

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

IGOR PUŠNAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRENOVA PROCESA PRODAJNIH AKCIJ OB
UVEDBI NOVE PROGRAMSKE REŠITVE;
PRIMER MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA**

Ljubljana, september 2008

IGOR PUŠNAR

IZJAVA

Študent Igor Pušnar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Jurija Jakliča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.9.2008

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| Uvod | 1 |
| 1. Neposredno trženje na podlagi baze podatkov in CRM..... | 2 |
| 1.1 Neposredno trženje na podlagi baze podatkov | 3 |
| 1.2 CRM..... | 4 |
| 1.2.1 CRM: strategija in tehnologija..... | 5 |
| 1.2.2 Dejavniki uspešnosti CRM-ja..... | 6 |
| 1.2.3 Področja CRM-ja | 7 |
| 1.4 Načini uporabe trženja na podlagi baze podatkov in CRM..... | 9 |
| 1.4.1 Identifikacija najboljših odjemalcev | 9 |
| 1.4.2 Pridobivanje novih odjemalcev..... | 10 |
| 1.4.3 Spodbujanje nakupov | 10 |
| 1.4.4 Potrditev odjemalčeve odločitve..... | 10 |
| 1.4.5 Navzkrižna prodaja | 10 |
| 1.4.6 Prilagojeno komuniciranje z odjemalci..... | 11 |
| 1.4.7 Diskretna komunikacija..... | 11 |
| 1.4.8 Raziskave o kupcih, izdelkih in trgu | 11 |
| 2 Prenova poslovnih procesov | 11 |
| 2.1 Poslovni proces | 12 |
| 2.2 Modeliranje poslovnih procesov..... | 13 |
| 2.3 Prenova poslovnih procesov | 15 |
| 2.3.1 Pristopi k prenovi poslovnih procesov | 16 |
| 2.3.2 Cilji prenove | 17 |
| 2.3.3 Potek prenove poslovnih procesov | 19 |
| 2.3.4 Dejavniki prenove | 20 |
| 3 Primer prenove poslovnih procesov | 22 |
| 3.1 Projekt prenove prodajnih akcij v Mladinski Knjigi Založbi d. d. | 22 |
| 3.1.1 Opis podjetja Mladinska Knjiga Založba d.d. | 22 |
| 3.1.2 Opis problematike | 23 |
| 3.1.3 Projekt prenove kreiranja prodajnih akcij | 23 |
| 3.1.4 Projektni tim | 24 |
| 3.2 Analiza obstoječega stanja | 25 |
| 3.2.1 Podatkovni model | 25 |
| 3.2.2 Procesni model..... | 28 |
| 3.2.3 Analiza procesov kreiranja prodajnih akcij | 32 |
| 3.3 Bodoči poslovni proces | 33 |
| 3.3.1 Model novega procesa..... | 33 |
| 3.3.2 Razlike med procesi | 34 |
| 3.4 Uvedba nove programske rešitve..... | 36 |
| 3.4.1 Stara programska rešitev | 36 |
| 3.4.2 Nova programska rešitev | 37 |
| Sklep | 40 |
| Literatura in viri | 41 |

KAZALO SLIK:

| | |
|--|-----------|
| <i>Slika 1: Odvisnost CRM strategije, organizacijske strukture in tehnologije.....</i> | <i>6</i> |
| <i>Slika 2: Tri področja CRM-ja.....</i> | <i>8</i> |
| <i>Slika 3: Shematski prikaz poslovnega procesa.....</i> | <i>12</i> |
| <i>Slika 4: Temeljni cilji prenove.....</i> | <i>18</i> |
| <i>Slika 5: Razširjen Leavittov diamant.....</i> | <i>20</i> |
| <i>Slika 6: Podatkovni model.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Slika 7: Procesni model – Splošna prodaja.....</i> | <i>29</i> |
| <i>Slika 8: Procesni model – Knjižni Klub.....</i> | <i>31</i> |
| <i>Slika 9: Procesni model – želeno stanje.....</i> | <i>34</i> |
| <i>Slika 10: Uporabniški vmesnik - LIBRIS.....</i> | <i>37</i> |
| <i>Slika 11: Tehnična arhitektura rešitve.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Slika 12: Prikazno okno v predlagani programski rešitvi.....</i> | <i>39</i> |

KAZALO TABEL:

| | |
|--|-----------|
| <i>Tabela 1: Primerjava množičnega trženja in trženja po načelu eden-za-enega.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Tabela 2: Katalog podatkov.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Tabela 3: Proces kreiranja prodajnih akcij – Splošna prodaja.....</i> | <i>30</i> |
| <i>Tabela 4: Proces kreiranja prodajnih akcij – Knjižni Klub.....</i> | <i>32</i> |

Uvod

Sodoben poslovni svet se je v zadnjih nekaj letih precej spremenil. Spremembe se kažejo predvsem v vse večji in močnejši konkurenci na trgu, kar lahko pripišemo skrčevanju poslovnih ciklov, manjši diferenciaciji izdelkov in storitev ter vedno več znanju, ki tudi samo po sebi postaja blago. Spremembe v poslovnem svetu se kažejo tudi na ravni posamezne organizacije. Pod pritiskom zunanjih sil so organizacije prisiljene v spreminjanje svoje strukture. Globalizacija, konsolidacija, e-poslovanje, partnerstva, virtualne organizacije in razširjene verige vrednosti so razlogi, da organizacije postajajo vedno bolj kompleksne, velike in neobvladljive, obenem pa trgi vedno bolj mednarodni, kjer lokalni ponudniki nimajo več zajamčenega tržnega deleža (Burlton, 2001, str. 11–35).

Na spremembe v sodobnem poslovnem svetu se organizacije lahko ustrezno pripravijo, pri tem pa jim je v veliko pomoč uporaba informacijske tehnologije. Pravilna raba ustreznih informacij lahko organizacijam prinese konkurenčno prednost v smislu boljšega poznavanja trga in s tem možnosti personifikacije in individualizacije svoje ponudbe. Sposobnost organizacije, da izstopi iz množice ponudnikov, je ključnega pomena za uspešnost poslovanja organizacije (Kovačič & Bosilj-Vukšič, 2005, str. 13). Informatizacija poslovanja omogoča in hkrati od organizacije zahteva spremenjen način poslovanja, če naj sploh ima pozitiven učinek, zato je poleg informatizacije poslovanja potrebna tudi prenova le-tega (Kovačič & Bosilj-Vukšič, 2005, str. 233).

Eno izmed področij, kjer v zadnjih letih opazimo porast uporabe informacijske tehnologije je tudi trženje. Organizacije lahko z uporabo kakovostnih informacij učinkoviteje izvajajo trženje svojih proizvodov in storitev. Na podlagi informacij, ki jih imajo o svojih obstoječih ali potencialnih odjemalcih shranjene v bazi podatkov, lahko organizacije le-te bolje segmentirajo in jim prilagodijo svojo ponudbo (Kotler, 2004, str. 3). Organizacije se tudi vedno bolj zavedajo pomembnosti grajenja dolgoročnih odnosov z odjemalci. Skrbno negovanje in upravljanje odnosov z odjemalci ima pozitivne posledice za obe strani, tako za odjemalca kot tudi za organizacijo. Upravljanje odnosov z odjemalci oziroma CRM (angl. *Customer Relations Management*) postaja vedno bolj popularno med organizacijami, ki želijo izstopati iz množice konkurentov v očeh kupcev (Kotler, 2004, str. 53). Njegovo uspešno uporabo omogoča prav tehnološki razvoj informacijske tehnologije, ki omogoča zbiranje, analiziranje in uporabo velikih količin podatkov, ki so nujni del sistema CRM.

Namen diplomskega dela je opredeliti prenovu poslovnih procesov ter prikazati njeno vlogo pri vpeljavi trženja na podlagi baze podatkov in CRM-ja. V teoretičnem delu bom predstavil trženje na podlagi baze podatkov in CRM ter njun potencialni doprinos k uspešnosti poslovanja organizacije. Ker je z uvajanjem CRM-ja v poslovanje prisotna tudi potreba po prenovi poslovanja, bom obravnaval tudi poslovne procese, modeliranje le-teh ter njihovo prenovu. V praktičnem delu bom prikazal uporabo prenove poslovnih procesov

za potrebe neposrednega trženja in CRM-ja na primeru konkretnega projekta prenove poslovnih procesov. Cilj diplomskega dela je bralcu predstaviti koncepte sodobnega trženja ob podpori informacijske tehnologije ter rabi le-te za potrebe upravljanja odnosov z odjemalci. Poleg tega želim bralcu tudi predstaviti poslovne procese, pomembnost njihovega razumevanja ter postopek njihove prenove. Na praktičnem primeru si bo lahko bralec lažje in bolje predstavljal, kako prenova izgleda v praksi.

Diplomsko delo je razdeljeno na več vsebinsko smiselno zaokroženih poglavij. V prvem poglavju sem opredelil koncepta neposrednega trženja na podlagi podatkovne baze ter upravljanja odnosov z odjemalci. V tem poglavju sem tudi razložil možnosti uporabe omenjenih konceptov ter prednosti, ki jih prinašata.

Drugo poglavje je namenjeno prenovi poslovnih procesov. Najprej opredelim poslovni proces in njegove sestavine. Opišem tudi modeliranje poslovnih procesov, ki je zaradi njihove kompleksnosti zelo uporabno za boljše razumevanje poslovnih procesov. Poglavje nadaljujem s prenovno poslovnih procesov.

V tretjem poglavju bom kot primer obravnaval podjetje Mladinska Knjiga Založba d.d. Predstavil bom projekt prenove prodajnih akcij in uvedbo nove programske rešitve, kot podporo izvajanju prenovljenega procesa, kjer sem aktivno sodeloval v projektnem timu.

1. Neposredno trženje na podlagi baze podatkov in CRM

Sodobni trg, na katerem poslujejo organizacije, postaja vedno bolj zasičen, boj za odjemalce pa je vedno težji, saj je konkurenca na trgu vedno močnejša. V preteklosti so si organizacije medsebojno konkurirale predvsem z nižanjem cene, danes pa so vedno bolj izenačene med seboj glede cene in kvalitete ponujenih izdelkov ter storitev. Prav zaradi tega številne organizacije iščejo konkurenčno prednost v personifikaciji svoje ponudbe (Burlton, 2001, str. 11). V ta namen skušajo spoznati svoje odjemalce in njihove nakupne navade. Z zadostnimi informacijami o odjemalcih jih organizacije lahko ustrezno segmentirajo in spoznajo njihove potrebe z namenom boljšega zadovoljevanja le-teh (Kotler, 2004, str. 2). Organizacijam je, bolj kot enkratna prodaja, postalo pomembno grajenje dolgoročnega odnosa z odjemalcem, koristi od tega razmerja pa imata obe strani. Organizacija na dolgi rok poveča poslovanje in donosnost, odjemalec pa v zameno dobi koristi v smislu boljšega zadovoljevanja potreb, saj mu organizacija pravi izdelek/storitev ponudi ob pravem času in na pravi način (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004, str. 283). Nahajamo se torej v obdobju, v katerem v središču poslovanja organizacij ni več izdelek oziroma storitev, temveč odjemalec.

Osredotočenost na odjemalca pomeni, da morajo organizacije spoznati svoje odjemalce, vedeti kaj želijo, predvsem pa morajo vedeti, kako jim ustreči. Če želijo spoznati svoje odjemalce, morajo o njih vedeti čim več. Sodobna informacijska tehnologija organizacijam omogoča zbiranje, analiziranje in uporabo podatkov o odjemalcih, shranjenih v bazi podatkov. V nadaljevanju bom obravnaval uporabo baz podatkov o odjemalcih za namene neposrednega trženja in CRM-ja.

1.1 Neposredno trženje na podlagi baze podatkov

Kotler (2004, str. 53) opredeli trženje na podlagi baze podatkov kot postopek grajenja, vzdrževanja in uporabe baz podatkov o odjemalcih v namene komuniciranja, menjave in graditve odnosov, za neposredno trženje pa pravi, da je namen le-tega grajenje dolgoročnega odnosa z odjemalcem (Kotler, 2004, str. 620).

Jackson in Wang (povzeto po Trojar, 2004, str. 2) navajata opredelitev trženja na podlagi baze podatkov kot tržno metodo, ki temelji na odjemalcih, je podprta z informacijami in dolgoročno usmerjena.

Trženje na podlagi baze podatkov je tehnika trženja, pri kateri uporabimo vse razpoložljive vire informacij z namenom izboljšanja trženjskih aktivnosti (DB – Marketing, 2007).

Iz zgornjih definicij je razvidno, da je osnova za trženje na podlagi baze podatkov skupek podatkov, shranjenih v bazi, ki lahko za podjetje pomeni konkurenčno prednost, če je dobro izdelana in pravilno uporabljena.

Koristi neposrednega trženja obstajajo tako za odjemalce kot tudi za podjetje.

Najpogostejše koristi za odjemalce so (Kotler, 2004, str. 621):

- Nakupovanje od doma je zabavno, ugodno in brez živčnosti.
- Primerjanje med izdelki je možno že s samim listanjem po katalogih ali s klikanjem.
- Za razpoložljive izdelke in storitve izvedo na lahek način.
- Odjemalci lahko blago naročijo zase in za druge.
- Izognejo se nepotrebni izgubi časa in denarja, saj se jim ni treba peljati do trgovine in stati v vrsti.

Koristi za prodajalce so (Kotler, 2004, str. 621):

- Odjemalce lahko segmentirajo ter tako oglasna sporočila prilagodijo posameznemu segmentu odjemalcev.
- S pomočjo podatkov o odjemalcih lahko podjetje posebej oglasna sporočila.
- Z vsakim odjemalcem lahko zgradi trajen odnos.
- Sporočila so bolj brana, ker jih pošljejo le tistim možnim odjemalcem, ki jih izdelek zanima.
- Stroški trženjskih akcij predstavljajo veliko finančno breme, z neposrednim trženjem pa je odziv na akcije večji in posledično trženjska akcija bolj rentabilna.
- Neposredno trženje omogoča preizkušanje alternativnih medijev in sporočil pri iskanju pristopa, ki bo najbolj stroškovno učinkovit.
- Ponudba in trženjska strategija sta manj na očeh konkurence.
- Odzivi trženjskih akcij so merljivi in lahko je ugotoviti, katere so bile najdonosnejše.

1.2 CRM

V 90-ih letih prejšnjega stoletja se je prvič pojavil koncept upravljanja odnosov s strankami – CRM – kot nekakšen naslednji korak trženja na podlagi baze podatkov. Postal je takojšnji hit pri mnogih organizacijah, ki pa so kmalu ugotovila, da sicer logični koncept ponavadi ne predstavlja celovite rešitve za vse organizacije. Tooker (2004, str. 37) ugotavlja, da je CRM reakcijska trženjska metodologija, kar pomeni, da se organizacija odzove na povpraševanje odjemalca. Na podlagi njegovih želja, mu pripravi ustrezno ponudbo. Trženje na podlagi baze podatkov pa je proaktivna trženjska metodologija, kjer organizacija išče najbolj primerne odjemalce za svojo ponudbo. Oba koncepta delujeta sinergično in sestavljata celoto, ki tvori uspešen odnos organizacija – odjemalec. Odjemalci se odzovejo na ponudbo organizacije, ko jim jo le-to predstavi in obratno, organizacija odgovori na povpraševanje odjemalcev, ko to nastane.

Nekaj opredelitev CRM-ja, kot ga vidijo različni avtorji:

- CRM je »poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem na nastalo potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznanju stranke« (Kovačič et al., 2004, str. 283). »CRM lahko obravnavamo tudi kot poslovno filozofijo ali nov način vodenja organizacije, ki temelji na pridobivanju in uporabi znanja o strankah« (Kovačič et al., 2004, str. 283).
- Anderson in Kerr (2002, str. 2) CRM definirata kot celosten pristop k ustvarjanju, negovanju in poglobljanju odnosov z odjemalci. Podobnega mnenja je Smith (2007), ki pravi, da so prvotnega pomena za CRM odnosi, ki jih organizacija gradi s svojimi odjemalci in ne tehnologija, ki to omogoča.

- Kotler (2004, str. 52) za CRM pravi, da: » ... omogoča organizacijam, da lahko odjemalcu ponudijo odlično storitev tukaj-zdaj, tako da prek učinkovite uporabe podatkov o posameznem pomembnem odjemalcu z njim zgradijo odnos. Glede na to, kar vedo o posameznih odjemalcih, jim lahko prilagodijo ponudbo, storitve, programe, sporočila in medije«.

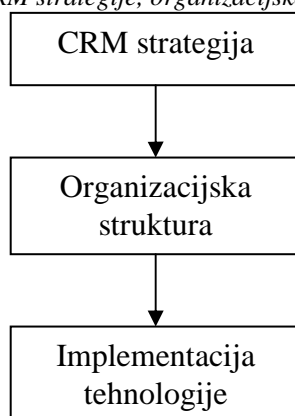
Vidimo lahko, da so si avtorji skupni v dejstvu, da so odnosi med organizacijo in odjemalcem ključnega pomena za CRM. CRM od organizacij zahteva način dela, ki v ospredje postavlja odjemalca. Tega pa ne gre pričakovati le od oddelkov, ki imajo neposreden stik z odjemalcem. Na vsakem koraku poslovanja mora biti prisotna skrb zanj, če želi organizacija imeti koristi, ki jih prinaša uspešen CRM. Če je kateri oddelek v organizaciji izvzet iz tega dejstva, bodo odnosi z odjemalci trpeli (Anderson & Kerr, 2002, str. 2). Isti avtorici (Anderson & Kerr, 2002, str. 5) ugotavljata, da ima zadovoljstvo zaposlenih neposreden vpliv na zadovoljstvo odjemalcev, s katerimi so komunicirali. Pomembno je zagotoviti, da komunikacija z odjemalcem poteka gladko in brez nezaželenih negativnih vplivov s strani zaposlenih.

Razvidno je, da je CRM potrebno jemati kot strategijo celotne organizacije, ki narekuje način poslovanja, z namenom doseganja poslovnih ciljev in ne samo tehnologije. V naslednjem poglavju bom obravnaval CRM z vidika strategije in z vidika tehnologije.

1.2.1 CRM: strategija in tehnologija

Pod pojmom CRM si ne smemo predstavljati tehnologije, temveč način poslovanja in obravnavanja odjemalcev. Tudi sama organizacijska struktura podjetij mora biti podrejena strategiji CRM-ja. Šele nato pride na vrsto implementacija tehnologije, ki mora biti prilagojena posameznemu podjetju (Anderson & Kerr, 2002, str. 7). To si lahko ogledamo tudi na Sliki 1 na str. 6, kjer je razvidno, da strategija CRM določa organizacijsko strukturo, obema pa je prilagojena tehnologija. Raziskave so pokazale (Eisenfeld, Kolsky & Topolinski, 2004), da je v preteklosti pogosto prihajalo do primerov, ko so podjetja CRM-ju namenila ogromno sredstev, učinka pa ni bilo. Podjetja so sicer kupila kakovostna in zmogljiva programska orodja, vendar pa se je izkazalo, da je bil problem v nerazumevanju pomembnosti strategije CRM, brez katere implementacija tehnologije skoraj nima smisla.

Slika 1: Odvisnost CRM strategije, organizacijske strukture in tehnologije



Vir: K. Anderson & C. Kerr, *Customer Relationship Management*, 2002, str. 7.

Po drugi strani pa vloge tehnologije vseeno ne smemo povsem zanemariti, saj imajo organizacije v sodobnem poslovnem svetu veliko proizvodov in storitev, trg pa je globalen in zelo konkurenčen, in si poslovanje brez pomoči sodobnih tehnologij težko predstavljamo. Informacijska tehnologija je nujen, a ne zadosten pogoj za uspešnost informacijskih projektov (Kovačič & Bosilj-Vukšič, 2005, str. 233). Tehnologija nam omogoča, da kljub pomanjkanju osebnega stika ustvarimo topel, prijateljski odnos z odjemalcem, ki je ključnega pomena za uspešen CRM. Odjemalci si zapomnijo dobre spomine in pozitivne izkušnje, kar se odraža v ponavljajočih se nakupih in zvestobi odjemalcev, to pa vodi k boljšim poslovnim rezultatom podjetja (Gerson, 2005).

1.2.2 Dejavniki uspešnosti CRM-ja

V prejšnjem poglavju sem omenil, da je CRM zapleten koncept, ki ga ni enostavno uspešno implementirati v poslovanje. CRM projekti so dragi, tako v finančnem smislu kot tudi časovnem. Da bi CRM projekt kar najbolje izpeljali do konca in nato tudi imeli koristi od njega, nam Kinikin predstavlja deset ključnih dejavnikov uspešnosti CRM-ja (Kinikin, 2000):

- **Močna podpora vodstva.** Ključnega pomena je, da vodstvo s svojo močjo in vplivom, zaposlenim predstavi CRM, postavi vizijo in motivira k uspešni implementaciji CRM-ja.
- **Jasno zastavljeni in merljivi cilji.** Poznati je potrebno namen našega napora. V primeru CRM-ja bi takšni cilji lahko bili: povečani nakupi odjemalcev, pogostejši nakupi, zvestoba in pripadnost odjemalca in podobno.
- **Osredotočenost na odjemalca.** Poslovanje mora biti prilagojeno odjemalcem in ne zaposlenim. Važne so izkušnje odjemalcev, saj je od tega odvisen njihov odnos do podjetja.

- **Inkrementalen pristop.** Podjetje naj CRM uvaja postopno. CRM projekti ponavadi v praksi trajajo od treh do sedmih let. Na ta način se organizacija podjetja lažje prilagaja novim zahtevam spremenjenega poslovanja.
- **Osredotočenost na poslovne procese in ne na tehnologijo.** Za uspešen CRM je potrebno veliko več kot samo nova programska aplikacija. Tehnologija ne sme biti sama sebi namen, temveč mora podpirati poslovne procese.
- **Dobro izbran tim zaposlenih.** Poskrbeti moramo, da so v timu prisotni tako IT strokovnjaki, ki skrbijo za tehnološko stran, kot tudi zaposleni, ki skrbijo za poslovno stran CRM projekta.
- **Motiviranje zaposlenih za pravo stvar.** Bistvo CRM-ja je povečanje zadovoljstva odjemalca, torej morajo zaposleni, ki imajo stik z odjemalcem ustvarjati to zadovoljstvo. Če vzamemo za primer zaposlenega v klicnem centru, bi bilo zmotno, če bi kot normo dela postavili število klicev na uro. Tako si za odjemalca ne bi vzel dovolj časa, zaradi česar bi bila njegova izkušnja slabša in posledično bi se njegovo zadovoljstvo zmanjšalo. V tem primeru bi bilo zaposlenega v klicnem centru bolj smotrno motivirati h kvalitetnejšemu pogovoru z odjemalcem.
- **Diferenciacija odjemalcev.** Ljudje smo si različni in so nam vseč različne stvari. Podjetje naj nikar vsem odjemalcem ne vsiljuje enake kombinacije izdelkov in storitev. Tudi načini komunikacije se med ljudmi razlikujejo. Smisel CRM-ja je prav v prilagojenemu obravnavanju posameznega odjemalca.
- **Sistem merjenja uspešnosti.** CRM ni enostaven in le redkokdaj se zgodi, da nam v prvem poizkusu uspe točno tako, kot smo si zamislili. Prav zato je potreben sistem merjenja uspešnosti, s pomočjo katerega lahko vidimo, kje prihaja do odklonov od ciljev z namenom čimprejšnjega reagiranja in odpravljanja razlik.
- **Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.** Vpeljava CRM-ja zahteva od zaposlenih nov način dela. S pravočasno organiziranimi in kvalitetnimi programi usposabljanja in izobraževanja poskrbimo, da se zaposleni prilagodijo spremembam, ki jih CRM prinaša. Obenem pa je to tudi priložnost, da razvijalci CRM-ja dobijo povratno informacijo o ustreznosti bodočega sistema, morebitne neskladnosti pa odpravijo pravočasno.

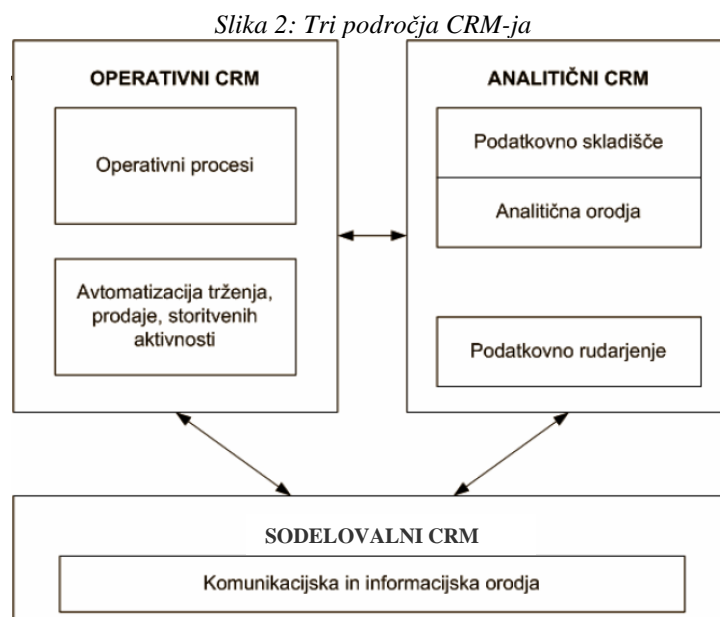
1.2.3 Področja CRM-ja

Sistem upravljanja odnosov s strankami spreminja tudi vse tiste aktivnosti, ki se nanje navezujejo. To pomeni, da vpliva na vse poslovne procese v podjetju. Strokovnjaki CRM

delijo na tri področja, kar pomaga razumeti, kako lahko CRM-strategija in tehnologija poskrbita za celovit pogled na stranko (Beck & Summer, 2001):

- operativni,
- sodelovalni,
- analitični.

Avtorja v svojem delu (Beck & Summer, 2001) poudarjata povezanost posameznih področij med seboj. Sodelovalni CRM zagotavlja način komunikacije med podjetjem in odjemalcem, operativni CRM obvladuje komunikacijo med njima, analitični CRM pa poskrbi, da je komunikacija visoko personificirana na podlagi znanja o odjemalcu. Vsa tri področja se med seboj dopolnjujejo, kar je razvidno tudi iz Slike 2. Gre za nenehno interakcijo med njimi. Sodelovalni in operativni CRM od analitičnega pridobita informacije, ki jih potrebujeta za optimalno komunikacijo z odjemalcem, prav tako pa analitični CRM od njiju dobi vsakršno na novo pridobljeno informacijo, ki jo bo v prihodnje vključil v analizo. Naslednja interakcija med odjemalcem in podjetjem bo že vsebovala te informacije in bo tako še kvalitetnejša, pri odjemalcu pa bo ustvarila še bolj pristen, osebni odnos z organizacijo.



Vir: B. Beck & J. Summer, CRM: Not Just Operational and Collaborative, 2001.

Podjetja pri vpeljavi sistema CRM največ pozornosti namenijo operativnemu in sodelovalnemu CRM-ju, zanemarjajo pa analitičnega. To se izkaže za veliko napako, saj se prav v tem delu analizirajo podatki, ki jih podjetje zbere med komunikacijo z odjemalcem. Rezultati teh analiz pa omogočajo nadaljnji razvoj komunikacije, z namenom poglobitve odnosa med podjetjem in odjemalcem (Beck & Summer, 2001). Ti rezultati so tudi osnova za trženjske akcije, ki jih podjetje izvaja. Z rudarjenjem po zbranih podatkih lahko izvajajo analize, katerih rezultati veliko pripomorejo pri oblikovanju trženjskih strategij.

V naslednjem poglavju se bom osredotočil na možnosti uporabe CRM-ja in podatkovnih baz za potrebe trženja.

1.4 Načini uporabe trženja na podlagi baze podatkov in CRM

Namen trženja je prodaja izdelkov in storitev odjemalcem (Kotler, 2004, str. 9). Podjetje lahko s trženjem cilja že obstoječe odjemalce ali pa pridobiva nove. Pri tem velja omeniti, da je za podjetje veliko dražje pridobiti novega odjemalca, kot pa obdržati obstoječega. Poleg tega obstoječi odjemalci opravijo več nakupov, kar sledi iz večjega zaupanja v podjetje (Kotler, 2004, str. 73). Cilj trženja na podlagi baze podatkov in CRM-ja je torej pridobivati nove odjemalce, jih obdržati ter maksimirati vrednost njihovih nakupov. Kotler (2004, str. 53) govori o trženju po načelu eden-za-enega. V Tabeli 1 lahko vidimo glavne razlike med množičnim trženjem in trženjem po načelu eden-za-enega.

Tabela 1: Primerjava množičnega trženja in trženja po načelu eden-za-enega

| Množično trženje | Trženje po načelu eden-za-enega |
|-------------------------------|--|
| Povprečni odjemalec | Posamezni odjemalec |
| Anonimnost odjemalca | Poznani profil odjemalca |
| Standardni proizvodi | Prilagojena ponudba |
| Množična proizvodnja | Prilagojena proizvodnja |
| Množična distribucija | Posamična distribucija |
| Množično oglaševanje | Posamično oglaševanje |
| Množično pospeševanje prodaje | Posamične spodbude |
| Enosmerno sporočilo | Dvosmerno sporočilo |
| Prihranki obsega | Prihranki raznolikosti |
| Tržni delež | Delež v izdatkih kupca |
| Vsi kupci | Donosni kupci |
| Pritegniti kupca | Zadržati kupca |

Vir: P. Kotler, Management trženja, 2004, str. 53.

V nadaljevanju bom opisal nekaj načinov uporabe trženja na podlagi baze podatkov in CRM-ja, kot jih vidita Jackson in Wang (povzeto po Trojar, 2004, str. 16-21), namen katerih je povečati prodajo, zmanjšati stroške ter pridobiti in obdržati odjemalce.

1.4.1 Identifikacija najboljših odjemalcev

S trženjem so povezani stroški, ki jih je smotrno minimizirati. Zato je v najboljšem interesu podjetja, da s trženjskimi aktivnostmi cilja tiste odjemalce, za katere je najverjetneje, da bodo ponujeni izdelek/storitev kupili. Če imamo na razpolago bazo podatkov, v kateri so vsebovani podatki o številu nakupov, znesku nakupov in nakupnih navadah posameznih

odjemalcev, lahko s pomočjo analiz identificiramo najboljše med njimi. Prednosti komunikacije z najboljšimi odjemalci so predvsem v zmanjšanju stroškov trženja, povečanju odziva na trženje in povečani zvestobi odjemalcev preko utrjevanja odnosa z rednim komuniciranjem.

1.4.2 Pridobivanje novih odjemalcev

Poleg ohranjanja obstoječih odjemalcev je za podjetje pomembno tudi pridobivanje novih, saj si podjetje s tem obeta rast prodaje v prihodnosti. Med aktivnosti za pridobivanje novih odjemalcev lahko na primer štejemo razne nagradne igre brez obvezujočega nakupa. Namen takih nagradnih iger je v pridobivanju informacij in polnjenju baze podatkov o potencialnih odjemalcih. Tem potencialnim odjemalcem lahko v prihodnosti pošljemo ponudbo in jih spremenimo v odjemalce.

1.4.3 Spodbujanje nakupov

Na podlagi podatkov v bazi lahko odjemalce segmentiramo glede na vrednost nakupov. Ločimo med novimi, povprečnimi in rednimi odjemalci. Za vsak segment lahko določimo način komunikacije, ki bo privedel do povečanja števila nakupov.

1.4.4 Potrditev odjemalčeve odločitve

Ko se odjemalec odloči za nakup in je transakcija opravljena, je pomembno nadaljevati naš odnos z njim. Zahvala za nakup bo v očeh odjemalca delovala kot pozorno dejanje. Dobil bo občutek, da je za podjetje pomemben. Tak odjemalec bo povečal zvestobo in povečala se bo verjetnost bodočih nakupov. Če tudi z nakupom ni zadovoljen, je potrebno njegovo pritožbo jemati resno in ga o poteku reševanja pritožbe informirati.

1.4.5 Navzkrižna prodaja

Z bazo podatkov si lahko pomagamo pri navzkrižni prodaji izdelkov. Z analizo lahko ugotovimo na primer, kateri odjemalci so kupili izdelek A in izdelek B in bi jih morda zanimal tudi izdelek C, saj spada v isto skupino izdelkov. Kupce lahko tudi segmentiramo in ugotovimo, kateri izdelki so za ta segment značilni. Nato poiščemo kupce, ki tega izdelka niso kupili in jim pošljemo ponudbo.

1.4.6 Prilagojeno komuniciranje z odjemalci

Za različne odjemalce lahko določimo način in pogostost komuniciranja. Nekateri odjemalci na primer raje prejmejo ponudbo po pošti, drugi imajo raje telefonski kontakt, spet tretji osebni stik. Nekateri odjemalci so lahko občutljivi na prekomerno trženje, drugi pa se lahko na vsako komuniciranje odzovejo z nakupom. S pomočjo baze podatkov lahko odjemalce segmentiramo in z njimi komuniciramo na najprimernejši način.

1.4.7 Diskretna komunikacija

Z diskretno komunikacijo z odjemalci zagotovimo, da naše ponudbe ne vidijo konkurenti. Tako je konkurentom onemogočeno, da bi se na našo ponudbo odzvali s podobno ponudbo in nam skušali speljati odjemalce.

1.4.8 Raziskave o kupcih, izdelkih in trgu

Baza podatkov omogoča izdelavo analiz o trgu in odjemalcih, omogoča tudi testno trženje in ocenjevanje učinkovitosti trženjskih programov. S statističnimi metodami lahko ugotovljamo nakupne navade odjemalcev ter temu primerno prilagodimo trženje.

2 Prenova poslovnih procesov

V prejšnjem poglavju sem definiral CRM, naštel ključne dejavnike uspešnosti ter možne načine uporabe. Videli smo, da ima podjetje od CRM-ja lahko velike koristi, vendar le, če je uspešno vpeljan. Ker CRM od organizacij zahteva spremenjen način poslovanja, je vpeljava sistema CRM neučinkovita in po nepotrebnem potratna z resursi, če organizacija poslovanja ne prilagodi zahtevam CRM-ja. Za CRM je značilno, da je procesno usmerjen, kar posledično zahteva tudi od organizacij (Gartner, 2004, str. 54). Prav zaradi spremenjenega načina dela, ki ga CRM od organizacij zahteva, je pri vpeljavi CRM-ja veliko pozornosti nameniti prav poslovnim procesom.

V sledečem poglavju bom za začetek razložil, kaj je poslovni proces in kaj so njegove sestavine. Opisal bom tudi modeliranje poslovnih procesov, zakaj je pomembno in kako ga uspešno izvajamo. Poglavje bom nadaljeval s prenovo poslovnih procesov, saj pri sami vpeljavi CRM-ja igra pomembno vlogo.

2.1 Poslovni proces

Če želimo proučevati poslovne procese, moramo najprej spoznati, kaj poslovni proces pravzaprav je. Poslovni proces je definiralo in obrazložilo veliko avtorjev, v nadaljevanju pa bom podal nekaj definicij.

Thomas Davenport (1993, str. 5) poslovni proces definira kot strukturiran, merljiv nabor aktivnosti, namenjen proizvodnji določenega izhoda za določenega kupca ali trg. Velik poudarek namenja temu, kako je delo opravljeno in ne, kaj je opravljeno.

Smith in Fingar (2003, str. 47) proces definirata kot določeno zaporedje izvajanja aktivnosti skozi čas in prostor, z začetkom, koncem ter jasno opredeljenimi vhodi in izhodi.

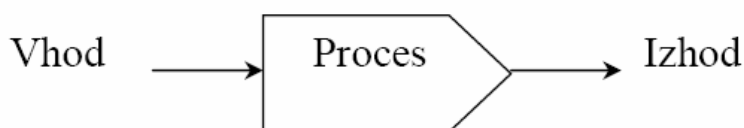
Hammer (2002, str. 52) za poslovni proces pravi, da je organizirana skupina povezanih dejavnosti, ki delujejo skupaj, da bi ustvarile rezultat, ki ima vrednost za stranko.

Burlton (2001, str. 72) pravi, da poslovni proces sestoji iz vseh aktivnosti, ki so potrebne, da zagotovimo pričakovani rezultat tistemu, ki to pričakuje.

Kovačič in sodelavci (2004, str. 58) poslovni proces opredelijo » ... kot takšno sestavo logično med seboj povezanih izvajalskih in nadzornih aktivnosti, katerih posledica je proizvod, npr. načrtovani izdelek, opravljena storitev, izdelan dokument ali sklenjen dogovor«. »Proces ni prepoznaven le po aktivnostih, ki jih opravljajo njegovi izvajalci, pač pa predvsem po zaporedju dejavnosti in opravil, ki jih je potrebno izvesti, da bi na izhodni strani procesa dobili predvidene rezultate. Govorimo o ureditvi procesnih aktivnosti skozi čas in prostor, z začetkom in koncem ter jasno zaznamimi vhodi in izhodi (Kovačič et al., 2004, str. 58)«.

Če povzamem avtorje, lahko rečem, da je poslovni proces logično sestavljeno zaporedje vseh potrebnih aktivnosti, ki elementom, ki v poslovni proces vstopajo, dodajo vrednost na izhodu, z namenom zagotovitve pričakovanega rezultata. Na Sliki 3 si lahko ogledamo shematski prikaz poslovnega procesa.

Slika 3: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: A. Kovačič, J. Jaklič M., Indihar Štemberger & A. Groznik, Prenova in informatizacija poslovanja, 2004, str. 58.

Sestavine poslovnega procesa so (Kovačič et al., 2004, str. 78):

- Dogodek, ki sproži izvajanje procesa.
- Vhodi: kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v proces.
- Izhodi oziroma rezultati izvajanja procesa.
- Lastnik procesa: posameznik in njegova vloga pri nadzoru ter odgovornost za izvedbo procesa.
- Omejitve: pogoji, ki opredeljujejo obseg izvajanja procesa in omejitve pristojnosti lastnika procesa.
- Stroški izvajanja procesa, ki jih povzročajo za izvajanje procesa potrebni viri.
- Čas: število časovnih enot, ki so potrebne za izvajanje procesa.
- Ključni dejavniki uspeha: nekaj pomembnih ciljev, katerih doseganje zagotavlja naročniku uspešnost izvajanja procesa.

2.2 Modeliranje poslovnih procesov

Poslovni procesi v organizacijah so kompleksni in zapleteni, velikokrat pa tudi niso dobro definirani. Prav iz tega izhaja potreba, da poslovne procese dobro poznamo in opišemo. To je zlasti pomembno pri prenovi poslovnih procesov, saj moramo dobro poznati izhodišče iz katerega izhajamo (Scholz-Reiter & Stickel, 1996, str. 23). Prav zaradi kompleksnosti poslovnih procesov so nam v veliko pomoč modeli, ki nam podajo sliko realnega stanja, z namenom boljše predstave in razumevanja problema.

Model je poenostavitev realnega sistema, ki nam omogoči razumevanje, razlago, spremembe ali ohranitvene lastnosti, napovedovanje in morda tudi vodenje obravnavanega sistema. Model je približek realnosti, pri njem izločimo lastnosti realnosti, ki nam v danem trenutku ne koristijo in se osredotočimo na lastnosti, ki so nam pomembne (Ericsson & Penker).

Model služi za ponazoritev, prikaz in razumevanje načrtovanega ali obstoječega predmeta, po lastnostih in značilnostih podoben raziskovanemu predmetu in narejen po določenih pravilih, ki veljajo v realnosti in jih moramo pri modelu upoštevati (SSKJ).

Modeliranje je snovanje in izdelovanje modelov. Poslovno modeliranje oziroma modeliranje poslovnih procesov služi za predstavitev trenutnega in bodočega, zelenega stanja poslovnih procesov. S primerjavo obeh stanj lahko analitiki in managerji identificirajo posamezne spremembe, ki utegnejo pripomoči k izboljšanju poslovanja (Business Modeling Forum, 2008).

Razlogov za modeliranje poslovnih procesov je veliko, v okviru prenove pa so to predvsem (Kovačič et al., str. 80):

- izboljšanje razumevanja procesa, saj mnogo organizacij slabo pozna svoje poslovne procese;
- ustvarjanje celotne slike poslovanja ter s tem boljšega pregleda;
- odkrivanje slabosti v izvajanju procesov;
- prikazovanje predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi;
- razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa.

Obstaja več tehnik, s katerimi se lahko lotimo modeliranja poslovnih procesov. Naštel bom tehnike, ki so v praksi najbolj uporabljene (Kovačič et al., 2004, str. 82; Business Modeling Forum, 2008):

- procesni diagrami poteka (Process Maps),
- diagrami toka podatkov (Data Flow Diagrams),
- diagrami eEPC (extended Event-driven Process Chain),
- BPMN (Business Process Modelling Notation),
- UML (Unified Modelling Language),
- BPEL (Business Process Executable Language).

Za izdelavo poslovnega modela je potrebno spoznati poslovanje podjetja. V ta namen služi analiza, s pomočjo katere pridobimo znanje o posameznih aktivnostih in nato tudi o samih procesih, ki jih te aktivnosti tvorijo (May, 2003, str. 149–153). Z analizo dobimo podatke o:

- aktivnostih in procesih, ki se izvajajo;
- o odnosih med posameznimi aktivnostmi oziroma procesi;
- vhode in izhode posameznih aktivnosti oziroma procesov;
- porabljene resurse;
- dejavnike, ki vplivajo na uspešnost izvajanja aktivnosti oziroma procesov;
- cilje posameznih aktivnosti oziroma procesov;
- možnosti za izboljšave.

Pri analizi podjetja in poslovanja le-tega imamo na izbiro več virov informacij, vedno pa naj bi stremeli k temu, da se najprej poslužimo najboljših, če pa nam le-ti ne ustrezajo, uporabimo tudi druge. Med vire informacij spadajo (May, 2003, str. 154):

- finančno-računovodske informacijski sistemi,
- poslovodni informacijski sistemi,
- kadrovske viri informacij,
- stroškovni centri oddelkov.

Glede na izbrani vir informacij, ki ga bomo analizirali in proučili, izberemo načini zbiranja informacij. Možni načini so (May, 2003, str. 154):

- pregled dokumentacije in morebitnih obstoječih programskih rešitev,
- pisni vprašalniki,
- posamični intervjuji uporabnikov,
- skupinske diskusije,
- opazovanje uporabnikov pri delu.

Pri modeliranju poslovnih procesov je pomembno sodelovanje uporabnikov, saj so le-ti dnevno udeleženi v proces in ga najboljše poznajo. Ponavadi se svojega poznavanja poslovnega procesa niti ne zavedajo, zato mora analitik znati »brati med vrsticami«. Od uporabnika ne gre pričakovati, da nam bo podal točno definirane naloge z vsemi pripadajočimi vhodi/izhodi, akterji, potrebnimi resursi in izvajalnimi časi. To so podatki, ki jih analitik razbere bodisi iz pogovora, na katerega se ustrezno pripravi, ali pa z opazovanjem uporabnikov pri delu (Kravetz, 2005).

Upoštevajoč podatke, ki jih pridobi iz intervjujev, pregleda dokumentacije, opazovanja uporabnikov pri delu in ostalih načinov spoznavanja poslovnih procesov, analitik izdelava model poslovnega procesa. Prvi izdelani model procesa ponavadi ni popoln in ga je potrebno pregledati in po potrebi dopolniti. Model procesa se da v pregled udeležencem v procesu, ki v tem koraku morda opazijo kakšno pomanjkljivost ali napako. To se izvaja toliko časa, dokler model poslovnega procesa ni popoln. Temu koraku velja posvetiti veliko pozornosti, saj je od dobro izdelanega modela v veliki meri odvisna uspešnost prenove poslovnega procesa (NIST – Engineering statistics handbook, 2008).

2.3 Prenova poslovnih procesov

V literaturi zasledimo različne definicije prenove poslovnih procesov. Tako prenovo poslovnih procesov Hammer in Champy (Powell) definirata »kot proces novega definiranja in radikalnega preoblikovanja poslovnih procesov z namenom drastičnega istočasnega izboljšanja kritičnih mer učinkovitosti poslovanja kot so stroški, kvaliteta, storitve in hitrost«. Prenova poslovnih procesov od organizacij zahteva, da se poglobijo v same korenine svojega poslovanja. Ne zagovarja majhnih sprememb v procesih, temveč popolno preoblikovanje.

Kovačič in sodelavci (2004, str. 67) opredeljujejo celovito prenovo kot »metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključuje tako metodo korenitih kot tudi postopnih sprememb oziroma izboljšav in jih povezuje z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja. Prenova poslovanja mora zastopati strategijo korenite "prevetritve" obstoječih poslovnih pravil, prakse in postopkov, njihove proučitve in ponovne zasnove ključnih poslovnih procesov, izdelkov in storitev. Prenova poslovnih

procesov pa je ena izmed ključnih vzvodov za spreminjanje organizacije oziroma celovite prenove poslovanja«.

Davenport (1993, str. 2) uporablja izraz inoviranje poslovnih procesov (angl. *Business process innovation*) in pravi, da je »preurejanje (angl. *Reengineering*) le del tistega, kar je potrebno narediti pri temeljiti spremembi procesa in se nanaša samo na oblikovanje novega procesa. Koncept inovacije procesov (angl. *Process innovation*) zajema najprej zamisel o novih delovnih strategijah, aktivnosti oblikovanja procesov in na koncu še uvajanje sprememb tehnološke, kadrovske in organizacijske dimenzije organizacije«.

Kot vidimo, je avtorjem skupno mnenje, da je poslovnim procesom potrebno nameniti veliko pozornosti pri izboljševanju poslovanja podjetja. Poslovanje podjetja je potrebno gledati kritično, s pogledom opazovalca. Vprašanje, ki naj si ga organizacije pri tem zastavijo je, ali delajo prave stvari na pravi način. V sami spremembi in optimizaciji poslovnih procesov vidijo možnosti organizacij, da ohranijo stik s konkurenco ali jo celo prehitijo. V nadaljevanju bom primerjal različne pristope k prenovi poslovnih procesov.

2.3.1 Pristopi k prenovi poslovnih procesov

Prenove poslovnih procesov se lahko lotimo na več načinov, ki jih med seboj ločimo glede na to, kako pogoste in velike so spremembe. Na eni strani imamo pristope, ki zagovarjajo velike spremembe v poslovanju. V tem primeru se na novo oblikujejo procesi, brez oziranja na preteklost. Za te pristope je značilno tudi, da se te velike spremembe dogajajo v daljših časovnih intervalih. Davenport (1993, str. 10) imenuje tako vrsto prenove "inovacija procesov" in jih ima za pristop, s katerim lahko podjetje na daljši rok poveča konkurenčno prednost.

Na drugi strani imamo pristope, ki zagovarjajo nenehno izboljševanje procesa. To se pogosteje dogaja v manjših korakih. Davenport (1993, str. 10) imenuje tako vrsto pristopa "izboljšave procesov". Najbolj poznan predstavnik je celovit management kakovosti (angl. *Total Quality Management – TQM*).

Najbolj poznani pristopi k prenovi procesov (Kovačič et al, 2004, str. 67):

- Celovita prenova poslovanja – je celotna metodologija ravnanja s spremembami, ki vključuje metode korenitih (angl. *Business Process Reengineering-BPR*) in postopnih sprememb. Povezuje jih z uvedbo ustreznih rešitev, prevetritev obstoječih pravil, postopkov prakse. Pogostost sprememb je pri BPR majhna, vendar so spremembe, ki jih povzroča, korenite.
- Celovit management kakovosti. Ta pristop predpostavlja nenehno izboljševanje poslovanja. Gre za nenehno izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov,

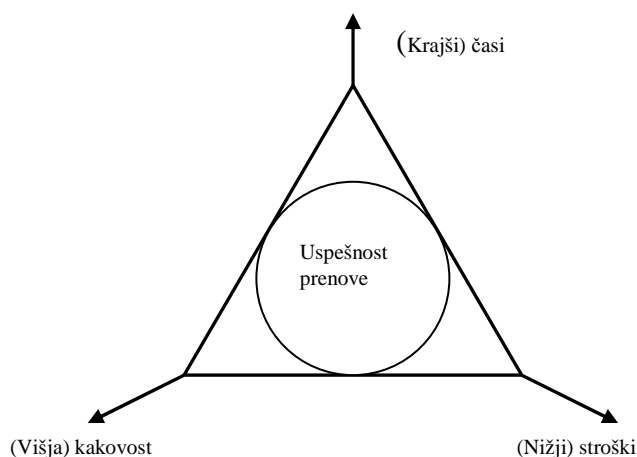
izdelkov in storitev. Temelji na predpostavki, da je vedno višja kvaliteta glavni dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti.

- Management znanja (angl. *Knowledge Management – KM*) se ukvarja z organiziranjem intelektualnega kapitala in kontinuiranim učenjem. Razmah je doživel z razvojem IT, ki omogočal hitrejši in lažji prenos, hranjenje in črpanje znanja v organizaciji. Področje KM se danes poleg IS osredotoča tudi na področje organiziranosti, upravljanje z intelektualnim kapitalom in upravljanje odgovornosti. Zanimanje za KM se povečuje tudi zaradi tega, ker podjetja hočejo postati učeče se organizacije.
- Modeli najboljše prakse so ponavadi rezultat dolgoletnih izkušenj podjetij iz določene panoge in so uporabljeni pri snovanju celovitih rešitev. Pri prenovi procesov glede na model najboljše prakse imajo torej podjetja možnost poseči po že izdelanih celovitih rešitvah. Uporaba teh rešitev je ponavadi cenejša in hitrejša kot samostojni razvoj.
- Management poslovnih procesov (angl. *Business process management – BPM*) je pristop k managementu sprememb pri prenovi poslovnih procesov. Predstavlja mnogo širše področje obravnave, kot smo mu priča pri prenovi poslovnih procesov. Vključuje in povezuje ostale pristope tega področja (TQM, BPR, krmiljenje delovnih procesov). Cilj je spremljati življenjsko dobo procesa od analize in snovanja, do informatizacije in delne avtomatizacije izvajanje procesa (Smith & Fingar, 2003, str. 22). Management poslovnih procesov je dandanes najbolj perspektivna oblika prenove poslovanja, saj omogoča nadaljni razvoj poslovnih procesov. Prednost je tudi ta, da spremembe niso tako radikalne, kot pri BPR, zato jih je lažje implementirati. Tudi prilagodljivost sistema je pri BPM veliko večja kot pri BPR (Smith & Fingar, 2003, str. 74).

2.3.2 Cilji prenove

V najboljšem interesu organizacije je, da poslovne procese izvaja kar se da učinkovito, saj v nasprotnem primeru lahko izgubi v konkurenčnem boju. Učinkovitost procesa merimo s porabo virov, ki so uporabljeni za pretvorbo vhodov v izhode (Kovačič et al., 2004, str. 63). Učinkovitost je največkrat predstavljena s porabo časa in s stroški, pove pa nam, ali delamo stvari pravilno. Poleg učinkovitosti je pomembna tudi uspešnost procesa, ki pove, ali delamo prave stvari (Kovačič et al., 2004, str. 63).

Slika 4: Temeljni cilji prenove



Vir: A. Kovačič, J. Jaklič M., Indihar Štemberger & A. Groznik, *Prenova in informatizacija poslovanja*, 2004, str. 64.

Podjetja pri prenovi težijo k izboljšavam v učinkovitosti in uspešnosti in iz tega izhajajo cilji prenove. Pri uresničevanju ciljev iščemo optimum treh temeljnih ciljev: čas, stroški in kakovost. Kot lahko vidimo na Sliki 4, so ti cilji omejujoči, medsebojno odvisni in nasprotujoči si (Kovačič et al., 2004, str. 64).

Koristi prenove poslovnih procesov (May, 2003, str. 182):

- omogoča boljše razumevanje poslovnih procesov in aktivnosti ter razmerij med njimi kar omogoča temeljit premislek o njihovem izvajanju;
- zamisli za izboljšave podajo ljudje znotraj procesa, ki ga najbolj poznajo;
- izboljšuje komunikacijo znotraj podjetja, saj pri prenovi sodelujejo zaposleni z vseh področij;
- sodelujejo zaposleni na vseh nivojih hierarhije, s čimer se jih spodbuja k doseganju boljših rezultatov;
- v celotno organizacijo je vgrajena predanost izboljšavam;
- identificira primarne aktivnosti ter vrzeli v procesih;
- omogoča primerjanje z ostalimi podjetji (angl. *Benchmarking*).

Nekaj osnovnih izhodišč in ciljev prenove poslovanja kot jih vidijo Kovačič in sodelavci (2004, str. 64):

- *poenostavitev poslovnih postopkov* z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, kot so npr. odobritve izvedbe, dokumentacije in ostalih organizacijskih aktivnosti;
- *skrajševanje poslovnega cikla* oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti, in posledično znižanje stroškov poslovanja;
- *dvigovanje dodane vrednosti* v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja;
- *zniževanje stroškov* izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa;

- *dvigovanje zanesljivosti* ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev;
- *tesnejše in bolj neposredno povezovanje z dobavitelji*;
- *prenos izvajanja ostalih procesov*, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni izven podjetja in usmerjanje v naše ključne zmožnosti.

2.3.3 Potek prenove poslovnih procesov

K prenovi lahko pristopimo na več različnih načinov, ki uporabljajo metodologije, ki so sestavljene iz določenega zaporedja korakov. Sicer se lahko te metodologije med seboj nekoliko razlikujejo, vendar lahko določimo koncepte, ki so večini skupni. Pri vseh je ključnega pomena, da se vodstvo zaveda potrebe po spremembi. Brez podpore vodstva je nemogoče izpeljati prenovo poslovanja. Burlton (2001, str. 125) navaja sledeče zaporedje korakov pri prenovi poslovnih procesov:

- **Opredelitev področja sprememb.** Pri tem koraku morajo sodelovati vsi udeleženci, na katere bodo imele spremembe vpliv. Pomembno je, da jih udeleženci dobro razumejo, saj bodo prav oni odgovorni za uspeh podjetja v prihodnosti.
- **Opredeljevanje poslovnih procesov v organizaciji ter odnosov med njimi.** To je pomemben korak, saj je večina organizacij organiziranih funkcijsko, procesi pa potekajo skozi več organizacijskih enot. Določi se tudi prioriteta procesov, ki se bodo prenovili.
- **Ustvarjanje vizije sprememb.** V tem koraku se ugotovi prihodnje zahteve procesov, ki so predmet prenove. Potrebna je potrditev vseh sodelujočih, da se prenova lahko nadaljuje. Na tem mestu se tudi dokonča projektni plan, po katerem se bo prenova odvijala.
- **Analiziranje poslovnih procesov.** V tem koraku poslovne procese podrobneje analiziramo. S tem dobimo boljšo predstavo, kje prihaja do problemov. Določimo tudi prioriteto sprememb, ki jih bomo uvedli.
- **Oblikovanje novih procesov.** S preoblikovanjem starih procesov ali oblikovanjem novih procesov zagotovimo, da po novem vsebujejo zahteve deležnikov, ki smo jih definirali v prejšnjih korakih. Vključimo predloge izboljšav, procese stestiramo ter jih damo v potrditev deležnikom. V ta namen lahko pripravimo demonstracijo delovanja prenovljenega procesa za lažje razumevanje.
- **Zagotavljanje omogočevalcev novim procesom.** Spremembe v poslovnih procesih zahtevajo spremembe tudi v organizaciji, kjer se bodo izvajali. Na tem mestu se

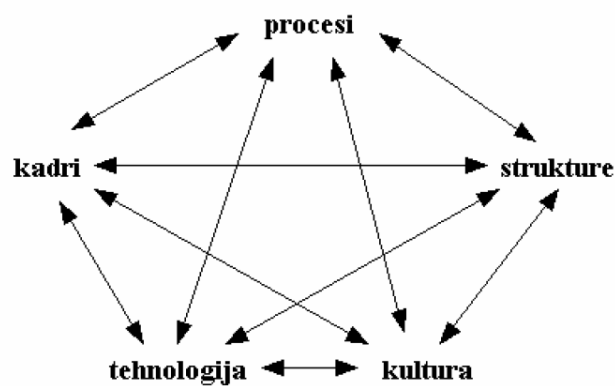
dogradi potrebno dodatno infrastrukturo, zagotovi nove kadre, izobraževanje kadra, po potrebi zagotovi organizacijske spremembe.

- Izvajanje procesov ter njihovo nadaljnje izboljševanje. Ta korak je glavna razlika med BPR in BPM. Za BPR se prenova konča pri prejšnjem koraku in se ne ubada z nadaljnjim razvojem procesov. BPM pa se tu šele dobro začne. V tem koraku merimo zmogljivosti novih procesov in izvajamo revizijo uvedenih sprememb. Iščemo možnosti za nadaljnji razvoj in izboljšave, ki jih lahko implementiramo.

2.3.4 Dejavniki prenove

Prenove ne moremo obravnavati samo s stališča informacijske tehnologije. Pri njej so ključnega pomena tudi drugi dejavniki, na katere je opozoril že Leavitt (Kovačič et al., 2004, str. 65) in tvorijo socio-tehnološki okvir organizacije. Predstavil jih je grafično v obliki diamanta, kot je prikazano na Sliki 5. Iz Leavittovega diamanta lahko razberemo, da sprememba enega dejavnika spremlja sprememba tudi ostalih dejavnikov. Brez sodelovanja med tehničnimi in sociološkimi dejavniki prenova poslovnega procesa ne bo uspešna (Davenport, 1993, str. 17).

Slika 5: Razširjen Leavittov diamant



Vir: A. Kovačič, J. Jaklič M., Indihar Štemberger & A. Groznik, *Prenova in informatizacija poslovanja*, 2004, str. 66.

Vidik kulture je s stališča prenove izjemno pomemben, saj zajema izhodišča za pripravo pogojev v organizaciji, ki bodo naklonjeni spremembam. Če kultura v podjetju ni naklonjena spremembam, lahko pride do upora zaposlenih in prenova je obsojena na propad. Do tega je predvsem prihajalo v preteklosti, ko so se prenove lotili informatiki in računovodje, brez kakršnegakoli oziranja na zaposlene, na katere so spremembe imele vpliv. Zaposleni so prenavo poslovanja videli kot kritiko njihovega dela ali kot možnost izgube službe, namesto da bi v prenovi videli prednosti, ki jih prinaša (May, 2003, str. 191).

May (2003, str. 191) navaja sledeče vzroke, zakaj lahko pride do upora do prenove:

- nerazumevanje novih procesov;
- motnje v komunikaciji;
- strah pred izgubo položaja v organizaciji;
- sprememba ustaljenih načinov dela;
- strah pred prevelikim opolnomočenjem in odgovornostjo;
- dodatno izobraževanje, kar je problem predvsem pri starejših ljudeh.

Prenova poslovnih procesov je tvegan proces, ki se ga je potrebno lotiti premišljeno. Koristi od prenove lahko pričakujemo samo, če je le-ta uspešna. V nasprotnem primeru se lahko pojavijo veliki stroški, tako finančni kot tudi izguba časa. Stopnja tveganja prenove je neposredno odvisna od naslednjih ključnih dejavnikov uspeha (Kovačič et al., 2004, str. 62):

- **motivacija** – vodstvo organizacije mora zaupati in verjeti, da le celovita prenova ohranja konkurenčni položaj v poslovnem okolju;
- **vodenje projekta** – odgovornost za vodenje in uspeh projekta mora prevzeti vodja, ki je član najožjega vodstva in s svojim ugledom v organizaciji zagotavlja drugim udeležencem projekta ustrezno zaupanje v uspeh;
- **zaupanja pri srednjem vodilnem kadru** – navadno si vodstvo projekta razmeroma hitro pridobi zaupanje pri izvajalcih, srednji vodilni kader pa zaradi bojazni izgube položaja po spremembah ni naklonjen korenitim spremembam;
- **vizije** – na novo opredeljeni strateški cilji morajo biti predstavljeni v obliki, ki je razumljiva in sprejemljiva za vse udeležence projekta;
- **usmeritve** – projektne aktivnosti in viri, ki so potrebni za izvedbo sprememb, morajo biti usmerjeni v spremembe, ki uresničujejo cilje organizacije;
- **opredelitev vlog in odgovornosti** – vloge udeležencev projekta morajo biti opredeljene dosledno in podrobno pred izvedbo prenove poslovanja in po njej;
- **merljivih rezultatov** – rezultati prenove morajo biti konkretni, kot na primer na novo definirani poslovni procesi, model poslovnih procesov in podatkov;
- **tehnološke podpore** – pri tem gre za uporabo metod in orodij, potrebnih za izvedbo prenove;
- **strokovnega usmerjanja** – svetovalno delo strokovnjakov s tega področja ne sme biti le nadzorno, temveč dejavno, pomeniti mora neposredno udeležbo na projektu;

- **prevzemanja tveganja** – vodstvo projekta se mora zavedati visoke stopnje tveganosti projekta in biti pripravljeno prevzeti odgovornost.

3 Primer prenove poslovnih procesov

3.1 Projekt prenove prodajnih akcij v Mladinski Knjigi Založbi d. d.

Kot praktični primer obravnavam projekt prenove prodajnih akcij v podjetju Mladinska Knjiga Založba d. d. Najprej na kratko opišem podjetje, nato pa se posvetim problematiki. Na začetku tudi opišem samo delo na projektu ter sestavo projektnega tima. Nadaljujem z analizo obstoječega stanja ter oblikovanje bodočega procesa.

3.1.1 Opis podjetja Mladinska Knjiga Založba d.d.

Mladinska Knjiga Založba d.d. je podjetje, ki se ukvarja z založništvom in prodajo knjig, revij ter drugih nosilcev besede, slike in zvoka. To svoje poslanstvo uspešno opravlja kljub stagnaciji založništva na slovenskem tržišču. Vzrok za to gre iskati v dolgoletni tradiciji in prepoznavnosti blagovne znamke, saj podjetje deluje že več kot 60 let. Vendar pa se v podjetju ne zanašajo samo na dobro ime, ki ga imajo med kupci, temveč nenehno vlagajo v razvoj in skrbijo za kakovosten in raznovrsten prodajni program. Tako so med drugim v poslovanje vpeljali tudi spletno trgovanje, ki v zadnjih letih beleži konstantno rast (Skupina MK, 2008).

Podjetje Mladinska Knjiga Založba d.d. pri svojem poslovanju uporablja več tržnih poti, med katerimi sta najpomembnejša Splošna prodaja in Knjižni Klub. Gre za kataloško prodajo s ciljnih trženjem. Predvsem pri Knjižnem Klubu se opazi skrb za stranke, saj priljubljenost raste vse od ustanovitve pred 31 leti. Zadnji dve leti v podjetju tudi beležijo izjemen uspeh po vpeljavi nove prodajne poti Reader's Digest (Skupina MK, 2008).

Mladinska knjiga Založba ima vizijo, ki se glasi (Skupina MK, 2008): Založba Mladinska knjiga bo imela na področju založniške in knjigotrške dejavnosti vodilni položaj v Sloveniji, med vodilnimi družbami pa bo tudi na drugih trgih nekdanje Jugoslavije. Svoj položaj bo utrjevala s širitvijo svoje dejavnosti na druga področja, povezana z vzgojo, izobraževanjem in razvedrilom ter s proizvodnjo izdelkov, katerih vsebina je povezana z blagovnimi znamkami Mladinske knjige Založbe.

Poslanstvo Mladinske knjige Založbe je v posredovanju znanja, kulture in razvedrila. Založba zagotavlja ustvarjalno delovno okolje in uresničuje pričakovanja sodelavcev, javnosti in lastnikov s trdno zasidranostjo v slovenski tradiciji in odprtostjo v svet (Skupina MK, 2008).

3.1.2 Opis problematike

V podjetju Mladinska Knjiga Založba d.d. velik delež prodaje predstavlja kataloška prodaja. V podjetju z neposrednim trženjem komunicirajo s kupci, ki jih imajo v svoji bazi. Prodajne akcije ciljajo na določen segment kupcev, katerih profil najbolj ustreza akciji v pripravi. Na podlagi izkušenj o korelaciji podatkov, ki jih ima podjetje v svoji bazi na voljo, se določijo kriteriji, po katerih se bo izbiralo kandidate kot ciljne prejemnike ponudbe. S pravilno določenimi kriteriji in posledično pravilno segmentacijo kupcev se znatno izboljša odziv kupcev na ponudbo. Za pravilno določanje kriterijev izbire kandidatov je potrebno dobro poznavanje vsebine baze podatkov o kupcih. Tu se pojavi problem, saj prodajniki ne poznajo vseh podatkov, ki so na razpolago v bazi ali povezav med njimi. Posledica tega je, da so pri pripravi akcij preveč odvisni od informatikov v podjetju, pri katerih je koncentrirano znanje o kreiranju prodajnih akcij. Zaradi tega prihaja do preobremenjenosti informacijske službe in do zastojev v procesu kreiranja prodajnih akcij. Zaradi širjenja poslovanja in nenehnega povečevanja števila prodajnih akcij to postaja vedno bolj pereč problem. Veliko akcij se med seboj tudi prekriva, kar je problematično, saj lahko pri posameznem kupcu pride do prenasičenosti ponudb, rezultat tega pa je slabša nakupna izkušnja in s tem morebitna izguba zvestega kupca.

Neposredno trženje na podlagi baze podatkov se v MKZ že uporablja, opazno pa je pomanjkanje upravljanja odnosov s kupci. Pri kreiranju prodajnih akcij je poleg tega, s kom tržno komuniciramo, pomembno tudi, na kakšen način se komunikacija izvede.

Problem se kaže tudi v programski opremi, ki jo pri svojem delu uporabljajo prodajniki. Programska oprema je zastarela in uporabniku zelo neprijazna, pa tudi nezmožna pokrivanja vseh potreb prodajnikov. To bo še toliko bolj prišlo do izraza ob prenovljenih poslovnih procesih.

3.1.3 Projekt prenove kreiranja prodajnih akcij

V podjetju Mladinska Knjiga Založba d.d. se zavedajo prednosti, ki jih prinašata trženje na podlagi baze podatkov in CRM in bi jih radi vpeljali v svoje poslovanje. Ker uvajanje CRM-ja v poslovanje ni enostavno in zahteva tudi druge spremembe v načinu poslovanja, so se odločili tudi za prenovo procesa kreiranja prodajnih akcij. CRM namreč ne prinaša nobene prednosti, če se delo še naprej izvaja, kot se je do sedaj. Za podporo novemu načinu dela bi bilo potrebno tudi spremeniti programsko opremo, ki bi olajšala delo prodajnikov, razbremenila informacijsko službo ter omogočila izkoriščanje prednosti CRM-ja. V ta namen se je oblikoval projektni tim, ki ga je vodil zunanji svetovalec.

Na začetku projekta je bilo potrebno opredeliti cilj projekta, ki se glasi:

»Vzpostaviti v MKZ proces, ki bo uporabnikom omogočal samostojno pripravo seznamov kupcev za tržne akcije ter na ta način zmanjšati čas priprave in povečati prilagodljivost teh seznamov« (Berce, 2007).

Projekt prenove je obsegal:

- izdelavo podatkovnega modela;
- izdelavo modela obstoječih poslovnih procesov;
- analizo modela obstoječih poslovnih procesov;
- izdelavo modela novega, izboljššanega in poenotenega poslovnega procesa;
- izdelavo predloga programske rešitve.

3.1.4 Projektni tim

Delo na projektu je bilo organizirano timsko, člani tima pa so bili izbrani tako, da se je njihovo znanje dopolnjevalo. Projektni tim je bil sestavljen iz:

- informatikov, ki so priskrbeli tehnično znanje in vidik na reševanje problema;
- prodajnikov, ki so priskrbeli poslovno znanje in so o sami vsebini kreiranja prodajnih akcij vedeli največ;
- managementa, ki je skrbel za podporo projektu;
- zunanjega svetovalca, ki je vodil tim in s svojim strokovnim znanjem usmerjal projekt;
- mene, kot dodatno pomoč na projektu, kjer sem se obenem tudi učil iz prakse.

Projektni tim se je vsak ponedeljek sestal na delovnem sestanku, ki je v povprečju trajal dve uri. Dnevni red vsakega delovnega sestanka je bil sestavljen iz večih točk:

- Pregled preteklega dela. V tej točki se je na hitro osvežilo in pregledalo že opravljeno delo na projektu. To je bil tudi čas za vsa morebitna vprašanja in razčiščevanje nejasnosti.
- Glavni del sestanka je bil namenjen konkretnemu delu in reševanju problemov s skupinsko diskusijo. V tem koraku so se tudi pregledale opravljene zadolžitve posameznih članov.
- Povzetka sestanka, kjer so se ponovile ugotovitve dela in razdelile zadolžitve posameznih članov do naslednjega sestanka.

Kot član projektnega tima sem aktivno sodeloval in kar precej dodal samemu projektu. Moje zadolžitve, ki sem jih tudi uspešno opravil, so bile:

- izdelava obstoječega podatkovnega modela;
- izdelava modelov obstoječih procesov (AS-IS);
- sodelovanje pri izdelavi zelenega modela procesa (TO-BE);
- izdelava projektne dokumentacije ter skrb za repozitorij;
- sodelovanje pri oblikovanju predloga nove programske rešitve.

3.2 Analiza obstoječega stanja

V prvem koraku procesa prenove poslovnega procesa Prodajnih akcij v Mladinski Knjigi Založbi d.d. je bilo potrebno izvesti analizo obstoječega stanja. Namen takšne analize je ugotoviti izhodišča prenove. Ta korak je izrednega pomena, saj služi razumevanju sedanjega stanja v podjetju in predstavlja izhodišče za prenovo procesa kreiranja prodajnih akcij. Analiza obstoječega stanja je bila sestavljena iz dveh korakov:

- izdelave podatkovnega modela;
- izdelave modelov procesov.

3.2.1 Podatkovni model

Za izdelavo seznamov kandidatov za prodajne akcije so pomembni kriteriji, po katerih izbiramo kandidate. Od izbire kriterijev je v veliki meri odvisen odziv kupcev in posledično uspešnost prodajne akcije. Da bi lahko izbrali najprimernejše kriterije, moramo seveda poznati vsebino baze podatkov. V tem koraku je bilo torej ključno ugotoviti, kateri podatki so že vsebovani v podatkovni bazi in kateri manjkajo, pa bi jih morda potrebovali.

S programskim orodjem Enterprise Architect sem naredil shemo baze in jo uvozil v delovno okolje programa. Orodje je samodejno ustvarilo strukturo tabel s pripadajočimi atributi. Prvi problem se je pojavil že na samem začetku, saj je baza zelo velika in vsebuje več kot 500 različnih tabel. Razlog za to je v tem, da v podjetju MKZ uporabljajo skupno bazo za celotno organizacijo in baze kupcev nimajo ločene. Pregledovanje vseh tabel in pripadajočih atributov bi bilo prezahtevno in preveč zamudno, zato je bila pomoč službe za informatiko več kot dobrodošla. S pomočjo njihovih izkušenj pri pripravi akcij sem izoliral potrebne tabele ter jih primerno povezal. Pri tem sem si pomagal s primarnimi in tujimi ključi. Rezultat dela je bil izdelan relacijski podatkovni model, ki daje nazoren pregled nad podatki, ki so na voljo. Relacijski podatkovni model je prikazan na Sliki 6 na str. 27, kjer vsako entiteto v bazi predstavlja pravokotnik.

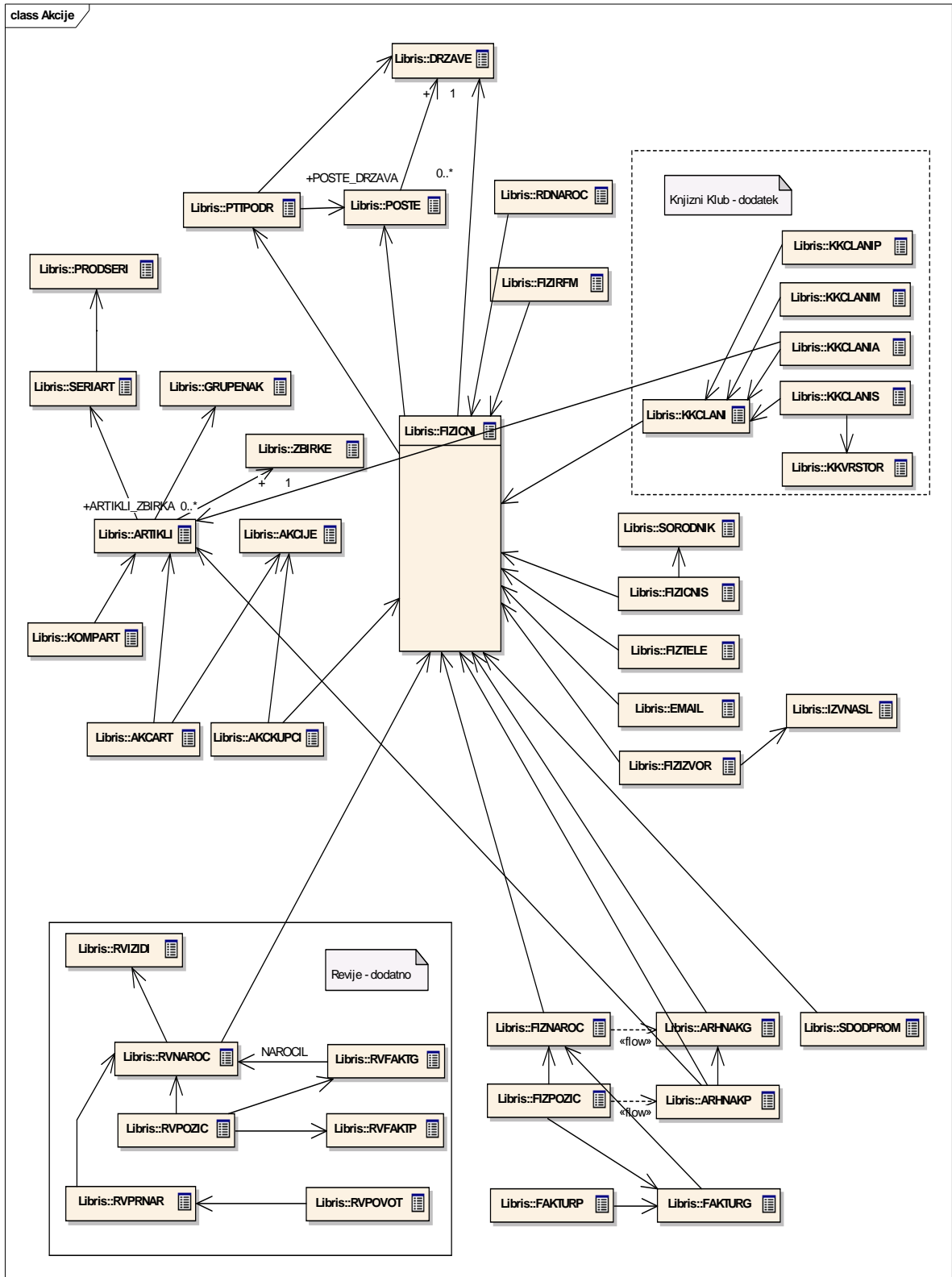
Na samem začetku projekta je bil namen ugotoviti potrebe prodajnikov po informacijah za potrebe kreiranja prodajnih akcij. Temu je bilo namenjenih prvih nekaj sestankov. Tokom skupinske diskusije smo prišli do ugotovitve, katere so te informacije, rezultat dela pa je bil izdelan katalog podatkov. V Tabeli 2 je prikazan katalog podatkov, iz katerega so razvidne informacije o kupcih, ki jih pri svojem delu potrebujejo prodajniki, poleg njih pa je še kratka opomba za lažje razumevanje. S preverjanjem baze podatkov sem prišel do ugotovitve, da so potrebne informacije o kupcih vsebovane v bazi in torej ni potrebe po dodelavi tabel v obstoječo strukturo baze.

Tabela 2: Katalog podatkov

| ŠT. | Dimenzija | Opomba |
|-----|--------------------------------------|--|
| 1 | ŠIFRA FO | ID kupca |
| 2 | IZVOR | Izvor kupca |
| 3 | VRSTA FO | Vrsta kupca |
| 4 | DATUM IN LETO ROJSTVA | Datum, Mesec, Leto |
| 5 | SPOL | Moški, Ženske, Vsi |
| 6 | POŠTA | Pošta, Poštno območje |
| 7 | TELEFON | Stacionarni, Mobilni, IP, po omrežjih, brez, ... |
| 8 | E-MAIL | Elektronska pošta, brez |
| 9 | ŠTEVILO NAKUPOV | Vsota nakupov |
| 10 | NAROČILO – PLAČILO | Datum, obdobje, ... |
| 11 | DOLG, % PLAČANEGA, PLAČILO n OBROKOV | Datum, obdobje, v povezavi s stroškovnim mestom |
| 12 | NAČIN NAKUPA | Mailing, zastopnik, TS, EMKA, trgovina, ... |
| 13 | STROŠKOVNO MESTO | ID stroškovnega mesta |
| 14 | ZNESEK NAKUPA | Znesek nakupov v določenem obdobju |
| 15 | KLASIFIKACIJA | Nakup artikla, grupe, serije, zbirke, revije |
| 16 | AKCIJA | Udeležba v prejšnjih akcijah |
| 17 | IME + PRIIMEK + ULICA | / |
| 18 | DATUM VNOSA, AŽURIRANJA, KONTAKTA | / |
| 19 | ODZIV | Odziv kupca na akcije, promocije |
| 20 | FAKTURA | Prvi, drugi nakup, plačljivost, ... |
| 21 | KLUB | Šifra kluba |
| 22 | ŠTEVEC ČLANSTVA | / |
| 23 | SKRBNIK | Podatki o skrbniku fizične osebe |
| 24 | DATUM PRISTOPA | Datum včlanitve |
| 25 | NAČIN PRISTOPA | Način včlanitve |
| 26 | ZASTOPNIK | Telefonski studio, zastopnik |
| 27 | NAČIN OPOMINJANJA | Pisno, telefonsko, SMS, e-mail... |
| 28 | DATUM IZSTOPA | Datum izstopa iz kluba |
| 29 | MIROVANJE | Mirovanje članstva |
| 30 | STORITEV | Vrsta storitve |

Vir: Lastni vir.

Slika 6: Podatkovni model



Vir: Lastni vir.

3.2.2 Procesni model

Naslednji korak pri analizi obstoječega stanja je izdelava modela procesa. V MKZ sta v rabi dve tržni poti, ki po svoji pomembnosti prednjačita. To sta Splošna prodaja in Knjižni klub. Procesna kreiranja prodajnih akcij na teh dveh tržnih poteh se med seboj nekoliko razlikujeta, namen prenove pa je oblikovati enoten proces kreiranja prodajnih akcij za obe tržni poti.

Kot sem omenil že v teoretičnem delu naloge, je modeliranje poslovnih procesov kompleksno in naporno. Poslovni procesi se namreč izvajajo v več organizacijskih enotah, posamezni akterji v procesu pa poznajo le del celote. Zaradi tega je analitikova odgovornost proučiti vse aktivnosti, ki se izvajajo v okviru poslovnega procesa in oblikovati celovit model, ki jasno prikazuje poslovni model.

Za potrebe modeliranja poslovnega procesa kreiranja prodajnih akcij v MKZ sem uporabil naslednje načine, da sem spoznal obravnavano področje:

- pisna zahteva uporabnikom za opis poteka procesa;
- opazovanje uporabnikov pri delu;
- skupinska diskusija.

Pisna zahteva uporabnikom za opis poteka poslovnega procesa

Spoznavanja procesa sem se najprej lotil tako, da sem udeležencem v poslovnem procesu poslal pisno zahtevo za opis procesa. S tem sem dobil prvo grobo sliko o posameznih aktivnostih, ki potekajo v procesu. Opisi aktivnosti so bili precej skopi in nezadostni za izdelavo kvalitetnega modela, zato sem se odločil opazovati uporabnike pri njihovem delu.

Opazovanje uporabnikov pri delu

Z opazovanjem uporabnikov pri delu analitik pridobi dodaten vpogled v potek poslovnega procesa. V tem koraku sem dopolnil seznam aktivnosti, ki so jih uporabniki spregledali ali pa se jim morda niso zdele pomembne.

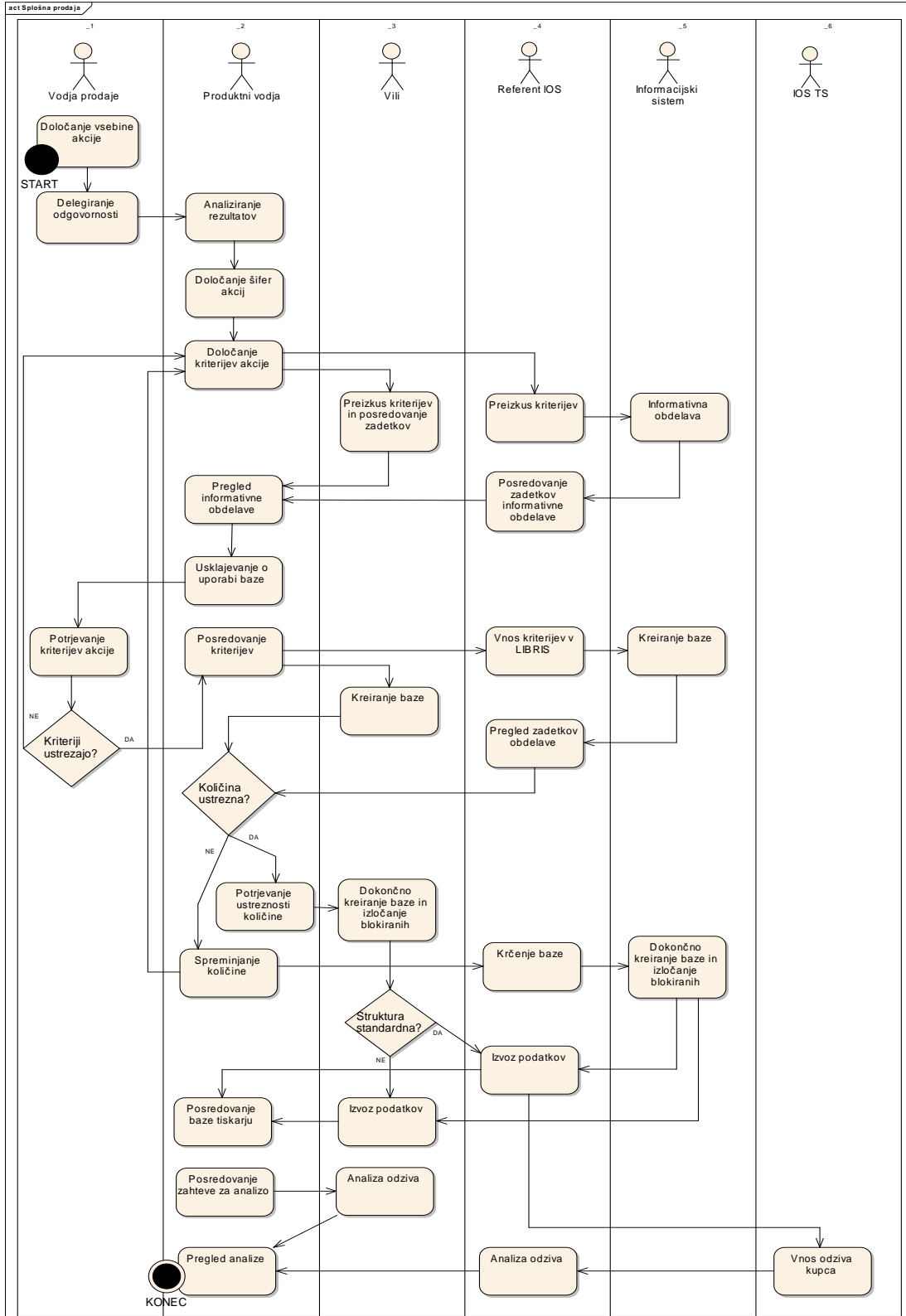
Skupinska diskusija

Po opravljenih prvih dveh korakih je sledila skupinska diskusija z vsemi akterji v procesu, kjer se je pregledal seznam aktivnosti in potek procesa, narejen iz ugotovitev v prejšnjih dveh korakih. V tem koraku se je seznam aktivnosti precej dopolnil in dobil dokončno obliko, ki je bila ustrezna za izdelavo modela procesa.

Ker so poslovni procesi kompleksni po naravi, je za njihovo lažje razumevanje smiselno narediti grafični model. Z orodjem Enterprise Architect sem na podlagi opisov procesov izdelal dva procesna modela s tehniko diagramov poteka. S tem je projektni tim dobil

celovit in podroben pregled nad obstoječima procesoma, ki se izvajata v organizaciji. To je omogočilo nadaljnje delo, in sicer analizo obstoječih procesov in iskanje priložnosti za izboljšave. Slika 7 prikazuje model procesa kreiranja prodajnih akcij za potrebe Splošne prodaje, Slika 8 na str. 31 pa prikazuje model procesa kreiranja akcij za potrebe Knjižnih klubov.

Slika 7: Procesni model – Splošna prodaja



Vir: Lastni vir.

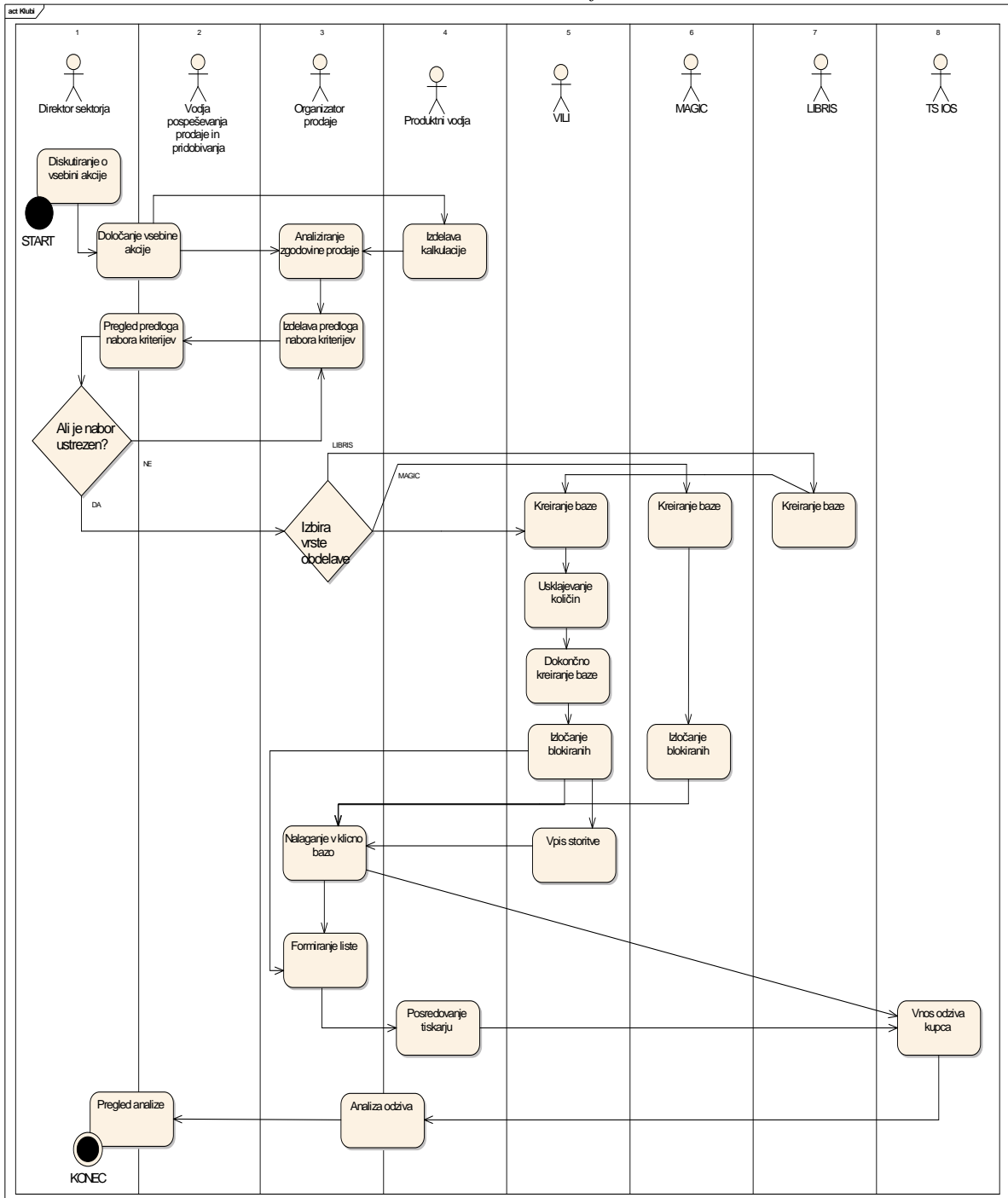
Tabela 3: Proces kreiranja prodajnih akcij – Splošna prodaja

| # | AKTIVNOST |
|----|--|
| 1 | Vodja prodaje, upošteva letni plan, določi vsebino prodajne akcije in uskladi z direktorjem sektorja. |
| 2 | Vodja prodaje med produktne vodje razdeli odgovornost za izvedbo prodaje posameznih produktov. |
| 3 | Produktni vodja izvede analizo rezultatov podobnih akcij (vrsta projekta (A, B, Krog, drugo), naredi demogram in geogram (kdo se je odzval, spol, geografska razpršitev, starost ipd.)). |
| 4 | Produktni vodja določi šifro akcije in šifre podakcij. |
| 5 | Produktni vodja določi kriterije, po katerih se bo izbiralo potencialne kupce za vsako podakcijo. |
| 6 | Produktni vodje se medsebojno uskladijo o prioriteti uporabe baz z namenom izogibanja prekrivanja ponudbe. |
| 7 | Vodja prodaje potrdi izbor kriterijev za posamezne akcije. |
| 8 | Kreiranje baze potencialnih kupcev: - LIBRIS – če so izbrani kriteriji in izhodni podatki po standardih ki jih podpira Libris, produktni vodja posreduje kriterije referentu v IOS-u; - Vili - če kriteriji in izhodni podatki niso standardni. |
| 9 | Referent v IOS-u kreira bazo/Vili kreira bazo. |
| 10 | Usklajevanje količin (referent IOS/Vili – produktni vodja). |
| 11 | Širjenje baze s kriteriji (referent IOS/Vili sodeluje s produktno vodjo)/krčenje baze podpira LIBRIS (referent IOS sodeluje s produktno vodjo). |
| 12 | Dokončno kreiranje baze in zapis v tabelo AKCKUPCI. |
| 13 | Izvoz baz s standardno strukturo, ki jo podpira LIBRIS naredi referent IOS-a v sodelovanju s produktno vodjo, ki pove kam naj se pošlje (tiskarju, RC, telefonski studio)./Če je struktura nestandardna za potrebe tiskanja, izvoz v tekstovno datoteko opravi Vili (v TS pa ne pošlje Vili ampak referent IOS-a). |
| 14 | Organizator prodaje posreduje baze v tekstovni datoteki produktni vodji, ki jih posreduje v tiskarno. |
| 15 | Zajem podatkov (vračila promocijskega materiala, naročilnice ...) – IOS in TS. |
| 16 | Analiza odziva na akcije – referent IOS-a s pomočjo LIBRPREN. |

Vir: Lastni vir.

V Tabeli 3 so po vrstnem redu našteje aktivnosti, ki se izvajajo v okviru kreiranja prodajnih akcij za potrebe Splošne prodaje. V Tabeli 4 na str. 32 so prikazane aktivnosti, ki se izvajajo v okviru prodajnih akcij za potrebe Knjižnih klubov.

Slika 8: Procesni model – Knjižni Klub



Vir: Lastni vir.

Tabela 4: Proces kreiranja prodajnih akcij – Knjižni Klub

| # | AKTIVNOST |
|----|---|
| 1 | Diskutiranje sektorja o vsebini akcije. |
| 2 | Direktor sektorja in vodja pridobivanja določita vsebino akcije. |
| 3 | Organizator prodaje po potrebi analizira zgodovino prodaje po določenem kriteriju. |
| 4 | Organizator prodaje naredi predlog kriterijev za akcijo. |
| 5 | Direktor sektorja in vodja pridobivanja pregledata kriterije. |
| 6 | Direktor sektorja in vodja pridobivanja potrdita ali dopolnita kriterije. |
| 7 | Na podlagi kriterijev se določi preko katerega programa se lahko kreira bazo (LIBRIS – naredi organizator prodaje, MAGIC – naredi organizator prodaje, Vili – naredi ročno tisto, kar se ne da v prejšnjih primerih). |
| 8 | Organizator prodaje kreira bazo do meje, ki jo dopušča programska podpora v LIBRIS-u in MAGIC-u, če mu ne uspe baze kreirati do konca se obrne na Vilija. |
| 9 | V primeru, da potrebuje pomoč Vilija, mu organizator prodaje pošlje zahtevnico, da bazo kreira v celoti ali dopolni manjkajoče. |
| 10 | Vili izpolni zahtevo in sporoči količine (število kandidatov v posamezni akciji). |
| 11 | Organizator prodaje določi omejitve količin, nato Vili ustrezno zmanjša (naključno izbere)/poveča (spremeni kriterije) količino. |
| 12 | Če organizator dela sam, količino prilagaja s spreminjanjem kriterijev. |
| 13 | Organizator prodaje/Vili preveri blokado mailinga in izloči blokirane, preden se kreira izhodna datoteka. |
| 14 | Organizator prodaje v MAGIC-u kreira izhodno datoteko za akcije, ki jih lahko naredi sam. |
| 15 | Vili kreira izhodno datoteko z zahtevanimi izhodnimi podatki za vse akcije, ki jih organizator prodaje ne zmore. |
| 16 | Vili pripravi bazo za uvoz v klicno bazo za potrebe telefonskega studia (tabela AKCKC) – tiste akcije, kjer sodeluje Vili. |
| 17 | MAGIC avtomatično ob kreiranju baze le-to uvozi tudi v klicno bazo za potrebe TS – samostojne akcije organizatorja prodaje. |
| 18 | Organizator prodaje posreduje baze v tekstovni datoteki produktnemu vodji, ki jih posreduje v tiskarno. |
| 19 | Zajem podatkov (vračila promocijskega materiala, naročilnice, reklamacije ipd.) – TS in IOS. |
| 20 | Analiza odziva na akcije – organizator prodaje, produktni vodja. |

Vir: Lastni vir.

3.2.3 Analiza procesov kreiranja prodajnih akcij

Po uspešnem definiranju poslovnih procesov in aktivnosti ter izdelavi modelov je sledil korak analize procesov. Namen analize je ugotoviti, kje v procesu prihaja do problemov ter najti rešitve za odpravo le-teh. Pri pregledu poslovnega procesa kreiranja prodajnih akcij

za obe tržni poti, tako Splošne prodaje kot tudi Knjižnih klubov, nam najprej pade v oči akter Vili ter velika količina dela, opravljenega z njegove strani.

Vili je upokojeni informatik, ki honorarno še dela za MKZ (predvsem pomaga pri kreiranju prodajnih akcij). Skozi večletno delo si je nabral ogromno znanja o kreiranju akcij in torej o sami temi ve največ. Problem se kaže v tem, da se prodajniki preveč zanašajo na njegovo pomoč, ki pa jim ne bo na razpolago v nedogled. Posledica tega je, da prodajniki ne opravljajo več vseh svojih delovnih nalog, ampak jih preko zahtevnic posredujejo Viliju. Drugi problem, ki se pojavi pri tem, je časovne narave. Če bi prodajniki sami opravili naloge, ki jih namesto njih opravi Vili, bi se čas procesa kreiranja akcij znatno zmanjšal. Časovni okvir kreiranja prodajnih akcij je pomemben, še posebej zaradi povečevanja števila akcij, vendar je veliko bolj zaskrbljujoča problematika koncentracije znanja pri Viliju in pomanjkanje le-tega pri prodajnikih. Zato je eden ključnih ciljev projekta prenove prodajnih akcij to znanje prenesti od Vilija na prodajnike, saj ga ti pri svojem delu tudi največ potrebujejo.

Omenil sem tudi časovni okvir procesa kreiranja prodajnih akcij, ki v preteklosti ni predstavljal težav, danes pa zaradi stalnega povečevanja števila prodajnih akcij že postaja problematičen. Število prodajnih akcij na letni ravni trenutno znaša okoli 500, torej več kot eno na dan. Če ob tem upoštevamo še dejstvo, da trenutni informacijski sistem za podporo kreiranju prodajnih akcij obdelavo na bazi podatkov izvaja ponoči, kaj hitro ugotovimo, da je časovni okvir vedno bolj pomemben. Realno lahko izdelava prodajne akcije traja tudi več dni samo na račun nočne obdelave. Upoštevati moramo namreč, da vsako poizvedovanje po bazi ne prinese zadovoljivih rezultatov in ga je potrebno ponoviti ob drugače zastavljenih kriterijih poizvedbe.

3.3 Bodoči poslovni proces

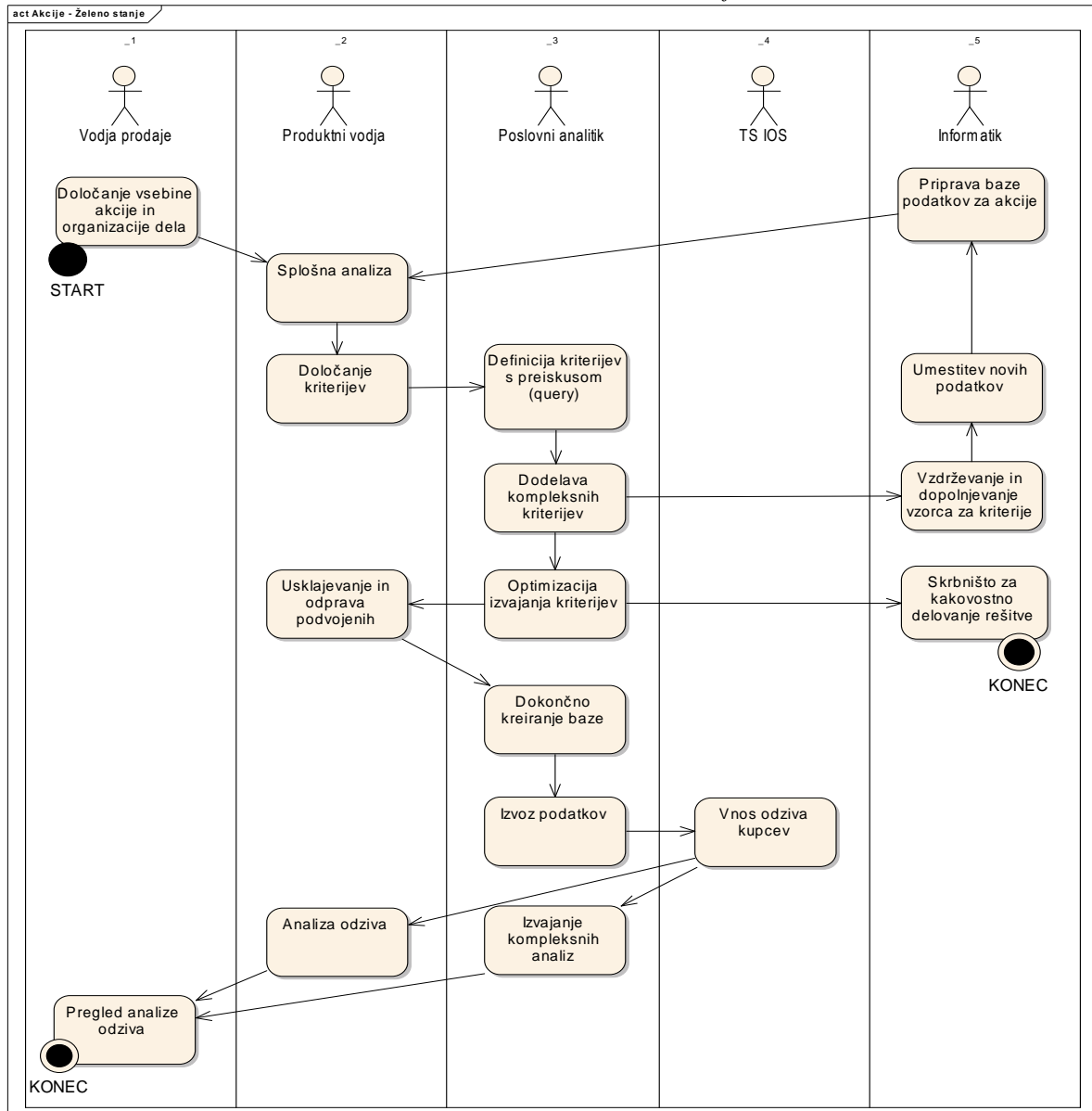
Naslednji korak v prenovi poslovnega procesa je bila opredelitev in modeliranje zelenega stanja procesa po prenovi. Oblikovanje bodočega poslovnega procesa je pomemben korak in mu je potrebno nameniti veliko pozornosti. Pri oblikovanju zelenega procesa v Mladinski Knjigi Založbi d.d. je sodeloval celoten tim.

3.3.1 Model novega procesa

Med skupinsko diskusijo se je oblikoval zeleni proces, ki je prikazan na sliki 9 na str. 34, njegove zahteve pa so bile:

- poenotenje dela, ki se izvaja na obeh tržnih poteh;
- zmanjšanje obremenjenosti službe za informatiko;
- povečanje samostojnosti prodajnikov pri pripravi prodajnih akcij;
- skrajšanje izvajalnega časa procesa.

Slika 9: Procesni model – želeno stanje



Vir: Lastni vir.

3.3.2 Razlike med procesi

Namen prenove poslovnih procesov je izboljšanje poslovanja podjetja. Izboljšave se kažejo v zmanjšanju stroškov, skrajšanju izvajalnih časov in povečani kakovosti dela. Vpliv prenovljenega procesa kreiranja prodajnih akcij v MKZ na poslovanje se kaže v hitrejši pripravi seznama kandidatov. Seznam kandidatov je tudi kvalitetnejše narejen, kar pomeni, da vsebuje kupce, pri katerih je verjetnost nakupa višja. To neposredno vpliva na odziv na prodajne akcije, s čimer se poveča dobičkonosnost. V nadaljevanju bom opisal razlike med prejšnjima in bodočim poslovnim procesom.

Poenotenje dela

Trenutna procesa kreiranja akcij se na obeh tržnih poteh izvajata različno, vendar pa je vsebina dela večinoma enaka. Zaradi podobnosti in veliko skupnih točk obeh procesov smo se odločili, da nov proces oblikujemo tako, da bo njegovo izvajanje pokrilo oba prejšnja procesa. Pogoj za poenotenje dela je uvedba nove programske rešitve, ki bo omogočala izvajanje procesa, ki bo zadovoljil potrebe prodajnikov na obeh tržnih poteh.

Zmanjšanje obremenjenosti službe za informatiko

Vloga službe za informatiko v procesih kreiranja prodajnih akcij je bila po nepotrebnem prevelika. Nesmotrno je namreč, da informatiki sodelujejo pri kreiranju vsake akcije. Bolj smiselno je njihovo pomoč uporabiti na tehnični ravni in ne toliko na vsebinski. V novem procesu smo definirali aktivnosti, ki naj bi jih izvajala informacijska služba, in sicer so to:

- **Priprava baze podatkov za akcije** – Služba za informatiko na zahtevo produktne vodje ustvari delovno bazo podatkov, ki je tako pripravljena za obdelavo. Delovna baza podatkov je pravzaprav kopija izvirne baze. Namen tega je omogočiti obdelavo na bazi brez prekinitve dela na bazi ostalim uporabnikom.
- **Umestitev novih podatkov** – Če se pojavi potreba po novih podatkih v bazi, je za to zadolžena informacijska služba. Njena odgovornost je, da so podatki v standardizirani obliki in pravilno umeščeni v bazo podatkov.
- **Vzdrževanje in dopolnjevanje vzorca kriterijev** – Poizvedbe na bazi podatkov za potrebe prodajnih akcij se izvajajo po določenih kriterij. Nekateri izmed teh kriterijev so skupni vsem akcijam, nekateri pa so specifični. Kriterije, ki so skupni vsem akcijam, lahko združimo v standardni vzorec.
- **Skrbnišтво za kakovostno delovanje rešitve** – Zadolžitev informacijske službe je zagotavljati brezhibno delovanje programske rešitve.

Povečanje samostojnosti prodajnikov

V prejšnjih procesih kreiranja prodajnih akcij so bili prodajniki odvisni od pomoči informatikov, predvsem Vilija. S prenosom znanja od Vilija na prodajnike se poveča njihova samostojnost pri kreiranju prodajnih akcij. Ker pa ne gre pričakovati, da bodo prodajniki pridobili vse znanje, ki ga poseduje Vili, smo v proces vpeljali novega akterja, in sicer poslovnega analitika. Poseduje tako poslovno, kot tudi informacijsko znanje. Prodajniki načeloma sami kreirajo prodajne akcije, ki vsebujejo standardizirane kriterije. Pri akcijah, ki zahtevajo kompleksnejše poizvedbe po bazi, pa s svojim znanjem pomaga poslovni analitik. Prav tako izvaja tudi kompleksnejše analize rezultatov prodajnih akcij. Analitikova dolžnost je tudi optimizirati zaporedje izvajanja kriterijev poizvedbe in s tem

zagotoviti najboljše rezultate. Od vrstnega reda kriterijev je namreč odvisen rezultat poizvedbe po bazi.

Skrajšanje izvajalnega časa procesa

Prejšnja procesa sta bila časovno zamudna, saj so se poizvedbe na bazi izvajale ponoči. Tako je prodajnik rezultate poizvedbe dobil šele naslednji dan in če rezultati niso bili zadovoljivi, je moral poizvedbo ponoviti, tokrat s spremenjenimi kriteriji. V novem procesu je čas kreiranja prodajne akcije občutno skrajšan, saj namesto enodnevnega čakanja prodajnik dobi rezultate v nekaj minutah. Razlog za to je v tem, da nova programska rešitev predvideva uporabo kopije baze podatkov, pri čemer ni moteno delo ostalih uporabnikov baze.

3.4 Uvedba nove programske rešitve

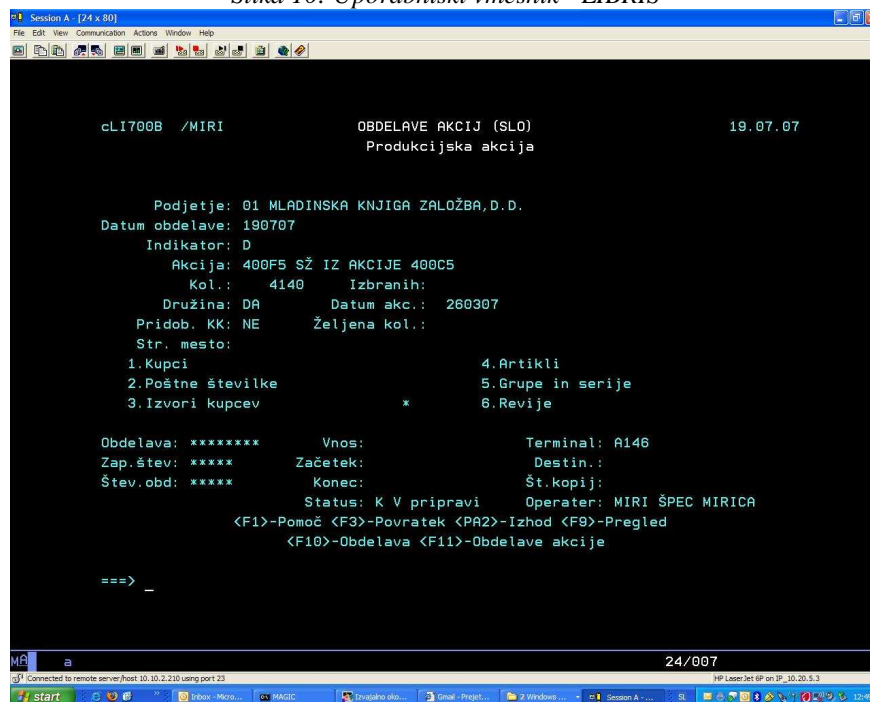
Prenovljeni poslovni proces kreiranja prodajnih akcij v MKZ zahteva spremenjen način dela, ki ga stara programska rešitev ne podpira. Zaradi tega smo se odločili uvesti novo programsko rešitev, ki bo omogočala izvajanje prenovljenega procesa. Najprej bom obravnaval staro programsko rešitev in probleme, ki se pojavljajo pri njeni uporabi, nato pa bom opisal tudi predlog programske rešitve, ki ga je oblikoval projektni tim.

3.4.1 Stara programska rešitev

Do sedaj se je za potrebe kreiranja prodajnih akcij v MKZ uporabljala programska rešitev LIBRIS, ki je stara že 30 let. Programska rešitev je vizualno neprivlačna in zahtevna za uporabo, zaradi česar je posledično tudi uporabniku neprijazna. To je razvidno iz Slike 10 na str. 37. Problem obstoječe rešitve je tudi nezmožnost pokrivanja vseh potreb prodajnikov pri pripravi prodajnih akcij. To je tudi razlog za prekomerno sodelovanje informatikov pri pripravi prodajnih akcij, saj je potrebno veliko ročnih posegov v bazo, česar pa prodajniki ne znajo. Problem se kaže tudi v času obdelave, saj LIBRIS neposredno dostopa do baze, s čimer je moten dostop ostalih uporabnikov baze. Zaradi tega se obdelave na bazi izvajajo ponoči, kar privede do dolgih čakalnih časov na rezultate poizvedbe.

Vse te pomanjkljivosti smo želeli odpraviti, zato smo izdelali predlog programske rešitve, ki jo bom predstavil v naslednjem podpoglavju.

Slika 10: Uporabniški vmesnik - LIBRIS



Vir: J. Berce: Projektna dokumentacija: Prenova prodajnih akcij MKZ, 2007.

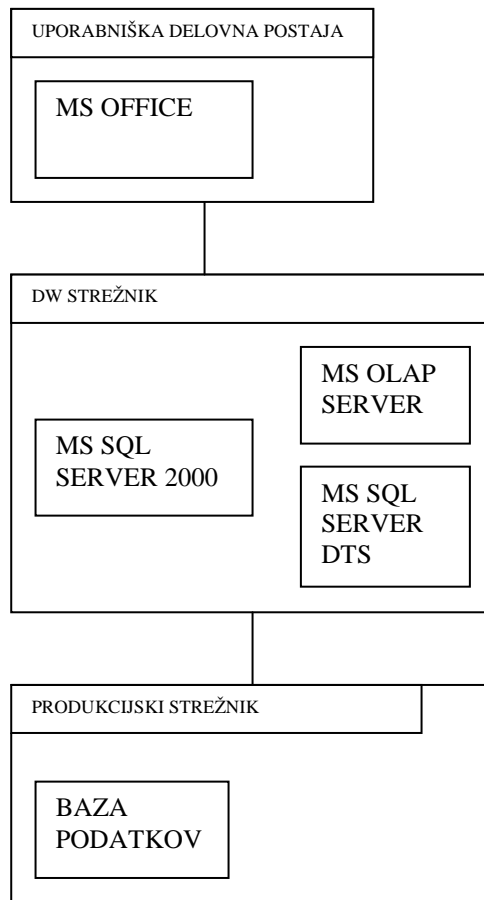
3.4.2 Nova programska rešitev

Po razgovoru z uporabniki in doumetjem njihovih potreb ter slabosti obstoječe programske rešitve je vodja projekta izdelal predlog nove programske rešitve. Programska rešitev je zasnovana tako, da odpravi probleme, ki so se pojavljali pri LIBRIS-u in olajša delo prodajnikov.

Tehnična arhitektura rešitve

Eden izmed problemov stare programske rešitve je bil način dostopanja do baze podatkov. Zaradi motenja dela ostalih uporabnikov, so se poizvedbe na bazi izvajale ponoči, kar je imelo za posledico dolgo čakanje na rezultate poizvedbe. V preteklosti to ni predstavljalo velikega problema, saj število akcij ni bilo veliko. Stalna rast števila prodajnih akcij v zadnjem času pa vedno bolj teži k hitrejši obdelavi podatkov. V predlogu nove programske rešitve je predvidena uporaba kopije baze, kar prikazuje Slika 11 na str. 38. Rezultat tega je občutno skrajšanje časa čakanja na rezultate iz enega dneva na nekaj deset minut, ob tem pa je delo ostalih uporabnikov baze nemoteno.

Slika 11: Tehnična arhitektura rešitve



Vir: J. Berce: Projektna dokumentacija: Prenova prodajnih akcij MKZ, 2007.

Način dela v novi programski rešitvi

V novi programski rešitvi je večina kriterijev že integriranih in ni potrebe po vsakokratnem pisanju SQL stavkov. Uporabnik enostavno s klikanjem miške izbere želene kriterije, nastavi njihove vrednosti, jih postavi v vnaprej določeno zaporedje izvajanja in požene poizvedbo. V ozadju teh kriterijev se skriva znanje, ki smo ga prenesli od Viliija. Če je potrebno prilagajanje kriterijev posameznim specifičnim akcijam, to lahko storimo, saj programska rešitev omogoča urejanje SQL stavkov za posamezen kriterij.

S sodobnimi orodji za razvoj aplikacij lahko razvijemo programsko rešitev, ki je uporabniku prijazna. Izdelamo lahko vizualno privlačen vmesnik, ki je lahko razumljiv in enostaven za uporabo. Tudi z ustrezno logično zgradbo menijev prispevamo k kvaliteti programske rešitve. Uporabimo lahko razne gumbe (radio button, check box, drop-down list), ki delo še olajšajo in pohitrijo. S tem se tudi zmanjša možnost napak pri delu, saj lahko vnaprej določimo intervale predvidenih vrednosti kriterijev ali omejimo izbiro le-teh. Projektni tim je za izdelavo predloga programske rešitve, ki bi podpirala način dela v novem poslovnem procesu, uporabil MS Access. Na Sliki 12 na str. 39 je prikazano pogovorno okno iz te programske rešitve.

Slika 12: Prikazno okno v predlagani programski rešitvi

Podakcija - kriteriji

Podakcija: 30098 | SK-Klas-SZZ Datum akcije: 15.06.2007 Status: 1 Vrsta akcije: 1 Načrtovana količina: 3925 Soločna analiza...
 Oddelek: 5000 Odgovorna oseba: Minica

Kriteriji: Izračunaj... Kandidati... Analiza... Dvojniki...

| Zap št. | Tip | Naziv | Opis | Ukaz |
|---------|----------|-----------------------------|--|--|
| 10 | Ubogaj | Kandidati->Podakcija | Briši vse | Uredi DELETE AKCKAND.PODAKCIJA, AF |
| 15 | Preskoči | Prikaz fiksne forme | Izbor s čarovnikom [Čarovnik Libris1] | Uredi SELECT * |
| 16 | Dodaj | Kandidati->Aktivni člani | Dodaj aktivne člane SK, ki redno plačujejo | Uredi [Datum naročila]=#4/1/2007#:[Club] |
| 20 | Dodaj | Kandidati->Aktivni člani | Dodaj aktivne člane SK, ki redno plačujejo | Uredi SELECT c.FIZOSEBA AS Kupec |
| 25 | Ubogaj | Kandidati | Vse na NE | Uredi UPDATE AKCKAND SET AKCKAND |
| 30 | Preskoči | Kandidati->Plašilo | Izberi s plačilom v obdobju | Uredi SELECT DISTINCT AKCKAND.KUP |
| 40 | Ubogaj | Kandidati->Klasifikacija | Izberi kupili po klasifikaciji | Uredi UPDATE ((LIBRIS_KKCLANIA AS c) |
| 45 | Ubogaj | Kandidati | Briši vse z NE | Uredi DELETE AKCKAND.PODAKCIJA, AF |
| 50 | Izloči | Kandidati->Klasifikacija | Izloči kupili po klasifikaciji | Uredi SELECT AKCKAND.KUPEC |
| 60 | Izloči | Kandidati->Znesek nak v obd | Izloči člane z zneskom nakupa v obd | Uredi SELECT DISTINCT AKCKAND.KUP |
| 70 | Izloči | Kandidati->Artikel | Izloči člane, kupili artikel | Uredi SELECT AKCKAND.KUPEC |
| 80 | Preskoči | Kandidati->Člani Max števec | Dodaj aktivne člane SK | Uredi SELECT LIBRIS_KKCLANIA.FIZOSEI |

Zapis: 1 od 1 (Filtrirano)

Izračunavanje ... FLTR NUM

Vir: J. Berce: Projektna dokumentacija: Prenova prodajnih akcij MKZ, 2007.

Sklep

Sodobno tržno okolje je polno sprememb, ki organizacije silijo v spremembe. Predvsem razvoj informacijske tehnologije vedno bolj vpliva na poslovanje organizacij. Po eni strani jih sili v prilagajanje, po drugi pa jim prilagajanje lajša, če ne celo omogoča. Tiste organizacije, ki se uspejo prilagoditi, bodo uspešne, druge na žalost ne.

V diplomskem delu sem obravnaval vpliv razvoja informacijske tehnologije na trženje. Analiziral sem pojem, ki se med tržniki, in nasploh gospodarstveniki, vedno bolj uveljavlja: upravljanje odnosov z odjemalci. V današnjem času se odjemalca in njegove potrebe vedno bolj postavlja v središče poslovanja organizacij. Poudarek je na personalizirani in prilagojeni ponudbi, diferenciaciji storitev in izdelkov ter maksimiranju odjemalčevega zadovoljstva z nakupom.

V svojem delu sem obravnaval tudi poslovne procese ter prenovu poslovanja. Spremembe v okolju od organizacij zahtevajo spremenjen način dela. Še posebej to velja za upravljanje odnosov z odjemalci in uporabo informacijske tehnologije nasploh. Trudil sem se nakazati, da je pri uvajanju CRM-ja v organizacijo velikega pomena sprememba načina dela in ne samo informatizacija dela. Prenova poslovnih procesov omogoča nov, spremenjen način dela, zato je tudi potrebna pri uvajanju CRM-ja.

Med pisanjem diplomskega dela sem spoznal, da kljub temu, da prenova poslovnih procesov ni več nov in nepoznan pojem, med ljudmi obstaja še veliko nejasnosti. To da vedeti, da gre za področje, ki je zelo zapleteno in ima lahko na organizacijo velik vpliv. Prenove poslovanja se je potrebno lotiti premišljeno, saj so z njo povezani veliki stroški. Le-ti so lahko še večji, če projekt prenove ni uspešen. Nepoznavanje področja in nepremišljeno lotevanje prenove sta pogosta razloga, da veliko projektov prenove poslovanja propade.

Med nastajanjem diplomskega dela sem sodeloval pri projektu prenove poslovnih procesov in uvajanju CRM-ja v podjetju Mladinska Knjiga Založba in sem lahko iz prve roke spoznal, da taki projekti niso enostavni in zahtevajo precej napora. Potrebno je usklajeno in dobro koordinirano vodenje projekta, sposoben projektni tim, predvsem pa podpora vodstva podjetja, da se projekt prenove uspešno izpelje.

Literatura in viri

1. Beck, B. & Summer, J. (2001, september). CRM: Not Just Operational and Collaborative. *DM Review Magazine*. Najdeno 12. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.dmreview.com/issues/20010901/3956-1.html>.
2. Berce, J. (2007). *Projektna dokumentacija: Prenova prodajnih akcij MKZ*.
3. *Business Modeling Forum*. Najdeno 10. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.businessmodelingforum.com>.
4. Davenport, H. T. (1993). *Process Innovation: Re-engineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
5. *DB – Marketing*. Najdeno 22. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.db-marketing.com/dbm/default.shtml>.
6. Eisenfeld, B., Kolsky, E. & Topolinski, T. (2003). *42 Percent of CRM Software Goes Unused*. Stamford: Gartner Research.
7. Eriksson, H. & Penker, M. (2000). Business Modeling with UML. Najdeno 18. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.utm.mx/~caff/poo2/Business%20Modeling%20with%20UML.pdf>.
8. Frey, N. (2004). *Reaping Business Rewards from CRM*. Stamford: Gartner Research.
9. Gerson, F. R. (2005, 14. januar). The Psychology of CRM: How Memories, Emotions, Motivations & Experiences Affect Loyalty. Najdeno 20. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.crm2day.com/editorial/EpyElpFEuVhXJdkFpK.php>.
10. Hammer, M., (2002). *The Agenda: What Every Business Must do to Dominate the Decade*. New York : Crown Business.
11. Kinikin, E. (2000). Top 10 CRM Success Factors — Doing It Right. Najdeno 11. aprila na spletnem naslovu http://www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore_articles.asp?type=article&id=697.
12. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. (Slovenska izdaja) Posušje: Mate.
13. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

14. Kovačič, A. & Bosilj-Vukšič, V., (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: Založba GV.
15. Kravetz, A. (2005). The role of user centered design process in understanding your users. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu <http://iadlc.nul.nagoya-u.ac.jp/archives/IADLC2005/kravetz.pdf>.
16. May, M. (2003). *Business Process Management*. London: Prentice Hall
17. *NIST - Engineering statistics handbook*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.itl.nist.gov/div898/handbook/pmd/section4/pmd41.htm>.
18. Powell, T. (2005). Business Process Reengineering. Najdeno 23. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.tamanpowell.com/Writing/assets/Business%20Process%20Reengineering.pdf>.
19. Scholz-Reiter, B. & Stickel, E. (1996). *Business Process Modelling*. New York: Springer.
20. *Skupina MK*. Najdeno 10. februarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.mladinska.com/skupinamk.aspx?docid=221232>.
21. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2006). Ljubljana: DZS.
22. Smith, H. & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The third wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.
23. Smith, R. (2007, 1. marec). The CRM Intersection. Najdeno 14. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=6708>.
24. Trojar, M. (2004). *Trženje na podlagi baze podatkov na primeru CISEFA*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.