

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PROCES UVAJANJA PROJEKTA**

Ljubljana, februar 2002

MATEJ KNIFIC

## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. OSNOVE PROJEKTNEGA MANAGEMENTA</b>	<b>2</b>
2.1. VRSTE PROJEKTOV	3
2.2. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH PROJEKTOV	4
2.3. VRSTE PROJEKTNIH ORGANIZACIJ	5
2.3.1. Matrična projektna organizacija	6
2.4. VODENJE PROJEKTA	8
2.4.1. Osnovni pogoji za vodenje projekta	8
<b>3. PREDSTAVITEV PODJETJA ENTER d.o.o.</b>	<b>10</b>
3.1. PREDSTAVITEV OSNOVNIH DEJAVNOSTI PODJETJA ENTER d.o.o.	11
3.2. KADROVANJE	12
3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	13
<b>4. PROJEKT NOV DOMAČI PRIJATELJ</b>	<b>14</b>
4.1. PROIZVOD – RAČUNALNIK	14
4.2. STORITEV	16
4.3. RAZLOGI ZA PROJEKT NOV DOMAČI PRIJATELJ	17
4.4. OSNOVNA IDEJA IN OPISNA PREDSTAVITEV PROJEKTA NOV DOMAČI PRIJATELJ	17
4.5. NAČIN PLAČILA	19
<b>5. PRIKAZ IZVEDBE PROJEKTA NOV DOMAČI PRIJATELJ</b>	<b>21</b>
5.1. PREDSTAVITEV POSAMEZNEGA SEGMENTA V PROJEKTU NOV DOMAČI PRIJATELJ	21
5.1.1. Oglas	21
5.1.2. Telefonski studio	22
5.1.3. Oddelek za odpremo pošiljk	25
5.2. RAČUNALNIŠKI SVETOVALEC IN IZVEDBA MONTAŽ	26
5.3. NEPOSREDNA POŠTA IN KLICI NAVZVEN 29	
5.3.1. Neposredna pošta	29
5.3.2. Klici navzven	30
5.4. UPORABNIŠKI PROGRAM "SPREMLJANJE NAROČILA"	32

<b>6.</b>	<b>ANALIZA USPEŠNOSTI UVAJANJA PROJETKA</b>	<b>32</b>
6.1.	POZITIVNE STRANI PROJEKTA	33
6.2.	NEGATIVNE STRANI PROJEKTA	34
6.3.	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE UVAJANJA NOVIH PROJEKTOV	35
<b>7.</b>	<b>SKLEP</b>	<b>36</b>
	<b>LITERATURA</b>	<b>39</b>
	<b>VIRI</b>	<b>39</b>
	<b>PRILOGE</b>	

# 1. UVOD

V zadnjem desetletju smo priča nenehnim spremembam in hitremu razvoju. To velja za vsa področja, tudi za področje projektnega vodenja, o katerem bo tekla beseda v tem diplomskem delu. Uvajanje novih projektov je značilno predvsem za podjetja, ki spremljajo svetovne trende in skušajo ugoditi željam kupcev, tako starih, kot tudi tistih, ki jih želijo na novo pridobiti. Običajno večje spremembe in novosti uvajajo v obliki projektov. Z njimi podjetja dosegajo različne cilje, lahko rastejo, se širijo in razvijajo, nadgrajujejo pa tudi že obstoječe projekte. S tem se ukvarja projektni management, dejavnost, ki je za vsako podjetje izredno pomembna.

Diplomsko delo sem zasnoval na osnovi projekta, ki so ga razvili in realizirali v podjetju Enter d.o.o., vodilnem podjetju na področju trženja z neposrednim odzivom. Diplomsko delo je torej nastalo na osnovi obstoječega podjetja in obstoječega projekta. Projekt je eden izmed mnogih, ki so jih v podjetju zasnovali in večino tudi uspešno realizirali. Podjetje Enter d.o.o. si prizadeva graditi na prepoznavnosti blagovnih znamk oziroma projektov in ne toliko na imenu podjetja samega.

Cilj diplomskega dela je prikazati potek in izvedbo projekta Nov domači prijatelj. Gre za trženje z neposrednim odzivom, in sicer trženje računalniškega paketa po televiziji. Projekt je pomenil za podjetje Enter d.o.o. precejšnjo investicijo, tako s finančnega, organizacijskega kot tudi kadrovskega vidika. Z njim je podjetje razširilo svojo ponudbo tudi na področje, na katerem še ni delovalo, in sicer na področje računalništva, informatike in telekomunikacije. Hkrati pa je pridobilo nov krog kupcev, strukturno drugačnega tipa, kot so bili dotedanji.

V diplomskem delu sem uporabil rezultate raziskave RIS 99 (Raba interneta v Sloveniji) in raziskavo telefonskega studia podjetja Enter d.o.o. (Enter d.o.o., marec 2000).

Čeprav sta ime podjetja in ime projekta izmišljeni, diplomsko delo temelji na podatkih, vezanih na obstoječe podjetje in obstoječi projekt. Vendar vodstvo neimenovanega podjetja ne želi, da se njihov projekt v javnosti predstavlja v povezavi z imenom njihovega podjetja. To sem pri svojem delu upošteval in spoštoval zaupnost podatkov, kot je bilo dogovorjeno.

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem delov. V prvem poglavju - uvodu – je kratek povzetek diplomskega dela, drugo poglavje razlaga osnove pojme, ki so vezani na projekt in projektno vodenje, tretje poglavje pa se nanaša na podjetje, v katerem so vpeljali nov projekt. Predstavljeno je podjetje samo, pa tudi obstoječi projekti in blagovne znamke, pomembne za podjetje. V nadaljevanju predstavim značilnost kadrovanja, v zaključku poglavja pa organizacijsko strukturo podjetja. Četrto

poglavje predstavi projekt Nov domači prijatelj. Posamezni segmenti so grafično ponazorjeni, projekt pa je predstavljen tudi opisno, in sicer nekako tako, kot ga zazna lahko tudi kupec. Predstavljena je tudi celotna ponudba, ki je rezultat projekta. Peto poglavje prikazuje način uvedbe in potek projekta po posameznih segmentih. Podrobno je prikazan proces naročila, od klica do montaže, pa tudi načini plačila ter funkcija računalniškega svetovalca in operaterja. Neposredna pošta in telefonsko trženje (klici navzven) sta bistvenega pomena za povečanje uspešnosti, zato je del tega poglavja namenjen tudi njemu. Šesto poglavje se ukvarja z analizo uspešnosti novega projekta, predvsem z vidika izvedbe, prilagajanja in modificiranja projekta. V tem poglavju so oblikovani predlogi glede uvajanja takšnih in podobnih projektov v prihodnosti. V sedmem, zadnjem poglavju, pa je celotno delo povzeto, sledijo pa tudi bistveni sklepi. S tem se diplomsko delo zaključuje.

## **2. OSNOVE PROJEKTNEGA MANAGEMENTA**

V tem poglavju bodo predstavljene teoretične osnove, vezane na moje diplomsko delo. Razložil bom osnovne pojme projektnega managementa in pojme, ki so po mojem mnenju vezani na projekt, ki ga diplomsko delo obravnava.

### **Projekt**

Avtorji v domači in tuji literaturi različno opredeljujejo in razlagajo pojem projekt. Naj naštejemo nekaj definicij. Hauc opredeljuje projekt kot zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezana za doseganje ciljev projekta, z nadaljnjim povezovanjem aktivnosti pa se postopoma uresniči objektni in namenski končni cilj (Hauc, 1995, str. 3).

Bizjak s pojmom projekt imenuje tako – praviloma enkratno – celotno dejavnost oziroma aktivnost, za katero je značilno, da ima:

- skupne smotre in cilje,
- opredeljen začetek in konec ter
- opredeljeno zaporedje med seboj povezanih aktivnosti.

Projekt lahko opredelimo kot celoto množice ciljev in množice aktivnosti. Lahko pa ga opredelimo tudi kot celoto množice aktivnosti in tehnološko pogojenega zaporedja teh aktivnosti, definirane z množico usmerjenih povezav med njimi (Bizjak, 1996, str. 125).

Naj navedem še Rozmanovo definicijo projekta, ki pravi: "Take enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, imenujemo projekti." (Rozman, 1993, str. 158 ).

To je le nekaj od mnogih definicij pojma projekt. Kot vidimo, pa je vsem skupno to, da gre pri projektu za neke aktivnosti, ki nas v določenem času pripeljejo do nekega določenega cilja.

## 2.1. VRSTE PROJEKTOV

Avtorji s področja projektnega vodenja uporabljajo različne kriterije in delitve projektov. Tako recimo Bizjak (1996, str. 123) v svoji knjigi Tehnološki in projektni management povzema po Haucu (1982, str. 12) sledeče vrste projektov: temeljni raziskovalni, razvoj proizvodov, sanacija, integracija, uvajanje nove tehnologije itd.

Vendar pa bi se v tem diplomskem delu skliceval na Ljubičevu delitev in razlago projektov (Ljubič, 1995, str. 218). Razlog pa je v tem, da je ta razdelitev projektov na vrste nekoliko bližja podjetju in projektu, ki ga obravnavam v tem diplomskem delu. Pa si oglejmo vrste projektov:

- Glede na določenost – determiniranost ločimo:
  - deterministične projekte, kjer je pot do cilja znana (znane so vse dejavnosti, ki jih je treba opraviti, ter njihovo medsebojno odvisnost); na poti do cilja se morajo opraviti vse dejavnosti, cilj bo gotovo dosežen in projekt kot celota je uspešen (verjetnost doseganja cilja je 1);
  - stohastične projekte, kjer pot za razliko od determinističnih ni popolnoma znana; ni nujno, da se na poti do cilja opravijo vse dejavnosti in hkrati ni nujno, da bo cilj dosežen, projekt lahko tudi ne uspe (verjetnost doseganja cilja je manjša od 1).
  
- Glede na objekt projekta ločimo:
  - fizične projekte, kjer je objekt projekta fizično otipljiv, rezultati projekta pa eksaktno merljivi;
  - abstraktne projekte, kjer objekt projekta je ali pa ni fizično otipljiv, rezultatov pa niso eksaktno merljivi.
  
- Projekte lahko delimo tudi glede na izvajalce, in sicer:
  - interne projekte; to so tisti projekti, ki jih izvajamo v celoti z osebjem, ki je zaposleno v okolju (podjetju, ustanovi...), ki je naročnik projekta;
  - eksterne projekte, ki jih po pooblastilu in za račun naročnika izvajajo posebej specializirana podjetja (princip inženiringa).
  
- Glede na velikost in sestavo problema, ki ga projekt rešuje, ločimo:
  - preproste projekte (potekajo v okviru nekega projekta, za njihovo ravnanje so zadolženi linijski vodje);
  - kompleksne projekte (so dolgotrajni, tvegani, zato zahtevajo veliko sredstev dela in posebnega projektnega vodjo).

- Glede na način izvedbe ločimo:
  - enkratne (pojavljajo se samo enkrat oziroma se redko izvajajo na enak način, zahtevajo projektno vodenje, ki je zasnovano na nestalni oz. občasni projektni organizaciji);
  - projektne procese (pojavljajo se večkrat, in to stalno, glede izvedbe in vodenja so si podobni in imajo ustaljen način vodenja in izvedbe); najpogosteje se pojavljajo v projektno usmerjenih podjetjih.

## **2.2. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH PROJEKTOV**

Projekt se pojavlja in odvija v nekem celovitem sistemu, ki se glede na sam projekt označuje kot projektni sistem. Ti sistemi so (Hauc, 1995, str. 29):

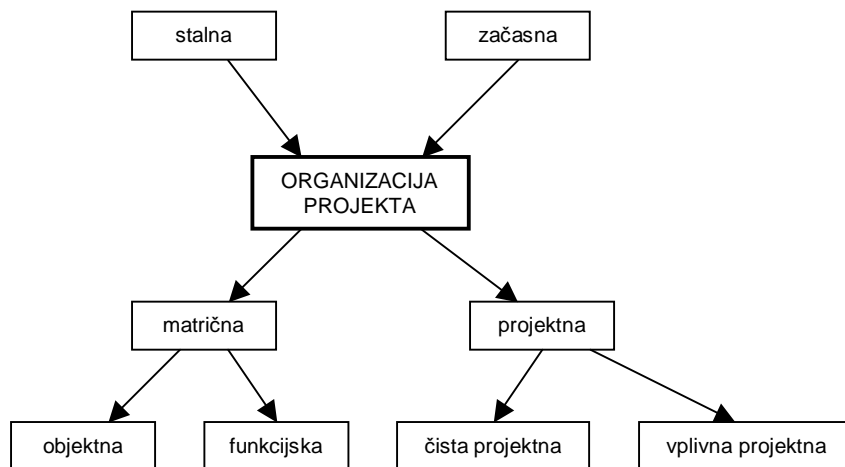
- glavni sistem, ki naroča projekt, sprejema projektne odločitve v zvezi s strategijo ciljev, izvedbo, ekonomiko in organizacijo projekta ter projekt lansira v izvajanje;
- sistemi izvajanja, ki izvajajo projekt (posamezno aktivnost, faze projekta ali podprojekte);
- sistem skrbništva, ki vodi izvajanje projekta in tako predstavlja projektni management.

Glavni sistem predstavlja management projekta, ki določa strategijo projekta, naroča projekt in predstavlja najvišjo odločitveno raven. Sistemi izvajanja so notranji in zunanji glede na podjetje oz. njegovo projektno organizacijo. Izvajajo posamezne projekte iz nekega projektne programa, podprojekte v okviru posameznih projektov, ali pa izvajajo v okviru projekta samo določene delovne pakete ali posamezne aktivnosti. Sistem skrbništva ima nalogo vodenja izvajanja celotnega projekta, od njegovega začetka do konca, ki ga določi glavni sistem. Poleg že omenjene je naloga skrbništva tudi usklajevanje vseh ciljev projekta s končnimi cilji v skladu s sprejeto strategijo projekta.



Najpogostejše oblike organizacije projektov lahko predstavimo s sliko:

Slika 1: Oblike organizacije projektov



Vir: Bizjak, 1996, str. 185.

Stalna in nestalna organizacijska oblika projekta se oblikuje odvisno od pogostosti poteka projektov v določenem poslovnem sistemu. Če so projekti pogosti, dejavnost in organizacija zahtevata, da težimo k uvedbi stalne organizacijske strukture. Nestalna oblika organizacije projektov zadostuje za izvedbo enkratnih projektov. Stalno ali začasno organizacijsko strukturo pa je potrebno uskladiti z obstoječo organizacijo poslovnega sistema (Bizjak, 1996, str. 185).

### 2.3. VRSTE PROJEKTHNIH ORGANIZACIJ

Delitev projektnih organizacij na vrste je več, kakor je več tudi avtorjev. Vendar pa med vsemi delitvami lahko določimo nek skupni kriterij in vzorce za delitve na vrste projektnih organizacij. Za diplomsko delo pa sem kot osnovo izbral delitev po Haucu.

V praksi so znane naslednje osnovne oblike projektnih organizacij (Hauc, 1995, str. 31):

- čista projektna organizacija,
- vplivna projektna organizacija,
- matrična projektna organizacija.

**ČISTA PROJEKTHNA ORGANIZACIJA** je pravzaprav samostojna organizacija za vodenje in izvajanje projekta. Tako se pojavlja kot vzporedna organizacija notranji organizaciji podjetja. Njeno vodstvo prevzame za projekt polno odgovornost. Projektni sodelavci so vključeni v to organizacijo za čas trajanja projekta. O njej

govorimo tudi kot o avtonomnem projektne managementu. Njena notranja organiziranost se mora prilagoditi značilnostim projekta.

VPLIVNA PROJEKTNA ORGANIZACIJA se imenuje tudi štabni projektne management, pri njej pa ima projektne management samo omejene naloge in pristojnosti, najpogosteje v obliki koordinacije in morebiti še planiranja predvsem pri pripravi zagona projekta. Pojavlja se kot projektne koordinacija na najvišji ravni. Problem projektne managementa v tej obliki projektne organizacije je v delitvi odgovornosti za projekt med funkcijskim in projektne vodstvom. Ta oblika je sporna predvsem zato, ker projektne manager ne more v celoti odgovarjati za čas, stroške in pričakovanja v zvezi s cilji projekta.

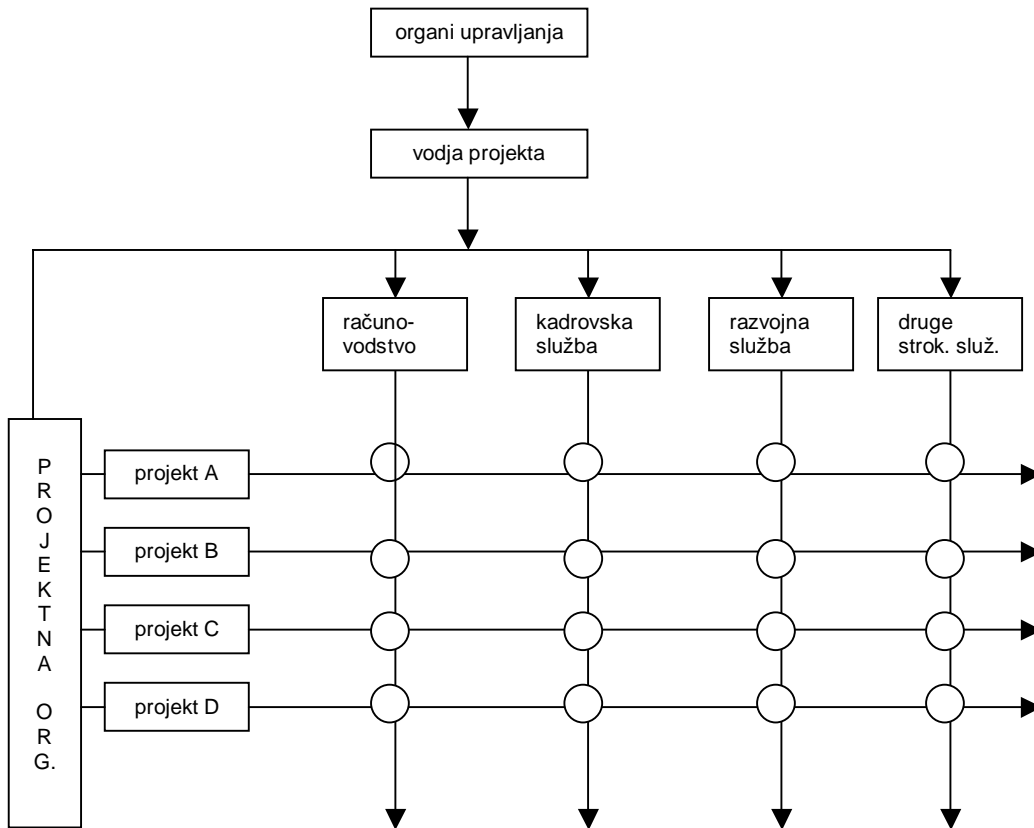
MATRIČNA PROJEKTNA ORGANIZACIJA je pravzaprav združitev čiste in vplivne organizacije z razmejitvijo odgovornosti in nalog med linijsko organizacijo podjetja in organizacijo projektne managementa. Več o tej obliki projektne organizacije pa v naslednji točki, kjer je zaradi povezanosti z diplomskim delom predstavljena nekoliko širše.

Toliko o osnovnih oblikah projektne organizacije. Glede na to, da je podjetje Enter d.o.o., ki sem ga vzel za primer v tem diplomskem delu, matrična projektne organizacija, pa bom le-to v nadaljevanju podrobneje predstavil.

### **2.3.1. Matrična projektne organizacija**

Matrična projektne organizacija se je razvila v sedemdesetih letih. Pri tej obliki gre za prerazporeditev vlog med funkcijsko in projektne organizacijo. Značilnost projektne – matrične organizacije je v tem, da so vsi viri znanja, sposobnosti in oprema praviloma v funkciji organiziranih enot, medtem ko ima projektne organizacija bolj ali manj natančno opredeljeno nalogo z vsemi omejitvami in roki.

Slika 2: Projektno – matrična organizacijska struktura



Vir: Petrin, Bizjak, 1996, str. 176.

Naloge matrične projektne organizacije se porazdelijo takole (Rant, Jeraj, Ljubič; 1995, str. 26):

- programiranje ciljev projekta je naloga projektne organizacije;
- načrtovanje projekta je naloga projektne organizacije, zato funkcijsko izvajalna enota izvaja svoje dejavnosti po načrtu projektne organizacije;
- organiziranje izvajanja prevzame funkcijsko izvajalna enota;
- lansiranje izvajanja dejavnosti izvaja projektna organizacija;
- kontrola izvajanja je po dogovoru skupna;
- naloge v zvezi z ekonomiko izvaja izključno izvajalna enota sama;
- analizo kvalitetnih podatkov izvaja izvajalna enota;
- izgradnja projektne informacijskega sistema je v pristojnosti projektne organizacije, ki posreduje ustrezne informacije vsem, ki so vključeni v vodenje projekta.

S tako razdeljenimi nalogami med projektno organizacijo in funkcijskimi organizacijskimi enotami, ki nastopajo kot izvajalci projekta, se pojavi dvojna

odvisnost med funkcijsko organizacijsko strukturo in projektno organizacijo. Funkcijske organizacijske enote nastopajo prvenstveno kot izvajalci dejavnosti projekta in so glede na izvajanje del odgovorni na eni strani svojemu vodstvu, na drugi strani pa projektni organizaciji, ki je zadolžena za vodenje izvajanja projektov. Ta dvojnost je značilna za matrično projektno organizacijo (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995, str. 28).

Nekateri avtorji pa govorijo o dvojni odgovornosti. Kajti funkcijske organizacijske enote pogosto menijo, da niso polno odgovorne za izvajanje čistih projektnih aktivnosti, saj je le-te v planu projekta predvidela projektna organizacija. Te aktivnosti tako ne sodijo v običajni delokrog teh enot. Tako lahko zaključimo, da mora biti projekta organizacija nujno združena z obstoječo organizacijo podjetja (Hauc, 1995, str. 35).

Matrična projektna organizacija zahteva timsko delovanje organizacije. Zahteva visoko angažiranje sodelavcev za postavljene organizacijske cilje. Pristojnosti posameznikov so omejene. Sodelavci so v takšnih organizacijah enakopravni. Zato kritiki te oblike organizacije zahtevajo natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti delavcev v tej strukturi. Če delitev ni izvedena dovolj natančno, je takšna organizacija lahko izvor medsebojnih sporov, oviranja in izigravanja. Osnovni pogoj za uspešno matrično projektno organizacijo je pravočasno in natančno načrtovanje vseh dejavnosti in vseh kapacitet, potrebnih za izvedbo. Natančen načrt projekta je osrednji dejavnik, ki omogoča, da ne prihaja do večjih težav, ovir ali zastojev pri izvajanju projektnih nalog.

## **2.4. VODENJE PROJEKTA**

### **2.4.1. Osnovni pogoji za vodenje projekta**

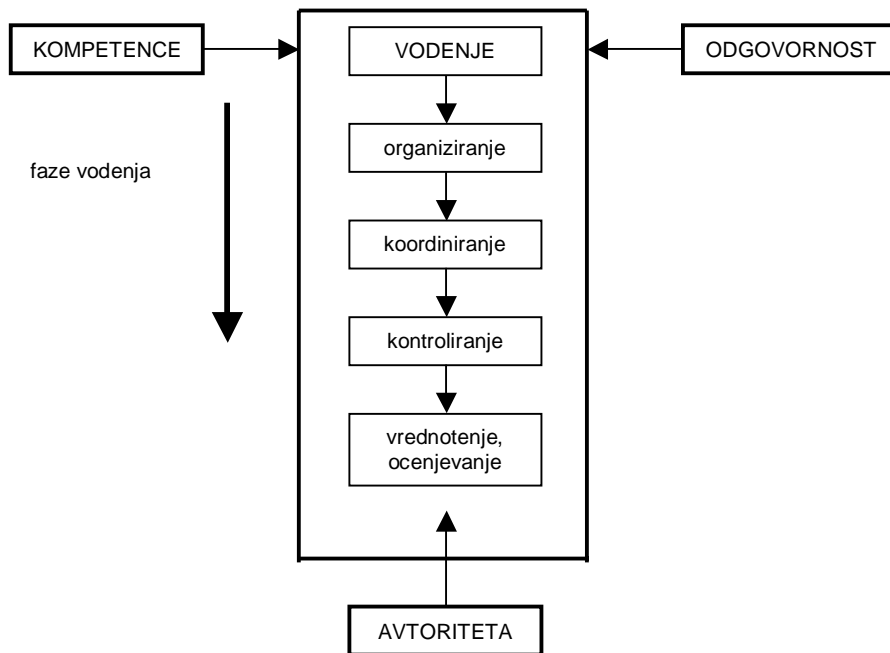
Vodenje kateregakoli procesa, tudi projektnega, poteka po fazah, katerih izvajanje zagotavlja učinkovito delo. Te faze so (Bizjak, 1996, str. 174):

- organiziranje,
- koordiniranje,
- kontroliranje,
- vrednotenje in ocenjevanje.

Pod organiziranjem razumemo pripravo aktivnosti in potrebnih virov v medsebojni povezavi s ciljno usmerjenim procesom projekta. Koordiniranje je usklajeno delovanje vseh aktivnosti na poti k skupnemu končnemu cilju. Kontroliranje pomeni preverjanje poteka del in doseganje vmesnih ter končnih ciljev. Vrednotenje in ocenjevanje pomeni ugotavljanje doseganja ciljev v kvantitativnem in kvalitativnem pogledu.

Vodja mora zagotoviti potek zgoraj navedenega procesa. Da je to mogoče, mora biti pooblaščen za vodenje. Pravimo, da morajo biti kompetence in odgovornosti usklajene. Da bi bil vodja kompetenten za vodenje določenih del, mora imeti avtoriteto; prav tako ne more sprejemati odgovornosti brez avtoritete. Avtoriteta je torej pogoj za pridobitev kompetenc in sprejemanje odgovornosti, odvisna pa je od pooblastil, kompetenc, osebnosti in znanja (Bizjak, 1996, str. 175).

Slika 3: Pogoji za vodenje



Vir: Bizjak, 1996, str. 175.

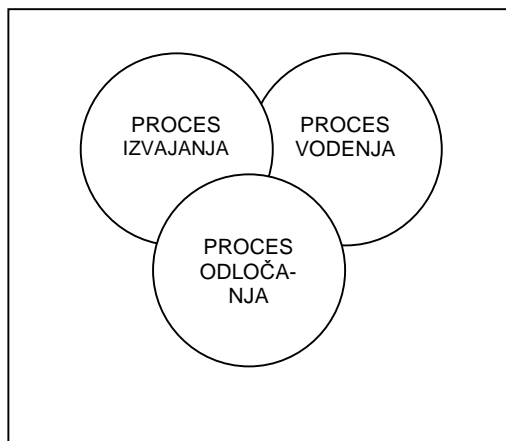
Menim, da je potrebno spregovoriti tudi o odgovornosti projektne managerja za projekt oziroma o tem, komu je projektni manager odgovoren. Projektni manager naj bi bil polno odgovoren za projekt. V praksi pa je lahko tudi drugače. Projektni manager je z izvajanjem svojih nalog sicer polno odgovoren za projekt, projektni sistem pa mu lahko priznava ali pa razume njegovo vlogo nekoliko drugače. Govorimo o formalni in dejanski vlogi projektne managerja. Dejansko je projektni manager lahko opazovalec in poročevalec, planer projekta, koordinator, vodja projekta, projektni manager, projektni manager kot vodja čiste projektne organizacije, funkcijski vodja projekta. Nesporno je, da sta edini primerni vlogi le projektni manager ali projektni manager na čelu čiste projektne organizacije. Ostale oblike so manj primerne ali celo neprimerne (Hauc, 1995, str. 55).

Vodja mora poleg pooblastil, odgovornosti in avtoritete imeti tudi ustrezno znanje. In sicer mora imeti (Bizjak, 1996, str. 175):

- metodološko znanje, ki obsega poznavanje metodologije in metod dela,
- specialistično znanje, ki obsega poznavanje konkretnega problema.

Proces vodenja ni edini proces, ki poteka v projektu (tu razumemo proces izvedbe v širšem pomenu, od zasnove do realizacije). Poleg vodenja je namreč potrebno zagotoviti tudi proces izvajanja ter proces odločanja in sprejemanja. Večkrat so ti delni procesi povezani in se prekrivajo, zato jih lahko ponazorimo s sliko:

Slika 4: Proces izvedbe projekta



Vir: Bizjak, 1996, str. 180.

### 3. PREDSTAVITEV PODJETJA ENTER d.o.o.

Podjetje Enter d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1992 v Sloveniji. Je vodilno podjetje na področju trženja z neposrednim odzivom v centralni in vzhodni Evropi. Ukvarja pa se z naslednjimi področji:

- izbor izdelkov,
- zakup medijskega časa in oglaševanje na televizijskih postajah,
- mednarodno delovanje na področju trženja z neposrednim odzivom,
- telefonski studii,
- skladiščenje in odpošiljanje izdelkov ter distribucija,
- založništvo.

Cilj podjetja je kontinuirana ekspanzija v centralni in vzhodni Evropi na področju trženja z neposrednim odzivom in ohranjanje vodilne vloge podjetja v regiji na prej omenjenem področju.

Podjetje Enter d.o.o. deluje v 12 državah v centralni in vzhodni Evropi, ki se razlikujejo po velikosti tržišča glede na prebivalstvo.

Tabela 1: Trgi in velikost trgov

Št.	Država	Mesto	Št. prebivalstva
1	Slovenija	Ljubljana	2.000.000
2	Hrvaška	Zagreb	4.500.000
3	Makedonija	Skopje	2.100.000
4	Bolgarija	Sofija	8.400.000
5	Jugoslavija	Beograd	10.500.000
6	Slovaška	Bratislava	5.000.000
7	Poljska	Varšava	38.500.000
8	Madžarska	Budimpešta	10.000.000
9	Bosna in Hercegovina	Sarajevo	3.500.000
10	Italija	Milano	57.500.000
11	Češka	Praga	10.300.000
12	Romunija	Bukarešta	22.500.000
SKUPAJ			174.800.000

Vir: Predstavitev podjetja Enter d.o.o.

### 3.1. PREDSTAVITEV OSNOVNIH DEJAVNOSTI PODJETJA ENTER d.o.o.

Podjetje Enter d.o.o. izvaja več dejavnosti. Značilno za to podjetje je, da gradijo na prepoznavnosti dejavnosti oziroma prepoznavnosti blagovnih znamk in ne na prepoznavnosti podjetja kot celote. V podjetju nenehno pripravljajo in uvajajo nove projekte. Naštel bom le najpomembnejše dejavnosti, ki so bistvenega pomena za to diplomsko delo.

#### 3.1.1. TV - trgovina

Pri tem projektu gre za televizijsko prodajo izdelkov ob različnih terminih na različnih televizijskih postajah. Podjetje ima v ožjem izboru več kot 200 izdelkov različnih kategorij, vendar pa je v nekem krajšem obdobju na voljo le od 30 do 50 izdelkov. Izdelki so razporejeni v več kategorij, in sicer: šport in rekreacija, kuhinja, zdravje in lepota, glasba in video, naredi sam, zabava. ipd. Poslovni partnerji, vezani na ta projekt, so po vsem svetu, večinoma v zahodni Evropi, Severni Ameriki in v Aziji. Podjetje predvaja oglase kratkega formata, tako imenovane 2-minutne spote, in oglase polurnega formata, tako imenovan "infomercial".

Dejavnost poteka nekako takole:

1. V telefonskem studiu sprejmejo telefonski klic kupca, ki se odzove na objavo oglasa na televiziji.
2. Operater sprejme naročilo, ki se takoj prenese v prodajo.

3. V prodaji pripravijo vso potrebno spremno dokumentacijo, ki se prenese oddelku za odpremo pošilk.
4. V oddelku za odpremo pošilk pripravijo naročeni paket in ga oddajo na pošto. Kupec prejme naročeno blago najkasneje v dveh dneh, razen v primeru, da povpraševanje preseže ponudbo.

### **3.1.2. Telefonski studio**

Telefonski studio je center za sprejem naročil kupcev, ki se odzovejo na oglas, predvajan na enem od televizijskih programov. Operater ima na voljo svoj boks, kjer so telefon s slušalkami, računalnik z uporabniškim programom za sprejem in evidentiranje naročila ter mapa z opisom, funkcijami in skripti vseh proizvodov.

Glavne dejavnosti studia so: klici navznoter (klic kupca v studio, inbound), klici navzven (klic operaterja kupcu oz. potencialnemu kupcu, outbound), tržne analize za opravljene storitve in raznovrstna komunikacija s kupcem (odvisno od naročnika).

### **3.1.3. Agencija za trženje z neposrednim odzivom**

Agencija za trženje z neposrednim odzivom je agencija, katere glavna dejavnost je neposredna komunikacija s končnim kupcem za potrebe podjetja ali pa za potrebe zunanjega naročnika. Ena bistvenih dejavnosti agencije je tudi snemanje spotov, tako za potrebe podjetja Enter d.o.o. in kot za zunanje naročnike – s tem se ukvarja oddelek produkcije. Agencija za trženje z neposrednim odzivom ima šolane in usposobljene kadre za izvedbo akcij z neposredno pošto, in sicer tako vsebinsko kot tudi organizacijsko. S tem pa je povezan tudi database marketing, tako za podjetje ali zunanjega naročnika. Največji klienti Agencije za trženje z neposrednim odzivom so Bayer Pharma, Kodak, Revoz in Tv - trgovina.

## **3.2. KADROVANJE**

Podjetje Enter d.o.o. ima svojevrsten način kadrovanja oziroma za kadrovanje znotraj podjetja uporablja dva pristopa. Prvi pristop je izbor delavcev za delo operaterja v telefonskem studiu. Za ta delovna mesta opravijo v podjetju blizu sto intervjujev letno, testirajo približno petdeset kandidatov, zaposlijo pa jih od pet do deset letno. To so večinoma kandidati brez delovnih izkušenj. Operaterji v telefonskem studiu so obsežna baza potencialnih delavcev za druga delovna mesta v podjetju. Najboljši operaterji si tako lahko zagotovijo kariero znotraj podjetja samega in imajo tako možnosti relativno hitrega napredovanja. Pozitivno je tudi to, da zaposleni tako spoznavajo podjetje od spodaj navzgor in kasneje na višjih položajih lažje sprejemajo odločitve, saj poznajo delovni proces v vseh segmentih. To je pristop, ki je do nedavnega veljal za najpogostejšega in največkrat uporabljenega v podjetju.



Zaradi zelo hitre rasti podjetja in potreb po vodilnih kadrih drugih profilov pa so v podjetju začeli uporabljati še drugi pristop. To je prav tako pristop na podlagi razpisa in intervjuja, vendar za določeno delovno mesto višje na hierarhični lestvici z že vnaprej znanimi delovnimi opravili, predvsem pa pooblastili. Za delo se tu običajno potegujejo le kandidati z univerzitetno izobrazbo in določenimi delovnimi izkušnjami.

Ker podjetje v zadnjih petih letih hitro raste in širi svojo dejavnost tako po obsegu kot po novih področjih delovanja, je raznolikost profilov izobrazbe iz leta v leto večja. Glede na pestrost kadrov je tako možno večino nalog in del opraviti že znotraj podjetja, s tem pa se število zunanjih sodelavcev manjša oz. so potrebni le še za najbolj specifična in po obsegu najmanjša dela. To pa je za podjetje prav gotovo pozitivno.

### **3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

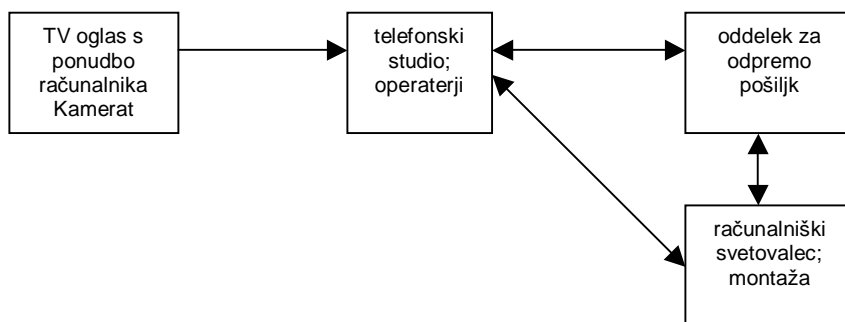
Podjetje Enter d.o.o. je hitro rastoče podjetje in je od ustanovitve leta 1992 pa vse do danes povečalo število zaposlenih od 2 na več kot 100. Takoj po ustanovitvi, ko sta podjetje vodila in opravljala vse potrebne funkcije le 2 zaposlena, lahko govorimo o prvi fazi organizacijskega cikla podjetja, tako imenovani podjetniški fazi. V naslednjem letu se je dejavnost podjetja izjemno hitro širila, zato so zaposlovali dodatno delovno silo, vsem zaposlenim pa dodelili tudi funkcije. Zato je podjetje v tej fazi razvoja po svojih lastnostih spadalo v drugo fazo organizacijskega cikla podjetja, tako imenovano kolektivno fazo. V drugi polovici delovanja je podjetja že tako zraslo, da je prešlo v tretjo fazo organizacijskega cikla, tako imenovano fazo oblikovanja in nadzora. V zadnjih nekaj letih pa podjetje raste še hitreje, dejavnost podjetja je še bolj diverzificirana, delavce pa potrebujejo tudi za delo na projektih. Teh je v podjetju v zadnjem obdobju vse več, povečuje se rast in delež projektne dela v podjetju, enako pa se pričakuje tudi v prihodnosti. Glede na te lastnosti zadnjega obdobja lahko podjetje uvrstimo v četrto fazo organizacijskega cikla, tako imenovano fazo izpopolnjevanja. Kljub temu, da bi bila za to fazo značilna divizijska organizacijska struktura s štabnimi enotami, v podjetju menijo, da je zaradi večje potrebe po fleksibilnosti zanje najprimernejša matrična projektna organizacijska struktura.

## 4. PROJEKT NOV DOMAČI PRIJATELJ

Pri projektu Nov domači prijatelj gre za televizijsko ponudbo računalnika Kamerat. S prodajo računalnika Kamerat je podjetje Enter d.o.o. kupcu nudilo storitev, ki je vsebovala dostavo, montažo in inštaliranje računalnika. Podjetje Enter d.o.o. je s projektom Nov domači prijatelj izvajalo storitev, računalnik Kamerat pa je bil predmet ponudbe te storitve. Poleg dostave, montaže in inštaliranja računalnika je podjetje na željo kupca nudilo in uredilo tudi posojilo za nakup računalnika. Računalnik Kamerat je bila osnovna ponudba projekta, seveda pa je bila kupcu na voljo tudi dodatna – opcijska ponudba.

Spodnja slika ponazarja projekt Novi domači računalnik procesno – od oglasa do montaže, bistvene elemente v projektu in pretok nalog, aktivnosti, blaga in ostalih informacij med njimi.

Slika 5: Projekt Novi domači računalnik



Vir: Lasten.

### 4.1. PROIZVOD – RAČUNALNIK

#### Osnovna ponudba

Osnovna ponudba računalnika je bila predstavljena po televiziji najprej v dveminutnem spotu, kasneje tudi v petnajstminutnem predstavitevem spotu. Kljub temu, da obstaja pet različnih variacij dveminutnega spota, je bila osnovna ponudba vedno enaka.

Sporočilo televizijske ponudbe oziroma oglasa je bilo zelo preprosto: z enim samim telefonskim klicem lahko kupite računalnik. Poleg tega je za vse poskrbelo podjetje - za dostavo, montažo in inštaliranje programske opreme; če pa je želel kupec najeti tudi posojilo, je moral poslati le izpolnjeno dokumentacijo in pri prevzemu računalnika na domu podpisati pogodbo. In to je bilo vse. Kupec je po opravljeni montaži lahko

začel računalnik tudi resnično uporabljati. Sporočilo spota je bilo tudi naslednje: največ za ta denar. Kar je pomenilo, da je bila cena ponujenega računalniškega paketa izredno ugodna, izjemni pa so bili tudi plačilni pogoji.

Osnovna ponudba računalnika je bila naslednja:

- računalnik s 64 MB - RAM,
- 15 - inčni monitor,
- enota CD - ROM in disketna enota,
- miška in tipkovnica,
- modem,
- avdio - in videokartica in dva zunanja zvočnika,
- osnovni paket programske opreme (urejevalnik besedil in tabel, program za dostop do interneta in program za elektronsko pošto),
- brezplačni dostop do interneta,
- podloga za miško,
- paket disket,
- vodnik skozi osebni računalnik in internet.

V televizijskem spotu je bila kupcu predstavljena osnovna ponudba, seveda pa so v podjetju pripravili tudi dodatno ponudbo.

### **Dodatna ponudba**

Lahko bi rekel, da je dodatna ponudba vse, kar ni osnovno, oz. vse, kar si zaželi kupci. Res je nekako tako, vendar pa v to točko sodi dodatna ponudba, ki je stalna v nekem obdobju.

Dodatna ponudba je bila naslednja:

- tiskalnik,
- dodatni ram (hitri spomin),
- office 2000 (paket z uporabniškimi programi),
- fotoaparata,
- diskete,
- filter za monitor,
- interaktivni atlas Slovenije na CD – ROM-u,
- čistilna mikrokrpica,
- čistilo za tipkovnico,
- potrošni pisarniški material: fotopapir glossy, diskete, cd boks.

Poleg zgoraj naštetih dodatnih ponudb pa so v podjetju na željo kupca poiskali tudi proizvode, ki niso bili na začetku vključeni v dodatno ponudbo podjetja (skener, DVD - enota...).

K dodatni ponudbi bi lahko šteli tudi proizvode, ki so bili nujno potrebni za fizično priključitev računalnika, kajti v nasprotnem primeru priključitev ne bi bila mogoča. Pri tem mislim predvsem na električni podaljšek, telefonski kabel, telefonske razdelilnike z mikrovrtiči itd.

Kupcu je bila ob naročilu osnovne ponudbe predstavljena tudi dodatna ponudba (vsa ali pa vsaj del). Tako se je hkrati z osnovnim naročilom lahko vzporedno izpeljalo tudi naročilo dodatne ponudbe. Postopek naročila je bil enak kot pri osnovni ponudbi. Kupec pa se je za nakup dodatne ponudbe lahko odločil tudi ob montaži ali pa celo kasneje.

## **4.2. STORITEV**

### **Osnovna storitev**

Osnovna storitev je bila dostava, montaža in inštaliranje računalnika. Le-to je prevzel in opravil računalniški svetovalec. Računalniški svetovalec je oseba, zaposlena v podjetju, ki opravi storitev podjetja pri kupcu doma. Težko bi mu rekli monter, saj ni njegova naloga le montaža računalnika, ampak mnogo več, kar je razvidno iz nadaljevanja.

Računalniški svetovalci so bili razporejeni po različnih regijah v Sloveniji, njihovo število pa je bilo odvisno od povpraševanja oziroma kupne moči v vsaki regiji. Računalniški svetovalec je ob dogovorjenem dnevu in času prišel h kupcu na dom. V prvi fazi je opravil montažo računalnika, ki je bil v veliki meri že sestavljen. Načeloma je šlo le za priključitev posameznih delov računalnika in priklop računalnika na električno in telefonsko omrežje. V drugi fazi je inštaliral programsko opremo in uporabniške programe, ki so bili del osnovne – televizijske ponudbe. V tretji fazi je računalniški svetovalec računalnik priključil na internet, ki je bil prav tako del osnovne ponudbe. Modem je bil že vgrajen v računalnik, potrebno je bilo le fizično priključiti računalnik na telefonsko omrežje s telefonskim kablom. Inštaliranje interneta je bilo tudi zelo preprosto, saj je potekalo s pomočjo programa iz cd-roma. Računalnik je bil tako pripravljen za uporabo. Glede na to, da je bilo inštaliranje programske opreme in interneta vodeno s pomočjo programov na CD-ROM-ih, je bila možnost napake minimalna. Lahko bi rekel, da je šlo za polavtomatsko inštalacijo, v posameznih delih pa kar za avtomatsko, saj je bilo potrebno vstaviti le CD-ROM v enoto CD-ROM.

V primeru bančnega posojila, ki ga je podjetje uredilo in priskrbelo v imenu kupca, lahko kot osnovno storitev štejemo tudi pripravo in podpis pogodbe o najetju posojila. Kupec je podpisal pogodbo pred začetkom montaže. To pomeni, da ni imel kupec nobenih opravkov z najetjem posojila, ampak je zanj vse razen podpisa opravil prodajalec.

### **Dodatna storitev**

Dodatna storitev se je razvila med trajanjem projekta skladno s potrebami in zahtevami kupcev.

V podjetju Enter d.o.o. je dodatna storitev vsebovala sledeče:

- dodatni paket ponudnika internetnih storitev (nadgraditev osnovnega paketa),
- brezplačno telefonsko številko za pomoč kupcem v primeru okvar računalnika in drugih vprašanj v zvezi z računalnikom in njegovo ponudbo,
- sistem zasluži.net; plačljivi oglasi po sistemu "za vsako odprto sporočilo z oglasom posredovano po elektronski pošti," se kupca nagradi z nekim denarnim zneskom,
- svetovanje kupcem glede nadgraditve računalnika in ponudba teh izdelkov,
- svetovanje kupcem glede dodatne opreme računalnika in programske opreme (glede na potrebe uporabnika računalnika in stopnjo njegovega znanja).

### **4.3. RAZLOGI ZA PROJEKT NOV DOMAČI PRIJATELJ**

Zakaj so se v podjetju sploh odločili za tak projekt? Kje so bili razlogi za tako obsežen in finančno zahteven projekt?

Razlogi so bili naslednji:

- V podjetju so vedeli, kaj je trženje z neposrednim odzivom, saj se z njim ukvarjajo že skoraj deset let.
- Podjetje je imelo zakupljenega dnevno več kot 3 ure trajajočega medijskega časa na treh vodilnih televizijskih postajah v Sloveniji (TV SLO 1 in 2, Pop TV in Kanal A).
- Podjetje je imelo lastni telefonski studio.
- Financiranje projekta je bilo zagotovljeno.
- Poslovni načrt, ki so ga izdelali v podjetju, je opravičeval projekt.
- Obstajala je možnost izvedbe istega projekta na vseh ostalih trgih, kjer ima podjetje svoje podružnice.

### **4.4. OSNOVNA IDEJA IN OPISNA PREDSTAVITEV PROJEKTA NOV DOMAČI PRIJATELJ**

Ideja za projekt se je pojavila pri enem od vodstvenih članov podjetja. In sicer, zakaj ne bi z znanjem trženja z neposrednim odzivom na trgu ponudili proizvod višjega cenovnega razreda kot dotlej. Šlo je za proizvod, katerega osnovno ponudbo je bilo možno nadgraditi z dodatno ponudbo v obliki proizvodov in storitev.

Ideja se je počasi razvijala v nek osnovni koncept projekta in v okviru vodstva začela dobivati neko primerno vsebino. V prvi fazi ideja ni bila predstavljena niti upravnemu odboru podjetja, idejni vodja je to storil šele takrat, ko je bil projekt v celoti zasnovan. V prvi fazi je bilo potrebno vzbuditi interes in zanimanje računalniškega distributerja, v drugi fazi je bilo treba najti banko, ki bi bila pripravljena s svojim lastnim kapitalom financirati kupce in njihov nakup računalnika, tretja oz. zadnja faza v zasnovi projekta pa je bila iskanje ponudnika internetnih storitev in dodatne ponudbe. Ko so uspeli takrat še potencialne poslovne partnerje prepričati, da je ideja dobra, se je projekt začel tudi praktično pripravljati.

Idejni vodja projekta, ki bi ga bilo najprimerneje imenovati kar skrbnik projekta, je pred začetkom izvajanja projekta pripravil osnovo za njegovo izvajanje. Dogovorjeno je bilo sodelovanje z dobaviteljem računalnika, prav tako z banko in internetnim ponudnikom. Vse ostale aktivnosti pa niso bile vnaprej predvidene (simulirane), tako da so se ob zagonu pojavila mnoga tehnična in operativna vprašanja in problemi. Lahko bi rekel, da je bil pripravljen skelet, vse ostalo pa je nastajalo sproti glede na potrebe. Tako je bil postavljen samo končni, glavni cilj, vmesnih ciljev pa ni bilo mogoče določiti.

### **Predstavitev projekta Nov domači prijatelj**

V prejšnji točki sem projekt in segmente projekta oziroma sodelujoče pri projektu predstavil grafično, v tej točki pa se bom posvetil vsebinskemu delu projekta. Posamezni segmenti pa bodo s procesnega vidika predstavljeni v nadaljevanju.

Osnovna ideja projekta Nov domači prijatelj je bila, da se kupcu s televizijsko prodajo ponudi računalnik. V prvi fazi je to potekalo v obliki 2 - minutnega predstavitvenega spota, kasneje tudi v 15 - minutnem predstavitvenem spotu. Spot so predvajali v različnih časovnih terminih, intenziteta predvajanja pa se je dnevno spreminjala.

Kupec je lahko naročil računalnik po telefonu. Informacije v zvezi z nakupom je lahko dobil po telefonu ali pa pisno po pošti na dom. Namen projekta ni bil le prodajati računalnik, ampak kupcu ponuditi kompleten servis, t.j. različne storitve – dostavo, montažo in inštaliranje računalnika. Inštalacija je združevala inštalacijo programske opreme, interneta in proizvodov iz dodatne ponudbe, kar pomeni, da je lahko kupec po opravljeni montaži in instalaciji začel računalnik takoj uporabljati.

Poleg osnovne ponudbe pa je bilo kupcu na voljo tudi opsijska dodatna ponudba. Prodajalec je nudil kupcu možnost dobiti več, kot je bilo v osnovni ponudbi, oziroma je bil pripravljen prilagoditi osnovno ponudbo potrebam kupcev. Dodatna ponudba je vsebovala različne proizvode, od tiskalnikov, dodatnega »rama«, pa vse do čistila za tipkovnico.

Projekt pa je postal privlačen zlasti zaradi cene osnovnega paketa računalnika in plačilnih pogojev oziroma možnosti nakupa. Podjetje je kupcem ponudilo v začetni fazi dva načina plačila, in sicer plačilo z gotovino ob prejetju računalnika ali pa obročno plačevanje z možnostjo najetja posojila (več o tem v točki 4.5.).

Pri projektu Nov domači prijatelj so bili operaterji v telefonskem studiu nekakšen vezni člen med kupci, računalniškimi svetovalci in oddelkom za odpremo pošiljk. Operaterji so sprejemali klice in naročila kupcev ter koordinirali kupce, računalniške svetovalce in oddelk za odpremo pošiljk. Prav tako pa so opravljali vsa administrativna dela, povezana s projektom Nov domači prijatelj.

Torej, pglavitni elementi ponudbe so bili:

- finančna atraktivnost,
- enostavnost naročila,
- dostava na dom.

#### **4.5. NAČIN PLAČILA**

Načinov plačila je bilo več, prilagojeni pa so bili potrebam trga in kupcem. Že iz oglasa za računalnik sta bila razvidna dva osnovna načina, kasneje pa se je podjetje prilagodilo potrebam kupcev in trga in dodalo še nove možnosti.

Na samem začetku izvajanja projekta in medijske kampanje sta bila kupcem na voljo dva načina plačila:

1. gotovinsko plačilo:

- takojšnje plačilo (t.i. plačilo na licu mesta)

Pred montažo je kupec poravnal znesek za nakup računalnika, in sicer z gotovino, čeki ali plačilno kartico.

- plačilo po predračunu

Kupec je prejel po pošti na dom predračun in položnico, s katero je opravil plačilo na banki. Pred začetkom montaže je predložil računalniškemu svetovalcu originalni odrezek položnice.

2. posojilo:

Podjetje je v imenu kupca uredilo posojilo pri banki, s katero je podjetje sklenilo pogodbo o sodelovanju pod posebnimi pogoji (kupec ni bil nujno komitent banke, ipd.).

- posojilo je bilo možno odplačevati v 24 obrokih (gre za 24 obrokov z fiksnim zneskom v tolarjih),
- posojilo je bilo možno odplačevati v 36 obrokih (gre za 36 obrokov z devizno klavzulo - Eur).

Kasneje pa se je podjetje odzvalo potrebi trga in uvedlo obročno odplačevanje, saj velik del potencialnih kupcev ni mogel najeti posojila zaradi kreditne nesposobnosti. Banka, ki je izdajala posojilo, katerega je urejalo podjetje v imenu kupca, je seveda postavljala določene pogoje (zaposlitev za nedoločen čas, vključno z obrokom računalnika zadolženost kupca ne sme presegati tretjine neto vrednosti osebnega dohodka, državljanstvo RS, ipd.). V podjetju pa so ocenili, da so bili kljub zgornjim neizpolnjenim pogojem nekateri potencialni kupci precej netvegani, zato so jim omogočili obročno odplačevanje.

### 3. obročno odplačevanje:

To je bilo odplačevanje dolga v obrokih po sistemu položnice oz. trajnika. Šlo je za kombinacijo pologa in mesečnega obroka. Podjetje pa se je zavarovalo z menico. Podjetje je v prvi fazi oblikovalo 6 variant odplačila, ki so se razlikovale glede na velikost pologa in dobo odplačila. Operater je skupaj s kupcem izpolnil naročilnico kar po telefonu. Nato je naročilo obravnavala komisija. Če je komisija naročilo odobrila, pa se je operater, odgovoren za montaže, dogovoril za montažo. Običajno je bilo to mogoče v 24 urah. V primerjavi z nakupom s pomočjo posojila je bil tu čas od naročila do montaže mnogo krajši, saj je odpadlo pošiljanje dokumentacije po pošti, vendar pa so bili pogoji pridobitve posojila lažji. Operater je kupcu po telefonu sporočil, katere originalne dokumente mora pripraviti (zadnje 3 plačilne liste, osebno izkaznico ali potni list, davčno številko (vse kopijo in original), polog, ipd.). Pred montažo pa sta računalniški svetovalec in kupec uredila zahtevano dokumentacijo.

Če kljub temu potencialni kupec ni zadostil zahtevanim pogojem, pa mu je ostala še možnost obročnega odplačevanja s porokom. V tem primeru je moral zgoraj naštetim pogojem zadostiti porok. Pogodbo je podjetje sklenilo s kupcem, menično izjavo in menico pa je podpisal porok, prav tako pa tudi naročilnico za računalnik.

### 4. Ostale možnosti:

Podjetje vedno upošteva želje kupcev in se njihovim potrebam tudi prilagaja, seveda če so te zanj le sprejemljive. Tako si je kupec lahko uredil posojilo sam pri matični banki ali kje drugje. Prav tako je bil mogoč nakup s kreditno kartico na obroke (seveda s kreditnimi karticami, ki to omogočajo). Pri možnosti obročnega odplačevanja s položnicami, zavarovanega z menico, pa se je vedno dalo dogovoriti za kupcu sprejemljivejši način odplačevanja, ki je seveda še ščitil interese podjetja. Recimo: polog v polovični vrednosti računalnika ali pa dva- ali trimesečna doba odplačevanja, ipd.



## **5. PRIKAZ IZVEDBE PROJEKTA NOV DOMAČI PRIJATELJ**

### **5.1. PREDSTAVITEV POSAMEZNEGA SEGMENTA V PROJEKTU NOV DOMAČI PRIJATELJ**

#### **5.1.1. Oglas**

Televizijski oglas v obliki spota je bil eden ob ključnih momentov projekta Nov domači prijatelj. Zakaj? Pri tem projektu je bil oglas dejansko "trgovina", zato je bilo kupcu potrebno natančno predstaviti izdelek oziroma računalnik. Spot je moral v kupcu vzbuditi zanimanje in željo po nakupu ali celo odločitev za nakup, kajti podjetje s kupcem ni imelo neposrednega stika (to je veljalo za prvo fazo).

Televizijski oglas s ponudbo paketa računalnik Kamerate je oblikovalo podjetje Enter d.o.o. samo v okviru lastnega produkcijskega oddelka. Pri tem so uporabili večletne izkušnje na področju oglaševanja z neposrednim odzivom, izkušnje v okviru projekta TV - trgovina in izkušnje in spoznanja dotedanje lastne produkcije.

Spot nastaja po naslednjem postopku:

Vodja projekta (oddelek marketing) skliče produkcijski sestanek, ki se ga udeležijo producent, organizator snemanja, scenarist in režiser. Producent in organizator oz. scenarist in producent sta pogosto združena v eno osebo. Vodja predstavi izdelek, ki naj bi bil predstavljen v spotu. Tim pripravi portfolio izdelka oz. izhodišča, ki so nujno potrebna za produkcijo spota (prednosti, koristi, lastnosti, slabosti, pomanjkljivosti, itd.). Tako se lahko pripravijo ključne točke spota, tako imenovani prodajni moment. Tim določi tudi format spota, pridobi tehnične lastnosti izdelka, ceno izdelka, načine plačila, stroške dostave, itd. Nato scenarist pripravi scenarij (tako za avdio kot video del) in ga po potrebi popravi, kot želi naročnik. Le - ta potrdi scenarij. Producent pripravi stroškovnik. Cena scenarija mora biti v prej dogovorjenih okvirih. Producent odloči, koliko snemalcev bo potrebno pri snemanju, koliko kamer, luči, določi število snemalnih dni, lokacije in dolžino videoprodukcije. Producent in scenarist skupaj izbereta igralce, ki nastopijo v spotu, to je tako imenovani casting. Režiser pa na osnovi scenarija pripravi snemalno knjigo, kar pomeni, da scenarij razreže na kadre. Tako se lahko tudi že določijo datumi snemanja. Običajno sta za dveminutni spot potrebna dva dneva, izjemoma trije. V to pa seveda ni všteta montaža. Po zaključku snemanja produkcijski oddelek predstavi spot skupaj z izdelkom naročniku. Ta ga potrdi oziroma, če se mu zdi potrebno, ga skupaj korigirata. V zadnji fazi, ko je spot potrjen, pa beta kaseto s posnetim spotom dostavijo naročniku in po potrebi tudi televiziji.

### 5.1.2. Telefonski studio

Telefonski studio je center za sprejem naročil kupcev, ki se odzovejo na oglas, predvajan na televiziji. V studiu se sprejemoajo klici in opravljajo ostala opravila, ki so neposredno povezana s kupci in/ali naročilom. Zaposlene v centru imenujejo operaterji. Operater je oseba, katere osnovna naloga je, da sprejema naročila. Potrebni so tudi operaterji, ki rešujejo zahtevnejša naročila, raznovrstne reklamacije (vezane na proizvod, plačilo, dostavo, ipd.), izvajajo t.i. akcije s klici navzven (outbound akcije) in opravljajo osnovna administrativna dela. Poleg operaterjev je vedno prisoten tudi vodja izmene, katerega naloga je, da skrbi za nemoten potek vseh operacij v studiu, poskrbi za kvalitetno opravljeno delo, nadzoruje delo operaterjev, jim razporeja delo in vodi projekte za interne potrebe podjetja ali za zunanje naročnike.

Operater ima na voljo svoj boks, kjer ima telefon s slušalkami, računalnik z uporabniškim programom, izdelanim za potrebe sprejemanja in obdelavo naročil, mapo oz. katalog z opisi in funkcijami proizvodov ter skripta vseh proizvodov. Operater ima zagotovljene vse pogoje za nemoteno in učinkovito delo. Vodja izmene pa ima poleg zgoraj opisanih pripomočkov za nadzorno mizo tudi kontrolno ploščo, kjer lahko spremlja delo operaterjev. Ima možnost spremljanja dialoga med kupcem in operaterjem ter ima na voljo statistične podatke vseh operaterjev (dolžina pogovorov, število opravljenih klicev na objavo, število sprejetih naročil, število kupcev, ki čakajo na liniji, ipd.).

Za sprejem naročil in vse nadaljnje komuniciranje s kupci se je znotraj že obstoječega telefonskega studia oblikoval tudi telefonski studio, samo za potrebe projekta Nov domači prijatelj. V začetni fazi so pri sprejemu klicev sodelovali vsi operaterji studia, kasneje pa so zaradi specifik in obsega projekta oblikovali tim ljudi, ki je, kot že rečeno, opravljal delo samo za potrebe projekta Nov domači prijatelj. To so bili operaterji, katerih delo je zahtevalo veliko prodajnih sposobnosti, saj je večina potencialnih kupcev, ki so se odzvali na oglas, želela še veliko dodatnih informacij in so bili še neodločeni o nakupni nameri. Tako je bil velik del uspešno zaključenega naročila odvisen tudi od operaterja.

Naloge operaterja v okviru projekta Nov domači prijatelj so bile:

1. Sprejem klica

Operater je sprejel klic kupca, ki je videl oglasni spot. Običajno je kupec želel dodatne informacije, vezane na tehnične značilnosti računalnika, plačilne pogoje, želel je prejeti propagandni material na dom, ipd.

## 2. Sprejem naročila

Če se je kupec odločil za nakup računalnika, je operater sprejel naročilo. Za sprejem naročila je imel na voljo uporabniški program, imenovan Prodaja, ki je bil namenjen vnosu naročil, pa tudi uporabniški program Spremljanje naročila (v nadaljevanju SN), izdelan prav za ta projekt. SN je bil uporabniški program za spremljanje naročil računalnikov Kamerat. Program je vsak trenutek pokazal, v kateri fazi je bilo naročilo in kaj se je z njim dogajalo. Naročila so se vsako uro avtomatično prenašala iz programa Prodaja. Več o programu SN v točki 5.4. Da se je lahko začel proces naročila, je operater potreboval naslednje podatke o kupcu: ime in priimek, naslov in kraj, telefon, način plačila in opcijsko izbira iz dodatne ponudbe. Ti podatki so zadoščali, da se je naročilo sprožilo.

## 3. Obdelava naročila

### - Pošiljanje ustrezne dokumentacije

Po sprejemu naročila za računalnik Kamerat je moral operater še isti dan odposlati potrebno dokumentacijo kupcu na dom. To delo je opravljal le en operater v popoldanskem času, in sicer za vsa naročila skupaj. S pomočjo programa SN je bilo tiskanje spremljanih dopisov in priprava dokumentacije dokaj hitro in nezamudno opravilo. Ta faza je bila potrebna v primeru plačila na obroke ali pri najetju posojila. V primeru obročnega odplačevanja je bila ob naročilu izpolnjena naročilnica in posredovana v odobritev komisiji. Komisija je zasedala po potrebi (lahko tudi večkrat dnevno). Pri obročnem odplačevanju je šlo za odplačevanje s položnicami, zavarovano z menico. Tu je kupca kreditiralo podjetje. Takoj, ko je bila naročilnica odobrena, se je bilo mogoče dogovoriti za montažo računalnika. Če je kupec plačal z gotovino, pa se je bilo mogoče za montažo dogovoriti takoj.

### - Prejeta dokumentacija

V primeru najetja posojila je kupec izpolnjeno in potrjeno dokumentacijo vrnil oz. poslal prodajalcu - podjetju Enter d.o.o. Podjetje je banki posredovalo dokumentacijo za odobritev posojila. Ko je podjetje prejelo kreditno pogodbo, je pomenilo, da je banka kupcu odobrila posojilo. Tako je lahko stekel dogovor o montaži računalnika.

### - Neprejeta dokumentacija

Naloga operaterja (običajno ga je določil vodja izmene) je bila prav tako, da je vsaj enkrat dnevno preveril, kaj se je dogajalo s posameznimi naročili, oziroma preveril, katera naročila niso bila v skladu z običajno prakso. Nekdo od operaterjev je poiskal razloge za zastoj nakupnega procesa. Najpogostejši razlog je bil, da kupec ni vrnil izpolnjene kreditne dokumentacije, ker ni bil kreditno sposoben ali je prestavil nakup na

kasnejši čas. Lahko se je celo premislil, lahko da je v tem času našel primernejšo ponudbo, v nekaterih primerih pa se je le zanimal, a je kljub temu naročil potrebno dokumentacijo. V tem primeru so naročilu oz. kupcu s pomočjo programa SN spremenili status.

#### 4. Načrtovanje montaže

Takoj, ko je bilo urejeno vse potrebno glede plačila, se je bilo mogoče začeti dogovarjati za montažo. Za datum in čas montaže se je dogovoril operater, ki je bil zadolžen za načrtovanje in organizacijo montaž. Terminsko je bilo potrebno uskladiti kupca, računalniškega svetovalca in distribucijo. Planiranje in organizacija montaže sta bila v osnovi enaka ne glede na način plačila. Ker pa je moral računalniški svetovalec poskrbeti tudi za izvedbo plačila, so se montaže vendarle razlikovale glede na način plačila.

Operater se je s pomočjo uporabniškega programa SN po telefonu dogovoril s kupcem za montažo. Uskladila sta dan in uro montaže, kar pa je bilo odvisno od kupčevega razpoložljivega časa, računalniškega svetovalca in možnosti dostave računalnika. Če je šlo za nakup z najetjem kredita, je moral biti pri montaži nujno prisoten tudi kupec. Računalniški svetovalec je moral podjetju predložiti 14-dnevni plan razpoložljivosti. Računalnike so distribuirali po pošti iz centralnega skladišča podjetja. Naloga operaterja, odgovornega za montaže, je bila, da je terminsko uskladil vse tri dejavnike; to se pravi kupca, računalniškega svetovalca in distribucijo. Ko je bilo vse to usklajeno, je bila montaža dogovorjena, potrebno je bilo še pripraviti dokumentacijo za plačilo in jo dostaviti v oddelek za odpremo pošiljk. Potrebna dokumentacija se je razlikovala glede na način plačila. Če je šlo za plačilo v enkratnem znesku, sta bili možnosti dve: pri takojšnjem gotovinskem plačilu so bili potrebni le blagajniški prejemki, če je šlo za plačilo po predračunu, pa le originalni račun. Pri plačilu s posojilom je bilo potrebno pripraviti kreditno pogodbo v treh izvodih, originalni račun in dobavnico. Pri obročnem plačilu je bilo treba pripraviti pogodbo o odplačevanju, menično izjavo in menico, vse v treh izvodih, poleg tega pa tudi originalni račun in dobavnico. Tako je bila načeloma montaža dogovorjena in prav tako dokumentacija pripravljena. Operater je tako svojo nalogo opravil, razen kadar je šlo za izjemne in neobičajne situacije.

#### 5. Neposredna pošta

Neposredna pošta (mailing) je bila tudi eno izmed operaterjevih opravil. Bazo, kateri je bila poslana neposredna pošta, je določil vodja. Prav tako je pripravil neposredno pismo, tako vsebinsko kot oblikovno. Operaterji so nato pisma natisnili in pripravili za pošto. Več o neposredni pošti v točki 5.3.1.

## 6. Klici navzven

Tako kot neposredna pošta so bili tudi klici navzven (outbound, out wats) ena izmed operaterjevih nalog. Običajno je to delo potekalo v popoldanskih urah. Klicali so operaterji, ki so imeli že več izkušenj s telefonskimi pogovori in so to delo dobro opravljali, poleg tega pa jim je bilo omogočeno tudi interno šolanje v individualni ali v skupinski obliki. Uspešnost njihovega dela se je merila glede na delež uspešno opravljenih klicev. Merilo uspešnosti je določil vodja. Prav tako je vodja določal bazo za telefonske pogovore. Običajno se je le-ta določala enkrat tedensko, med delovnim tednom pa so skušali poklicati vse iz seznama. Več o klicih navzven v točki 5.3.2.

## 7. Vprašalnik o ponakupnem zadovoljstvu

To je vprašalnik, ki je lahko tudi merilo uspešnosti celotnega projekta ali pa vseh faz (segmentov) skupaj. Primer vprašalnika o ponakupnem zadovoljstvu je priložen (glej priloge). Pogovor s kupcem (klici navzven) se je opravil v času od enega do dveh mesecev po opravljenem nakupu oz. montaži. Vprašalnik je sestavljen tako, da kaže oceno projekta kot celote, prav tako pa tudi oceno posameznih segmentov oz. sodelujočih v posameznih fazah projekta. Glede na to, da podjetje ni imelo neposrednega stika s kupcem, je bil ta vprašalnik zanj zelo pomemben, saj je na njegovi osnovi lahko izboljšalo kakovost svoje storitve. Poleg tega pa je takšen vprašalnik po mojem mnenju tudi dobra poteza, saj daje kupcu občutek, da podjetje zanima, če je kupec z izdelkom zadovoljen. Dokazuje tudi, da jim ni končni cilj le prodati računalnik, ampak kvalitetna ponudba in storitev, kajti zadovoljen kupec se vedno vrača k prodajalcu.

### 5.1.3. Oddelek za odpremo pošiljk

Oddelek za odpremo pošiljk je del podjetja, kjer se izvaja distribucija blaga. Blago se kompletira, pakira, pripravlja za distribucijo in distribuira. Oddelek za odpremo pošiljk podjetja Enter d.o.o. ima tudi manjše skladišče, tako da se blago lahko pripravi za krajše obdobje vnaprej. V projektu Nov domači prijatelj je bilo nujno tudi sodelovanje oddelka za odpremo pošiljk. Odgovorni za projekt so se odločili, da najamejo že obstoječi servis oddelka za odpremo pošiljk v podjetju, kjer so določili osebo, odgovorno za nemoteno izvajanje distribucije računalnikov in dodatne ponudbe. Naloge tega oddelka so bile:

#### 1. pakiranje pošiljk za kupce

Osnovna ponudba je bila sestavljena iz številnih proizvodov in jo je bilo zaradi različnih proizvajalcev in dobaviteljev potrebno kompletirati. Poleg osnovne ponudbe je bilo potrebno pripraviti tudi proizvode iz dodatne ponudbe, ki so jih kupci lahko kupili. Te proizvode so pošiljali glede na domače zaloge pri

računalniškem svetovalcu. V paket je bilo potrebno priložiti tudi ustrezno dokumentacijo za izvedbo montaže in plačila.

2. priprava dokumentacije za pošiljanje

Potrebno je bilo urediti tudi spremno dokumentacijo za pošiljanje paketa po pošti (račun, poštna knjiga, ipd.) in paket opremiti z ustreznimi nalepkami.

3. pošiljanje paketa

Paket je bilo potrebno dostaviti pošti ob dogovorjenem času.

Naloga oddelka za odpremo pošiljk je bila, da je ob pravem času odposlala paket, saj je moral le-ta prispeti do računalniškega svetovalca pravočasno. Prav tako pa ne bi bilo dobro, da bi paket prispel do računalniškega svetovalca več dni pred montažo, saj le-ti niso imeli primerne prostora za skladiščenje blaga.

## **5.2. RAČUNALNIŠKI SVETOVALEC IN IZVEDBA MONTAŽE**

Računalniški svetovalc je oseba, zaposlena v podjetju, ki opravi storitev podjetja pri kupcu doma. Težko bi mu rekli monter, saj ni njegova naloga le montaža računalnika, ampak pomeni več, kar je razvidno iz nadaljevanja.

Računalniški svetovalci so bili razporejeni po različnih regijah v Sloveniji, njihovo število pa je bilo odvisno od povpraševanja oziroma kupne moči v vsaki regiji. V povprečju je bilo aktivnih od 15 do 20 računalniških svetovalcev. Vedno pa so bili na razpolago tudi računalniški svetovalci, ki so opravili šolanje in so po potrebi izvajali montaže. Računalniški svetovalc je ob dogovorjenem dnevu in času prišel na kupčev dom. Dogovor o dnevu in času montaže je sklenil operater, odgovoren za organizacijo in planiranje montaž. Pomembno je dejstvo, da je bil računalniški svetovalc edini fizični stik podjetja s kupcem. Vse ostalo je potekalo po telefonu ali zgolj v pisni obliki. V prvi vrsti sta bila seveda pomembna njegovo znanje in občutek za pogovor s kupcem (prijaznost), vendar pa je bil kljub vsemu pomemben tudi njegov izgled oziroma urejenost. Da bi se izognili kakršnimkoli nevšečnostim, povezanim z omenjenim dejstvom, so v podjetju izdelali celostno podobo računalniškega svetovalca. Zato je računalniški svetovalc po uspešno opravljenem šolanju prejel komplet polomajic z logotipom projekta in torbo.

V podjetju so za računalniške svetovalce organizirali tudi izobraževanje oz. šolanje. Tako so računalniški svetovalci dodobra spoznali računalnik, strojno kot tudi programsko opremo. Ta del izobraževanja so vodili predavatelji, ki so pridobili za svoje delo certifikat, katerega je izdal proizvajalec računalniške opreme. Računalniškemu svetovalcu so predstavili podjetje, ki ga bodo zastopali, in njegove dejavnosti. Seznanjeni so bili tudi s projektom, pri katerem bodo aktivno sodelovali. Precejšen del predavanj pa je bil posvečen vlogi računalniškega svetovalca, osebni prodaji in odnosu do kupca. Šolanje je potekalo dva dni. Na koncu so bili izbrani primerni kandidati. Računalniški svetovalci so ob zaključku šolanja prejeli polomajico

z logotipom, torbo, priponko z imenom in priimkom, blok z računi in blagajniškimi prejemki, položnice za prenakazilo prejetega denarja, orodje (preizkuševalec napetosti, križni izvijač, telefonske kable različnih dolžin, mikrovtični razdelilec, razdelilnik za električno energijo), pisna navodila za izpolnjevanje računov in blagajniških prejemkov ter položnic, originalni cenik in shemo provizij. Če pa je pri svojem delu naletel na težave, mu je bila vedno omogočena tehnična podpora. To pomeni, da je imel vedno možnost poklicati v centralo, kjer je lahko skupaj s tehničnim vodjem projekta telefonsko rešil problem tehnične narave, ki se je pojavil na terenu.

Računalniški svetovalec torej ni bil le monter, saj montaža računalnika ni bila njegova edina naloga. Poleg montaže je kupcu posredoval tudi dodatno ponudbo. Vsebina dodatne ponudbe je opisana v točki 4.1. Uspešnost pri prodaji iz dodatne ponudbe je bila stimulirana s provizijo. Računalniški svetovalec je bil zato istočasno računalniški strokovnjak, kot tudi neke vrste komercialist (prodajalec). Zato so bili svetovalci, ki so imeli obe kvaliteti, tudi bolje plačani. Plačilu po številu montaž je bila dodana tudi provizija od prodaje iz dodatne ponudbe. Ker so svetovalci uporabljali lastna prevozna sredstva, so dobili povrnjeno tudi kilometrino.

Preden je računalniški svetovalec začel delo na kupčevem domu, je dvignil paket z računalnikom in dodatno ponudbo ter vso potrebno dokumentacijo (vse to so uredili v oddelku za odpremo pošiljk) na najbližji pošti (poštno ležeče); tako so se v podjetju izognili problemu skladiščenja. Potem je ob dogovorjeni uri obiskal kupca in v prvi fazi je montiral računalnik, ki je bil v veliki meri že sestavljen. Načeloma je šlo le za medsebojno priključitev posameznih delov računalnika in priklop računalnika na električno omrežje. V drugi fazi je opravil inštalacijo programske opreme, ki še ni bila predinštalirana, in inštalacijo uporabniških programov, ki so bili del osnovne ponudbe. V tretji fazi je računalniški svetovalec računalnik priklopil na internet, kar je bil prav tako del osnovne ponudbe. Modem je bil že vgrajen v računalnik, potrebno je bilo le fizično priklopiti računalnik na telefonsko omrežje s pomočjo telefonskega kabla. Tudi inštaliranje interneta je bilo preprosto, in sicer s pomočjo programa iz CD-ROM-a.

Računalnik je bil tako pripravljen za uporabo. Glede na to, da je bila vsa inštalacija programske opreme in interneta vodena s pomočjo programov na CD-ROM-ih, je bila možnost napake minimalna. Lahko bi rekel, da je šlo za polavtomatsko inštalacijo, v posameznih delih pa kar za avtomatsko, saj je bilo treba vstaviti le CD-ROM v enoto CD-ROM.

V vmesnem času, ko je računalnik sam opravljal inštalacijo, je imel računalniški svetovalec čas in idealno možnost, da je predstavil tudi dodatno ponudbo. Pri tem je moral biti strokoven in nevsiljiv.

Poleg vsega tega pa se je moral računalniški svetovalec spopasti z določeno mero administracije. V vsakem primeru je moral izročiti originalni račun in začasno garancijo ter pojasniti, da originalno garancijo dostavi dobavitelj računalnika v roku enega meseca. Skupaj s kupcem je izpolnil obrazec, imenovan »Pregled in kontrola delovnega procesa«. S tem se je računalniški svetovalec izognil kasnejšim očitkom kupca, da katero od nalog ni izvršil. Računalniški svetovalec je prav tako izpolnil obrazec »Problemi, nastali pri izvajanju delovnega procesa«. Ta obrazec je bil namenjen računalniškemu svetovalcu in podjetju, da eliminira napake, ki bi se pojavljale in ponavljale.

Naloga računalniškega svetovalca pa je bila tudi urediti dokumentacijo za plačilo računalnika. Načinov plačila je bilo več in temu primerno je bilo tudi več načinov za urejanje dokumentacije.

1. gotovinsko plačilo

- takojšnje plačilo:

Računalniški svetovalec je izpolnil blagajniški prejemek v vrednosti prejetega blaga. Kupec je podpisal prevzemnico za računalnik. Originalni račun pa je kupec prejel po pošti.

- plačilo po predračunu:

Računalniški svetovalec je izročil originalni račun, kupec pa podpisal prevzemnico.

2. posojilo:

Kupec je podpisal tri izvode kreditne pogodbe in prevzemnico, kar mu jo je izročil računalniški svetovalec. Iz originalnih in veljavnih dokumentov je računalniški svetovalec preveril točnost podatkov (EMŠO, davčna številka, osebni podatki). Te podatke je pred tem v okviru dokumentacije kupec že predložil banki, vendar pa jih je bilo potrebno znova preveriti. Kupcu je izročil originalni račun.

3. obročno plačevanje

Kupec je podpisal tri izvode pogodbe o obročni prodaji, menično izjavo in menico ter prevzemnico za računalnik. Prav tako je svetovalec preveril iz originalnih dokumentov točnost podatkov ter izročil kupcu originalni račun. Kupec je pripravil fotokopijo osebnega dokumenta in davčne številke in zadnje tri plačilne liste.

Po končani montaži je svetovalec običajno po pošti oziroma osebno (odvisno od oddaljenosti računalniškega svetovalca) vrnil podjetju dva izvoda kreditne pogodbe oz. pogodbe o obročni prodaji (v primeru gotovinskega plačila tega ni), začasno garancijo, obrazec »Pregled in kontrola delovnega procesa«, obrazec »Problemi, nastali pri izvajanju delovnega procesa«, prevzemnico za računalnik, kopijo blagajniškega prejema, kopijo položnice. Položnico je uporabil za prenakazilo prejetega denarja podjetju. Tako se je podjetje izognilo tveganju, da bi veliki zneski



gotovine ostajali pri računalniških svetovalcih, in doseglo takojšnji priliv denarja na svoj račun.

### **5.3. NEPOSREDNA POŠTA IN KLICI NAVZVEN**

#### **5.3.1. Neposredna pošta**

Najprej naj opredelim pojem "neposredna pošta ali mailing". Neposredna pošta je običajno pismo z dopisom in konkretno ponudbo znanemu potencialnemu kupcu. Oboje (pismo in dopis) običajno vsebujeta ime in priimek potencialnega kupca. Torej je potencialni kupec ponudniku znan. Iz tega lahko sklepamo, da ima ponudnik o potencialnem kupcu tudi določene informacije. Na tej osnovi se lahko odločimo, komu poslati direktno pošto. Bazo potencialnih kupcev lahko določamo različno. Običajno so to kupci katerega od prodajnih artiklov podjetja ali pa interesenti za nakup. V okviru projekta Nov domači prijatelj je podjetje uporabilo več različnih tipov neposredne pošte, in sicer za kupce računalnika, za interesente za nakup računalnika in za ostale potencialne kupce.

Priprava neposredne pošte se je začela z oblikovanjem baze potencialnih kupcev, ki jo je bilo potrebno urediti za združevanje (merge), sledilo je fizično pripravljanje neposredne pošte. Na koncu pa je bil natisnjen še seznam potencialnih kupcev (ime in priimek, naslov in telefonska številka), za kasnejše nemoteno opravljanje klicev navzven. V uporabniškem programu SN pa se je v opombe označilo, katera neposredna pošta je bila kupcu poslana. Primer neposredne pošte - dopisa je prikazan tudi v *prilogi*.

#### **Neposredna pošta končnim kupcem**

Kdo je končni kupec, je določil operater po razgovoru s potencialnem kupcem, ki se je odzval na oglas ali pa ga je operater podjetja poklical v okviru akcije klicev navzven. Končni kupec je bil torej kupec, ki se je že odločil za nakup računalnika. Enkrat dnevno se je zanje pripravljala neposredna pošta v obliki pisem. Le-ta so vsebovala personaliziran dopis, prospekt računalnika Kamerat z osnovnimi tehničnimi podatki, dokumentacijo za plačilo in prospekt s ponubo tiskalnikov ter cenik dodatne ponudbe. Naj dodam, da se je v uporabniškem programu SN na koncu spremenil tudi status kupca (iz just ordered v sent to customer, op.p.).

#### **Neposredna pošta interesentom**

Tako kot končne kupce so na osnovi telefonskih razgovorov določali tudi interesente za nakup računalnika. Delili so jih na dve skupini. Na tiste, ki so bili dokaj odločeni, ampak se še niso dokončno odločili za nakup, in na tiste, ki so klicali le informativno, a zato niso bili nič manj pomembni.

Vse te označbe (končni kupec, interesent,...) so v podjetju vnašali v obliki kod. V katero skupino je potencialni kupec sodil, pa je bilo mogoče ugotoviti s pomočjo šifranta. Zanje so enkrat dnevno pripravljali neposredno pošto. Vsebina dopisa je bila prilagojena interesentom. Na njihovo željo so bile dodane tudi priloge (dokumentacija) in dodatna ponudba. Postopek priprave neposredne pošte je bil enak kot za končne kupce in se je izvajal istočasno.

### **Neposredna pošta ostalim**

Poleg redne dnevne neposredne pošte končnim kupcem in interesentov pa se je v okviru telefonskega studia pripravljala tudi ostala neposredna pošta s ponudbo računalnika Kamerate. Postopek priprave je bil enak, kot je opisano na začetku. Potreben je bil primeren dopis in vsebina kuverte. Baza potencialnih kupcev je bila različna. Vsekakor so bili to "potencialni kupci", ki se iz različnih vzrokov niso odzvali na oglas. Baza so bili lahko tudi kupci drugih proizvodov, ki jih je prodajalo podjetje, lahko so bili naročniki revije, lahko je bila to baza, ki jo je podjetje kupilo ali pa dobilo v zamenjavo. Naj omenim še to, da je akcija neposredne pošte uspešna, če se na pismo odzove 2-3% pozvanih kupcev.

### **5.3.2. Klici navzven**

Klici navzven ali "outbound oz. out wats" so tako kot običajno tudi pri tem projektu opravili v popoldanskih urah. Klicali so kupce oz. potencialne kupce izdelka. To delo so opravljali operaterji, ki so imeli že več izkušenj na področju komunikacije po telefonu in so delo dobro opravljali, poleg tega pa jim je bilo omogočeno tudi interno šolanje v individualni ali pa v skupinski obliki. Uspešnost dela so merili glede na delež uspešno opravljenih klicev. Merilo uspešnosti je določal vodja. Uspešni operaterji so bili temu primerno tudi nagrajeni.

Klicanje navzven je potekalo v boksu, kjer je operater kot pripomoček uporabljal računalnik, imel pa je tudi seznam potencialnih kupcev - v primeru večjega obsega neposredne pošte, ker je klice navzven v isti bazi opravljalo več operaterjev. Razgovor s kupcem je potekal s pomočjo računalniškega programa SN. Program SN je vseboval skripta in vprašalnik za klice navzven. Tako je lahko operater direktno vnašal rezultate razgovora. Hkrati pa je bila mogoča tudi statistika "up to date" in nova segmentacija kupca / kupcev. Program je tudi sam avtomatično spreminjal status kupcev. Vedno pa je bil možen vpogled v odgovore potencialnih kupcev po kateremkoli filtru (za posameznega kupca ali pa kumulativa).

### 5.3.2.1. Vrste klicev navzven

#### **Dnevni klici navzven**

To so bili klici navzven, in sicer vsak dan v popoldanskih urah. Operaterji so klicali končne kupce in interesente, ki niso vrnili izpolnjene dokumentacije, ali niso sporočili odločitve oz. se niso odzvali na neposredno pošto (interesenti). Direktna pošta se je izvajala po že zgoraj opisanem postopku. To klicanje navzven je bilo kontinuirano, saj se je izvajalo dnevno. Hkrati pa je bil to najboljši način, da so se operaterji učili in pridobivali izkušnje. Za podjetje pa je bil to tudi filter za določanje uspešnih operaterjev za opravljanje klicev navzven. Tako so bile odločitve glede kandidatov za eksterno šolanje lažje. Dnevni klici navzven so se izvajali v kombinaciji z direktno pošto.

#### **Klici navzven v izbrani bazi**

To so bili klici navzven glede na bazo, ki jo je določil vodja. Običajno so bile to akcije, zato so se klici navzven izvajali kampanjsko. To pomeni, da je večje število operaterjev klicalo vse v izbrani bazi. Baza se je določala na osnovi potencialnih kupcev, ki jih je za nakup navdušil oglas, vendar pa se iz različnih razlogov niso odločili za nakup (kreditno nesposobni, neprimerna ponudba, tehnično neustrezen računalnik, ipd.). Lahko pa je bila baza izbrana iz kupcev drugih proizvodov iz asortimana podjetja ali pa je bila kupljena, ipd. Klici navzven so se izvajali v kombinaciji z neposredno pošto ali pa brez nje.

### 5.3.2.2. Načini klicev navzven

Klici navzven so se opravljali na dva načina:

- Lahko so klicali "potencialne kupce", ki so dobili direktno pošto. Klice so opravili v nekem določenem času po tem, ko je bila direktna pošta odposlana. Optimalni čas od neposredne pošte do klicev navzven je bil med enim in dvema tednoma. V tem primeru je šlo za nadgradnjo neposredne pošte.
- Lahko so klicali kupce direktno iz baze, brez vnaprejšnje pisne predstavitve ponudbe. Takšna oblika klicev navzven je bila izjemno zahtevna, saj kupec prej o tem ni bil obveščen in mu je bilo po telefonu v nekem optimalnem času potrebno predstaviti ponudbo. Take vrste klicev navzven so izvajali le najboljši operaterji, ki so bili za uspeh tudi primerno nagrajeni. Potrebna je bila izjemna iznajdljivost in komunikativnost operaterjev po telefonu.

## **5.4. UPORABNIŠKI PROGRAM "SPREMLJANJE NAROČILA"**

Naj na kratko predstavim uporabniški program Spremljanje naročila (SN), ki je bil v prejšnjih točkah že večkrat omenjen. Ta program je bil izdelan izključno za ta projekt z namenom, spremljati posameznega kupca oz. naročilo. Program se je razvijal vzporedno s projektom. Baziral je na krovnem uporabniškem programu Prodaja, ki je bil namenjen vnašanju naročil. Vsako uro so avtomatično iz programa Prodaja prenesli vsa nova naročila v uporabniški program SN. Vsak kupec oz. naročilo je imel status, ki se je spreminjal skozi faze procesa naročila (just ordered, sent, canceled, finished, itd.).

SN je ponujal nešteto funkcij in operacij in ga je bilo vedno mogoče nadgraditi. Bistvo tega programa pa je bilo, da je lahko operater z njegovo pomočjo spremljal tako naročilo kot kupca. Celotna dokumentacija za posamezno naročilo se je lahko pripravila direktno iz programa (obvestila, naročilnica, kreditne pogodbe, menične izjave, ipd...). Znotraj programa je bil tudi načrt razpoložljivosti in zasedenosti računalniških svetovalcev, zato se je bilo mogoče z njegovo pomočjo dogovoriti tudi za montažo. Program je nudil še podporo za opravljane klicev navzven, imel pa je tudi skripta z anketo. Tako je bil vedno mogoč vpogled v kupčeve želje in probleme. Z njegovo pomočjo pa so lahko opravili tudi vso statistiko.

O tem uporabniškem programu bi bilo mogoče napisati več strani, vendar menim, da je za razumevanje delovanja programa dovolj splošni opis.

## **6. ANALIZA USPEŠNOSTI UVAJANJA PROJEKTA**

V prejšnjih poglavjih sem predstavil podjetje, v katerem je bil zamišljen, pripravljen in izveden projekt. Predstavil sem tudi vsebino projekta in prikazal njegovo praktično izvajanje. V šestem poglavju pa bom spregovoril o njegovih pozitivnih in negativnih straneh ter o predlogih za izboljšanje. Ob koncu poglavja pa še nekaj besed o tem, kako naj se po mojem mnenju podjetje loteva takšnih in podobnih projektov v bodoče.

V drugem poglavju sem predstavil osnove teorije projekta in projektnega vodenja. Kot sem že omenil, projekt, ki sem ga predstavil v diplomskem delu, v praksi ni bil pripravljen po teoretskih okvirih, ampak se je pripravljala in izvajala bolj v povezavi s preteklimi izkušnjami podjetja. Tako tega primera ne moremo označiti kot "šolski primer". Kljub vsemu pa lahko poiščemo neke vzporednice med projektom in teorijo.

Podjetje Enter d.o.o. je matrična projektna organizacija. Ima dualna vozlišča, saj projekti znotraj sistema uporabljajo funkcijske enote podjetja: računovodstvo,

nabavo, marketing, oddelek za odpremo, telefonski studio, itd. Kot je značilno za matrično projektno organizacijo, se tako pojavlja dvojna odvisnost in dvojna odgovornost med funkcijskimi organizacijskimi enotami in projektno organizacijo. Pojavi se problem, da funkcijske enote niso prepričane, če so odgovorne za izvedbo določenih aktivnosti, in problem, komu so za le-te aktivnosti ljudje znotraj enot odgovorni – vodji projekta ali funkcijskim enotam. Težava je tudi v tem, komu je projektni vodja podrejen. Vse to je značilno za podjetje Enter d.o.o.

V podjetju Enter d.o.o. obstajajo glavni sistem, sistem izvajanja in sistem skrbništva. Skrbnik je dejansko idejni vodja projekta, ki stalno spremlja potek uvajanja projekta. Glavni sistem je uprava podjetja, kjer so sprejeli ključne odločitve za projekt in ga odobrili. Sistem izvajanja pa je tim v okviru projekta Nov domači prijatelj.

Glede na vrste projektov pa sem opazil, da gre za deterministični projekt interne narave. Projekt je prej kompleksen kot enostaven. Glede na to, da gre za projektno usmerjeno podjetje, je moje mnenje, da projekt lahko uvrstimo med projektne procese.

## **6.1. POZITIVNE STRANI PROJEKTA**

Podjetje je s projekti, ki jih je izvajalo v preteklosti, pridobilo know-how za projekte na področju trženja z neposrednim odzivom. Tako v podjetju ni bilo potrebno večje dodatno izobraževanje. Z izvajanjem in razvijanjem tega projekta so na tem področju pridobili nove izkušnje zlasti, kako narediti oglas v obliki spota za proizvod večje vrednosti, kako v kratkem času pritegniti pozornost kupca za izdelek, ki ga običajno kupi v trgovini po predhodnem ogledu, kako oblikovati dopise direktne pošte glede na segmentacijo in še mnogo drugega. Ta prodajni artikel – računalnik se je bistveno razlikoval od proizvodov, s katerimi so se v podjetju ukvarjali do tedaj.

V podjetju so izkoristili že obstoječo organizacijo oddelka za odpremo pošiljk, telefonskega studia in produkcijo. Ne samo da so za projekt uporabili že obstoječe oddelke v podjetju, projekt je zahteval tudi sodelovanje in povezovanje med oddelki, poleg tega pa lahko rečem, da je pozitivno vplival na razvoj posameznega oddelka, tako z vidika izkušenj in znanja, kot tudi števila zaposlenih.

V podjetju so do tedaj imeli izkušnje z izdelki nižjega cenovnega razreda. Tokrat pa so prvič prodajali izdelek, vreden dvesto tisoč tolarjev. Za podjetje je bila to izjemna izkušnja, saj so se potencialni kupci odzivali popolnoma drugače kot prej.

Glede prodaje lahko rečem, da je bila uspešna, saj je bila v primerjavi s podjetji, ki se ukvarjajo z maloprodajo, precej večja. Število prodanih računalnikov mesečno pa je poslovna skrivnost podjetja. Seveda je treba upoštevati, da je za podjetje velik

strošek tudi zakup medijskega časa in produkcija spota. Teh stroškov maloprodajna podjetja nimajo. Ocenjujem, da je bila mesečna prodaja uspešna in je iz meseca v mesec rasla. Po mojem mnenju bi bilo potrebno dosti več energije vložiti v zmanjšanje stroškov produkcije in medijskega časa.

Pozitivna stran projekta pa je vsekakor način oz. pristop do prodaje računalnika. Konkurenčna podjetja na takšen pristop (neposredna prodaja s pomočjo televizije) niso bila pripravljena. Konkurenca je seveda obstajala in je bila močna, vendar pa bi podjetje tovrstno prodaje lahko izkoristilo kot konkurenčno prednost. Poleg tega je imelo podjetje že pripravljeno organizacijsko strukturo za izvedbo tega projekta in jo je lahko le prilagodilo specifični projekta. Pojavile so se le nove oblike in načini sodelovanja med posameznimi deli organizacijske strukture. Prav tako so v podjetju pazili, da projekt ni postal organizacija znotraj organizacije, saj stremijo k maksimalni izkoriščenosti funkcijskega dela organizacije.

V okviru telefonskega studia, ki je že pred vpeljavo projekta Nov domači prijatelj imel definirano organizacijsko strukturo, se je oblikoval nov oddelek. Lahko bi rekli, da je šlo za telefonski studio znotraj telefonskega studia. Znotraj oddelka so oblikovali oddelek, ki je bil organizacijsko in funkcijsko podoben oddelku.

Z uvedbo tega projekta pa je podjetje pridobilo tudi nove kupce v bazi podatkov.

## **6.2. NEGATIVNE STRANI PROJEKTA**

Bistvena negativna stran projekta je po mojem mnenju ta, da je ves riziko celotnega projekta prevzelo podjetje Enter d.o.o.. Kljub temu, da je izvedba v večji meri slonela na ramenih Enter d.o.o., je bilo za projekt potrebnih več partnerjev. V končni fazi so imeli vsi udeleženci koristi od uspeha projekta; tako dobavitelj računalnikov, kot ponudnik internetnih storitev, kot dobavitelji dodatne ponudbe.

V podjetju so naredili največjo napako pri oceni prodaje računalnikov za prve tri mesece. Tako so bili kompleten poslovni načrt, kot tudi kalkulacije in prvo naročilo narejeni na osnovi slabo ocenjene prodaje. Nastala je prevelika razlika med številom interesentov in številom dejanskih naročil, kar pa je pripeljalo do zaloge računalnikov. To pa je bilo tudi veliko finančno breme za podjetje. Lahko bi rekel, da je šlo v tem primeru za šolski primer napetega postavljanja ciljev (večji cilji, kot jih lahko dosežemo), ki ima za posledico prevelike zaloge in demotivacijo zaposlenih. Tako je bilo tudi pri tem projektu.

Tu bi bilo primerno omeniti, da je bila tržna raziskava telefonskega studia po mojem mnenju napačno zasnovana, oz. je temeljila na neprimerno izbrani ciljni skupini. Izbrani so bili kupci videokaset za otroke (o.p.: to je proizvod iz Tv- trgovine).

Videokasete za otroke bi bile sicer primerna ciljna skupina za raziskavo, vendar pa ne kupci teh kaset, saj so bili v povprečju stari 50 let.

V podjetju so predvidevali, da bo brezplačen dostop do interneta (omejeno število ur) za potencialne kupce zelo zanimiv in bo povečal perceptivno vrednost (percieved value) proizvoda. Vendar pa se je v kasnejših analizah izkazalo, da kupcem to ne pomeni veliko, saj so bili kupci običajno družine s šoloobveznimi otroki, ki pa imajo že možnost brezplačnega dostopa do interneta preko Arnesa. Računalnik je bil primeren samo za začetnike, kar je avtomatično zmanjšalo ciljno skupino. Podjetje je sicer omogočilo možnost nadgradnje, vendar pa le-ta za kupce ni bila ugodna oz. je bil znesek kreditiranja dogovorjen le za dvesto tisoč tolarjev, torej za osnovno ponudbo.

Mogoče je bil tudi začetek projekta neprimerno izbran. Podjetje je projekt uvedlo v začetku poletja, pred dopusti in na koncu pouka. Potencialni kupci so takrat varčevali za dopust in so nakup preložili za obdobje po dopustu. Tako so pokazale analize. Dolgoročno pa je bil začetek kampanje neprimeren, ker je v zadnjem letu v svetu računalniška industrija v recesiji (zmanjšanje zaposlenih in dobička).

Oddelek za odpremo pošilk in telefonski studio nista bila na isti lokaciji, kar je oteževalo pretok informacij in je zahtevalo dodatno delo s pripravljanjem in pošiljanjem dokumentacije. Tako je bilo tudi več možnosti napak in dodatnih problemov, zaradi oddaljenosti (cca. 50 km) pa se je tudi zgodilo, da je bil čas med naročilom in montažo daljši.

Organizacijska struktura podjetja je že zaradi preteklih izkušenj uvajanja novih projektov primerna. Vendar pa se je, kot sem že omenil v tem poglavju, pojavil problem dvojne odvisnosti in dvojne odgovornosti. Prav tako je bila težava v tem, komu je projektni vodja podrejen, s tem v povezavi pa se je pojavil tudi problem kompetenc, odgovornosti in avtoritete (o tem več v zaključku).

### **6.3. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE UVAJANJA NOVIH PROJEKTOV**

Ker je podjetje Enter d.o.o. projektna organizacija, je pričakovati, da bo podjetje nadaljevalo z uvajanjem novih projektov. Večino projektov, ki so jih v podjetju zasnovali doslej, je bilo uspešnih in z vsakim so pridobili nova spoznanja. Enako velja tudi za projekt Nov domači prijatelj.

V bodoče predlagam, da naj se podjetje odloča za projekte manjšega obsega. S tem mislim na projekte, ki ne bodo ponujali proizvodov cenovnega razreda, kot je računalnik. Prav tako pa je bolje uvajati projekte, ki bodo pomenili za podjetje manjše finančno breme. Tako z vidika zaloga, produkcije, zagonskih sredstev za projekt (financiranje projekta), financiranja kupcev, ipd. V primeru, da se podjetje zopet

odloči za projekt takšnega obsega, menim, da naj ga zastavi na način, ki bo manj ambiciozen in bo prinašal dobiček na dolgi rok, saj ga takoj v zagonu ni mogoče pričakovati.

Podjetje ima v lasti velik telefonski studio. Zato bi lahko razmislili, da se novih projektov lotijo pilotno, podobno kot televizija testira nove oddaje. V telefonskem studiu lahko oblikujejo manjšo skupino operaterjev, ki bi izvedla simulacijo projekta na konkretnih kupcih s konkretnimi ponudbami. Tako bi lahko preprečili kasnejša presenečenja. Primer: suhi test oz. dry test (ponudba pred naročilom proizvodov), ponudba testne količine proizvodov, ipd.

Pred začetkom projekta bi bilo potrebno razmisliti, kako bi formirali skupino operaterjev v telefonskem studiu; ali bi bilo bolje oblikovati skupino operaterjev, ki bi izvajala naloge samo za določen projekt, ali pa bi naloge projekta izvajali vsi operaterji. V primeru projekta Nov domači prijatelj se je oblikovala skupina operaterjev.

Prav tako menim, da bi bilo za podjetje bolje, če bi v bodoče del rizika za projekt prevzeli tudi poslovni partnerji. Seveda pa bi moralo podjetje sprejeti dejstvo, da bodo verjetno za prevzeti rizik poslovni partnerji želeli tudi del dobička.

Ker je organizacijsko podjetje Enter d.o.o. primerno za izvajanje projektov (matrična projektna organizacija), je po mojem mnenju smiselno uvajati v podjetje projekte, organizacijsko podobne že obstoječim, kajti z manjšimi modifikacijami že obstoječe strukture je rizik manjši in s tem je tudi verjetnost za neuspeh manjša. Razumljivo pa je, da bodo vsebinsko drugačni.

## **7. SKLEP**

Projekti, projektno vodenje, delo v projektu in še vse, kar je v zvezi s projekti, je v zadnjem obdobju vse bolj nujno za rast in razvoj podjetja. Temu je tudi namenjeno čedalje več literature na to temo. Dandanašnji tempo sprememb v organizacijah pa zahteva tudi hitro zasnovo in izvedbo projekta, predvsem pa takojšnjo reakcijo na potrebe okolja in s tem tudi takojšnjo spremembo oz. modifikacijo projekta.

Projekt Nov domači prijatelj je po mojem mnenju prav takšen. Projekt je bil v osnovi kvalitetno zasnovan, vendar pa sta se trg in konkurenca odzvala precej drugače, kot so pričakovali v podjetju.

Projekt je bil zastavljen kot kontinuiran projekt, vendar pa je podjetje zanj postavilo testno obdobje šestih mesecev. Po koncu tega obdobja naj bi se v podjetju odločili,



ali projekt nadaljevati (stalni projektni proces; kontinuiran) ali pa ga zaključiti (enkraten projekt). V diplomskem delu sem obravnaval projekt v prvih štirih mesecih njegovega izvajanja, saj podatkov za daljše obdobje podjetje ni bilo pripravljeno posredovati.

Projekt je poleg projektnega tima, ki se je od začetka pa do konca prvega četrletja kadrovsko precej okrepil, koristil tudi notranje storitve podjetja (komerciala, računovodstvo, kadrovska služba, itd...). Del projekta pa so izvajali zunanji sodelavci - na primer servis proizvodov.

Menim, da je podjetje Enter d.o.o. tipična projekta organizacija, in sicer matrična projektna organizacija. V podjetju in seveda v projektu je moč zaslediti dvojno odvisnost med funkcijskimi organizacijskimi enotami in projektno organizacijo, temu posledično pa se pojavljajo dualna vozlišča.

Podjetje Enter d.o.o. je projekta organizacija (podjetje), ki nima problemov pri uvajanju novih projektov, saj ima na tem področju že veliko izkušenj. Tako ima podjetje bistveno prednost pred podjetji, ki uvajajo projekte v že obstoječe neprojektne organizirane organizacije.

Večina projektov je v tem projektno usmerjenem podjetju kontinuiranih. Nekateri projekti pa so bili zaključeni zaradi neuspešnosti, vsi uspešni projekti (kontinuirani) pa so se potem prenesli na trge dežel vzhodne Evrope.

Eden izmed problemov, na katerega pa bi kljub vsemu v podjetju morali biti bolj pozorni, pa je po mojem mnenju to, komu je projektni vodja podrejen. Je podrejen funkcijskemu vodji, skrbniku projekta, managementu? Formalno je projektni vodja podrejen managementu, v praksi pa se izkaže, da je podrejen vsem zgoraj naštetim, kar posledično privede do konflikta interesov.

Tu gre tudi omeniti problem kompetenc, odgovornosti in avtoritete. Avtorji v literaturi pogosto navajajo, da so za uspešno izvajanje procesa vodenja potrebne vse tri lastnosti. V podjetju Enter d.o.o. se je včasih pojavil problem podeljevanja kompetenc. Avtorji opozarjajo, da se brez kompetenc težje pridobi avtoriteto. Prav tako pa se je na začetku pojavil problem dvojne odgovornosti. To se je pokazalo predvsem v tem, da so bile funkcijske organizacijske enote prepričane, da niso odgovorne za izvedbo določenih aktivnosti.

Konkurenca na področju računalništva in informatike je na našem tržišču precejšnja. Podjetje Enter d.o.o. se je zato pri oblikovanju ponudbe odločilo za kombinacijo privlačne ponudbe, ugodne cene, dobrih plačilnih pogojev ter dostave in montaže

računalnika. Bistvena konkurenčna prednost pa je bil način prodaje, saj takšnega pristopa prodaje računalnikov na našem trgu kupci niso bili vajeni.

Prednost za podjetje je tudi predvideno povečana uporaba domačih računalnikov, kar pa posledično prinese večje povpraševanje, zlasti v najnovejšem obdobju interneta in sodobnih telekomunikacij. Pri tem je podjetje upoštevalo raziskave RIS-a in lastnega telefonskega studia. Ne smemo pa pozabiti na krizo panoge na področju računalniške proizvodnje v svetu. Ta dejavnik bi morali v podjetju pri snovanju projekta bolj upoštevati.

S tem projektom je podjetje Enter d.o.o.:

- pridobilo novo obsežno bazo podatkov kupcev (za predstavitev dodatne ponudbe, proizvodov iz ostalih projektov, ponudbe zunanjih naročnikov, itd...),
- pridobilo izkušnje pri projektih s proizvodi večjih vrednosti,
- izpopolnilo obstoječe kadre in pridobilo nove,
- nadgradilo informacijsko tehnologijo podjetja,
- oblikovalo nov oddelek znotraj že obstoječega oddelka (telefonski studio),
- pridobilo nove poslovne partnerje, ki so mu omogočali snovanje novih projektov,
- razširilo področje trženja z neposrednim odzivom,
- izpopolnilo logistiko podjetja (distribucijo in oblikovanje mreže računalniških svetovalcev).

Neizpodbitno je, da so v podjetju Enter d.o.o. s tem projektom nameravali zagotoviti rast in razvoj podjetja – to je bil njihov osnovni namen. Nekateri projekti večjega obsega bodo v bližnji prihodnosti zašli v krizo, zato so se začeli pravočasno pripravljati, da jih bodo nadomestili. S projektom Nov domači prijatelj so želeli nadgraditi in nadomestiti TV - trgovino. Če jim je to uspelo, pa je po tem kratkem obdobju težko soditi.

## LITERATURA

1. Bizjak Franc: Tehnološki in projektni management. Nova Gorica: Grafika Soča, 1996. 208 str.
2. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
3. Hauc Anton: Projektni management. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1995. 66 str.
4. Hauc Anton: Projekti v organizacijah združenega dela. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1982. 298 str.
5. Jutkins Ray: Power Direct Marketing. How to Make It Work for You. Lincolnwood (Chicago) Illinois: NTC Bussiness Books, 1994.
6. Kotler Philip: Marketing Management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
7. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: EF, 1997. 243 str.
8. Operativni Management. Ljubič Tone, ur., Projektni management – Vodenje projektov. Kranj: Moderna organizacija, 1995. 483 str.
9. Rant Marko, Jeraj Miro, Ljubič Tone: Vodenje projektov. Radovljica: POIS, 1995. 276 str.
10. Rozman Rudi: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

## VIRI

1. RIS 99, Raba interneta v Sloveniji. Ljubljana, 1999
2. Raziskava telefonskega studia podjetja Enter d.o.o., marec 2000.
3. Predstavitev podjetja Enter d.o.o.; predstavitvena mapa poslovnega sistema.
4. Predstavitev projekta Nov domači prijatelj; Enter d.o.o., 2000.
5. Kavčič Slavka: Poslovodno računovodstvo; zapiski predavanj. Ljubljana, 1998.

6. Slovenija in Evropska unija: [www. evropska-unija.si/Evropska\\_unija/](http://www.evropska-unija.si/Evropska_unija/)
7. Bosna in Hercegovina: [www.bosnet.org/aclub/bosna/bosna\\_index.htm](http://www.bosnet.org/aclub/bosna/bosna_index.htm)

## **PRILOGA 1: PRIMER NEPOSREDNE POŠTE**

01.06.2000

Spoštovani gospod Miha Krajnc,

**Vaša odločitev za domači računalniški paket Kamerat je prava in veseli nas, da ste izbrali prav ta paket.**

Izbrali ste nakupne pogoje 24 obrokov po 9.990 tolarjev, za kar vam pošiljamo vso potrebno dokumentacijo za ureditev posojila.

Da boste tem lažje in čim hitreje izpolnili potrebne formularje, smo vam pripravili preprosta navodila, ki vam bodo olajšala pot do kredita. Sledite jim in prihranili si boste čas.

Izpolnjeno dokumentacijo vrnite na naš naslov (Enter d.o.o., Slovenska cesta 15, 1000 Ljubljana) najkasneje do **21.06.2000**.

Za vsa vprašanja in dodatne informacije vam je na voljo naša telefonska številka 01 45 35 956.

**Zato ne odlašajte in pokličite! Skupaj bomo našli pravi odgovor!**

Želimo vam prijeten dan,

**ENTER d.o.o.**

**Nov domači prijatelj**

Izvršni direktor  
Mitja Pečnik

\*Gospod Miha Krajnc, dovolite, da vas opozorimo na dodatne informacije o tiskalnikih, ki vam jih prilagamo!

**P.S.:**  
**Kamerat bo kmalu pri vas doma!**

## PRILOGA 2: VPRAŠALNIK O PONAŠANJU ZADOVOLJSTVU

Ime in priimek: \_\_\_\_\_

Naslov: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Dober dan želim! \_\_\_\_\_ pri telefonu. Kličem iz službe za odnose s kupci podjetja Enter d.o.o. in sicer v zvezi z računalnikom Kamerat, ki ste ga kupili pri nas.

Ali vas lahko zmotimo za trenutek?                      DA                      NE  
Če DA nadaljuj z vprašanjem 1., sicer je ankete konec.

1. Kako ste z računalnikom zadovoljni?

- a) nisem zadovoljen
- b) srednje zadovoljne
- c) sem zadovoljen

Če a) nadaljuj z vprašanjem 2, sicer nadaljuj pri vprašanju 3!

2. Ali vas lahko vprašam zakaj?

- a) nima slovenskih Windowsow
- b) ni MS Worda, Excela, oziroma Lotusa ne pozna
- c) ni dovolj hiter
- d) monitor ni dovolj kakovosten
- e) ni tiskalnika
- f) drugo \_\_\_\_\_

3. Kaj vas je pritegnilo k ponudbi?

- a) blagovna znamka
- b) dobra konfiguracija za PC
- c) računalniški paket + internet
- d) plačilni pogoji
- e) cena paketa
- f) montaža na domu
- g) možnost zaslužka s klikanjem
- h) drugo \_\_\_\_\_

4. Kako ste bili zadovoljni z našim računalniškim svetovalcem – strokovnostjo, prijaznostjo, nastop, ustrežljivost, jasnost razlage...?

1

2

3

4

5

Najlepša hvala za vaš čas. Še naprej vam želim lep dan. Nasvidenje / Lep pozdrav.