

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

UVEDBA MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI V PODJETJE

BRIGITA LOKAR

IZJAVA

Študentka Brigita Lokar izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom doc. dr. Aleša Groznika in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 06.06.2008

Podpis:

KAZALO

1.	UVOD.....	1
2.	UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI.....	2
2.1	Komuniciranje s strankami nekoč in danes	2
2.2	Strategija CRM	3
2.3	Opredelitev CRM-ja	4
2.4	Model CRM.....	5
2.5	Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po uvedbi CRM	7
2.6	Cilji in vplivi upravljanja odnosov s strankami	8
3.	OBSTOJEČE STANJE	10
3.1	Organizacijska shema.....	10
3.2	Organizacijska kultura	11
3.3	Trenutni način trženja, sedanja tržna mreža in marketinški nastop	11
3.4	Marketinški pristop h kupcu.....	12
3.5	Poprodajne aktivnosti.....	13
4.	UVAJANJE CRM V TEM Čatež D.D.	14
4.1	Vzroki za uvajanje CRM v TEM Čatež d.d.	14
4.2	SWOT analiza tržne situacije TEM-a	14
4.3	Cilji uvedbe CRM v TEM Čatež d.d.....	15
4.4	Strategija uvedbe CRM v TEM Čatež d.d.....	16
4.5	Smernice za uvajanje CRM v TEM-u.....	21
4.6	Zasnova TEM-ove podatkovne baze za podporo CRM	24
5.	SKLEP	26
	LITERATURA	27
	VIRI	27

1. UVOD

Ob visoko razviti tehnologiji in napredku znanja danes v večini podjetij ni več ključno vprašanje – kako in koliko proizvesti, pač pa je mnogo težje odgovoriti na vprašanje – kako in komu prodati.

Podjetja so prisiljena iskati nove poti za izboljšanje svojega konkurenčnega položaja na trgu, ki je vedno bolj globalen. Spodobnost hitrega in pravnega reagiranja na tržne razmere je za poslovne organizacije velikega pomena. Zaradi manjše lojalnosti kupcev, zasičenosti medijskega prostora, večjega vpliva družbenih skupin in drugih sprememb je prizadevanje za pridobivanje vedno novih potrošnikov in zagotavljanje posameznih transakcij za vsako ceno vedno manj uspešno. Podjetja se zato zavedo, da je osredotočenje na stranko bistvenega pomena.

Podjetje mora preko spoznavanja strank graditi dolgoročne odnose predvsem s tistimi, ki so zanje najpomembnejši. Zato mora podjetje vse podatke o strankah združevati na enem samem lahko dostopnem mestu, kar omogoča izboljšanje odzivnosti na zahteve strank in omogoča zaposlenim, da prihranijo več časa. Pri tem je ključna sposobnost podjetij zbiranje, hramba, obdelovanje in posredovanje velike količine podatkov ter znanja o strankah vsem zaposlenim v podjetju, za kar so potrebna tako napredna informacijska tehnologija, kot tudi sodelovanje celotnega podjetja. Rezultat tega so obojestranske koristi, ki jih stranke občutijo v večjem zadovoljevanju potreb, podjetje pa v večanju dobička, ki je posledica znižanje stroškov in večje prodaje.

Uveljavitev preišljanja o upravljanju trženjskih odnosov oziroma drugačna poslovna filozofija seveda zahteva spremembe na vseh področjih upravljanja v podjetju. Tako je potrebno prilagoditi organizacijsko strukturo, ki bo podpirala osredotočenost na stranke. Vsi deli podjetja in poslovni procesi naj bi bili organizirani tako, da podpirajo posamezne odnose s stranko. To zahteva tudi spremembe v informacijskih sistemih, ki bodo morali dajati vsem službam popolne informacije o vidikih posameznega odnosa. Potrebno je tudi drugačno preišljanje o komuniciranju v samem podjetju, kot tudi s kupci ter poenotiti svoj sistem komuniciranja in kupcem omogočiti stalno, neprekinjeno komunikacijo kadarkoli in s komerkoli to želijo.

Namen moje strokovne zaključne naloge je proučiti in predstaviti upravljanje odnosov s strankami, analizirati obstoječe stanje in preučeno teorijo prenesti na podjetje. Opredelila se bomo le na relacijske trženjske odnose, ki zajemajo odnos podjetja TEM Čatež d.d. do kupca. Ker pa zahteva spremenjena zasnova poleg osnovnega strateškega razmišljanja o upravljanju odnosov s kupci tudi prilagoditve posameznih področij, želim z mojo nalogo osvetliti tudi potrebne prilagoditve ključnih področij v podjetju. Nenazadnje želim ponuditi izhodišče vsem, ki so zaposleni v podjetju, v upanju, da je njihova zavest na tako visokem nivoju, da se zavedajo, da je opisano področje nujna priložnost in nov izziv za odskok na globalizirani svetovni trg.

2. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

Upravljanje odnosov s strankami je danes ena vročih tem v razvitem poslovnem svetu in zahteva usmerjenost podjetja oziroma vseh njegovih oddelkov na posamezno stranko. Ne izdelka ali storitve, ne procesov ali česa podobnega.

Tudi pred petdesetimi leti podjetje brez kupcev ni bilo kaj prida vredno. Sedaj je sicer nadomestkov za naše izdelke zelo veliko, pred petdesetimi leti pa je ponudba komaj zadovoljevala povpraševanje.

2.1 Komuniciranje s strankami nekoč in danes

Paul Postma, priznani strokovnjak s področje trženja, avtor uspešnice Nova doba trženja, pravi takole (Hrovat, 2001, str. 51):

Petdeseta so bila čas produkcijske ekonomije. Kmalu po vojni kupci niso bili posebno izbirčni in znana izjava Henryja Forda »Dobite lahko kakršnokoli barvo avtomobila, samo da je ta črna« ni prav nič vplivala na prodajo njegovih avtomobilov. Kupci so potrebovali le informacijo, da je izdelek dosegljiv.

Šestdeseta je zaznamovala ekonomija spodbujanja prodaje in distribucije. Ponudba je bila dovolj velika, da je zadostila povpraševanju in se je še povečevala. Napori podjetij so bili usmerjeni v razvoj distribucije in izobraževanje prodajalcev.

Sedemdeseta so bila v znamenju ekonomije kakovosti in množičnega trženja. Ponudba je prvič presegla povpraševanje in kupec je postal kralj, ki je lahko izbral med množico izdelkov. Prišel je čas oddelkov trženja, ki so morali identificirati ciljne trge, in poiskati pravo promocijo, distribucijo in ceno.

Osemdeseta so bila čas tržnih niš in oskrbovanja strank. Kupci so postali zahtevnejši in prilagoditi jim je bilo treba ponudbo. Podjetja so se branila konkurence in povečevala prihodke z iskanjem tržnih niš. Tržniki so se znašli pred izzivom, kako kupca, ki so ga že pridobili za nakup, prepričati, da ostane zvest njihovi blagovni znamki.

V devetdesetih se je upravljalo podatke o strankah. Na trgu je bila poplava izdelkov in storitev tako rekoč enake kakovosti, torej kakovost ni mogla več zagotavljati večje prodaje. Tudi tržne niše so postajale čedalje ožje. S podatkovnimi bazami so tržniki ponudili model upravljanja ključnih kupcev. Nanje so se obračali s posebej naslovljeno pošto, s telefonskimi klici ... in jih prepričevali o prednosti svojega izdelka oziroma storitve.

Zdaj smo vstopili v obdobje upravljanja odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management, CRM). To je menedžerski model, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

2.2 Strategija CRM

Stopili smo torej v obdobje upravljanja odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management, CRM). Gre za koncept in način vodenja, ki povezuje nove, drugačnim potrebam strank prilagojene trženjske aktivnosti, povezane z uporabo nove informacijske tehnologije in ponuja odgovor na vprašanje, kako učinkovito uporabljati (sedanje ali nove) podatkovne baze o strankah in tako v različnih življenjskih obdobjih zadovoljiti spreminjajoče se potrebe kupcev.

Nujne so menedžerjeve veščine, potrebne za vodenje podjetja, vseh njegovih podrejenih ali proizvodnih delavcev, ki se morajo naučiti upravljati nove, sodobnejše stroje in materiale. A to sploh ni najpomembnejše. Za uspeh na trgu je sicer izjemnega pomena, nikakor pa ne zadostuje. Naša zdajšnja tema je namreč novi koncept vodenja podjetja, ki v ospredje postavlja stranko, kupca. Ne izdelka ali storitve, ne procesov ali česa podobnega.

Za strategijo CRM lahko tudi rečemo, da je zgrajena na principih trženja s poudarkom na odnosih, podprto z (informacijsko) tehnologijo, ki podjetju pripomore uspešno pridobivati ter ohranjati kupce.

Payne (2005, str. 5) pravi, da je koncept upravljanja odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management, CRM) zgrajen na temeljih trženja s poudarkom na odnosih, teoriji, ki je pravzaprav stara že 20 let. Principi, na katerih je osnovana - gradnji medsebojno koristnih odnosov med kupci in dobavitelji - pa so prisotni že od samega začetka ekonomske dejavnosti.

Trženje s poudarkom na odnosih (angl. Relationship Marketing, RM) se nanaša na prepoznavanje, opredelitev, spodbujanje, ohranjanje ter (kadar je to potrebno) tudi prekinitvev dolgoročnih odnosov podjetja s ključnimi kupci in ostalimi kupci. Odnosi potekajo preko medsebojne izmenjave, izpolnitev obljub ter skupaj s privrženostjo pravilom stremijo k zadovoljevanju ciljev in izboljšanju celotne izkušnje za obe vključeni strani (Hart, 2003, str. 125). Gre za to, da podjetja spoznavaajo svoje kupce prek prepoznavanja njihovih navad in na podlagi razumevanja njihovih potreb, iščejo načine za ohranjanje svojih strank.

Slika 1: Razlika med tradicionalnim trženjskim pristopom in CRM

	Tradicionalno trženje		CRM
cilj	»prodaj«	➔	»ustvari zvestega kupca«
fokus	pridobivanje novih strank		zadrži kupca vse življensko obdobje
časovni okvir	kratkoročni		srednje in dolgoročno
glavni kazalci uspešnosti	tržni delež, donosnost izdelka, zadovoljstvo strank		delež donosnih kupcev, delež v »denarnici« kupca
poznavanje strank	navade segmenta strank, redne tržne raziskave		Navade posameznikov, spremljanje vedenja v realnem času in napovedovanje
izdelek	samo izdelek		sistem dodane vred. izdelka in poprodajne storitve
cena	splošno zniževanje cen		cenovna diferenciacija posebej za zveste kupce
prodajne poti	tradicionalne poti, prodajalci kot »osamljeni lovci«		nove prodajne poti, avtomatizacija prodajne sile
komunikacija	enosmerna, usmerjena v blagovno znanko		dvos., spodbuja interakcijo, daj. inf po meri posameznika

Vir: Payne, 2005, str. 5.

2.3 Opredelitev CRM-ja

Definicij CRM je veliko in razlike med njimi so večinoma lepotne, vendar za boljši vpogled v obravnavano področje navajam še nekaj opredelitev ravnanja odnosov s strankami.

Paul Postma pravi, da je CRM strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je (Hrovat, 2001, str. 51):

- povečati število strank,
- doseči visoko raven ponovnih nakupov,
- obdržati najdonosnejše kupce,
- povečati vrednost nakupov,
- odzivati se provokativno v očeh kupca in ne izdelka,
- skozi pristne odnose graditi zvestobo kupcev in
- s kupci ustvariti doživljenjske odnose.

CRM ni le tehnologija, ampak nov način poslovanja. Opredelimo ga lahko kot poslovno strategijo, procese, kulturo in tehnologijo, ki podjetju omogoča optimizacijo prihodkov in povečanje vrednosti zaradi razumevanja in zadovoljevanja potreb vsakega posameznega kupca (Reynolds, 2002, str. 2).

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 spoznavanju stranke. Njeno poznavanje nam omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in strankami, temelječe na zaupanju in uživanju obojestranskih koristi (Kovačič, Groznik, Ribič, 2005, str. 72).

CRM je poslovni pristop, ki poskuša ustvariti, razviti in izboljšati odnose z načrtno izbranimi strankami z namenom povečevanja njihove vrednosti za podjetje in večanja donosnosti organizacije ter posledično vrednosti za lastnike (Payne, 2005. str. 4).

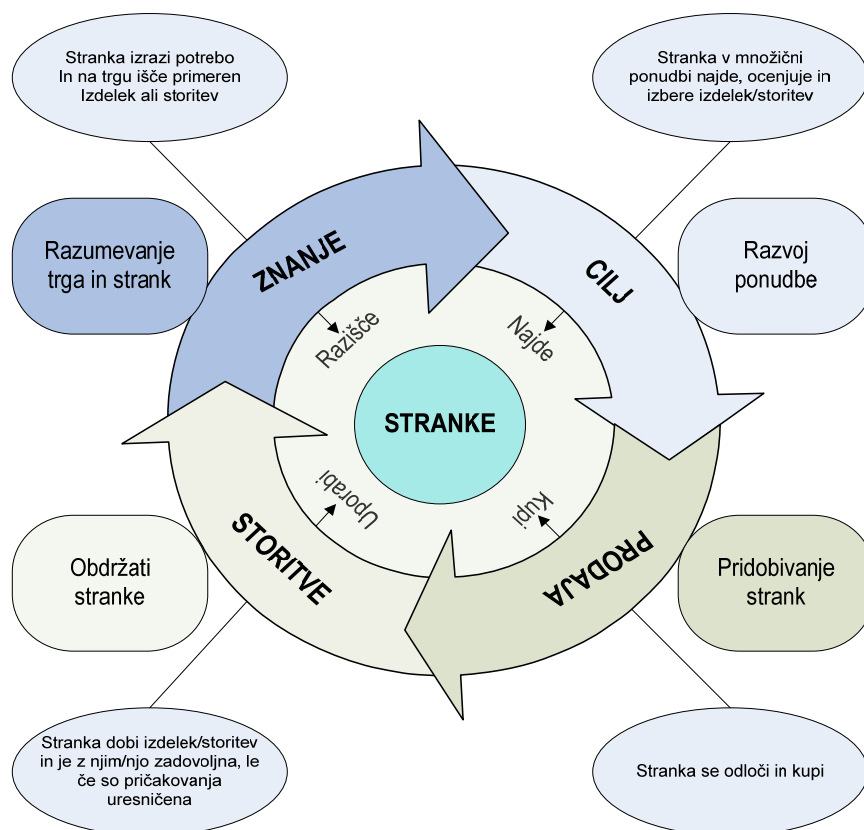
Iz definicij vidimo, da je različnim avtorjem skupna opredelitev CRM-ja kot poslovne strategije, ki je osredotočena na stranke.

S pomočjo CRM strategije želimo dobiti odgovor, kako čim bolj učinkovito uporabljati podatkovne baze o strankah, da bo podjetje sposobno prepoznati, kaj stranka potrebuje v različnih življenjskih obdobjih in seveda zadovoljiti te spreminjajoče se potrebe. Podjetje mora strateško razvijati odnose do strank na ta način, da se jim poveča število najboljših strank in da dosežejo visoko raven njihovih vnovičnih nakupov. Za doseganje tega cilja so potrebni napori vseh oddelkov podjetja, kar pomeni spremembo organizacijske strukture, kulture in poslovanja.

2.4 Model CRM

Model CRM je razdeljen v štiri dele, ki jih je mogoče upravljati (slika 2). Ker celoten model temelji na tem, da je v ospredju kupec, nas tudi vsak od njegovih štirih delov zanima s perspektive strank.

Slika 2: Model CRM



Vir: Hrovat, 2001, str. 50.

Poglejmo vsak segment posebej:

Spoznajmo svoje trge in stranke (znanje):

Zbrati je treba podatke o strankah in jih segmentirati. Pri tem si skušamo odgovoriti na naslednja vprašanja: kdo so naše stranke; kakšne so njihove potrebe in kakšno je njihovo vedenje; kakšna je njihova izkušnja z našim podjetjem in z našim izdelkom; kako donosne so; kolikšen delež svojega denarja nam namenijo. Drugi korak je vzpostavitev podatkovne baze strank. Skušajmo si pomagati z odgovori na vprašanja: kje lahko dobimo integrirane in ažurirane podatke o strankah; kako lahko ustvarimo centralno banko podatkov, da bomo iz nje preprosto dobili vse informacije, ki jih potrebujemo za oblikovanje trženjskih akcij; kako lahko najdemo skrite vzorce vedenja in nagnjen; kako lahko vrednotimo stranke oziroma transakcije nasproti merilom, kot so vrednost, ponovni nakup, tveganje in podobno.

Razvijajmo ponudbo (cilj):

Če hočemo, da bodo v množici izdelkov kupci našli in izbrali prav našega, moramo temu primerno oblikovati tržno strategijo. Preden jo oblikujemo, skušamo odgovoriti na vprašanja: kakšen je naš strateški položaj, kje so nevarnosti in kje priložnosti; kateri so naši ciljni trgi oziroma segmenti in kako lahko umeščamo svojo ponudbo ter upravljamo svoj portfolio; katere prodajne kanale naj uporabimo za posamezne izdelke ali storitve; kako lahko vzpostavimo neprekinjen dialog s kupci, katere medije bomo uporabili za to in kakšno bo sporočilo.

Nadalje moramo pri oblikovanju naše ponudbe upoštevati tudi zaznano vrednost našega izdelka. Vrednost izdelka opredeljujemo kot razliko med njegovo uporabno vrednostjo in ceno. Uporabna vrednost izdelka je splet koristi, ki jih stranka pridobi z izdelkom in njegovo uporabo. Cena izdelka pa je seštevek nominalne cene in vseh drugih stroškov pridobitve in uporabe izdelka. Tako lahko zaznano kakovost, ki je rezultat primerjave pričakovanih in dejanskih izkušenj z izdelkom, prištevamo med koristi, torej med uporabno vrednost izdelka. Zaznana tveganja pomenijo subjektivno oceno kupcev o morebitnih negativnih posledicah in so del zaznane cene izdelka. Danes je veliko svetovno znanih podjetij zaveda, da je kreiranje čim večje vrednosti za kupce edina pot, ki zagotavlja uspeh na trgu.

Naš naslednji korak pri razvoju ponudbe bo integracija kanalov. Razmišljamo o tem, katere nove komunikacijske in prodajne poti bomo razvili; kakšna je ekonomija sedanjih in kakšna novih poti; usmerjeni smo v organizacijo kot celoto; odločiti se moramo, kakšne vrste odnosov bomo razvijali.

In še zadnji korak pri razvoju ponudbe – vzpostavitev tržno usmerjene organizacije. Tržno usmerjena vizija mora biti središče celotne organizacije, ne le trženjskega in prodajnega oddelka. Zajeti mora tudi podporne funkcije in celo prodajno verigo. CRM miselnost je treba vgraditi v celotno organizacijo.

Pridobimo stranke (prodaja):

Če želimo biti uspešni, potrebujemo vsaj troje – program trženja, učinkovite tržnike in sistem sprejemanja naročil, izvedbe fakturiranja. Preden oblikujemo program trženja, se vprašajmo: kako lahko uvedbo novega izdelka na trg postane zgodba o uspehu; kako lahko izpeljemo stroškovno učinkovitejšo marketinško kampanjo s ciljanjem na natančno določene segmente in natančno določene faze v življenjskem ciklu posameznih strank; kako zagotovimo uspešno učinkovito izvajanje ciljnih kampanj.

Sam trženjski program brez učinkovitih prodajnih poti verjetno ne bo dovolj. Zato jih moramo organizirati in upravljati integrirano, hkrati pa doseči zniževanje stroškov. Prodajni ekipi moramo čim bolj olajšati administrativno delo (ga avtomatizirati), hkrati pa jim zagotoviti dostop do najnovejših informacij, ki jih potrebujejo za sklenitev posla.

Prodati izdelke je sicer dobro, še bolje pa je, če jih tudi dostavimo. Sistem sprejemanja naročil, izvedbe in izstavitve računa je potrebno postaviti tako, da so izdelki dostavljeni pravočasno in v skladu s pričakovanjem kupcev.

Obdržimo stranke (storitev):

Še vedno smo na strani kupcev. Da bomo lahko uspešni, moramo imeti tudi učinkovito storitveno osebje. Pri tem sta pomembni dve nalogi. Prva je uspešno in učinkovito upravljanje ekipe, ki bo strankam lahko ponudila najboljšo storitev. In druga, vzpostaviti sistem tako, da bo omogočal čim večji avtomatizem pri administrativnem delu, da bo zagotavljal dostop do vseh pomembnih informacij v realnem času, hkrati pa bo od storitvenega osebja zbiral vse informacije o strankah, ki so za podjetje pomembne.

Razmišljati velja tudi o programih zvestobe za stranke. Kaj nas pri tem vodi? Dlje ko obdržimo stranko, večja je verjetnost, da bo postala donosnejša. Naš cilj je torej stranko obdržati vse življenje. Hkrati pa si tudi ne smemo zapreti vrat, kadar se stranka na nas obrne s pritožbo. Položaj skušamo obrniti v novo prodajno priložnost in na ta način doseči celo večje strankino zadovoljstvo.

Pri vsem tem pa ima pomembno vlogo komunikacijski center, del podjetja, ali bolje rečeno spet ljudje, ki imajo največ stika s strankami. Naša naloga je vzpostaviti tak center, ki bo z nizkimi stroški lahko zadostil veliko strankam, visoko kakovost storitve pa zagotavljal s tem, da ima na voljo vse potrebne informacije o strankah.

2.5 Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po uvedbi CRM

Potreba po razvoju novega modela vodenja ni nastala sama od sebe. Koncept CRM je odgovor na spremembe, ki nastajajo v okolju in jim zdajšnji način poslovanja podjetij ne more uspešno slediti. Nasičenost trga in relativno enostavno posnemanje proizvodov otežuje diferenciacijo posameznega podjetja v očeh kupca, zato mora danes podjetje za uspešno poslovanje potencialnim kupcem ponuditi več kot le kakovosten izdelek.

Da lahko kupcu podjetje ponudi več, ga mora dobro poznati. Zato mora podjetje zbirati podatke o svojih kupcih, jih spreminjati v koristne informacije ter nato v znanje, na podlagi katerega sprejema poslovne odločitve. CRM obljublja podjetjem pomoč pri spoznavanju strank celo do te mere, da bodo ugotovili katere stranke je potrebno obdržati in katere si organizacija lahko privošči izgubiti.

Miha Vittori govori o štirih dejavnikih, ki spodbujajo potrebo po uvajanju CRM koncepta (Vittori, 2002, str. 8):

• Krajši življenjski cikel proizvodov

Pozornost, ki jo stranke posvečajo posamezni novosti na trgu je vse bolj kratkotrajna, pripadnost kupcev na podlagi proizvoda je stvar preteklosti. Zato so podjetja prisiljena skrajševati čas med zamisljivo in prihodom novega proizvoda na trg.

• Visoki stroški trženja

Poleg cene pridobivanja podatkov za množične trženjske akcije je problem tudi njihova vse manjša učinkovitost. Zaradi nepoznavanja vedenja strank je odzivnost na zastavljene reklamne akcije relativno majhna.

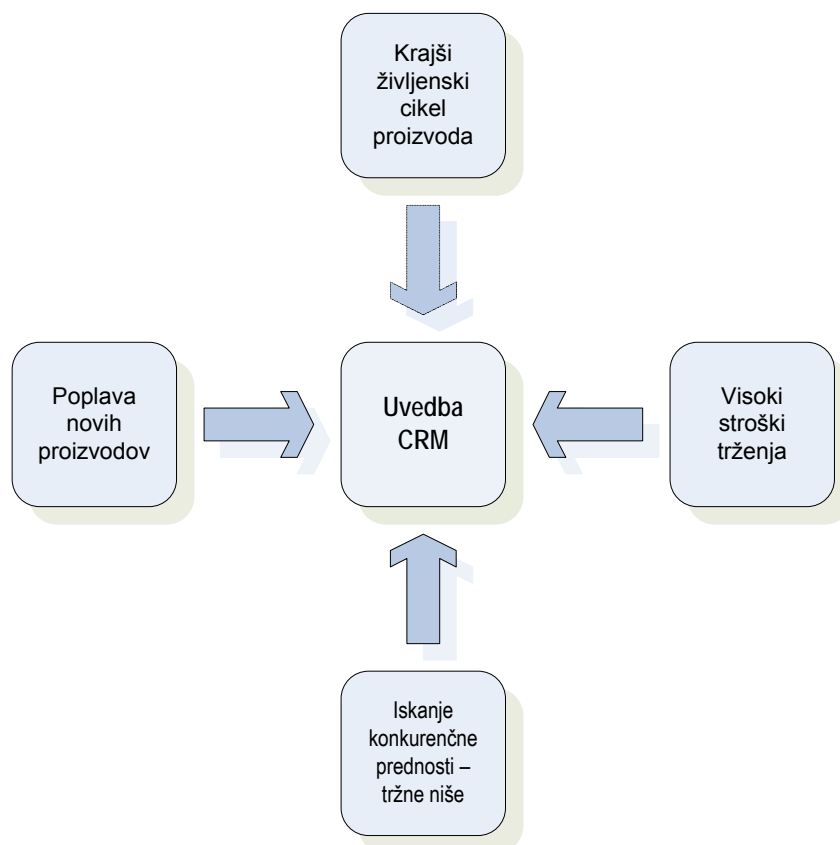
• Poplava novih proizvodov na trgu

Kupci želijo vse bolj individualizirane proizvode in storitve, zaradi globalizacije pa so le ti vse bolj homogeni. Podjetja morajo svoje poslovne strategije osredotočiti na stranko in ne več na proizvode kot doslej.

• Iskanje konkurenčne prednosti – tržne niše

Pozornost je usmerjena na manjše, bolj donosne tržne segmente. CRM omogoča odkrivanje in nego takšnih dobrih strank.

Slika 3: Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po uvedbi CRM



Vir: Vittori, 2002, str. 9.

2.6 Cilji in vplivi upravljanja odnosov s strankami

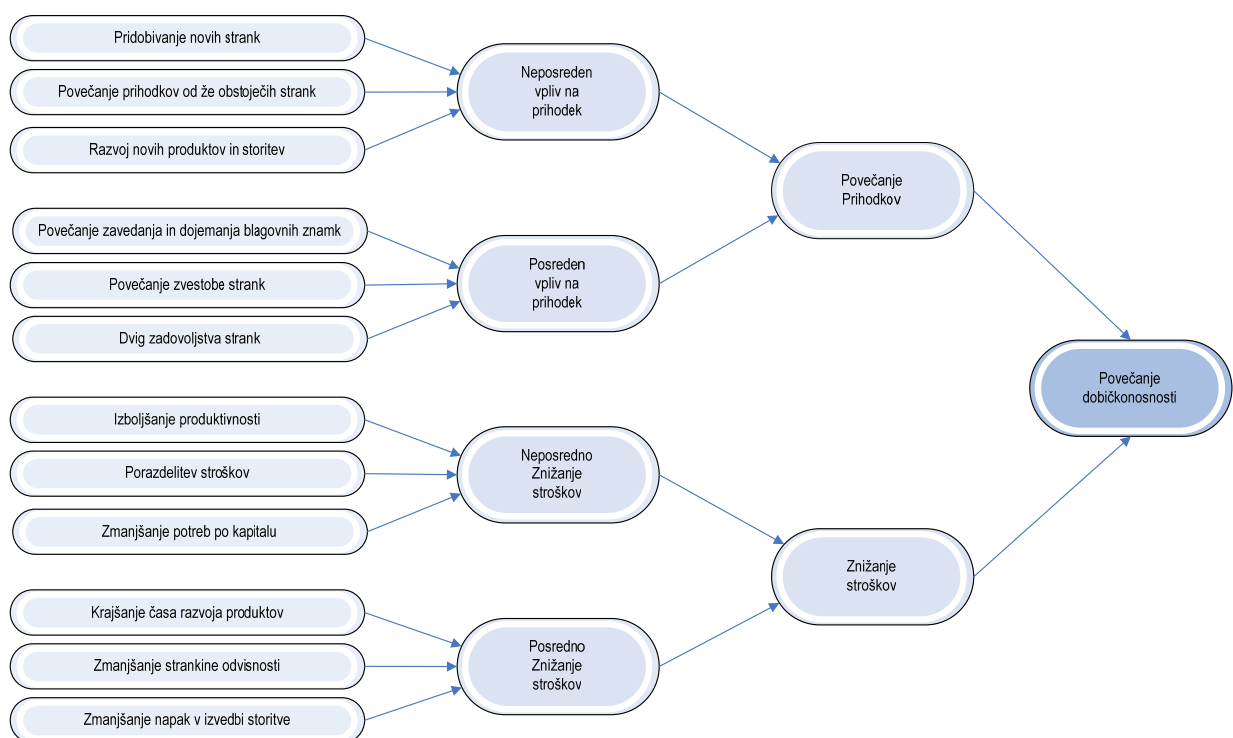
Podjetja uporabljajo CRM rešitve, da bi dosegla bolj poglobljeno znanje o svojih strankah in bi posledično trženjske akcije lahko usmerila k strankam, ki jih podjetje želi obdržati. CRM naj bi predstavljal za podjetje sistem, ki omogoča avtomatizacijo mnogih poslovnih procesov na poti od pridobivanja strank do lojalnosti obstoječih strank. Poleg tega naj bi ponujal analitična sredstva za obdelavo zbranih podatkov o strankah in s tem prihranitev človeških virov, povečanje prihodkov, zagotovitev stalnih, priročnih in zanesljivih komunikacij s strankami skozi različne kanale in skupne točke (Kunstelj, 2006, str. 7).

Pomena uvajanja strategije CRM se hitro zavemo, če razumemo spodnje cilje, ki jih skuša CRM doseči (Kovačič, Groznik, Ribič, 2005, str. 73):

- vzpostavitev in upravljanje dobičkonosnega portfelja strank in ne (le) portfelja izdelkov;
- prepoznavanje strank, ki prinašajo največ dobička ter povečevanje truda, da bi ohranili oziroma pridobili prav te stranke in zadovoljili njihove potrebe;
- osredotočanje virov na dobičkonosne poslovne odnose;
- uporaba različnih prodajnih poti, da bi zadovoljili različne potrebe in preference strank;
- prepoznavanje novih možnosti za ustvarjanje nove vrednosti za vsako stranko posebej; nenehno zbiranje podatkov o stranki z namenom lažjega predvidevanja njenega obnašanja, s tem pa usmerjanje aktivnosti in vzpostavitev osebnega odnosa s stranko.

Podjetja, ki poznajo svoje stranke, lahko bistveno povečajo svoje prihodke ter zmanjšajo stroške (Kovačič, Groznik, Ribič, 2005, str. 73). Ravnanje odnosov s strankami torej vpliva na povečevanje dohodkov in na zmanjševanje stroškov, kar posledično privede do povečanja dobičkonosnosti podjetja (slika 4).

Slika 4: Vpliv CRM-ja na povečanje dobičkonosnosti podjetja



Vir: Kovačič, Groznik, Ribič, 2005, str. 73.

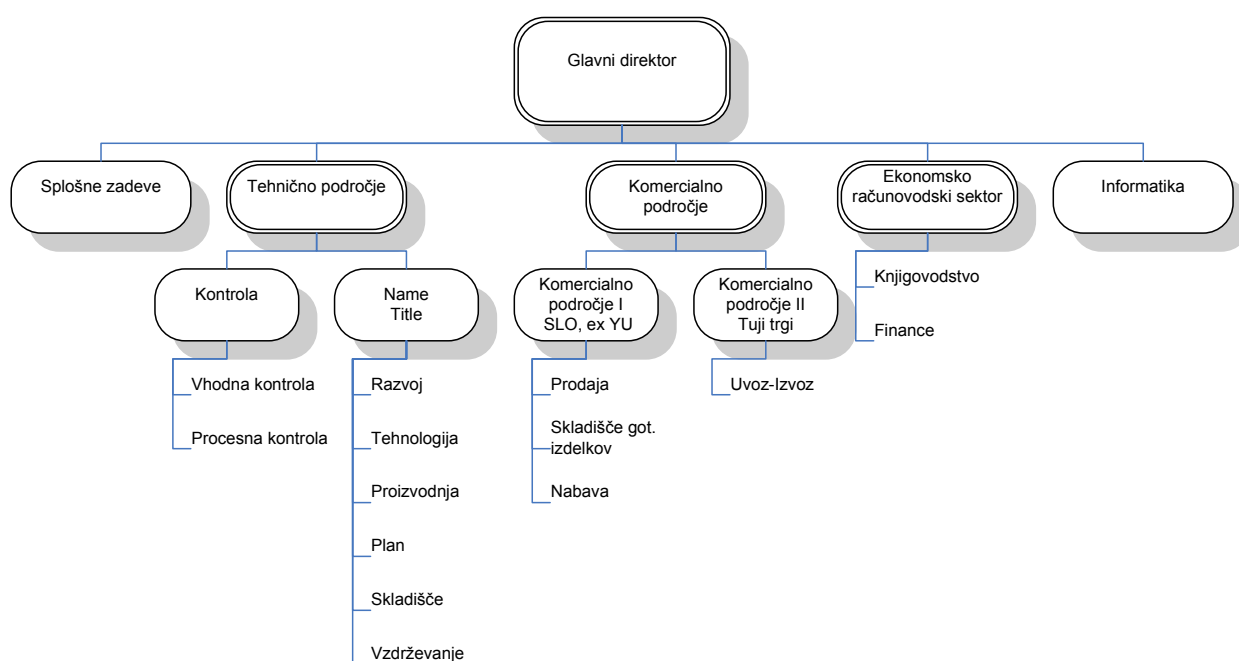
3. OBSTOJEČE STANJE

Začetni korak v CRM projektu je analiza podjetja ter njegove kulture. V tem poglavju na kratko predstavljam obstoječe stanje v podjetju, pri čemer sem se osredotočila na samo organizacijsko shemo in trenutne načine trženja, saj želimo z vpeljavo CRM-ja doseči izboljšave predvsem na prodajnem področju.

3.1 Organizacijska shema

V večjih podjetjih, kjer je zaposlenih več ljudi je smiselno imeti organizacijsko shemo. V TEM-u je na ravni podjetja izdelana organizacijska shema.

Slika 5: Organizacijska shema



Vir: Interno gradivo, TEM Čatež d.d., 2007.

V organizacijsko shemo spadajo torej naslednji oddelki:

- vodstvo,
- tehnično področje (razvoj, tehnologija, proizvodnja, vzdrževanje, kakovost),
- komercialno področje,
- ekonomsko-računovodsko področje,
- podporne službe (splošne zadeve in informatika).

Vsi omenjeni oddelki imajo za svoje področje še mezo in mikro organizacijske sheme. Število shem je odvisno od velikosti oddelka oziroma sektorja. Skratka v organizacijski shemi je zajeto vsako delovno mesto.

Zaposleni v podjetju prihajajo v stik s kupci posredno ali neposredno. Oddelek, ki se neposredno in najpogosteje srečuje s kupci, je komercialni oddelek.

Vidimo lahko, da je oddelek prodaje ločen, in sicer:

- prodaja domači trg in trgi bivše Jugoslavije,
- prodaja tuji trg.

Poleg omenjenih oddelkov je v prodajo vključeno tudi predstavništvo na Hrvaškem.

V stik s kupci pa seveda stopajo tudi drugi zaposleni. Ob reševanju reklamacij se lahko na ogled k stranki napoti kontrolorja ali drugega zaposlenega z zadostnim tehničnim znanjem, da oceni vzrok težav.

3.2 Organizacijska kultura

Podjetje TEM Čatež d.d. je podjetje z zgodovino, v katerem je fluktuacija zaposlenih majhna, kar ima za posledico dolg staž zaposlenih in s tem močno ukoreninjene navade. Ker je te najtežje spreminjati, bi bilo potrebno spremembe izvajati dovolj počasi. Uvedba CRM je strateška sprememba in je zelo pomembno, da vodilni v TEM-u nanjo dobro pripravijo vse zaposlene. Predvsem morajo posvetiti veliko pozornosti iskanju ustreznih načinov motiviranja zaposlenih, da bodo spremenili svoje razmišljanje ter obnašanje, kar bo zagotovilo uspešen potek procesa.

V podjetju se že nekaj časa usmerjajo h kupcu in so tako temelji že vpeljani. Bistvo je, da se vsi zaposleni identificirajo s kulturo podjetja, začnejo delovati in razmišljati v smeri doseganja skupnih ciljev in vrednot. Da to dosežemo, mora podjetje posvečati zaposlenim več skrbi, jih nagrajevati, komunikacija mora potekati od spodaj navzgor in ne le od zgoraj navzdol, skratka vzpostavijo se trdnejši odnosi med zaposlenimi.

3.3 Trenutni način trženja, sedanja tržna mreža in marketinški nastop

Sedanji način trženja poteka preko dveh oddelkov prodaje, ki delujeta v komercialnem sektorju. Sama prodaja je razdeljena na dva oddelka zaradi specifičnosti trgov, ki jih obvladujeta. Razvita je močna tržna mreža v obliki zastopnikov, leta 2007 pa je bilo odprto predstavništvo na hrvaškem, ki je zadolženo za marketinške aktivnosti na hrvaškem trgu.

V vsaki državi, kamor se širi poslovanje TEM-a se v prvi fazi poskrbi za iskanje primerne zastopnika, to je podjetje, ki že ima izkušnje s trženjem izdelkov s področja elektro-instalacij in dobro pozna trg za katerega se dogovarja. Pooblaščen zastopnik je zadolžen za primerno predstavitev podjetja TEM in njegovih blagovnih znamk in bodisi prodajo preko svojih podjetij oz. iskanje trgovcev znotraj države.

TEM preko svojih zastopnikov pokriva področje naslednjih držav: Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora, Makedonija, Romunija, Bolgarija, Madžarska, Avstrija, Nemčija, Poljska, Češka, Rusija in Ukrajina.

3.4 Marketinški pristop h kupcu

Z marketingom se v podjetju ukvarjajo zaposleni iz več oddelkov. Delo marketinga je v prvi vrsti promoviranje proizvodov doma in v tujini. Načini promocije so naslednji:

- promocija na prodajnih mestih,
- oglaševanje v tiskanih in televizijskih medijih,
- spletna stran www.tem.si,
- razstava eksponatov iz lastnih proizvodov na sejnih,
- članki v strokovnem tisku,
- razna sponzorstva in donacije društvom,
- individualna srečanja s ciljnim skupinami,
- direktna pošta in
- mailing akcije (pisne) za ciljne javnosti.

Promocija preko interneta je najmlajša oblika oglaševanja in propagiranja. V TEM-u imajo izdelano spletno stran s predstavitvijo podjetja, proizvodnim programom, prodajnimi mesti, svetovanjem detajlnim opisom izdelkov. Slednje je namenjeno predvsem projektantom in inštalaterjem s čimer si lahko pomagajo pri svojem delu.

Najpomembnejše promoviranje firme in proizvodov je pojavljanje izdelkov in skrb za police v specializiranih trgovinah tako v Sloveniji kot tudi na drugih trgih. Leta 1996 je TEM pričel z novim trženjskim pristopom »skrb za police«, kjer so predstavljeni TEM-ovi izdelki.

Poleg omenjenega pa so seveda pomembni tudi sejmski nastopi. TEM že vrsto let nastopa na sejnih trgov bivše Jugoslavije, leta 2004 pa je prvič nastopil na sejmu Light&Building v Nemčiji. Udeležbo je zaradi velikega odziva ponovil leta 2006 in 2008.

Za promocijo TEM-ovih blagovnih znamk na ostalih trgih pa angažirajo pooblašcene zastopnike za posamezne države. V zadnjem obdobju se TEM skupaj s pooblaščenimi zastopniki predstavlja tudi na sejnih na ostalih trgih (Poljska, Češka, Rusija, Ukrajina,...).

V zadnjem obdobju pa sodelujejo v slovenskih in tujih strokovnih revijah o gradbeništvu in elektro-instalacijah.

Kupec lahko pride do informacij o TEM-ovih proizvodih na več načinov in sicer:

- povpraševanje - ponudba,
- internet,
- individualna srečanja,
- srečanja za določene skupine,
- sejmi,
- oglaševanje in
- referenčni objekti.

Najosnovnejša metoda sodelovanja s kupci je **povpraševanje - ponudba**. V TEM-u je v sklopu komercialnega področja formiran oddelek prodaje, ki se ukvarja z izdelovanjem ponudb.

Povpraševanje se vnese v računalniški sistem in izpiše ponudbo. Iz ponudbe je razvidna vrednost in količinski obseg posla. Pogrešam kakršne koli zapise o aktivnostih za pridobitev posla, manjka pa tudi podatek o uspešno pridobljenih poslih in s tem ugotavljanje uspešnosti dajanja ponudb. Ko se stranka odloči za ponudbo, se ponudba prenese v komercialni sistem, kjer se ponudbo obdela kot naročilo.

Vodje komercialnih področij morajo glavnega direktorja sproti obveščati o aktualnostih ponudb, morebitni nekonkurenčnosti, izgubi pomembnejših ponudb ter o ukrepih in spremembah za povečanje konkurenčnosti.

Eden od pomembnejših načinov komuniciranja sta telefon in elektronska pošta. Kupcem se vsakodnevno odgovarja na razna vprašanja s področja razvoja, montaže in uporabe izdelkov.

Internet je sodobnejša oblika komuniciranja, s pomočjo katerega je mogoče pridobiti vse pomembnejše informacije o podjetju in izdelkih. Kupci imajo možnost oblikovanja vprašanja preko interneta. Od leta 2007 so dobili preko 150 različnih vprašanj.

3.5 Poprodajne aktivnosti

Za svoje poslovne partnerje v TEM-u že tradicionalno enkrat letno pripravljajo srečanje poslovnih partnerjev, kjer jim predstavijo novosti iz svojega programa in prisluhnejo njihovim potrebam in željam. Tako ustvarjajo tesnejše vezi in gradijo partnerske odnose. Zadnje tako srečanje je bilo organizirano novembra 2007.

Zadovoljstvo kupcev je eno pomembnejših meril za merjenje uspešnosti podjetja. V TEM-u se zavedajo, da je zadovoljen kupec najboljša reklama. Zavedati se morajo, da je njihova storitev dobra takrat, kadar se vračajo kupci in ne izdelki.

Ugotavljanje zadovoljstva kupcev izvaja oddelek prodaje z različnimi anketnimi vprašalniki (pooblaščenimi zastopniki, pomembni partnerji, individualni kupci, največji po prometu,...). Vprašanja se nanašajo na celotno verigo poslovanja, ki jih kupci ocenjujejo z ocenami 1 (nezadovoljen) do 5 (navdušen). Cilj je doseganje povprečne ocene 4 ali 5.

4. UVAJANJE CRM V TEM ČATEŽ D.D.

Preden podjetje prične z CRM aktivnostmi, mora biti jasno kakšni so vzroki, prednosti in cilji uvedbe CRM-ja v organizacijo ter kako jih bodo dosegli.

4.1 Vzroki za uvajanje CRM v TEM Čatež d.d.

Danes so kupci izredno nepredvidljivi in vsako podjetje na trgu se mora trdno boriti za svoj delež. Prav tako tudi podjetje TEM Čatež d.d.. Potreba po iskanju novih poti za doseganje konkurenčne prednosti je v podjetju vedno večja zaradi sprememb v poslovnem okolju, kot so:

- vedno bolj individualne potrebe kupcev,
- povečevanje razlik med različnimi tržnimi segmenti,
- dvig zahtev kupcev kot posledica intenziviranja konkurence,
- rast števila kupcev in
- želja TEM-a pospeševati prodajo in dobiček.

4.2 SWOT analiza tržne situacije TEM-a

Prednosti:

- mladi, ambiciozni kadri,
- celovite in napredne rešitve,
- fleksibilnost zaposlenih in s tem podjetja,
- poznavanje posameznih trgov in ciljnih skupin,
- tradicija in izkušnje,
- ugled blagovnih znamk in
- prisotnost elementov CRM v odnosih s kupci.

Slabosti:

- neizdelan sistem permanentnih komunikacij s trgov,
- prepočasna rast tržne mreže v širino,
- pomanjkanje tehničnega svetovanja kupcem (ni zadostne strokovne podpore),
- prepočasen pretok internih informacij in
- premajhna zavest o pomembnosti kupca.

Priložnosti:

- rast gradbenih trgov v državah v razvoju,
- ugled blagovne znamke TEM raste,
- uvajanje CRM.

Nevarnosti:

- kratki gospodarski cikli – neenakomerna regionalna rast prodaje,
- prisotnost vse večje globalne konkurence in
- možnost gospodarske depresije zaradi znakov recesije.

4.3 Cilji uvedbe CRM v TEM Čatež d.d.

Naj še enkrat ponovim glavne cilje uvajanja CRM v TEM-u in jih v spodnji tabeli prikažem z določenimi kazalniki.

CRM je strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je:

- povečati število strank,
- doseči visoko raven ponovnih nakupov,
- obdržati najdonosnejše kupce,
- povečati vrednost nakupov,
- odzivati se proaktivno v očeh kupca,
- skozi pristne odnose graditi zvestobo kupcev in
- s kupci ustvariti doživljenjske odnose.

V nadaljevanju bom prikazala nekaj konkretnih ciljev s kazalniki, ki jih je potrebno spremljati za doseg te ciljev.

Slika 6: Prikaz ciljev in kazalnikov uvedbe CRM

Cilji	Kazalnik
Povečati število strank za 10%.	Število strank - število novih strank - število strank, ki se vračajo znotraj časovnega intervala
Izhodišče: V letu 2007 je v TEM-u napravilo nakup 158 različnih strank, povečanje števila strank za 10% bi v tem primeru pomenilo 16 novih strank.	
Povečati število ponovnih nakupov za 5%.	Število nakupov: - število ponovnih nakupov znotraj časovnega intervala
Obdržati vse najdonosnejše kupce.	Število najdonosnejših kupcev – lestvica najdonosnejših kupcev.
Povečati minimalno vrednost nakupa nad 100€.	Vrednost nakupa
Zmanjšati število reklamacij vsaj za 10%	Število reklamacij
Izhodišče: V letu 2007 so imeli 30 reklamacij. Cilj je znižati reklamacije vsaj za 3.	
Povečanje prihodke od prodaje za 15%	Prihodki od prodaje v €
Izhodišče: V letu 2007 so znašali prihodki od prodaje 5.923.000,00 €. Cilj predstavlja povečati dobiček za 889.000,00 €.	
Povečanje uspešnosti ponudb za 10%	Odstotek realiziranih ponudb - vzpostaviti sistem merjenja uspešnosti ponudb

Vir: Interno gradivo, TEM Čatež d.d., 2007.

4.4 Strategija uvedbe CRM v TEM Čatež d.d.

Za uvedbo nove poslovne filozofije v podjetje TEM mora vodstvo podjetja ugotoviti razloge za uvedbo in opredeliti kaj želi z njeno uvedbo doseči. Prav tako je pomembno izbrati primernega koordinatorja, projektno skupino in skrbeti za motivacijo vseh zaposlenih.

4.4.1 Koncept trženjskih odnosov

Trženjske odnose lahko opredelimo z naslednjimi značilnostmi:

- aktivna vloga sodelujočih subjektov,
- interakcija je nosilni koncept trženjskih odnosov (ne izdelek ali storitev),
- medsebojna povezanost posameznih menjalnih dogodkov oziroma interakcij,
- medsebojno prilagajanje potrebam, željam in zahtevam druge strani v odnosu,
- dvosmerno integrirano komuniciranje,
- pogojna dolgoročnost in
- medsebojna povezanost različnih trženjskih odnosov (mrežni vidik).

Za uspeh je nujno, da ponudniki vidijo svoje kupce kot aktivne udeležence menjalnih procesov. Omogočiti jim morajo aktivno sodelovanje in soustvarjanje izdelkov, storitev in drugih predmetov menjave. Konkretno to pomeni, da morajo pri razvoju novih in obstoječih izdelkov aktivno vključevati kupce, ki jim bodo posredovali svoje poglede in pričakovanja. Le tako bodo izdelki oblikovani po meri kupca, s čimer se bodo izognili izdelkom, ki jih kupci ne bi sprejeli.

Premišljanje o trženjskih odnosih namreč ne loči med izdelki oziroma storitvami. Ponudbo podjetja predstavlja odnos, ki ga je podjetje sposobno sooblikovati s svojimi kupci. Ta odnos pa ne sestavljajo zgolj izdelki ali storitve, ampak vsi elementi menjave, značilnosti preteklih menjav, ozračje in podobno. Velikokrat omenjena značilnost trženjskih odnosov je tudi prilagajanje vsebine potrebam druge strani.

Proces prilagajanja bo vključeval prilagoditve posameznih elementov prej omenjenega trženjskega spleta, postopkov, informacijske tehnologije, načinov komuniciranja, prilagoditve norm, vrednot, strateških ciljev in podobno. Pomeni udejanjanje sprejemanja aktivne vloge druge strani oziroma preoblikovanje svojih aktivnosti potrebam drugih strani v odnosu.

4.4.2 Koncept življenjske vrednosti kupcev

Osnova za upravljanje trženjskih odnosov je življenjska vrednost kupcev. Osnovno vodilo odločanja mora biti maksimiranje vrednosti podjetja. Razlikovati je potrebno med trenutno in prihodnjo vrednostjo kupca.

Za TEM Čatež d.d. je nujno ocenjevanje posameznih kupcev ali skupin glede na obstoječo ekonomsko vrednost, ki se ocenjuje na podlagi :

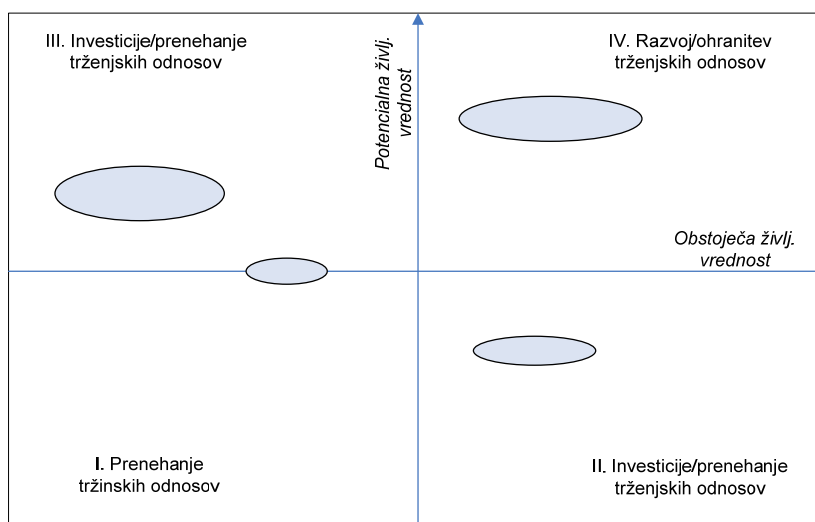
- prihodnjega denarnega toka v zvezi s posameznim odnosom,
- prihodnjega denarnega toka odhodkov za ustvarjanje toka prihodkov,
- trajanje trženjskega odnosa in
- najprimernejše diskontne stopnje.

Ta ocena zahteva analize na osnovi dobrega poznavanja kupcev ali skupin ter subjektivne ocene prihodnjega razvoja odnosov.

4.4.3 Portfolio trženjskih odnosov

Za vsa podjetja velja, da majhen odstotek vseh kupcev prispeva večji delež ustvarjenega dobička. Velja tudi nasprotno, da večji del kupcev prinaša manj prihodkov, kot ima podjetje z njimi stroškov. Za reševanje takih problemov mora podjetje investirati svoje resurse v odnose, ki ne dajejo pričakovanega rezultata. Zato je osredotočenje TEM-ove prodaje obdržati kupca, ki prinaša večji dobiček, pred kupcem, s katerim imajo celo izgubo. Investicije resursov morajo biti usmerjene predvsem v ohranitev in razvoj odnosov s tistimi kupci, ki bodo prinesli večjo vrednost za delničarje podjetja. Odnose, ki dejansko zmanjšujejo vrednost podjetja za delničarje, pa je potrebno na primeren način prekiniti. Za maksimiranje dobička je potrebno torej upravljati z ekonomsko različno vrednimi odnosi, s ciljem maksimiranja dobička iz poslovanja. Pri tem si lahko pomagamo z analizo portfolia trženjskih odnosov in z razvojem novega modela za analizo portfolia trženjskih odnosov, s katerim želimo oblikovati orodje za sprejemanje odločitev, katere trženjske odnose razvijati, katere opustiti, katere ohraniti in v katere nove vstopiti. Osnovno vodilo pri tem odločanju mora biti maksimiranje vrednosti vseh trženjskih odnosov podjetja v sedanjosti in prihodnosti.

Slika 7: Portfolio matrika obstoječa-potencialna življenjska vrednost kupca



Vir: Interno gradivo, TEM Čatež d.d., 2007.

Podana portfolio matrika življenjske vrednosti kupca je dvodimenzionalna. Na vodoravni osi vsebuje obstoječo življenjsko vrednost, na navpični osi pa potencialno življenjsko vrednost. V obeh primerih so osnovna merska enota denarne enote. Osi se sekata pri vrednostih 0 in oblikujeta štiri osnovne kvadrante. Položaj posameznega odnosa je označen s krogom, katerega ploščina je sorazmerna deležu sedanjega dobička, ki ga odnos prispeva k celotnemu dobičku portfolia odnosov. Ključni za odločanje sta ocenjeni življenjski vrednosti in ne položaj odnosa v določenem kvadrantu. Oblikovanje posebnih polj in določitev pripadajočega polja posameznemu odnosu ima predvsem uporabno vrednost.

4.4.4 Upravljanje portfolia trženjskih odnosov

V nadaljevanju bom predstavila dvodimenzionalno portfolio matriko obstoječa-potencialna življenjska vrednost, ki omogoča odločanje o alokaciji resursov in strategij razvoja trženjskih odnosov. Kot sem že navedla je matrika razdeljena v štiri osnovne kvadrante, ki omogočajo naslednje premišljanje glede strategij posameznih odnosov:

- *Prvi kvadrant:* trženjski odnosi, ki sodijo v ta kvadrant imajo za podjetje negativno obstoječo in potencialno vrednost. Nadaljevanje trženjskih odnosov z njimi bi le povečalo sedanjo izgubo, zato moramo v odnosu do takšnih kupcev skrbno izpeljati proces prenehanja sodelovanja ali poskrbeti za premik v drugi kvadrant.
- *Drugi kvadrant:* negativna potencialna vrednost opozarja na nepomembnost odnosov v prihodnosti, pozitivna obstoječa vrednost pa govori o pozitivnem vplivu na sedanji dobiček. Splošni pristop do teh odnosov lahko imenujemo tudi strategija ohranjanja trženjskih odnosov oziroma maksimiranja obstoječe vrednosti. To pomeni, da investiranje v razvoj teh odnosov ni smiselno. Ob minimalnih stroških moramo poskrbeti, da bomo dobili maksimalno obstoječo vrednost. Hkrati je potrebno pripraviti strategije prenehanja sodelovanja s temi kupci, sicer bo podjetje imelo s temi odnosi izgubo. Kupci bi se namreč iz drugega premaknili v prvi kvadrant.
- *Tretji kvadrant:* trenutno prinaša sodelovanje s kupci v tretjem kvadrantu izgubo, imajo pa ti odnosi določeno potencialno vrednost. V prihodnosti bodo potrebne določene investicije za doseganje dobička, saj se bo le z investiranjem v te odnose njihov položaj iz tretjega kvadranta premaknil v četrtega. V primeru pomanjkanja resursov, potrebnih za investicije, pa je bolje dezinvestirati in prenehati trženjske odnose. Do odnosov v tem kvadrantu imamo dve možni strategiji: strategijo investiranja v trženjske odnose, ali pa strategijo prenehanja trženjskih odnosov.
- *Četrti kvadrant:* trženjski odnosi v tem kvadrantu predstavljajo pozitivno obstoječo vrednost za podjetje. Ti trženjski odnosi pomenijo stabilen vir dobička, ki bi se s primernimi investicijami ohranili tudi v prihodnosti. Predstavljajo namreč pozitivno potencialno vrednost za podjetje. Do njih je potrebno oblikovati strategijo razvoja odnosov. V primeru pomanjkanja resursov, potrebnih za investicije, je potrebno manj donosne investicije opustiti. Takšni kupci se bodo v prihodnosti premaknili v drugi kvadrant in bodo pomenili glavni vir dobička. V tem primeru je smiselna strategija ohranjanja trženjskih odnosov.

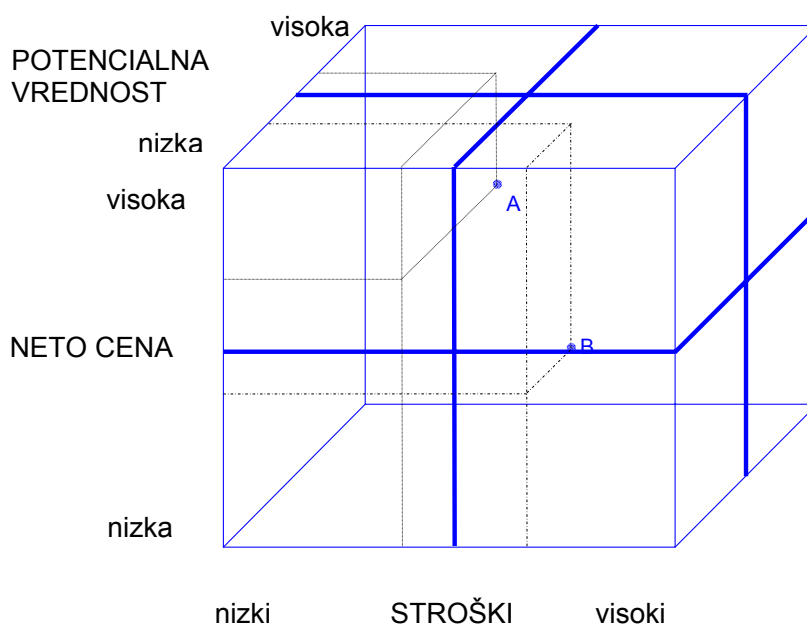
Pri upravljanju je potrebno skrbeti za uravnoteženost portfolia. Paziti je potrebno, da bo vrednost prehodov trženjskih odnosov iz četrtega v drugi kvadrant enaka vrednosti prehodov iz tretjega v četrtega. Na ta način se bo ohranjala potencialna vrednost trženjskih odnosov za podjetje. Izogibati se je potrebno trženjskim odnosom, ki sodijo v prvi kvadrant in podjetju prinašajo zgolj izgubo. Osnovna skrb mora biti namenjena ohranjanju večje ploščine krogov na desni polovici matrike. To bi pomenilo, da so pozitivne obstoječe vrednosti večje od negativnih in da podjetje iz trenutnega poslovanja dosega dobiček.

4.4.5 Tridimenzionalna klasifikacijska matrika kupcev

Veliko uspešnejši pristop k odločanju o investicijah v posamezne odnose predstavlja tridimenzionalna klasifikacijska matrika, ki sta jo oblikovala Turunbull in Zolkiewski. Matrika omogoča razlikovanje med odnosi na osnovi stroškov, neto cene in potencialne vrednosti posameznih kupcev. Prvi dve dimenziji tako opredeljujeta sedanjo dobičkonosnost odnosa. Potencialna vrednost odnosa pa predstavlja dolgoročni potencial odnosa z vidika podjetja. Ta dolgoročni potencial je lahko izražen v obliki obsega menjave, dobička, prenosa znanja, dostopa do določenih virov, itd.

Ločeno obravnavanje stroškov in prihodkov omogoča lažje analiziranje lastnosti sedanjih odnosov. Na drugi strani pa ne omogoča enostavnega in učinkovitega upravljanja portfolia trženjskih odnosov s ciljem maksimiranja dobička iz poslovanja. Ločevanje na osnovi stroškov in prihodkov namreč ne pomeni hkrati tudi že ločevanja na dobiček. Pomembna prednost matrike je v njenem dolgoročnem pogledu na odnose med podjetjem in kupcem. Dvodimenzionalna matrika je namreč upoštevala zgolj sedanjo vrednost kupcev.

Slika 8: Tridimenzionalna klasifikacijska matrika potrošnikov



Vir: Interno gradivo, TEM Čatež d.d., 2007.

Na sliki 8 je primer tridimenzionalne matrike potrošnikov v katero sta postavljena kupec A in kupec B, kot možna kupca. Kupec A je kupec, ki za podjetje predstavlja nizke stroške, ima dokaj visoko neto ceno in ravno tako dokaj visoko potencialno vrednost. Gre za kupca, za katerega se mora podjetje truditi, da ga obdrži, saj ima visoko potencialno vrednost in za podjetje predstavlja stabilen vir dobička. Kupec B pa je kupec s precej višjimi stroški, nižjo neto ceno in tudi nižjo potencialno vrednostjo. Torej gre za kupca, ki za podjetje ni dobičkonosno in ima nizko potencialno vrednost kar pomeni, da moramo v odnosu do takšnih kupcev skrbno izpeljati proces prenehanja sodelovanja ali poskrbeti za premik v drugi prostor kocke, saj bo imelo podjetje s tem kupcem izgubo.

4.4.6 Trženjski odnosi z vidika kupcev

Že iz osnovne opredelitve trženjskih odnosov je razvidno, da se trženjski odnosi oblikujejo skozi aktivno delovanje tako ponudnikov kot kupcev. Zato je za celovito predstavitev premišljanja o trženjskih odnosih potrebno omeniti tudi vidik druge strani v odnosu. Vsaka stran daje svojemu odnosu določene resurse in ima svoja pričakovanja. Razlogi ene strani so lahko popolnoma drugačni, kot si jih predstavlja nasprotna stran. Zaradi tega je potrebno predhodno izdelati analizo pričakovanj kupcev, saj je le ta povezana z razvojem odnosa s kupcem. Na osnovi te analize se razvije trženjski odnos, ki izpolnjuje pričakovanja obeh strani. Tu so zelo pomembni tesni medosebni odnosi, ki imajo pozitiven vpliv na zavezanost dolgoročnemu sodelovanju. Zaradi tega se mora podjetje truditi za ohranitev lojalnosti zaposlenih, kajti le tako se lahko oblikujejo trajni in trdni odnosi med zaposlenimi in kupci.

4.4.7 Prilagajanje trženjskih odnosov

Vsi zaposleni, ki prihajajo v posreden ali neposreden stik s kupci, predstavljajo največjo priložnost in izziv prilagajanja vsebine odnosa. Pri tem gre lahko za prilagajanje delov izdelkov, oziroma elementov storitev, ali pa zgolj za prilagoditev osebnega pristopa k nasprotni strani. Prilagajanje obnašanja pomeni, da zaposleni združujejo posamezne elemente medsebojne komunikacije (višina glasu, besednjak, kretnje, hitrost, neformalnost, kontrola interakcije, itd) glede na njihovo predstavo individualnih potreb kupca. Svoje obnašanje prilagajajo načinu, ki naj bi ga preferirali posamezniki. Za vse to pa je potrebno ustrezno izobraževanje, ki je tesno povezano s procesi prilagajanja. Večji vložek v učenje pomeni večji oportunitetni strošek prekinitve odnosov.

4.4.8 Komunikacija

Komunikacija ima pomembno vlogo pri oblikovanju trženjskih odnosov med ponudniki in kupci. To zahteva določene prilagoditve v smislu komuniciranja. Pri tem je potrebno slediti naslednjim smernicam:

- omogočiti kupcem, da izberejo čas, način in vsebino komuniciranja s podjetjem,
- zagotoviti neprekinjen proces komunikacije ne glede na čas in način komunikacije glede na ciljne javnosti,
- zagotoviti enoten nastop podjetja v odnosu do kupcev in
- zagotoviti medsebojno povezanost različnih sistemov.

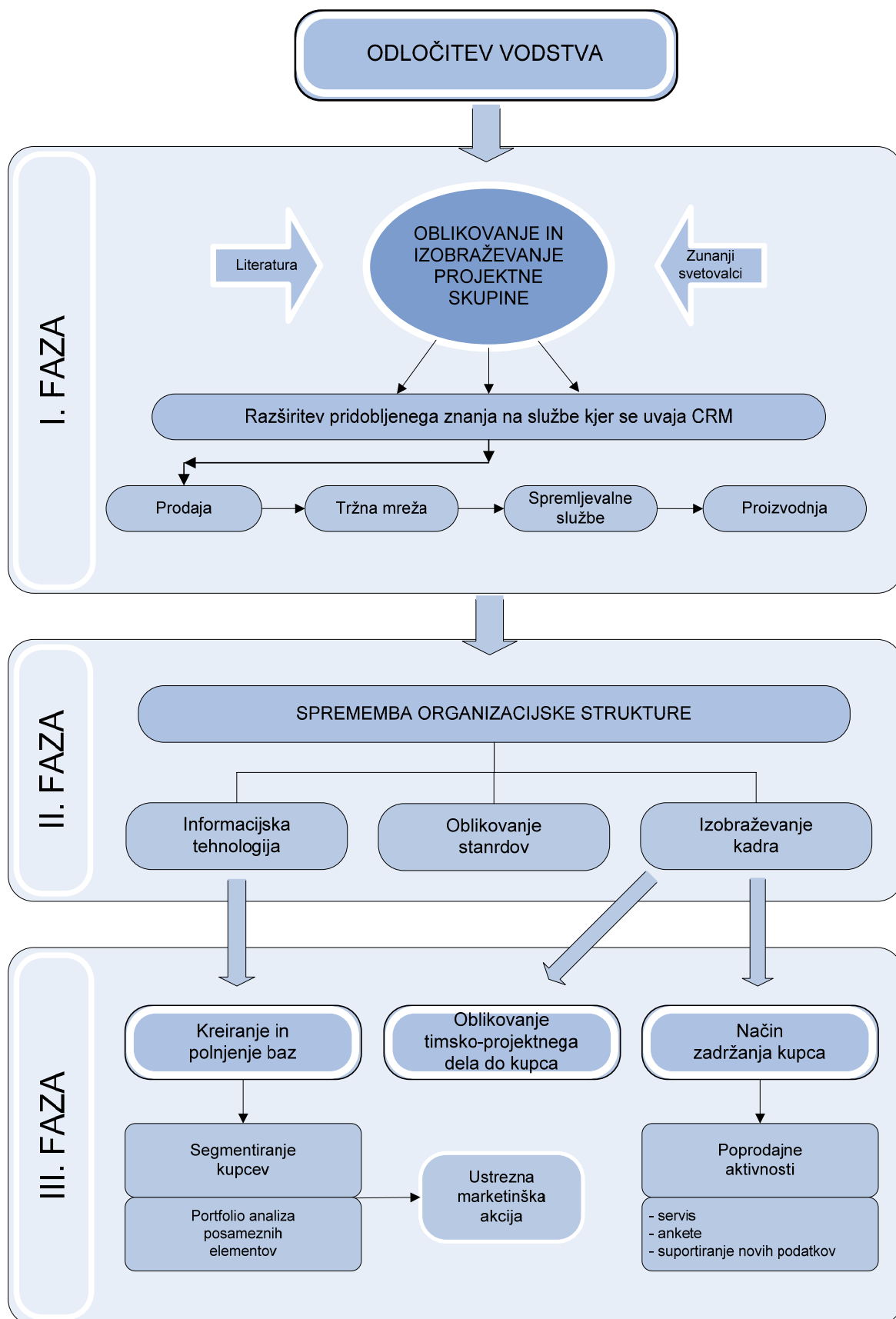
V globalu ločimo dve vrsti komunikacije in sicer interno in eksterno komunikacijo.

Interna komunikacija je komunikacija med zaposlenimi, štipendisti, upokojenci in družinami zaposlenih. Zaradi izpopolnjenega informacijskega sistema bodo informacije hitreje dostopne zaposlenemu, ki jo potrebuje. Kot posledica boljšega informiranja bo ostalo zaposlenim več časa za kakovostno delo, kar pa bo vodilo v boljše odnose med sodelavci in nenazadnje bo tudi večje zadovoljstvo zaposlenih. Visok nivo klime in kulture v podjetju je prav gotovo eden pomembnejših elementov CRM-ja.

Eksterna komunikacija pa je komunikacija s poslovno javnostjo, lastniki, sosedi (lokalno okolje),..

4.5 Smernice za uvajanje CRM v TEM-u

Slika 9: Shematski prikaz uvajanja



Na zgornji sliki je prikazan shematski potek postopnega uvajanja CRM v TEM-u. Korake postopnega uvajanja pa podajam v nadaljevanju:

Odločitev vodstva

Odločitev za uvedbo projekta CRM mora v prvi vrsti sprejeti in podpreti vodstvo, saj bo projekt uspešno pripeljan do učinkov le, če se bo za to zavzemalo vodstvo.

FAZA 1

Oblikovanje projektne skupine

Oblikovati je potrebno projektno skupino, ki bo osredotočena na vpeljavo CRM v TEM. Skupina naj bo sestavljena iz več članov, ki imajo heterogena znanja, kot so:

- poznavanje IT,
- poznavanje organizacije in načina dela,
- marketinška znanja,
- poznavanje prodajnih pristopov in
- ekonomsko-analitična znanja.

Vodja skupine naj bo tako imenovani "Customer manager", ki mora imeti celosten pregled nad procesi v podjetju, uživati spoštovanje med zaposlenimi in imeti znanja, ki presegajo okvire posameznih poslovnih področij. On je odgovorna oseba za uvajanje CRM.

Skupina pridobi osnovna znanja iz strokovne literature in seminarjev. Zaradi relativno nove teorije predlagam vključevanje zunanjih svetovalnih podjetij.

Razširitev pridobljenega znanja na službe, kjer se prične z uvajanjem CRM

Zaradi kompleksnosti uvedbe CRM predlagam, da se uvajanje postopka prične postopoma po določenih službah :

- prodajne službe na sedežu podjetja,
- tržna mreža,
- spremljevalne službe in
- proizvodnja.

Pri preučevanju literature in v posvetih z zunanjimi strokovnjaki sem zasledila navodilo, da je uvajanje CRM priporočljivo v fazah, sicer je možno, da zaradi obsežnosti projekt ne zaživi.

FAZA 2

Informacijska tehnologija

Potrebno je izbrati ustrezno IT, ki lahko bazira na obstoječi. Na trgu obstaja velika ponudba orodij, lahko pa se s pomočjo zunanjih svetovalcev in projektne skupine razvije ustrezno orodje. Prednost zadnje variante je najbolj optimalno in nam prilagojeno orodje. Potrebni sta dve orodji:

- orodje za kreiranje baze in
- orodje za poizvedovanje.

Oblikovanje standardov

Z namenom enotnega nastopa je potrebno oblikovati standarde za različna področja dela, kjer naj bi zaposleni enotno nastopali do strank. Standarde bi oblikovala projektna skupina v sodelovanju z vsemi zaposlenimi. Oblikovali bi standarde za naslednja področja:

- standardi za receptorje,
- standarde za prodajalce,
- standarde za komuniciranje z javnostjo: telefon, pisno, elektronsko in ustno in
- standard za sprejem strank.

Izobraževanje kadra

Potrebno je izobraziti vse posameznike, da bodo delali v skladu s CRM. Način dela se bo iz individualnih pristopov formiral v timsko-projektno delo. Nov način dela bo zaradi osredotočenosti na kupca zahteval spremembe v organizacijski strukturi. Vse poslovne funkcije morajo biti med sabo povezane horizontalno. Primer take spremembe je uvedba produktnih vodij, ki bi kot tehnični svetovalci podpirali prodajne vodje.

FAZA 3

Kreiranje in polnjenje baz

Podatkovna baza mora vsebovati (vsaj) naslednje podatke o kupcu:

- osnovni podatki o kupcu (ime, priimek, naslov, ...),
- zapisi o stikih kupca s podjetjem (tel. klici, obiski, sestanki, E-pošta, ...),
- podatki o dosedanjem obsegu poslovanja (kupljene količine, dobiček,...),
- boniteta poslovanja,
- zapisi o poprodajnih aktivnostih (ankete, reklamacije, servisi, pohvale, ...) in
- zapisi o izdelkih.

Zbrani podatki bodo služili za segmentacijo kupcev, ki bo narejena s poizvedovalnim orodjem na osnovi zelenih kriterijev. Za posamezne segmente se bodo oblikovale prilagojene tržne akcije. Istočasno bo potrebno izdelati analizo portfelja kupcev, oziroma skupin kupcev. Analiza bo koristila za določanje prihodnjih akcij do kupcev (dodatno investiranje v odnose, opuščanje odnosov,...).

Način zadržanja kupcev

S kupcem je neprestano potrebno vzdrževati kontakte in mu dajati informacije o novostih. Optimizirati je potrebno aktivnosti, ki se že izvajajo, kot so: servisi, ankete, posredovanje novih podatkov,...

Na področju servisiranja kupcev se naslednje akcije delno že izvajajo:

- reševanje reklamacij na objektih – odpoved že delujočih izdelkov,
- svetovanje,
- spremljanje pripomb in predlogov strank (ankete in neposredni pogovori),
- sodelovanje z razvojem in
- skrb za urejenost prodajnih mest.

4.6 Zasnova TEM-ove podatkovne baze za podporo CRM

Osnova za izgradnjo podatkovne baze za podporo CRM so sistemi za upravljanje relacijskih podatkovnih baz. To so programi, ki omogočajo izdelavo aplikacij na osnovi relacijskih podatkovnih baz. Bistvo sistema CRM je zbiranje in upravljanje podatkov o stikih s strankami, kar v prihodnosti omogoča celovit pregled nad poslovanjem s stranko. V kolikor se v ERP sistemu podjetja že zbirajo podatki o poslovanju stranke je potrebno te podatke dodati k pregledu podatkov stranke, kar še dodatno pripomore k celovitosti pregleda poslovanja s stranko.

Zasnove CRM programa se lahko lotimo na več načinov. Eden od načinov je, da poiščemo delujočo aplikacijo, ki omogoča zbiranje in upravljanje s podatki o strankah, lahko pa se odločimo, da sami zgradimo enostavno orodje, ki to omogoča. Znano je, da CRM ni program temveč je način dela, je strategija v zvezi z odnosi s strankami, katere se morajo držati vsi vpleteni v komunikacijo s strankami in torej ni potrebno, da imamo vrhunski program, bolj je pomembno kako zbiramo podatke in kaj z njimi počnemo.

V nadaljevanju bi rada opisala kako sestaviti enostavno osnovo programa za CRM. Najprej je pomembno, da določimo pravilno zasnovo podatkovne baze. Podatkovna baza v kateri naj bi se zbirali podatki o strankah naj bi vsebovala naslednje podatke:

- osnovni podatki o kupcu: naziv podjetja, naslov podjetja, tip kupca,
- osnovni podatki o osebi v podjetju - stranka: ime, priimek, naslov(če je različen), telefon, faks, GSM, e-mail, funkcija, jezik komunikacije,
- zapisi o stikih s stranko: vrsta kontakta, datum, sodelujoči, opis kontakta oz. vsebina dogovora.

Za ustrezno upravljanje s podatki med drugim potrebujemo tudi program za vnos podatkov in poizvedovalno orodje. To je aplikacija, ki omogoča osnovni pregled podatkov o kupcu in vsebuje povezave na prikaz podrobnejših podatkov.

Podrobnejši podatki:

- stiki s stranko,
- naročila kupca,
- promet kupca (različni pregledi),
- reklamacije kupca.

Slika 10: Pogled podatkov o stranki

Pregled podatkov podjetja Q100 - TEM ČATEŽ d.d.	
Osnovni podatki podjetja	
Naziv: TEM ČATEŽ d.d. Ulica: ČATEŽ Kraj: 8212 VELIKA LOKA Država: SI - SLOVENIA ID DDV: SI79625223 Tip partner: Ostali partnerji , kupec: OEM , dobavitelj:	
Imenik	Aktivnosti
▶ Bajuk, Andrej, ++386 7 348 99 00, andrej.bajuk@tem.si	▶ 2007-11-26 11:54:57 - Bajuk,Andrej - dogovor o dodatnem rabatu 5%...
▶ Kolenc, Marjan, + 386 7 348 99 00, marjan.kolenc@tem.si	▶ Dodaj novo.
▶ Zupančič, Marjan, ++386 7 348 99 55, marjan.zupancic@tem.si	
▶ Železnik, Andrej, ++386 7 348 99 00, andrej.zeleznik@tem.si	
▶ Dodaj novega.	
Analiza	Pogoji
Povezave Analize partnerja ->	Pogodba: Q100-0121-2007 (Datum: 2007-05-11) Aneks: Q100-01-2007 (Datum: 2007-09-01)

Vir: Interno gradivo, TEM Čatež d.d., 2007.

Da bi se izognili podvojenemu vnašanju podatkov predlagam, da se aplikacijo poveže z obstoječim poslovno-informacijskim sistemom, od koder lahko pridobimo podatke o poslovanju s kupcem (naročila, promet, reklamacije), kar še obogati pregled nad poslovanjem stranke.

Pri CRM sistemu je najbolj pomembno upoštevanje strategije oz. oblikovanih standardov, ki določajo kako naj zaposleni komunicirajo s kupci in kako naj se zbirajo podatki o poslovanju s kupci, saj je CRM sistem učinkovit le, če vsi vpleteni v sistem upoštevajo standarde in skrbijo za celovitost podatkov.

V strategiji o uporabi CRM v podjetju TEM je potrebno tudi določiti ključne uporabnike sistema. Določi se projektno skupino za uvajanje in nadzor, ki naj vsebuje strokovnjaka iz IT področja in vsaj enega člana iz najvišjih vrst vodstva, saj je podpora vodstva bistvenega pomena. Določi se tudi bodoče uporabnike sistema. Strategijo CRM morajo, kot je že večkrat omenjeno, upoštevati vsi zaposleni, program, kjer se zbirajo podatki o komunikaciji in poslovanju s kupci pa je namenjen predvsem komercialnemu sektorju, saj je ta sektor operativni stik s kupci. Vodje prodajnih področij vnašajo v sistem pomembne dogovore s kupci, prodajniki pa skrbijo za celovitost prodajnih podatkov. Komercialni sektor naj pri komunikaciji upošteva tudi rezultate analiz CRM sistema, ki kažejo kako je kupec posloval v preteklosti in kakšni so bili dogovori s kupci.

5. SKLEP

Ko govorimo o upravljanju odnosov s strankami, govorimo o poslovni filozofiji, ki postavlja v središče aktivnosti podjetja njegove kupce. Za podjetje ni več pomembno pridobiti široke množice kupcev, temveč je pomembno ohraniti že pridobljene kupce, predvsem dobre in donosne, ter pridobiti nove kupce z večjo vrednostjo.

Moč upravljanja odnosov s kupci se skriva v povezanosti vrednosti posameznega odnosa z vrednostjo oziroma dobičkom podjetja. Prednost takšne povezave je v boljšem poznavanju kupcev v primerjavi s poznavanjem množice posameznih, nepozabnih potrošnikov. Večji uspeh lahko pričakujemo, če bomo prilagodili ponudbo kupcu kot, če bi iskali množice potrošnikov za naše posamezne izdelke oziroma storitve. Za uveljavitev omenjene moči je nujno sprejeti premišljanje o življenjski vrednosti kupcev. Povezanost vrednosti odnosov z dobičkom podjetja prinaša določeno novo moč tudi trženjskemu premišljanju, ki je dobilo možnost jasnejšega in natančnejšega izražanja svojega vpliva na poslovni uspeh podjetja. Nova poslovna filozofija bo dosegla želene poslovne učinke, če bo podjetje sposobno prilagajati vsebino odnosov zahtevam in željam druge strani.

Za upravljanje trženjskih odnosov je torej potrebno tudi upravljanje komunikacijskih kanalov. To zahteva določene spremembe v informacijskem sistemu. Podjetje potrebuje sistem, ki bo podpiral razvoj trženjskih odnosov. Opredelila sem, da mora tak sistem vsebovati podatkovna skladišča, orodja za podporo komunikacij in izvajanje aktivnosti. Strategije razvoja posameznih odnosov in procesi prilagajanja vsebine zahtevajo od informacijskega sistema tudi orodja za iskanje informacij. Zaradi obsežnosti in učinka sprememb informacijskih sistemov, se v praksi pogosto upravljanje odnosov s kupci povezuje samo s spremembami informacijskih sistemov. Te spremembe samo omogočijo, da pričnemo razmišljati in iskati poti do oblikovanja, razvoja in ohranjanja odnosov s kupci. So nujen pripomoček in ne osnovno vodilo uvajanja novega poslovnega premišljanja.

Poleg prilagoditev informacijskega sistema in načina komuniciranja sem izpostavila tudi nujnost prilagoditve vseh oddelkov v podjetju, ki morajo podpirati usmerjenost h kupcem. Zahteva tudi tesnejše sodelovanje med poslovnimi področji, saj smo videli, da so področja medsebojno povezana in odvisna. Zato je nujno doseči podobno smer razmišljanja pri vseh zaposlenih.

Premišljanje o upravljanju odnosov s strankami lahko zaključim z ugotovitvijo, da pomeni uvajanje upravljanja odnosov s kupci velik poseg v načine poslovanja in vodenja v podjetju, ker pravzaprav predstavlja novo poslovno filozofijo in vpliva na vsa poslovna področja in dejavnosti v podjetju. To prinaša dodatne izzive pri njegovem uvajanju.

Če povzamem vse zgoraj navedeno, lahko zlahka ugotovim, da odločitev o uvajanju CRM v TEM-u ni več vprašljiva. Celo nasprotno, je nujnost, ki jo prinaša nova doba trženja. Najbolj opazna korist uvedbe CRM ni v astronomskih povečanjih dobička. Za kaj takega se trg dandanes prehitro spreminja in kupci postajamo vse bolj zahtevni. Z delujočim CRM sistemom pa bodo v podjetju postali sposobnejši zadovoljiti zahteve svojih kupcev in zadržati najdonosnejše kupce.

LITERATURA

1. Bergeron Bryan: Essentials of CRM: A Guide to customer Relationship Management. New York : John Wiley & Sons, 2002. 220 str.
2. Brown A. Stanley et al.: Customer Relationship Management – A strategic imperative in the World of e-business. New York : John Wiley & Sons Inc., 2000. 345 str.
3. Černetič Andrej: Uvedba informacijskega sistema za upravljanje odnosov s strankami v podjetju Avtotehna. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 80 str.
4. Greenberg Paul: CRM at the speed of light. New York : The McGraw-Hill companies, 2001. 360 str.
5. Hart Susan: Marketing Changes. London : Thomson Learning, 2003. 360 str.
6. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Menarodno Trženje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 122 str.
7. Imhoff Claudia: Sharing the Wealth - Putting it All Together in the Corporate Information Factory. DM Review.
[URL: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=4947], april 2002.
8. Imhoff Claudia: Only the strong survive! The 2002 Corporate Information Factory. DM Review.
[URL: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=4806], marec 2002a.
9. Imhoff Claudia: Crystal Clear Customer. DM Review.
[URL: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=5816], oktober 2002b.
10. Jevšenak Marko: Mrežna informacijska tehnologija orodje trženja prihodnosti. Organizacija, Kranj, 33(2000), 1, str. 47-50.
11. Kovačič A., Groznik A., Ribič M.: Temelji elektronskega poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 304 str.
12. Kovačič A. et al.: Prenova in informatizacija poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 345 str.
13. Kunstelj Robert: Izbira informacijske rešitve za menegment odnosov s strankami. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 103 str.
14. Payne Adrian: Achieving Excellnce In Customer Management. Oxford, England : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 438 str.
15. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 531 str.
16. Reynolds Janice: A Practical Guide to CRM. New York : CMP Books, 2002. 285 str.
17. Vittori Miha: Zasnova informacijskega sistema za podporo dela s strankami. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 85 str.

VIRI

1. TEM Čatež d.d., Interno gradivo, 2007.