

SISTEMI ZA RAVNANJE S STRANKAMI V LESNIH PODJETJIH

Customer relationship management systems in wood–industry companies

Izvleček: Kupci poleg kakovostnih in cenovno sprejemljivih proizvodov pričakujejo predvsem hiter, učinkovit in kakovosten servis. Ker se zahteve kupcev spreminjajo in so čedalje bolj kompleksne, je njihovo učinkovito obvladovanje brez uporabe informacijskih orodij (skoraj) nemogoče. Temu so namenjena orodja in sistemi za ravnanje s strankami (CRM sistemi in orodja) (CRM = angl. Customer Relationship Management). V raziskavi smo ugotovili, da slovenska lesna podjetja te sisteme redko uporabljajo, vendar pa verjamejo, da njihova uporaba lahko močno vpliva na uspešnost in učinkovitost prodajnega procesa in posledično tudi podjetja kot celote. Tista podjetja, ki CRM orodja/sisteme uporabljajo, to potrjujejo, saj vsa zaznavajo pomembno skrajšanje odzivnih časov, večjo preglednost nad prodajnim procesom in bistveno zmanjšanje administrativnih del.

Ključne besede: CRM / management / trženje / prodaja

Abstract: In addition to good quality and affordable products buyers particularly expect prompt, efficient and good quality service. Since customer demands change and are becoming increasingly complex, their efficient management without applying information tools is (practically) impossible. Customer Relationship Management (CRM) tools and systems are intended for this specific purpose. In our research we came to the conclusion that Slovenian wood companies apply these systems only on rare occasions, however, they believe that their use has a strong impact on performance and efficiency of the sales process and consequently also on the company as a whole. Those particular companies that apply CRM tools/systems confirm this, because all of them have experienced a significant shortage in response times, higher level of transparency above the sales process and a substantial reduction of administrative work and secretarial services.

Keywords: CRM / management / marketing / selling

1. UVOD

Trženjska naravnost poslovanja, osredotočena na prepoznavanje potreb kupca, je v globalnem poslovnem okolju še posebej pomembna. Od stopnje zadovoljevanja potreb kupcev je odvisno njihovo zadovoljstvo, kar močno vpliva na njihovo odločitev o nakupu. Podjetja oz. ljudje v podjetjih, ki skrbijo za komunikacijo s kupci (ponavadi: prodajniki, komercialisti ipd.), morajo zato kupce učinkovito spremljati in graditi z njimi učinkovite odnose. Trženje in prodaja zahtevata poleg dobrega poznavanja izdelka ali storitve tudi dobro poznavanje lastnosti in želja kupca, če naj kupcu nudimo hiter, učinkovit in kakovosten servis. Šele to pa zagotavlja uspešnost poslovanja tudi dolgoročno.

Raziskave kažejo (npr. Turk, 2006), da podjetje za pridobitev nove stranke potrebuje petkrat večjo naložbo kot za prodajo stari stranki, petodstotno povečanje stopnje obdržanja strank pa povečuje dobiček med 20 in 125 odstotki, izraženo v neto sedanji vrednosti. Stroški oglaševanja, uveljavitve različnih oblik pospešene prodaje, neposrednega trženja ipd. za obstoječe kupce niso potrebni, kar dokazuje njihovo precej višjo donosnost. (Zadovoljen) obstoječi kupec pa se tudi raje in v vse večji meri odloča za nakupe izdelkov in storitev določenega ponudnika. To je povsem psihološko pogojeno, saj vsak nakup predstavlja določeno tveganje. Zato je odjemalec pri prvem nakupu pri določenem ponudniku previden in se bo odločil za nakup v nižji vrednosti. Na podlagi pozitivnih izkušenj in dobrega odnosa s ponudnikom pa se tveganje nakupa zmanjša, kar pomeni, da se bo odjemalec bolj verjetno

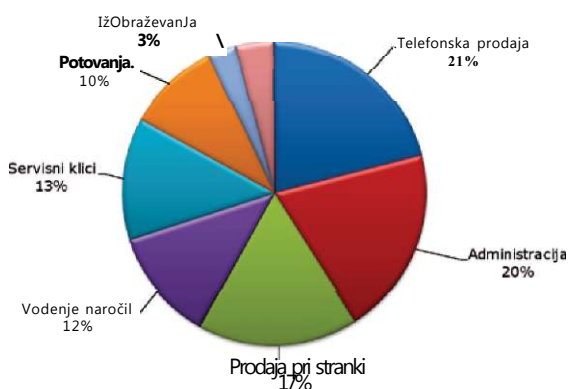
* doc. dr., Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Jamnikarjeva 101, 1000 Ljubljana, e-pošta: joze.kropivsek@bf.uni-lj.si

odločil za večji nakup. Zato je kakovostno ravnanje odnosov s strankami lahko zelo pomembna konkurenčna prednost podjetja. Če so stranke zadovoljne z odnosom, je zelo verjetno, da bodo manj dovzetne za ponudbe konkurenčnih podjetij.

Poleg tega pa se zahteve in želje kupcev neprestano spreminjajo, zaradi česar njihovo obvladovanje postaja zelo kompleksno in terja uporabo sodobnih računalniških orodij in sistemov CRM (angl. Customer Relationship Management), ki zagotavljajo poleg novih funkcionalnosti tudi obvladovanje večje kompleksnosti odnosov in so vedno bolj usmerjeni v gradnjo boljših odnosov s strankami, kar se odraža predvsem v njihovem večjem zadovoljstvu (Dyche, 2001). To dokazujejo številne raziskave, npr. Kos/Zupančič, 2003. V okviru tega je izbor ustreznega CRM orodja eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na vpeljavo celotnega CRM sistema, vendar ne edini dejavnik (Light, 2003).

CRM-orodja/sistemi zato v praksi postajajo vse pogostejši pripomoček za ravnanje odnosov s kupci, tako za mala kot velika podjetja. Z učinkovito uporabo sodobnih informacijskih CRM orodij/sistemov se poveča tako obseg in učinkovitost servisa kupcu/stranki (Kotorov, 2002), kakor tudi razširitev možnosti komunikacije s strankami prek različnih komunikacijskih medijev (Dussart, 2001). Primarni namen CRM-sistema in orodij ni povečati obseg dela prodajalcev in tržnikov, ampak njihovo razbremenitev, saj je bilo ugotovljeno, da se prodajniki ukvarjajo s prodajo samo 38 % časa (slika 1), večino preostalega časa pa porabijo za vodenje administracije, spremljanje naročil in potovanja (Dickie / Hayes, 2001). Z avtomatizacijo administrativnih in podobnih opravil se bodo prodajniki lahko bolj osredotočili na stranke.

Poleg tega pa so CRM orodja /sistemi v pomoč tudi pri izrazitem individualnem pristopu obvladovanja strank, kar je izrazit trend zadnjih nekaj let. Ta orodja pomaga-



Slika 1. Poraba časa prodajnikov za različne aktivnosti (Dickie / Hayes, 2001)

jo prodajalcem priklicati v spomin pomembna dejstva o konkretni stranki; pomagajo podjetju, da se »spomni« ene izmed mnogih strank, ki se je po enem letu vrnila in na začetku sodelovala s prodajalcem, ki ga danes niti ni več v podjetju (Pukšič, 2006). Poleg teh primarnih namenov, ki zagotavljajo večjo kakovost servisa stranki in integralno rabo podatkov o strankah, je njegova vloga tudi v vzpostavljanju kompleksnejših odnosov s strankami, kot je na primer navzkrižna prodaja. Pri uvajanju CRM orodij/sistemov v podjetje se moramo zavedati, da to ne pomeni zgolj uvedbe programske rešitve, ampak spremembo poslovne strategije, procesov, organizacijske sestave in kulture podjetja, z namenom zadovoljevanja strank in hkratnega doseganja večjega dobička.

Predpostavljamo, da slovenska lesna podjetja CRM orodij/sistemov ne uporabljajo v večji meri, čeprav se zavedajo njihovega pomena. Cilj raziskave je ugotoviti obseg uporabe CRM orodij/sistemov v lesnih podjetjih, njihova pričakovanja v zvezi z njimi ter preučiti koristi njihove uporabe v manjšem lesnem podjetju.

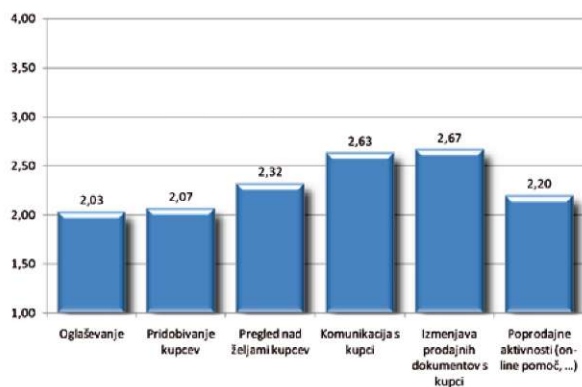
2. METODA DELA

Z metodo klasičnega vprašalnika smo raziskali razširjenost uporabe CRM orodij/sistemov v slovenskih lesnih podjetjih in njihovo zadovoljstvo pri uporabi. Poleg tega smo ugotavljali tudi pomen posameznih lastnosti CRM orodja/sistema. Vprašalnik smo poslali po e-pošti na naključno izbrana lesna podjetja vseh velikostnih razredov. Odgovore smo dobili iz 31 podjetij, v katerih je zaposlenih nekaj več kot 28 % vseh zaposlenih v lesarstvu v Sloveniji, kar predstavlja zadovoljiv vzorec. Odgovore so poslala podjetja različnih velikosti, pri čemer so vsi velikostni razredi podjetij glede na število zaposlenih (po Zakonu o gospodarskih družbah, ZGD-1) zastopani skoraj enako. Raziskava je bila izvedena aprila 2010. Raziskavo učinkov uporabe CRM orodij v manjšem lesnem podjetju pa smo delno preverjali v letu 2007, delno pa s prej omenjenim vprašalnikom.

3. REZULTATI

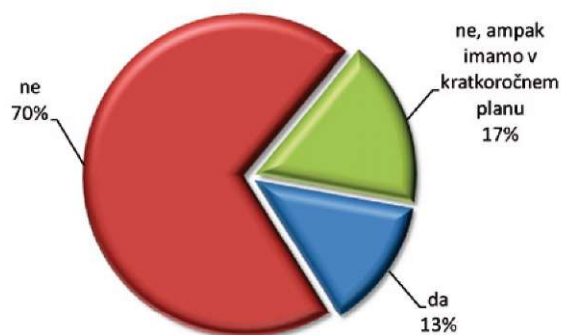
V raziskavi smo ugotovili, da imajo podjetja zelo malo trženjskih aktivnosti podprtih z računalniškimi programi (slika 2). Še najbolj sta podprti aktivnosti »izmenjava prodajnih dokumentov s kupci« in »splošna komunikacija s kupci«, kjer je v uporabi predvsem storitev elektronske pošte. Ostale aktivnosti so zelo slabo podprte, kar priča o relativno slabem stanju na tem področju.

Ugotovili smo tudi, da samo 13 % v raziskavo vključenih podjetij uporablja CRM orodja/sisteme, ostala teh orodij ne uporabljajo. Med slednjimi samo slaba petina podjetij kratkoročno načrtuje uporabo CRM orodij/sistemov



Slika 2. Podprtost trženjskih aktivnosti pri poslovanju z računalniškimi programi

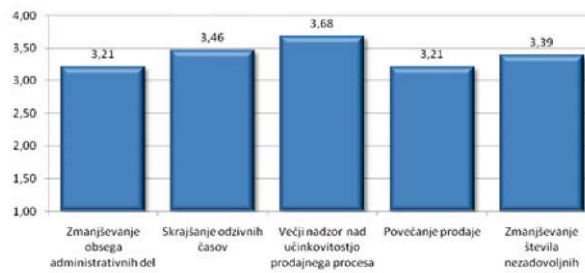
(legenda: 1 - nepodprto, 2 - slabo podprto, 3 - dobro podprto, 4 - podprto v celoti)



Slika 3. Uporaba CRM orodij/sistema pri poslovanju

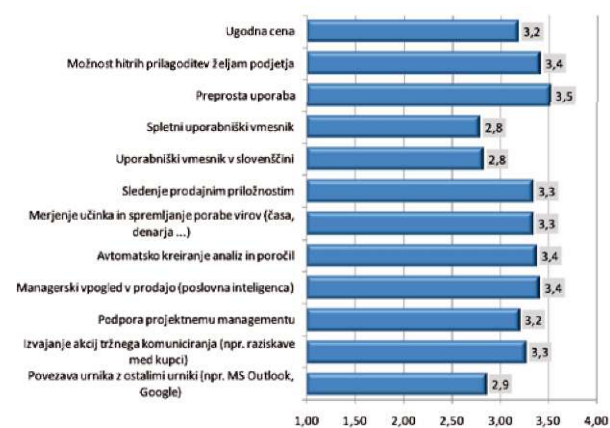
(slika 3). Podjetja, ki uporabljajo CRM orodja/sisteme, pri poslovanju večinoma uporabljajo ali manjša, lastno razvita orodja ali pa Business contact manager for Outlook, predvsem zaradi ugodne cene in popolne integracije z zelo razširjenim orodjem za elektronsko pošto.

Izmed številnih lastnosti in namenov uporabe CRM sistemov/orodij, ki jih najdemo v literaturi (npr. Reinhold, 2004; Bull, 2003; Comport / Radcliffe, 2001; Thompson / Kirkby / Buytendijk, 2001), smo v raziskavi preverjali pričakovanja in/ali lastnosti, ki jih podjetja pričakujejo od vpeljave CRM orodja oz. sistema v svoje poslovanje. Ugotovili smo, da je eno glavnih pričakovanj »večji nadzor nad učinkovitostjo prodajnega procesa«, kar nakazuje usmeritev podjetij k zagotavljanju večje preglednosti prodajnega procesa in zato tudi njegove večje učinkovitosti (slika 4). Na sliki 4 lahko vidimo tudi, da je poleg »skrajšanja odzivnih časov« zelo pomembno tudi »zmanjšanje števila nezadovoljnih strank«, saj bodo le-te v nasprotnem primeru za podjetje v prihodnje izgubljene. Podjetja spoznavajo, da je obdržanje obstoječega kupca veliko cenejše kot pa pridobivanje



Slika 4. Pričakovanja in zahteve za CRM orodje/sistem

(legenda: 1 - nepomembno, 2 - delno pomembno, 3 - precej pomembno, 4 - zelo pomembno)



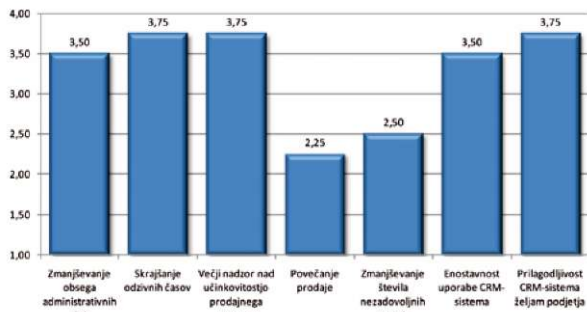
Slika 5. Pomembnost izbranih lastnosti CRM orodja/sistema

(legenda: 1 - nepomembno, 2 - delno pomembno, 3 - precej pomembno, 4 zelo pomembno)

novega in verjamejo, da lahko s CRM orodji /sistemi to izboljšajo.

Preučevana podjetja so izpostavila preprostost uporabe kot najpomembnejšo lastnost CRM orodja/sistema, ki pa, zanimivo, ne vključuje tudi uporabniškega vmesnika v slovenskem jeziku ter spletnega uporabniškega vmesnika (slika 5).

Poleg tega lahko na sliki 5 vidimo, da podjetja kot zelo pomembne ocenjujejo nekatere funkcionalnosti CRM orodij/sistemov, ki omogočajo učinkovito sledenje prodajnim priložnostim in spremljanje porabe virov ter izvajanje raznih akcij tržnega komuniciranja. Podjetja poleg tega želijo takšno CRM orodje/sistem, ki bo za namene ravnanja prodajnega procesa omogočalo hitre vpogled v delovanje procesa prodaje in izvajanje analiz (t.i. poslovna inteligenca) ter možnosti hitrih prilagoditev sistema/orodij (trenutnim) zahtevam podjetja, ki se s časom spreminjajo. Seveda je tudi cena tista, ki v končni fazi vpliva na izbiro ustreznega CRM orodja/sistema.



Slika 6. Zadovoljstvo uporabnikov CRM orodij/sistemov

(legenda: 1 - nismo zadovoljni, 2 - smo delno zadovoljni, 3 - smo precej zadovoljni, 4 - smo zelo zadovoljni)

Zanimivi so bili tudi odgovori tistih podjetij, ki CRM orodja že uporabljajo pri svojem poslovanju (slika 6). Vsekakor so vsi zelo zadovoljni z njihovo prilagodljivostjo in vplivom na skrajševanje odzivnih časov, saj je komunikacija veliko hitrejša in bolj pregledna. Zelo zadovoljni so tudi z nadzorom nad izvajanjem in učinkovitostjo prodajnega procesa. Podjetja ocenjujejo tudi, da so ta orodja tudi zelo enostavna za uporabo ter močno pripomorejo k zmanjšanju obsega administrativnih del. Vendar pa po drugi strani podjetja menijo, da CRM orodja niso pomagala pri povečanju prodaje in zmanjšanju števila nezadovoljnih strank, kar je (verjetno) posledica relativno neugodnih gospodarskih razmer, katerih priča smo v zadnjem obdobju, poleg tega pa uporaba CRM orodij sama po sebi še ne zagotavlja tudi bolj zadovoljnih strank, saj je le-ta odvisna tudi od številnih drugih s kulturo podjetja povezanih dejavnikov.

V konkretnem manjšem lesnem podjetju so po vpeljavi CRM orodja/sistema v svoje poslovanje že v prvih mesecih uporabe ugotovili naslednje učinke:

- Zmanjševanje obsega administrativnih del za vsaj 15 % in s tem povezano tudi skrajševanje odzivnih časov (Kartice stika vsebujejo veliko podatkov, ki so uporabni za različne namene (priprava dopisov, spajanje dokumentov ipd.), kar je močno skrajšalo npr. čas, potreben za distribucijo katalogov)
- Večji nadzor nad delovanjem oddelka prodaje (Pregled nad prejetimi povpraševanji in izdelanimi ponudbami postane z uporabo CRM orodja zelo transparenten. Ravno tako lahko v vsakem trenutku pogledamo razmerje med izdelanimi in uspešnimi ponudbami. Z večjim nadzorom je podjetje lažje odkrilo vsa ozka grla procesa prodaje.)
- Število nezadovoljnih strank je manjše (Kljub veliko večjemu številu povpraševanj je izgubljenih manj kontaktov kot v preteklosti. Na tem področju je še nekaj

rezerve predvsem v organizacijskih dejavnikih.)

- Enostavnost uporabe in prilagodljivost CRM orodja/sistema spreminjajočim potrebam podjetja (Uporabniški vmesnik je v slovenskem jeziku, njegova uporaba pa je zelo podobna ostalim pisarniškim računalniškim orodjem in je zato enostavnejša za večino uporabnikov. Filtriranje omogoča prilagajanje pogledov, kar omogoča, da si uporabniki na zaslonu prikazujejo le stike, ki jih v danem trenutku resnično potrebujejo. To omogoča hitrejšo delo.)

5. RAZPRAVA IN SKLEPI

Zadovoljstvo kupcev je ključno pri zagotavljanju uspešnosti poslovanja, zato morajo podjetja poleg kakovostnega izdelka kupcu nuditi tudi hiter, učinkovit in kakovosten servis. Za to potrebujejo predvsem natančne informacije o vsakem kupcu, predvsem o njegovih nakupnih navadah in pričakovanjih ter odprtih naročilih. Ker sta prodajni in trženjski proces zelo dinamična ter se zahteve in želje kupcev neprestano spreminjajo, je količina teh podatkov/informacij velika, podjetje za njihovo obvladovanje nujno potrebuje sodobno računalniško orodje/sistem za ravnanje s strankami, t.i. CRM orodja/sisteme.

V raziskavi smo ugotovili, da slovenska lesna podjetja redko uporabljajo CRM orodja/sisteme, vendar pa v splošnem menijo, da njihova uporaba lahko močno vpliva na uspešnost in učinkovitost prodajnega procesa in posledično tudi podjetja kot celote. Tista podjetja, ki CRM orodja/sisteme uporabljajo, to potrjujejo, saj vsa zaznavajo pomembno skrajšanje odzivnih časov, večjo preglednost nad prodajnim procesom in bistveno zmanjšanje administrativnih del.

Podjetja spoznavajo, da bi z uporabo CRM orodij/sistemov lahko bistveno pripomogli k večji učinkovitosti prodajnega procesa in povečali zadovoljstvo strank, kar predstavlja pomemben temelj dolgoročne uspešnosti podjetja. Zato podjetja od CRM orodij/sistemov pričakujejo poleg njihove enostavnosti uporabe predvsem njihovo funkcionalnost pri obvladovanju prodajnega procesa s t.i. poslovno inteligenco.

Vpeljava CRM orodij/sistemov pa poleg izbire glede na njihove lastnosti in izpolnjevanje pričakovanj zahteva tudi strategijo, ki vključuje celotno poslovanje podjetja in se mora začeti na najvišji organizacijski ravni. Ključni del vpeljave CRM orodja/sistema je postavitvev k strankam usmerjene poslovne strategije, ki povzročijo preoblikovanje poslovnih aktivnosti in zahteva prenavo poslovnih procesov. Rezultati implementacije CRM orodja/sistema v manjšem lesnem podjetju so pokazali, da je moč že z najosnovnejšim CRM orodjem/sistemom precej izboljšati ravnanje odnosov s strankami. Poleg organizacijskih

sprememb v prodajnem procesu so se pri implementaciji CRM orodja/sistema vsebinsko in oblikovno spremenili tudi določeni dokumenti. Količina administrativnega dela se je postopoma zmanjševala, zato je podjetje z isto delovno silo obvladovalo čedalje večje število strank. Stranke so pogosteje pohvalile ponudbo podjetja in povečala se je tudi prodaja. Vodstvo je že po prvem mesecu lahko pregledalo uporabno poročilo o delovanju prodaje, izdelano v CRM orodju.

Zaključimo lahko, da učinkovita uporaba CRM orodij/sistemov močno olajša poslovanje, predvsem pa vpliva na zadovoljstvo strank, kar je nujen pogoj za dolgoročno sodelovanje z njimi. Dejstvo, da slovenska lesna podjetja teh sistemov (še) ne uporabljajo, zahteva korenite spremembe v poslovanju podjetij tudi na tem področju, če želijo le-ta biti tudi uspešna.

LITERATURA IN VIRI

1. **Bull C. (2003)** Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9, 5: 592-602
2. **Comport J., Radcliffe J. (2001)** Technology Decisions Are Key to Enabling CRM Strategies. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-8082.
3. **Dickie J., Hayes L. (2002)** The 2001 Sales Excellence Challenge - Optimizing the Way We Sell. CRM Insights, Danville (USA)
4. **Dussart C. (2001)** Transformative power of e-business over customer brands. *European Management Journal*, 19, 6: 629-637
5. **Dyche J. (2001)** The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley Pub Co., Boston (USA): 307
6. **Kos B., zupančič J. (2003)** Upravljanje odnosov s strankami - stanje in usmeritve v Sloveniji. *Organizacija* 3: 171-182
7. **Kotorov R.P. (2002)** Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM. *Business process management journal*, 8, 3: 218-232
8. **Light B. (2003)** (CRM) Packaged software: a study of organisational experiences. *Business Process Management Journal*, 9, 5: 603-616
9. **Pukšič S. (2006)** CRM - Nova paradigma ali obujanje davno pozabljenega. *Uspešna prodaja*, 2: 7-7
10. **Reichold A. (2006)** Prozesse des Analytischen CRM - Fallstudien, Architekturvorschlag, Methodenelemente, Universität St. Gallen, St. Gallen, [http://web.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPubRecentGer/C0CAE05CFB5D60F4C1257230003C79B3/\\$file/diss%20aCRM_arc_final.pdf](http://web.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPubRecentGer/C0CAE05CFB5D60F4C1257230003C79B3/$file/diss%20aCRM_arc_final.pdf); 1.7.2010
11. **thompson E., Kirkby J., Bujtendijk F. (2001)** Getting the Best Out of CRM Performance Metrics. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-13-1433
12. **Uirk D. (2006)** CRM je strategija, ne le programsko orodje; *Finance* 26/2006

Možnosti za prestrukturiranje slovenske lesne industrije

Maja 2010 je Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS objavila razpis v okviru Ciljnega raziskovalnega programa »Konkurenčnost Slovenije 2006-2013. Ena od raziskovalnih prioritete je bila namenjena tudi lesarstvu. Na razpis smo se složno prijavile vse znanstveno raziskovalne organizacije, ki pokrivajo področje lesarstva, z namenom pripraviti čim boljše izhodišča za prestrukturiranje lesnopredelovalne industrije:

- Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo;
- Gozdarski inštitut Slovenije;
- ILTRA d.o.o.;
- Lesarski grozd.

Poleg naštetih pa smo k razpravi povabili še Društvo inženirjev in tehnikov lesarstva Ljubljana in Zvezo lesarjev Slovenije.

V predlogu projekta smo navedli, da je les najpomembnejša naravno obnovljiva surovina v Sloveniji. Vrsto let (stoletij) smo jo Slovenci znali dobro oplemeniti, zato se je v obdobju po drugi svetovni vojni močno razvila lesarska industrija. V zadnjem obdobju je lesnopredelovalna industrija zašla v težave. Razlogov za to je več. Najpomembnejši so apreciacija tolarja (lesnopredelovalna industrija je izrazit izvoznik), naraščanje cen surovin, delovna intenzivnost, zaprtje razvojnih oddelkov v devetdesetih letih prejšnjega stoletja ... Kljub vsemu ocenjujemo, da je lesna industrija zaradi domače surovine, izkušenj, znanja, bližine trgov ... sposobna in potrebna prestrukturiranja. V prvih stopnjah tega projekta nameravamo opraviti najprej izčrpno analizo stanja, nato bomo določili vsebinske prioritete in predlagali kratkoročne ukrepe, možnosti za vzpostavitev dolgoročne globalne konkurenčnosti in na koncu predlagali okvirje za vzpostavitev inovativnega okolja, ki bo omogočalo preboj dodane vrednosti in s tem dolgoročno preživetje tega sektorja.

Na podlagi pozitivnih ocen recenzentov je ARRS odobrila 18 mesečno financiranje projekta. Projekt bo potekal v več stopnjah. Vse predloge želimo v zadnji stopnji prediskutirati v čim širšem krogu deležnikov. V prvi stopnji smo želeli identificirati čim širši krog deležnikov, ki bodo povabljeni k razpravi. Načrtujemo, da bo del razprave potekal tudi prek revije *Les*, v kateri smo v ta namen osnovali redno rubriko. K razpravi na temo oživljanja lesarstva v Sloveniji ste vabljeni vsi, ki se na kakršenkoli način ukvarjate z lesom.

prof. dr. Miha Humar