zaradi slabe izkušnje s podjetjem, ter štirideset odstotkov vprašanih meni, da so stranke za boljšo izkušnjo pripravljene plačati (Marketing charts, 2013).

Slika 3: Rezultati podjetja Oracle o pomenu izkušnje kupca (v %)



Vir: Marketing charts, 3 in 4 US Senior Execs Strongly Believe Customer Experience Impacts Loyalty, 2013.

Kljub vsem tem ugotovitvam, pa veliko podjetij ne uspe najti prave strategije zagotavljanja pozitivne izkušnje kupca. Čeprav podjetja vedo veliko o kupnih navadah kupcev, prihodkih in ostalih karakteristikah, po katerih jih klasificirajo, vedo bolj malo o njihovih mislih, občutkih in stanju duha, ki se v kupcu sprožijo ob stiku s produktom, storitvijo ali blagovno znamko podjetja. Žal se velikokrat izkaže, da v primeru, da podjetja ne poznajo teh subjektivnih izkušenj in vlog, ki jih vsaka funkcija odigra pri oblikovanju teh občutkov, zadovoljstvo strank ostane zgolj slogan in ne tudi dosegljiv cilj (Meyer & Schwager, 2007).

Zaradi težnje po razumevanju izkušenj kupca, podjetje zbira informacije o le-teh. Zbira jih lahko vztrajno oziroma dolgotrajno, periodično in impulzivno oziroma takojšnje. Glede na potrebe podjetja lahko analizirajo pretekle, trenutne ali potencialne vzorce. Vsak vzorec zahteva drugačno metodo zbiranja in analiziranja informacij in vsak vzorec doprinese drugačen tip vpogleda (Meyer & Schwager, 2007).

Zadovoljstvo potrošnika s podjetjem lahko podjetje meri preko indeksa izkušnje kupca, ki vključuje vidik uporabnosti zanj, dostopnosti, ter njegove čustvene angažiranosti. Uveljavljeno podjetje Forrester, eno najvplivnejših raziskovalnih in svetovalnih podjetij v svetu, ki s svojimi partnerji razvija poslovne strategije za pospeševanje rasti podjetja, za določanje indeksa izkušnje kupca uporablja preprost vprašalnik, ki izgleda takole (Henning, 2013):

FUNKCIJSKA/UPORABNA IZKUŠNJA: Kako učinkoviti smo bili pri zadovoljevanju vaših potreb pri vaših zadnjih interakcijah z nami?

- Zadovoljili niste nobene moje potrebe
- Zadovoljili ste nekaj mojih potreb
- Zadovoljili ste srednje veliko mojih potreb

- Zadovoljili ste veliko mojih potreb
- Zadovoljili ste vse moje potrebe

IZKUŠNJA DOSTOPNOSTI: Kako enostavno je bilo sodelovanje z nami pri vaših zadnjih interakcijah z nami?

- Nikakor enostavno
- Nekoliko enostavno
- Zmerno enostavno
- Enostavno
- Zelo enostavno

ČUSTVENO DOŽIVETJE: Kako prijetne so bile vaše zadnje interakcije z nami?

- Nikakor prijetno
- Nekoliko prijetno
- Zmerno prijetno
- Prijetno
- Zelo prijetno

Kupci pri vsakem vprašanju obkrožijo najboljši približek ocene njihove izkušnje s podjetjem. Rezultate vprašalnika, ki določa indeks izkušnje kupca, podjetje uporabi pri ustvarjanju svojih nadaljnjih strategij. Management izkušnje kupca je koncept, s katerim podjetja raziskujejo, spremljajo in upravljajo interakcije s kupci, preko celotnega trajanja njihovega odnosa. Koncept temelji na strategijah, ki jih podjetje ustvari okoli potreb posameznih kupcev in se dopolnjuje s konceptom managementa odnosov z odjemalci.

3 UVEDBA MANAGMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V PODJETJE

Koncept CRM je sklop poslovnih strategij celotnega podjetja, ki omogočajo razumevanje potreb in navad posameznega odjemalca in s tem povečanja vrednosti zanj, s ciljem povečevanja vrednosti za podjetje (Dmitrović, 2013) ter zmanjšanje stroškov trženja, prodaje in prodajnih storitev (Kovačič et al., 2005). Je kombinacija ljudi, procesov in tehnologij, ki stremijo k razumevanju svojih strank. Je celovit pristop k upravljanju odnosov z odjemalci, s poudarkom na ohranjanju in razvoju odnosov z njimi (Chen & Popovich, 2003).

Namen koncepta CRM je uspešno in učinkovito izboljšanje pridobivanja, rasti in ohranitev donosnih strank s selektivno uvedbo, gradnjo in vzdrževanjem ustreznih odnosov z njimi (Payne & Frow, 2005). Razvil se je na podlagi napredka na področju informacijske tehnologije in organizacijskih sprememb v podjetjih, ki so svoje procese osredotočili na kupca. Uspešna implementacija koncepta CRM obljublja uspehe, nastale zaradi zvestobe

svojih odjemalcev, in dolgoročno dobičkonosnost (Chen & Popovich, 2003). Razvoj na področju informacijske tehnologije lahko pripomore k izboljšanju odnosov s strankami tako, da omogoča zbiranje velike količine podatkov o strankah in njihovo analizo, ki jo je mogoče interpretirati in konstruktivno uporabljati (Payne & Frow, 2005).

3.1 Potencialne koristi, ki jih prinaša uvedba managementa odnosov z odjemalci

Prenova poslovnih procesov z uvedbo managementa odnosov z odjemalci običajno zahteva veliko investicijo časa in finančnih sredstev, vendar si podjetje po prenovi lahko obeta veliko potencialnih koristi. Poglavitna korist, ki jo podjetje z uvedbo želi doseči, je dvig zvestobe odjemalcev, torej povečanje premoženja v odjemalcih. Izboljšani odnosi z odjemalci pa potencialno pomenijo (Ušaj, 2010):

- povečanje prodaje, saj zaradi zgodovinskih gibanj lahko pravočasno predvidimo potrebe odjemalca;
- učinkovitejše prepoznavanje potreb z boljšim razumevanjem posebnih zahtev odjemalcev;
- možnost »navzkrižne prodaje« dodatnih izdelkov in »prodaje navzgor«;
- identifikacijo dobičkonosnih in nedobičkonosnih odjemalcev;
- učinkovito trženje za posamezne segmente odjemalcev;
- izboljšanje osebostnega pristopa in razvoj novih in izboljšanih izdelkov ali storitev.

Uspešna prenova poslovnih procesov z uvedbo managementa odnosov z odjemalci za podjetje torej lahko pomeni (Ušaj, 2010):

- povečanje zadovoljstva strank in zadržanje obstoječih strank, s čimer se zagotovi rast ugleda organizacije;
- povečanje vrednosti strank in zmanjšanje stroškov, ki so vezani na podporo in strežbo strank, ter povečanje splošne učinkovitosti v organizaciji;
- večji dobiček z osredotočanjem na najbolj dobičkonosne stranke in obravnavo nedobičkonosnih strank na stroškovno bolj učinkovit način;
- učinkovito obvladovanje obstoječih strank ter posledično možnost osredotočanja na iskanje novih strank ter tako širiti svoj trg – bolje kot organizacija pozna svoje odjemalce, lažje pridobiva nove.

3.2 Potencialni problemi pri uvedbi managementa odnosov z odjemalci

Za uspešno uvedbo koncepta CRM mora podjetje prilagoditi svoje poslovne strategije, poslovne procese, organizacijo in kulturo v podjetju. Da podjetje lahko spremeni poslovne procese, jih mora najprej poznati. Poslovni proces je povezan nabor dejavnosti in nalog, katerega namen je iz vhodnih elementov na izhodni strani kupcu dati uporabno vrednost (Kovačič et al., 2005). Uspešna implementacija je za mnoga podjetja nedosegljiva predvsem

zato, ker ne razumejo, da CRM zahteva prenovu vseh poslovnih procesov podjetja, ne zgolj prodajnih (Chen & Popovich, 2003).

Uspešnost uvedbe koncepta CRM pa ni odvisna le od uvedbe informacijske rešitve in spremembe v poslovnih procesih, temveč tudi od organizacijskih sprememb in sprememb kulture v podjetju. Lipka (2006) med dvanajstimi koraki do uspešne uvedbe managementa odnosov z odjemalci kot prvega navaja uskladitev odnosa znotraj podjetja v odnos, osredotočen na kupca. Določene funkcije v podjetju v prvi vrsti skrbijo za uspešnost lastnega oddelka in zadovoljevanje lastnih meril uspešnosti, pri tem pa pozabljajo na pomembnost želja in potreb končnega kupca.

Kritični dejavniki, ki krojijo uspeh uvedbe koncepta CRM so podpora s strani managementa, izdelan koncept komunikacije, strategije managementa odnosov z odjemalci, sposobnost vodenja znanja, pripravljenost deliti informacije, pripravljenost spremeniti procese, tehnološka pismenost, sprememba kulture podjetja v podjetje, usmerjeno na stranko, zmožnost spreminjanja procesov ter zmožnost systemske integracije (King & Burgess, 2008). Če kateri izmed kritičnih faktorjev uspeha pri uvedbi koncepta CRM šepa, se podjetje lahko znajde v spodaj naštetih težavah (Ušaj, 2010):

- **Nekvalitetni podatki:**

Kakovost podatkov in pravilna zasnova skladišča podatkov sta ključna za delovanje rešitve CRM. Tega se veliko podjetij žal ne zaveda. V informacijskem sistemu CRM so na enem mestu zbrani podatki o odjemalcih, produktih in transakcijah. Ne glede na to, kako sofisticirane sisteme za rudarjenje po podatkovnih bazah in kakšne zmogljivosti ima prodajna aplikacija, nam ti ne bodo prinesli zelenih učinkov, če bodo podatki nekvalitetni.

- **Oddelčni projekti CRM:**

Včasih je bila v organizacijah navada, da so imeli oddelki za trženje, prodajo in poprodajo lastne aplikacije za podporo pri delu z odjemalci. Veliko jih zdaj poskuša vpeljati lastne informacijske sisteme CRM, kar privede do več nepovezanih sistemov, ki skrbijo predvsem za potrebe posameznega oddelka. S tem izgubimo celovit in konsistenten pogled na odjemalca in iz tega izhajajoče priložnosti na ravni podjetja. Prva rešitev je postavitve strategije CRM in ene informacijske rešitve na ravni podjetja.

- **Slaba koordinacija med informatiki in poslovnimi uporabniki:**

Strategija CRM ne more zaživeti brez informacijske podpore. Za postavitve informacijske podpore je nujno sodelovanje med poslovnimi uporabniki in informatiki. Če med njimi ni prave koordinacije, bo projekt zagotovo neuspešen. Za preprečitev tega je treba postaviti koordinacijsko telo, sestavljeno iz obeh skupin, katerega vodja je odgovoren neposredno vodstvu podjetja.

- **Manko poslovnega načrta in strategije:**

Zagon uvedbe koncepta CRM brez jasno zastavljenih poslovnih načrtov in strategije CRM je ena najpogostejših in najhujših napak. To se dogaja v podjetjih, kjer CRM

enačijo z informacijsko tehnologijo in celoten projekt poenostavijo na njeno vpeljavo. Kmalu se izkaže, da je podpora delovanju podjetja na posameznih področjih neustrezna in ne daje zelenih rezultatov.

- **CRM ni vpeljan za stranke, temveč za podjetje:**

Eden od ciljev strategije CRM je k strankam usmerjeno podjetje, kar pomeni, da je CRM vpeljan zaradi boljšega upravljanja odnosov z odjemalci, kar naj bi podjetju prineslo večje dobičke. Večina podjetij pa v tem vidi reševanje internih problemov (avtomatizacijo poslovnih procesov), kar je le del uspeha. Podjetje, ki želi biti usmerjeno k odjemalcem, mora spremeniti predvsem svojo organizacijsko kulturo in miselnost zaposlenih.

- **Avtomatizacija neustreznih procesov:**

Del strategije CRM je tudi prenova in avtomatizacija poslovnih procesov. Pri tem želimo izboljšati odzivnost in zahteve strank, skrajšati prodajne cikle in podpreti trženjske akcije. Pogosto se dogaja, da se ukvarjamo z avtomatiziranjem obstoječih procesov, ki niso ravno usmerjeni k zadovoljstvu strank. Pri izbiri procesov za prenavo se moramo osredotočiti na procese, ki bodo največ doprinesli k večjemu zadovoljstvu strank.

- **Neustrezno izobraževanje uporabnikov:**

Nič neobičajnega ni, da projekt uvedbe koncepta CRM prekorači zastavljeni rok. To pomeni, da se povečajo tudi stroški uvedbe projekta. Zaradi tega skušajo podjetja nadomestiti čas in denar na račun izobraževanja zaposlenih. Nekatera podjetja že v zasnovi ne namenjajo sredstev za izobraževanje. Informacijska tehnologija rešitve CRM je ena najbolj kompleksnih in je kot taka zelo zahtevna za uporabnike.

4 METODOLOGIJA IMPLEMENTACIJE MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI IRIS

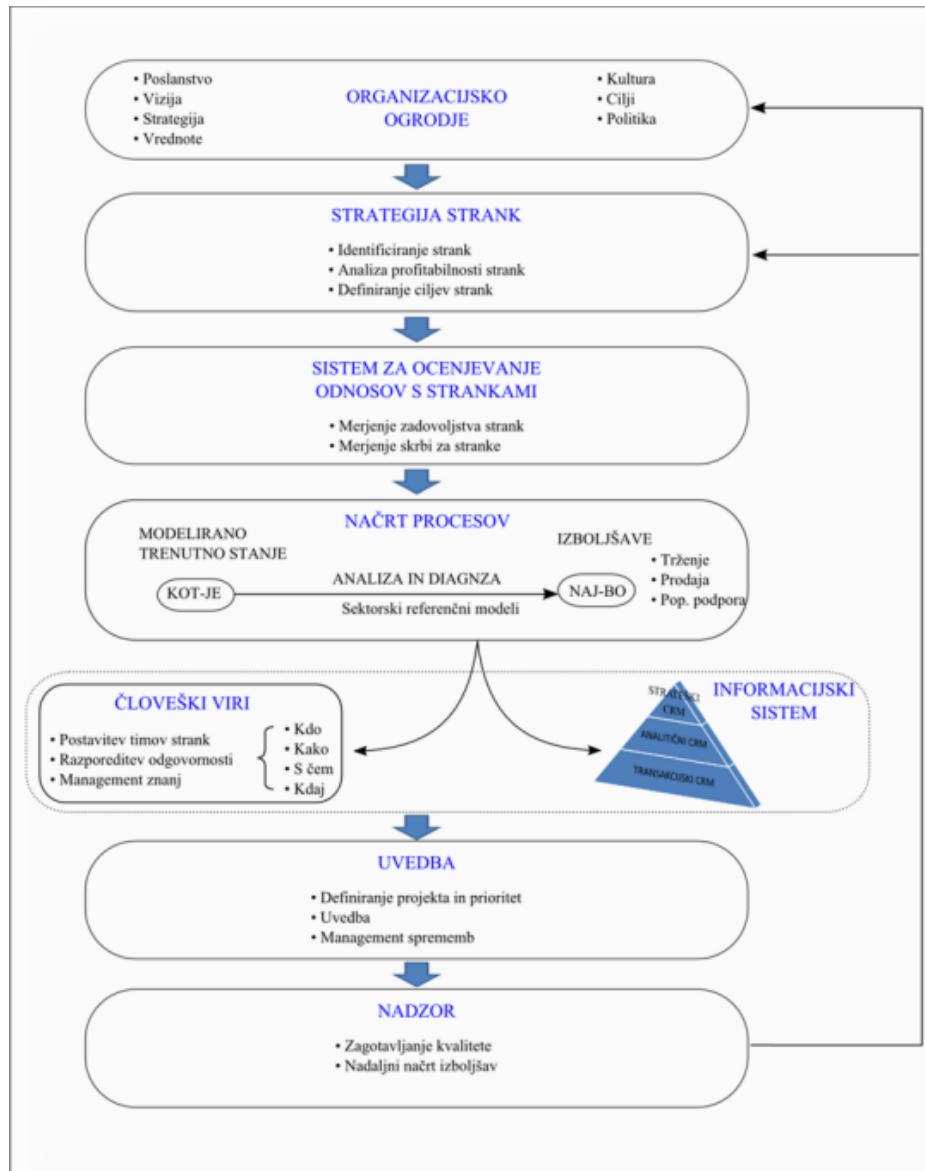
Skozi leta študij koncepta CRM je nastalo več različnih metodologij za pristop k projektom uvedbe koncepta CRM. Izkazalo se je, da številne metodologije ne prinesejo zadovoljivih rezultatov, ker neustrezno povezujejo strateške in tehnološke vidike koncepta CRM. Konec leta 2005 je profesor Ricardo Chalmeta skupaj s skupino IRIS proučil neuspešne in uspešne projekte ter leta 2006 objavil rezultate njihovega dela, iz katerih izhaja metodologija implementacije CRM IRIS (Chalmeta, 2006).

Metodologija temelji na točno določenih, smiselno povezanih in zaporednih korakih, prikazanih na Sliki 4, ki so (Chalmeta, 2006):

- opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja,
- opredelitev strategije do odjemalcev,
- načrtovanje sistema za ocenitev odjemalcev,
- organizacijsko načrtovanje procesov,
- organizacija in upravljanje s človeškimi viri,
- izgradnja informacijske rešitve,

- uvedba,
- nadzor nad projektom.

Slika 4: Metodologija implementacije CRM IRIS



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

4.1 Opredelitev strategije do odjemalcev

Če želi podjetje zagotoviti učinkovit sistem za management odnosov s svojimi strankami, mora drastično spremeniti svoje lastno obnašanje in definirati realno strategijo managementa odnosov z odjemalci. Tako mora podjetje najprej identificirati svoje stranke, analizirati njihovo dobičkonosnost in definirati cilje glede svojih strank (Chalmeta, 2006).

4.1.1 Identifikacija strank

Stranke morajo biti identificirane. Samo stranke, na katere ima podjetje lahko vpliv, morajo biti obravnavane (Chalmeta, 2006). Glede na obliko odjemalca ločimo pet kategorij trgov odjemalcev (Kotler, 1998):

- Končni odjemalci: V tej kategoriji gre za posameznike in gospodinjstva, ki kupujejo izdelke in storitve za osebno uporabo.
- Industrijski trgi: Gre za podjetja, ki kupujejo proizvode in storitve v namen predelave in izdelave drugega proizvoda in storitve zaradi ustvarjanja profita ali drugih ciljev.
- Trg preprodajalcev: Gre za podjetja, ki kupujejo proizvode in storitve ter jih preprodajajo in s tem ustvarjajo dobiček.
- Trg državnih ustanov: V tej kategoriji so javne organizacije, ki kupujejo izdelke in storitve z namenom zagotavljanja javnega dobrega.
- Mednarodni trgi: Gre za odjemalce v tujini, ki so tako potrošniki kot izdelovalci, preprodajalci in državne ustanove.

4.1.2 Analiza dobičkonosnosti strank

Analizo dobičkonosnosti strank izvedemo tako, da strukturiramo različne tipe strank glede na preprosto dobljen kazalec, kot je na primer prihodek. Potem je treba stroške dodeliti tem segmentom z uporabo stroškovnega modela, ki temelji na odjemalcih in vključuje stroškovne dejavnike, ki jih lahko pripišemo managementu odnosov z odjemalci. Na koncu je treba narediti še analizo vrednosti kupca, pridobivanja dohodka, dobičkov in skupno donosnost strank po segmentih in posameznih kupcih (Chalmeta, 2006).

4.1.3 Definiranje ciljev glede strank

Z izvajanjem simulacije prihodkov in stroškov na stranko, z namenom odkriti prihodnjo potencialno donosnost podjetja, mora podjetje določiti cilje za stranke po segmentu in glede na posameznega kupca (Chalmeta, 2006).

4.2 Načrtovanje sistema za ocenitev odjemalcev

Zadovoljstvo strank je ključnega pomena za povečanje konkurenčnosti podjetja in doseganje ciljev glede svojih strank. Če želi podjetje izboljšati zadovoljstvo strank, mora nujno identificirati potrebe in pričakovanja svojih strank ter zagotoviti, da so izpolnjene. Stranka se za nakup izdelka ali storitev odloči z namenom zadovoljitve svoje potrebe in od izdelka oziroma storitve ima določena pričakovanja, kot na primer (Halsted, 1999):

- pričakovanje idealnega stanja oziroma najboljšega možnega stanja,
- pričakovanje stanja, ki si ga je na podlagi dosedanjih izkušenj in informacij zamislila,
- pričakovanje najslabšega možnega stanja, ki bi njene potrebe še lahko zadovoljilo,
- pričakovanje stanja, do katerega je po njenem mnenju še upravičena.

Od stranke, njenega značaja in trenutnih okoliščin je odvisno, za katera pričakovanja se bo pri svojem nakupu odločila.

Zagotavljanje izpolnjenosti pričakovanj strank zahteva zgrajen meritveni sistem, ki temelji na informacijah, pridobljenih neposredno od strank in dela informacij, pridobljenih iz računalniškega sistema podjetja. Posledično je treba določiti metode pridobivanja in uporabe teh informacij. Po vsej verjetnosti bodo vključevale veliko komunikacije s strankami, z namenom pridobivanja informacij glede tega, kako organizacija vpliva na njihove potrebe in se ukvarja z njihovimi pritožbami. Pri oblikovanju sistema kazalnikov za merjenje upravljanja odnosov s strankami je potrebno (Chalmeta, 2006):

- Opredeliti ustrezne kriterije merjenja;
- Določiti prave dimenzije kakovosti. Pomembno mora biti tisto, kar je pomembno za stranko in ne tisto, za kar podjetje misli, da je pomembno;
- Ustrezno vrednotenje dimenzij zadovoljstva. Sistem zadovoljstva mora biti usmerjen v ustrezno upravljanje in v izogib uvajanja pomembnih virov v stvari, ki stranki dejansko niso pomembne;
- Primerjava z vodilnimi konkurenti. Kakovost je relativna. Kar je pomembno, je, kako dobro podjetje deluje v primerjavi s svojimi konkurenti;
- Merjenje strank, ki niso stranke podjetja.

4.3 Organizacijsko načrtovanje procesov

Ko podjetje definira organizacijski okvir, strategijo za stranke in načrt ocenjevanja zadovoljstva strank, na vrsto pride projekt načrtovanja procesov. Organizacijsko načrtovanje procesov vključuje preoblikovanje poslovnih procesov v podjetje, usmerjeno v stranke (trženje, prodajo in poprodajno aktivnost), s katerimi bo podjetje doseglo cilje, ki so bili predhodno določeni ter bodo izboljšali zadovoljstvo in zvestobo kupcev. Pomembno je poudariti, da cilj tega ni informatizacija trenutnega načina dela, temveč izkoriščenje možnosti nove informacijske tehnologije za preoblikovanje in izboljšanje procesov, ki vključujejo stranke.

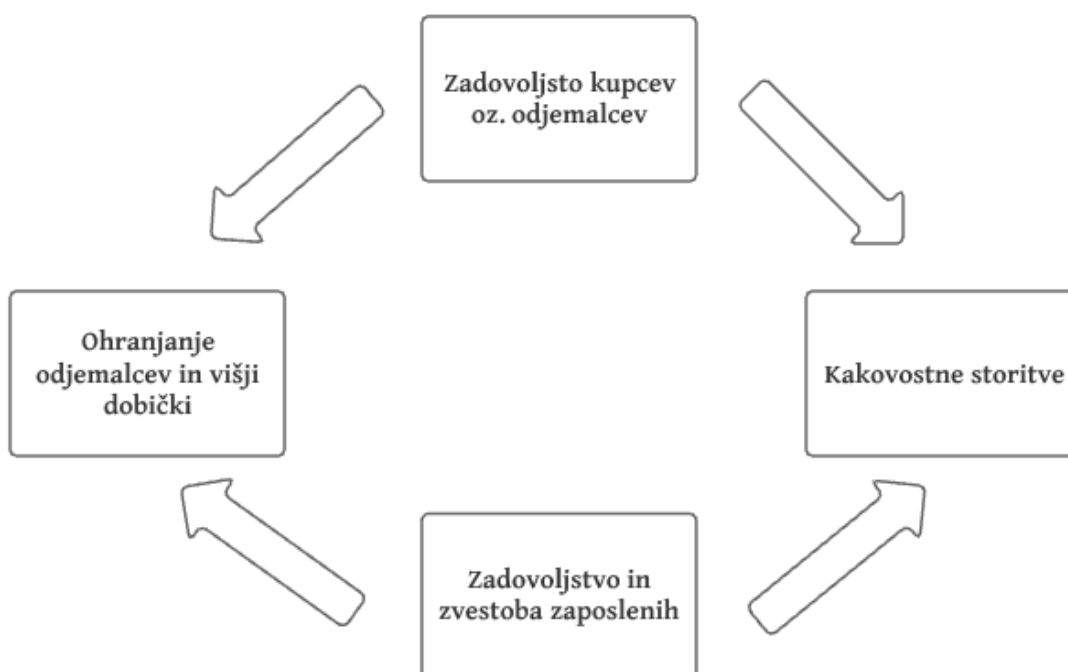
Za vzpostavitev novih procesov je treba s pomočjo vprašalnikov in intervjujev zaposlenih analizirati trenutno stanje, ki ga imenujemo »kot-je«, ter oblikovati procese, ki jih podjetje želi v prihodnosti in jih imenujemo »kot-bo«. Za uspešno vzpostavljanje »kot-bo« procesov je pomembno razumeti trenutno stanje, saj so ljudje, tehnološki viri, organizacijska kultura in psihologija podjetja velikokrat ovira pri uspešni implementaciji. Treba se je osredotočiti na najboljšo možno realno rešitev in ne na ideal, za katerega se lahko izkaže, da ni dosegljiv (Chalmeta, 2006).

4.4 Organizacija in upravljanje s človeškimi viri

Ljudje v podjetju, zaposleni so konec koncev ključ do uspešno vzpostavljenega koncepta CRM. So tisti, ki določajo njen uspeh ali neuspeh in ne smejo biti podcenjeni. Zato je bistvenega pomena, da pred implementacijo projekt poznajo ter razrešijo svoje strahove, skrbi in dvome. Poznati morajo pomembnost koncepta CRM, predvsem pa biti izobraženi o tej novi filozofiji, usmerjeni v stranke. To je primer ustvarjanja korporativne kulture z definiranim pristopom, osredotočenim na stranke, v katerega morajo verjeti tako vodstvo kot zaposleni (Chalmeta, 2006).

Omeniti velja, da obstaja odvisna povezava med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom zaposlenih, ki jo prikazuje Slika 5. Kakovostne storitve podjetja so povezane z zadovoljstvom zaposlenih in vplivajo na zadovoljstvo odjemalca (Perš, 2015).

Slika 5: Povezava med zadovoljstvom odjemalca in zadovoljstvom zaposlenih



Vir: M. Perš, Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev s storitvami Term Vivat, 2015.

4.5 Izgradnja informacijske rešitve

Za uspešno implementacijo rešitve CRM je pomembno, da ima podjetje pravo tehnologijo za avtomatizacijo in izboljšanje poslovnih procesov, povezanih z upravljanjem odnosov s svojimi strankami, pretežno na področju prodaje, trženja in poprodajnih storitev. Vse aktivnosti, ki se izvajajo s strankami, morajo biti shranjene v podatkovni bazi dejavnosti. Ta

zgodovina omogoča vpogled v individualen profil stranke kadarkoli in komurkoli v podjetju. Na tak način lahko podjetje zagotovi individualen pristop do stranke. Avtomatiziran sistem CRM je torej bistvenega pomena za ohranjanje zadnjih aktualnih informacij glede vseh interakcij oziroma transakcij s stranko, kot so nakupi, preference, prošnje, pritožbe, poizvedbe ter vsi njihovi neposredni ali posredni stiki s podjetjem.

Informacijska rešitev CRM združuje pridobljene informacije o kupcu z uporabo serij tehnologij za upravljanje teh informacij in pretvarjanje v poslovno znanje (kot so skladiščenje podatkov/OLAP, podatkovno rudarjenje, statistične analize, in tako naprej). Ključna pri oblikovanju avtomatizirane informacijske rešitve CRM je inteligentna integracija tehnoloških in funkcionalnih komponent, ki omogočajo povezavo med prodajnimi funkcijami (prodaja, trženje, oskrba kupcev) in ostalimi funkcijami v podjetju (finance, logistika, skladiščenje, računovodstvo, kadrovski oddelek itd.).

Upravljanje stikov s strankami prek katerega koli kanala naj bi omogočilo veliko količino pridobljenih informacij ter jim omogočilo, da tečejo skozi sistem s svojo lastno logično organiziranostjo, zaradi česar bi bila uporaba orodja analize podatkov preprostejša.

Kot rezultat študij tehnološke rešitve CRM je v sklopu projekta CRM IRIS nastala zasnova modela rešitve, ki temelji na operativnem, analitičnem, strateškem in elektronskem CRM-ju. Model učinkovite informacijske podpore CRM zahteva skupno delo različnih področij CRM-ja: operativnega, analitičnega, strateškega ter sodelovalnega. Vsako področje obsega del poslovne aktivnosti, ki za svojo izvršitev skoraj vedno potrebuje podporo informacijskega sistema. Za učinkovito uporabo CRM-ja je potrebna sinergija vseh omenjenih področij (Chalmeta, 2006).

Operativni CRM vključuje trženje, prodajo in poprodajo. Predstavlja vnos podatkov o interakciji odjemalcev s podjetjem, s pomočjo uporabniških rešitev za spremljanje aktivnosti odjemalcev. Te uporabniške rešitve slonijo na bazi podatkov, ki vsebujejo podatke o odjemalcih in njihovem obnašanju, zadovoljstvu s storitvijo, njihovih potrebah in željah. Podatki o odjemalcih so spravljani v bazi podatkov brez predhodne analize, segmentiranja, povezovanja, zaključkov, predlogov in podobnega. Gre zgolj za podatke, vedenje podjetja o odjemalcih. Ta del sistema CRM zgolj spravlja podatke o odjemalcih v bazo, vse ostalo, kar je mogoče iz teh podatkov zaključiti, pa opravlja osebje s področja trženja, prodaje in poprodaje, na osnovi svojih izkušenj in pridobljenega znanja. V točki, ko sistem vsebuje veliko količino podatkov, za pomoč pri obdelavi nastopi tako imenovani analitični CRM (Lager, 2008).

Analitični CRM v svoji osnovi vsebuje rešitve poslovnega obveščanja, ki s pomočjo tehnologij, kot so skladiščenje podatkov in odkrivanje zakonitosti, izdelajo profil vsakega kupca (Lager, 2008). Analitični CRM vključuje aktivnosti, potrebne za razumevanje delovanja operativnega CRM. Gre za raziskovalno aktivnost pridobivanja, obdelave in analize relevantnih informacij o stranki, za kar je potrebna ustrezna informacijska

tehnologija. Analitični CRM omogoča vpogled v tiste informacije o stranki, ki so pomembne za ohranjanje njene lojalnosti in dobičkonosnosti (Hrovat, 2001).

Strateški CRM je tretji pomembni element v trikotniku. Njegova vloga je ocenjevanje dobičkonosnosti strank ter določanje kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev glede strank. V sklopu strateškega CRM-ja je treba strukturirati tipe strank v različne segmente, analizirati njihovo vrednost, oceniti njihovo dobičkonosnost, stroškovno učinkovitost investicije v trženje in prodajo, izdelati matriko zgodovine migracij stranke ter v matriki prikazati napoved toka strank (Chalmeta, 2006).

Sodelovalni CRM je namenjen temu, da strankam omogoči stik s podjetjem. Omogoča sodelovanje med partnerji, dobavitelji, strankami. Na tak način izboljša učinkovitost procesov in služi boljšemu zadovoljevanju potreb strank. Sem štejemo vse vmesnike za sodelovanje (elektronska pošta, konference, klepet, aplikacije, ki delujejo v realnem času ...), ki podpirajo medsebojno povezavo med podjetjem in strankami. Poleg tega sem uvrščamo vmesnike, ki omogočajo povezavo med posameznimi deli podjetja (oddelki) ter informacijami o strankah. Sodelovalni CRM pomaga zaposlenim dostopati do informacij o strankah in njegovih aktivnostih, jih razširjati ter deliti (Ušaj, 2010).

Podjetja, ki svoj fokus namenjajo managementu odnosov s strankami, želijo pridobljene informacije narediti dostopne vsem svojim zaposlenim in to povsod. Mobilne pisarne, ki so jih potrebovali prodajni predstavniki na terenu, med sestanki in doma, so z razvojem pametnih telefonov in dostopa do interneta od praktično povsod, postale realnost. Tako se je rodila mobilna rešitev CRM. Rešitev odlikujeta predvsem velika preglednost in nadzor nad poslovanjem, kar posledično prinaša povečanje poslovne učinkovitosti in s tem doseganje konkurenčne prednosti (PRONET Kranj, d.o.o., 2011).

Prodajni predstavniki na terenu so običajno veliko na poti. Opravljajo obiske pri kupcih, sprejemajo nova naročila, ohranjajo stike in negujejo odnose z obstoječimi strankami. Poleg tega pa morajo redno skrbeti tudi za spremljanje povpraševanj, pridobivanje novih poslov ter iskanje novih priložnosti. Prvi del teh aktivnosti zahteva veliko časa izven pisarne, drugi pa načeloma zahteva čas v pisarni. Najpomembnejše prodajno orodje, mobilni CRM, ki ga imajo prodajni predstavniki ves čas pri sebi, na svoji mobilni napravi (telefon/tablica), omogoča optimalno porabo časa in energije, ki ju prodajni predstavniki na terenu porabijo za svoje aktivnosti (Nevtron & Company, d.o.o., 2016).

Enako kot pri klasičnem sistemu za CRM je tudi pri mobilnem sistemu za CRM potrebno izbrati takšnega, ki se lahko prilagodi potrebam konkretnega podjetja. Prodajni predstavniki so lahko na terenu uspešni in učinkoviti samo v primeru, da je orodje, ki ga uporabljajo, prilagojeno njihovim aktivnostim in načinu dela. Mobilna rešitev CRM prinaša ogromno prednosti. Glavne med njimi so (Nevtron & Company, d.o.o., 2016):

- **Dostop do informacij o strankah in prodajnih aktivnostih kjer koli in kadar koli:**
Ker imajo predstavniki na terenu svoje mobilne naprave vedno pri sebi, lahko preprosto

dostopajo do vseh informacij o kupcu ali potencialnemu kupcu, nakupih, preteklih in načrtovanih aktivnostih, finančnih podatkih in ostalih relevantnih informacij.

- **Prihranek časa:**

Ker imajo predstavniki na terenu svoje mobilne naprave vedno pri sebi, lahko sproti v mobilni CRM vpisujejo opombe, aktivnosti, zapisnike sestankov ali pa pobirajo naročila. Še preden je sestanek s kupcem končan, lahko naročilo kupca potuje naprej po procesu odpreme.

- **Krajši prodajni cikli:**

Mobilni CRM omogoča, da prodajni predstavniki na terenu ne pozabijo poklicati svojih obstoječih ali potencialnih strank in da imajo vedno pregled nad svojim prodajnim lijakom. Prodaje se zato lahko lotevajo učinkoviteje, pametneje in bolj natančno, kar omogoča uspešneje opravljeno delo.

- **Boljše sodelovanje prodajne ekipe:**

Mobilni CRM omogoča dostop oziroma deljenje informacij praktično v realnem času (npr. takoj po sestanku, naročilu...), kar pomeni, da po potrebi celotna prodajna ekipa vidi vse podatke o povpraševanjih in načrtovanih aktivnostih prodaje. To je zelo pomembno predvsem pri prodajnih ciklih, kjer sodeluje širša ekipa ljudi ter kjer že priprava ponudbe zahteva veliko usklajevanja znotraj podjetja.

- **Vedno dostopna ažurna in realna poročila:**

Vodje prodaje in direktorji imajo ves čas dostop do vseh pomembnih poročil in kazalnikov, ki izhajajo iz CRM-ja. To omogoča hitro opozarjanje na odstopanja in po potrebi pravočasno posredovanje v prodajni proces.

- **Zmanjšanje prodajnih stroškov:**

Ker lahko prodajni predstavniki na terenu do ključnih podatkov dostopajo kjer koli in kadar koli, na ta račun lahko prihranijo veliko časa in poti. Prihranek je v precejšnji meri tudi posledica znižanja stroškov za tiskanje in komunikacijo.

- **Povečanje zadovoljstva kupcev:**

Prodajni predstavniki z mobilnim CRM-jem postanejo odzivnejši, bolj pripravljeni prihajajo na sestanke in so opremljeni z veliko več znanja, saj imajo vse informacije vedno pri sebi. To rezultira v zadovoljstvu kupca, ki izboljšuje njihovo zvestobo, vpliva na poprodajne aktivnosti ter znižuje število reklamacij.

Uporaba mobilnih naprav raste in vse kaže na to, da bodo imela tista podjetja, ki se temu ne bodo prilagodila, v svojem poslovanju resne težave, saj so dan danes za uspeh na trgu zelo pomembna orodja, ki jih imajo na voljo prodajni predstavniki. Le z orodji, ki so mobilni in prilagojeni njihovim potrebam, so prodajni predstavniki lahko popolnoma posvečeni prodaji (Nevtron & Company, d.o.o., 2016).

4.6 Uvedba managementa odnosov z odjemalci

Naslednja faza uvedbe koncepta CRM je implementacija in nadzor prehoda iz trenutnega sistema »kot-je« na nov sistem »kot-bo«. Pomembno je, da se jasno identificirajo trenutno

stanje, zeleno stanje in morebitne omejitve, ki bi lahko ob prehodu nastale. Na tak način se lahko izvedbeni načrt razčleni v različne manjše projekte znotraj okvirja finančnih in fizičnih zmogljivosti podjetja. Ti projekti se nato lahko razvrstijo po prednostnem vrstnem redu ter postopoma spreminja trenutno stanje v zelenega. Ta vrstni red se lahko ustvari glede na status, prioriteto in potrebno investicijo. Ko je vrstni red aktivnosti projektom dodeljen, je potrebno implementirati kratkoročne projekte. To vključuje spreminjanje stališč tako vodstva kot delavcev, opredelitve novih delovnih vlog in preoblikovanje organizacijskega diagrama družbe. Rezultat mora biti, da vsi v podjetju vedo, kaj je njihova funkcija ter kakšne so njihove obveznosti in kako se jih lotiti (Chalmeta, 2006).

Pravilno upravljanje sprememb je na tej točki ključnega pomena. Pogosto se zgodi, da se menedžerji v organizaciji zavedajo tega, da se mora organizacija spremeniti, ampak jim nekako ne uspe uspešno upravljati s to spremembo. Velikokrat je tako, da se veliko investira v razvoj načrta implementacije, zelo malo časa pa se nameni zagotavljanju uspešne implementacije spremembe. Za zagotavljanje uspešne implementacije je treba najprej razviti komunikacijski načrt, ki zajema celotno dokončno vizijo projekta, in jo nato uspešno predstaviti vsem vpletenim, z namenom, da se doseže (Chalmeta, 2006):

- vključevanje vseh članov organizacije;
- izhodišče in končna točka, tako da se ves čas ve, kje je organizacija bila, kam hoče iti in kje pravzaprav je;
- zavedanje, ali se razvojni cilji dosegajo, kakšna je poraba virov in kako se to primerja z načrtom v vsakem trenutku; vse sestavine komunikacijskega načrta je treba opredeliti tako, da bodo jasni cilji, ciljna skupina, vsebina sporočila, podpora, pogostost, itd.

Nato je potrebno oblikovanje delovnih skupin. Za pravilno upravljanje sprememb je bistvenega pomena, da se ustanovijo delovne skupine, ki prevzamejo določeno odgovornost za spremembe ter se posredujejo celotni organizaciji, ki deluje kot katalizator. Naloge in odgovornosti teh skupin morajo biti natančno opredeljene, vključno s tem, kdo si jih bo izmislil, kaj bo vsak izmed njih prispeval k projektu, kdo jih bo vodil ter kako pogosto bodo sestanki na to temo.

Nazadnje je treba zgraditi sistem stalnih izboljšav, ki bo omogočal prihodnje izvajanje izboljšav srednje in dolgoročnih projektov ter prilagoditev spremembam v podjetju. Ko se vsi ti projekti zaključijo, je implementacija koncepta CRM zaključena (Chalmeta, 2006).

4.7 Nadzor nad projektom uvedbe managementa odnosov z odjemalci

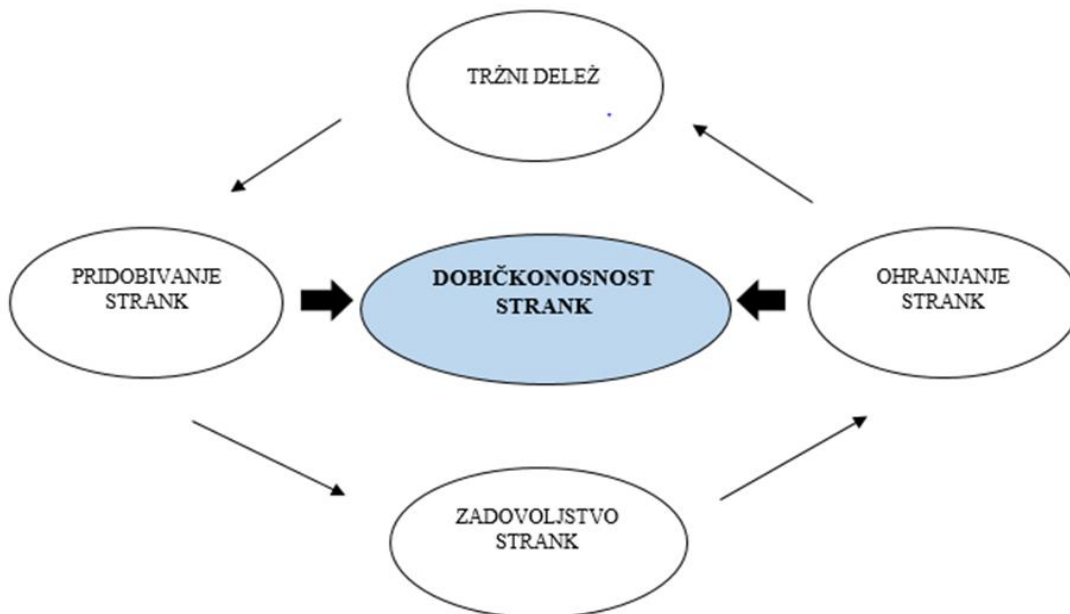
Med izvajanjem projekta je ključnega pomena, da se kazalniki, ki so bili opredeljeni v začetni fazi projekta, spremljajo ter da se ob morebitnih neskladjih sprejeti ukrepi. Pri tej nalogi ključno vlogo odigra nadzorna plošča. Ob uporabi te se merijo in spremljajo različne vrste kazalnikov uspešnosti aktivnosti. Na primer za kontrolo napredka projekta v primerjavi z načrtom izvajanja moramo imeti kazalnike za primerjavo začetnih datumov, datuma

zapadlosti in zadane časovne okvire. Za analizo uspešnosti strategije odjemalcev pa potrebujemo kazalnike za merjenje izboljšav pri vrednosti odjemalca.

Poleg tega mora biti ustanovljen postopek zagotavljanja kakovosti, da podjetje lahko preveri, ali so bile želene spremembe učinkovito implementirane (Chalmeta, 2006). Osnovne skupine kazalnikov vidika poslovanja s strankami, ki so prikazane na Sliki 6, so (Kaplan & Norton, 2000):

- tržni delež, ki odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu, glede na število strank, porabljen denar ali prodano količino enot oziroma volumen;
- pridobivanje strank, ki meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami;
- zadovoljstvo strank, ki ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe;
- dobičkonosnost strank, ki meri čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo stroške, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Slika 6: Osnovni kazalniki poslovanja s strankami



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000.

5 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA

Obravnava podjetje že več kot štirideset let deluje na področju snovanja, proizvodnje in distribucije prehranskih rešitev za mačke in pse. Deluje v panogi, ki se imenuje FMCG (angl.

Fast Moving Consumer Goods) in se nanaša na izdelke široke potrošnje. To so izdelki, ki jih potrošnik potrebuje pri vsakodnevni rabi, za zadovoljitev osebnih ali gospodinjskih potreb.

Na trgu izdelkov široke potrošnje velja omeniti razliko med potrošnikom in kupcem, ki se je zaveda tudi obravnavano podjetje. Potrošniki so končni uporabniki, katerim se namenja večina trženjskih in promocijskih sporočil. Kupci pa so trgovska podjetja, ki preprodajajo izdelke končnim potrošnikom. Zaradi znatnega povečevanja moči trgovcev, proizvajalci izgubljajo vpliv nad predstavitvijo in upravljanjem svojih blagovnih znamk in na to situacijo iščejo najboljše možne odgovore (Jusić, 2011).

Ker na trgu panoge obstaja veliko število proizvodov in visoka konkurenca, proizvajalci vedno več investicij namenjajo v izdelavo drugačnih, od konkurence različnih produktov, ter v tržno komuniciranje in izgradnjo blagovne znamke. Blagovna znamka je za podjetje koristna, ko uporabnik v procesu odločanja zavestno izbere produkt, ki pripada blagovni znamki in mu daje pri nakupu prednost pred ostalimi podobnimi produkti, ter ko udeleženci na trgu uspejo zaznati dodano vrednost blagovne znamke in njeno skladnost z njihovimi potrebami. Goodyear je v svoji teoriji blagovnih znamk razvil model, ki opredeljuje štiri stopnje razvoja blagovne znamke, ki so (Jusić, 2011):

- **Neoznačene dobrine:** Na tej stopnji proizvajalci ne diferencirajo svojih izdelkov, ker za to ni potrebe. Povpraševanje po izdelkih je običajno večje od ponudbe izdelkov.
- **Blagovna znamka kot referenca:** Proizvajalci s pomočjo funkcionalnih lastnosti diferencirajo svoje izdelke in uporabnim vrednostim izdelkov dajo razločno ime, ki identificira blagovno znamko in daje zagotovilo za kakovost.
- **Blagovna znamka kot osebnost:** Na tej stopnji gre za oblikovanje čustvene privlačnosti za njihove blagovne znamke. Med potrošniki in blagovno znamko se izoblikuje naklonjen odnos in potrošnik postane aktiven pri oblikovanju pomena blagovne znamke.
- **Blagovna znamka kot ikona:** S časom in doslednostjo lahko blagovna znamka celo preraste samo sebe ter postane simbol večjega družbenega pomena.

Predstavljen model dopušča fleksibilnost. Stopnja razvoja blagovne znamke podjetja je odvisna od pripravljenosti odzivanja kupcev na aktivnosti razvijanja blagovne znamke, ter od pripravljenosti vodstva na poizkušanje novih strategij razvijanja blagovne znamke. Pri izdelkih široke potrošnje, obstaja verjetnost, da kupci ne bodo pripravljeni raziskovati vseh prednosti produktov in blagovne znamke, zato bo blagovna znamka ostala na drugi ali tretji stopnji razvoja (Ranjan K. & Jain Kumar, 2011).

Obravnavano podjetje je danes mednarodno in se je uspelo uveljaviti kot svetovno znana blagovna znamka. Od začetka dvajsetega stoletja je del še večjega, družinskega mednarodnega podjetja. To združenje je obravnavanemu podjetju ob popolnem spoštovanju svoje lastne identitete in strategije omogočilo dodatno rast ter ambicijo, da bi postalo vodilno v svetu zdrave prehrane za pse in mačke (Obravnavano podjetje, 2017c).

Podjetje se zaveda, da je vrednost blagovne znamke pomembna, zato načrtno skrbi za njen razvoj. Preko vlaganja v raziskave in razvoj, preko kakovostnih in inovativnih produktov, kakovostnega trženja in kakovostnih storitev skrbi za ohranjanje dobrega imena in stremi k svojemu cilju, ki je postati referenca za zdravo prehrano mačk in psov.

Sedež podjetja je v Franciji, kjer je zaposlenih okoli petsto ljudi, ki podpirajo okoli šestdeset podružnic, prisotnih v približno devetdesetih državah. S svojo širitvijo izven matične države je podjetje začelo v zgodnjih sedemdesetih letih dvajsetega stoletja. Sprva se je širilo na evropske trge, zdaj pa je prisotno tudi na drugih kontinentih.

Zanimivost podjetja je v tem, da zaposlenim na delovnem mestu lahko delajo družbo psi in mačke. Skupaj na sedežu podjetja biva več kot sto psov in mačk. Podjetje jim omogoča izredno lepo in prilagojeno okolje, kjer je poskrbljeno za njihovo zdravje, dobro počutje in veselje (Obravnavano podjetje, 2017c).

Do začetka leta 2016 je bila znamka v Sloveniji zastopana preko distributerja. Ker je globalna interna politika podjetja takšna, da se v določeni fazi poslovanja na določenem trgu vodstvo vedno odloči za direktno distribucijo, je v začetku leta 2016 odprlo pisarno v Ljubljani in ustanovilo podjetje, ki se ukvarja z distribucijo lastne blagovne znamke na slovenskem in od začetka leta 2017 tudi hrvaškem trgu (Obravnavano podjetje, 2017c).

Lokalna podružnica, obravnavano podjetje, je sestavljena iz naslednjih funkcij oziroma zaposlenih (Obravnavano podjetje, 2017c):

- direktor lokalne podružnice obravnavanega podjetja, ki je hkrati manager veterinarskega in profesionalnega prodajnega stebra opisanega v nadaljevanju,
- manager specializiranega prodajnega stebra opisanega v nadaljevanju,
- oddelek financ in storitev,
- strokovna sodelavka,
- koordinator logistike,
- trženje,
- oskrba kupcev oziroma skrbniki strank/kupcev,
- prodajni predstavniki na terenu.

6 ANALIZA IN PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV Z UVEDBO MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI V OBRAVNAVANEM PODJETJU

V nadaljevanju magistrske naloge bom z metodo raziskovalne študije primera, na podlagi lastnih izkušenj z delom v obravnavanem podjetju ter intervjujev ostalih zaposlenih, analizirala poslovne procese v podjetju, s poudarkom na poslovnih procesih prodaje. Teoretični okvir, ki mu bom pri tem sledila, je metodologija implementacije CRM IRIS.

6.1 Opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja

Prvo področje, ki ga je treba proučiti ob vzpostavljanju koncepta CRM, so cilji (poslanstvo, vizija in strategija) in kultura podjetja (politike in vrednote). Samo dejstvo, da podjetje že obratuje z zadovoljivimi finančnimi rezultati, še ne pomeni, da obratuje učinkovito ter da so cilji in odgovornosti ustrezno definirani. Preden se torej podjetje loti uvedbe koncepta CRM, mora definirati svojo strategijo, identificirati svoj trenutni položaj ter definirati položaj, ki ga z uvedbo želi doseči. Prav tako je ključnega pomena to, da analizira svojo kulturo, stopnjo organiziranosti ter interno kontrolo (Chalmeta, 2006).

Poslanstvo obravnavanega podjetja je konstantno zagotavljanje zdrave in uravnotežene prehrane za pse in mačke.

Vizija podjetja je doseči rast, na katero bo ponosno, ter preko predpisovanja in individualizacije biti referenca v zdravi prehrani za mačke in pse (Obravnavano podjetje, 2017c).

Podjetje pri oblikovanju svoje poslovne strategije izhaja iz dejstva, da je razvoj zdrave in specifične prehrane za pse in mačke vedno bolj kompleksen. Linije izdelkov so posledično vedno bolj razširjene, strukturirane, precizne ter tehnično napredne, zato se obravnavano podjetje za kvalitetne nasvete in storitve pri izbiri pravega izdelka za specifično žival zanaša na svoje prodajne partnerje, preko katerih izdelki pridejo do končnih kupcev (Obravnavano podjetje, 2017c).

Obravnavano podjetje načeloma deluje kot veleprodaja, v določenih primerih pa tudi kot prodaja fizičnim osebam. Podjetje posluje preko treh strateških stebrov (Obravnavano podjetje, 2017c).

Razvoj znamke preko oziroma s pomočjo specializiranih trgovin je eden izmed strateških stebrov podjetja, ki jih imenujemo specializirani steber. Je največji prodajni kanal obravnavane blagovne znamke, preko katerega se prodajo največji volumni.

Naslednji steber podjetja je veterinarski, kamor štejemo veterinarske ambulante, veterinarske bolnice oziroma kar vse dejavnosti, v katerih sodelujejo veterinarji. Svojo aktivnost širijo s prilagojenimi fiziološkimi ali terapevtskimi izdelki, izdelanimi posebej zanje. Ta steber temelji predvsem na priporočanju ter predpisovanju izdelkov obravnavane znamke.

Tretji strateški pa je profesionalni, kamor spadajo vzreditelji in profesionalci, ki ponujajo optimalne odgovore na vprašanja glede reprodukcije in vzreje, kot tudi glede specifičnih potreb delovnih psov, psov vodnikov itd. Ta steber je pomemben predvsem z vidika priporočanja znamke novim lastnikom ljubljencev.

Veliko težo in pomembnost podjetje namenja svojim petim principom, na podlagi katerih vsi zaposleni sprejemajo vse svoje odločitve. Ti principi so kakovost, odgovornost, vzajemnost, učinkovitost ter svoboda. Podjetje želi s svojim pristopom do ljudi, planeta in učinkovitosti vzpostaviti trajnosten in odgovoren razvoj. Da bi zagotovili pozitiven socialni napredek, uporabljajo vsa potrebna sredstva in vire, s katerimi zagotavljajo varnost zaposlenih v svojem podjetju ter spodbujajo raznolikost znotraj ekip (Obravnavano podjetje, 2017c).

Predani so ukrepom, s katerimi lahko zmanjšajo svoj vpliv na okolje. Zagotavljajo trajnost trenutnih in prihodnjih virov, optimizacijo možnosti recikliranja embalaže ter merijo svoj ogljični odtis in se ga trudijo zmanjšati. Da bi ohranili in še izboljšali svojo učinkovitost, redno organizirajo srečanja s potrošniki in dobavitelji, zagotavljajo optimalno varnost in kakovost hrane ter redno vlagajo v svoje industrijske obrate (Obravnavano podjetje, 2017c).

6.2 Začetki projekta uvedbe managementa odnosov z odjemalci

Z uvedbo koncepta CRM podjetje želi predvsem omogočiti informacijsko podporo prodajnim predstavnikom na terenu. Z uvedbo informacijske rešitve CRM podjetje želi prodajnim predstavnikom omogočiti takojšen vpogled v stanje in analizo stranke, možnost prejema naročila na terenu s takojšnjim prenosom naročila v skupni sistem načrtovanja sredstev podjetja (angl. *Enterprise Resource Planning*, v nadaljevanju ERP), možnost vpogleda v zalogo izdelkov itd. Poleg tega bi z uvedbo informacijske rešitve CRM ekipa prodajnih predstavnikov lahko spremljala svoje lastne prodajne cilje in s primernim ukrepanjem glede na razpoložljive informacije tudi rasla.

Za doseg tega cilja se je podjetje odločilo slediti globalni iniciativi obravnavanega prodajnega podjetja o mobilnem CRM-ju. Z uvedbo mobilnega orodja Set2Sell bo prodajnim predstavnikom na terenu omogočeno opravljanje operativnih del, orodje pa jim bo služilo kot podpora pri prodaji (Obravnavano podjetje, 2017b).

Načrt lokalne ekipe je:

1. implementacija mobilne informacijske rešitve CRM;
2. izobraževanje uporabnikov, ki so izključno prodajni predstavniki na terenu;
3. takojšnje testiranje informacijske rešitve CRM in takojšnja uporaba;
4. sprotno reševanje morebitnih sistemskih zapletov;
5. analiziranje povečanja zadovoljstva kupcev oziroma dobička.

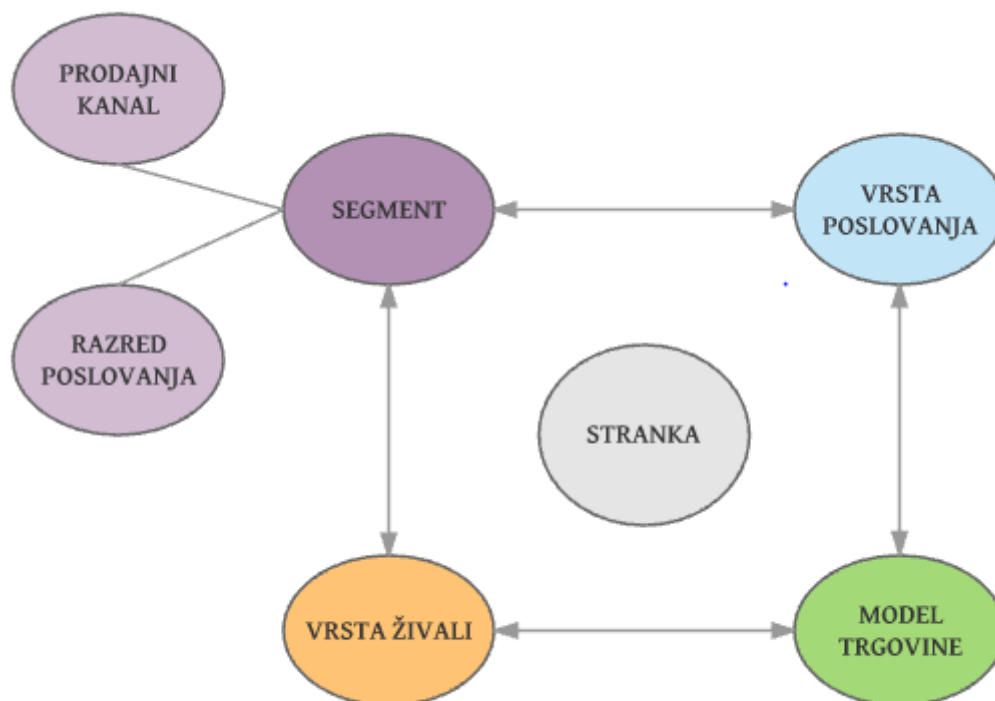
6.3 Strategija o odjemalcih

Obravnavano prodajno podjetje lahko glede na svojo poslovno strategijo, po kateri deluje izključno kot veleprodaja, loči dve vrsti kupcev:

- **Preprodajalci izdelkov obravnavanega podjetja, na katere ima lahko neposreden vpliv:** To so registrirane organizacije, kot so na primer veterinarske ambulante, kinološka društva ali specializirane trgovine za male živali. To so kupci, s katerimi obravnavano podjetje neposredno sodeluje in jim prodaja svoje izdelke ter jim nudi svoje storitve.
- **Končni odjemalci:** To so načeloma lastniki mačk in psov, na katere obravnavano podjetje razen trženjskih dejavnosti nima neposrednega vpliva.

V obravnavanem prodajnem podjetju se trenutno odvija projekt klasifikacije oziroma segmentacije kupcev, na katero vplivajo različne dimenzije (Slika 7). Stranke so klasificirane glede na vrsto njihovega poslovanja (samostojna dejavnost ali veriga), model trgovine (spletna trgovina, fizična trgovina ali mešano), glede na vrsto živali, za katero so specializirani (psa, mačko, oboje ali drugo) ter glede na segment (specializirane trgovine za male živali, vrtni centri, vzreditelji, zavetišča, veterine, ambulante itd.). Glede na segment so stranke umeščene v prodajni kanal, ki je specializirani, profesionalni, veterinarski in drugo. Poleg tega pa stranko umestijo še v enega od razredov poslovanja, ki so maloprodaja, distribucija ali končni kupec (Obravnavano podjetje, 2017a).

Slika 7: Segmentacija strank



Vir: Obravnavano podjetje, Segmentacija strank obravnavanega podjetja, 2017a.

Obravnavano prodajno podjetje glede na svojo poslovno strategijo loči tri vrste strank oziroma prodajnih kanalov oziroma segmentov strank:

- **Profesionalni segment:** Največji delež tega segmenta predstavljajo vzreditelji. Poleg vzrediteljev sem sodijo razna kinološka društva, profesionalni psi reševalci, tekmovalni psi itd.
- **Veterinarski segment:** Sem spadajo predvsem veterinarske ambulante oziroma ustanove, kjer je zaposlen veterinar.
- **Specializirani segment:** Ta segment zajema specializirane trgovine za male živali, vrtno centre itd.

Največji delež prihodka in prodanih volumnov doprinese specializirani segment (preko 50 %), sledi mu veterinarski segment, najmanjši delež prihodka in prodanih volumnov pa podjetje pridobi preko profesionalnega segmenta.

Cilji podjetja glede strank so povezani s cilji podjetja glede razvoja blagovne znamke. Želijo si dolgoročnega in strateškega sodelovanja z vsemi deležniki. Njihov cilj je med drugim, da bi stranke podjetja prodajano blagovno znamko predstavljale kot priporočilo za kakovostno pasjo in mačjo hrano. Do tovrstnega odnosa podjetje pride ne samo s kakovostnim izdelkom, ampak tudi s kakovostnimi storitvami, ki zagotavljajo zadovoljstvo strank.

V svojih ciljih imajo tudi določene strateške cilje, povezane z asortimentom, ker želijo strateško tržiti določene linije izdelkov in tudi tako razvijati blagovno znamko. Cilji obravnavanega podjetja glede strank po segmentih so (Obravnavano podjetje, 2017a):

- **Specializirani segment:** Ohraniti in še povečati volumne prodaje ter prihodek, ki ga prinese specializirani segment. Strateško se pospešuje tudi prodaja določenih linij izdelkov.
- **Veterinarski segment:** Znatno povečati volumne prodaje in prihodek iz veterinarskega segmenta. Strateško pospešiti prodajo določenih linij izdelkov. Vzpostaviti dolgoročne kakovostne odnose, saj je mnenje strank v tem segmentu smatrano za ključnega pri nadaljnji prodaji do končnih kupcev preko vseh segmentov.
- **Profesionalni segment:** Pridobiti čim več strank, ki bodo predpisale hrano obravnavanega podjetja in tako posredno vplivale na dobičkonosnost ostalih dveh segmentov, ter hkrati čim več prodati.

6.4 Prodajni oddelek obravnavanega podjetja

Eden izmed oddelkov obravnavanega podjetja, ki bo najbolj izpostavljen spremembam, ki jih bo v podjetje prinesla uvedba koncepta CRM, je prodajni oddelek podjetja.

6.4.1 Sestava prodajnega oddelka obravnavanega podjetja

Lokalna podružnica obravnavanega podjetja, je sestavljena iz naslednjih funkcij oziroma zaposlenih in trenutnega števila zaposlenih:

- direktor lokalne podružnice obravnavanega podjetja, ki je hkrati manager prodajnega veterinarskega in profesionalnega stebra (ena oseba),
- manager specializiranega prodajnega stebra (ena oseba),
- oddelek financ in storitev (ena oseba),
- strokovna sodelavka (ena oseba),
- koordinator logistike (ena oseba),
- trženje (ena oseba),
- oskrba kupcev oziroma skrbniki strank/kupcev (tri osebe),
- prodajni predstavniki na terenu (pet oseb).

Prodajno ekipo ima podjetje razdeljeno glede na strateški steber podjetja (specializirani, veterinarski, profesionalni), in sicer na tri funkcije:

- **Prodajni predstavniki (na terenu):**

Prodajni predstavniki večino svojega časa in dela opravijo na terenu. Svoj asortima obstoječih in potencialnih strank redno obiskujejo in na ta način vzdržujejo odnose. Njihove trenutne glavne aktivnosti so svetovanje strankam glede poslovanja z obravnavanim podjetjem, glede možnosti rasti z obravnavanim podjetjem, obveščanje glede aktualnih promocij, pomoč pri določanju maloprodajnih cen, razlaga popustov, svetovanje glede najboljšega nakupa, reševanje težav, nastalih okoli plačil, naročil, sprejem naročil ipd. Prodajni predstavniki delujejo v njim določenem prodajnem segmentu (specializirani, veterinarski ali profesionalni).

- **Oskrba kupcev oziroma skrbniki strank:**

Zaposleni v oddelku oskrbe kupcev sprejemajo klice, sprejemajo in obdelujejo naročila, sprejemajo in rešujejo reklamacije, strankam predstavljajo prodajne pogoje, aktualne promocije itd. Predstavljajo glavni vir pridobivanja povratnih informacij obravnavanega podjetja, ker so s strankami v stiku večkrat kot prodajni predstavniki na terenu. Ker je skrbnikov kupcev manj kot prodajnih predstavnikov, skrbniki kupcev delujejo v različnih oziroma mešanih dodeljenih prodajnih segmentih (specializirani ali/in veterinarski ali/in profesionalni).

- **Trženje:**

Oddelek trženja organizira promocijske aktivnosti. Neposredna komunikacija med trženjskim oddelkom in stranko je načeloma prisotna samo pri ključnih kupcih. Vse stranke pa se kontaktirajo v primeru napovedi promocijskih aktivnosti. Ta komunikacija poteka izključno preko elektronske pošte in je enostranska. Oddelek trženja je zadolžen za podporo pri trženju vsem prodajnim segmentom (specializirani, veterinarski in profesionalni).

6.4.2 Prodajni procesi obravnavanega podjetja

Glavne aktivnosti prodajnih procesov, ki jih izvaja prodajni oddelek podjetja, predvsem prodajni predstavniki in skrbniki kupcev, so:

- sprejemanje in obdelava naročil kupcev,
- obveščanje in razlaga kupcem o aktualnih promocijskih aktivnostih,
- razreševanje prejetih reklamacij,
- podajanje informacij kupcem glede zaloge izdelkov, cen izdelkov, prednosti izdelkov in ostale storitve, povezane z oskrbo kupcev,
- opozarjanje kupcev na morebitne zapadle plačilne obveznosti.

Trenutno prodajni predstavniki na terenu v pomoč pri svojih dnevnih aktivnostih uporabljajo tablične računalnike in podatke, shranjene na njih, bodisi na elektronski pošti ali kot shranjen dokument. Težavo jim predstavlja dejstvo, da se preko teh naprav ne morejo povezati v ERP sistem podjetja, da bi lahko prišli do določenih podatkov, kot so na primer zgodovina nakupov stranke, zaloge izdelkov, plačilna kartica kupca, in ostalih, za njihovo delo ključnih podatkov.

Ko je prodajni predstavnik pri kupcu in se pogovor začenja razvijati do mere, ko potrebujejo konkretne podatke, prodajni predstavniki kličejo skrbnike kupcev v pisarno in jih sprašujejo o teh podatkih. Skrbniki kupcev morajo takrat prekiniti s svojim delom in prodajnim predstavnikom priskrbeti odgovore. Problem nastane na primer takrat, ko so skrbniki kupcev v tistem trenutku na telefonski zvezi s kakšnim drugim kupcem. Takrat more prodajni predstavnik upati na potrpežljivost kupca, da z njim počaka na to, da bo kdo izmed skrbnikov kupcev prost in bo lahko pridobil potrebne podatke. V najslabšem primeru pa kupec ni pripravljen čakati in sestanek se hitro lahko konča na način, ki ni ugoden za podjetje.

Prav tako prodajni predstavniki niso vpleteni v sprejemanje in reševanje reklamacij in niti nimajo vpogleda v status reklamacije, ker tega podjetje nikjer ne beleži na način, da bi bil status lahko viden celotnemu prodajnemu oddelku. Do neprijetnih situacij prihaja, ko je prodajni predstavnik pri kupcu in ga ta začne spraševati o statusu rešitve reklamacije, prodajni predstavnik pa sploh ne ve, da je do reklamacije prišlo. Tovrstni dogodki negativno vplivajo na zadovoljstvo strank.

O aktualnih promocijskih aktivnostih so prodajni predstavniki in skrbniki kupcev obveščeni preko elektronske pošte s strani oddelka trženja. Ker imajo tako prodajni predstavniki kot skrbniki kupcev vedno dostop do elektronske pošte, samo obveščanje strank o aktualnih promocijah ni problematično. Problem nastane, ker prodajni predstavniki in skrbniki kupcev pogosto ne poznajo stanja zaloge promocijskih artiklov v realnem času. Prodajni predstavniki tega podatka nimajo, ker nimajo dostopa do ERP sistema, skrbniki kupcev pa zato, ker ERP sistem pogosto ne vsebuje kakovostnih in pravih informacij glede zalog. Nezadovoljstvo pri strankah pogosto nastane, ker se predstavniki prodaje s kupci dogovorijo o nakupu kakšnega izdelka, za katerega šele naknadno izvejo, da ga nimajo na zalogi.

6.5 Organizacijsko načrtovanje procesov

Pomemben del uvedbe koncepta CRM je spreminjanje procesov, ki vplivajo na zadovoljstvo strank. To so na primer procesi sprejemanja naročila, predlogi optimalnih izdelkov za stranko, spremljanje zalog, reševanje reklamacij ipd.

Uvedba mobilnega informacijskega orodja Set2Sell bo med drugim omogočila spremembo enega poglobitnih prodajnih procesov, ki je sprejemanje naročila. Podrobnosti trenutnega in pričakovanega stanja po implementaciji orodja Set2Sell so opisane v nadaljevanju.

6.5.1 Proces sprejemanja naročil »kot-je«

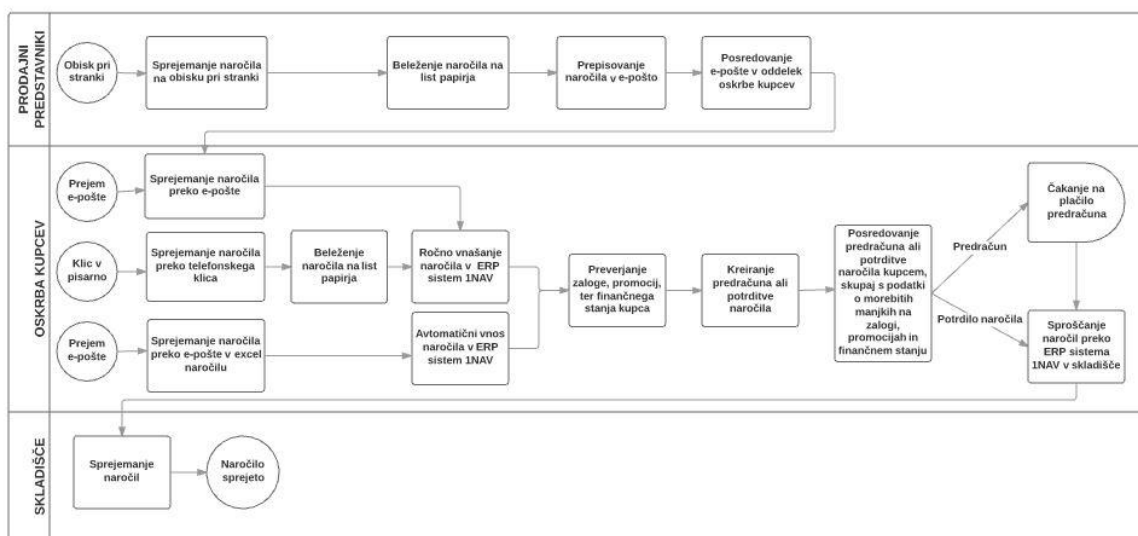
Trenutno veliko večino naročil sprejema oddelek oskrbe kupcev, na način, kot je prikazan na Sliki 8 in opisan v nadaljevanju. Naročila sprejemajo preko dveh komunikacijskih kanalov, preko telefona ali elektronske pošte. Če naročilo sprejmejo preko telefona, si ga najprej zabeležijo na list papirja, nato pa ga vnesejo v sistem. Če naročilo prejmejo preko elektronske pošte, ga prav tako ročno vnesejo v sistem. Če pa naročilo prejmejo preko elektronske pošte, vendar v posebej oblikovani Excel naročilnici, lahko naročilo avtomatsko uvozijo v sistem.

Ko je naročilo v sistemu, se preverijo trenutno stanje zaloge naročenih izdelkov, trenutne aktualne promocije, skladno s tem pa se oblikuje predračun ali potrdilo naročila. Kreiran dokument se nato preko elektronske pošte pošlje strankam, zraven pa se dopiše morebitne opombe. Nato se naročilo sprosti preko sistema do skladišča. V primeru predračuna se najprej počaka na plačilo in šele nato sladi sproščanje naročila.

V primeru, da prodajni predstavnik ob obisku prejme naročilo, si ga zabeleži na list papirja, nato ga prepíše v elektronsko pošto ter jo posreduje v oddelek oskrbe kupcev. Od te točke naprej sledi enak proces oskrbe kupcev kot v primeru prejema naročila preko elektronske pošte.

Slika 8: Proces sprejemanja naročil »kot-je«

PROCES SPREJEMANJA NAROČIL "KOT-JE"



Vir: Obravnavano podjetje, Organizacija prodajnega oddelka obravnavanega podjetja, 2017b.

Težav v obstoječem procesu sprejemanja naročil je več. Prva je, da bi stranke želele ob obisku prodajnega predstavnika oddati svoje naročilo kar njemu. Tako so navajene tudi od prej, ko je bil na trgu prisoten distributer. Prodajni predstavnik jih načeloma prosi, naj za oddajo naročila pokličejo v pisarno skrbnikov kupcev in naročilo oddajo njim. Stranke v tem velikokrat vidijo dodatno delo in nefleksibilnost prodajnih predstavnikov, kar nima pozitivnega učinka na zadovoljstvo strank. V izogib nezadovoljstvu prodajni predstavniki stopijo stranki naproti in naročilo sprejmejo tako, da si ga napišejo na list papirja. Kot že prej opisano, nato naročilo slikajo ali ga prepisejo v elektronsko pošto in posredujejo v oddelek oskrbe kupcev.

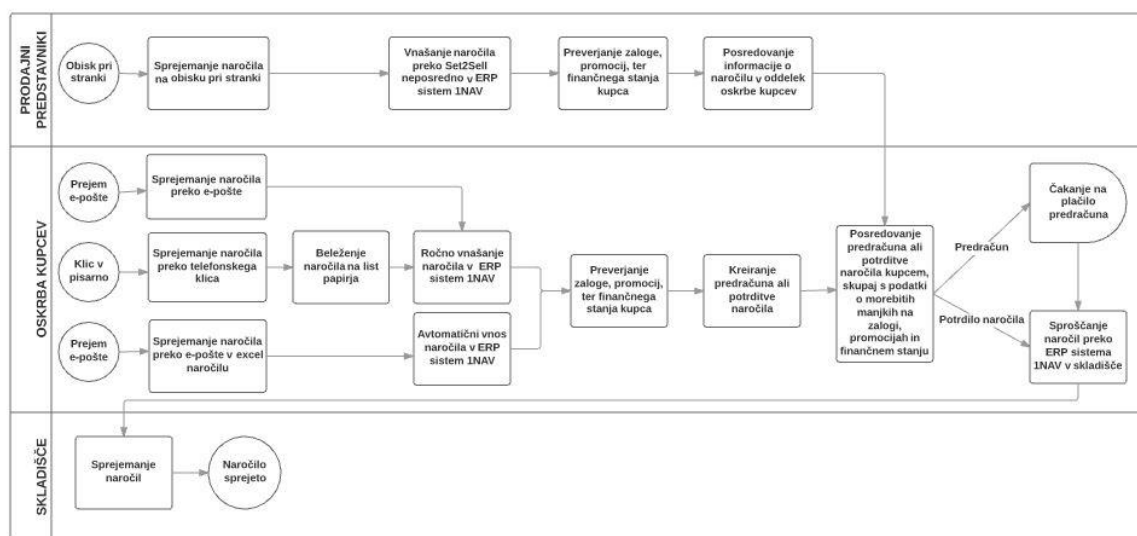
Za rešitev te težave se je podjetje odločilo za spremembo procesa, ki ga bo podprla implementirana mobilna rešitev CRM, Set2Sell, ki bo opisana v nadaljevanju magistrske naloge.

6.5.2 Proces sprejemanja naročil »kot-bo«

Implementacija orodja Set2Sell bo imela neposreden vliv na proces sprejemanja naročil prodajnih predstavnikov (Slika 9). Glede na informacije, ki mi jih je uspelo zbrati od ostalih zaposlenih, bo rešitev omogočila, da bodo lahko prodajni predstavniki ob obisku sprejeli naročilo, ga vnesli v sistem Set2Sell ter imeli takojšen vpogled v zalogo, aktualne promocije, finančno stanje kupcev, kar bo omogočilo takojšnjo povratno informacijo stranki. Na tak način bodo lahko v krajšem času sestavili najboljše možno naročilo za stranko. Končno naročilo bo šlo nato neposredno v ERP sistem podjetja. Potek procesa od te točke dalje pa bo enak trenutnemu.

Slika 9: Proces sprejemanja naročil »kot-bo«

PROCES SPREJEMANJA NAROČIL "KOT-BO"



Vir: Obravnavano podjetje, Organizacija prodajnega oddelka obravnavanega podjetja, 2017b.

Pomembno je omeniti, da bo sprememba v procesu sprejemanja naročil potencialno razbremenila zaposlene skrbnike kupcev, saj bodo del prevzemanja naročil prevzeli prodajni predstavniki na terenu. Trenutno je občasno zmeda pri sprejemanju in obdelavi naročil tudi na strani skrbnikov kupcev, ker obstaja preveč komunikacijskih kanalov, preko katerih sprejemajo naročila. Ob dnevih in urah, ko je naročil običajno veliko, skrbniki kupcev težko postavljajo prioriteto med sprejemanjem naročila preko telefona ali obdelavo naročila, ki so ga prejeli preko elektronske pošte. Prednost spremembe v procesu sprejemanja naročil je torej posledično tudi, da se bodo skrbniki kupcev lahko osredotočili na ostale procese, povezane z zadovoljstvom strank, kot so na primer razlaga promocij, reševanje reklamacij ali skrb za dostave.

6.6 Organizacija in upravljanje s človeškimi viri

Obravnavano podjetje nima lokalnega projektne vodje uvedbe koncepta CRM. Trenutno imajo vse znanje in vedenje glede projekta uvedbe koncepta CRM in informacijske rešitve Set2Sell globalne funkcije v obravnavanem podjetju.

Z namenom preveritve informiranosti o implementaciji koncepta CRM sem naredila intervju s prodajnim predstavnikom lokalne ekipe obravnavanega podjetja. Preverjala sem njegovo splošno vedenje o konceptu CRM, informacijski rešitvi Set2Sell, njegovih pričakovanjih ter dvomih. Na podlagi odgovorov na zastavljena vprašanja lahko podam spodnje zaključke:

- Prodajni predstavnik je seznanjen z namenom vzpostavitve informacijske rešitve Set2Sell v podjetju.

- Kot glavni namen vzpostavitve koncepta CRM navaja vsakodnevno pomoč prodajnim predstavnikom na terenu. Meni, da bo Set2Sell omogočil predvsem »prikaz tekočega oziroma preteklega poslovanja s posameznimi kupci, prikaz vrste artiklov in njihove količine, ki jih stranka kupuje.« To prepozna kot dva glavna namena vzpostavitve informacijske rešitve Set2Sell. Smisel uvedbe koncepta CRM vidi v omogočanju dostopa prodajnim predstavnikom na terenu do vseh potrebnih podatkov o kupcih in poslovanju z njimi. Razlike med konceptom CRM in informacijsko rešitvijo CRM (Set2Sell) ne pozna.
- Na vprašanja glede aktivnosti, ki naj bi jih izvajal na podlagi podatkov iz orodja Set2Sell, pravi, da bodo ti podatki v pomoč prodajnim predstavnikom pri potencialni rešitvi asortimaja izdelkov in posledično možnosti rasti prodaje. V bistvu jih vidi kot potencialno povečanje prodaje po posameznih segmentih.
- Kot glavno prednost uvedbe rešitve CRM vidi to, da bodo prodajni predstavniki do vseh podatkov lahko dostopali na terenu med obiski kupcev in zato ne bo več potrebna predhodna priprava podatkov v pisarni.
- Glede slabosti uvedbe rešitve CRM pravi, da pred začetkom uporabe rešitve CRM težko govori, ima pa pomisleke, da se glede na pretekle izkušnje pri implementacijah novih rešitev lahko pojavijo težave pri brezhibnem delovanju.
- Prodajni predstavnik meni, da lokalnega vodje projekta uvedbe koncepta CRM podjetje ne bo imelo. Hkrati meni, da bi bilo to glede na možnost pojava težav pri implementaciji nujno potrebno.
- Pravi, da bi osebno želel biti bolj vpleten v implementacijo rešitve CRM, vendar meni, da ne bo, ker orodje Set2Sell pride iz tujine, kjer je bilo razvito s strani strokovnjakov s tega področja in je že v uporabi.
- Na vprašanja o dvigu pričakovanj o prodaji s strani managementa glede na implementacijo koncepta CRM je odgovoril, da meni, da se prodajni cilji iz tega naslova ne bodo dvignili. Meni, da je to osnovno orodje za delo, ki bi ga podjetje moralo imeti že od samega začetka in smatra, da to ni razlog za povišanje planov prodaje.
- Za konec pravi, da se trenutno še ne počuti dovolj izobraženega na področju uvedbe koncepta CRM, informacijske rešitve CRM in pričakovanj, ki bodo iz tega naslova nastala. Pričakuje ustrezna šolanja glede vseh možnosti, ki jih aplikacija ponuja, še pred pričetkom uporabe orodja Set2Sell.

6.7 Izgradnja informacijske rešitve

V podjetju sta trenutno vzpostavljeni dve informacijski rešitvi, ki sta ERP sistem Navision (verzija, ki jo podjetje uporablja, se imenuje 1NAV) in informacijska rešitev SA4.

Obravnavano podjetje globalno uporablja Microsoft Dynamics NAV kot ERP programsko opremo (1NAV). Namenjen je pomoči pri finančah, proizvodnji, upravljanju odnosov s strankami, dobavni verigi, analitiki, elektronskemu poslovanju za mala in srednje velika podjetja in lokalne podružnice velikih mednarodnih skupin, kot je primer pri obravnavanem

lokalnem podjetju. Dostop do vzpostavljenega ERP sistema imajo vsi v podjetju, vendar v različnih obsežnostih. Največji obseg uporabe in dovoljenj za uporabo iz prodajne ekipe imajo skrbniki strank. Prodajni predstavniki na terenu dostop sicer imajo, vendar za njihovo delo uporaba Navisiona ni predvidena, zato ga praktično ne uporabljajo. Oddelek trženja pa ga uporablja izključno v namene sistemskega kreiranja promocij.

Zaradi omejenosti dostopa do ERP sistema Navision večina zaposlenih v poslovne namene uporablja tudi rešitev SA4, vključno z managementom podjetja, ki Navision uporablja zelo malo in se pri poslovanju večinoma naslanja na podatke iz sistema SA4. Zaposleni preko rešitve SA4 prihajajo predvsem do podatkov o prodaji, iz katerih nato kreirajo različne analize in interpretacije trendov prodaje.

Gre za »kocko podatkov«, ki informacije črpa predvsem iz prečiščenih prodajnih naročil in prodajnih računov, ki so vneseni v sistemu Navision. S tem sistemom je mogoče analizirati prodajo v količinah, znesku in različnih volumnih. Med drugim omogoča tudi pregled prodaje po strankah, prodajnem osebju, izdelkih, promocijah, v določenem časovnem okviru itd. Meritve in različne dimenzije so lahko združene in prikazane v Excel Pivot tabelah za zagotavljanje naprednih analiz podatkov o prodajnih transakcijah. Pomanjkljivost sistema je, da se osveži samo enkrat dnevno, tako da so realni podatki zaposlenim na voljo samo zjutraj. Spremembe, ki se dogajajo čez dan, so v SA4 vidne šele prihodnji dan. Zaradi tega med delovnim dnevom ta rešitev ne predstavlja realne situacije (Obravnavano podjetje, 2017b).

6.7.1 Predstavitev mobilne informacijske rešitve Set2Sell

Obravnavano podjetje je na globalni ravni sprejelo odločitev za uporabo mobilne informacijske rešitve CRM, ki bo podprta z uporabo orodja Set2Sell. Set2Sell avtorja iDcrm je najbolj napreden Microsoft Dynamics CRM odjemalec za iPad in zahteva Set2Sell rešitev nameščeno na Microsoft CRM server. Je aplikacija, katere namen je podpora vsakodnevnim aktivnostim prodajne ekipe. Omogoča ji inovativne in bogate funkcije, kot so (Apple Inc., 2016):

- Sprejemanje in vnašanje naročil na podlagi neposrednega dostopa do kataloga produktov, s katerim prodajni predstavnik prihrani čas in zmanjša možnost napak, kot je prikazano na Sliki 10.

Glavna prednost vzpostavitve sistema Set2Sell je možnost učinkovitega sprejemanja naročil na terenu. Prodajni predstavnik bo lažje pobral naročilo in prihranil čas pri aktivnostih, kot so iskanje izdelka v ceniku z namenom podajanja informacije o ceni izdelka, klicanje skrbnikov kupcev za informacijo o višini popusta, do katerega je stranka upravičena, klicanje skrbnikov kupcev za informacijo o zalogi izdelkov. Z uporabo sistema Set2Sell bo prodajni predstavnik lahko pobral naročilo na način, ki bo zadovoljil stranko, prihranil čas in razbremenil oddelek oskrbe kupcev.

Slika 10: Kreiranje naročila v Set2Sell

Close & Save **Create Order** **All Products** **My Products** **Save**

Total Gross Price
€ 1533.85
Total Discount Amount
€ 306.77
Total Detail Amount
€ 1227.08
Total Tax
€ 159.52
Total Amount
€ 1386.60

BHN BEAGLE ADULT

Sku Code (RC)	Sku Name	In stock	Price Per Unit	After discount	Quantity	Detail Amount
1044120	BHN BEAGLE ADULT 12K	108	56.05	44.84	21	941.64
1044030	BHN BEAGLE ADULT 3K	216	20.37	0	0	0
1044001	BHN BEAGLE ADULT 50G	360	0.00	0.00	31	0.00

BHN BICHON FRISE

Sku Code (RC)	Sku Name	In stock	Price Per Unit	After discount	Quantity	Detail Amount
1045015	BHN BICHON FRISE 1.5K	542	12.26	0	0	0
1045005	BHN BICHON FRISE 500G	4	4.69	0	0	0

BHN BOXER JUNIOR

Sku Code (RC)	Sku Name	In stock	Price Per Unit	After discount	Quantity	Detail Amount
1001120	BHN BOXER JUNIOR 12K	42	61.55	0	0	0
1001030	BHN BOXER JUNIOR 3K	72	22.30	17.84	16	285.44
1001001	BHN BOXER JUNIOR 50G	900	0.00	0	0	0

BHN BULLDOG JUNIOR

Sku Code (RC)	Sku Name	In stock	Price Per Unit	After discount	Quantity	Detail Amount
---------------	----------	----------	----------------	----------------	----------	---------------

Order ID (P) >
 * Customer >
 OUR PETS P.C >
 * Currency >
 ευρώ >
 * Price List >
 Default Price List >
 General >
 Notes >

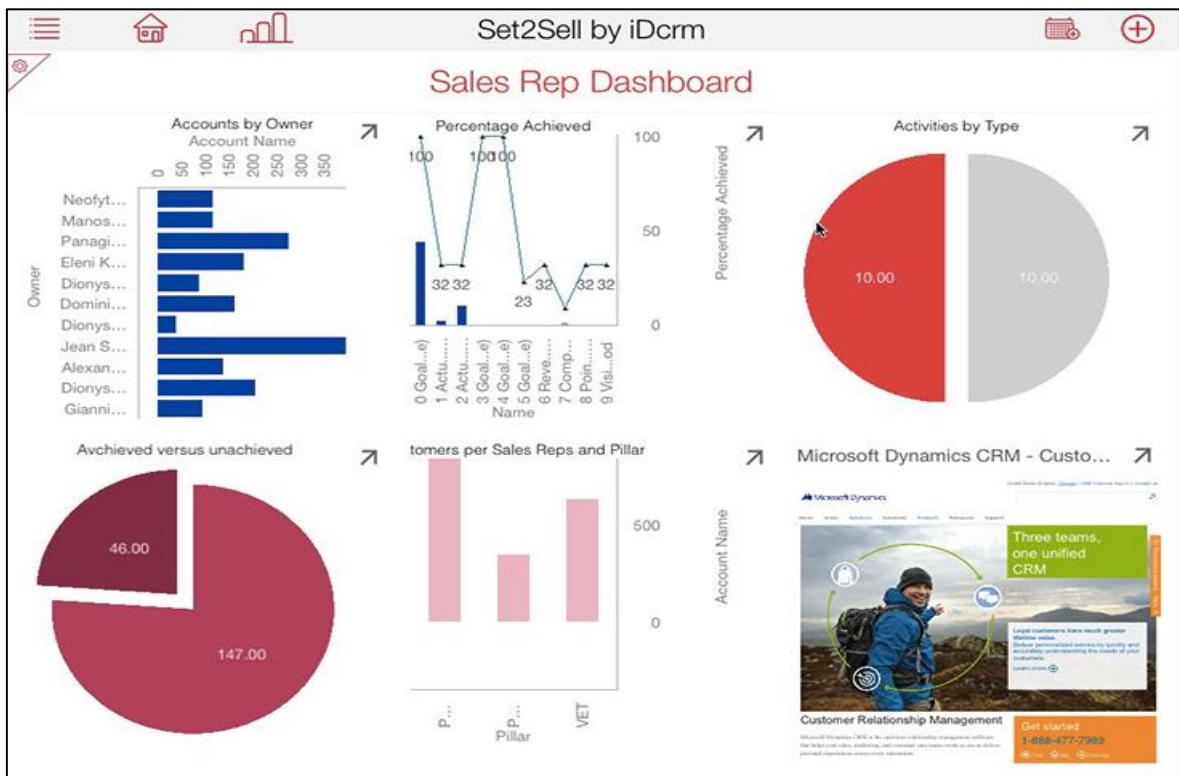
Vir: Apple Inc., iTunes Preview, 2016.

- Možnost ogleda svoje uspešnosti s pomočjo kreiranja grafikonov za spremljanje lastnih ciljev, ki delujejo tudi brez interneta in so posodobljeni v realnem času.

Primer prikaza je viden na Sliki 11. Obstaja tudi možnost osebno prilagojene strani za vsakega prodajnega predstavnika posebej.

Za doseg osebni ciljev prodajnih predstavnikov je nujno potrebno zavedanje trenutnega stanja ter pravočasno ukrepanje v primeru, ko je to potrebno. Prodajnim predstavnikom z implementacijo mobilne rešitve Set2Sell ne bo več potrebno sedeti v pisarni in na računalnikih kreirati različne analize v SA4, ampak bodo svojo prilagojeno stran zase v Set2Sell samo osveževali in bodo tako na tekočem z informacijami.

Slika 11: Prikaz osebnih ciljev v Set2Sell

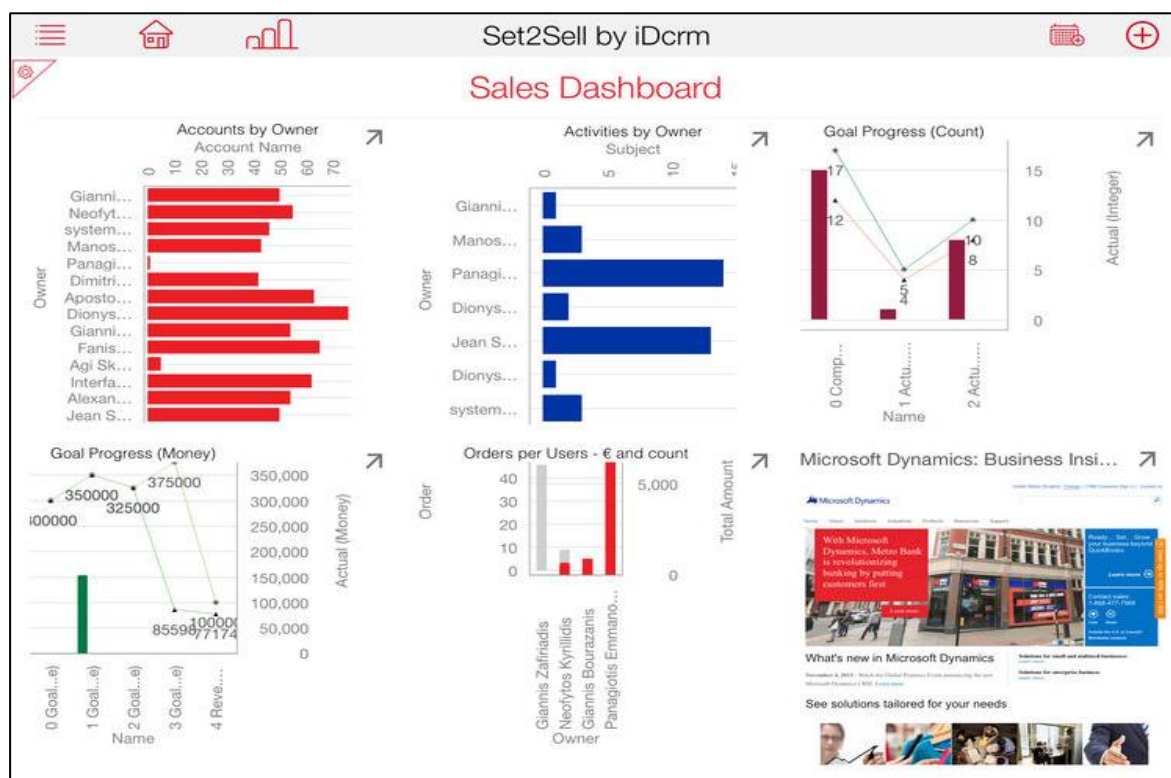


Vir: Apple Inc., iTunes Preview, 2016.

- Možnost učinkovitega planiranja, izvrševanja in poročanja (planiranje svoje agende, definiranja ciljev obiska, vpisovanje poročil obiskov), kot je prikazano na Sliki 12.

Za zagotavljanje širše slike o prodajnih dosežkih podjetja bodo imeli prodajni predstavniki vpogled v več različnih uporabnih analiz, ki bodo prikazane na način, ki je prijazen uporabniku. Na vsakem koraku bodo prodajni predstavniki lahko vedeli, kako uspešno deluje prodaja v določenem časovnem obdobju, glede na različne kriterije (glede na ključne kupce, prodajne predstavnike, segment itd.).

Slika 12: Prikaz stanja prodaje v Set2Sell

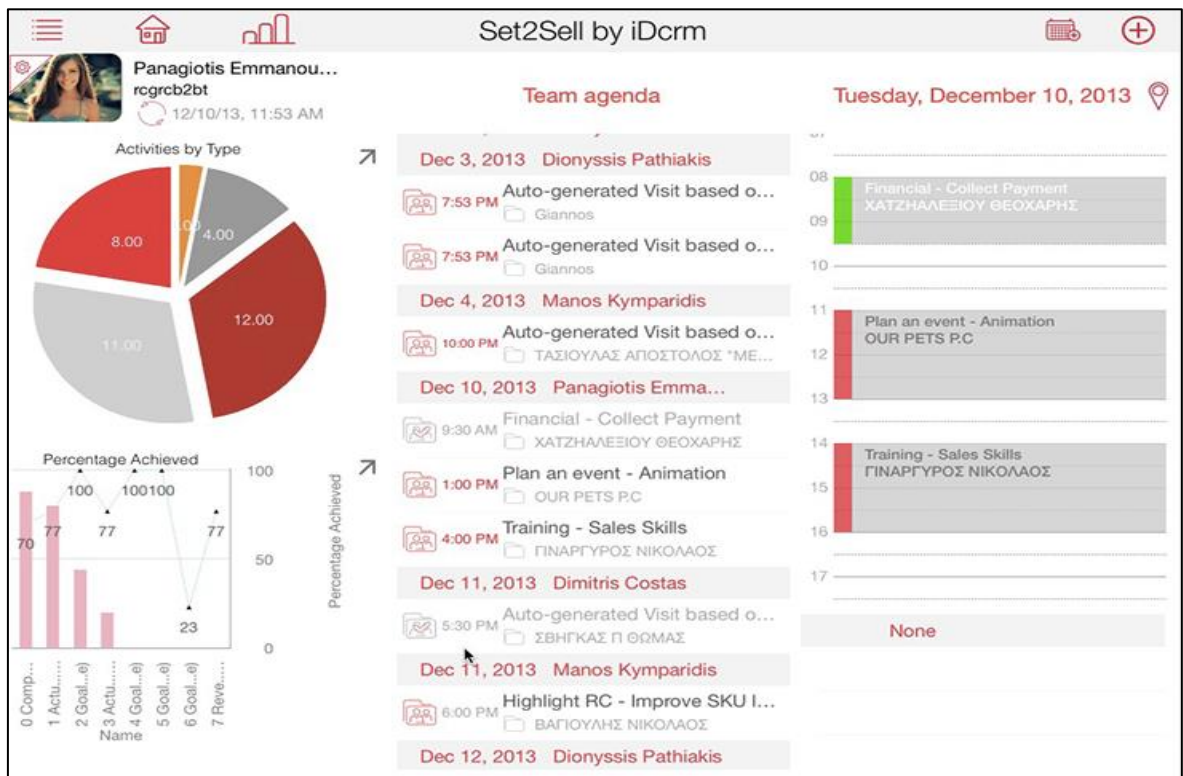


Vir: Apple Inc., iTunes Preview, 2016.

- Dostop do dnevnihi aktivnosti, kjer je vse prikazano na domači strani, katere primer je prikazan na Sliki 13 (agenda dneva, dnevni cilji in dosežki itd.).

Ta funkcija bo prodajnim predstavnikom na terenu omogočila optimalno in učinkovito organiziranje svojih aktivnosti, ki si jih trenutno organizirajo s pomočjo Excela, Outlooka ter lastnih zapiskov in spomina.

Slika 13: Dnevne aktivnosti v Set2Sell



Vir: Apple Inc., iTunes Preview, 2016.

- Dostop do vseh kontaktnih in ostalih podatkov na enem mestu, kot je prikazano na Sliki 14, ki prodajnemu predstavniku omogoča učinkovitost pri svojem delu.

Prodajni predstavnik bo hitreje in lažje načrtoval svoje obiske pri strankah, saj bo imel nabor vseh strank, njihovih podatkov ter kontaktov na enem mestu. Svoje obiske trenutno načrtuje v pisarni, s pomočjo računalnika in podatkov shranjenih na njem, telefona, kjer ima kontaktne številke strank, ter svojih zapiskov v notesniku in tabličnem računalniku. Ker so podatki shranjeni na različnih mestih, mu načrtovanje obiskov trenutno vzame ogromno časa. Z uporabo sistema Set2Sell bo prodajni predstavnik lahko svoje obiske načrtoval enostavno in kar na terenu.

Slika 14: Podatki o kupcih v Set2Sell

Account Name	Pillar	Main Phone	Address 1: City	Address 1: Street
ADA Petcare	VET	08122031543/081...	Garut	Jl. Cimanuk 519, Ta
Adhityosh Pet Shop	POS	087756969692	Karawang	Jl. Dr. Taruno no.43
Adiwinata Petshop	POS	085223161616	Tasikmalaya	Jl. Ampera no 62, T
Advance Center	VET	085927733888	Tasikmalaya	Jl. Haji Mustofa No.
AFRO MOZAIK KENNEL	PRO	0816818137	Jakarta Barat	KS Tubun 3C / 5
Agung Mulya Petshop	POS	021-99581385/08...	Bekasi Timur	Jl. Jati Mulya Blok H
Aka Petshop	POS	081381075239	Sleman	Jl. Palagan tentara p
ALBATROS GOLDEN PALACE	PRO	024-8310330 / 02...	Semarang	Jl. MT Haryono 659
Alit Vet	VET	021-7361507 / 360...	Jakarta Selatan	Jl. Rc Veteran Ruko
Aloha Petstore	POS	021-71552554	Bekasi	Komplek Ruko Hara
ALOKA GOLD KENNEL	PRO	08159009590	Jakarta Utara	Garden Marble VII /
Alphavet	VET	081284887136	Bekasi	Jl. Raya Hankam 2. U
Alta Pet Shop	VET	085260085737 / 0...	Padang	Jl. Sawahan No.34 f
Amanah Veterinary Services	VET	085369042224	Lampung Selatan	Jl. Puspita No. 7 Sir

Vir: Apple Inc., iTunes Preview, 2016.

Poleg zgoraj naštetih možnosti, ki so pglavitne, Set2Sell omogoča tudi druge dostope do podatkov, kot so informacije o kupcu, najbolj prodajanih produktih in podobno. Prednost rešitve Set2Sell je tudi v tem, da je uporabniku prijazna in na slikovit oziroma zelo vizualen način prikaže podatke oziroma analize podatkov (preko različnih grafikonov in tabel).

6.8 Uporaba informacijske rešitve v prodajnem oddelku obravnavanega podjetja in prodajni procesi

Prodajni predstavniki na terenu za namene svojega dela trenutno praktično uporabljajo samo rešitev SA4. Z uporabo te rešitve si priskrbijo določene potrebne podatke in analize. Pomanjkljivost te rešitve z vidika prodajnih predstavnikov je predvsem, da je na voljo samo omejena količina podatkov. Pridobijo lahko na primer informacijo o naročenem asortimaju kupca, naročenih količinah, vrednostih naročil, dnevu oddanega naročila ipd., rešitev pa jim ne omogoča na primer vpogleda v zalogo izdelkov, finančno stanje kupca, statusa rešitve reklamacije. V primeru, da prodajni predstavniki potrebujejo informacije te narave, po podatkih sprašujejo skrbnike kupcev.

Skrbniki kupcev dnevno uporabljajo ERP sistem Navision. V Navision vnašajo naročila kupcev, preko sistema pridejo do informacije o zalogah izdelkov, datumih izdanih računov, finančnega stanja kupcev ipd. Poleg tega za potrebe analiz občasno uporabijo rešitev SA4.

Kot prodajni predstavniki, pa tudi skrbniki kupcev, nimajo sistema, kjer bi bilo možno beležiti reklamacije in osveževati status reševanja reklamacije.

Rešitev Set2Sell je namenjena prodajnim predstavnikom na terenu, ne pa tudi skrbnikom kupcev. Posledično bodo tudi po vzpostavitvi informacijske rešitve Set2Sell prodajni predstavniki in skrbniki kupcev gledali sicer iste podatke, vendar prikazane z različnimi slikami.

6.9 Uvedba in nadzor nad projektom

Projekt uvedbe koncepta CRM se planira v zadnjem kvartalu leta 2017. Takrat bodo znana tudi orodja za nadziranje projekta in sprejeti morebitni potrebni ukrepi. V nadaljevanju magistrske naloge bom predstavila predloge glede uvedbe in nadziranja projekta.

7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE V PROCESIH PODJETJA, KI BI UVEDBO KONCEPTA MANAGEMENTA ODNOSOV Z ODJEMALCI DODATNO IZBOLJŠALE

Na podlagi pregledane literature, narejene analize trenutnega stanja v podjetju, intervjuja zaposlenega prodajnega predstavnika v obravnavanem podjetju ter lastnih delavnih izkušenj v obravnavanem podjetju lahko identificiram potencialne probleme, do katerih lahko pride pri projektu uvedbe koncepta CRM ter predlagam rešitve v namen pravočasne reakcije in v izogib tem problemom.

7.1 Identificirani potencialni problemi pri uvedbi koncepta managementa odnosov z odjemalci

Z raziskovanjem relevantne literature, z metodo raziskovalne študije primera, na podlagi lastnih izkušenj z delom v obravnavanem podjetju ter intervjuja zaposlenega v podjetju, sem identificirala kritične dejavnike, ki bi lahko predstavljali izzive pri uspešni uvedbi koncepta CRM v obravnavanem podjetju. Ti dejavniki so:

- **Pristop managementa, koncept komunikacije strategije CRM, delitev informacij ter vodenje znanja:**

Glede na pridobljene informacije in analizo, predvsem pa glede na opravljen intervju s prodajnim predstavnikom podjetja, sem zaznala, da prodajni predstavnik ne ve prav veliko o uvedbi, namenu, cilju vpeljave koncepta CRM.

Management mora imeti jasno razdelane namene, cilje in strategijo uvedbe koncepta CRM ter ga znati komunicirati s svojo celotno ekipo zaposlenih. Management mora imeti izdelan koncept komunikacije uvedbe koncepta CRM, ki mu mora slediti. Biti mora pripravljen deliti informacije ter spodbujati pridobivanje znanja.

- **Sprememba kulture podjetja v podjetje, usmerjeno na stranko:**

Eno poglavitnih področij, ki sem ga prepoznala kot potencialno težavo pri uvedbi koncepta CRM v obravnavanem podjetju, je, da podjetje ni v celoti osvojilo koncepta kupca, usmerjenega na stranko. Podjetje deluje v nekakšnem miksu med konceptom izdelka in konceptom prodaje. Kot premium znamka prisega na kakovost izdelka ter to tudi obljublja in zagotavlja. Podjetje se osredotoča na visokokakovostno proizvodnjo in si prizadeva pri konstantnih izboljšavah izdelkov (vsebine in embalaže), hkrati pa na operativni ravni prodaje uporablja relativno agresivno prodajno in trženjsko komuniciranje.

Podjetje sicer deluje na ravni segmentov kupcev, vendar uporablja oblikovanje ločenih ponudb, storitev ter sporočil kupcem samo na prvi ravni segmentacije (specializirani, veterinarski ali profesionalni). Vse stranke znotraj razreda so obravnavane enako, saj ima podjetje pogoje poslovanja, ki veljajo za vse. Primanjkuje torej individualne obravnave in individualnih prilagojenih storitev za stranke znotraj razreda.

Ob tem se poraja vprašanje, kaj prodajni predstavnik sploh lahko naredi s pomočjo podatkov o stranki, če podjetje nima politike prilagajanja pogojev poslovanja ali storitev.

- **Pripravljenost spremeniti procese:**

Če podjetje zaradi uvedbe koncepta CRM želi povečati zadovoljstvo svojih strank in posledično povečati prodajo, mora biti pripravljeno spremeniti več različnih procesov, ki so povezani neposredno z zadovoljstvom strank.

Fleksibilnost pri sprejemanju naročila je sigurno sprememba procesa, ki jo bodo stranke cenile. Opozorila bi tudi na pomembnost ostalih procesov, kot so procesi reševanja reklamacij, ki neposredno vplivajo na zadovoljstvo strank s storitvami podjetja. Trenutno niso optimalno zasnovani, zato bi bile potrebne spremembe procesa in ustrezna avtomatizacija oziroma informatizacija.

- **Načrtovanje sistemov za ocenitev odjemalcev:**

Podjetje nima vzpostavljenega sistema za ocenitev odjemalčevih potreb in pričakovanj in nima zgrajenega meritvenega sistema zadovoljstva strank. Če podjetje želi izboljšati zadovoljstvo svojih strank, se ga mora najprej naučiti uspešno meriti in nato ustrezno ukrepati.

- **Premalo podatkov o strankah in nekvalitetni podatki:**

Trenutno so vsi podatki o strankah, ki jih podjetje ima, v ERP sistemu INAV, preko katerega se obdelujejo naročila strank. Poleg vseh osnovnih podatkov o stranki (naziv, naslov, kontakti itd.) podjetje v sistemu hrani podatke o izvedenih naročilih. Iz teh podatkov prodajno osebje lahko razbere informacije o izdelkih, ki jih naročujejo, naročenih količinah, pogostosti naročanja in sklepajo določene trende. Pomembna podatka za prodajo, do katerih dostop ima samo oddelek oskrbe kupcev, pa sta še odprte terjatve in stanje zalog.

Menim, da podjetje ne pridobiva oziroma ne beleži vseh potrebnih in pomembnih podatkov o strankah. Nima na primer vzpostavljenega sistema beleženja povpraševanja,

beleženja izdelkov in količin, ki jih zaradi pomanjkanja zalog niso dobavili. Postopki reševanja reklamacij se spremljajo ročno, zato o tem v sistemu ni podatka.

Velja omeniti tudi težave pri delovanju »interface« povezav med obravnavanim podjetjem in ostalimi deležniki, kot je skladišče. Zaradi raznih motenj v delovanju slika stanja zaloge velikokrat ni realna. To povzroči težave, ko oddelek oskrbe kupcev na podlagi napačnih podatkov v sistemu pripravi naročilo, kasneje, ko je dobava že narejena, pa se izkaže, da nečesa ni na zalogi.

Takšne težave povzročajo veliko nezadovoljstva pri strankah, zato bi se podjetje moralo posvetiti zagotavljanju vseh potrebnih in kakovostnih podatkov.

- **Oddelčni projekti CRM – samo za prodajne predstavnike na terenu:**

Naslednje zelo pomembno dejstvo, zaradi katerega lahko pride do problemov pri uspešnem delovanju koncepta CRM, je, da je kot informacijska rešitev CRM mišljena samo mobilna rešitev Set2Sell, ki se bo uporabljala na tabličnih računalnikih in jo bodo uporabljali zgolj prodajni predstavniki na terenu.

Največji problem lahko predstavlja dejstvo, da bodo rešitev Set2Sell iz prodajne ekipe, sestavljene iz prodajnih predstavnikov na terenu, oskrbe kupcev in trženja, uporabljali samo prodajni predstavniki na terenu. Oskrba kupcev in oddelek trženja bosta še vedno uporabljala podatke iz ERP sistema 1NAV in SA4.

Sicer bodo podatki v rešitvi Set2Sell prav tako črpani iz sistema 1NAV, vendar bi kljub temu opozorila na pomembnost celovitega in konsistentnega pogleda na odjemalca in iz tega izhajajoče priložnosti na nivoju podjetja.

- **Slaba koordinacija med informatiki in poslovnimi uporabniki:**

Glede na to, da obravnavano podjetje zgolj sledi globalni iniciativi o vpeljavi posebej zgrajene informacijske rešitve Set2Sell ter glede na pretekle izkušnje lokalnih poslovnih uporabnikov, to lahko pomeni, da bodo globalni informatiki prisotni v lokalni ekipi samo toliko, da implementirajo rešitev ter v času testnega obdobja. Glede na pretekle izkušnje poslovnih uporabnikov ob implementaciji novih orodij je pričakovati težave, za katere bodo poslovni uporabniki hitro potrebovali rešitve.

Za zagotavljanje uspešnosti delovanja rešitve Set2Sell mora podjetje zagotoviti trdno sodelovanje med informatiki in poslovnimi uporabniki.

- **Manko poslovnega načrta in strategije:**

Na podlagi analize podatkov, ki mi jih je uspelo pridobiti, ocenjujem pomanjkanje jasno zastavljenih poslovnih načrtov in strategije uvedbe koncepta CRM. Glede na raziskano teorijo bi zaključila, da podjetje koncept CRM enači z informacijsko tehnologijo in celoten projekt poenostavlja na vpeljavo mobilne rešitve Set2Sell.

- **CRM ni vpeljan za stranke, temveč za podjetje:**

Glede na analizo pridobljenih podatkov in opravljen intervju s prodajnim predstavnikom sem pomislila na to, da je morda namen uvedbe koncepta CRM v lokalno ekipo reševanje internih problemov, kot so spremljanje ciljev prodajnih predstavnikov, poročanje

managerjem o obiskih pri strankah ipd. S tem ni nič narobe, nasprotno, lahko pripomore k uspehu, potrebno pa je zavedanje, da je to le del uspeha in še zdaleč ne celotna slika.

- **Avtomatizacija in preoblikovanje neustreznih procesov:**

Kot smo izvedeli v teoretičnem delu naloge, cilj preoblikovanja procesov ni študirati in informatizirati trenutni način dela, temveč izkoristiti možnosti nove informacijske tehnologije za preoblikovanje in izboljšanje procesov, ki vključujejo stranke.

Glede na opravljeno analizo lahko zaključim, da lokalna ekipa meni, da je cilj uvedbe koncepta CRM oziroma rešitve Set2Sell ravno to – avtomatizacija trenutnih procesov. Veliko pozornosti je namenjene informacijskim funkcijam rešitve Set2Sell, premalo pa je fokusa na celotni koncept CRM.

Avtomatizacija trenutnih procesov bo sicer imela vpliv tudi na izboljšavo odzivnosti na zahteve strank, skrajšanje prodajnih ciklov, podporo trženjskim akcijam ter zadovoljstvu strank na splošno, vprašanje je le, ali posledično ali namensko.

- **Neustrezno izobraževanje uporabnikov:**

Glede na intervju s prodajnim predstavnikom bi si upala trditi, da neposredni uporabniki informacijske rešitve CRM nimajo dovolj znanja o konceptu CRM, informacijski rešitvi CRM, razliki med njima. Glede na to, da prodajni predstavnik ne pričakuje povišanja prodajnih ciljev zaradi uvedbe koncepta CRM, sklepam, da ni dovolj izobražen o ciljnih in namenu uvedbe.

Management mora zagotoviti ustrezno šolanje zaposlenih, kjer bodo izvedeli vse o namenu, ciljnih, strategiji, pomenu uvedbe koncepta CRM. Zagotoviti pa mora tudi tehnološko pismenost poslovnih uporabnikov rešitve Set2Sell.

7.2 Splošni predlogi prilagoditve projekta uvajanja koncepta managementa odnosov z odjemalci

Kot prvi zelo pomemben predlog prilagoditve projekta uvajanja koncepta CRM bi navedla določitev lokalnega projektnega vodje ter vzpostavitev aktivne komunikacije med globalno ekipo projekta ter lokalnim vodjo projekta.

Lokalni vodja projekta naj zagotavlja:

- vzpostavitev potrebne komunikacije med globalno in lokalno ekipo projekta uvedbe koncepta CRM,
- predajo informacij in znanja glede smisla in načina uvedbe koncepta CRM,
- dostop do vseh potrebnih informacij,
- koordiniranje s kontinuiranimi povratnimi informacijami lokalne ekipe uporabnikov informacijske rešitve Set2Sell z informatiki,
- izpeljavo projekta znotraj določenega časovnega in stroškovnega okvirja,

- določitev ciljev vpeljave koncepta CRM, njegovo redno spremljanje ter morebitne potrebne prilagoditve.

V teoretičnem delu naloge smo ugotovili, da obstaja povezava med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom zaposlenih. Kakovostne storitve podjetja so povezane z zadovoljstvom zaposlenih in vplivajo na zadovoljstvo odjemalca (Perš, 2015). Podjetju torej svetujem, da ustrezno vodi uvedbo koncepta CRM, da zagotovi zadovoljstvo svojih zaposlenih ob spremembah oziroma prepreči nezadovoljstvo.

Drugi predlog prilagoditve projekta uvajanja koncepta CRM je, da management skupaj s prodajno ekipo razišče in ugotovi, kakšne so zahteve strank podjetja, kateri procesi v podjetju neposredno vplivajo na njihovo zadovoljstvo ter skladno z ugotovitvami jasno definira prodajne procese in ukrepa oziroma temu prilagodi uvajanje koncepta CRM.

Podjetje naj vsem zaposlenim v prodajnem oddelku oziroma vsem zaposlenim, ki imajo kakršno koli interakcijo s kupci, omogoči vpogled v stanje kupca (glede plačil, odprtih reklamacij, zgodovine nakupov itd.) oziroma v stanje izdelkov (informacijo o zalogi, naročenem blagu itd.). Tu bi bila potrebna prilagoditev informacijske rešitve.

Tretja zelo pomembna stvar, ki bi ji podjetje moralo nameniti veliko pozornosti, je zagotavljanje kakovostnih podatkov. Glede na lastne izkušnje menim, da je čas, ki ga podjetje porabi za določene osnovne procese, kot so sprejemanje naročil, podajanje informacij o trenutni zalogi izdelkov ter reševanje reklamacij, velikokrat predolg ravno zaradi podatkov v sistemu, ki niso zanesljivi. Predolgi procesi pri strankah vzbujajo nezadovoljstvo, ki se mu mora podjetje izogniti.

Podjetju nazadnje svetujem, da jasno zastavi poslovni načrt in strategijo uvedbe koncepta CRM. Zada naj si jasne, relevantne in realne cilje ter vzpostavi smotrne kazalnike dosega ciljev, ki naj jih redno spremlja in proces uvajanja koncepta CRM sproti prilagaja glede na dogajanje. Glede na raziskano teorijo v prvem delu naloge podjetju svetujem, da spremlja spodnje kazalnike (Kaplan & Norton, 2000):

- tržni delež, ki odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu, glede na število strank, porabljen denar ali prodano količino enot oziroma volumnov;
- pridobivanje strank, ki meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami;
- zadovoljstvo strank, ki ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe;
- dobičkonosnost strank, ki meri čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo stroške, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

7.3 Predlogi prilagoditve projekta uvajanja koncepta managementa odnosov z odjemalci z vidika prodajnega oddelka

Kot smo ugotovili, ima obravnavano podjetje prodajno ekipo sestavljeno iz prodajnih predstavnikov (prodajni predstavniki večino svojega časa in dela opravijo na terenu, svoj asortima strank redno obiskujejo in na ta način vzdržujejo odnose, strankam svetujejo glede poslovanja ter možnosti rasti z obravnavanim podjetjem), oskrbe kupcev (zaposleni v oddelku oskrbe kupcev sprejemajo klice, sprejemajo in obdelujejo naročila, sprejemajo reklamacije, strankam predstavljajo prodajne pogoje, aktualne promocije itd.) ter trženja (oddelek trženja organizira promocijske aktivnosti). Neposredna komunikacija med oddelkom trženja in stranko je načeloma prisotna samo pri ključnih kupcih, vse stranke pa se kontaktirajo v primeru napovedi promocijskih aktivnosti. Ta komunikacija poteka izključno preko elektronske pošte in je enostranska.

Glede na to, da s strankami redno in na dnevni ravni komunicirajo tako prodajni predstavniki kot skrbniki kupcev, menim, da bi morali imeti oboji dostop do iste informacijske podpore. Dejstvo, da bodo imeli rešitev Set2Sell samo prodajni predstavniki na terenu, ne pa tudi skrbniki kupcev v pisarni, lahko ustvari še več interne in eksterne zmede. Prvi problem se lahko pojavi že ob dejstvu, da v realnem času zaposleni ne bodo imeli enake slike o podatkih, ker se bodo ti v Set2Sellu osveževali periodično.

Glavna pridobitev, ki bo neposredno razbremenila skrbnike kupcev, je sprememba v procesu sprejemanja naročil. Z uvedbo Set2Sella bodo naročila na terenu veliko bolj učinkovito pobirali tudi prodajni predstavniki na terenu. Ni pa to edina aktivnost v procesu, katere skrbnik je prodajni oddelk ter neposredno vpliva na zadovoljstvo strank. Podjetju svetujem, da poleg funkcij, ki bodo prodajnim predstavnikom na terenu omogočale lažje, učinkovitejše in bolj organizirano delo, celotnemu prodajnemu osebju omogoči tudi vpogled v:

- finančno stanje kupca oziroma kartico kupca v realnem času,
- zgodovino nakupov kupca v realnem času,
- zalogo izdelkov v realnem času,
- informacije o aktualnih promocijah ter statusu promocijskih artiklov v realnem času,
- stanje glede posebnih dogodkov, kot je status prejete reklamacije, v realnem času.

Seveda pa je treba ponovno poudariti, da je vpogled v te podatke samo en od korakov do zadovoljnih strank. Podjetju svetujem, da ponovno razišče in preveri potek osnovnih internih procesov prodaje ter jih revidira tako, da bodo čim hitreje in kvalitetno izpeljani.

Za konstantno realno sliko zadovoljstva strank podjetju svetujem sistematično intervjuvanje in anketiranje kupcev, ki bi lahko preko teh kanalov dodatno izrazili svoja stališča do podjetja, produktov in storitev.

Za to, da bo podjetje lahko uspešno in učinkovito revidiralo procese prodaje, mora poznati vsebino izkušnje kupca s podjetjem. Za konstantno realno sliko zadovoljstva strank podjetju svetujem sistematično intervjuvanje in anketiranje kupcev, ki bi lahko preko teh kanalov dodatno izrazili svoja stališča do podjetja, produktov in storitev.

Kot smo ugotovili v teoretičnem delu magistrske naloge, je izkušnja kupca produkt interakcije med podjetjem oziroma organizacijo in kupcem, v celotnem trajanju njihovega odnosa. Pomeni izkušnjo stranke na racionalni, čustveni, čutni, fizični in duhovni ravni. Dobra izkušnja kupca pomeni, da je celotna izkušnja dosegla njegova pričakovanja (Henning, 2013). Podjetju svetujem, naj meri indeks izkušnje kupca ter ga nato uporabi pri ustvarjanju svojih nadaljnjih strategij. Uporablja naj v teoretičnem delu predstavljen vprašalnik. S temi preprostimi vprašanji, pri katerih kupec obkroži najboljši približek ocene njihove izkušnje s podjetjem, lahko to od kupcev pridobi dragoceno povratno informacijo. Podjetju svetujem, naj ta vprašalnik kupcem predstavijo prodajni predstavniki na terenu, saj se na tak način lahko najbolj gotovo izognejo ignoranci vprašalnika.

Za dopolnitev slike zadovoljstva kupcev podjetju svetujem, da določi konkretno strategijo povpraševanja kupcev o njihovih izkušnjah in mnenjih tudi preko telefona, s strani skrbnikov kupcev v pisarni. Management naj skupaj s prodajno ekipo določi konkretna področja, s katerih bi želeli prejeti povratno informacijo s strani kupca. Skrbniki kupcev pa naj nato periodično pokličejo kupce in jim zastavijo vnaprej določena konkretna vprašanja.

Pri tem velja poudariti, da mora management podjetja vedeti, kaj želi s to povratno informacijo narediti. Vsekakor podjetju svetujem, naj najprej odpravi aktivnosti ali dogodke, ki se v prodajnem procesu pojavljajo in na strani kupcev povzročajo nezadovoljstva. Ko bodo te napake odpravljene, naj podjetje svoj fokus usmeri k strateški gradnji odnosa s kupci. Posvoji naj koncept managementa izkušnje kupca, ki temelji na strategijah, ki jih podjetje ustvari okoli potreb posameznih kupcev in se dopolnjuje s konceptom managementa odnosov z odjemalci.

Na nezadovoljstvo pa naj bo podjetje pozorno tudi s strani svoje prodajne ekipe. V teoretičnem delu magistrske naloge smo ugotovili, da so ljudje v podjetju, zaposleni, konec koncev ključ do uspešno vzpostavljenega koncepta CRM. So tisti, ki določajo njen uspeh ali neuspeh in ne smejo biti podcenjeni (Chalmeta, 2006). Obstaja odvisna povezava med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom zaposlenih. Kakovostne storitve podjetja so povezane z zadovoljstvom zaposlenih in vplivajo na zadovoljstvo odjemalca (Perš, 2015).

V izogib nezadovoljstvu s strani prodajnih predstavnikov podjetja podjetju svetujem aktivno vpletanje prodajne ekipe v procese uvajanja in spremljanja managementa odnosov z odjemalci. Predvsem svetujem, naj management prisluhne prodajni ekipi in naj tudi njihovo povratno informacijo upošteva pri revidiranju prodajnih procesov.

SKLEP

V magistrski nalogi sem z raziskovanjem relevantne literature, z metodo raziskovalne študije primera, na podlagi lastnih izkušenj z delom v obravnavanem podjetju ter intervjuja zaposlenega v podjetju prišla do spodnjih ugotovitev in predlogov izboljšav procesa uvedbe koncepta CRM v obravnavanem podjetju.

Prva pomembna ugotovitev je, da podjetje ni v celoti osvojilo koncepta kupca, usmerjenega na stranko, ki je prvi pogoj za uspešno delovanje koncepta CRM. Podjetje sicer deluje na ravni segmentov kupcev, vendar uporablja oblikovanje ločenih ponudb, storitev ter sporočil kupcem samo na prvi ravni segmentacije (specializirani, veterinarski ali profesionalni segment). Vse stranke znotraj razreda so obravnavane enako, saj ima podjetje pogoje poslovanja, ki veljajo za vse. Primanjkuje torej individualne obravnave in individualnih prilagojenih storitev za stranke znotraj razreda.

Raziskala sem pomembnost definiranja in prenove poslovnih procesov. Za uspešno uvedbo koncepta CRM mora podjetje temu prilagoditi svoje poslovne strategije, poslovne procese, organizacijo in kulturo v podjetju. Da podjetje lahko spremeni poslovne procese, jih mora najprej poznati. Prenova poslovnih procesov z uvedbo managementa odnosov z odjemalci običajno zahteva veliko investicijo časa in finančnih sredstev, vendar si podjetje po prenovi lahko obeta veliko potencialnih koristi. Poglavitna korist, ki jo podjetje z uvedbo želi doseči, je dvig zvestobe odjemalcev, ki ima pozitiven vpliv na dobičkonosnost.

Kot je opisano v teoretičnem delu naloge, cilj preoblikovanja procesov ni študirati in informatizirati trenutni način dela, temveč izkoristiti možnosti nove informacijske tehnologije za preoblikovanje in izboljšanje procesov, ki vključujejo stranke. Glede na opravljeno analizo lahko zaključim, da lokalna ekipa meni, da je cilj uvedbe koncepta CRM in informacijske rešitve Set2Sell ravno to – avtomatizacija trenutnih procesov. Veliko pozornosti je namenjene informacijskim funkcijam rešitve Set2Sell, premalo pa je fokusa na

celotni koncept CRM. Namen uvedbe koncepta CRM v lokalno ekipo zato bolj spominja na reševanje internih problemov in ne na spremembe poslovnih procesov z usmerjenostjo na kupce. S tem sicer ni nič narobe, nasprotno, lahko pripomore k uspehu, potrebno pa je zavedanje, da je to le del uspeha in še zdaleč ne celotna slika.

Glede na to, da obravnavano podjetje zgolj sledi globalni iniciativi podjetja o vpeljavi posebej zgrajene informacijske rešitve Set2Sell, to lahko pomeni, da bodo globalni informatiki v lokalni ekipi prisotni samo toliko časa, da implementirajo rešitev, ter v testnem obdobju. Za zagotavljanje učinkovitega delovanja informacijske rešitve Set2Sell mora podjetje zagotoviti trdno sodelovanje med informatiki in poslovnimi uporabniki ter ustrezna izobraževanja in tehnološko pismenost poslovnih uporabnikov rešitve Set2Sell.

Z nadaljnjo analizo sem ugotovila manko poslovnega načrta in strategije uvedbe koncepta CRM. Glede na intervju s prodajnim predstavnikom ugotavljam, da neposredni uporabniki

informatijske rešitve CRM nimajo dovolj znanja o konceptu CRM, informatijski rešitvi CRM ter razlikah med njima. Glede na to, da prodajni predstavnik ne pričakuje povišanja prodajnih ciljev zaradi uvedbe koncepta CRM, sklepam, da ni dovolj izobražen o ciljih in namenu uvedbe. Management mora zagotoviti ustrezno šolanje zaposlenih, kjer bodo izvedeli vse o namenu, ciljih, strategiji oziroma pomenu uvedbe koncepta CRM.

Kot pomemben predlog prilagoditve projekta uvajanja koncepta CRM svetujem določitev lokalnega projektne vodje ter vzpostavitev aktivne komunikacije med globalno ekipo projekta ter lokalnim vodjo projekta uvedbe koncepta CRM. Lokalni vodja projekta naj zagotavlja vzpostavitev potrebne komunikacije med globalno in lokalno ekipo, predajo informacij in znanja glede smisla in načina uvedbe koncepta CRM, dostop do vseh potrebnih informacij, koordiniranje s kontinuiranimi povratnimi informacijami lokalne ekipe uporabnikov informatijske rešitve Set2Sell z informatiki, izpeljavo projekta znotraj določenega časovnega in stroškovnega okvirja ter določitev ciljev vpeljave koncepta CRM, njegovo redno spremljanje ter morebitne potrebne prilagoditve.

Podjetju svetujem, da jasno zastavi poslovni načrt in strategijo uvedbe koncepta CRM. Zada naj si jasne, relevantne in realne cilje ter vzpostavi smotrne kazalnike dosega ciljev, ki naj jih redno spremlja in proces uvajanja koncepta CRM sproti prilagaja glede na dogajanje. Glede na raziskano teorijo v prvem delu naloge podjetju svetujem, da spremlja kazalnike, kot so: tržni delež, pridobivanje strank, zadovoljstvo strank ter dobičkonosnost strank. Z namenom zagotavljanja zadovoljstva strank podjetju svetujem zbiranje in zagotavljanje čim več relevantnih in kvalitetnih podatkov ter vzpostavitev sistema za ocenitev odjemalčevih potreb in pričakovanj, njegovo redno merjenje in ustrezno ukrepanje. Za konstantno realno sliko zadovoljstva strank svetujem sistematično intervjuvanje in anketiranje kupcev, ki bi lahko preko teh kanalov dodatno izrazili svoja stališča do podjetja, produktov in storitev.

Informatijska rešitev Set2Sell bo v podjetje prinesla določene pozitivne spremembe, kot sta sprememba ter avtomatizacija procesa prevzemanja naročila kupca s strani prodajnih predstavnikov na terenu. Ker je informatijska rešitev Set2Sell mišljena zgolj za prodajne predstavnike na terenu, pa lahko pride do zmede, ker vsi člani prodajne ekipe, na primer zaposleni v oddelku oskrbe kupcev, ne bodo uporabljali iste informatijske rešitve CRM. Podjetju svetujem, da na tem področju razišče možnosti izboljšave uporabe informatijske rešitve. Svetujem tudi, da poleg funkcij, ki bodo prodajnim predstavnikom na terenu omogočale lažje, učinkovitejše in bolj organizirano delo, celotnemu prodajnemu osebju omogoči vpogled v finančno stanje kupca oziroma kartico kupca v realnem času, zgodovino nakupov kupca v realnem času, zalogo izdelkov v realnem času, informacijo o aktualnih promocijah ter stanje glede posebnih dogodkov, kot je status prejete reklamacije v realnem času.

Za konec podjetju svetujem, da pozornost nameni zadovoljstvu svojih zaposlenih. Podjetje naj se zaveda, da so ljudje ključ do uspešno vzpostavljenega koncepta CRM. So tisti, ki določajo njen uspeh ali neuspeh in ne smejo biti podcenjeni.

Glede na ugotovljeno v magistrski nalogi ter glede na zaključke analiz in podane predloge ugotavljam, da so namen in cilji magistrske naloge izpolnjeni.

LITERATURA IN VIRI

1. Apple Inc. (2016). *iTunes Preview*. Najdeno 22. maja 2017 na spletnem naslovu <https://itunes.apple.com>
2. Bubnjević, D. (2011). Position and role of personal selling in contemporary marketing management. *I International Symposium Engineering Management And Competitiveness 2011 (EMC2011)* (str. 371-376). Zrenjanin: University of Novi Sad.
3. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015–1024.
4. Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
5. Dmitrović, T. (2013). *Management odnosov z odjemalci (prosojnice na predavanjih)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Halsted, D. (1999). The use of comparison standards in customer satisfaction research and management. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3), 13–26.
7. Hatch, S. (2007). The Zurich HelpPoint Perspective. *Harward Business Review*, 2, 1–12.
8. Henning, J. (2013). Researchscape; Implementing a customer Experience Index. Najdeno 27. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.researchscape.com/blog/implementing-a-customer-experience-index>
9. Hrovat, M. (2001). *Nova doba trženja: upravljanje odnosov s strankami ali CRM*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Huotari, O. (2009). *Sales Process Management in Product Based Business - a Case Study from the Metal Industry*. Espoo: Helsinki University of Technology, Faculty of Information and Natural Sciences.
11. Jusić, E. (2011). *Tržno komuniciranje z dovoljenjem v kategoriji produktov FMCG* (diplomska naloga). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37, 421–431.
14. Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
15. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11th ed.). GV založba.
16. Kovačič, A., & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.
17. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Lager, B. (2008, maj). *Povezava metod ETOM in CRM-IRIS pri urejanju kakovostnih razmerij med ponudnikom in odjemalci telekomunikacijskih storitev* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
19. Lipka, S. (2006). Twelve steps to CRM without eating an elephant. *Handbook of business strategy*, 7(1), 95–100.

20. Marketing charts. (2013). *Marketing charts: 3 in 4 US Senior Execs Strongly Believe Customer Experience Impacts Loyalty*. Najdeno 27. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.marketingcharts.com/traditional/3-in-4-us-senior-execs-strongly-believe-customer-experience-impacts-loyalty-26820/>
21. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 2, 1–12.
22. Nevtron & Company, d.o.o. (2016, 12. april). *Mobilni CRM dviguje prodajo na novo raven*. Najdeno 22. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.racunalniske-novice.com>
23. Obravnavano podjetje. (2017a). *Segmentacija strank obravnavanega podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Obravnavano podjetje.
24. Obravnavano podjetje. (2017b). *Organizacija prodajnega oddelka obravnavanega podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Obravnavano podjetje.
25. Obravnavano podjetje. (2017c). *Vse o organizaciji obravnavanega podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Obravnavano podjetje.
26. Payne, A., & Frow, P. (2005). Customer Relationship Management: From Strategy To implementation. *ANZMAC 2005 Conference: Business Interaction, Relationships and Networks*. UK: Cranfield School of Management.
27. Perš, M. (2015). *Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev s storitvami term vivat* (magistrska naloga). Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
28. PRONET Kranj, d.o.o. (2011, september). *PRONET - Prihodnost je mobilni CRM*. Najdeno 22. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.racunalniske-novice.com/pdf/XVI/Novice17/PRONET-Prihodnost-je-mobilni-CRM.pdf>
29. Ranjan K., R., & Jain Kumar, A. (2011). Building strong brands: management discussion and analysis. *Asian Journal of Business and Economics*, 1, 1–11.
30. Ušaj, E. (2010, januar). *Uvedba informacijskega sistema za management odnosov z odjemalci v podjetju za distribucijo električne energije* (specialistično delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
31. Weis, L. (2008). *Trženje in tržno komuniciranje*. Ljubljana: Doba, Višja strokovna šola.
32. Zidar, A. (2009). Podjetje in trženje ter upravljanje odnosov s strankami (CRM). *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 1003–1009). Koper, Celje, Škofja Loka: Univerzitetna založba Management.

PRILOGA

PRILOGA 1: Intervju s prodajnim predstavnikom na terenu, zaposlenim v obravnavanem podjetju

MAREC, 2017

V: Podjetje namerava v letošnjem letu uvesti informacijsko rešitev CRM – Set2Sell. Ste s tem seznanjeni?

O: Da, s tem sem seznanjen. Sicer na to rešitev čakamo že nekaj časa in nimamo točne informacije, kdaj naj bi začeli uporabo te rešitve.

V: Poznate namen uvedbe informacijske rešitve CRM – Set2Sell?

O: Da. Set2Sell rešitev je namenjena prodajnim predstavnikom na terenu in se bo uporabljala s pomočjo tabličnih računalnikov.

V: Za katere funkcije mislite, da vam bo Set2Sell nudil rešitve in kaj je njihov namen?

O: Prikaz tekočega oziroma preteklega poslovanja s posameznimi kupci. Prikaz vrste artiklov in njihove količine, ki jih stranka kupuje. O Set2Sellu sicer vem zelo malo, ampak, kot sem uspel izvedeti, sta to glavna namena vzpostavitve rešitve.

V: Kaj je po vašem mnenju smisel uvedbe koncepta CRM?

O: Smisel uvedbe Set2sell rešitve je predvsem omogočanje dostopa prodajnim predstavnikom na terenu do vseh potrebnih podatkov o kupcih in poslovanju z njimi.

V: Ali razlikujete med konceptom CRM in informacijsko rešitvijo CRM?

O: Ne.

V: Ali veste, da je informacijska rešitev CRM zgolj informacijska podpora konceptu CRM poslovanja?

O: Vem ne, zdi pa se mi smiselno.

V: Kaj pa pričakujete, da boste delali s temi podatki, pridobljenimi iz Set2Sell-a? Kar ste zgoraj odgovorili, pove predvsem, do katerih podatkov boste imeli vpogled, ne pa tudi akcije, ki naj bi na podlagi teh podatkov sledila.

O: Ti podatki nam bodo v pomoč pri potencialni rešitvi asortimaja izdelkov in posledično možnosti rasti prodaje. V bistvu povečanje prodaje po posameznih segmentih.

V: Kaj so po vašem mnenju prednosti uvedbe rešitve CRM?

O: Glavna prednost je ta, da prodajni predstavniki lahko do vseh podatkov dostopajo na terenu, ko obiskujejo kupce, in zato ni potrebna predhodna priprava podatkov v pisarni.

V: *Kaj so po vašem mnenju slabosti uvedbe rešitve CRM?*

O: Pred začetkom uporabe CRM rešitve o morebitnih slabostih težko govorim.

V: *Bi želeli biti vpleteni v implementacijo rešitve? Menite, da bi lahko s svojimi delovnimi izkušnjami v podjetju pripomogli k ustvarjanju boljše rešitve?*

O: Osebnostno bi želel biti bolj vpleten, vendar samo rešitev Set2Sell dobimo iz tujine, kjer je bila razvita s strani strokovnjakov s tega področja in je že v uporabi.

V: *Imate kakšne dvome ali strahove glede uvedbe koncepta CRM oziroma informacijske rešitve CRM – Set2Sell?*

O: Glede na pretekle izkušnje pri implementaciji novih orodij oziroma rešitev imam določene pomisleke glede brezhibnega delovanja samega programa.

V: *Ali pričakujete, da vam bo management zaradi uvedbe Set2Sella dvignil prodajne plane?*

O: Mislím, da iz tega razloga ne.

V: *Pa bi se vam zdelo smiselno, da na podlagi vloška v to rešitev pričakujejo neko povračilo na vložek? Če podjetje v nekaj vloží svoje vire, po navadi pričakuje, da se mu bo vložek izplačal. Z boljšimi pogoji dela se najbrž dvignejo tudi pričakovanja do rezultatov. Bi se strinjali?*

O: Ne, ker mislim, da je to osnovno orodje za delo, ki bi ga podjetje moralo imeti že od samega začetka in smatram, da to ni razlog za povišanje planov prodaje.

V: *Pričakujete, da boste imeli lokalnega vodjo projekta?*

O: Glede na dosedanje izkušnje smatram, da lokalnega vodje projekta ne bomo imeli.

V: *Pa menite, da bi ga morali imeti oziroma bi ga kot prodajni predstavnik želeli imeti?*

O: Da. Glede na možnost pojava težav pri implementaciji smatram, da bi bilo to nujno potrebno.

V: *Se počutite dovolj izobraženi na področju smisla uvedbe koncepta CRM, informacijske rešitve CRM in pričakovanj, ki bodo iz tega naslova nastala?*

O: Trenutno ne. S pričetkom uporabe rešitve pričakujem ustrezno šolanje glede vseh možnosti, ki jih aplikacija ponuja.