

KONCEPTUALNA ZASNOVA VEČFUNKCIJSKEGA SISTEMA CRM ZA PODJETJE DINES, D. O. O.

TILEN MATJAŠIČ,¹ GORAN VUKOVIČ,¹ MAJA ROJC²

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
tilen.matjasic@gmail.com, goran.vukovic@um.si

² Univerza v Ljubljani, Akademija za glasbo, Ljubljana, Slovenija
maja.rojc123@gmail.com

Namen poglavja je preučiti potrebo po razvoju in uvedbi sistema CRM za podjetje Dines, d. o. o., ki deluje na področju ogrevanja, hlajenja in prezračevanja, pri čemer smo se osredotočili izključno na prodajni modul za učinkovito komunikacijo s strankami v segmentu B2B. Raziskovalni del temelji na poglobljenem kvalitativnem intervjuju z vodjo prodaje podjetja, s katerim smo identificirali ključne potrebe in funkcionalnosti, ki jih mora vsebovati novi sistem. Na osnovi zbranih informacij smo oblikovali zasnovo prodajnega modula in pripravili podroben načrt implementacije. Rezultat naše raziskave je konceptualna zasnova sistema CRM, ki bo omogočila učinkovitejše upravljanje odnosov s poslovnimi strankami in optimizacijo prodajnih procesov podjetja. Podali smo priporočila za dolgoročno uporabo, vzdrževanje in analizo potencialnih izzivov ob implementaciji. Nalogo zaključujemo z ugotovitvami o pomenu digitalizacije prodajnih aktivnosti in priporočili za nadaljnje korake podjetja.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.7)

ISBN
978-961-299-026-8

Ključne besede:
CRM,
prodaja,
B2B,
digitalizacija,
Dines,
ogrevanje,
hlajenje



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.7)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:
CRM,
sales,
B2B,
digitalization,
Dines,
heating,
cooling

CONCEPTUAL DESIGN OF A MULTIFUNCTIONAL CRM SYSTEM FOR THE COMPANY DINES D.O.O.

TILEN MATJAŠIČ,¹ GORAN VUKOVIČ,¹ MAJA ROJC²

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Country
tilen.matjasic@gmail.com, goran.vukovic@um.si

² University of Ljubljana, Academy of Music, Ljubljana, Slovenia
maja.rojc123@gmail.com

The purpose of the chapter is to examine the need to develop and implement a CRM system for the company Dines d. o. o., which operates in the field of heating, cooling and ventilation, focusing exclusively on the sales module for effective communication with customers in the B2B segment. The research part is based on an in-depth qualitative interview with the company's sales manager, with which we identified the key needs and functionalities that the new system should contain. Based on the information collected, we designed the concept of the sales module and prepared a detailed implementation plan. The result of our research is a conceptual design of a CRM system that will enable more effective management of relationships with business customers and optimization of the company's sales processes. We provided recommendations for long-term use, maintenance and analysis of potential challenges during implementation. We conclude the thesis with findings on the importance of digitalization of sales activities and recommendations for the company's next steps.



1 Uvod

Upravljanje odnosov s poslovnimi strankami (ang. *Customer relationship management*, CRM) je za Dines, d. o. o., ki na trgu prodaja in servisira rešitve za ogrevanje in hlajenje, strateško ključno, saj raznolik nabor poslovnih strank zahteva natančno usklajevanje ljudi, procesov in tehnologije (Chen & Popovich, 2003; Buttle & Maklan, 2019).

Mednarodne študije potrjujejo, da celoviti sistemi CRM znižujejo stroške serviranja strank in hkrati povečujejo prihodke, kadar so procesi dobro integrirani in podatki zanesljivi (Boulding et al., 2005; Gartner Inc., 2024). Na podlagi poglobljenega intervjuja z vodjo prodaje smo v ospredje postavili izključno prodajni modul, ki mora spremljati povpraševanja, omogočati hitro pripravo ponudb, podpirati cenovna usklajevanja in zagotavljati transparentno komunikacijo z vsako poslovno stranko v vseh fazah prodajnega lijaka.

Analiza je pokazala, da se največ izzivov pojavlja pri razdrobljenih podatkih o kupcih in neusklajenih postopkih internega potrjevanja, kar upočasnjuje sklenitev poslov in zmanjšuje pregled nad zgodovino interakcij (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

V naši raziskavi zato predstavljamo analizo obstoječega stanja in predlog uvedbe prilagojenega sistema CRM, ki bo strnil vse prodajne aktivnosti v enotno okolje, izboljšal sodelovanje znotraj prodajne ekipe, omogočil celovit pogled na vsako stranko in podprl podatkovno utemeljeno odločanje (ang. *data-driven*). Osnutek vsebuje opis ključnih funkcionalnosti prodajnega modula, tehnične zahteve ter smernice za postopno uvedbo in dolgoročno uporabo rešitve, pri čemer izhajamo iz specifičnih potreb podjetja Dines, d. o. o., in njegove zaveze k celostni skrbi za kakovost bivanja.

2 Pregled literature

V pregledu literature so predstavljeni temeljni teoretični in praktični izsledki o sistemih CRM, pri čemer se osredotočamo na potrebe podjetij, sorodnih Dines, d. o. o., zlasti glede prodajnega modula za poslovno okolje (ang. *Business-to-Business*, B2B).

Raziskave poudarjajo pomembnost celostnega pristopa, ki združuje strateško segmentacijo poslovnih strank, optimizacijo prodajnih procesov in uporabo napredne analitike, saj usklajena integracija ljudi, procesov in tehnologije dokazano prispeva k višji donosnosti ter večjemu zadovoljstvu poslovnih strank (Almotairi, 2009; Boulding et al., 2005; Chen & Popovich, 2003). Kritični pregledi dodajajo, da so prav jasni kriteriji uspeha in enotne podatkovne zbirke ključni za učinkovito uvajanje prodajnih modulov (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Klasični teoretični okviri sistema CRM vključujejo segmentacijo strank, avtomatizacijo prodajnega lijaka, upravljanje interakcij in vlogo podatkovno podprte analitike. Novejši pristopi prepletajo relacijski in transakcijski vidik z napovedno analitiko, kar podjetjem omogoča proaktivno prilagajanje ponudbe ter krepitev dolgoročnih odnosov s poslovnimi strankami (Kumar & Reinartz, 2012; Payne & Frow, 2005; Greenberg, 2010). Pregled dejavnikov uspeha pokaže, da so organizacijska pripravljenost, tehnološka prilagodljivost in procesna usklajenost temeljne zahteve za doseganje rezultatov (Mendoza et al., 2007).

Prodajni modul B2B sistema CRM onemogoča zgolj vnos kontaktov in ponudb. Združuje zajem povpraševanj, upravljanje ponudb in cenovna usklajevanja, spremljanje pogajalskih faz ter napovedovanje prihodnjih prihodkov v enoten, pregledni tok podatkov (Mendoza et al., 2007; Chen & Popovich, 2003). Tako dobimo celovit vpogled v vsako poslovno stranko, kar omogoča proaktivno zaznavanje njenih potreb in pravočasne odzive.

Uporaba naprednih analitičnih orodij omogoča merjenje ključnih kazalnikov uspešnosti (ang. *Key Performance Indicators*, KPI) (npr. stopnje konverzije in povprečnega časa do zaključka) v realnem času (ang. *real-time*) ter prilagajanje prodajnih strategij glede na dejanske trende (Buttle & Maklan, 2019; Gartner Inc., 2024).

Hkrati je smiselno v sistem CRM vključiti tudi digitalne sledi iz družbenih omrežij, saj spremljanje objav in povratnih informacij na LinkedInu ali strokovnih forumih krepi dolgoročno zvestobo kupcev in odpira nove priložnosti za prodajo (Choudhury & Harrigan, 2014). Skupaj ta integriran pristop omogoča Dines, d. o. o.,

da z natančnejšimi napovedmi, krajšimi prodajnimi cikli in izboljšano kakovostjo interakcij doseže merljive konkurenčne prednosti.

Primeri uspešnih uvedb prodajnih modulov v podjetjih s področja ogrevanja in hlajenja kažejo na višje zadovoljstvo poslovnih strank, krajše prodajne cikle in rast prihodkov. V literaturi so izpostavljene izboljšave pri obvladovanju prodajnih priložnosti, znižanje stroškov pridobivanja strank in krepitev zaupanja, kar potrjuje, da premišljeno implementirani prodajni moduli ustvarjajo trajno konkurenčno prednost (Croteau & Li, 2003; Sigala, 2018; Huang & Wilkinson, 2013).

3 Raziskava

V raziskovalnem delu smo povezali tri dopolnjujoče se vire podatkov: poglobljen intervju z vodjo prodaje podjetja Dines, d. o. o., sistematičen pregled uradne spletne strani podjetja ter kritično analizo sodobnih študij o digitalni transformaciji prodaje B2B v panogi ogrevanja in hlajenja. Intervju nam je razkril, da podjetje namesto namenskega prodajnega orodja uporablja preglednice, zaradi česar se sooča z razdrobljenimi podatki, nepreglednimi e-poštnimi nitmi in pomanjkanjem enotnih kazalnikov uspešnosti.

Spletna stran je potrdila, da se obstoječe informacijsko okolje osredotoča predvsem na servisne aktivnosti, medtem ko prodajni procesi nimajo podpore, ki bi omogočila samodejno zajemanje komunikacije in sinhronizacijo podatkov s sistemom za načrtovanje virov podjetja (ang. *Enterprise Resource Planning*, ERP). Ugotovitve smo umestili v širši kontekst uglednih raziskav, ki poudarjajo, da jasni kazalniki uspešnosti, avtomatizirani opomniki ter tesna integracija z obstoječimi sistemi dokazano skrajšajo prodajne cikle in povečajo donosnost ekip (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Združitev notranjih vpogledov in sekundarnih virov nam je zagotovila trdno analitično podlago za konceptualno zasnovo prodajnega CRM-modula. Na eni strani smo dobili natančen opis operativnih izzivov, kot so zamude pri odgovarjanju na e-pošto, neobstoječi opomniki za naloge in omejen pregled vodstva nad učinkovitostjo zaposlenih; na drugi strani smo iz literature prevzeli smernice o uporabniško naravnani zasnovi, postopni uvedbi funkcionalnosti in uvedbi dvostopenjske avtentikacije, ki zmanjšuje tveganja in hkrati spodbuja sprejem nove rešitve v ekipi.

S tem celostnim pristopom smo oblikovali raziskovalni okvir, ki neposredno podpira razvoj centraliziranega sistema za obvladovanje komunikacije, pospešuje odzivne čase ter omogoča natančno in merljivo upravljanje prodajnih priložnosti, popolnoma prilagojeno procesnim posebnostim in strateškim ciljem podjetja Dines, d. o. o.

3.1 Metodološki okvir raziskave

Pri snovanju metodološkega okvira smo povezali tri med seboj dopolnjujoče se vire: poglobljen intervju z vodjo prodaje, sistematičen pregled uradne spletne strani podjetja Dines, d. o. o., in kritično analizo izbranih akademskih ter strokovnih publikacij o digitalni transformaciji prodaje B2B.



Slika 1: Shematski prikaz metodološkega poteka raziskave

Vir: (lastni prikaz, 2025)

Intervju nam ponudi operativni vpogled v vsakodnevne izzive, kot so razdrobljenost podatkov, pomanjkanje opomnikov ter odsotnost enotnih kazalnikov uspešnosti, medtem ko je spletna stran potrdila osredotočenost informacijskega okolja na

servisne aktivnosti in razkrila manko namenskega prodajnega orodja. Sekundarni viri dopolnijo sliko z ugotovitvami, da prav jasni kazalniki uspešnosti, avtomatizirani opomniki in dosledna integracija z obstoječimi sistemi skrajšujejo prodajne cikle ter povečujejo donosnost ekip, kar potrjujejo tudi longitudinalne študije uspešnih implementacij (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Združitev teh treh naborov podatkov nam omogoča tematsko razvrstitev informacij, natančno opredelitev vrzeli, ki jih posamezni viri sami ne zaznajo, in njihovo umestitev v raziskovalni model. Tak celostni pristop povečuje zanesljivost ugotovitev (Slika 1), ohranja transparentnost procesa in ustvarja trden temelj za zasnovano prodajnega CRM-modula, prilagojenega specifičnim potrebam podjetja Dines, d. o. o., in usklajenega s priporočili za upravljanje odnosov s poslovnimi strankami v okoljih B2B (Payne & Frow, 2005).

3.1.1 Intervju z vodjo prodaje

V okviru raziskave smo opravili poglobljen pogovor z vodjo prodaje podjetja Dines, d. o. o., g. Domnom Deuom, da bi neposredno razumeli izzive in pričakovanja, povezane z uvedbo prodajnega CRM-modula. Odgovore g. Deua bomo sproti vključevali v nadaljnje besedilo in se do njih tudi sproti opredeljevali. Na začetku smo preverili obstoječe informacijsko okolje in g. Deua vprašali, ali podjetje že uporablja namenski CRM ali soroden sistem. Odgovoril je: *»Podjetje trenutno ne uporablja CRM, vse vodimo v preglednicah. Edina izjema je ERP in že razvit servisni modul.«* Iz njegovega odgovora je razvidno, da v prodaji ni centraliziranega orodja, kar predstavlja prvo vrzel, ki jo mora zapolniti prihodnja rešitev.

Pogovor smo nato usmerili k področjem, kjer sedanje rešitve zadoščajo, in k tistim, kjer so izrazite pomanjkljivosti. G. Deu je pojasnil: *»Servis in trženje (ang. »marketing«) sta delno pokrita, največja težava pa je prodaja, ker zaradi prevelikega obsega elektronske pošte nimamo pregleda nad nalogami, nimamo opomnikov in nimamo kazalnikov za spremljanje učinkovitosti ekipe.«* Iz tega izhaja jasna potreba po avtomatskem zajemanju komunikacije, razvrščanju sporočil po pomembnosti in vzpostavitvi merljivih kazalnikov uspešnosti.

Ob prehodu k poslovnim ciljem je g. Deu poudaril: *»Želimo večjo preglednost nad sporočili, hitreje odgovarjanje in boljšo komunikacijo s potencialnimi kupci B2B.«* Pospešitev odzivnega časa in izboljšanje kakovosti interakcij s strankami sta torej temeljni usmeritvi zasnovanega modula. Glede varnosti je dodal, da se strinja z dvostopenjsko avtentikacijo, saj se ta skladno ujema z internimi pričakovanji in varnostnimi standardi podjetja.

Ko smo razpravljali o zaporedju uvedbe funkcionalnosti, je g. Deu izpostavil: *»Najprej si želimo CRM za komunikacijo s strankami, v naslednji fazi pa, da se lahko povezuje še z ERP, da bomo lahko stranke razvrstili glede na pomembnost.«* Ob koncu je poudaril tudi časovni pritisk in dejal: *»Uvedba je nujna, CRM potrebujemo čim prej.«*

Na podlagi opravljenega intervjuja smo identificirali tri ključne projektne smernice, in sicer centralizacijo komunikacije preko elektronske pošte z inteligentnim razvrščanjem in opomniki, nadzorno ploščo za sprotno spremljanje prodajnih kazalnikov ter neprekinjeno integracijo z ERP za dosledno klasifikacijo poslovnih strank. Te ugotovitve tvorijo temelj za nadaljnje zasnovanje prodajnega CRM-modula, ki bo ustrezal procesnim posebnostim podjetja in hkrati sledil najboljšim praksam digitalne transformacije prodaje B2B.

3.1.2 Opredelitev raziskovalnih kriterijev

Pri vrednotenju podatkov iz poglobljenega intervjuja, strukturiranega pregleda uradne spletne strani podjetja in izbranih akademskih ter strokovnih publikacij smo uporabili enoten nabor raziskovalnih kriterijev, da smo zagotovili veljavnost in zanesljivost ugotovitev. Najprej smo preverjali relevantnost vsake informacije za snovanje prodajnega CRM-modula. V oceno smo uvrstili le tiste podatke, ki neposredno razkrivajo izzive pri obvladovanju elektronske pošte, pomanjkanje kazalnikov uspešnosti ali zahteve po integraciji z ERP, ker prav ti elementi opredeljujejo jedro rešitve.

Nato smo presojali objektivnost, in sicer smo pri intervjuju iskali ponovljive trditve, ki jih lahko potrdimo z dodatnimi pogovori, pri spletnih navedbah pa smo preverili skladnost med javno objavljenimi procesi in dejanskim stanjem, ki ga je opisal sogovornik. Posebno pozornost smo namenili aktualnosti; akademske in industrijske vire smo omejili na zadnjih pet let, saj literatura o digitalizaciji B2B hitro napreduje,

a smo hkrati vključili temeljne študije, ki še vedno veljajo za referenčne, ker poudarjajo, da so jasni kazalniki uspešnosti in avtomatizirani opomniki ključni za skrajševanje prodajnih ciklov (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Kredibilnost smo ovrednotili glede na strokovno avtoriteto avtorjev, metodološko strogost raziskav in priznanje rezultatov v širši skupnosti, pri čemer smo podatke z interne strani podjetja obravnavali kot primarne, ker odražajo dejansko prakso podjetja Dines, d. o. o. (Dines d.o.o., 2025), informacije iz intervjuja pa kot neposredno pričevanje o operativni resničnosti (Intervju g. Domen Deu, 2025).

Takšen pregled virov zvišuje zanesljivost interpretacij in zagotavlja, da vsaka vključena ugotovitev neposredno prispeva k oblikovanju prodajnega CRM-modula, ki bo izboljšal preglednost komunikacije, pospešil odzivne čase in omogočil natančno merjenje uspešnosti prodajne ekipe.

Tabela 1: Kriteriji ocenjevanja sekundarnih virov

Kriterij ocenjevanja	Definicija in pomen kriterija	Primer izbranega vira
Relevantnost	Povezanost vira z raziskovalnim vprašanjem	Gartnerjeva analiza rešitev CRM
Objektivnost	Zanesljivost, nevtralnost avtorja in odsotnost konflikta interesov	Akademski članek v reviji Harvard Business Review
Svežina informacij	Aktualnost podatkov (preferenca do 5 let)	Raziskave iz obdobja 2020–2024
Kredibilnost	Avtoriteta avtorjev in strokovnost publikacije	Journal of Marketing Research

Vir: Lastni prikaz, 2025

3.2 Postopek zbiranja podatkov

Podatke smo zbirali z usmerjenim dvofaznim pristopom, ki povezuje poglobljeni intervju z vodjo prodaje in ciljno analizo javno dostopnih informacij o podjetju. Intervju nam je ponudil neposreden vpogled v dejanske prodajne izzive ter jasno opredelil pričakovanja do prihodnjega CRM-modula, medtem ko je pregled uradne spletne strani dopolnil razumevanje strukturnih značilnosti in obstoječega informacijskega okolja.

S tem smo hkrati zajeli specifične potrebe podjetja in širše trende dobrih praks, ki v literaturi poudarjajo pomen avtomatiziranih opomnikov, enotnih kazalnikov uspešnosti in integracije s sistemi ERP za skrajševanje prodajnih ciklov (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018). Takšna kombinacija primarnih in sekundarnih virov zagotavlja trdno osnovo za nadaljnji razvoj konceptualne rešitve, osredotočene na prodajni modul.

Najprej smo v zbirkah ScienceDirect, JSTOR, Google Scholar, Web of Science in EBSCOhost *poiskali najnovejše viře*, ki obravnavajo digitalizacijo (ang. *digitalisation*) prodaje B2B ter uvedbo rešitev CRM. Pozornost smo namenili člankom, ki poudarjajo avtomatsko obvladovanje komunikacije, inteligentno razvrščanje nalog in merljive kazalnike uspešnosti, ker imajo prav ti elementi glede na pogovor s sogovornikom še možnost izboljšave. Vključevali smo predvsem publikacije zadnjih petih let, da smo zajeli aktualne tehnološke premike, hkrati pa smo ohranili temeljna dela, ki ostajajo referenca za oblikovanje uporabniško pomembnih prodajnih modulov (Kotler & Keller, 2016). S tem smo postavili zanesljiv teoretični okvir, ki dopolnjuje operativne ugotovitve iz intervjuja.

Za poglobljeno razumevanje internih procesov smo izvedli *strukturiran pregled uradne spletne strani podjetja Dines, d. o. o.*, in z njo povezanih virov ter zbrali podatke o zgodovini, poslanstvu, ponudbi, organizacijski strukturi in ključnih prodajnih tokovih. Zbrane informacije smo evidentirali v preglednici, jih tematsko kategorizirali in primerjali z ugotovitvami iz literature ter razgovorov. Na tej osnovi smo že v zgodnji fazi raziskave oblikovali natančen načrt obstoječih informacijskih tokov in jasno opredelili področja, kjer bo prodajni CRM-modul ustvaril največjo dodano vrednost.

Tabela 2: Primer preglednice zajetih informacij s spletne strani podjetja Dines, d. o. o.

Kategorija	Podrobnosti	Vir
Splošne informacije	Zgodovina podjetja, leto ustanovitve	O podjetju
Izdelki in storitve	Klimatske naprave, toplotne črpalke	Produkcija in storitve
Poslovni procesi	Prodaja, montaža, servisiranje	Podpora in storitve
Organizacijska struktura	Oddelki in njihove funkcije	Kontakti in organizacija

Vir: Lastna analiza spletne strani www.dines.si, 2025

V sklopu raziskave smo zbrali in natančno *proučili primere dobre prakse*, pri katerih so primerljiva podjetja uspešno uvedla prodajne CRM-module. Primere smo identificirali z analizo akademskih člankov, industrijskih poročil in informacij z uradnih spletnih strani uveljavljenih ponudnikov, kot so Salesforce, HubSpot, Microsoft Dynamics 365 in Zoho CRM. Tak pristop nam je omogočil prepoznavanje ključnih dejavnikov, ki določajo uspešnost implementacije prodajnega modula, in vpogled v njihov vpliv na dolgoročno učinkovitost uporabe sistema. Za vsak primer smo preučili nabor uvedenih funkcionalnosti, dosežene poslovne rezultate, najpogostejše izzive in priporočila, ki jih izkušena podjetja namenjujejo organizacijam v podobnih fazah digitalne preobrazbe.

Primerjalna analiza je dodatno potrdila ustreznost konceptualne zasnove prodajnega CRM-modula, prilagojenega potrebam podjetja Dines, d. o. o., in razkrila, da združljivost procesov, prilagodljivost platforme in uporabniška sprejemljivost ostajajo odločilni dejavniki uspeha (Salesforce, 2023; Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

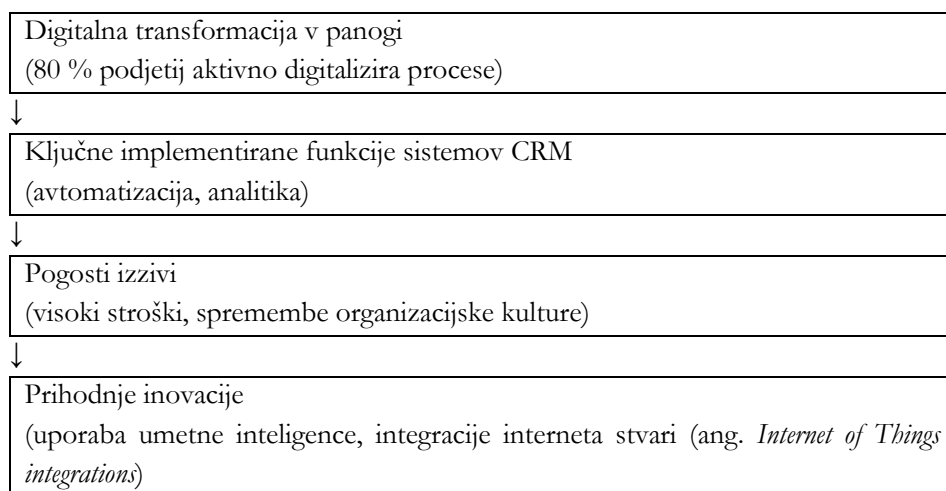
Tabela 3: Primer analize dobrih praks rešitev CRM

Podjetje	Rešitev CRM	Ključne funkcionalnosti	Doseženi rezultati	Izzivi pri implementaciji
Primer 1: Viessmann	Salesforce	Prodajni moduli, analitika	20 % višja učinkovitost, izboljšana podpora	Kompleksnost integracije
Primer 2: Vaillant	Microsoft Dynamics 365	Operativni modul, avtomatizacija	Avtomatizacija rutinskih opravil, prihranek časa	Visoki začetni stroški
Primer 3: Danfoss	HubSpot CRM	Marketinški modul, analitika	Boljša komunikacija s strankami, višja zvestoba	Odpornost zaposlenih

Vir: Lastni prikaz, 2025

V zadnji fazi zbiranja podatkov smo *proučili najnovejša tržna poročila in industrijske študije*, ki prikazujejo stopnjo digitalizacije v sektorju ogrevanja in hlajenja ter dokazujejo, kako primerljiva podjetja uvajajo prodajne CRM-module – *evidentiranje trendov v industriji*. Ta pregled nam je omogočil širši vpogled v kontekst delovanja podjetja Dines, d. o. o., in pokazal, na kakšen način se panoga spoprijema z izzivi digitalne preobrazbe, katere funkcionalnosti se najpogosteje vpeljujejo in kateri tehnološki premiki bodo oblikovali prihodnji razvoj.

Analiza virov je potrdila, da *podjetja pospešeno uvajajo napredne analitične module, mobilne prodajne aplikacije in integracije z obstoječimi sistemi ERP*, pri čemer glavne ovire ostajajo razdrobljeni podatki, pomanjkanje internih kompetenc in previdnost pri investicijah (Gartner Inc., 2024; Buttle & Maklan, 2019). Kljub tem izzivom raziskave nakazujejo, da se podjetja usmerjajo v rešitve, ki zagotavljajo enoten pogled na poslovnega kupca, natančno napovedovanje prihodkov in proaktivno upravljanje priložnosti (Slika 2). Ta spoznanja so oblikovala strateško usmerjen koncept prodajnega CRM-modula za podjetje Dines, d. o. o., prilagojen prihodnjim tehnološkim trendom in specifičnim zahtevam panoge.



Slika 2: Shema trendov digitalizacije v panogi ogrevanja, hlajenja in prezračevanja

Vir: (lastni prikaz, 2025).

Na podlagi trenutne prakse *predlagamo vzpostavitev skupnega podatkovnega repozitorija* v okolju Microsoft 365, kjer bi kombinacija SharePointove knjižnice (ang. *SharePoint library*) in Excel Online omogočila sprotno sledljivost vnosov in hkratni dostop celotne ekipe brez podvajanja datotek. Vsak zapis bi vseboval temeljne metapodatke, in sicer izvor, datum pridobitve, vsebinsko povezavo z izzivi prodaje in oceno pomembnosti za projekt. S tem bi zagotovili jasen potek informacij skozi vse faze raziskave.

V drugi fazi *načrtujemo postopni prehod* na centralizirano bazo v Microsoft Dataverse, kjer bi podatke hranili v relacijski obliki, dodali avtomatsko validacijo vnosov ter vzpostavili neposredne integracije s prihodnjim CRM-modulom in analitičnim orodjem Power BI. Takšna arhitektura bi pospešila pripravo nadzornih plošč, omogočila natančnejšo politiko dostopnih pravic po segmentih in poenostavila širitev sheme, ko bomo v sistem vključili dodatne kazalnike uspešnosti.

Da bi *zagotovili dosledno kakovost*, načrtujemo uvedbo postopka dvojnega preverjanja vsakega vnosa. V prvi fazi bo raziskovalec, ki podatke vnese, presodil njihovo natančnost in skladnost z raziskovalnimi cilji. V drugi fazi bo neodvisni član ekipe potrdil ujemanje z izvirnim virom in logično povezanost z ostalimi zapisi. V pilotni fazi bomo v knjižnici SharePoint (ang. *SharePoint library*) aktivirali revizijski zapis, ki beleži vse spremembe, po prehodu v Microsoft Dataverse pa bomo izkoristili vgrajene funkcije revizijskega zapisa (ang. *audit log*) in upravljanje različic, kar bo dodatno okrepilo transparentnost in sledljivost podatkovne zbirke.

Tak večnivojski postopek preverjanja, podprt z jasno zabeleženimi metapodatki, sledi priporočilom avtorjev, ki poudarjajo, da metodološka strogost in revizijske sledi zmanjšujejo tveganje napak ter povečujejo zanesljivost implementacij sistemov CRM v okoljih B2B (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018). Na ta način bomo zagotovili, da bo zbirka podatkov pripravljena na neposredno integracijo s prihodnjim prodajnim modulom in da bo podprla nadaljnje analitične aktivnosti ekipe.

3.3 Analiza rezultatov

Analizo smo zasnovali na usklajenih ugotovitvah poglobljenega intervjuja, strukturiranega pregleda spletnih virov podjetja in izbranih strokovnih publikacij, pri čemer smo se osredotočili izključno na prodajni modul. Ključna spoznanja iz intervjuja so pokazala, da podjetje najbolj ovira razdrobljena komunikacija preko elektronske pošte brez opomnikov in pomanjkanje kazalnikov uspešnosti.

Njihova trenutna digitalna podpora pokriva predvsem servisni del in ne vključuje namenskega orodja za prodajo B2B (Deu Domen, 2025). Podatke smo podkrepili z ugotovitvami iz literature, ki poudarjajo, da avtomatizirani opomniki in jasni KPI

dokazano skrajšajo prodajne cikle in povečajo donosnost (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Na podlagi tega smo oblikovali seznam prioriternih funkcionalnosti. V ospredju so centralizirano zajemanje elektronske pošte, inteligentno razvrščanje nalog, nadzorna plošča za sprotno spremljanje prodajnih kazalnikov in kakovostna integracija z ERP za klasifikacijo poslovnih strank. Takšna sinteza zagotavlja, da predlagana rešitev neposredno naslavlja specifične izzive podjetja in hkrati sledi preverjenim smernicam digitalne transformacije prodaje B2B.

Najprej smo vse zbrane podatke preverili glede natančnosti in skladnosti z raziskovalnimi cilji in odstranili podvojene ali nepopolne zapise, da smo ustvarili zanesljivo osnovo za nadaljnjo obdelavo. V naslednjem koraku smo podatke razdelili na ključne tematske sklope, povezane s prodajno komunikacijo, upravljanjem nalog, analitiko kazalnikov in integracijo s sistemom ERP, kar nam je omogočilo poglobljeno presojanje vsakega področja ob ohranjanju celostnega pogleda na razvoj modula.

Nato smo kritično ovrednotili prepoznane trende in ovire ter jih primerjali z ugotovitvami iz referenčnih študij o uspešnih implementacijah, da bi potrdili izvedljivost predlaganih funkcionalnosti. V zadnji fazi smo rezultate sinhronizirali z zahtevami, izpostavljenimi v intervjuju, ter jih uskladili z javno predstavljenimi procesi na spletni strani podjetja, s čimer smo zagotovili, da predlagani koncept prodajnega CRM-modula odgovarja dejanskim procesnim posebnostim in strateškim ciljem Dines, d. o. o.

Rezultati analize prodajnega modula kažejo, da bo prodajni modul prihodnjega sistema CRM moral pokrivati celoten tok prodajnih aktivnosti in ekipi omogočati sprotno upravljanje priložnosti ter naročil. V prvi fazi bomo zagotovili popoln pregled nad statusom vsake priložnosti v realnem času, saj raziskave opozarjajo, da pravočasno prepoznavanje zastojev in proaktivno ukrepanje pomembno skrajšata čas zapiranja poslov in povečata donosnost prodaje B2B (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002). Preglednost bomo dosegli z avtomatskim zajemanjem celotne komunikacije preko elektronske pošte in z inteligentnim razvrščanjem nalog po prioriteti. S tem bomo odpravili ročno preklapljanje med orodji in prodajnemu osebju ponudili en sam,

pregleden vmesnik, v katerem bo razvidno, katera dejanja so nujna (Salesforce, 2023).

Središče modula bi lahko bil generator ponudb in predračunov, ki bi črpal podatke iz obstoječega ERP, kar bi odpravilo podvajanje vnosa, zmanjšalo administrativno obremenitev ter zanesljivo preneslo ključne informacije v nadaljnji proces fakturiranja. Gartner izpostavlja, da prav tesna povezanost med prodajo in zalednimi procesi skrajšuje cikel od povpraševanja do plačila in zmanjšuje število napak (Gartner Inc., 2024). Da bi zagotovili celovit pogled na stranko, bomo uvedli centralizirano bazo kontaktov, ki bo poleg osnovnih podatkov hranila celotno zgodovino komunikacije, pretekla naročila in dogovore. Literatura poudarja, da tovrsten celovit pogled neposredno izboljša zaznano kakovost storitev in stopnjo zadovoljstva poslovnih kupcev (Huang & Wilkinson, 2013).

Ker prodajna ekipa velik del časa deluje na terenu, bomo vse funkcionalnosti zasnovali po načelu hibridne mobilne zasnove (ang. *mobile-hybrid*) in jih zaščitili z dvostopenjsko avtentikacijo, ki se usklajuje z varnostnimi pričakovanji sogovornika iz intervjuja. Mobilni dostop bo ekipi omogočal sprotno posodabljanje podatkov, kar empirične študije prepoznavajo kot ključno za večjo prodajno agilnost (Croteau & Li, 2003).

Vodjem prodaje bomo zagotovili nadzorno ploščo, ki bo v realnem času prikazovala osrednje kazalnike učinkovitosti, in sicer število odprtih priložnosti, stopnjo konverzije, povprečni čas do zaključka in skupno vrednost prodajnega lijaka. Tak nabor KPI bo omogočil hitro prepoznavanje odstopanj in ciljno usmerjeno podporo članom ekipe, kar povečuje odzivnost in izboljšuje uspešnost celotnega oddelka (Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Ključne funkcionalnosti bomo uvajali po jasno določenem zaporedju. Začeli bomo z uvedbo sledenja prodajnim priložnostim, ker ta funkcionalnost takoj zagotovi popolno preglednost prodajnega lijaka, omogoča hitrejšo zaznavanje zastojev in vzpostavi temelje za zanesljive opomnike, ki nas samodejno opozorijo, kadar čakamo na odgovor stranke ali kadar stranka pričakuje nadaljnji korak z naše strani (Salesforce, 2023). Ko bo nadzor nad priložnostmi zagotovljen, bomo v drugo fazo vključili avtomatizirano generiranje ponudb, s čimer bomo občutno skrajšali čas

priprave dokumentov in obenem zmanjšali možnost napak pri ročnem prepisovanju podatkov.

Tretji korak bo vzpostavitev centralizirane baze strank, ki bo na enem mestu povezala zgodovino komunikacije, pretekla naročila in ključne dogovore ter s tem dodatno dvignila kakovost storitev in zagotovila, da bo vsak nadaljnji stik izhajal iz popolnih informacij. Nato bomo zagotovili mobilni dostop, da bo ekipa tudi na terenu lahko v realnem času posodabljala podatke in se hitreje odzivala na potrebe kupcev, medtem ko bodo vgrajeni opomniki (ang. *reminders*) skrbeli, da nobeno odprto vprašanje ne ostane brez odziva.

Končna faza bo integracija s fakturiranjem, ki bo sinhronizirala podatke med prodajo in zalednimi procesi, močno zmanjšala število napak in pospešila zaključevanje naročil. Vzporedno bomo za vodje prodaje vzpostavili nadzorno ploščo s ključnimi kazalniki, ki bo v realnem času prikazovala učinkovitost vsakega prodajalca in pregled vseh aktivnih pogovorov, kar bo omogočilo hitre, podatkovno podprte ukrepe za izboljšave (Farhan, Abed & Ellatif, 2018). Takšna postopna uvedba sledi načelu iterativne implementacije, ki ga priporočata Leung in Zhang (2016), ter se ujema z izkušnjami uspešnih digitalnih transformacij v marketingu in prodaji, kjer sprva osredotočena optimizacija ključnih stičnih točk ustvarja trdno osnovo za nadaljnje širjenje funkcionalnosti (Bolton et al., 2014; Kotler & Keller, 2016).

Tabela 4: Prioritete funkcionalnosti prodajnega modula

Funkcionalnost	Prioriteta	Pričakovani učinek
Sledenje priložnostim	Visoka	Večja preglednost prodajnega procesa
Avtomatizacija ponudb	Nizka	Zmanjšan čas priprave ponudb
Centralizirana baza strank	Srednja	Izboljšana kakovost storitev za stranke
Mobilni dostop	Srednja	Večja fleksibilnost prodajne ekipe
Integracija s fakturiranjem	Nizka	Manj napak, hitrejše zaključevanje naročil

Vir: Lastni prikaz, 2025

3.4 Konceptualna zasnova sistema CRM

V tem poglavju je predstavljena konceptualna zasnova prodajnega CRM-modula, ki temelji na ugotovitvah poglobljenega intervjuja in pregledu spletnih virov podjetja Dines, d. o. o. Analiza je pokazala, da moramo vzpostaviti rešitev, ki centralizira komunikacijo s poslovnimi kupci, avtomatizira ključne prodajne naloge in zagotavlja

sprotne kazalnike uspešnosti, obenem pa ostaja prilagodljiva za prihodnje nadgradnje.

3.4.1 Načrtovanje konceptualne zasnove

Najprej smo na podlagi izpostavljenih izzivov opredelili nujne funkcionalnosti, in sicer sledenje prodajnim priložnostim v realnem času, centralizirano bazo strank z zgodovino komunikacije, inteligentne opomnike za čakanje na odgovore ter nadzorno ploščo s KPI po posameznih prodajalcih. Nato smo zasnovali arhitekturo modula kot samostojne, a tesno povezane komponente z obstoječim sistemom ERP, saj tako omogočamo enoten pretok podatkov in odpravljamo podvajanje vnosa. V naslednjem koraku smo oblikovali uporabniški vmesnik po načelu hibridne mobilne zasnove (ang. *mobile-hybrid*), da prodajna ekipa na terenu lahko v realnem času posodablja podatke, medtem ko dvostopenjska avtentikacija varuje dostop do zaupnih informacij.

Kot zadnje smo pripravili tehnične specifikacije za integracijo, in sicer definicijo vmesnikov za programiranje aplikacij (ang. *Application Programming Interface*, API) za sinhronizacijo z ERP, shemo podatkovnih tabel v Microsoft Dataverse ter protokole za varno shranjevanje in revizijsko sled (ang. *audit log*). Ob tem smo ocenili prednosti gostovanja v oblaku (hitrejša posodobitve, razširljiva kapaciteta) v primerjavi z lastno infrastrukturo in se odločili za hibridni pristop, ki združuje varnost lokalnih podatkovnih kopij z agilnostjo rešitve v oblaku. Tako oblikovana konceptualna zasnova zagotavlja jasen načrt za implementacijo prodajnega CRM-modula, ki bo prodajni ekipi podjetja Dines, d. o. o., omogočil hitrejša odzive, dosledno sledljivost nalog in merljivo izboljšanje prodajnih rezultatov.

3.4.2 Modularna arhitektura sistema

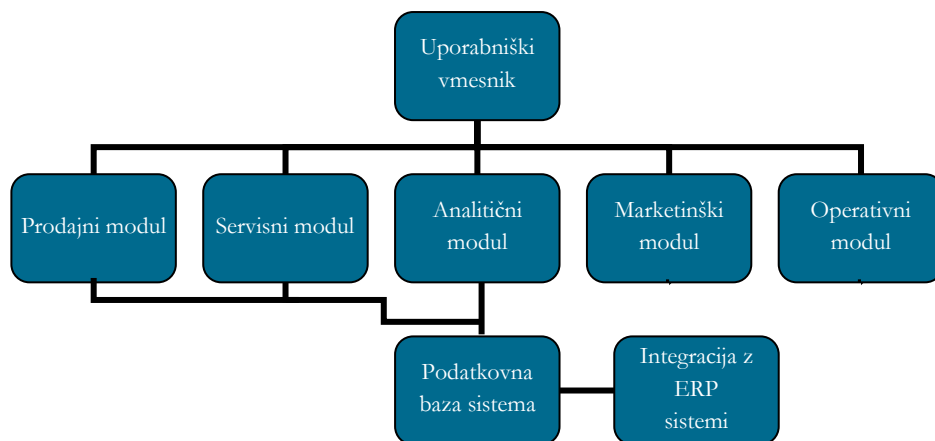
V konceptualni zasnovi vzpostavljamo osrednjo komponento, in sicer prodajni modul, ki bo združil celoten tok komunikacije s kupci B2B in se prek standardiziranih API-jev tesno povezal z obstoječim sistemom ERP. Modul bo v realnem času zajemal vse verige elektronskih sporočil in samodejno razvrščal naloge po prioriteti, s čimer bomo zagotovili, da prodajni predstavniki nikoli ne spregledajo odprtega vprašanja in da opomniki sprožijo nadaljnje ukrepanje takoj, ko stranka odloži odgovor ali ko ekipa zamuja s povratno informacijo (Salesforce, 2023).

Vgrajeni upravljavnik prodajnega lijaka bo vsako priložnost vodil skozi jasno določene faze in ob tem beležil ključne časovne žige, kar bo vodjem prodaje omogočalo sprotno spremljanje kazalnikov, kot so konverzija po fazah, povprečni čas do zaključka in skupna vrednost prodajnega lijaka (Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Postopoma bi se po sledenju trenutnim trendom lahko dodal generator ponudb na osnovi umetne inteligence (ang. *Artificial Intelligence*), ki bo podatke o cenah, rabatih in zalogi črpal neposredno iz ERP ter jih pretvarjal v formalne dokumente brez ročnega prepisovanja. Takšna povezava skladno s smernicami Gartnerja močno skrajša cikel od povpraševanja do plačila (ang. *lead-to-cash*) in zmanjšuje napake pri prenosu informacij (Gartner Inc., 2024). Vse izdane ponudbe in kasnejši predračuni se bodo samodejno shranjevali v centralizirani bazi strank skupaj z zgodovino komunikacije, preteklimi naročili in dogovori, kar bo kupcu zagotovilo dosledno izkušnjo, prodajni ekipi pa takojšen celovit vpogled v vsako poslovno razmerje (Huang & Wilkinson, 2013).

Arhitektura modula je zasnovana po načelu hibridne mobilne zasnove (ang. *mobile-hybrid*). Spletni vmesnik in aplikacija bosta prodajalcem na terenu omogočala, da v hipu osvežijo status priložnosti, sprožijo ponudbo ali si ogledajo časovnico komunikacije. Dostop bomo zaščitili z dvostopenjsko avtentikacijo in časovno omejenimi sejnimi žetoni, kar usklajuje varnostna pričakovanja vodstva z visokimi industrijskimi standardi (Kotler & Keller, 2016).

Na nadzorni plošči, namenjeni vodjem, bodo v realnem času izrisani KPI po posameznem prodajalcu, kar bo olajšalo ciljno mentorsko podporo, identifikacijo ozkih točk in dokazovanje učinkov optimizacije procesa, ki jih literatura opredeljuje kot jedro uspešne digitalne transformacije prodaje (Bolton et al., 2014; Leung & Zhang, 2016). Tako opredeljena modularna arhitektura se popolnoma osredotoča na prodajni proces in hkrati ostaja odprta za prihodnje dograditve, saj ohranja ločeno plast poslovne logike, ki jo bomo lahko razširili z analitičnimi ali marketinškimi funkcijami, ko se bo pojavila potreba (Slika 3).



Slika 3: Celovita priporočena shema konceptualne arhitekture sistema CRM Vir: (lastni prikaz, 2025)

3.4.3 Tehnične specifikacije in priporočila

Zaradi uravnoteženja stroškov, razširljivosti in dostopnosti smo za gostovanje izbrali rešitev v oblaku. Izkušnje iz panoge kažejo, da tak pristop skrajša začetno investicijo in omogoča hitrejšo prilagajanje rasti podjetja, hkrati pa zagotavlja neprekinjen dostop do podatkov (Gartner Inc., 2024). Varnost smo zasnovali večplastno. Sistem uporablja dvofaktorsko overjanje, podatki v mirovanju in prenosu so šifrirani z algoritmom AES-256 (Advanced Encryption Standard – 256), vsakodnevne varnostne kopije pa se hranijo v geografsko ločenih regijah, kar izpolnjuje zahteve Splošne uredbe o varstvu podatkov (ang. *General Data Protection Regulation*, GDPR) (Soltani & Navimipour, 2016). Odprta arhitektura API poenostavlja povezovanje z obstoječim ERP in računovodskimi aplikacijami, prilagojeni mobilni vmesnik pa prodajnemu in servisnemu osebju na terenu omogoča delo v realnem času ne glede na lokacijo. Modulni sklopi ostajajo nastavljivi, zato lahko podjetje brez prekinitev poslovanja prilagodi posamezne funkcionalnosti, kadar koli se pojavijo nove potrebe.

3.5 Načrt implementacije sistema CRM

V tem poglavju predstavljamo podroben načrt uveljavljanja prodajnega sistema CRM, zasnovan na konceptualni arhitekturi iz prejšnjih poglavij. Struktura načrta zagotavlja postopno, učinkovito in organizirano uvedbo, tako da med prehodom

nastane čim manj motenj v obstoječih procesih podjetja Dines, d. o. o., hkrati pa se v celoti izkoristi potencial nove rešitve.

3.5.1 Faze implementacije

V pripravljalni fazi bo razvojni analitik prevzel vlogo koordinatorja vseh aktivnosti in najprej temeljito preučil obstoječe prodajne procese, da bomo natančno opredelili področja z največjo dodano vrednostjo prihodnjega prodajnega modula. Na podlagi te analize bomo zapisali tehnične zahteve, preverili, ali trenutna infrastruktura podpira načrtovano rešitev, in ocenili morebitne nadgradnje. Sledila bo izbira izvajalca, pri kateri bomo tehtali tehnično ustreznost, funkcionalno pokritost in skupne stroške. Na koncu bomo pripravili terminski načrt in proračun. Celotna pripravljalna faza bo trajala približno en do dva tedna, odvisno od zapletenosti obstoječega ekosistema in pripravljenosti organizacije.

V pilotski fazi bomo modul uvedli v omejenem obsegu znotraj prodajne ekipe. Po namestitvi in osnovni konfiguraciji bomo rešitev preizkusili v realnih pogojih z izbrano skupino uporabnikov, kar nam bo omogočilo zbiranje povratnih informacij in nastavitve funkcionalnosti. Pilotne uporabnike bomo hkrati usposobili za samozavestno uporabo sistema, po potrditvi stabilnosti pa bomo prešli na širšo uvedbo. Predvideno trajanje te faze je od dva do tri mesece, skladno s priporočili o postopni implementaciji, ki zmanjšuje tveganje in hkrati zagotavlja hitro dodano vrednost (Leung & Zhang, 2016).

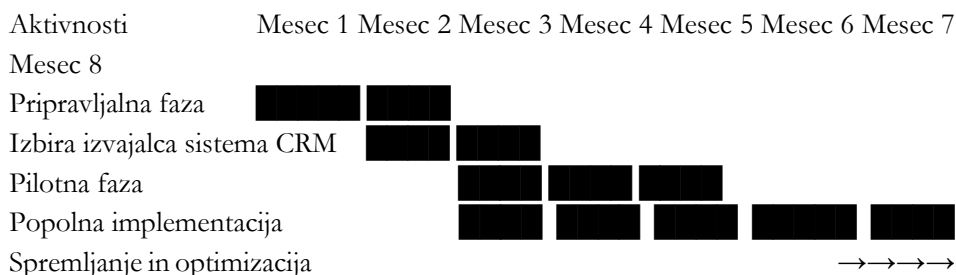
Tretja faza bo popolna uvedba modula v celotni prodajni oddelek. V tem koraku bomo razširili konfiguracijo, povezali sistem CRM z ERP in drugimi podpornimi sistemi ter izvedli poglobljena izobraževanja za preostale uporabnike. Ob tem bomo zagotovili stalno tehnično podporo in sproti odpravljali izzive, ki se pojavijo v praksi. Ta faza bo trajala od treh do petih mesecev, odvisno od velikosti oddelka in zapletenosti integracijskih točk.

Četrta faza zajema neprekinjeno spremljanje in optimizacijo, kjer bomo redno merili ključne kazalnike uspešnosti, zbirali povratne informacije uporabnikov in prilagajali sistem novim poslovnim potrebam. Vzdrževali bomo posodobitve programske opreme, skrbeli za varnostne popravke in izvajali dodatna usposabljanja, da bo ekipa ostala usklajena z razvojem novih funkcionalnosti. Ta stalni cikel izboljšav bo

zagotavljal, da prodajni CRM-modul ostane v tesnem stiku s strateškimi cilji podjetja Dines, d. o. o., skozi celotno življenjsko obdobje rešitve.

3.5.2 Terminski načrt implementacije (primer Ganttovega diagrama)

Za jasnejši prikaz časovnega poteka je prikazan primer terminskega načrta implementacije v obliki Ganttovega diagrama (Slika 4).



Slika 4: Primer terminskega načrta implementacije sistema CRM – Ganttov diagram

Vir: (lastni prikaz, 2025)

3.5.3 Načrt upravljanja tveganj

Pri implementaciji sistema CRM obstajajo tudi potencialna tveganja, zato je nujno pripraviti načrt za njihovo učinkovito obvladovanje.

Tabela 5: Načrt upravljanja tveganj pri implementaciji sistema CRM

Tveganje	Verjetnost	Vpliv	Ukrepi za obvladovanje
Odpor zaposlenih do sprememb	Visoka	Srednji	Transparentna komunikacija, vključevanje zaposlenih
Zamude pri izvedbi projekta	Srednja	Visok	Realističen terminski načrt, redno spremljanje napredka
Tehnične težave in napake	Visoka	Visok	Redno testiranje, učinkovita tehnična podpora
Preseganje proračuna	Srednja	Visok	Redno finančno spremljanje, rezervni proračun
Nezadostno znanje uporabnikov	Visoka	Visok	Obsežna usposabljanja, redna podpora uporabnikom

Vir: Lastni prikaz, 2025

3.5.4 Usposabljanje in podpora uporabnikom

Pri doseganju celotnega potenciala novega sistema CRM je ključno dobro zasnovano usposabljanje, zato smo zgradili večnivojski program, ki združuje osnovno in napredno uporabo vseh funkcionalnosti ter poudarja analitična orodja, s katerimi zaposleni sprejemajo podatkovno podprte odločitve. Delavnice bomo prilagodili posameznim vlogam, da vsaka skupina osvoji tiste postopke, ki jih vsakodnevno potrebuje, hkrati pa bomo uvedli redna srečanja, na katerih predstavimo nove zmožnosti in utrdimo spretnosti.

Za neprekinjeno podporo bo delovalo interno servisno okno, ki bo uporabnikom pomagalo pri vsakodnevni vprašanji, reševalo tehnične zaplete in zbiralo predloge za prihodnje nadgradnje. Tak pristop spodbuja aktivno rabo sistema in krepi vključenost zaposlenih, kar raziskave navajajo kot ključen pogoj za dolgoročni uspeh digitalnih rešitev (Salesforce, 2023).

3.5.5 Evalvacija implementacije

Po zaključku uvedbe bomo izpeljali večplastno oceno projekta, pri čemer bomo zbrali povratne informacije uporabnikov, izmerili stopnjo avtomatizacije procesov in spremljali vpliv na ključne kazalnike, kot sta rast prodaje in znižanje stroškov. Primerjava doseženih rezultatov s prvotnim terminskim in finančnim načrtom nam bo omogočila natančno oceno učinkovitosti izvedbe ter identifikacijo področij, ki jih bomo prilagodili v naslednjih iteracijah razvoja. Dobljeni vpogledi bodo služili kot temelj za stalno izboljševanje sistema in optimizacijo poslovnih procesov, s čimer bo podjetje Dines, d. o. o., okrepilo operativno učinkovitost, zadovoljstvo strank in dolgoročno konkurenčnost.

3.6 Strategija dolgoročne uporabe in vzdrževanja sistema CRM

Dolgoročna uspešnost uvedenega sistema CRM je tesno vezana na njegovo stalno prilagajanje poslovnim ciljem in tržnim premikom. Zanesljivo delovanje bo zagotovljeno z rednim tehničnim vzdrževanjem, sprotnim spremljanjem ključnih kazalnikov in periodičnimi nadgradnjami, ki vključujejo varnostne popravke ter nove funkcionalnosti. Uporabniška izkušnja ostaja v središču pozornosti, zato sistemsko zbiramo povratne informacije zaposlenih in jih pretvarjamo v izboljšave, ki

povečujejo učinkovitost dela in zadovoljstvo strank. Tak pristop, ki združuje tehnološko stabilnost in proaktivno upravljanje sprememb, se v literaturi navaja kot bistvena predpostavka dolgoročne donosnosti naložbe v rešitve CRM (Kotler & Keller, 2016).

3.6.1 Upravljanje sistema CRM

Za konsistentno uporabo in nadaljnji razvoj sistema smo opredelili jasno strukturo upravljanja. Na vrhu se nahaja vodja CRM, ki skrbi za usklajevanje med oddelki, sledi uresničevanju strateških ciljev in nadzoruje skladnost postopkov z notranjimi smernicami. Podporo mu nudi specializirana ekipa, odgovorna za vsakodnevno tehnično pomoč, hitro odpravljanje težav in redno obveščanje uporabnikov o novostih. Dopolnjuje jo medoddelčni odbor, ki periodično pregleduje uporabo sistema, presoja predloge za optimizacijo in skrbi, da nove funkcionalnosti prinašajo otipljivo poslovno vrednost. Tak model porazdeljene odgovornosti omogoča odzivno, a hkrati nadzorovano prilagajanje sistema CRM spreminjajočim se potrebam podjetja in trga (Chen & Popovich, 2003).

3.6.2 Redno vzdrževanje sistema

Za ohranjanje optimalnega delovanja, zanesljivosti in varnosti rešitve CRM smo pripravili celovito vzdrževalno strategijo, ki povezuje tedenske varnostne preglede, redne varnostne kopije in periodična testiranja ter tako bistveno zmanjšuje tveganje izgube podatkov. Mesečni pregledi posameznih modulov omogočajo zgodnje zaznavanje morebitnih odstopanj, še preden vplivajo na uporabnike ali ogrozijo stabilnost sistema, medtem ko hitro korektivno ukrepanje ob nepredvidenih zapletih zagotavlja nemoten potek dela v vseh poslovnih procesih. Tak preventivno-kurativni pristop se v literaturi uvršča med ključne dejavnike dolgoročne vzdržnosti digitalnih rešitev, saj združuje proaktivno skrb z učinkovitim odzivom na nepričakovane dogodke (Greenberg, 2010).

Tabela 6: Primer načrta vzdrževanja sistema CRM

Aktivnost vzdrževanja	Pogostost	Odgovorni
Redni varnostni pregledi	Tedensko	Ekipo za podporo CRM
Preventivno vzdrževanje	Mesečno	Vodja sistema CRM
Korektivno vzdrževanje	Po potrebi	Ekipo za podporo CRM
Nadgradnje programske opreme	Polletno	Ekipo za podporo CRM

Vir: Lastni prikaz, 2025

3.6.3 Podpora uporabnikom

V podporo samostojnemu učenju uporabnikov bomo postavili obsežno bazo znanja, kjer bodo zbrani odgovori na pogosta vprašanja, postopkovna navodila in praktični nasveti, kar zmanjšuje odvisnost od neposredne tehnične pomoči. Ob uvedbi novih funkcionalnosti ali večjih nadgradenj bomo organizirali redne delavnice in osvežitvene tečaje, da uporabniki ohranijo in nadgradijo kompetence ter sistem uporabljajo čim bolj učinkovito. S tem celostnim pristopom spodbujamo aktivno rabo sistema CRM, povečujemo zadovoljstvo zaposlenih in dolgoročno maksimiramo donosnost naložbe.

3.6.4 Nadgradnje sistema in prilagoditve

Za ohranjanje konkurenčnosti in učinkovitosti rešitve CRM bomo oblikovali proces rednih nadgradenj, ki bo temeljil na stalnem spremljanju tehnoloških trendov ter predlogov, ki jih posredujejo uporabniki. V praksi to pomeni, da razvojna ekipa vsako leto izvede celovito posodobitev, ki vključuje večje funkcionalne izboljšave, varnostne popravke in optimizacijo zmogljivosti, medtem ko se manjše posodobitve uvajajo pogosteje, kadar koli se pojavi jasna priložnost za dvig dodane vrednosti. Pred vsako večjo nadgradnjo se izvede ocena obstoječih modulov, kjer se ugotovi, katere funkcionalnosti prinašajo največ koristi in katere zahtevajo prenovo, kar zagotavlja, da sistem ostaja usklajen z razvojem poslovnih potreb in pričakovanji uporabnikov (Greenberg, 2010).

3.6.5 Spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI)

Učinkovitost sistema CRM merimo z jasno določenimi kazalniki, ki odražajo vpliv posameznih modulov na poslovne cilje podjetja. V prodajnem segmentu spremljamo rast uspešno zaključenih priložnosti in skrajšanje prodajnega cikla, v servisnem delu merimo povprečni odzivni čas na zahtevo ter stopnjo pravočasno izvedenih posegov, v operativnem modulu pa spremljamo padec administrativnih opravil na zaposlenega.

Analitični modul ocenjujemo po hitrosti priprave poslovnih poročil in natančnosti napovedi prodaje, medtem ko se uspešnost marketinških prizadevanj kaže v stopnji ponovnih nakupov in deležu strank, ki se odzovejo na personalizirane kampanje.

Redno poročanje o teh kazalnikih vodstvu omogoča pravočasno zaznavanje trendov in sprejemanje ukrepov, s katerimi sistem CRM ostaja gonilo stalnega izboljševanja poslovnih rezultatov (Kotler & Keller, 2016).

3.6.6 Nenehno izboljševanje uporabniške izkušnje

Osrednji cilj celotne strategije je, da sistem CRM ostaja prilagodljiv in v vsakdanji rabi prijazen do zaposlenih, kar dolgoročno zagotavlja njegovo redno uporabo in poslovno vrednost (Peppers & Rogers, 2017). Temu služita stalno zbiranje povratnih informacij in redna analiza podatkov o obnašanju uporabnikov, saj takoj razkrijeta drobne ovire, ki sčasoma lahko prerasejo v večje težave, ali pa pokažeta priložnosti, kjer lahko poenostavimo korake in prihranimo čas. Vmesnik se zato testira v realnem delovnem okolju, kjer zaposleni iz različnih oddelkov preverijo, ali so postopki dovolj intuitivni in ali se ključne funkcije nahajajo tam, kjer jih pričakujejo.

Rezultate teh testov sprti pretvarjamo v majhne, a opazne prilagoditve zasnove. Periodična merjenja zadovoljstva, od kratkih anket do strukturiranih intervjujev, nam poleg kvantitativnih metrik ponudijo tudi kakovosten vpogled v občutke uporabnikov. Tako sistem ne sledi le tehnološkemu napredku, ampak se v resnici razvija skupaj z zaposlenimi in njihovimi nalogami.

3.7 Evalvacija implementiranega sistema CRM

V tem poglavju oblikujemo celovito strategijo, s katero bomo ocenili dejanski doseg uvedbe večfunkcijskega sistema CRM v podjetju Dines, d. o. o. Evalvacija bo pokazala, kako sistem vpliva na prodajo, kakovost storitev, učinkovitost marketinških dejavnosti in splošno uspešnost poslovnih procesov. Poleg merjenja poslovnih kazalnikov bomo posebno pozornost namenili uporabniški izkušnji zaposlenih in zadovoljstvu strank, saj njuna percepcija močno določa dolgoročno vrednost rešitve. Rezultati evalvacije bodo podjetju omogočili pravočasno odkrivanje morebitnih pomanjkljivosti ter podali smernice za nadaljnje optimizacije, s čimer bo sistem ostal usklajen s strateškimi usmeritvami in tehnološkim razvojem.

Primarni cilj je potrditi, da implementacija sistema CRM podpira ključne poslovne cilje podjetja. Ocena bo obsegala izpolnjenost prvotno načrtovanih ciljev, stopnjo sprejetosti sistema med zaposlenimi in učinek na odnose s strankami. Nadalje bomo

preverili ekonomsko upravičenost naložbe, kjer nas zanima razmerje med vloženi sredstvi in pridobljenimi rezultati, ter vpliv na dolgoročno zvestobo strank in konkurenčni položaj podjetja. Celoten proces bo razkril, ali sistem resnično izboljšuje ključne kazalnike, kot so rast prihodkov iz prodaje in hitrosti odzivov.

Za zanesljivo merjenje bomo uporabili kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih pristopov. Anketa med uporabniki bo razkrila njihovo zadovoljstvo z uporabniškim vmesnikom in kakovostjo podpore, strukturirani intervjuji z vodstvom pa bodo osvetlili strateški vpliv sistema na odločanje in učinkovitost procesov. Napredna analiza vnaprej opredeljenih ključnih kazalnikov uspeha bo prikazala, v kolikšni meri sistem CRM prispeva k prodaji, ter razkrila trende v zadovoljstvu strank in njihovi zvestobi. Na koncu bomo izvedli še analizo stroškov in koristi, ki bo ovrednotila finančno učinkovitost projekta ter potrdila, ali dobički presegajo investicijo in stroške vzdrževanja sistema (Payne & Frow, 2005).

Postopek izvedbe evalvacije sistema CRM bo potekal po zaporednih korakih, ki zagotavljajo pregleden in ponovljiv nadzor nad uspešnostjo uvedbe. Najprej bomo določili nabor kriterijev, med katere sodijo učinkovitost modulov, kakovost izvedbe projekta, zadovoljstvo uporabnikov in strank ter finančni vidiki. Vsakih šest mesecev bomo izpeljali anketo med zaposlenimi, enkrat letno pa bomo izvedli strukturirane intervjuje z vodstvom in ključnimi uporabniki. KPI, donosnost naložbe in skupni strošek lastništva pa bomo spremljali na četrletni ravni.

Ko bo ta okvir postavljen, bomo začeli zbirati podatke, poglobljeno analizo podatkov iz sistema pa bomo opravljali mesečno. Vse zbrane podatke bomo nato obdelali in primerjali z načrtovanimi cilji, kar nam omogoča zanesljivo prepoznavanje trendov, ponavljajočih se težav in priložnosti za izboljšave. Iz ugotovitev bomo izpeljali priporočila, ki vodijo do prilagoditev v sistemu, nato pa bomo sproti preverjali, kako te spremembe vplivajo na procesne in finančne rezultate podjetja.

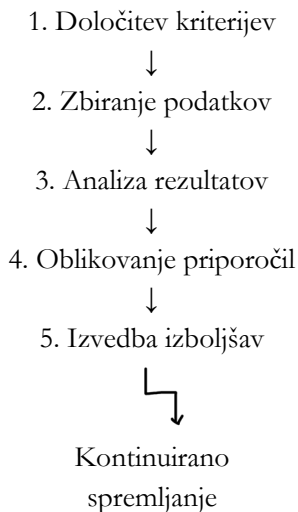
Tabela 7 predstavlja *primer oblike in vsebine evalvacijskega poročila CRM*, ki bo uporabljena za prikaz rezultatov evalvacije po posameznih kategorijah.

Tabela 7: Primer evalvacijskega poročila sistema CRM

Kategorija	Evalvacijski kriteriji	Rezultat merjenja	Ciljna vrednost	Ukrepi za izboljšanje
Učinkovitost	Avtomatizacija prodajnih procesov	80 % avtomatiziranih opravil	90 %	Dodatna avtomatizacija administracije
Uporabniško zadovoljstvo	Povprečna ocena uporabnikov (1–5)	4,2	> 4,5	Več usposabljanj, optimizacija uporabniškega vmesnika
Zadovoljstvo strank	Povečanje zvestobe strank	7 % letno	10 %	Boljša segmentacija, personalizacija
Finančna uspešnost	Donosnost naložbe (ang. <i>Return on Investment</i>)	15 %	20 %	Optimizacija stroškov vzdrževanja
Implementacija	Skladnost z načrtovanim časovnim okvirom	Zamuda 1 mesec	100-% skladnost	Boljše projektno upravljanje

Vir: Lastni prikaz, 2025

S to jasno zastavljeno evalvacijsko strategijo bo imelo podjetje Dines, d. o. o., možnost redno spremljati, ocenjevati in nenehno izboljševati svoj sistem CRM, kar bo neposredno prispevalo k višji kakovosti poslovanja in boljšim odnosom s strankami. Prikaz evalvacijskega cikla predstavljamo v Sliki 5.



Slika 5: Vizualni prikaz evalvacijskega cikla

Vir: (lastni prikaz, 2025)

3.8 Izzivi in priporočila za uspešno implementacijo sistema CRM

Ob uvajanju večfunkcijskega sistema CRM se podjetja, kot je Dines, d. o. o., neizogibno srečajo z vrsto izzivov, ki lahko upočasnijo projekt ali zmanjšajo njegov dejanski učinek. Izkušnje iz prakse in ugotovitve raziskav kažejo, da pravočasna prepoznavna teh ovir pomembno prispeva k natančnejšemu načrtovanju, manjšemu tveganju in večji verjetnosti, da rešitev že od začetka podpira zastavljene cilje.

Že ob začetku *identifikacije ključnih izzivov pri implementaciji sistema CRM* moramo izpostaviti najpogostejšo oviro, ki je odpornost zaposlenih do sprememb. Strah pred novo tehnologijo in dvom o njeni dodani vrednosti zavirata sprejemanje sistema ter lahko omejita zgodnje koristi uvajanja (Nguyen, Sherif & Newby, 2007). Drugi izziv izhaja iz zahtevne tehnične integracije, saj povečevanje kompleksnosti obstoječega informacijskega okolja oteži povezovanje novih in starih rešitev ter zahteva zanesljivo infrastrukturo, ki bo podpirala nemoteno delovanje. Vzporedno se pojavi vprašanje visokih začetnih stroškov, saj nakup sistema CRM, prilagoditev arhitekture in temeljito usposabljanje zaposlenih predstavljajo znaten finančni vložek.

Težave lahko nastanejo tudi, kadar podjetje ne opredeli jasnih ciljev in meril uspeha. V takih primerih koristi sistema niso dovolj natančno razložene uporabnikom, komunikacija pa ne doseže učinka, ki bi spodbudil sodelovanje vseh deležnikov. Kadar usposabljanje ni prilagojeno dejanskim zahtevam delovnega mesta, se neučinkovita raba funkcionalnosti prenese v vsakodnevno prakso in zmanjšuje potencial, ki ga sistem CRM prinaša podjetju.

Naša *priporočila za premagovanje identificiranih izzivov* se najprej osredotočijo na odpornost zaposlenih do sprememb. Zaposlene lahko vključujemo tudi v implementacijske delavnice, kjer imajo možnost izraziti pomisleke in sočasno spoznati koristi nove rešitve. S tem krepimo občutek soudeležbe in povratno vplivamo na motivacijo. Prednosti sistema redno predstavimo na internih sestankih in prek intraneta ter poudarjamo, kako bodo digitalizirani postopki poenostavili vsakdanje naloge.

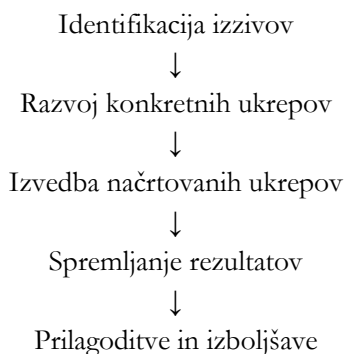
Postopno uvajanje po oddelkih zmanjšuje pritisk, pilotni oddelek pa služi kot zgled, ki potrjuje vrednost rešitve. Visoke začetne stroške lahko obvladujemo z realističnim proračunom, ki vključuje varnostno rezervo. Priporočeno je dodatno preučiti potencialne subvencije za digitalno preobrazbo.

Tabela 8: Primer ocene stroškov implementacije sistema CRM

Vrsta stroška	Ocenjeni strošek	Ukrepi za optimizacijo
Licence sistema CRM	25.000 EUR	Izbira licenc glede na specifične potrebe
Infrastruktura	10.000 EUR	Pregled trenutne infrastrukture
Usposabljanje zaposlenih	5.000 EUR	Optimizirana in prilagojena usposabljanja
Podpora in vzdrževanje	7.000 EUR letno	Vzpostavitev notranje ekipe za podporo
Nepričakovani stroški	10 % rezerv	Rezervna sredstva v proračunu

Vir: Lastni prikaz, 2025

Vizualni prikaz ključnih priporočil za uspešno implementacijo je za večjo preglednost predstavljen v Sliki 6, ki povzema korake za uspešno premagovanje najpogostejših izzivov.



Slika 6: Shema priporočil za uspešno implementacijo sistema CRM

Vir: (lastni prikaz, 2025)

Z jasno določenimi izzivi in priporočili lahko podjetje Dines, d. o. o., bistveno zmanjša tveganja ter poveča verjetnost uspešne in učinkovite implementacije sistema CRM, kar bo dolgoročno prispevalo k boljšemu poslovanju in zadovoljstvu strank.

4 Predlagana rešitev

Predlagana rešitev temelji na predhodni raziskavi in konceptualni zasnovi prodajnega modula. Čeprav načrtovani sistem že pokriva ključne prodajne procese, pričakujemo, da bomo z dodatnimi prilagoditvami še okrepili uporabniško izkušnjo in poslovno učinkovitost podjetja Dines, d. o. o. Pri tem bomo združevali poglobljene vertikalne izboljšave znotraj samega modula in horizontalne prilagoditve, ki bodo zagotovile brezhibno povezavo z obstoječim okoljem ERP.

V prvi fazi bomo v modul vključili logiko inteligentnih opomnikov, ki bodo samodejno zaznali, kdaj čakamo na odgovor stranke ali kdaj stranka čaka na našo povratno informacijo. Takoj ko bo dosežen vnaprej določen prag časa, nas bo sistem opozoril na potreben korak. Tako bomo zagotovili, da noben pogovor ne obstane in da se prodajni cikel ne podaljša po nepotrebnem. Nadalje bomo vzpostavili analitični sloj, ki bo vodjem prodaje v realnem času prikazoval dosežke posameznih prodajalcev: število odprtih priložnosti, stopnjo konverzije, povprečni čas do zaključka in vrednost prodajnega lijaka. Ti kazalniki nam bodo omogočili, da bomo podpora usmerili tja, kjer je res potrebna, in hitro prepoznali točke, kjer se prodajni proces zagozdi ali upočasni.

Da bomo povečali natančnost segmentacije in skrajšali prodajni cikel, bomo implementirali modele strojnega učenja, ki bodo na podlagi zgodovinskih podatkov samodejno ocenili verjetnost sklenitve posla, razvrstili priložnosti po potencialu in prilagodili vsebinske predloge ponudb interesom izbranega segmenta. Tak pristop dokazano izboljšuje napovedno natančnost in optimizira razporeditev virov (Zerbino et al., 2018).

Hkrati bomo modul neposredno povezali s spletnimi prodajnimi obrazci, da se bo vsak oddani kontakt samodejno pretvoril v priložnost z ustrežno prioriteto, čemur bo sledil takojšen opomnik prodajalcu za prvi odziv. S tem bomo skrajšali čas od prvega stika do ponudbe in zmanjšali možnost izgube potenciala zaradi zamud pri ročnem vnosu. Za terensko ekipo bomo dodatno optimizirali mobilni vmesnik. Zagotovili bomo hitrejšo nalaganje podatkov, glasovni zapis opomb po sestanku in funkcijo takojšnjega pošiljanja ponudbe z mobilnega telefona. S tem bomo ohranili ažurnost baze in zagotovili popolno sledljivost vsake interakcije, zlasti v dinamičnem okolju B2B.

Po končani uvedbi bomo redno merili vpliv novosti na rast prodaje in znižanje administrativnih stroškov, rezultate pa bomo primerjali s prvotno finančno in časovno projekcijo. Na podlagi odstopanj bomo prilagodili modele napovedovanja in logiko opomnikov. Istočasno bomo vpeljali napredne varnostne protokole, dvostopenjsko avtentikacijo in redne varnostne preizkuse, da bomo zaščitili zaupne podatke poslovnih kupcev. Vsakih šest mesecev bomo izvajali iterativne izboljšave uporabniškega vmesnika in analitičnih poročil na osnovi zbranih povratnih informacij prodajne ekipe. Tako bomo zagotovili, da modul ostane usklajen s

strateškimi cilji podjetja Dines, d. o. o., ter da spodbuja visoko operativno učinkovitost in krepi dolgoročno konkurenčno prednost na trgu.

5 Diskusija

Skozi lastno raziskavo smo ugotovili, da bo prodajni modul ključni vzvod digitalne preobrazbe podjetja Dines, d. o. o. V prvi fazi bomo z njegovo uvedbo zagotovili centralizirano zajemanje verig elektronskih sporočil, inteligentne opomnike in pregled nad celotnim prodajnim lijakom, kar literatura prepoznava kot najhitrejši način za skrajšanje celotnega cikla od povpraševanja do plačila (ang. *lead-to-cash*) (Gartner Inc., 2024). S tem bomo odpravili sedanje zastoje, ki nastanejo, ko prodajalci izgubijo pregled nad odprtimi nalogami. Dosegli bomo večjo pravočasnost odzivov, kar neposredno povečuje verjetnost uspešnega zaključka prodajne priložnosti (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002).

Ko bomo modul povezali z ERP, bomo podatke o cenah, zalogah in rabatih samodejno pretvorili v ponudbe brez ročnega prepisovanja. Ta arhitektura bo uskladila strankam usmerjeno okolje (ang. *front-office*) in zaledno okolje (ang. *back-office*) ter zmanjšala napake pri prenosu informacij. Praksa kaže, da takšna tesna integracija občutno zniža administrativne stroške in dvigne zadovoljstvo kupcev (Salesforce, 2023; Huang & Wilkinson, 2013). Hkrati bomo s hibridno mobilno zasnovano (ang. *mobile-hybrid*) omogočili, da bo terenska ekipa sproti osveževala podatke, kar je v hitro spreminjajočem se okolju B2B ključno za ohranjanje ažurnosti baze (Croteau & Li, 2003).

Napovedni modeli strojnega učenja bodo v ozadju segmentirali priložnosti, ocenjevali njihovo verjetnost uspeha in predlagali optimalne korake za zaključek posla. Študije potrjujejo, da tak pristop izboljša natančnost prodajnih napovedi in optimizira razporeditev virov (Zerbino et al., 2018). Vodjem prodaje bomo ob tem zagotovili nadzorno ploščo s KPI, kot so stopnja konverzije, povprečni čas do zaključka in vrednost prodajnega lijaka. Takšen pregled omogoča ciljno usmerjeno coaching podporo in takojšnje prepoznavanje točk, kjer se proces upočasni (Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Ena od ključnih nadgradenj bo logika opomnikov, ki bo zaznala, ali čakamo na odgovor stranke ali stranka čaka na nas, ter sprožila opozorilo ob preseženem časovnem pragu. S tem bomo skrajšali inertne čakalne dobe in preprečili, da bi pogovori zastali. Z naprednim algoritmom za takojšnji prenos kontaktov iz spletnih obrazcev v sistem CRM bomo dodatno skrajšali interval med prvim povpraševanjem in prvo ponudbo, kar dokazano dvigne stopnjo konverzije (Bolton et al., 2014). Varnostne zahteve bomo naslovili z dvostopenjsko avtentikacijo in periodičnimi varnostnimi preizkusi, da bomo zaščitili občutljive podatke poslovnih kupcev in izpolnili pričakovanja vodstva (Kotler & Keller, 2016).

Obenem bomo vsakih šest mesecev preverjali rast prodaje, znižanje stroškov, skrajšanje cikla ter po potrebi prilagodili modele napovedovanja in parametre opomnikov. Ta iterativni pristop sledi načelu postopne optimizacije, ki ga priporočata Leung in Zhang (2016), in zagotavlja, da bo modul ostal usklajen s spreminjajočimi se tržnimi razmerami. Tako zasnovan prodajni modul bo podjetju Dines, d. o. o., omogočil prehod iz reaktivne v proaktivno prodajo, izboljšal izkušnjo kupcev in okrepljeno konkurenčno prednost na trgu ogrevanja in hlajenja.

6 Zaključek

Največji izziv podjetja Dines, d. o. o., ni pomanjkanje podatkov, temveč njihova razpršenost po preglednicah, verigah elektronskih sporočil in ločenih aplikacijah. S tem izgublja pregled nad prodajnimi priložnostmi, čakalnimi roki in učinkovitostjo posameznih prodajalcev. Predlagani prodajni CRM-modul zato ni zgolj boljša evidenca strank, temveč jedro novega načina dela. Centralizira namreč komunikacijo, samodejno sproža opomnike, razkriva kritične točke prodajnega lijaka in z algoritmi napoveduje verjetnost uspeha vsake priložnosti.

Kritično gledano pa tehnologija sama ne bo rešila težave, če se kultura odzivnosti ne spremeni. Inteligentni opomniki bodo hitro razkrili zamujene roke, a bodo brez jasne podpore vodstva in jasnih pravil igre ustvarili dodatni pritisk, ki lahko vodi v obvoz uradnih procesov. Prav tako napovedni modeli, ki temeljijo na preteklih podatkih, lahko precenijo vlogo merljivih signalov in podcenijo vpliv neformalnih odnosov. Ti so v kompleksnih pogajanjih B2B pogosto odločilni. Zato modul razumemo kot orodje za informirano odločanje, ne kot nadomestilo za intuitivno presojo izkušenega prodajalca.

Kljub tem omejitvam predstavlja uvedba prodajnega CRM-modula realen in izvedljiv korak k digitalni preobrazbi podjetja. Zasnova omogoča postopno uvajanje in ponuja jasne metrike, po katerih bomo lahko objektivno merili uspeh. Če bo podjetje dovolj zgodaj poskrbelo za temeljito usposabljanje, odprto komunikacijo o ciljih in transparenten način uporabe podatkov, lahko modul postane tako lokacijsko središče informacij kot tudi katalizator nove prodajne kulture, ki nagrajuje pravočasnost, natančnost in proaktivno delo z vpogledi, podprtimi z analitiko.

V tem smislu je prodajni CRM-modul več kot informacijski sistem. Je strateška naložba v disciplinirano, podatkovno vodeno prodajo, ki bo podjetju Dines, d. o. o., pomagala ujeti in predvidevati potrebe kupcev ter si tako zagotoviti trajno konkurenčno prednost.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)". Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Almotairi, M. (2009). A framework for successful CRM implementation. *European and Mediterranean Conference on Information Systems, 2009*, 1–14.
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J., & Tse, D. K. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management, 25*(2), 253–274. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0034>
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing, 69*(4), 155–166.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process, and technology. *Business Process Management Journal, 9*(5), 672–688.
- Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: The integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing, 22*(2), 149–176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876069>
- Croteau, A.-M., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 20*(1), 21–34.
- Dines d.o.o. (n.d.). *Toplina, hlad in svežina za najvišjo kakovost bivanja* [Spletna stran]. Pridobljeno 20. decembra 2024 s spletnega naslova <https://www.dines.si>

- Farhan, M. S., Abed, A. H., & Ellatif, M. A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398–416. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2018.11.003>
- Gartner Inc. (2024). *CRM Market Trends Report 2024*. Gartner. <https://www.gartner.com>
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light: Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Huang, Y., & Wilkinson, I. F. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 455–465. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.016>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (2nd ed.). Springer.
- Leung, L., & Zhang, R. (2016). Predictive analytics in CRM systems: Adoption and impact. *Journal of Computer Information Systems*, 56(3), 281–291.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913–945. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2006.10.003>
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework* (3rd ed.). Wiley.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101–109.
- Salesforce. (2023). *CRM Implementation Guidebook: Best Practices and Strategies*. Salesforce Whitepapers. <https://www.salesforce.com>
- Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management: A process model and practical guide. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2698–2726. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667–688. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.008>
- Zerbino, P., Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2018). Big Data-enabled customer relationship management: A holistic approach. *Information Processing & Management*, 54(5), 818–846. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2017.10.005>

O avtorjih

Tilen Matjašič je redni študent računalništva in zaposlen kot razvojni inženir. Osredotoča se na razvoj sodobnih sistemov CRM in podatkovnih platform, kjer združuje analitiko, umetno inteligenco in izboljšanje uporabniške izkušnje. Njegove izkušnje obsegajo celotno zasnovo podatkovnih tokov, uvajanje strojnega učenja in avtomatizacijo procesov v oblaku. V prostem času pogloblja znanje strojnega učenja in prepoznave objektov ter preizkuša najnovejše algoritme računalniškega vida. Odlikujejo ga radovednost, sistematičnost in sposobnost kompleksne teme predstaviti preprosto. V prihodnje želi soustvarjati digitalne rešitve, ki z inovativno rabo podatkov povečujejo učinkovitost procesov in zadovoljstvo uporabnikov. / *Tilen Matjašič is an undergraduate computer-science student and a full-time development engineer. His focus is on building modern CRM systems and broader data platforms that combine analytics, artificial intelligence, and user-experience optimization. His experience spans end-to-end data-flow design, deployment of machine-learning models, and cloud automation. Outside of work, he deepens his knowledge of machine*

learning and object recognition, experimenting with state-of-the-art computer-vision algorithms. Curiosity, a systematic approach, and the ability to explain complex topics clearly are his key strengths. Going forward, he aspires to co-create digital solutions that leverage data innovatively to boost process efficiency and user satisfaction.

Prof. dr. **Goran Vukovič** je redni profesor za marketing in kadre na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Kot strokovnjak skozi svoje raziskovalno, projektno in svetovalno delo pokriva področja kadrov, timov, marketinga in nabavnega poslovanja. Je avtor znanstvenih monografij, strokovnih in znanstvenih člankov, recenzent, prevajalec, urednik, vabljeni predavatelj na tujih univerzah in redni udeleženec konferenc z raziskovalnega področja doma in v tujini. Sodeluje na projektih ali vodi projekte EU, kot so na primer MODI, MLAB, Implementacija modela (LACORE), Evropsko teritorialno sodelovanje s pomočjo tehnologije in znanosti ipd. Bibliografija: izpis COBISS obsega 645 enot. / *Prof. dr. Goran Vukovič is a full professor of marketing and human resources at the Faculty of Organizational Sciences of the University of Maribor. As an expert, he covers the areas of human resources, teams, marketing and purchasing through his research, project and consulting work. He is the author of scientific monographs, professional and scientific articles, a reviewer, translator, editor, invited lecturer at foreign universities and a regular participant in conferences in the field of research at home and abroad. He participates in projects or leads EU projects such as MODI, MLAB, Model Implementation (LACORE), European Territorial Cooperation through Technology and Science, etc. Bibliography: COBISS printout contains 645 units.*

Maja Rojc je študentka na Akademiji za glasbo, Univerza v Ljubljani, kjer študira glasbeno pedagogiko. Svoje raziskovalno delo usmerja v področje upravljanja odnosov s strankami (CRM) in informatizacije poslovnih procesov v podjetjih. Njeno raziskovalno delo vključuje analize poslovnih procesov, preučevanje sodobnih informacijskih rešitev in uvajanje sistemov CRM v prakso. V okviru raziskave je v podjetju Dines, d. o. o., izvedla poglobljeno analizo obstoječega načina upravljanja odnosov s strankami, proučila možnosti uvedbe novega sistema CRM in pripravila predlog strategije za njegovo uspešno implementacijo. / *Maja Rojc is a student at the Academy of Music, University of Ljubljana, where she studies music education. Her research focuses on customer relationship management (CRM) and the digitalization of business processes in companies. Her research activities include analyses of business processes, exploring contemporary IT solutions, and implementing CRM systems into business practice. As part of her research at the company Dines d. o. o., she conducted an in-depth analysis of the current customer relationship management practices, evaluated possibilities for introducing a new CRM system, and developed a strategic proposal for its successful implementation.*

