

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA VREDNOTENJA SISTEMOV CRM

Kranj, maj 2010

MANCA JAN

IZJAVA

Študentka MANCA JAN izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko PROF. TANJO DMITROVIĆ in sosvetovalko PROF. MOJCO INDIHAR ŠTEMBERGER, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI.....	4
1.1 Opredelitev managementa odnosov z odjemalci.....	4
1.2 Uvedba sistema za management odnosov z odjemalci v podjetja.....	8
1.3 Struktura sistema za management odnosov z odjemalci	9
1.3.1 Operativni CRM	10
1.3.2 Analitični CRM	10
1.3.3 Sodelovalni CRM	11
1.4 Predstavitev glavnih ponudnikov rešitev CRM.....	12
1.4.1 Microsoft	12
1.4.2 SAP.....	12
1.4.3 Oracle.....	13
1.4.4 PeopleSoft.....	14
1.4.5 Siebel	15
1.4.6 Salesforce.com.....	15
1.5 Izbira ustrezne rešitve CRM	16
1.6 Tehnologije in orodja rešitev CRM po poslovnih funkcijah	18
1.6.1 Tehnologije in orodja v trženju	18
1.6.2 Tehnologije in orodja v prodaji	19
1.6.3 Tehnologije in orodja v centrih za pomoč odjemalcem	21
1.7 Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost CRM z vidika geografske lokacije.....	23
2 VREDNOTENJE SISTEMOV ZA MANAGEMENT ODNOSOV	
Z ODJEMALCI.....	27
2.1 Metode ocenjevanja.....	27
2.1.1 Statični kriteriji investicijske odločitve	28
2.1.2 Dinamični kazalci ocenjevanja investicije	29
2.2 Izhodišča za merjenje donosnosti rešitve CRM v podjetju	32
2.2.1 Dejavnik 1: Definiranje mej CRM	34
2.2.2 Dejavnik 2: Določanje, kaj definira investicijo v CRM	35
2.2.3 Dejavnik 3: Odločitev, kaj šteje kot vračilo/donos na to investicijo.....	35
2.2.4 Dejavnik 4: Definiranje časovne premice, znotraj katere bomo izvedli oceno.....	37
3 MERJENJE DONOSNOSTI S PRISTOPOM POPOTOVANJE	
ODJEMALCA	38

3.1	Koncept popotovanje odjemalca	38
3.2	Razporejanje stroškov po aktivnostih (Activity Based Costing – ABC), izvedenih v procesu popotovanje odjemalca	40
3.3	Predlogi za raziskavo pri pristopu popotovanje odjemalca	42
3.4	Smernice za merjenje donosnosti CRM	46
4	REŠITEV SAP CRM	48
4.1	Funkcionalnosti SAP CRM	48
4.1.1	SAP CRM: trženje.....	49
4.1.2	SAP CRM: prodaja.....	49
4.1.3	SAP CRM: podpora odjemalcem.....	50
4.1.4	SAP CRM: analize	51
4.2	Analiza projektov vpeljave rešitev SAP CRM	52
4.2.1	Določitev stroškov projekta SAP CRM	53
4.2.2	Določitev koristi uvedbe projekta SAP CRM	55
4.2.3	Rezultati uporabnikov SAP CRM.....	56
4.2.4	Ukrepi za povečanje ROI	57
5	RAZISKAVA DODANE VREDNOSTI VPELJAVE REŠITVE SAP CRM.....	58
5.1	Ozadje raziskave	59
5.2	Rezultati raziskave	59
5.2.1	Rezultati donosnosti: CFROI, NSV in točka preloma	60
5.2.2	Potencial za povečanje prihodka z mySAP CRM.....	62
6	ŠTUDIJA PRIMERA: ANALIZA VPELJAVE REŠITVE SAP CRM NA PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA.....	64
6.1	Predstavitev podjetja	64
6.2	Koraki vpeljave rešitve SAP CRM v podjetje	65
6.3	Analiza ekonomske upravičenosti vpeljave rešitve SAP CRM.....	66
6.3.1	Ocenjeni stroški vpeljave rešitve SAP CRM All In One	66
6.3.2	Prednosti vpeljave rešitve SAP CRM All In One	67
6.3.3	Donosnost investicije v SAP CRM All In One	70
7	PRIPOROČILA IN SMERNICE PRI VPELJAVI REŠITVE CRM	74
	SKLEP	76
	LITERATURA IN VIRI	77
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev CRM	5
Tabela 2: Dejavniki izbire ERP rešitve	17
Tabela 3: Faktorji za uspešno izveden CRM.....	24
Tabela 4: Vpliv glavnih aktivnosti po geografskih področjih	26
Tabela 5: Uspešnost CRM akcij	36
Tabela 6: Predlogi za raziskavo pri pristopu popotovanje odjemalca	42
Tabela 7: Stroški vpeljave CRM	46
Tabela 8: Zemljevid rešitev SAP CRM (funkcionalnosti SAP CRM)	48
Tabela 9: Potencialne koristi, ki jih prinese vpeljava SAP CRM na področju trženja.....	49
Tabela 10: Potencialne koristi, ki jih prinese vpeljava SAP CRM na področju prodaje.....	50
Tabela 11: Potencialne koristi, ki jih prinese vpeljava SAP CRM na področju podpore odjemalcem	51
Tabela 12: Potencialne koristi, ki jih prinese vpeljava SAP CRM na področju analiz	52
Tabela 13: Prikaz glavnih enkratnih stroškov, ki nastanejo pri projektih vpeljave rešitve SAP CRM	54
Tabela 14: Prikaz glavnih ponavljajočih se stroškov, ki nastanejo pri projektih SAP CRM	54
Tabela 15: Pregled področij SAP CRM in SAP CRM All in One	67
Tabela 16: Ocenjene potencialne koristi zaradi vpeljave rešitve SAP CRM All in One na področju trženja.....	68
Tabela 17: Ocenjene potencialne koristi zaradi vpeljave rešitve SAP CRM All in One na področju prodaje.....	69
Tabela 18: Ocenjene potencialne koristi zaradi vpeljave rešitve SAP CRM All in One na področju storitev.....	69
Tabela 19: Ocenjene potencialne koristi zaradi vpeljave rešitve SAP CRM All in One na področju analiz	70
Tabela 20: Simulacija finančnih tokov brez investicije v projekt SAP CRM.....	71
Tabela 21: Simulacija finančnih tokov z investicijo v projekt SAP CRM All in One	72
Tabela 22: Razlika v finančnih tokovih z in brez investicije v SAP CRM All In One	72
Tabela 23: Ocena ekonomske upravičenosti	73

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz CRM po podpodročjih	9
Slika 2: Najpomembnejši ponudniki integriranih rešitev CRM v letu 2008	16
Slika 3: Prikaz funkcionalnosti CRM sistema.....	22
Slika 4: Različna podjetja – različna geografska področja – različne prioritete	25
Slika 5: Sedem stopenj popotovanja odjemalca	39
Slika 6: Osnovni model ABC metode	41
Slika 7: Primer enostavnega modela CRM verige učinkov.....	56
Slika 8: Ukrepi za povečanje ROI	58
Slika 9: CFROI za tri leta za rešitev mySAP CRM.....	61
Slika 10: Povečanje vrednosti podjetja z mySAP CRM z vidika NSV z in brez preostale vrednosti v mio EUR.....	61
Slika 11: Točka preloma investicije v mySAP CRM (v mesecih)	62
Slika 12: Potencial za povečanje prihodkov z mySAP CRM.....	63
Slika 13: Potencial za povečanje prihodkov s SAP CRM.....	73

UVOD

Problematika magistrskega dela

V današnjih ekonomskih razmerah želijo podjetja kakovostne odjemalce, ki jim lojalno sledijo. Podjetja želijo imeti na trgu pozitivno podobo. Zadovoljstvo odjemalcev niha kot še nikoli do sedaj, pa ne zato, ker bi bili izdelki in storitve slabše kakovosti kot v preteklosti, ampak ker so odjemalci zahtevnejši (Bergeron & Brian, 2002, str. 1). Zahteve naraščajo, odjemalci zahtevajo izboljšane storitve, prilagojene njihovim specifičnim potrebam. Prav zato je še toliko bolj pomembno, da podjetja poznajo svoje odjemalce, jim ponudijo želeno in ohranjajo osebni kontakt z njimi, saj jim tako zagotovijo najkvalitetnejšo ponudbo. Vse z enim samim ciljem – pridobiti in ohraniti lojalne odjemalce (Kirkby, 2001, str. 1). Način vzdrževanja odnosov podjetij s svojimi odjemalci lahko določi njihov uspeh. Poznavanje svojih odjemalcev in osredotočanje na njihove potrebe omogoča podjetjem boljše razporeditev virov z namenom ustvarjanja boljšega končnega rezultata (Reynolds, 2002, str. 129–132).

Management odnosov z odjemalci (angl. Customer Relationship Management – CRM) vedno bolj pridobiva na pomembnosti. Vpeljava pristopa CRM je veliko več kot zgolj vprašanja izbire in namestitve ustrezne programske opreme (Eisenfeld & Kirkby, 2001, str. 2). Podjetja, ki aktivno stremijo k CRM-ju, lahko pričakujejo potrebo po spremembi obstoječe organizacije ali celo popolno transformacijo obstoječe organizacijske strukture. Vpeljava programske rešitve CRM omogoča zbiranje podatkov o odjemalcih in avtomatizacijo nekaterih procesov, vendar to ni cilj managementa odnosov z odjemalci. Uspešna uporaba podatkov o odjemalcih lahko bistveno zmanjša število reklamacij in preklicev naročil, kar posledično pomeni prihranke. Vendar so taki cilji zgolj kratkoročni in za podjetje ne predstavljajo celotne vrednosti CRM-ja. Prava vrednost so dolgoročni poslovni odnosi z zadovoljnimi odjemalci (Bose, 2002, str. 89).

Zakaj se torej podjetja odločajo za vpeljavo rešitev CRM? CRM temelji na principih trženjskih odnosov, ki so poznani že dlje časa. Ključna razlika je, da se danes na enake principe gleda skozi prizmo tehnoloških inovacij in sprememb trga (Payne, 2005, str. 8). Prvi rezultat, ki ga podjetje vidi pri vpeljavi CRM, so nižji stroški. Razlog je v novi tehnologiji, ki olajša komunikacijo z odjemalci in potencialnimi odjemalci, prodajo in podporo. Poleg tega se s pomočjo različnih orodij CRM dodatno nižajo stroški zaradi večje produktivnosti zaposlenih. Vpeljava in uporaba rešitev CRM vpliva na povečano zadovoljstvo in zvestobo, kot so dokazale različne študije, pa zadovoljni odjemalci niso samo srečnejši, ampak tudi kupujejo več, so manj občutljivi na spremembe cen in z veseljem širijo informacije o partnerjih, ki jih preferirajo (Selchert, 2003, str. 9). Torej obstaja izrazita poslovna prednost v spodbujanju in negovanju zvestih odjemalcev. Končni rezultat uporabe rešitve CRM je dobiček, ki je posledica tako nižjih stroškov kot povečane zvestobe odjemalcev. Ni enostavno ugotoviti, kakšno vlogo ima projekt CRM v povečanem dobičku organizacije, še posebej, ker se ne pojavi takoj. Prav zato je zelo

pomembno, da vsako podjetje dobro razmisli in postavi svojo strategijo za merjenje sprememb v dobičku, ki jih lahko pripišemo rešitvi CRM (Emden & Zencke, 2004, str. 329).

Pomembno je še poudariti, da uvedba CRM sistemov sama po sebi še ne omogoča zelenih rezultatov. Podjetja morajo sprejeti CRM kot svojo filozofijo in kot način poslovanja, ne pa kot samo tehnologijo, ki bo skrbela za avtomatizacijo dela poslovanja. Le ta podjetja bodo poslovala uspešno in učinkovito in bodo korak pred konkurenco. Podjetja morajo razviti poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov z odjemalci, informacijska tehnologija pa jim mora služiti le kot sredstvo za doseganje ciljev.

Namen in cilj magistrskega dela

Namen magistrskega dela je pokazati, da je vpeljava rešitve CRM več kot le modna muha, je nuja, ki omogoča podjetjem preživeti na trgu. Poudarila bom tudi pomembnost pravilnega vrednotenja rešitve CRM, saj le tako podjetje dobi pravilno informacijo o donosnosti investicije.

Predstavila bom kritično točko, s katero se srečujejo podjetja, ki se odločajo za vpeljavo rešitve CRM v podjetje, in sicer kako oceniti donosnost investicije – ROI (return on investment). Sama naloga se na začetku ne zdi pretirano težka, vendar se pri raziskavi pojavi kar nekaj problemov, ki predstavljajo dodaten izziv pri iskanju odgovora. Na začetku se soočimo z izzivom, kako opredeliti meje CRM. Zelo pomembno je določiti, kaj podjetje pričakuje od managementa odnosov z odjemalci. Podjetja morajo sprejeti CRM kot svojo filozofijo in način poslovanja. Naslednji korak je odločitev o informacijski tehnologiji, ki jim bo služila kot sredstvo za doseganje ciljev. Opredeliti je potrebno, kaj podjetje pričakuje od rešitve CRM, in določiti, kaj dejansko sestavlja investicijo v CRM. Izziv predstavlja tudi opredelitev, kaj dejansko lahko štejemo kot donos te investicije. Potrebno je tudi določiti časovno premico, na podlagi katere bomo definirali oceno.

Cilj magistrskega dela je na podlagi preučitve in analize različnih načinov vrednotenja CRM pokazati koristi vpeljave CRM v podjetje in kako naj podjetje pristopi k vrednotenju donosnosti vpeljave sistema za management odnosov z odjemalci.

Opredelitev raziskovalnih izhodišč

V okviru magistrskega dela bom preverila naslednji raziskovalni izhodišči:

Raziskovalno izhodišče 1: Izhodišča in načini vrednotenja vpeljave CRM se med seboj bistveno razlikujejo. Ni enotnega modela za vrednotenje tovrstnih projektov, ki bi omogočal kvalitetno primerjavo med posameznimi projekti. Opredelitev splošnih smernic in modelov za pomoč pri vrednotenju CRM bo pripomogla k večji donosnosti vpeljave CRM.

Raziskovalno izhodišče 2: Izračunane donosnosti vpeljave SAP CRM se med podobnimi podjetji bistveno razlikujejo. Vsako podjetje mora zavzeti individualen pristop pri upoštevanju in vrednotenju koristi za izboljšavo managementa odnosov z odjemalci. Le na ta način se zagotovi, da je vpeljava CRM sistema ekonomsko upravičena.

Metoda raziskovanja v magistrskem delu

Metode dela, ki jih bom uporabila pri izdelavi magistrskega dela, temeljijo na proučevanju teoretičnih podlag za merjenje donosnosti rešitev CRM. Oprla se bom na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja analize donosnosti rešitev CRM ter strokovne analize, objavljene v strokovnih revijah in na spletnih straneh. Uporabo strokovnih virov bom kombinirala z znanjem, ki sem ga pridobila na podiplomskem magistrskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, ter večletnimi izkušnjami in znanjem s področja vpeljave ERP sistemov.

V uvodnih poglavjih magistrskega dela bom z deskriptivno metodo podala teoretične podlage managementa odnosov z odjemalci in predstavila glavne ponudnike rešitev CRM. Pri tem se bom oprla predvsem na tujo in delno domačo literaturo s področja managementa odnosov z odjemalci in internetne vire. Podala bom izhodišča za izbiro ustreznega CRM in predstavila strukturo rešitev CRM.

V nadaljevanju se bom osredotočila na tehnologije in orodja rešitev CRM po poslovnih funkcijah in na dejavnike, ki vplivajo na uspešnost rešitev CRM z vidika geografskega področja. Predstavila bom metode ocenjevanja za donosnost rešitev CRM in izpostavila faktorje, na katere je potrebno paziti pri ocenjevanju.

S primerjalno metodo različnih pristopov merjenja donosnosti rešitev CRM bom pokazala, na kaj morajo podjetja še posebno paziti pri merjenju donosnosti. Na primeru rešitve SAP CRM bom na podlagi analiz pokazala, kakšne so prednosti vpeljave CRM sistema.

Na koncu bom na podlagi študije primera postavila sklepe in priporočila, na kaj je potrebno paziti in kateri elementi vplivajo na uspešnost vpeljave rešitve CRM.

V magistrskem delu bom za vsebinski opis managementa odnosov z odjemalci uporabljala kratico CRM. Oznaka »rešitev oz. sistem CRM« zajema tako tehnološki vidik managementa odnosov z odjemalci (programsko opremo) kot tudi poslovno strategijo in filozofijo, ki jo je podjetje sprejelo.

1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

Zaradi vedno večje konkurence, vedno večjega pritiska razvijajočih se in novonastalih podjetij ter vedno večjih potreb in želja kupcev se podjetja iz dneva v dan srečujejo z vprašanjem, kako obdržati obstoječe kupce in pridobiti nove. Podatki o strankah so za podjetje izrednega pomena. Da bi podjetja lažje zadržala svoje stranke ter pridobivala nove, jim morajo posvečati vedno več pozornosti. Z besedami Paula Postma (Postma, 2001, str. 51): »Če želite izvedeti kaj o dogajanju na trgu, ne poslušajte, kaj o tem pravijo kupci, raje ugotovite, kaj počno.«

1.1 Opredelitev managementa odnosov z odjemalci

V današnjih ekonomskih razmerah želijo podjetja kakovostne kupce, ki jim lojalno sledijo. Na trgu želijo imeti pozitivno podobo. V ZDA ugotavljajo, da zadovoljstvo odjemalcev niha kot še nikoli do sedaj (Bergeron & Brian, 2002, str.1). Ne zato, ker bi bili produkti in storitve slabše kakovosti kot v preteklosti, ampak ker so odjemalci zahtevnejši. Pot do zadovoljnih odjemalcev pa predstavlja management odnosov z odjemalci – CRM. CRM v smislu prenove odnosov med podjetjem in odjemalci s pomočjo računalniških orodij se pojavi okoli leta 1997, vendar se razmahne šele dve leti kasneje. Veliko podjetij kot tudi dobaviteljev programske opreme je pred letom 2000 skrbelo predvsem za implementacijo ERP sistemov (angl. *Enterprise Resource Planning*). Res je, da se je o odnosih z odjemalci razmišljalo že veliko pred CRM mrzlico, ki vlada zadnja leta. J. Horovitz in M. J. Panak sta že leta 1992 objavila delo *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*, ki skuša odgovoriti na vprašanja, kot so: ali so odjemalci deležni kakovostnih storitev, ali je potrebno uvesti nove storitve, kako odjemalcem na pravi način pokazati, da jih podjetje ceni? Ogromno pa se je spremenilo z razvojem informacijske tehnologije in s tem povezanimi novimi distribucijskimi potmi (Tukarič, 2000, str. 5).

Glede same definicije managementa odnosov z odjemalci bi lahko rekli, da je razlag toliko, kolikor je ljudi, ki razlago podajajo. V ospredju sta ponavadi definiciji informatikov in tržnikov, ki pa se med seboj razlikujeta. Informatiki prikazujejo management odnosov z odjemalci predvsem kot informacijsko tehnologijo za poenotenje komunikacijskih poti, večjo učinkovitost klicnih centrov, boljše ciljanje možnih odjemalcev, boljši odziv na direktno pošto, boljše upravljanje trženjskih akcij in podobno. Po drugi strani tržniki poudarjajo pomen zadovoljstva odjemalcev, enakovredne menjave, dolgoročnost sodelovanja in podobno. Dejansko pa je CRM kombinacija vseh omenjenih faktorjev in predstavlja nov možen način managementa podjetja (Hvala, 2001, str. 2).

V Tabeli 1 predstavljam nekaj opredelitev različnih avtorjev.

Tabela 1: Opredelitev CRM

AVTOR	OPREDELITEV	VIR
S. A. Brown	Management odnosov z odjemalci ni ne koncept kot tudi ne projekt. Je poslovna strategija, katere cilj je razumeti, napovedati in upravljati potrebe obstoječih in potencialnih odjemalcev. Je potovanje skozi spremembe procesov, organizacije in tehnologije, na katerem se išče način, kako uspešneje upravljati podjetje glede na vedenje odjemalcev. Je iskanje ravnotežja med dobičkom in čim večjim zadovoljstvom odjemalcev.	Brown, 2000, str. 9–10
B. Bergeron	Management odnosov z odjemalci je dinamičen proces nadzоровanja relacij med podjetjem in odjemalci na način, ki zagotavlja komercialno menjavo v obojestransko korist in preprečuje sodelovanje pri menjavi, ki ni donosna za podjetje. CRM temelji na procesih, ki obvladujejo kupčeva pričakovanja.	Bergeron, Bryan, 2002, str. 3
L. Loftis	Management odnosov z odjemalci je usmerjanje poslovne strategije in kulture, podatkov o odjemalcih in tehnologije tako, da je vsak stik z odjemalcem zaključen v dolgoročno zadovoljstvo odjemalca in dobiček podjetja.	IT Gospodarski vestnik št. II/3, 2002, str. 13
C. Cinway, People Soft	Ko se odjemalec približa podjetju, pristopi z določenim pričakovanjem. To je lahko potreba po storitvi ali zanimanje za nov produkt. V vsakem primeru je to pričakovanje, ki ga spremlja zanimanje za poslovanje podjetja. Kar se bo zgodilo v naslednjem koraku, bo oblikovalo kupčevo izkušnjo, ki vpliva na njegovo vedenje. Pozitivna izkušnja lahko poveča kupčevo lojalnost in poveča težnjo po ponovnem nakupu. Slaba izkušnja ga lahko preusmeri h konkurenci. Osnova upravljanja odnosov z odjemalci je sposobnost prepoznati omenjeni proces in njegovo aktivno upravljanje.	Greenberg, 2001, str. 6

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<p>Scott Fletcher, i2</p>	<p>Management odnosov z odjemalci je osrednji pristop celotnega podjetja, ki zajema politiko in nabor poslovnih procesov, načrtovanih tako, da zagotavlja pridobivanje, servisiranje in zadrževanje odjemalcev. CRM zajema procese, ki so usmerjeni k odjemalcu: trženje, prodaja in servisiranje. CRM ni tehnologija. Ta je le vzvod za CRM.</p>	<p>Greenberg, 2002, str. 13</p>
<p>Brent Frei, Onyx Software</p>	<p>Management odnosov z odjemalci je obširen niz procesov in tehnologij za management odnosov s potencialnimi in obstoječimi odjemalci ter poslovnimi partnerji na področju trženja, prodaje in storitev ne glede na komunikacijski kanal. Cilj upravljanja odnosov z odjemalci je optimizacija zadovoljstva odjemalcev in partnerjev, prihodka in poslovne uspešnosti na ravni celotnega podjetja.</p>	<p>Greenberg, 2002, str. 16</p>
<p>Peter Keen, Keen Innovations</p>	<p>Management odnosov z odjemalci je obveza podjetja, da postavi izkušnje odjemalcev v središče svojih prioritet in da zagotovi sisteme, procese in vire informacij, ki spodbujajo in služijo kot vzvod za odnose z obogatenimi izkušnjami. Je načrt komunikacij in uporabe informacij z namenom zagotoviti vedno večjo rast kupčevega zaupanja in občutka vrednosti povezave s podjetjem.</p>	<p>Greenberg, 2002. str. 24</p>
<p>Ronni T. Marshak, Patricia Seyboland Groub</p>	<p>Definicij je toliko, kolikor je dobaviteljev CRM opreme. Velja pa, da je management odnosov z odjemalci strateško prizadevanje in ne tehnološka kategorija. Podjetje ima svoje cilje, strategije, načrte itd. Ugotoviti mora, ali z njimi ustrezno podpira odnose z odjemalci. CRM mora podpirati cilje podjetja.</p>	<p>Greenberg, 2002, str. 25</p>
<p>Roger Siboni, E. Piphany</p>	<p>Preprosto rečeno je CRM vse, kar pripomore k pridobivanju, zadržanju in rasti odjemalcev. V samem začetku je CRM predstavljal avtomatizacijo procesov in transakcij znotraj posameznih oddelkov. Do danes se je definicija spremenila. CRM se nanaša na celotno podjetje, ki postavi odjemalca v središče svojih aktivnosti. Meje med oddelki ne obstajajo več. Organizacija mora izkoristiti vse distribucijske kanale kot vzvode za trženje, prodajo in storitve, ki odjemalcu zagotavljajo dinamično, osebno in nepremagljivo izkušnjo.</p>	<p>Greenberg, 2002, str. 34</p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Michael Simpson, 5th Line	Odgovor na vprašanje, kaj je CRM, je opredeljen z osebo, ki ji je vprašanje namenjeno. CRM lahko opredelimo kot oblikovanje konsistentne zgodovine o odjemalcu z namenom zagotoviti konsistentno odjemalčevo izkušnjo. Vsi sodelujoči v procesih morajo biti zadovoljni, vključno z odjemalcem.	Greenberg, 2002, str. 38
Robert Thomson, CRMGuru.com	Management odnosov z odjemalci je poslovna strategija, ki omogoča izbor in management odjemalcev z namenom optimizirati dolgoročno vrednost. Zahteva k odjemalcu osredotočeno filozofijo in kulturo, ki podpira uspešne procese trženja prodaje in storitev. Aplikacije so vzvodi za učinkovit management odnosov z odjemalci.	Greenberg, 2002, str. 39
Katarina Vita Dolinar, Center za konkurenčnost pri GZS	Management odnosov z odjemalci je že nekaj časa zelo »vroč« pojem, a pogosto tudi napačno razumljen. Ker je nastal z razvojem informacijske tehnologije, ga mnogi dojemajo le kot računalniško programsko orodje, ki je v pomoč prodaji in drugim poslovnim funkcijam v podjetju. Management odnosov z odjemalci je seveda več kot to, je poslovna filozofija, celostna miselnost podjetja, ki jo morajo prevzeti vsi zaposleni.	Dolinar, 2009, str. 56

Vir: navedeno v tabeli.

Iz naštetih definicij je razvidno, da se mnenja, kaj je management odnosov z odjemalci, dejansko zelo razlikujejo. Iskati splošno definicijo bi bilo nesmiselno, možno pa je poiskati splošne lastnosti, ki jih opredeljuje večina avtorjev. Te naloge se je lotil Kellen, ki je zapisal, da obstajajo trije tipi opredelitev za CRM (Kellen, 2002, str. 3):

- Tehnološko usmerjene opredelitve CRM, ki izhajajo iz potreb ponudnikov, ki želijo umestiti svoje tehnološke rešitve. Te opredelitve ponavadi le deloma pokrivajo CRM, saj zagotavljajo predvsem uporabo tehnologije.
- Opredelitev življenjskega kroga odjemalcev, ki izhaja iz potreb poslovnežev, ki želijo opredeliti nove poslovne zmožnosti, ki se usmerjajo na življenjski krog odjemalcev in ne na življenjski krog proizvodov. Življenjski krog odjemalcev zajema privabljanje, dogovarjanje, servisiranje in podporo ter stopnjevanje. V fazi pridobivanja se odjemalci zavejo proizvodov posameznega podjetja in se začnejo zanje zanimati. V fazi dogovarjanja se odjemalci odločijo za pridobitev proizvodov. V fazi servisiranja in podpore odjemalci zahtevajo pomoč pri namestitvi, uporabi in servisiranju pridobljenih proizvodov. V fazi stopnjevanja odjemalci začnejo razmišljati o nakupu dodatnih proizvodov.

- Strateško usmerjene opredelitve v osnovi želijo osvoboditi izraz CRM od kakršnih koli tehnoloških podpor in v manjši meri od specifičnih tehnik upravljanja odjemalcev. Te opredelitve opisujejo CRM kot tehniko za uspešno tekmovanje na trgu in povečanje vrednosti podjetja.

Glede na glavno raziskovalno izhodišče magistrske naloge, kjer sem izpostavila problem izračuna donosnosti investicije v CRM, lahko potegnem začetno smernico, da so glede na to, kako podjetje vidi rešitev CRM in kaj od njega pričakuje, od tega tudi odvisni faktorji, ki jih podjetje upošteva pri izračunu donosnosti investicije v CRM.

1.2 Uvedba sistema za management odnosov z odjemalci v podjetja

Učinkovit management odnosov z odjemalci je ključ za odgovor na vprašanje, ki si ga zastavljajo številna podjetja: "Kako najti in obdržati kupce ter kako spremeniti njihovo pripravljenost za nakup v prodajo?" Zbiranje in uporabljanje podatkov o odjemalcih in njihovih nakupovalnih navadah ter s tem povezan management odnosov z odjemalci mora biti strateška prioriteta vsakega podjetja. Cilj podjetja je uporabiti pridobljene informacije za boljše zadovoljevanje potrošnikovih potreb, za izgradnjo potrošnikove lojalnosti in povečanje poslovne učinkovitost. Uvedba rešitev CRM pomaga podjetjem tudi pri pridobivanju novih kupcev in s tem posledično osvajanju novih trgov ter povečanju tržnega deleža že na obstoječih trgih. Učinkovit CRM, ki je posledica boljšega poznavanja vsakega posameznega odjemalca, in prilagajanje podjetja njegovim potrebam pripomore tudi k zadržanju obstoječih odjemalcev zaradi njihovega večjega zadovoljstva s podjetjem. Vse to se odraža v krajših prodajnih ciklih in nižjih stroških prodaje, kar privede do bolj učinkovitega ter donosnega poslovanja.

Rešitve CRM omogočajo integriran pogled na stranko, dostop do podatkov o njej in njenih preteklih nakupih ter analizo teh podatkov – npr. analize dobičkonosnosti strank, zvestobe strank, življenjske vrednosti strank. Prav tako omogočajo enoten pogled na stranko ne glede na komunikacijske kanale (telefon, spletna stran, osebni kontakt, pošta, e-pošta, SMS ...) in izboljšujejo učinkovitost in uspešnost procesov, povezanih z odnosi s stranko.

Vsako podjetje pričakuje koristi od uvedbe rešitve CRM. Prednosti, ki jih uporaba CRM prinese (Indihar Štemberger, 2008, str. 16):

- večje zadovoljstvo strank, povečanje njihove zvestobe,
- izboljšanje poslovnih procesov,
- nove poslovne priložnosti, povečanje števila strank,
- poznavanje strank, drugačno obravnavanje dobrih strank,
- boljše načrtovanje trženja na podlagi analize izbranih podatkov.

1.3 Struktura sistema za management odnosov z odjemalci

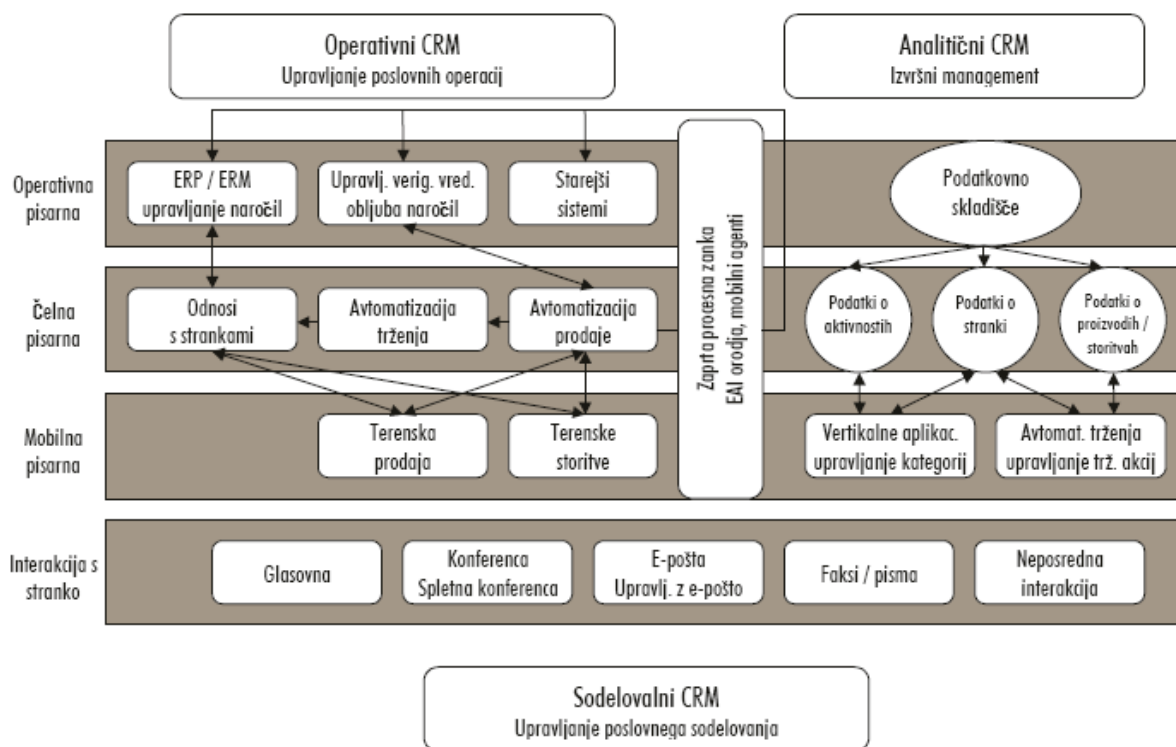
Rešitve CRM morajo vsebovati funkcije, s katerimi pokrijejo vse faze managementa odnosov z odjemalci, od zagotavljanja nakupnega interesa, prodaje, izvedbe naročila in na koncu servisa. Rešitev CRM bi tako lahko razdelili na tri področja poslovanja, in sicer operativni CRM, analitični CRM in sodelovalni CRM (Emden, Zencke, 2004, str. 39).

Rešitve CRM so usmerjene na avtomatizacijo teh treh področij (Isaksson, 2005, str. 6):

- operativni CRM: poslovni operativni procesi, kot so management naročil, prodajne storitve, trženje in servis,
- analitični CRM: poslovni nadzorni procesi, kot so podatkovno skladiščenje, poslovno poročanje in rudarjenje,
- sodelovalni CRM: komunikacije in koordinacije procesov, kot so glasovna pošta, elektronska pošta, internet, portali in podobno.

Na Sliki 1 je prikazana delitev CRM na področja.

Slika 1: Prikaz CRM po področjih



Vir: A. Groznik, Stanje, trendi in usmeritve celovitih programskih rešitev, 2008.

1.3.1 Operativni CRM

Operativni management odnosov z odjemalci podpira zaposlene pri poslovanju z odjemalci, podpira prodajne aktivnosti, management s prodajnimi kanali, klicne centre in podobno (Kunstelj, 2005, str. 28). Operativno orientirani sistemi CRM lahko vsebujejo transakcijski nivo podatkov za posamezne proizvode, odjemalce in transakcije. Orodja operativnega sistema CRM avtomatizirajo procese, povezane s stiki z odjemalci, ponujajo več dostopnih točk za komunikacijo z odjemalci ter zvišujejo učinkovitost stikov z odjemalci. Gre za avtomatizacijo procesov znotraj organizacije, ki povezujejo čelne vstopne točke za kupce po več med seboj povezanih kanalih in tudi z zalednimi aplikacijami. Namenjeni so vsakodnevnemu rednemu delu z odjemalci in so glavni zbiratelj podatkov. Sistem za nadzor klicnega centra ali sistem za podporo odjemalcem sta tipična primera operativnega sistema CRM. Operativni sistemi CRM ponavadi zahtevajo po meri narejeno povezavo z ostalimi sistemi, kot so sistemi za spremljanje naročil, sistemi za računovodstvo in podobno.

Ponavadi so izhodi iz operativnega CRM sistema narejeni na agregiranem nivoju. Ti izhodi pokažejo in spremljajo aktivnosti, ne morejo pa razložiti vzrokov in posledic. Na žalost se veliko CRM iniciativ konča na tem nivoju. Čeprav operativni CRM prispeva k izboljšavam v organizaciji, sam po sebi ne izboljšuje razumevanja odjemalcev in tudi ne prispeva k izboljševanju odnosov z odjemalci (Kunstelj, 2005, str. 28).

1.3.2 Analitični CRM

Analitični management odnosov z odjemalci je tisti del managementa odnosov z odjemalci, ki analizira podatke, dobljene z operativnim managementom odnosov z odjemalci. Analitični CRM pridobiva spoznanja, ki podpirajo poslovne odločitve. Cilj je odjemalce opazovati kot celoto prek vseh oddelkov in tako določiti vzorce v vedenju odjemalcev (Kunstelj, 2005, str. 29).

Orodja analitičnega CRM sistema omogočajo podjetjem analizo podatkov z namenom doseganja bolj uspešnega komuniciranja z odjemalci, z namenom upravljanja poslovne uspešnosti. Sem sodijo analiziranje, modeliranje in ocenjevanje podatkov o odjemalcih, ki se nahajajo v podatkovnih skladiščih ali podatkovnih bazah, z namenom ustvarjanja medsebojno koristnega odnosa z odjemalci. Prav tako pomaga pri optimizaciji informacijskih virov, da bolje razumemo obnašanje odjemalcev. Med analitične rešitve CRM spadajo sistemi za podporo trženja, orodja za analizo prodaje in druga specifična orodja.

Analitični sistemi so baze podatkov, ki jih zagotovi operativni CRM. Analitične sisteme lahko sestavljajo skladišča podatkov in področna podatkovna skladišča. Podatkovna skladišča vsebujejo prečiščene podatke z informacijami o izvoru, pravilih za

transformacijo, preračunavanjih in podobno. Podatkovna skladišča so vir združenih, predelanih in podrobnih trenutnih pogledov na podatke o odjemalcih (Kunstelj, 2005, str. 29).

Analiza je za uspeh projektov CRM najbolj kritična. Analitične rešitve CRM omogočajo učinkovit management odnosov z odjemalci. Samo z analizo podatkov o odjemalcih lahko podjetje razume obnašanje, prepoznava trende in vzorce ter odkrije vzročne povezave. Skupaj to pomaga modelirati in napovedovati obnašanje in zadovoljstvo odjemalcev v prihodnje ter predstavlja osnovo za strateško odločanje (Reynolds, 2002, str. 95).

1.3.3 Sodelovalni CRM

Sodelovalni management odnosov z odjemalci vsebuje celotni management in sinhronizacijo komunikacijskih kanalov do odjemalcev (telefon, faks, internet, elektronska pošta, potniki in podobno). Komunikacijske poti se uporablja za čim bolj enostavno in neposredno komunikacijo z odjemalci (Wilde, 2000, str. 24).

Sodelovalni CRM je namenjen temu, da odjemalcem omogoči stik s podjetjem. Omogoča sodelovanje med dobavitelji, partnerji in odjemalci, kar ne samo izboljša procese, ampak lahko služi tudi za boljše zadovoljstvo potreb odjemalcev. Sem uvrščamo vmesnike za sodelovanje (elektronska pošta, konference, klepet, aplikacije, ki delujejo v realnem času, in podobno), ki podpirajo medsebojno povezavo med podjetjem in odjemalci, prav tako pa tudi med posameznimi deli podjetja glede zadev, ki se tičejo odjemalcev oziroma informacij o odjemalcih. Sodelovalni CRM pomaga zaposlenim dostopati do informacij o odjemalcih in njihovih aktivnostih, jih razširjati in deliti (Reynolds, 2002, str. 96).

Če bi analizirali, kaj je tisto ključno kar vodi k uspešni vpeljavi rešitve CRM, bi prišli do naslednjih dejavnikov (Groznik, 2008):

- jasna opredelitev in široka podpora v odjemalce usmerjeni poslovni strategiji,
- postavitve merljivih poslovnih ciljev,
- jasno razumevanje zahtev naših odjemalcev,
- primerna organizacijska struktura in kultura,
- CRM-ju prijazno informacijsko okolje,
- povezano delovanje množice tržnih poti,
- zavedanje velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti,
- podpora in sodelovanje vodstva organizacije,
- strokovni način uvajanja rešitev CRM,
- CRM je treba obravnavati kot neprekinjen proces uvajanja sprememb.

1.4 Predstavitev glavnih ponudnikov rešitev CRM

V nadaljevanju bom predstavila razmere na trgu ponudnikov rešitev CRM, ki so prvenstveno namenjene srednje velikim in velikim podjetjem. Predstavila bom razvijalce rešitev CRM, ki v svetovnem merilu igrajo najpomembnejšo vlogo in so ustrezno zastopani tudi v Sloveniji.

1.4.1 Microsoft

Podjetje Microsoft je bilo ustanovljeno leta 1975 in je vodilni svetovni ponudnik programske opreme, storitev in rešitev. Za Microsoftov uspeh je zaslužno vizionarstvo ustanovitelja Billa Gatesa, ki je pomagal uresničiti idejo o računalniku v vsakem gospodinjstvu z zasnovo in razvojem do uporabnika prijazne programske opreme. Tako je Microsoft mejnike učinkovitosti, učenja pa tudi zabave dvignil na neverjetno raven. Že nekaj časa je Microsoft tudi eden najpomembnejših razvijalcev poslovnih programov in sistemov, ki podjetjem pomagajo zagotoviti varno in učinkovito poslovanje.

V letu 2002 je Microsoft lansiral prvo različico svojega CRM sistema, ki je bila namenjena predvsem srednje velikim podjetjem (v svetovnem merilu). Marsikatera podjetja, ki so se odločila za to rešitev CRM, so pohvalila enostavnost uporabe in vpeljave sistema. Po drugi strani pa je bilo več pripomb danih na račun raznih programerskih napak, težav z nadgradnjo sistema in ne preveč bogato funkcionalnostjo sistema.

V letu 2006 je Microsoft predstavil novo verzijo svoje rešitve CRM, ki jo je poimenoval Microsoft Dynamics CRM. Rešitev je namenjena predvsem majhnim in srednje velikim podjetjem (v svetovnem merilu) in oddelkom v večjih podjetjih pri povečevanju poslovnega uspeha, pri izboljševanju storitev za kupce ter pri izboljševanju utemeljenih poslovnih odločitev. Microsoft Dynamics CRM je povezan z orodji Microsoft Office, programom Microsoft Dynamics za finančni management in drugimi poslovnimi sistemi. Na ta način omogoča uslužbencem celovit pregled nad informacijami o odjemalcih. Še posebej dragocena je preprostost povezave z orodji Microsoft Office, kar osebju omogoča dostop do informacij v Microsoft Dynamics CRM okolju tudi iz orodja Microsoft Office Outlook (Microsoft Dynamics CRM, 2009).

1.4.2 SAP

Podjetje SAP (Systems, Applications, Products) je bilo ustanovljeno leta 1972. Z leti je postalo svetovno znano podjetje na trgu, ki ponuja poslovno informacijske rešitve za vse vrste in velikosti podjetij. Začetek strme poti navzgor se je za SAP pričel leta 1992 z izdajo prvega ERP sistema R/2, ki je deloval na centralnih računalnikih. Končno prevlado med ERP rešitvami jim je zagotovil produkt R/3, ki je nasledil R/2. Predstavili so ga sredi devetdesetih let. R/3 temelji na tehnologiji odjemalca/strežnika. Ko je SAP osvojil ERP trg,

se je začel osredotočati tudi na management oskrbnih verig in na management odnosov z odjemalci. Njihovi produkti za SCM in CRM so popolnoma povezani z ERP rešitvami. Široka baza strank, ki jo je SAP osvojil z ERP rešitvami, je njegova poglavitna konkurenčna prednost.

Z več kot 33.200 strankami, 88.000 namestitvami in 1.500 partnerji je SAP največja svetovna korporacija, ki ponuja poslovne rešitve, in tretji največji neodvisni ponudnik programske opreme na svetu. Ima bogato zgodovino inovacij in stalno rast poslovanja. Danes SAP zaposluje skoraj 36.600 ljudi v več kot 50 državah (SAP, About SAP 2009).

SAP je s pomočjo izkušenj razvil mySAP Business Suite, celovito družino poslovnih rešitev za današnje gospodarstvo. Rešitev mySAP Business Suite je odprta in prilagodljiva družina rešitev za podporo baz podatkov, aplikacij in strojne opreme za vsako podjetje. S pomočjo najboljših tehnologije, storitev in razvoja prinaša SAP NetWeaver poslovno platformo, ki odpira nove vrednosti informacijskih virov, izboljšuje oskrbno verigo in gradi trdne odnose s strankami. Da si SAP zagotavlja položaj tudi s pomočjo tehnologije, SAP Ventures investira v manjša podjetja, ki razvijajo nove in obstoječe tehnologije. S pomočjo SAP Research ustvarjajo nove ideje za prihodnje rešitve.

Strategija povezave rešitev CRM obsega razvoj trdnega standardnega jedra CRM funkcionalnosti z globoko, panožno prilagojeno procesno povezavo (na primer orodja za management pospeševanje prodaje za podjetja, ki proizvajajo izdelke za hitro potrošnjo, in orodja za management z intelektualno lastnino za medijska podjetja). Prva prava rešitev CRM, ki so jo ponudili, je bila različica my SAP CRM 3.0. S to rešitvijo so se otresli začetnih težav, ki so spremljale predhodne različice. Razvoj teče intenzivno naprej in tako je bil CRM deležen še kar nekaj izboljšav in novih različic. Poudarja se tudi rešitev CRM na zahtevo, ki uporabnikom omogoča, da se popolnoma posveti svojim odjemalcem. Na drugi strani pa je leta 2008 SAP predstavil novo prednastavljeno rešitev CRM Business All in One, ki je primerna predvsem za majhna in srednje velika podjetja. (SAP, About SAP 2009).

1.4.3 Oracle

Oracle je dominanten konkurent na področju podatkovnih baz. Njegov proizvod Oracle 9i je ena najbolj razširjenih in priznanih podatkovnih baz. Edini primerljivi tekmeč je IBM s svojo podatkovno bazo DB2. Poleg podatkovnih baz se je Oracle usmeril tudi v poslovne aplikacije. Zelo razširjen je njihov paket ERP Oracle Applications 11i. Podobno kot SAP ima tudi Oracle veliko bazo strank, ki jo je osvojil predvsem s podatkovnimi bazami. Vendar pa se zdi, da Oracle svoje baze strank v primerjavi s SAP ne uspe tako dobro izkoristiti, saj je očitno povezava med CRM in ERP nujnejša kot povezava poslovnih aplikacij in baz podatkov. Veliko strank uporablja Oracle baze podatkov. Poleg tega so Oracle poslovne aplikacije zelo zaprte in so močno povezane z bazami podatkov.

Rešitve CRM podjetja Oracle so dolgo zaostajale za tekmeci, čeprav je seznam funkcionalnosti ustrezal značilnemu CRM paketu. V letu 2004 je Oracle prevzel podjetje PeopleSoft, v letu 2006 pa še podjetje Siebel Systems, kar mu ponuja nove možnosti za nadaljnji razvoj in okrepitev položaja na trgu. Sieblove rešitve za CRM ter Oracleove poslovne aplikacije z vmesno programsko opremo zagotavljajo arhitekturo, ki temelji na standardih. Tudi večina Siebelovih rešitev temelji na Oracleovih podatkovnih zbirkah. Oracle namerava povezati tako Siebelovi rešitvi na ključ in na zahtevo z Oracle ERP, CRM in vertikalno orientiranimi sistemi. Te integrirane rešitve naj bi podpirale panožne posebnosti (Oracle Customer Relationship Management, 2009).

1.4.4 PeopleSoft

Podjetje PeopleSoft je bilo ustanovljeno leta 1987, ustanovil pa ga je David Duffield. V podjetju je prevladovala družinska atmosfera, ki so jo čutili tako zaposleni kot tudi stranka. Podjetje so odlikovali visoko kakovostni proizvodi.

PeopleSoft je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja postal vpliven konkurent na ERP trgu. V letu 2000 so prevzeli podjetje Vantive Corporation, ki je bilo takrat med vodilnimi ponudniki rešitev CRM. Pri prevzemu je bilo veliko dvomov o uspehu, saj sta se podjetji močno razlikovali po kulturi. Zaposleni pri Vantive Corporation niso bili preveč navdušeni nad prevzemom, a so se zavedali, da je zaradi finančnega stanja podjetja prevzem nujen. V tem času se je PeopleSoftu pridružil Oracleov veteran Craig Conway, ki je z odobritvijo Davida Duffielda pričel spreminjati kulturo v podjetju. Ta je postala bolj podobna kulturi korporacije, a je vseeno ohranila pridih družinske atmosfere. Povezava obeh podjetij je potekala veliko bolj učinkovito, kot so to pričakovali tekmeci. Rezultati trdega dela so vidni v prvi različici rešitve CRM, ki je uspešno povzela arhitekturo ERP rešitve PeopleSoft 8.0 in CRM izkušnje novih sodelavcev v podjetju.

V letu 2001 je PeopleSoft postal eden izmed glavnih CRM ponudnikov in je s svojimi rezultati presenetil vodilni Siebel. V svoji rešitvi CRM so uspeli zagotoviti predvsem zelo dobro funkcionalnost za podporo procesov mobilne prodaje in storitev na terenu. Rešitve za brezžične naprave so zasnovali tako, da niso imeli direktne povezave z bazo podatkov rešitve CRM. Prenosniki ali dlančniki so se tako le občasno sinhronizirali. Podobne rešitve so poznali tudi drugi dobavitelji, vendar je bila učinkovitost sinhronizacije pri PeopleSoft na zavirljivi ravni.

PeopleSoft se je osredotočil tudi na industrijske rešitve. Velika prednost je bilo dejstvo, da niso pristaši pristopa, ki od strank zahteva, da kupijo celoten paket, pa čeprav večino funkcionalnosti niti ne potrebujejo. Njihov glavni konkurent je bil SAP, v letu 2003 pa se je v igro vključil tudi Oracle z jasno in trdno namero prevzeti PeopleSoft, kar mu je konec leta 2004 tudi uspelo. Zaenkrat ostaja njihov proizvod neodvisen od Oracleovih rešitev (PeopleSoft Enterprise Applications, 2009).

1.4.5 Siebel

Podjetje Siebel Systems je bilo ustanovljeno leta 1993 in je na svetu kmalu postalo prvi dobavitelj za čelne sisteme, ki so temeljili na portalni tehnologiji. Siebel je postal dominanten ponudnik na področju managementa odnosov z odjemalci in je obvladoval približno 25 % trga. Tako močan položaj je bil posledica pionirske vloge, ki jo je imelo podjetje. V času, ko so se največji tekmeci ukvarjali z ERP sistemi, je Siebel že ponujal CRM proizvod in vlagal v njegov razvoj. Siebel je bil prvi resen ponudnik rešitev CRM za avtomatizacijo prodaje. Revolucionarne rešitve za mobilno prodajo in storitve so razvijali več kot pet let in prišli v ospredje. V izdelek so vključili tudi management odnosov z zaposlenimi. Prav tako so se osredotočili na specifične industrijske rešitve in začeli ponujati rešitve, prilagojene za zdravstvo, energetiko, obutveno in tekstilno industrijo, avtomobilsko industrijo, farmacijo, transportna podjetja, javni sektor, visoko tehnologijo in podobno.

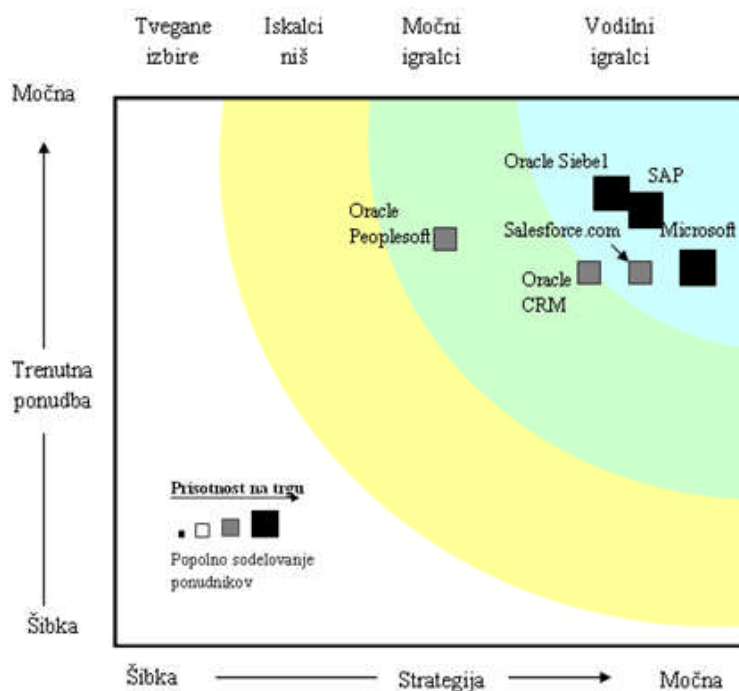
Edini Siebllov tekmelec, ki je ponujal tako širok nabor industrijskih rešitev, je bil SAP. V nasprotju z drugimi veliki dobavitelji rešitev CRM Siebel ni imel lastnega ERP proizvoda, kar je predstavljalo resno težavo oziroma konkurenčno prednost za tekmece.

V letu 2006 se je samostojna pot podjetja Siebel Systems končala, saj je podjetje prevzel tekmelec Oracle (Siebel Customer Relationship Management Applications, 2009).

1.4.6 Salesforce.com

Salesforce.com je podjetje, ki se je predstavilo na trgu devet let nazaj in z vztrajnim razvojem predstavlja vedno večjo konkurenco Microsoft Dynamics rešitvi CRM Online. Salesforce.com je pred letom dni združil moči z Googlom in skupaj so predstavili integrirano rešitev Salesforce.com for Google Apps. Paket spletnih orodij Google Apps, ki vsebuje Gmail, Google Talk, Google Calendar in Google Docs, je vključen v spletne storitve, ki jih ponuja Salesforce.com. Družba Salesforce.com deluje kot tehnološki oddelek, ki ga podjetja najamejo in uporabljajo preko spleta (Salesforce , 2009).

Slika 2: Najpomembnejši ponudniki integriranih rešitev CRM v letu 2008



Vir: W. Band, *The Forrester Wave TM: Enterprise CRM Suites*, 2008.

Na Sliki 2 so prikazani najpomembnejši ponudniki integriranih rešitev CRM v letu 2008. Med vodilne ponudnike se uvrščajo podjetja SAP, Oracle in Microsoft. Podjetje SAP je utrdilo svoj položaj z močno ponudbo na trgu in jasno strategijo za prihodnost. Močno konkurenco predstavlja podjetje Oracle Siebel, ki si je po združitvi še utrdilo položaj med vodilnimi ponudniki rešitev CRM. Tudi ostala podjetja (Microsoft, Salesforce, Oracle Peoplesoft, Oracle CRM) na trg vstopajo z močno ponudbo in predstavljajo resno konkurenco.

1.5 Izbira ustrezne rešitve CRM

Podjetja, ki se odločajo za vpeljavo rešitve CRM in ki v svojem podjetju že uporabljajo ERP rešitev, se strinjajo, da so faktorji, ki vplivajo na izbiro, podobni faktorjem, ki vplivajo na izbiro ERP sistema. Podjetja, ki so v fazi vpeljave ERP rešitev že analizirala faktorje za izbiro, podobno shemo lahko uporabijo pri analizi vpeljave CRM sistema.

Temna stran vpeljave rešitev CRM je, da podjetja, ki se zavedajo, da morajo vzpostaviti svojo prodajno mrežo na enem CRM sistemu, pogosto ne poznajo najboljših korakov za uvedbo takšne rešitve. Posledično je neuspešnih od 50 % do 70 % projektov prve vpeljave rešitve CRM. Razlogi za neuspeh so predvsem neustrezna izbira ponudnikov, pomanjkanje predanosti projektu v podjetju, postavitve nejasnih ciljev in neuspešna komunikacija o prednostih vpeljave CRM sistema do uporabnikov (Bormolini, 2003, str.2).

Na podlagi raziskave, ki sta jo leta 2004 izvedla E. Bernroider in M. L. Leseure (Kovačič & Indihar Štemberger, 2009, str. 4), so ugotovili, da sta ključna dejavnika pri odločanju za rešitev ERP njena zanesljivost in funkcionalnost, poleg tega pa so pomembni dejavniki tudi podpora ponudnika te rešitve, izboljšanje poslovnih procesov in boljša kakovost informacij (Kovačič & Indihar Štemberger, 2009, str. 4).

Tabela 2: Dejavniki izbire ERP rešitve

	VSA PODJETJA	SREDNJA IN MAJHNA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
Zanesljivost sistema	4,63	4,66	4,55
Funkcionalnost sistema	4,52	4,54	4,44
Podpora ponudnika	4,31	4,41	3,4
Izboljšanje poslovnih procesov	4,31	4,41	4,03
Boljša kakovost informacij	4,23	4,25	4,16
Skrajšanje proizvodnega cikla	4,22	4,46	3,55
Uporabnost sistema	4,17	4,29	3,83
Fleksibilnost sistema	4,14	4,31	3,73
Večopravilnost sistema	3,96	4,34	3,04
Kratek čas implementacije	3,89	4,07	3,4
Povečana organizacijska fleksibilnost	3,88	3,99	3,55
Cena sistema	3,86	3,94	3,65
Prilagojenost organizaciji	3,8	3,93	3,46
Povečano zadovoljstvo odjemalcev	3,74	3,82	3,55
Ponudnikova boniteta	3,74	3,81	3,63
Povezljivost sistema	3,46	3,89	2,8
Internacionalnost rešitve	3,37	3,48	3,06
Tržna pozicija ponudnika	3,22	3,36	3,19
Neodvisnost sistema	2,98	3,08	3,69
Prisotnost modelov najboljše prakse	2,91	3,02	2,63
Omogočanje e-poslovanja	2,78	2,87	2,5
Omogočanje konceptov CRM, SCM ...	2,37	2,18	2,63

Vir: A. Kovačič in M. Indihar Štemberger, Zakaj modelirati poslovne procese pri informatizaciji poslovanja s celovitimi programskimi rešitvami, 2009.

Tabela 2 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na odločitev izbire ERP rešitve, vendar podobni dejavniki vplivajo tudi na izbiro ustrezne rešitve CRM. Prva odločitev, ki jo mora podjetje

sprejeti, je definirati, kaj pričakuje od rešitve CRM. V naslednjem koraku pa pregledati in definirati pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na izbiro rešitve CRM. Raziskava, ki sta jo izvedla Bernroider in Leuseure (v Kovačič & Indihar Štemberger, 2009, str. 4) je pokazala, da podjetja veliko pozornost namenijo zanesljivosti, funkcionalnosti sistema in ponudnikovi podpori. Podatke o teh dejavnih podjetja najlažje pridobijo z referenčnih projektov ponudnikov rešitev CRM in njihovem dobrem položaju na trgu. Poleg omenjenih dejavnikov pa podjetja pričakujejo, da bo nova rešitev pomenila izboljšave oz. napredek podjetja. Podjetje mora pred odločitvijo o investiciji v rešitev CRM točno definirati, katere procese želijo prestrukturirati in izboljšati. S takim pristopom podjetje lahko jasno izdela cilje in strategijo, kako jih doseči. Programsko orodje pa mu služi kot sredstvo za doseganje ciljev. Vsako podjetje bi moralo, preden se odloči za nakup ERP rešitve, pregledati trenutne potrebe in narediti strategijo za izvajanje poslovnih procesov v prihodnje. Poznavanje procesov je zelo pomemben faktor pri ustrezni izbiri ERP rešitve.

Ponudniki ERP rešitev so kar nekaj let vztrajali pri strategiji zaprtosti oziroma samozadostnosti svojih rešitev ter lastnem razvoju vseh dodatnih modulov (npr. SCM, CRM, PLM) in specialnih rešitev. Zlasti po prehodu v leto 2000, ko je na trg vstopilo že več ponudnikov in so se pritiski trga večali, so prišli do odločitve, da »svoje rešitve odprejo« oziroma se povežejo s ponudniki specializirane (specifične) rešitve, namenjene prav informatizaciji specifičnih procesov in povezovanju s podjetji. Tako na primer SAP kot največji ponudnik z največ vgrajene poslovne prakse lahko s svojim finančnim modulom pokrije do 90 % funkcionalnosti, na ostalih segmentih pa, kljub močnim prizadevanjem, bistveno manj (npr. SCM in PLM do 50 %, CRM manj kot 50 %) (Kovačič & Indihar Štemberger, 2009, str. 7).

Podjetja potrebujejo programske rešitve, ki se brez težav integrirajo z drugimi aplikacijami in tako omogočajo uporabnikom sistema nemoten dostop do informacij in funkcij, ki jih potrebujejo za delovanje. Implementacija, administracija in nastavitve povezav vseh aplikacij in medsektorski procesi pa predstavljajo velik izziv (Emden & Zenncke, 2004, str. 37).

1.6 Tehnologije in orodja rešitev CRM po poslovnih funkcijah

V nadaljevanju bom predstavila tehnologije in orodja rešitev CRM glede na glavne poslovne funkcije, in sicer trženje, prodajo in podporo odjemalcem.

1.6.1 Tehnologije in orodja v trženju

Zahteve, ki jih mora izpolniti trženjski oddelek, čedalje bolj rastejo, saj so uvedba neposrednega interaktivnega trženja, prilagodljivost e-trženja, povezovanje različnih kanalov in dialog v realnem času že praktično vsesplošne zahteve (Reynolds, 2002, str. 101). Orodja CRM predstavljajo le pomoč.

Področje trženja je zelo široko in kompleksno, zato obstaja veliko ponudnikov in še več orodij za podporo in avtomatizacijo trženjskih dejavnosti. Glavna orodja za podporo trženja so predvsem naslednja (Siebel, 2002):

- Management stikov – orodje nam omogoča sledenje in obvladovanje podatkov o priložnostih, vse od identificiranja priložnosti do avtomatske distribucije ustreznemu oddelku ali osebi. Z večino orodij lahko spremljamo tudi status in napredovanje posameznih priložnosti.
- Management oglaševanja – funkcija teh orodij je obvladovanje oglaševalskih akcij preko elektronskih komunikacijskih kanalov. Tako lahko z enega mesta vodimo na primer akcijsko ponudbo izdelkov na več spletnih strežnikih.
- Segmentacija odjemalcev – ena od osnovnih strategij, ki jih uporablja trženje. To orodje mora omogočati segmentacijo po več dimenzijah in mora biti tesno povezano z analitičnimi orodji (npr. za napovedovanje).
- Komunikacija v realnem času – to orodje omogoča neprekinjeno ali zaporedno komunikacijo z odjemalci preko vseh komunikacijskih kanalov. To je bilo sicer mogoče že v prvotnih orodjih za management trženjskih akcij, z razvojem novih, predvsem internetnih, komunikacijskih kanalov, pa se je razvilo v posebna orodja.
- Elektronska sporočila – osnovna funkcija teh orodij je pošiljanje elektronskih sporočil odjemalcem o samem podjetju in proizvodih ter storitvah, ki jih ponuja. Pri tem je zelo pomembna personalizacija in izbira prejemnikov sporočila. Z neupoštevanjem tega si lahko podjetje naredi več škode kot koristi.
- Management spletnih vsebin – s temi orodji upravljamo z vsebinami na spletnih strežnikih in konsistentnostjo z njimi na drugih elektronskih komunikacijskih kanalih.

1.6.2 Tehnologije in orodja v prodaji

Namen teh orodij je informatizacija celotnega prodajnega procesa od izbire potencialnih odjemalcev, prodajalcev in pravega načina komunikacije z odjemalci, preko priprave ponudb do sklenitve posla. Med drugim omogočajo hitrejšo odzivnost, krajši čas analize, skrajšanje prodajnega cikla, večjo zmožnost predvidevanja in seveda večjo donosnost (Siebel, 2002).

Glavna orodja za podporo prodaje so predvsem naslednja:

- Predvidevanja in načrtovanja prodaje – ta orodja so zelo pomembna za vodenje prodajnih oddelkov, saj jim na podlagi obstoječih podatkov omogočajo grafične analize prodaje in predvidevanje prihodnje prodaje. To pa je osnova za načrtovanje prodaje, ki je druga funkcija teh orodij. Orodja omogočajo predvidevanje in načrtovanje prodaje glede na posameznega odjemalca, proizvod, prodajni oddelek, partnerja in druge pomembne parametre. A s tem se precej zmanjšajo administrativni in analitični stroški (Dyche, 2001, str. 86).

- Management prodajnih priložnosti – ta orodja omogočajo podjetjem, da v krajšem času sklenejo več poslov, saj imajo popoln pregled nad priložnostmi, njihovo zgodovino, potekom, glavnimi mejniki in pomembnimi odločitvami. Vodijo se tudi podatki o izvoru priložnosti, udeležencih pri poslu, ponujenih proizvodih in konkurenčnih ponudnikih. Tako se v ta posel lahko brez problemov vključi nov prodajalec, bodisi kot pomoč ali kot zamenjava zaradi bolezenske ali drugačne odsotnosti (Dyche, 2001, str. 86).
- Management tržnih področij – s temi orodji lahko avtomatično usmerimo priložnost, odjemalce, kontakte in aktivnosti k točno določenemu prodajnemu oddelku ali prodajalcu na podlagi vnaprej določenih meril. Področja so lahko razdeljena po geografskem ključu, panogi, proizvodu, velikosti odjemalcev ali drugih pomembnih merilih (Siebel, 2002).
- Management odjemalcev – ta orodja omogočajo prodajalcem podrobnejše seznanjanje z odjemalci na podlagi poznavanja zgodovine njihovih odnosov s podjetjem ali partnerskim podjetjem. Poleg podatkov o kontaktnih osebah lahko sem vključimo podatke o drugih pomembnih osebah v podjetju, ki sodelujejo v postopku nabave. S temi orodji preprosto načrtujejo in spremljajo določene aktivnosti v zvezi s posameznimi odjemalci, spremljajo dobavo izdelkov in storitev ter pripravljajo nove poslovne priložnosti. Omogočajo tudi komunikacije z zunanjimi bazami podatkov (Siebel, 2002).
- Management znanja – prodajalci potrebujejo za uspešno sklenitev posla vedno več informacij.

Nemalokrat se zgodi, da odjemalci o proizvodih vedo več kot prodajalec, saj je ogromno podatkov dostopnih na spletnih strežnikih proizvajalcev. Tudi zaradi preprečevanja takšnih dogodkov ima mnogo prodajnih oddelkov sisteme za management znanja, ki vsebujejo razne informacije za podporo celotnemu prodajnemu procesu. Ta znanja so lahko (Dyche, 2001):

- računalniške predstavitve določenih izdelkov,
 - podrobni opisi izdelkov,
 - vzorci ponudb,
 - značilnosti določenih industrijskih panog,
 - opisi s prednostmi in slabostmi konkurenčnih izdelkov in ponudb,
 - najave novih izdelkov in izboljšav,
 - zakonske uredbe v določeni industrijski panogi,
 - prodajna poročila,
 - telefonski imenik podjetja in podobno.
- Orodja za konfiguriranje proizvodov – uporabljajo se za konfiguracijo računalniške in telekomunikacijske opreme ter drugih kompleksnih proizvodov. Z njimi lahko prodajalci in odjemalci lažje in hitreje oblikujejo želeni proizvod. Tako se poveča produktivnost in zmanjšajo stroški za izobraževanje prodajalcev. Tako se tudi

enostavno izognemo dragim napakam zaradi morebitne nezdržljivosti sestavnih delov izdelka. Orodja za konfiguracijo proizvodov omogočajo tudi določitev cen. Pri tem lahko prilagodimo proizvod za čim manjšo ceno, damo določene popuste pri posameznih sestavih oziroma omogočimo različne načine plačila (Close et al., 2001).

- Interaktivni prodajni sistemi – čeprav se lahko uporabijo tudi drugi komunikacijski kanali, je interaktivna prodaja najbolj prisotna na spletu.

Celoten sistem je sestavljen iz več modulov (Close et al., 2001):

- predstavitev ponujenih izdelkov in storitev,
 - konfiguratorja proizvodov,
 - generatorja ponudbe,
 - managementa naročila.
- Podpora prodaji na terenu – ti sistemi omogočajo prodajalcem dostop do kritičnih podatkov o odjemalcih in proizvodih kadarkoli in kjerkoli. Predvsem je to pomembno, ko so prodajalci na terenu oziroma pri odjemalcih, saj tako zelo povečamo njihovo učinkovitost in zadovoljstvo odjemalcev. Tako lahko odjemalcem nemudoma ponudimo odgovore na zapletena vprašanja o proizvodih, cenah in statusu naročil.

Pri dostopu do podatkov lahko uporabljamo naslednje načine (Siebel, 2002):

- prenosni računalnik ali dlančnik z direktno brezžično povezavo s strežnikom v podjetju,
- prenosni računalnik ali dlančnik z občasno sinhronizacijo podatkov s strežnikom v podjetju,
- mobilni aparati z WAP povezavo s strežnikom v podjetju,
- mobilni aparati, ki prek SMS sporočil komunicirajo s strežnikom v podjetju in podobno.

1.6.3 Tehnologije in orodja v centrih za pomoč odjemalcem

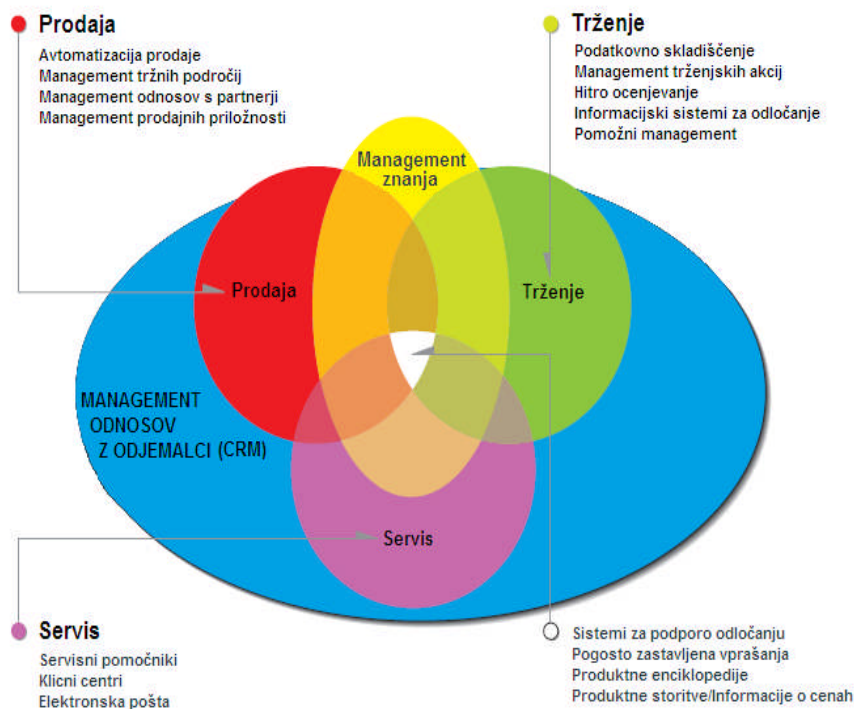
V to področje uvrščamo vsa orodja, ki omogočajo, da podjetje služi odjemalcem, ki jih že ima (Osterfelt, 2003). Centri za pomoč odjemalcem, kot so na primer klicni centri in kontaktni centri, so stična točka med odjemalci in podjetjem, zato morajo biti tesno povezani z orodji CRM sistema. Primer orodij so:

- Samopomoč preko spleta – preko spletnih portalov lahko odjemalcem ponudimo različne informacije in jim s tem omogočimo, da sami rešujejo težave s proizvodi ali storitvami podjetja, hkrati pa si lahko sami ogledajo ponudbo. Na ta način povečamo zadovoljstvo odjemalcev, podjetje pa dobiva manj klicev v klicni center, kar pomeni manjše stroške za infrastrukturo in zaposlene. Seveda pa mora biti pomoč na spletu zasnovana tako, da je hitro in tudi intuitivno dosegljiva, da je preprosta za uporabo in

da vsebuje iskane informacije. V nasprotnem primeru bodo rezultat nezadovoljni odjemalci ter izguba odjemalcev.

- Spremljanje naročil in odprava napak – predvsem distribucijska podjetja ponujajo na svojih spletnih portalih možnost spremljanja poteka in statusov naročil ter predvidenih datumov dostave. Nekatera podjetja omogočajo tudi spremljanje statusov odprave napak.
- Teleprodaja in telemarketing – kontaktni centri s svojimi agenti, telekomunikacijsko in informacijsko infrastrukturo izvajajo določene prodajne in trženjske aktivnosti. Te so predvsem:
 - telefonska prodaja,
 - trženjske akcije,
 - raziskave trga,
 - navzkrižna prodaja.
- Avtomatizacija servisa - najpomembnejša naloga kontaktnih centrov je reševanje problemov odjemalcev pri uporabi proizvodov in storitev, ki jih podjetje ponuja. V ta namen se uporabljajo orodja za avtomatizacijo servisnih storitev, ki naj bi čim hitreje in čim bolj učinkovito rešile problem tako, da pošljejo pravega človeka na pravo mesto ob pravem času.

Slika 3: Prikaz funkcionalnosti CRM sistema



Vir: R. Kunstelj, *Izbira informacijske rešitve za management odnosov s strankami*, 2006.

Na Sliki 3 so prikazane glavne funkcionalnosti CRM sistema. Orodje CRM pomaga pri razvoju vseh glavnih faz interakcijskega cikla z vidika optimizacije managementa odnosov z odjemalci, vključno z odjemalci, zaposlenimi in poslovnimi partnerji. To je skupna smernica vseh komponent rešitve CRM, ki jih bom predstavila v nadaljevanju.

1.7 Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost CRM z vidika geografske lokacije

IBM Business Consulting Services (LaValle, Scheld, 2004) je leta 2004 izvedla študijo, v kateri je sodelovalo 373 mednarodnih organizacij, od finančnih institucij, bank, podjetij s področja telekomunikacij, zdravstva, avtomobilske in letalske industrije in drugih. Namen je pokazati, kaj je potrebno za uspešen CRM in doseganje občutnega donosa na investicijo. Želeli so dobiti odgovor na vprašanje, kaj je bistveno za skoraj tri četrtine uspešnih CRM projektov na področju Amerike, Evrope in Azije.

Podjetja, ki so uspela z implementacijo rešitve CRM, so ocenila dejavnike, za katere verjamejo, da so potrebovali največ pozornosti in naporov, da so doprinesli k uspehu; te dejavnike so podjetja označila kot dejavnike uspeha. Dejavniki uspeha so med drugim tudi tisti, ki so kritični in predstavljajo tudi največji riziko za podjetje. Na primer management proračuna je v Ameriki prejel visoke ocene kot velik faktor uspeha, ki pa obenem predstavlja tudi visoko tveganje. Implementacija tehnološke opreme pa je prejela nizko oceno v Aziji, ker implementacija tehnologije v Aziji ne predstavlja resnega organizacijskega problema in je enostavno izvršena.

S študijo so ugotovili, da je potrebno področja razdeliti po prioritetah. Visoke ocene tveganja predstavljajo področja, ki jim je potrebno nameniti posebno pozornost z namenom narediti CRM uspešen. Pred vpeljavo rešitve CRM bi managerji morali ovrednotiti dejansko organizacijo njihovega podjetja in določiti, kateri so faktorji, ki veliko prispevajo k uspehu, in kateri so tisti, ki predstavljajo visoko tveganje.

V Tabeli 3 so prikazani in opisani faktorji, ki jih mora podjetje upoštevati za uspešno realizacijo CRM.

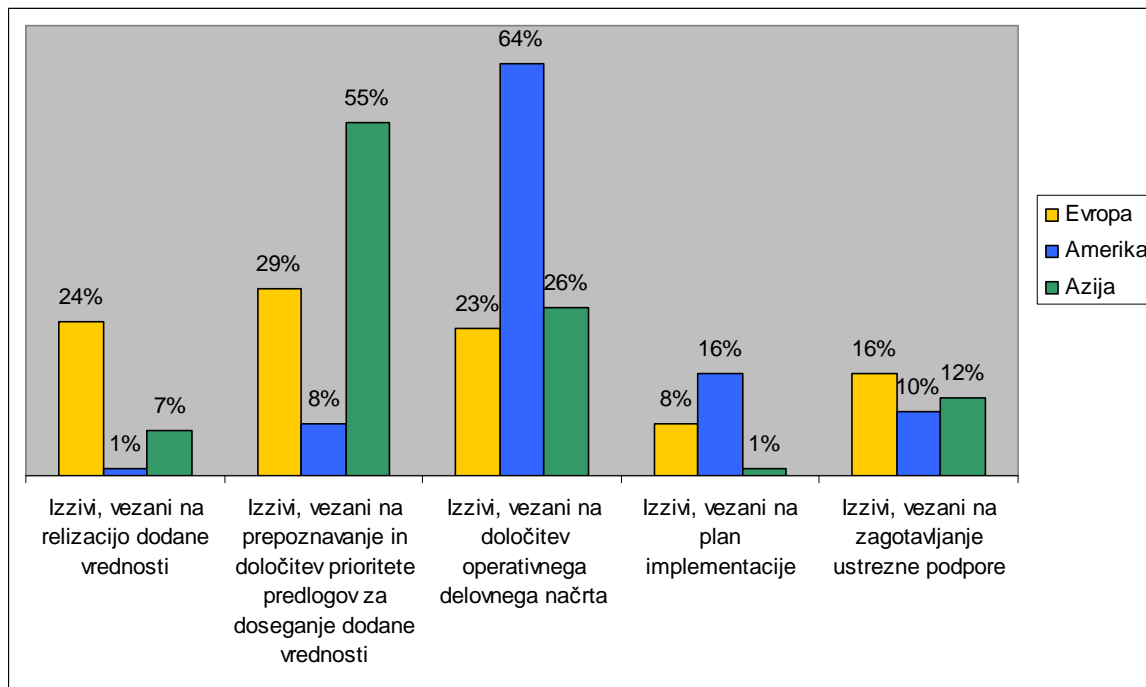
Tabela 3: Faktorji za uspešno izveden CRM

FAKTORJI USPEHA	OPIS
Realizacija dodane vrednosti CRM	Odgovor na vprašanje: »Zakaj smo se odločili za CRM?« S faktorjem dodane vrednosti management nadzoruje doseganje predvidenih koristi projekta, aktivno sodeluje pri novih predlogih in postavlja stroškovne meje za doseganje cilja.
Prepoznati in določiti prioritete predlogov za doseganje dodatne vrednosti	Določiti točne strategije, ki predstavljajo dodatno vrednost za delničarje, podjetje, odjemalce, zaposlene in partnerje. Prepoznati, katere ovire so pomembne za poslovni uspeh (konkurenca, finančni pritiski, nove priložnosti). Glavno je definirati, kakšna dodatna vrednost bo dosežena.
Določiti CRM operativni delovni načrt	Z določitvijo delovnega plana podjetje določi končno vizijo, ki jo želi doseči z implementacijo CRM.
Sestaviti večgeneracijski zemljevid in implementirati novo rešitev	Zemljevid predstavlja plan za realizacijo delovnega načrta. Večgeneracijski zemljevid definira CRM programe, ki pomagajo dosegati dodano vrednost in ROI in hkrati pomaga pri zasledovanju dolgoročni planov. Omogoča podjetjem, da realizirajo stalno vrednost, medtem ko pripravljajo potrebne spremembe za prihodnost.
Zgraditi podporo za vpeljani CRM in ostati na pravi poti s pomočjo odgovornosti, pravega vodenja in upravljanja sprememb	S podporo zagotoviti, da celotna organizacija ostane predana novemu projektu. Tukaj odgovorimo na vprašanje: »Ali so vsi predani in ali smo pripravljeni za učinkovito implementacijo?«. Zagotovitev podpore za CRM pomaga zagotoviti, da so CRM programi in transformacija vodeni proti cilju. Organizacijska podpora, medsebojno sodelovanje, podpora vodstva so pomembni faktorji uspeha.

Vir: S. LaValle in B. Scheld, *CRM done right: executive handbook for realizing the value of CRM*, 2004.

Raziskava je pokazala, da imajo različna geografska področja različna CRM tveganja in prioritete. Na Sliki 4 je prikazano, kako se prioritete razlikujejo med posameznimi področji.

Slika 4: Različna podjetja – različna geografska področja – različne prioritete



Vir: S. LaValle in B. Scheld, *CRM done right: executive handbook for realizing the value of CRM*, 2004.

Iz Slike 4 je razvidno, da se prioritete in pomembnost različnih faktorjev po posameznih področjih zelo razlikuje. Slika prikazuje, da v Ameriki glavni izziv predstavlja določitev operativnega delovnega načrta, kar pomeni, da mora podjetje na eni strani doseči skupen dogovor, kaj so glavni cilji, ki jih želijo doseči, na drugi strani pa je potrebno definirati pot za doseganje postavljenih ciljev. Na drugi strani pa v Ameriki izzivi, vezani na prepoznavanje in določitev predlog za doseganje dodane vrednosti, ne predstavljajo velikega izziva, kar pa ne moremo reči za Azijo. Za Evropo največji izziv predstavlja realizacija dodane vrednosti in prepoznavanje in določitev prioritet za nove predloge, s katerimi se lahko doseže dodana vrednost.

Iz Tabele 4 je razvidno, da se aktivnosti, ki doprinesejo k uspešnemu CRM, po geografskih lokacijah zelo razlikujejo. Aktivnosti, ki za določeno geografsko področje pomenijo velik delež na poti k uspehu, lahko za drugo geografsko področje predstavljajo neznamenat odstotek k doprinosu uspešnosti.

Tabela 4: Vpliv glavnih aktivnosti po geografskih področjih

GEOGRAFSKO PODROČJE (% uspešnih implementacij)	AMERIKA (79 %)	EVROPA (71 %)	AZIJA (73 %)
Največji izzivi za uspešen projekt CRM Predstavlja 70 – 74 % uspeha	<ul style="list-style-type: none"> - CRM strategija in ocena razvoja vrednosti rešitve - upravljanje proračuna - spremembe procesov - nadzor - upravljanje sprememb 	<ul style="list-style-type: none"> - zmožnosti in ocena tveganja - integracija podatkov o odjemalcih in lastništvo podatkov - spremembe procesov - postavitve prioritete podanih iniciativ - prilagoditev organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> - ocena delničarjev - CRM strategija in ocena razvoja vrednosti rešitve - spremembe procesov
Aktivnosti, ki pripomorejo k uspešnosti Predstavlja 23 – 27 % uspeha	<ul style="list-style-type: none"> - ocena delničarjev - prilagoditev organizacije - implementacija tehnologije - merljiv razvoj, poslovni primeri in ROI 	<ul style="list-style-type: none"> - analiza potreb odjemalcev - nadzor - upravljanje sprememb - implementacija tehnologije - merljiv razvoj - CRM strategija in ocena razvoja vrednosti rešitve 	<ul style="list-style-type: none"> - upravljanje sprememb - poslovni primeri in ROI - merljiv razvoj - nadzor - integracija podatkov o odjemalcih in lastništvo podatkov
Aktivnosti, ki najmanj doprinesejo k uspešnemu CRM Predstavlja 3 – 4 % uspeha	<ul style="list-style-type: none"> - postavitve prioritete podanih iniciativ - plan vpeljave projekta - integracija podatkov o odjemalcih - lastništvo podatkov - vpliv vodstva podjetja - analiza potreb odjemalcev - ocene zmožnosti in tveganja 	<ul style="list-style-type: none"> - upravljanje proračuna - ocena delničarjev - plan vpeljave projekta - poslovni primeri in ROI - vpliv vodstva podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> - prilagoditev organizacije - vpliv vodstva podjetja - upravljanje proračuna - ocene zmožnosti in tveganja - implementacija tehnologije - postavitve prioritete podanih iniciativ - plan vpeljave projekta - analiza potreb odjemalcev

Vir: S. LaValle in B. Scheld, *CRM done right: executive handbook for realizing the value of CRM*, 2004.

Omenili smo že, kako pomembno je, da podjetje zna pravilno določiti svoje cilje, določiti, kaj dejansko želi doseči z implementacijo CRM, postaviti mora pravilno organizacijsko strukturo, nuditi potrebno podporo in se držati postavljenih poti. Prišli pa smo do spoznanja, da tudi različna geografska lokacija vpliva na različne izzive, ki si jih podjetja postavijo pri implementaciji CRM. Vsako podjetje mora upoštevati svoje prednosti in slabosti in na podlagi teh spoznanj določiti pot, ki jih bo pripeljala do zelenega cilja.

2 VREDNOTENJE SISTEMOV ZA MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

Predstavila bom kritično točko, s katero se srečujejo podjetja, ki se odločajo za vpeljavo rešitve CRM v podjetje, in sicer kako oceniti donosnost investicije – ROI (return on investment). Sama naloga se na začetku ne zdi pretirano težka, vendar se pri raziskavi pojavi kar nekaj problemov, ki postavijo dodaten izziv pri iskanju odgovora. Na začetku se soočimo z izzivom, kako opredeliti meje CRM rešitve, nato je potrebno določiti, kaj sestavlja investicijo v CRM, tretji izziv predstavlja opredelitev, kaj dejansko lahko opredelimo kot donos v to investicijo, in nazadnje je potrebno določiti tudi časovno premico, na podlagi katere bomo definirali oceno.

Na začetku bom predstavila, kaj je že zapisano glede učinkovitosti vpeljave rešitve CRM, nato pa bom predstavila način, kako izračunati ROI za CRM z vidika stranke. Omenjeni pristop sledi stranki od začetnega kontakta, razvoja sodelovanja do vsakdanjega kontakta. Predstavljeni bodo predlogi, ki so produkt številnih raziskav in ki lahko pomagajo pri uspešni implementaciji in delovanju rešitve CRM.

Narejenih je bilo zelo malo raziskav, ki bi odgovorile na vprašanje, kakšna pa je donosnost investicije, ki jo je podjetje namenilo za CRM. Raziskovalna agencija META je izvedla intervjuje z 200 podjetji, ki poslujejo na globalni ravni, in ugotovila, da se kar 64 % anketiranih podjetij srečuje s pomanjkanjem tehnik za vrednotenje poslovne vrednosti rešitve CRM, manj kot 10 % pa ima primeren kazalec ROI za merjenje donosnosti CRM rešitve (Brown, 2000).

Dejstvo je, da je sam izračun ROI za CRM zelo težaven, saj je težko določiti meje CRM, prav tako sam projekt lahko traja več let, preden se zaključi. Poleg tega pa je potrebno upoštevati tudi, da ima CRM strateško, dejansko izvedbeno in analitično perspektivo, ki izračun ROI še dodatno otežijo.

2.1 Metode ocenjevanja

Z vidika podjetij so investicijske odločitve pomembne poslovne odločitve, saj bistveno določajo pogoje gospodarjenja v prihodnosti, in imajo dolgoročne posledice za nadaljnji razvoj in poslovanje podjetja. Glede na to, da gre pri investicijskih odločitvah praviloma za omejena finančna sredstva, je nujno potrebna skrbna proučitev vseh investicijskih različic, da bi preprečili oportunitetne izgube. Za primerjavo alternativnih investicijskih možnosti moramo zagotoviti medsebojno primerljivost vseh variant, metode ali merila, s katerimi jih ocenjujemo, pa morajo zagotoviti nedvoumne napotke pri izboru najprimernejše variante investicije. Pri ocenjevanju upravičenosti investicije imamo na voljo različne metode. Pri ocenjevanju moramo upoštevati večje število metod ocenjevanja (Lefley, 1999, str. 40). Metode delimo glede na vlogo časovne komponente na statične in

dinamične. Statične metode ne upoštevajo časa, medtem ko dinamične metode upoštevajo časovno komponento ter s tem omogoča primerljivost časovno različno razporejenih učinkov (Pučko & Rozman, 1992, str. 302).

2.1.1 Statični kriteriji investicijske odločitve

Statične metode se uporabljajo za izračun grobe ocene učinkovitosti investicije in običajno ne podajo zadovoljivih rezultatov za posamezno investicijo. So enostavne in zato se v praksi kljub številnim pomanjkljivostim uporabljajo, saj zadoščajo za primarno selekcijo med potencialnimi naložbami, s katero izločimo najslabše možnosti. Potrebno jih je jemati kot dopolnilno informacijo dinamičnih kazalcev (Lužnik & Križaj, 1991, str. 125). Najpogosteje uporabljeni statični metodi za ocenjevanje ekonomske upravičenosti investicije sta donosnost investicije in doba vračanja investicije (Brighman & Daves, 1994, str. 388).

Donosnost investicije

V praksi je donosnost investicije še vedno najpogosteje uporabljeno merilo investiranja, saj pokaže letni donos v odstotku od investiranega kapitala. Kazalec ima lahko več možnih oblik, najpogosteje ga opredelimo kot razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom in ga izrazimo v odstotkih (Lumby, 1994, str. 47).

$$\text{Donosnost (\%)} = \frac{\text{donos investicije}}{\text{vložena sredstva}} \times 100 \quad (1)$$

Pri upoštevanju letnega donosa upoštevamo investicijski dobiček, lahko pa upoštevamo tudi amortizacijo in obresti v primeru financiranja investicije s posojili. V števcu imamo običajno tri možnosti (Pučko & Rozman, 1992, str. 303):

- dobiček,
- dobiček in amortizacija,
- dobiček, amortizacija in obresti.

Slabost kazalca se kaže predvsem v tem, da ne upošteva časa donosov, saj je v primeru dveh investicij z enako donosnostjo za investitorja ugodnejša investicija, ki prinaša višje donose v začetnih letih. Prav tako vrednost kazalca temelji na računovodskem dobičku, namesto na denarnem toku, in tako ne upošteva skupnih donosov investicije in njihove časovne razporeditve. Donosnost je izražena relativno in ne pokaže prave slike o dejanski absolutni vrednosti investicije v primerjavi z alternativnimi investicijami (Lumby, 1994, str. 47).

Doba vračanja investicije

Doba vračanja je opredeljena kot čas, v katerem kumulativna neto prilivov finančnega toka (donosov) v času obratovanja naložbe doseže vsoto investicijskih stroškov in ne sme biti daljša od ekonomske dobe naložbe. Po tej metodi je najuspešnejša tista investicija, ki ima najkrajšo dobo vračanja. Ta metoda daje le odgovor na vprašanje, v kolikem času se bodo investirana sredstva povrnila, ne upošteva pa vseh donosov naložbe, niti časovne razporeditve donosov in investicijskih stroškov, zato investicije medsebojno niso primerljive (Lumby, 1994, str. 42–44).

2.1.2 Dinamični kazalci ocenjevanja investicije

Dinamični kazalci izboljšujejo ugotavljanje uspešnosti investicij, saj upoštevajo časovno komponento in tako odpravljajo slabosti statičnih kazalcev. Glavne prednosti dinamičnih kazalcev so torej te, da upoštevajo različno časovno vrednost donosov in investicijskih vlaganj in tako omogočijo njihovo primerljivost ter upoštevajo celotno življenjsko dobo investicije, torej vse donose in vložena sredstva skozi življenjsko dobo investicije.

Različno razporejeni donosi in investicijska vlaganja imajo v prihodnosti različno vrednost. V kolikor želimo primerjati različne investicijske možnosti, moramo vse bodoče denarne tokove diskontirati na sedanjo vrednost. Na metodi diskontiranja slonijo vsi dinamični kazalci, ki jih imenujemo tudi kazalci sedanje vrednosti. Diskontna stopnja je pri ocenjevanju učinkovitosti posameznih naložb zelo pomembna, saj z njo pretvorimo vse prihodnje prejemke in po potrebi tudi izdatke na sedanjo vrednost, torej na začetno leto nič. Tako bo donosnost investicije odvisna od celotnega pozitivnega denarnega toka, prevedenega na sedanjo vrednost, celotnega negativnega denarnega toka, prevedenega na sedanjo vrednost, diskontne stopnje, uporabljene za pretvorbo na sedanjo vrednost (Mramor, 1998, str. 21).

Najpogosteje uporabljeni dinamični kriteriji za ocenjevanje obravnavane investicije so (Brighman & Daves, 1994, str. 388):

- neto sedanja vrednost (NSV),
- notranja (interna) stopnja donosnosti (ISD),
- relativna neto sedanja vrednost (RNSV).

Neto sedanja vrednost

Najpomembnejši in najpogosteje uporabljeni kazalec je neto sedanja vrednost (NSV), ker upošteva časovno vrednost denarja, prihodnje finančne tokove in oportunitetne stroške denarja ter omogoča odločanje med dvema neodvisnima projektoma, ker sta neto sedanji vrednosti med seboj primerljivi. Metoda NSV temelji na diskontiranih denarnih tokovih in je razlika med diskontiranim tokom vseh prilivov in diskontiranim tokom vseh odlivov naložbe. Diskontna stopnja, s katero diskontiramo vse tokove, izraža časovne preference

med donosi in vlaganji v različnih časovnih obdobjih. Diskontna stopnja je v določeni meri subjektivna in odvisna od pričakovanega donosa lastnih vloženih sredstev ter višino bančne obrestne mere (Pučko & Rozman, 1992, str. 308).

$$NSV = \sum_{i=1}^n (D_i / (1+r)^i) - \sum_{i=1}^n (V_i / (1+r)^i) \quad (2)$$

kjer je:

NSV = neto sedanja vrednost

D_i = donos v i -tem obdobju, $i = 1, 2 \dots n$

V_i = vlaganja v i -tem obdobju, $i = 1, 2 \dots n$

r = diskontna stopnja

$1/(1+r)$ = diskontni faktor

n = ekonomska doba naložbe

Pozitivna neto sedanja vrednost pomeni, da sedanja vrednost celotnega pozitivnega toka prihodkov presega sedanjo vrednost celotnega negativnega toka stroškov oziroma da je razlika med vrednostjo proizvedenega ali ohranjenega bogastva in vrednostjo porabljenih sredstev pozitivna. Pomeni pa tudi, da je notranja donosnost investicije višja od diskontne stopnje. Naložbeno odločitev s pomočjo neto sedanje vrednosti vrednotimo na naslednji način (Pučko & Rozman, 1992, str. 308):

- če je $NPV > 0$, potem ima investicija dodano vrednost za investitorja in projekt bo lahko sprejet;
- če je $NPV < 0$, potem bo investicija znižala vrednost in projekt mora biti zavrnjen;
- če je $NPV = 0$, potem investicija nima dodane vrednosti in moramo biti indiferentni glede odločitve, ali sprejeti investicijo ali ne. Odločitev o projektu mora temeljiti na drugih kriterijih, kot je strateško pozicioniranje, ali ostalih faktorjih, ki niso vključeni v kalkulacijo in projekt mora biti zavrnjen.

V primeru več naložbenih možnosti izberemo tisto, ki ima najvišjo pozitivno neto sedanjo vrednost (Brigham & Daves, 2002, str. 378–379).

Potrebno je opozoriti, da uporaba kazalca NPV za ocenjevanje investicije ne vključuje nekaterih finančnih vidikov projekta, kot je na primer različna časovna razporejenost donosov različnih projektov. V primeru, da imata dva projekta enako NPV, ima en projekt lahko višje donose na začetku ekonomske dobe, drugi pa na koncu. To pomanjkljivost opravimo z upoštevanjem dobe vračanja vloženih sredstev. Investitorji se odločijo za projekte s pozitivno vrednostjo NSV, saj v tem primeru denarni tokovi ustvarjajo presežni donos (Brigham & Daves, 2002, str. 378–379).

Interna stopnja donosa

Notranja oziroma interna stopnja donosnosti (ISD) je diskonta stopnja, pri kateri je neto sedanja vrednost enaka nič oziroma tista diskonta stopnja, ki izenači sedanjo vrednost vlaganj in sedanjo vrednost donosov. Za razliko od neto sedanje vrednosti tu diskontne stopnje ne predpostavimo, ampak jo ugotavljamo (Pučko, Rozman, 1993, str. 313). Gre za postopek iteracije, ki ga ponavljamo, dokler neto sedanja vrednost ne doseže vrednosti nič.

Za izračun ISD uporabimo sledečo enačbo:

$$\sum_{i=1}^n (D_i / (1 + ISD)^i) - \sum_{i=1}^n (V_i / (1 + ISD)^i) = 0 \quad (3)$$

kjer je:

ISD = interna stopnja donosnosti

D_i = donos v i -tem obdobju, $i = 1, 2 \dots n$

V_i = vlaganja v i -tem obdobju, $i = 1, 2 \dots n$

n = ekonomska doba naložbe

Kazalec je priljubljen zaradi upoštevanja varnostne meje in vseh pričakovanih denarnih tokov projekta. Vendar lahko da več možnih rezultatov, kadar imamo izmenjujoče pozitivne in negativne neto denarne tokove od investicije. Je neustrezen kriterij pri medsebojno izključujočih projektih, ki se razlikujejo po obsegu in časovni razporeditvi denarnih tokov.

Ko imamo nabor alternativnih projektov z različnimi vrednostmi ISD, sprejmemo tiste, ki imajo ISD višjo od relevantne diskontne stopnje, in zavržemo tiste, pri katerih je ISD nižja (Buckley, 1998, str. 154–156).

Relativna neto sedanja vrednost

Relativna neto sedanja vrednost meri neto donos na enoto investicijskih stroškov. Izračuna se s pomočjo razmerja med neto sedanjo vrednostjo in sedanjo vrednostjo investicijskih stroškov. Sedanjo vrednost investicijskih stroškov izračunamo enako kot neto sedanjo vrednost. Projekt sprejmemo, če je kazalec večji od nič, in zavržemo, če je manjši od nič.

Z relativno sedanjo vrednostjo lahko ocenimo, kolikšen je znesek neto sedanje vrednosti na enoto investicijskega izdatka.

Relativna NSV je enaka $100 \cdot NSV / I$, pri čemer NSV predstavlja neto sedanja vrednost in I investicijske izdatke.

2.2 Izhodišča za merjenje donosnosti rešitve CRM v podjetju

Podjetja, ki uporabljajo CRM za podporo prodaji, trženju in storitvenim aktivnostim, poročajo o raznih prednostih, na primer večjem zadovoljstvu odjemalcev, večji lojalnosti odjemalcev, manjših stroških pridobitve novih odjemalcev, večjem prometu, ki ga opravijo zadovoljni odjemalci.

Na omenjeno temo je bilo narejenih kar nekaj raziskav, ki podpirajo omenjene rezultate. Reichheld in Sasser sta z raziskavo pokazala, da v primeru, da se sposobnost zadržati obstoječe odjemalce z vpeljavo CRM dvigne za 5 %, to pomeni, da podjetje lahko pričakuje povečanje dobička za 25 % do 85 % (Knowledgegerush, 2009). Vse to naj bi bilo posledica zmanjšanih stroškov, ki bi jih podjetje drugače namenilo za pridobitev podjetij, in dejstva, da so odjemalci v prvih letih ponavadi nedobičkonosni. Šele po nekaj letih poslovanja, ko se vrednost nabavnih transakcij veča, odjemalci postanejo dobičkonosni. Zato pridemo do pomembnega zaključka, da stranke ne moremo opredeliti glede na vsako posamezno transakcijo, v vsakem trenutku, ampak preko daljšega časovnega obdobja.

Na medorganizacijskem trgu, kjer je malo potencialnih odjemalcev, so stroški pridobitve novih podjetij veliki. Ocenjuje se, da so na primer trženjski stroški za ponovno pridobitev izgubljenega odjemalca več kot dvajsetkrat večji od stroškov, namenjenih za ohranitev odnosov z obstoječim odjemalcem (Ang & Buttle, 2009, str. 3).

Raziskave (Ang & Buttle, 2009, str. 5–8) so prav tako pokazale, da ni dovolj, da zmanjšanje nakupa odjemalcev analiziramo posamezno, ampak je bolj smiselno opazovati nakupno obnašanje več odjemalcev in na podlagi tega zaznati, kateri odjemalci so zmanjšali nakupe. Velikokrat je prav to signal, da lahko pride do zmanjšanja nakupa tudi drugih odjemalcev. V dvoletni raziskavi, ki je zajemala preko 16 različnih panog, so ugotovili, da sprememba nakupnih vzorcev podjetij, ki ima za posledico manjši obseg nakupov, povzroči veliko več škode v prihodku kot izpad kupne moči le enega odjemalca. Na primeru raziskave neke banke so ugotovili, da v primeru, ko 35 % odjemalcev zniža svoj proračun (manjšajo obseg poslovanja), to povzroči 24 % znižanje prihodka banke. Na drugi strani pa njihovo letno zmanjšanje števila odjemalcev za 10 % povzroči le 3 % padec v celotnem prihodku banke. Ta fenomen se je potrdil v 16 panogah. Če povzamemo, je bilo ugotovljeno, da je bolj smiselno redno spremljanje razvoja odjemalca, kot pa analiziranje vzroka, če že pride do izgube odjemalca (Ang & Buttle, 2009, str. 5–8).

Podatki o taktiki pridobivanja odjemalca, načini, kako odjemalca obdržati, in spremljanje strategij njenega razvoja so zapisani v bazi podatkov odjemalca. Poznavanje odjemalcev je kritično za delovanje CRM. Gensch, Aversa in Moore so leta 1990 pripravili raziskavo na medorganizacijskem trgu (Ang & Buttle, 2009, str. 5–8), v kateri so opredelili osem do deset atributov, ki jih odjemalci uporabljajo kot kriterij za izbiro dobaviteljev za industrijsko opremo. Nato so segmentirali bazo odjemalcev glede na različne kombinacije

kriterijev in ugotovili, da lahko iz tega izpeljejo štiri segmente (Ang & Buttle, 2009, str. 5–8):

- podjetju lojalni odjemalci,
- konkurenčni odjemalci,
- odjemalci, ki spreminjajo zvestobo,
- konkurenci zvesti odjemalci.

Podjetje se je nato usmerilo v podjetju zveste odjemalce in odjemalce, ki spreminjajo zvestobo, in so k njim pristopili s primernimi predlogi. Po enem letu se je prodaja povečala za 18 %, medtem ko je celotna panoga utrpela padec prodaje za 15 % (Ang & Buttle, 2009, str. 9–10).

Vpeljava CRM pripomore k izboljšanju managerske učinkovitosti v podjetju predvsem na pomembnih področjih pri pridobivanju odjemalcev, razvoja odjemalcev in ohranjanja odjemalcev. Kakšni pa so indici, da ima CRM pomemben vpliv na celotno delovanje podjetja? Na kratko, ali CRM pripomore k povečanju obsega prodaje v podjetju?

Kljub temu da se podjetje odloči za CRM kot osnovno poslovno strategijo, pa je težko verjetno, da bi konkurenčno in interno okolje ostalo konstantno naslednjih pet let in da bi lahko na tej podlagi ocenili, ali je bil res samo CRM tisti, ki je povečal uspešnost podjetja.

Royal Bank of Canada (RBC) je primer podjetja, ki je prejelo prvo mednarodno nagrado za CRM odličnost v velikih podjetjih. RBC je začelo z vpeljavo rešitve CRM 1995, v celoten projekt pa so investirali preko 100 milijonov dolarjev. Danes direktor, ki je odgovoren za CRM v banki zatrjuje, da CRM zanje ni več program, ampak njihova glavna strategija. Rast prihodkov letno znaša od 10 % do 15 %, rast donosa pa 25 %. Prepričan je, da jim CRM plačuje v obrokih, saj jim omogoča rast prihodkov in istočasno omogoča velike prihranke. RBC se lahko pohvali tudi z veliko stopnjo ohranjanja odjemalcev in to v industriji, za katero je značilno, da 22 % komercialnih odjemalcev zamenja banko vsakih pet let (Ang & Buttle, 2009 str. 10–15).

Torej, če CRM prispeva k uspešnosti podjetja, kaj lahko naredijo podjetja, da ugotovijo, kolikšen je prispevek? Kako lahko izmerijo ROI za CRM?

V povezavi s CRM je ta preprosti izračun ROI otežen s štirimi dejavniki:

- definiranje mej CRM,
- določanje, kaj definira investicijo v CRM,
- odločitev, kaj šteje kot vračilo/donos na to investicijo,
- definiranje časovne premice, znotraj katere bomo izvedli oceno.

V nadaljevanju si bomo ogledali vsakega od teh dejavnikov.

2.2.1 Dejavnik 1: Definiranje mej CRM

Različne institucije, ki se zanimajo za CRM, imajo različne razlage, kaj CRM pravzaprav je. Tehnološka podjetja želijo prodati programske rešitve strankam, svetovalci želijo zaslužiti pri svetovanju, kako s pomočjo CRM oblikovati močno podjetje, stranke pa večinoma želijo pridobiti na obeh straneh, zmanjšati stroške in povečati prihodke.

Z vidika teh različnih perspektiv je smiselno pripraviti koncept CRM na treh nivojih: strateški, operativni in analitični. Omenjene nivoje sem natančno že opredelila, v nadaljevanju predstavljam kratek povzetek.

Na strateškem nivoju CRM predstavlja osnovno poslovno strategijo. Kot taka tekmuje proti ostalim možnim poslovnim strategijam. Kotler (2003) je govoril o tem, da so podjetja produktno, proizvodno, prodajno ali trženjsko usmerjena. CRM bi lahko opredelili bolj kot usmerjenega v odjemalce ali trženjsko usmerjenega. Ostale strategije bi bile bolj primerne v različnih pogojih ekonomskega in trženjskega razvoja. Na primer ko so se mednarodna podjetja med seboj povezovala in iskala možnosti generiranja premoženja, so se ponavadi odločila za proizvodno orientirane pristope. Cilj tega pristopa je cenovna konkurenčnost, ki bazira na nizkih stroških proizvodnje. Podobno je pri razvitih gospodarstvih, ko se novi trg združujejo med seboj, se podjetja ponavadi odločijo za prodajno orientiran pristop, kar se je npr. dogajalo v evropski mobilni telefoniji sredi devetdesetih (Ang & Buttle, 2009, str. 10–15).

Na operativnem nivoju se CRM ukvarja predvsem z avtomatizacijo delov podjetja. Dobavitelji rešitev CRM so razvili produkt, ki omogoča avtomatizacijo prodaje, trženja in storitvenih funkcionalnosti. Glavna gonilna sila CRM implementacij je integracija. Prej je bilo za podjetja običajno, da so imela eno ali nekaj poti za dostop na trge, zdaj pa je popolnoma običajno, da jih imajo več. Na medorganizacijskih trgih so se poti celo multiplicirale: distributerji, katalogi, on-line, elektronske menjave/dražbe, direktna prodaja. Pod takimi pogoji je bil velik izziv razviti programsko rešitev, ki bo omogočala enoten pregled odjemalcev z uporabo podatkov iz več kanalov. Izziv, ki ga je bilo težko povezati z informacijsko tehnologijo. Večina projektov CRM vsebuje tudi veliko manjših, vendar prav tako zelo pomembnih projektov, kot so na primer sistemska integracija, povečanje kvalitete podatkov, prestrukturiranje procesov, analiza podatkov, trženjska segmentacija. Vpeljava projekta CRM zahteva sposobne projektne managerje.

Na analitičnem nivoju se CRM usmeri na uporabo podatkov odjemalcev za namene natančno usmerjenih prodajnih in trženjskih akcij. Analitična orodja, kot drevo odločitve, mreže in grozdenje, se uporabljajo z namenom izboljšanja vplivanja in učinkovitosti pri pridobivanju odjemalcev, razvoju odjemalcev in pri strategijah ohranjanja obstoječih odjemalcev.

Zaključim lahko s sledečo definicijo, ki odseva vse tri perspektive: CRM je osnovna poslovna strategija, ki integrira interne procese in funkcionalnosti in eksterne poslovne mreže z namenom kreiranja in doprinosu vrednosti za ključne odjemalce. Omogočen je z informacijsko tehnologijo in temelji na visoko kvalitetnih podatkih o odjemalcih.

2.2.2 Dejavnik 2: Določanje, kaj definira investicijo v CRM

Na samem začetku je potrebno izpostaviti, da velikokrat, ko govorimo o uvedbi CRM sistema, govorimo o investiciji v tehnologijo. Implementacija večine projektov CRM v velikih podjetjih lahko traja tudi več let. Na začetku je investicija v tehnologijo velik zalogaj, vendar je ugotovljeno, da v celotni fazi izpeljave projekta stroški tehnologije predstavljajo le tretjino ali petino vseh stroškov.

Ostali stroški so povezani z ostalima dvema glavnima elementoma CRM strategije: ljudje in procesi. V nekaterih primerih je ljudi potrebno prešolati ali preusmeriti; potrebno je prerazporediti kadre. Potrebna je pomoč svetovalcev, ki izvajajo projekte, kot na primer systemska integracija in skladiščenje podatkov. Potrebno je redefinirati procese, mogoče je potrebno prilagoditi organizacijo.

2.2.3 Dejavnik 3: Odločitev, kaj šteje kot vračilo/donos na to investicijo

Pri klasični ROI formuli je vračilo/donos definiran kot dobiček. Vendar, kot smo že izpostavili, je zasledovanje posledic dobička kot posledica investicije v CRM na nivoju strateškega nivoja analize izredno težko, če ne že kar nemogoče. Ostali dejavniki, kot so učinkovitost distribucije, podoba znamke ali sloves podjetja, pa so prav tako pomembne determinante pri prodaji in dobičkonosnosti.

Na operativnem nivoju pa je velikokrat možno definirati uporabne meritve delovanja CRM. Eno izmed podjetij, ki je bilo tudi CRM Industry Awards finalist, je zelo uspešno avtomatiziralo poslovanje z odjemalci (Ang & Buttle, 2009, str. 9). Napake in potencialne nezgode na strankinem sistemu ali mreži so avtomatično zaznane. Strankina tehnološka oprema omogoča avtomatično klicanje podporne službe (24/7), kjer zaposleni raziščejo napake s povratnim klicem v sistem. 90 % klicev rešijo z oddaljenim dostopom, ne da bi stranke sploh vedele za problem. Za učinkovito delovanje CRM sistema uporabljajo številne matrike klicnih centrov: koliko časa stranke čakajo na sprejem klica, po kolikem času stranke odložijo telefon, čas trajanja klica, rešitve po prvem klicu, odzivni čas in čas rešitve.

Podjetje, ki se ukvarja s kataloško prodajo, je leta 1998 izvedlo eksperiment pri pridobivanju novih odjemalcev. Raziskava je pokazala, da je trgovanje s pomočjo rešitve CRM veliko bolj uspešno kot klasično trgovanje preko direktne pošte. Poleg tega pa so se

pri trgovanju s CRM pojavile še dodatne ugodnosti, kot je prikazano v Tabeli 5 (Ang & Buttle, 2009, str. 9).

Tabela 5: Uspešnost CRM akcij

	CRM AKCIJA	KLASIČNA DIREKTNA POŠTA
Število poslanih katalogov	1.000	5.000
Strošek poštne	3.000 GBP (3.410 EUR) ¹	15.000 GBP (17.050 EUR)
Novo pridobljeni odjemalci v letu 1998	65	45
Stopnja konverzije (nove stranke)	6,5 %	0,09 %
Začetna prodaja (na novo pridobljenega naročnika)	180 GBP (205 EUR)	120 GBP (135 EUR)
Celoten začetni prihodek	11.700 GBP (13.295 EUR)	5.400 GBP (6.135 EUR)
Stroški pridobitve novega odjemalca (na odjemalca)	46,15 GBP (52,44 EUR)	333,33 GBP (378,78 EUR)
Povprečna prodaja na naročnika 1998 – 2001	7.500 GBP (8.520 EUR)	2.200 GBP (2.500 EUR)
3-letna marža (40 %)	3.000 GBP (3.410 EUR)	880 GBP (1.000 EUR)
1998 odjemalci še vedno dejavni v letu 2001	80 %	35 %

Legenda:

(1) Preračunano po tečajnici Banke Slovenije – referenčni tečaj ECB, veljavni na dan 16.04.2010.

Vir: L. Ang in A.F. Buttle, ROI on CRM: A customer-journey approach, 2009.

Na analitičnem nivoju CRM omogoči podjetjem, da izpeljejo ambiciozne eksperimentalne programe z namenom, da ugotovijo, kakšne morajo biti akcije in dogodki, ki bodo v veliko pomoč pri pridobivanju novih odjemalcev, njihovem razvoju in ohranjanju.

Poleg opredelitve donosa z vidika strateškega, operativnega in analitičnega vidika je pomemben še en pristop, ki pa omogoča merjenje uspešnosti CRM z vidika stranke. Na tem nivoju imamo dva tipa merjenj – indikatorje, ki so vezani na merljive dejavnike, in indikatorje, ki so vezani na nemerljive dejavnike. Primeri prvega indikatorja so na primer številni novo pridobljeni odjemalci, povprečni porabljeni stroški za novo pridobljene odjemalce, pritožbe odjemalcev. Primeri za drug indikator pa zajemajo predvsem zadovoljstvo odjemalcev, namene nakupov, voljo odjemalcev za priporočila drugim odjemalcem. Problem, ki se pojavi pri vseh teh kazalcih, ki so vezani na odjemalce, predvsem pri nemerljivih dejavnikih, je težko določljiv doprinos pri finančnih izkazih. Na primer, rečeno je, da ohranjanje odjemalcev večja dobičkonosnost podjetja, vendar ker je to

težko dokazljivo, nekateri menijo, da gre za zavajanje. Boljši kazalnik, bi bil merjenje sprememb v strankinem namenjanju sredstev za nakup. Fornell (2001) se ne strinja z zgoraj omenjenim in je prepričan, da je glavni indikator zadovoljstvo odjemalca. Prednost vseh teh indikatorjev, ki so vezani na odjemalce, v nasprotju s finančnimi je, da bolj ustrezajo filozofiji CRM.

Delovanje CRM bi lahko ocenili s pomočjo naslednjih indikatorjev (Kaplan in Norton, 1996, str. 15):

- finančni indikatorji, kot so na primer donos na sredstva, EBIT in dobiček iz prodaje;
- indikatorji, vezani na stranke, kot na primer število odjemalcev, povprečna vrednost odjemalcev, zadovoljstvo odjemalcev, ohranjanje odjemalcev, delež odjemalcev v porabljenih sredstvih;
- rezultati procesov, kot so na primer, stroški pridobitve odjemalcev, hitrost dostopa na nove trge, reševanje pritožb;
- indikatorji, vezani na ljudi, kot so odstotek dodatnih šolanj, zadovoljstvo zaposlenih, stopnja ohranjanja zaposlenih, predlogi na zaposlenega.

Predvideva se, da prihaja do povezave vzrok – učinek na podlagi finančnih rezultatov, rezultatov strank, rezultatov procesov in ljudi. Mogoče je težko povezati finančne rezultate s CRM investicijo na strateškem nivoju, vendar je veliko lažje vzpostaviti povezavo med stranko, procesom, ljudmi in rezultatom delovanja CRM na operativnem in analitičnem nivoju.

2.2.4 Dejavnik 4: Definiranje časovne premice, znotraj katere bomo izvedli oceno

Kot smo že omenili, implementacija CRM lahko traja več let, tudi do pet let in več. V tem času se lahko spremeni konkurenčno okolje, spremeni pa se lahko vodstvena struktura, ki se je odločila za vpeljavo CRM. Odločitev za merjenje delovanja CRM preko daljšega časovnega obdobja ni smiselna, predvsem kjer imajo splošne poslovne turbulence velik vpliv na poslovanje podjetja. Na primer podjetje, ki se je odločilo za implementacijo CRM v fazi rasti podjetja, ne more z gotovostjo vedeti, ali je bil CRM tisti, ki je pripomogel k dobrim rezultatom.

Določitev najprimernejšega časa za ocenjevanje CRM je odvisna od stanja zrelosti CRM znotraj podjetja. Bolj kot je podjetje odmaknjeno od optimalnega stanja dobrih odnosov z odjemalci, dlje časa bo trajalo, preden se bodo videli donosi vpeljave CRM. Za operativno orientirano podjetje je manj verjetno, da bo videlo bistvene donose implementacije CRM, kot za podjetje, ki že razpolaga s pomembnim poznavanjem odjemalcev.

Ali obstaja dobro pravilo, ki bi omogočilo ocenjevanje CRM implementacij? Mnenje je, da naj bi se uporabila časovna premica treh let in minimalno 18 mesecev za primerno oceno

(Ang & Buttle, 2009, str. 9). Predlog je osnovan na spoznanju, da povračilna doba v manjših podjetjih le malo prispeva pred tretjim letom vpeljave CRM.

Medtem ko je časovna premica med 18 meseci in tremi leti uporabno vodilo, je za managerje pomembno, da se zavedajo še ostalih faktorjev, ki lahko vplivajo na določitev primernega časovnega obdobja. Na primer en izmed glavnih problemov pri vpeljavi CRM je težava pri spreminjanju obstoječih procesov in človeškega obnašanja. Pri vpeljavi CRM je velikokrat potrebno spremeniti poslovanje, da se prilagodi novemu segmentiranju odjemalcev, načinu pridobivanja novih odjemalcev in spremembam obstoječih; zaposleni se bodo morali priučiti, kako kontaktirati odjemalce, kako prepoznati nove poslovne priložnosti in kako ravnati s pritožbami odjemalcev. Ti procesi ponavadi zahtevajo spremembo kulture podjetja in prešolanje ali celo zaposlovanje novih zaposlenih. Bolj kot je potrebno spremeniti poslovni proces, dlje časa bo trajalo, preden se bodo pokazale prednosti vpeljave CRM v podjetje.

3 MERJENJE DONOSNOSTI S PRISTOPOM POPOTOVANJE ODJEMALCA

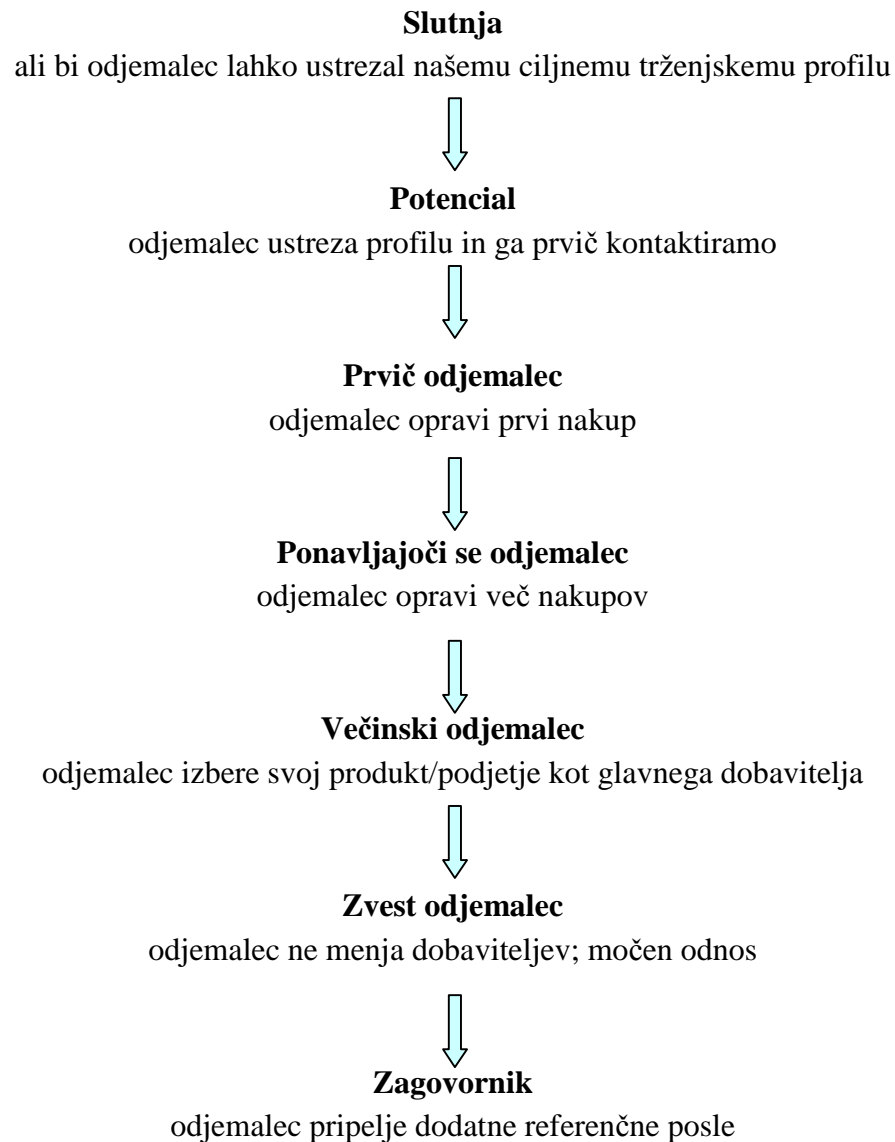
Kot smo videli, se pri izračunu ROI soočamo z različnimi elementi komplikacije in zato vse bolj jasno postane, da potrebujemo teoretični okvir in koncept, s katerim bomo premagali zgoraj omenjene štiri probleme. Rešitev lahko predstavlja merjenje donosnosti s pristopom popotovanje odjemalca (angl. *Customer Journey Approach*).

3.1 Koncept popotovanje odjemalca

S pomočjo pristopa popotovanje odjemalca lahko ugotovimo, kakšno je delovanje CRM sistema. S popotovanjem stranke imam v mislih odjemalčevo tranzicijo iz nikoli – odjemalec v vedno – odjemalec. Proces je opisalo že več strokovnjakov (Ang & Buttle, 2009, str. 12), poimenovali so ga na primer »strankine stopnice« ali »lestev«. Na tem potovanju se vrednost odjemalca spremeni.

Celotno potovanje lahko razdelimo na sedem stopenj, kot je prikazano na Sliki 5.

Slika 5: Sedem stopenj popotovanja odjemalca



Vir: L. Ang in A.F. Buttle, *A customer-journey approach*, 2009, str. 12.

Z vidika podjetja je popotovanje omogočeno s štirimi kritičnimi CRM kompetencami:

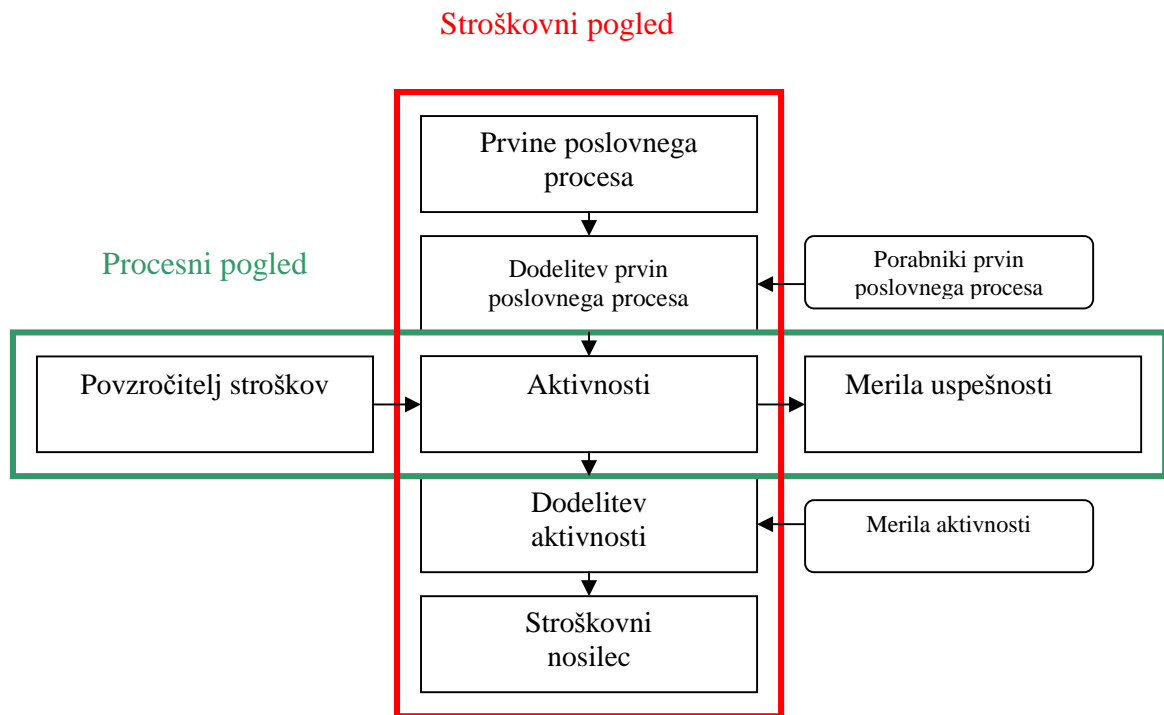
- pridobivanje in uporabljanje znanja o odjemalcih,
- sposobnost pridobivanja odjemalcev,
- sposobnost razvoja odjemalcev,
- sposobnost ohranjanja odjemalcev.

3.2 Razporejanje stroškov po aktivnostih (Activity Based Costing – ABC), izvedenih v procesu popotovanje odjemalca

Poleg merjenja donosnosti s pristopom popotovanja odjemalca lahko za merjenje donosnosti uporabimo tudi metodo razporejanja stroškov po aktivnostih (ABC metoda). Bistvo ABC metode je, da ugotavljamo stroške po posameznih aktivnostih poslovnega procesa in s pomočjo meril te stroške razporejamo na stroškovne nosilce. Osnovna ideja ABC metode je, da so aktivnosti tiste, ki izrabljajo prvine poslovnega procesa v podjetju in povzročajo stroške, proizvodi in storitve pa so le uporabniki teh aktivnosti. Za uvedbo ABC metode v prakso mora podjetje najprej opredeliti aktivnosti in nato še stroške, ki se nanašajo na posamezne aktivnosti. Podjetje mora celotne stroške razdeliti na neposredne stroške, spremenljive posredne stroške in stalne posredne stroške. Ta metoda se ukvarja predvsem s spremenljivimi posrednimi stroški. Zato se mora podjetje odločiti o načinu razporejanja stroškov, ki jih posameznih aktivnostim ni mogoče dodeliti neposredno (Tekavčič, 1997).

Poslovne prvine so ekonomski elementi, ki so povezani z izvajanjem aktivnosti, in so torej vir stroškov. Porabnik prvine poslovnega procesa (angl. *Resource driver*) je merilo o obsegu poslovnih prvin, porabljenih pri izvajanju aktivnosti. Primer porabnika prvine poslovnega procesa je odstotek prostora v kvadratnih metrih, ki ga zavzema posamezna aktivnost. Aktivnosti so procesi in postopki, ki so potrebni zato, da se proizvedejo proizvodi in storitve. Aktivnosti so povzročiteljice stroškov (angl. *Cost drivers*). Povzročitelj stroškov je katerikoli faktor, ki povzroči spremembo v stroških aktivnosti. Aktivnosti so lahko tudi povzročitelji stroškov za druge aktivnosti. Na spremembo v stroških aktivnosti lahko vplivajo zunanji in notranji dejavniki. Na zunanje dejavnike organizacija na kratek rok nima vpliva in je ne more nadzirati (npr. zakonske zahteve, gospodarski dogodki, ...). Ravno obratno velja za notranje dejavnike, saj jih organizacija na kratek in srednji rok lahko nadzoruje. Omejitev enega povzročitelja stroška lahko izboljša mnogo aktivnosti. Razporejanje stroškov poteka na podlagi meril aktivnosti (angl. *Cost measures*) (Tekavčič, 1997). Merilo aktivnosti pove, katera aktivnost in v kakšnem obsegu je bila uporabljena za posamezen stroškovni nosilec. Aktivnosti, ki jih je mogoče izmeriti z enim merilom aktivnosti, sestavljajo stroškovni center (angl. *Cost center*), pri čemer so stroškovni centri center za razporejanje stroškov na posamezne stroškovne nosilce (angl. *Cost objects*). Merilo uspešnosti izvajanja (angl. *Performance measure*) pove, če je bila v izvajanju poslovnega procesa posamezna aktivnost izvedena uspešno. Vključuje mero uspešnosti aktivnosti, čas, potreben za izvedbo aktivnosti, in kakovost opravljenega dela. Obstajajo štiri merila uspešnosti aktivnosti: produktivnost, kakovost, trajanje cikla aktivnosti ali poslovnega procesa in zadovoljstvo odjemalcev (Drčar, 2004).

Slika 6: Osnovni model ABC metode



Vir: P. B.B. Turney, *Activity based costing: The Performance Breakthrough*, 1996.

Za merjenje ROI je pomembna izmera stroškov, ki izvirajo iz aktivnosti, ki se dogajajo na vsakem koraku popotovanja. Z drugimi besedami, želeli bi zajeti tako prihodke kot tudi odhodke za stranko/segment/skupino v popotovanju od »slutnje« do »zagovornika«. To bi pomenilo, da mora biti podjetje sposobno slediti stroškom pridobitve odjemalca, razvoja in ohranjanja stranke/segmenta/skupine. To pomeni, da morajo stranke premisliti, katere postavke prodaje, trženja in storitvenih stroškov so povezane z določenimi rezultati – pridobitev, razvoj ali ohranjanje. Prav tako je pomembno slediti prihodkom in jih povezati z istimi viri. Podatki bodo omogočili bolj jasno sliko o tem, kako učinkovita je bila vpeljava CRM.

Menim, da je pristop s popotovanjem odjemalca bolj primeren za oceno delovanja CRM iz naslednjih razlogov:

- Te štiri komponente CRM so pomembne pri samih poslovnih procesih. Vrednost stranke ni v donosu, ki izvira iz posamezne transakcije, ampak v vrednosti vseh prihodnjih donosov, ustvarjenih v življenjski dobi vseh nakupov.
- Proces popotovanja je enostaven in razumljiv.
- Obstaja možnost sledenja stopnje upadanja (in s tem vrednosti), ko se skupine strank premikajo iz ene stopnje v drugo.
- To so dostopne točke za kratkoročna merjenja in dajo jasne rezultate delovanja CRM sistema.

Potrebno pa je tudi poudariti, da so pridobivanje, razvoj in strategija ohranjanja odjemalcev povezani z določenimi stroški. Vsi ti koraki pa zahtevajo vire, ki jih mora zagotoviti podjetje. Odjemalec, ki pokliče kontaktni center, da bi dobil odgovor na vprašanje, ki se nahaja v rubriki FAQ na internetni strani podjetja, se lahko izkaže za nedonosnega kljub temu, da drugače ustvari visoko maržo pri nakupih, ki jih opravlja. Podobno bi lahko rekli za primer velikega odjemalca, ki zahteva dobavo v pravem trenutku (angl. *just-in-time*) in prilagojen produkt, nato pa si pridobi visok popust. V študiji, kjer so preučevali področje medorganizacijskih trgov v prehranbeni distribuciji, so Niraj, Grupta in Narasimhan (2001) ugotovili, da velika podjetja niso vedno najbolj dobičkonosna, kljub temu da prispevajo skoraj 79 % prodaje.

3.3 Predlogi za raziskavo pri pristopu popotovanje odjemalca

Veliko predlogov za raziskavo se poraja pri pristopu popotovanja stranke. Poskušala bom razložiti, kako različni predlogi vplivajo na poslovno delovanje. To naj bi pripeljalo do boljšega poznavanja več dejavnikov, ki vplivajo na ROI v kontekstu vpeljave CRM. Če povzamem, vidik odjemalčevega popotovanja z vidika ROI prikazuje dober način, kako oceniti CRM investicijo. Pri tem pristopu je potrebno z vidika stranke (s pomočjo pridobivanja in uporabe znanja strank) pregledati, ali je bilo narejenih kaj konkretnih sprememb pri pridobivanju odjemalcev, razvoju odjemalcev in ohranjanju odjemalcev. Ti podatki bodo zagotovili razumevanje dobičkonosnosti odjemalca/segmenta/skupine. Model popotovanja omogoča okvir z jasnimi kriteriji (kot na primer stroški pridobivanja odjemalcev, delež odjemalčevih nakupov, stopnja ohranjanja odjemalcev) tako, da management enostavno lahko določi povezavo med rezultatom popotovanja in poslovno učinkovitostjo. V Tabeli 6 sem prikazala in opisala predloge za raziskavo pri pristopu popotovanje odjemalca (Ang & Buttle, 2009, str. 14–20).

Tabela 6: Predlogi za raziskavo pri pristopu popotovanje odjemalca

ŠT. PREDLOGA	OPIS PREDLOGA
Predlog 1	Podjetja, ki sledijo maržam in stroškom, ko se odjemalci premikajo skozi popotovanje, bodo dosegla boljše poslovne rezultate kot podjetja, ki teh podatkov ne sledijo.
Predlog 2	Podjetja, ki upravljajo z vrednostjo posameznega odjemalca/segmenta/skupine, ko le-ti napredujejo skozi faze popotovanja, imajo boljše poslovne rezultate kot podjetja, ki teh podatkov ne preverjajo. Opisani predlog je odvisen od veliko dejavnikov. Razumevanje vrednosti posameznih odjemalcev/segmentov/skupin je samo začetek.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Za učinkovit CRM mora podjetje še vedno dobro načrtovati, postaviti ustrezne cilje in zagotoviti primerne odzive skupine, ki vpeljuje sistem.
Predlog 3	Podjetja, ki imajo točno določene plane za pridobivanje novih odjemalcev, razvoj in ohranjanje odjemalcev, bodo dosegla boljše rezultate.
Predlog 4	Podjetja, ki imajo v svojih vrstah usposobljene ljudi, ki se posvečajo odjemalcem preko njihovega popotovanja, bodo dosegla boljše poslovne rezultate kot podjetja, katerih ljudje ne dosegajo visoke usposobljenosti.
Predlog 5	Podjetja, ki veliko vlagajo v spodbude zaposlenih za doseganje specifičnih ciljev pri pridobivanju, razvoju in ohranjanju, bodo dosegla boljše rezultate. Vsako podjetje bi moralo vložiti vsaj toliko, da bi razumeli svoje odjemalce, saj je poznavanje odjemalcev osnova vseh intelektualnih CRM aktivnosti. Brez poznavanja strank bodo podjetja zelo verjetno manj učinkovita v pridobivanju odjemalcev in prav tako bodo težko določila jasne cilje, kako obdržati odjemalce. Brez poznavanja odjemalcev podjetja ne morejo ustrezno preizkušati novih ponudb, ki bi lahko drugače povečale prihodke. To nas pripelje do predlogov, navedenih v nadaljevanju.
Predlog 6	Pridobivanje novih odjemalcev je bolj uspešno, kadar imajo podjetja boljši vpogled v nakupne navade odjemalcev.
Predlog 7	Ohranjanje odjemalcev se bo izboljšalo, če podjetje razume spreminjajočo se naklonjenost svojih odjemalcev.
Predlog 8	Ohranjanje odjemalcev bo boljše pri podjetjih, ki spremljajo trende v odjemalčevi porabi.
Predlog 9	Podjetja, ki eksperimentirajo z novo ponudbo za obstoječe odjemalce, bodo deležna boljših rezultatov kot podjetja, ki tega ne naredijo. Nevarnost pri ocenjevanju investicije v CRM je enačenje z investicijo v IT. To bi lahko zavedlo management, da bi verjeli, da je z implementacijo programske opreme uspeh zagotovljen. Menim, da je eden izmed razlogov, zakaj je uvedba CRM neuspešna, prav nerazumevanje vpliva organizacijske kulture na implementacijo sistema. Podjetja, ki so osredotočena na operativno popolnost, nižanje stroškov ali so zelo prodajno orientirana, bodo ugotovila, da investicija v CRM malo doprinese k njihovim ciljem. CRM se obnese bolje v podjetjih, ki so že sedaj naklonjena dobrim odnosom z odjemalci. Če sem omenila, da mora implementacija CRM upoštevati

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	<p>organizacijsko kulturo, potem je potrebno omeniti, da je prav tako pomembno tudi vodstvo podjetja. Prav vrhnji management ima moč spreminjati organizacijsko strukturo in moč nagrajevanja in kaznovanja z namenom, da se potrebne spremembe izvedejo hitro in učinkovito. Vsaj oni morajo razumeti organizacijsko implikacijo CRM sistema, morajo se zavedati šibkih točk podjetja in morajo imeti moč za vpeljavo kulturnih sprememb <i>pred</i> vpeljavo CRM sistema. To pa nas pripelje do naslednjih predlogov.</p>
Predlog 10	<p>Bolj kot glavni management razume pomembnost prilagajanja podjetja pri vpeljavi CRM, večji bo uspeh vpeljave.</p>
Predlog 11	<p>Podjetja, ki imajo dobro razvito kulturo odnosov z odjemalci, imajo več možnosti za uspeh pri implementaciji rešitve CRM.</p>
Predlog 12	<p>Pobude, ki pridejo s strani informatikov, imajo manj možnosti za uspeh kot tiste, ki pridejo s strani trženja, prodaje in splošnega managementa. Pomembna je tudi povezanost med pridobitvijo, razvojem in ohranjanjem odjemalcev. Na primer če podjetje težko obdrži svoje odjemalce, potem tudi s hitrim pridobivanjem novih odjemalcev ne morejo doseči velikega donosa. Podobno lahko rečemo, da če kljub uspešnemu pridobivanju novih odjemalcev podjetje ne zagotavlja tudi njihovega razvoja, potem lahko konča s številnimi odjemalci, katerih vrednost je premajhna (vzrok je na primer premalo prodajnih in podpornih aktivnosti, ki bi negovale obstoječe odjemalce in jih s tem pripeljale do večjega obsega naročil). Lahko pa je značilno tudi obratno. Če podjetja previdno optimizirajo odjemalce, ko se gibajo po fazah popotovanja (npr. olajšajo prehode med posameznimi fazami), to lahko pripelje podjetje do ugodnosti, dobička, ki je lahko veliko večji, kot bi bil drugače.</p>
Predlog 13	<p>Podjetja, ki prevzamejo voden pristop »strankinega popotovanja« pri implementaciji CRM, imajo več možnosti za večji poslovni uspeh.</p>
Predlog 14	<p>Bolj ko je potrebno spremeniti poslovni proces, dalj časa bo potrebno, da bomo lahko zagotovili oprijemljiv napredek v poslovanju. Dodaten faktor, ki vpliva na časovni okvir ocenitve uspešnosti CRM, je narava produkta oziroma storitve, ki jo podjetje prodaja. Tukaj mislim predvsem na možnost prilagajanja produkta oz. storitve potrebam odjemalcev in s tem pridobivanje novih odjemalcev, razvoj in ohranjanje odjemalcev.</p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	<p>Hitreje kot se podjetje prilagaja, krajši je čas, potreben za oceno CRM. Na drugi strani pa velja, da če je težko prilagoditi produkt oz. storitev ali pa se lahko to izvede samo z velikimi stroški, potem bo potreben daljši časovni okvir, znotraj katerega podjetje lahko oceni prednosti CRM. Ker velja, da je lažje prilagajati storitev, bi lahko pričakovali, da se bo donos v storitvenih dejavnostih kazal hitreje kot v proizvodnih. Izjema pa so podjetja, ki proizvajajo proizvode po meri. To pripelje do naslednjih predlogov.</p>
Predlog 15	<p>Za storitvena podjetja, ki vpeljejo CRM, je bolj verjetno, da bodo hitreje videla doprinos kot proizvodna podjetja.</p>
Predlog 16	<p>Proizvodna podjetja, ki proizvajajo po meri narejene proizvode, bodo hitreje dosegla donos na investicijo v CRM. Glede na omenjene predloge pa je pomemben dejavnik tudi velikost podjetja. Velikost podjetja je pomembna tako v smislu prilagajanja poslovnih procesov v podjetju kot prilagoditve produkta oz. storitve. Manjša podjetja se lažje spreminjajo in zato bo verjetno potreben tudi krajši časovni okvir, preden bodo vidne koristi CRM.</p>
Predlog 17	<p>Večje kot je podjetje, dlje časa bo trajalo, preden bodo vidne koristi CRM.</p>
Predlog 18	<p>Večja podjetja, ki vpeljejo CRM po vzorcih vpeljave CRM v manjša podjetja, bodo dosegla boljši ROI kot velika podjetja, ki tega ne naredijo. Nazadnje pa se dotaknimo še zadnjega dejavnika, in sicer časa, ki je potreben za komunikacijo z odjemalci, da se jim razloži spremembe, ki jih je povzročila uvedba CRM. Na primer lahko se zgodi, da odjemalci niso obveščeni o spremembah v poslovnih procesih ali ponudbah in vse to se odraža v poslovanju s podjetjem. Pri nekaterih proizvodih, kjer je nabavni cikel daljši, odjemalci tudi več let po prvem nakupu ne bodo prišli v kontakt s podjetjem. V tem primeru kar nekaj časa ne bi prišlo do izboljšanja odnosa s stranko. Izboljšave res morajo biti oglaševane, preden jih stranke ugotovijo. To pripelje do spodaj omenjenih predlogov.</p>
Predlog 19	<p>Podjetja, ki sistematično komunicirajo z odjemalci, bodo hitreje dosegla ROI na njihovo investicijo v CRM.</p>
Predlog 20	<p>Krajši kot je nabavni cikel, hitreje stranke doživijo koristi vpeljave CRM sistema.</p>

Vir: L. Ang in A.F. Buttle, *A customer-journey approach*, 2009, str. 14–20.

3.4 Smernice za merjenje donosnosti CRM

Kot že omenjeno, se mora podjetje usmeriti na reševanje konkretnih problemov, kot na primer izboljšavo odzivnosti, implementacijo odjemalcem hitrejših dostopov naročanja, avtomatiko analiz in napovedovanja. Napovedane koristi morajo biti večje od pričakovanih stroškov, saj le na ta način lahko pričakujemo uspešno uvedbo CRM.

Merljive koristi

Potrebna je jasna in natančna analiza koristi in stroškov, ki oceni vse načrtovane stroške projekta, izmeri vse merljive koristi in izračuna ključne finančne učinke, kot so ROI, NSV, ISD in dobo vračila.

Nemerljive koristi

Prav tako je potrebno oceniti vse nemerljive koristi vključno s ključnimi dejavniki, ki se uporabljajo za merjenje uspešnosti.

Ocena tveganja

Ključna za analizo ROI je tudi ocena tveganja – nabor človeškega, procesnega in tehnološkega tveganja, ki ga je potreba upoštevati pri oceni; možnost nastanka in vpliv na uspešnost projekta.

Priprava analize z oceno stroškov in koristi zgoraj omenjenih treh kategorij pomaga pripraviti poslovni primer za predplaniranje projekta in poprojektno oceno uspešnosti izvedbe. Stroški vpeljave so ponavadi razdeljeni med IT stroške in poslovne stroške. V Tabeli 7 so prikazani stroški vpeljave CRM.

Tabela 7: Stroški vpeljave CRM

STROŠKI VPELJAVE	OPIS
Stroški IT	CRM programske licence in stroške vzdrževalnih/podpornih pogodb.
	EDI, podatkovna baza, operativni sistem in ostale programske licence in pogodbe za vzdrževanje in podporo.
	Programska integracija, nastavitve, vključno s pripravo, razvojem, testiranjem in tekočim vzdrževanjem.
	Delovna sila za implementacijo.
	Delovna sila za administracijo in podporo.
Poslovni stroški	Sestanki za načrtovanje in dodatne potrebe.
	Šolanje uporabnikov in čas učenja.
	Upravljanje sprememb procesov.

Vir: R.B. Emden in P. Zencke, *mySAP CRM*, 2004.

Koristi so vezane na povečano produktivnost delovne sile, manjšanje stroškov, večje prihodke, maržo in zmanjšanje zaloge zaradi odpravljanja napak. Za večanje koristi je potrebno upoštevati naslednja področja (Emden & Zencke, 2004, str. 310):

- ključna koristna področja,
- ključne izboljšave,
- nižanje stroškov prodaje,
- omogočanje na primer samopostrežnih prodajnih kanalov, spremembe direktne prodaje, telefonske prodaje, vse z namenom zmanjševanja stroškov in večjega zadovoljstva,
- zmanjšanje administrativnih presežkov,
- znižanje časa, porabljenega za prodajno administracijo, kot na primer izračunavanje provizij, napovedi in analize,
- izboljšave stopenj izpeljave potencialnih odjemalcev v dejanska naročila,
- izboljšano ohranjanje odjemalcev,
- zmanjševanje stroškov reklamacij in zamenjav,
- povečano zadovoljstvo odjemalcev in lojalnost,
- povečana vrednost odjemalcev v celotnem življenjskem ciklu.

Namesto da se podjetje odloči za velike tvegane projekte in enkratno, celotno implementacijo, je bolj primerno začeti z manjšimi, delnimi rešitvami CRM, ki se usmerijo na specifična prodajna ali storitvena področja poslovanja. Tveganja, s katerimi se soočajo podjetja, so (Emden & Zencke, 2004, str. 311):

- Prekoračenje proračuna in zaostajanje za projektnim planom – glede na raziskave (CIO magazine) je 49 % projektov CRM vpeljanih v manj kot 12 mesecih, 70 % pa v 18 mesecih. Podjetja s krajšimi projektnimi plani in realnimi proračuni vidno zmanjšujejo obseg projektov in stroške implementacij.
- Slabo razumevanje uporabnikov – poenostavitev uporabe in šolanja sta ključnega pomena za razumevanje uporabnikov.
- Višji stroški vzdrževanja in podpore – vzdrževanje CRM aplikacije lahko predstavlja 40 % originalnih stroškov implementacije. Slabo in nepopolno šolanje skoraj vedno poveča stroške vzdrževanja.
- Izolacija – nesposobnost uporabe CRM sistema s strani več skupin lahko močno oslabi ključne koristi.
- Vnos slabih podatkov v sistem pomeni slabe podatke iz sistema – CRM sistem potrebuje veliko vnosa podatkov. Uporabniki velikokrat vnašajo nerelevantne podatke, nepravilne ocene in napačne informacije, vse to pa pripelje do slabih analitičnih rezultatov in napak pri odločitvah.

4 REŠITEV SAP CRM

Podjetje SAP se uvršča med vodilne ponudnike ERP sistemov. Raziskovalna hiša Gartner je z metodo izračuna tržnih deležev na svetovnem trgu poslovne programske opreme potrdila, da je SAP utrdil svoj vodilni položaj kot lastnik največjega svetovnega tržnega deleža na trgu rešitev CRM. V letu 2008 je SAP z rešitvijo SAP CRM zasegel 22,5 odstotni tržni delež (Petty & Stevens, 2009). Vodilni položaj med ponudniki rešitev CRM je vplival na odločitev, da v nadaljevanju magistrskega dela podrobneje analiziram rešitev SAP CRM.

4.1 Funkcionalnosti SAP CRM

Tako v svetu kot tudi v Sloveniji SAP ERP rešitev prevzema vodilni delež na trgu. Podjetja, ki imajo že vpeljan SAP, se v večji meri odločajo za nadgradnjo obstoječega ERP sistema z rešitvijo SAP CRM. V nadaljevanju magistrskega dela bom na primeru SAP CRM prikazala, kakšne prednosti lahko podjetje pričakuje od vpeljave rešitve CRM.

V Tabeli 8 so prikazane funkcionalnosti, vključene v rešitev SAP CRM.

Tabela 8: Zemljevid rešitev SAP CRM (funkcionalnosti SAP CRM)

Trženje	Trženjsko načrtovanje		Segmentacija odjemalcev	Management oglaševanja	Prodajne promocije	Management potencialov	Personalizacija	
	Prodaja	Prodajno načrtovanje in napoved	Manag. področij	Management odjemalcev in kontaktov	Management prodajnih aktivnosti	Manag. priložnosti	Management ponudb in naročil	Manag. pogodb in leasinga
Š servis	Načrtovanje servisa in napovedi		Servis odjemalcev in podpora	Načrtovanje virov in optimizacija		Management servisnih operacij	Profesionalne storitve	
Analize	Analize odjemalcev	Analize produktov	Analize trženja	Analize prodaje		Analize servisa	Analize klicnega centra	

Vir: R.B. Emden in P. Zencke, mySAP CRM, 2004.

Na podlagi posameznih funkcionalnosti, ki jih ponuja SAP CRM bom predstavila, kakšne so koristi z vidika prihodka, ekonomičnosti in zadovoljstva odjemalcev.

Podjetja pri svojem poslovanju vedno zasledujejo več kot en sam cilj in ti cilji morajo biti v ospredju pri optimizaciji in programski podpori:

- povečan prihodek in večji tržni delež,
- večja dobičkonosnost in manjši stroški,
- zadovoljni odjemalci, ki pripomorejo k poslovnim prednostim.

V nadaljevanju bom na primeru SAP CRM prikazala potencialne koristi, ki ji lahko prinese vpeljava rešitve CRM v podjetje.

4.1.1 SAP CRM: trženje

Iz Tabele 9 je razvidno, da na področju trženja podjetja lahko pričakujejo potencialne koristi, ki vplivajo na povečan prihodek predvsem na področju managementa z eksternimi bazami podatkov, managementa oglaševanja in managementa potencialov. Trženjsko načrtovanje povečuje dobičkonosnost, priprava priporočil, predlogov za nove proizvode in segmentacija odjemalcev pa doprinesejo predvsem k povečanemu zadovoljstvu odjemalca.

Tabela 9: Potencialne koristi, ki jih prinese vpeljava SAP CRM na področju trženja

	Kratek opis	Potencialne koristi		
		Prihodek	Dobičkonosnost	Zadovoljstvo odjemalca
Management z eksternimi bazami podatkov	Uporaba eksternih podatkovnih baz kot osnova za pridobivanje novih potencialov	++	+	
Management oglaševanja	Optimizacija procesiranja akcij od trženjskih analiz do ocene rezultatov	++	+	+
Management potencialov	Avtomatizacija postopkov za pridobivanje novih potencialov in priložnosti	++		+
Trženjsko načrtovanje	Načrtovanje in kontroliranje vseh trženjskih aktivnosti od proračuna do analize rezultatov		++	
Predlog proizvodov	Priprava priporočil in predlogov za najboljše proizvode izbrane s strani odjemalca	+	+	++
Segmentiranje odjemalcev	Delitev baze odjemalcev na segmente z namenom razdelitve in personalizacije ponudbe produktov in storitev	+	+	++

Vir: R.B. Emden in P. Zencke, mySAP CRM, 2004.

4.1.2 SAP CRM: prodaja

V Tabeli 10 je prikazano, da management ponudb, naročil, razširjen management naročil in management pogodb lahko vplivajo na povečanje prihodkov podjetja. Management prodajnega načrtovanja, napovedovanja, priložnosti, spodbud, provizij, prodajnih aktivnosti, področij pa pozitivno vpliva na večanje dobičkonosnosti. Podjetja, ki želijo največ poudarka nameniti zadovoljstvu odjemalcev se morajo osredotočiti predvsem na management strank in kontaktov. Ti dve področji vplivata na povečanje zadovoljstva odjemalcev.

Tabela 10: Potencialne koristi, ki jih prinese vpeljava SAP CRM na področju prodaje

	Kratek opis	Potencialne koristi		
		Prihodek	Dobičkonosnost	Zadovoljstvo odjemalca
Management ponudb in naročil	Podpora za celoten proces naročanja	++	+	+
Razširjen management naročil	Razširitev za izmenjavo podatkov med SAP in ne SAP sistemi	++	+	+
Management pogodb	Management pogodb z omogočenim dolgoročnim individualnim pristopom do odjemalca	++	+	+
Leasing	Podpora procesa leasinga	++	+	+
Prodajno načrtovanje in napovedovanje	Večdimenzionalno načrtovanje (možnosti podajanja ocen in grafični prikazi)	+	++	
Management priložnosti	Spremlja prodajni cikel od indentifikacije prodajne priložnosti do uspešnega zaključka	+	++	
Management spodbud in provizij	Pravila za prodajno osebje, partnerje in druge prejemnike provizij	+	++	
Management prodajnih aktivnosti	Načrtovanje, izvedba in upravljanje prodajnih aktivnosti z namenov hitrejše izvedbe prodaje		++	+
Management področij	Strukturiranje in organizacija prodaje po področjih glede na kriterije, kot so velikost, oddaljenost ali prihodek		++	+
Management strank in kontaktov	Zagotavljanje vseh pomembnih informacij o stranki, potencialih in partnerjih za zgodovino skupne komunikacije in analize uspešnih in kritičnih poslovnih odnosov	+	+	++

Vir: R.B. Emden in P. Zencke, *mySAP CRM*, 2004.

4.1.3 SAP CRM: podpora odjemalcem

Vpeljava rešitve CRM na področju podpore odjemalcem vpliva na povečanje prihodka zaradi učinkovitejše podpore celotnega procesa servisa, načrtovanja storitev, servisnih pogodb in na splošno profesionalnih storitev, kar je razvidno iz Tabele 11. Dobičkonosnost se poveča zaradi dodatne funkcionalnosti za prodajo rezervnih delov s servisno storitvijo, popravil in kvalitetnih navodil. Večje zadovoljstvo odjemalcev pa podjetje lahko zagotovi z učinkovitim managementom pritožb in vračil in centralnim vodenem vseh informacij, vezanih na en posel.

Tabela 11: Potencialne koristi, ki jih prinese vpeljava SAP CRM na področju podpore odjemalcem

	Kratek opis	Potencialne koristi		
		Prihodek	Dobičkonosnost	Zadovoljstvo odjemalca
Management servisnih naročil	Podpora celotnega procesa servisa	++	+	+
Načrtovanje storitev	Načrtovanje potrebnih storitev za odjemalce	++	+	+
Servisne pogodbe in management pripadajočih storitev	Upravljanje servisnih naročil vključno z avtomatično kontrolo obstoječih pogodb in garancij	++	+	+
Profesionalne storitve	Upravljanje storitev, ki so podprte s projekti, vključno s projektnim načrtovanjem dostavo, procesiranjem, izpolnitvijo, itd.	++	+	+
Servisni deli	Funkcionalnost za prodajo rezervnih delov s servisno storitvijo	+	++	
Popravilo znotraj podjetja	Projektiranje izvedbe popravila, reprocesiranje in izmenjava pokvarjenih produktov	+	++	+
Produktni servis in navodila za upravljanje	Implementacija proizvajalčevih servisnih navodil s strani servisne organizacije s pomočjo navodil za vzdrževanje		++	+
Management pritožb in vračil	Management procesa pritožb od prejema, tehnične analize do izpeljave in obračuna		+	++
Management celote	Združevanje vseh informacij, ki se nanašajo na transakcije, vezane na en posel		+	++

Vir: R.B. Emden in P. Zencke, mySAP CRM, 2004.

4.1.4 SAP CRM: analize

V celotni sliki CRM področij so pomembne tudi analize. Iz Tabele 12 je razvidno, da na podlagi kvalitetnih analiz s področja proizvodov, trženja, prodaje in podpore odjemalci lahko upravičeno pričakujejo povečanje prihodkov podjetja. Analize klicnega centra in analize odjemalcev sta dve izmed glavnih področij, ki pripomorejo k večji dobičkonosnosti podjetja.

Tabela 12: Potencialne koristi, ki jih prinese vpeljava SAP CRM na področju analiz

	Kratek opis	Potencialne koristi		
		Prihodek	Dobičkonosnost	Zadovoljstvo odjemalca
Analize proizvodov	Analize proizvodov in njihovih lastnosti, ki jih odjemalci preferirajo, kot tudi analiza donosnosti proizvoda	++	+	
Tržne analize	Optimizacija učinkovitosti in uspešnosti trženjskih pristopov na podlagi trženjskih analiz	++	+	+
Prodajne analize	Optimizacija učinkovitosti in uspešnosti prodajnega procesa	++	+	+
Analize podpore odjemalcev	Načrtovanje in kontrola servisnih aktivnosti in procesov z analizo uspešnosti	++	+	+
Analize klicnega centra	Analiza in primerjava izvedbe individualnih komunikacijskih kanalov	+	++	
Analize odjemalcev	Analiza odjemalčevega obnašanja in vrednosti odjemalca z namenom optimizacije in personalizacije načina pristopa k odjemalcu	+	++	+

Vir: R.B. Emden in P. Zencke, *mySAP CRM*, 2004.

4.2 Analiza projektov vpeljave rešitev SAP CRM

Kar nekaj projektov za vpeljavo CRM je bilo neuspešnih, ker niso dosegli ambicioznih ciljev. Vzroki so bili različni, vendar lahko rečemo, da v glavnem ni bila vzrok implementacija programa, ampak je bilo potrebno poiskati vzroke v organizaciji in strateškem načrtovanju projekta. Strokovnjaki so si enotni, da so s pravilno organizacijo in načrtovanjem pričakovanja projektov vpeljave CRM lahko dosežena (Temkin, Schmitt, Herbert, 2003). Februarja 2003 je Forrester Research (Kinikin, 2003) objavil rezultate raziskave, v katero je bilo vključenih 111 velikih podjetij. Prikazali so, kako podjetja ocenjujejo njihovo izkušnjo z vpeljavo CRM projektov, 75 % jih je odgovorilo, da so zadovoljni s poslovnimi uspehi, ki so posledica izvedbe projekta (Temkin, Schmitt, Herbert, 2003). Svetovalno podjetje PricewaterhouseCoopers je objavilo podobno pozitivno oceno vpeljave projektov CRM. Raziskava je bila osnovana na 402 hitro rastočih ameriških podjetjih (Pricewaterhouse Coopers, 2003). Po rezultatih raziskave je kar 81 % teh podjetij v zadnjih treh letih uvedlo CRM. Večina podjetij se je tudi že odločila, da se bodo v naslednjih letih podali v nove projekte. Podjetja, ki so v preteklosti dosegla visoko ekonomsko rast, so se že odločila, da bodo v prihodnosti investirala v nove projekte CRM (Emden & Zencke, 2004, str. 329–336).

Veliko strank, ki uporabljajo rešitev SAP, prav tako poroča o koristih vpeljave rešitve CRM. Na primer ameriško podjetje Brother International Corp. pričakuje, da bo investicija

v CRM prinesla donos na investicijo (ROI) 129 %, definirano kot interno stopnjo donosnosti. Tudi druga podjetja so izračunala ROI implementacije CRM, na primer Canada Post (ISD: 26 %), Digital Wellbeing (ISD: 72 %), IPSOA (ISD: 30 %), Ratiopharm (ISD: 63 %), Villeroy&Boch (ISD: 30 %), Water Corporation (ISD: 35 %) in Tyrolit (ISD: 83 %) (Emden & Zencke, 2004, str. 329–336).

Vedno večja pozornost, ki je namenjena spremljanju stroškov in manjšanju proračuna, namenjenega za IT, je povzročila, da so podjetja pazljivejša pri spremljanju vrednosti svojih IT investicij. Zato že vnaprej uporabljajo različne analize, ki bi jim omogočile prikaz rezultatov njihove investicije. Te analize za oceno donosnosti investicije temeljijo na kazalniku ROI, ki prikazuje razmerje med višino investicije in ekonomskimi koristmi, ki jih investicija prinese. Splošno priznani kazalniki donosnosti investicij so, kot že omenjeno tudi vračilna doba, neto sedanja vrednost in interna stopnja donosnosti.

Medtem ko je stroške investicije v CRM v praksi dokaj enostavno izmeriti, je bistveno težje določiti koristi, ki jih investicija prinese. Ponavadi je težko določiti, da je ravno vpliv implementacije CRM prispeval k izboljšanju poslovanja, ali pa se koristi ne more finančno izmeriti. Sledeči primeri bodo pokazali, kako je vseeno možno finančno oceniti koristi, ki jih prinese vpeljava CRM (Emden & Zencke, 2004, str. 329–336).

4.2.1 Določitev stroškov projekta SAP CRM

Stroške, ki nastanejo med vpeljavo rešitve CRM, lahko razdelimo po različnih kriterijih. Podjetja ponavadi razlikujejo med enkratnimi in ponavljajočimi se stroški, med materialnimi stroški in stroški zaposlenih (Emden, Zencke, 2004). Enkratni stroški se ponavadi pojavijo pri nakupu, implementaciji in konfiguraciji aplikacijskega sistema. Ponavljajoči se stroški pa se pojavijo pri izvajanju aplikacijskih rešitev, vključujoč vse odvisne stroške za vzdrževanje, nastavitve in funkcionalne razširitve. Skupni stroški lastništva skozi celotno dobo in njeno uporabo so opredeljeni z vrednostjo TCO (total cost of ownership).

V Tabelah 13 in 14 so prikazani glavni enkratni stroški in ponavljajoči se stroški, ki nastanejo pri projektih SAP CRM. Predvidevamo, da osnovna informacijska infrastruktura že obstaja (Emden & Zencke, 2004, str. 338–347).

Tabela 13: Prikaz glavnih enkratnih stroškov, ki nastanejo pri projektih vpeljave rešitve SAP CRM

STROŠKI	KOMENTAR
Stroški vpeljave, vezani na informatike	Analize, koncepti, šolanje, integracija, test, dokumentacija
Stroški vpeljave, vezani na zaposlene	Analize, koncepti, šolanje, obdobje nedelovanje sistema/obdobje menjave sistema
Stroški vpeljave, vezani na svetovalne storitve	Analize, koncepti, realizacija/konfiguracija, prilagoditve, prenos podatkov, integracija/vmesniki, test, šolanje, spremembe organizacije, dokumentacija, potni stroški
Stroški pridobitve/investicije	<i>Produksijska sistem</i> - programske licence, uporabniške licence, nastavitve s strani proizvajalca (ni nujno) <i>Testni in razvojni sistem</i> - programske licence, uporabniške licence <i>Strojna oprema</i> – nakup, namestitvev, orodje, material
Ostali projektni stroški	/
Dodatni stroški povezani z zaposlenimi	/

Vir: R.B. Emden in P. Zencke, mySAP CRM, 2004.

Tabela 14: Prikaz glavnih ponavljajočih se stroškov, ki nastanejo pri projektih SAP CRM

STROŠKI	KOMENTAR
Izvedba sprememb po končanem projektu	Možne dodatne aktivnosti, možno dodatno šolanje
Programska oprema	Vzdrževanje (določen odstotek letne licenčnine)
Strojna oprema	Podpora, vzdrževanje
Stroški, povezani z obsegom podatkov (npr. stroški upravljanja)	/
Elektrika	/
Amortizacija programske in strojne opreme	/
Interna podpora uporabnikom	/
Zunanja podpora uporabnikom	/
Proporcionalna poraba sistema (vključno s stroški sobe za opremo in splošni stroški za procesiranje dodatnih stroškov)	/
Proporcionalno vzdrževanje sistema	/
Nadgradnja glede na nove verzije	/

Vir: R.B. Emden in P. Zencke, mySAP CRM, 2004.

V primeru, da se podjetje odloči za najem programske in strojne opreme, se struktura stroškov spremeni. Enkratni investiciji v programsko opremo se skoraj popolnoma izogne. Namesto tega pa se pojavijo stroški, kot so najemni stroški za postavitve strojne opreme, najemnina za uporabo aplikacij in ostale storitve (npr. shranjevanje podatkov in arhiviranje podatkov). Ti stroški se periodično pojavljajo skozi celotno obdobje uporabe programske opreme.

4.2.2 Določitev koristi uvedbe projekta SAP CRM

Pri pregledu velikokrat izrečenih argumentov, zakaj se podjetja odločajo za implementacijo rešitev CRM, vidimo, da gre velikokrat le za kvalitativne argumente koristi, ki jih vpeljava prinese, ne omenja pa se vrednostnih koristi s finančnega vidika. Argumenti, ki jih podjetja ponavadi navajajo, so:

- večje zadovoljstvo odjemalcev,
- boljše in tesnejše vezi z odjemalci,
- bolj podrobne informacije o odjemalcih,
- izboljšana transparentnost poslovnih procesov, vezanih na odjemalce,
- potencial za povečanje prodaje in razširitev spektra prodaje.

Vendar je brez možnosti ocene njihovih finančnih učinkov težko oceniti vrednost vpeljave projektov CRM. V najslabšem primeru se zaradi pomanjkanja finančne ocene investicije podjetje zanj sploh ne odloči. Prav zato je pomembna ocena finančnih koristi, ki jih vpeljava rešitve CRM prinese v podjetje. Pomemben je popis obstoječih poslovnih procesov, ki so specifični za podjetje, in prav ta popis služi za ocenjevanje poslovnih koristi. Ko so enkrat poslovni procesi znani, se lahko zazna možne šibke točke in možnosti za izboljšave. Vse to se pokaže pri pregledu CRM aplikacij in njihovih učinkov na poslovni proces, na primer potreba po optimizaciji podprocesov z namenom hitrejše izvedbe procesa. Strateške odločitve lahko celo pripeljejo do popolne spremembe poslovnih procesov. V primeru, da standardna rešitev ne podpira želene modifikacije poslovnega procesa, je potrebno pripraviti individualno rešitev, ki pa povzroči dodatne stroške, ki jih je potrebno upoštevati pri oceni (Emden & Zencke, 2004, str. 338–347).

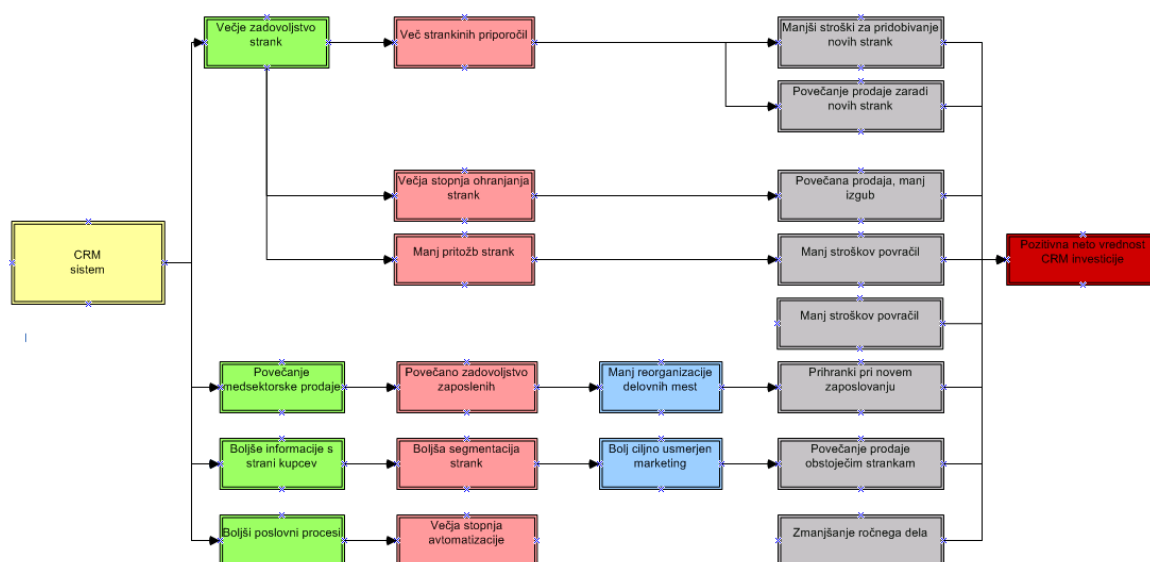
V primeru, da načrtovane spremembe procesov ustrezajo in so fiksirane, potem se koristi vpeljave CRM lahko izpelje iz primerjave med dejansko situacijo in načrtovanimi procesi. To se naredi s postopno izpeljavo učinkov sprememb, ki jih lahko finančno ovrednotimo. Ta proces izpeljave, imenovan veriga učinkov, pripelje do konkretnih ocen, ki omogočajo, da kvalitativne učinke ovrednotimo. Kateri koraki znotraj verige učinkov bodo tisti, ki jih bomo vrednotili, in katere vrednosti bodo določene za vrednotenje, je odvisno od odločitve podjetja. Vedno, ko se odločimo za višji korak iz verige za izračun predvidenega ROI, se moramo zavedati, da je vedno več predvidevanj in s tem več nestabilnosti v kalkulaciji,

kljub temu da je potencialne vplive na rezultate lažje prepoznati (Emden & Zencke, 2004, str. 338–347).

Ena izmed nevarnosti IT analiz je dvojna ocena učinkov. Če pogledamo na primeru, ki je podrobneje opisan v Prilogi 3, bi se lahko sklepalo, da bi vrednost 12.300 evrov, uporabljeno pri tretjem koraku, in 17.000 evrov, uporabljeno pri četrtem koraku, sešteli skupaj, vendar bi bilo to napačno. Večji promet je posledica trženjske akcije v vrednosti 25.000 evrov. Če bi uporabili preračunane stroške 12.300 evrov, bi to pomenilo, da bi kontaktirali manj odjemalcev, torej bi se stopnja odzivnosti odjemalcev zmanjšala in promet se ne bi toliko povečal. Kategorija uporabe vzajemno izključi možnost druge koristi. Prav zato morajo biti izključeni dvojni učinki, ko definiramo verigo učinkov (Emden & Zencke, 2004, str. 338–347).

Če ponovimo definicijo verige učinkov skozi vse možne učinke uporabe CRM projekta, pridemo do modela, specifičnega za podjetja, kar je prikazano na Sliki 7.

Slika 7: Primer enostavnega modela CRM verige učinkov



Vir: R.B. Emden in P. Zencke, *mySAP CRM*, 2004.

4.2.3 Rezultati uporabnikov SAP CRM

Zgoraj opisani postopek je bil uporabljen in analiziran pri 35 implementacijah uporabnikov v Nemčiji, Avstriji in Švici (Selchert 2003). Študija je pokazala, da uvedba SAP CRM sistema lahko privede do zelo pozitivnih finančnih rezultatov. V povprečju so prišli do naslednjih rezultatov: ISD v treh letih je bil 55 %, v petih letih pa skoraj 100 %, neto sedanja vrednost 7,8 milijona dolarjev in doba vračila skoraj 22 mesecev.

Znatne koristi v produktivnosti je bilo zabeležiti na področju trženja, prodaje, e-prodaje in klicnih centrov. V trženju je bila znatno povečana kvaliteta podatkov o odjemalcih in

dodatnih možnosti ocenjevanja odjemalcev. Čas, potreben za pridobitev informacij o odjemalcih, se je zmanjšal za 30 %. V nekaterih podjetjih je implementacija CRM omogočila, da so imeli zaposleni prvič dostop do strukturiranih podatkov o odjemalcih. Za trženjske analize in aktivnosti so porabili 15 % manj časa. Prodaja je bila 15 % bolj produktivna. Na področju e-prodaje je bila največja pridobitev pri procesiranju prodajnih naročil, kjer se je učinkovitost povečala za 40 %. V klicnem centru se je čas izhodnih klicev zmanjšal v povprečju za 40 %. Nekatera podjetja so zabeležila tudi rast telefonske prodaje, in sicer za 10 % (Emden & Zencke, 2004, str. 338–347).

Dobre rezultate lahko večinoma pripišemo naslednjim izboljšavam:

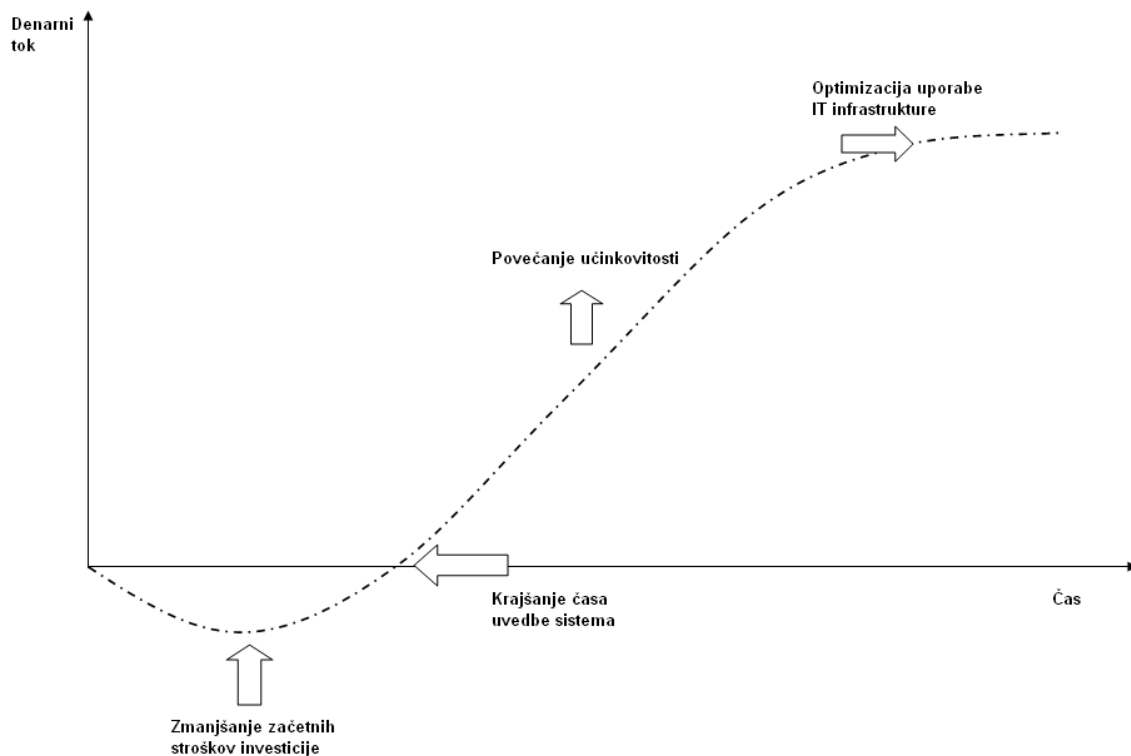
- Tretjini podjetij se je povečal promet z rednimi odjemalci, v povprečju za več kot 5 % celotnega prometa.
- 40 % sodelujočih je poročalo o povečani prodaji med sektorji v povprečju za 10 %.
- V 20 % primerih so lahko povečali cene ali pa se izognili nižanju cen v zelo napetem tržnem okolju. Odjemalci so sprejeli višje cene, ker rešitev CRM zagotavlja zanesljivo storitev, česar odjemalci ne zanemarijo.

Polovica podjetij je poročala o 25 % povečanju zadovoljstva odjemalcev in 20 % povečanju ohranjanja obstoječih odjemalcev. Gledano z vidika vseh podjetij pa je bila ta vrednost še vedno 10 %. Četrtnina vseh odjemalcev je prav tako poročala o časovnih prednostih SAP CRM: čas dostopa na trg, čas prodaje in čas dostave so se v povprečju izboljšali za 10 % do 25 %. Prav tako so se izboljšali uspehi pri predstavitvah novih proizvodov. V enem izmed podjetij se je odstotek novih proizvodov med top 30 prodajanimi izdelki povečal s 7 % na 13 %.

4.2.4 Ukrepi za povečanje ROI

Na začetku projekta CRM so potrebne investicije v programsko, strojno opremo, nastavitve in šolanje uporabnikov. Ko pa se CRM začne uporabljati produktivno, se pokažejo pozitivni učinki uporabe programske opreme na donosnost investicije. Hitreje kot je rešitev vpeljana, dlje časa se jo uporablja in bolje se jo lahko prilagodi spreminjajočim se zahtevam podjetja skozi čas in vse to vpliva na pozitivni učinek ROI.

Slika 8: Ukrepi za povečanje ROI



Vir: R.B. Emden in P. Zencke, *mySAP CRM*, 2004.

Prilagodljivost dejanskim poslovnim scenarijem omogoča SAP CRM, da je implementiran v več kot enem podprojektu, kar zmanjša začetno investicijo in skrajša čas do začetka uporabe. Z osredotočanjem na scenarije, ki imajo največji potencial za izboljšanje poslovanja, in z omogočanjem veliko možnosti za prilagoditve podjetju in uporabnikom, se poveča učinkovitost programske rešitve.

5 RAZISKAVA DODANE VREDNOSTI VPELJAVE REŠITVE SAP CRM

SAP je z namenom ugotavljanja donosnosti uvedbe rešitve SAP CRM leta 2003 izvedel raziskavo, v katero je bilo vključenih 35 različnih podjetij iz Nemčije, Avstrije in Švice (Selchert, 2003, str. 1). Raziskava je pokazala, da se je rešitev SAP CRM v vseh izkazala za zelo donosno. Podrobno so raziskali vse dejavnike, ki vplivajo na povečano donosnost, in jih razdelili v dve kategoriji:

- dejavniki, ki zmanjšujejo stroške,
- dejavniki, ki vplivajo na povečanje prihodkov.

5.1 Ozadje raziskave

Od 50 kontaktiranih podjetij jih je 12 % izrazilo nezanimanje za sodelovanje v anketi ali niso dobili dovoljenja nadrejenih. Devet podjetij še ni prešlo v živo delovanje sistema in zato niso imeli izkušenj s sistemom. Študija bazira na izkušnjah 35 podjetij, kar je 70 % vseh povabljenih. Ker je nekaj podatkov še vedno nepopolnih ali nekonsistentnih, je bilo za izračun profitabilnosti uporabljenih 27 primerov (Selchert, 2003, str. 1–4).

Študija je pokazala, da rešitev mySAP CRM lahko zmanjša čas za pridobivanje novih kontaktov za 15 % do 20 %. To vključuje tudi čas, ki je potreben za pridobitev potrebnih informacij o odjemalcih, čas, ki ga podjetje potrebuje za analizo pridobljenih podatkov, in čas procesiranja podatkov v oddelkih za kontakt z odjemalci.

Poleg omenjenih prednosti, pa so prišli tudi do drugih ugotovitev, ki so povezane s prihrankom časa:

- Čas prodora na trg se je skrajšal za skoraj 10 %.
- Čas povečanja prodaje se je pospešil za približno 25 % v večini trženjskih akcij, izvedenih s pomočjo mySAP CRM.
- Čas dobave se je zmanjšal za več kot 20 %, vse zaradi hitrejše in učinkovitejše obdelave naročil.

Učinki, ki vplivajo na povečanje prihodkov, vključujejo povečano ohranjanje odjemalcev (za približno 20 %), povečano število potencialnih odjemalcev (za približno 30 %) in večje količine pri vseh glavnih poslovnih področjih (za približno 5 %). Z integrirano rešitvijo MySAP CRM pa si stranke zagotovijo še večje možnosti za prihranke, ki nastanejo zaradi dodatnih ugodnosti, ki niso direktno vezane na samo rešitev CRM, kot so na primer opazno zmanjšanje zalog ali terjatev (Selchert, 2003, str. 2).

Investicije v IT so učinkovite tudi ali pa še prav posebej v obdobju recesije. Informacija o odjemalcih je za podjetje zelo pomembna. Vsako orodje, ki pomaga pri upravljanju odnosov z odjemalci, lahko pripelje do večje donosnosti.

Kritični dejavniki, ki vplivajo na vpeljavo rešitve mySAP CRM, so konfiguracija CRM funkcionalnosti glede na potrebe strank in implementacija rešitve s pomočjo projektnega managementa in podpore glavnega managementa.

5.2 Rezultati raziskave

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, so imela različna pričakovanja glede implementacije mySAP CRM, od zamenjave sistema do izboljšane komunikacije z odjemalci in boljšega

merjenja dobička in stroškov. V povprečju je bilo 75 % mySAP CRM ciljev doseženih po 13 mesecih.

Uspešnost doseganja ciljev sledi vzorcu razvoja projekta – najprej se doseže tehnične cilje. Podjetja ponavadi dosežejo 100 % uspešnost kar se tiče tehnične integracije, nato pa se napredek upočasni. Napredek operativnih procesov je odvisen od spremembe navad zaposlenih, kjer podjetja dosežajo od 50 % do 80 % uspešnost.

Zelo malo podjetij je definiralo ekonomske cilje. To je večinoma posledica tega, da se je večina podjetij odločila za mySAP CRM v času IT razcveta, v času, ko je bila donosnost nekako druga skrb. Eno izmed sodelujočih podjetij je priznalo: »Naše podjetje je dosegalo zelo dobre rezultate in lahko smo si privoščili, da nismo mislili na ROI.« Dejansko pa so raziskave pokazale, da so podjetja izkoristila manj kot 1 % ekonomskih prednosti mySAP CRM, ki bi jih lahko izrabila glede na izraženo v intervjujih. Prav zato raziskave, ki upoštevajo samo neposredne ekonomske prednosti, ne privedejo do pravih zaključkov (Selchert, 2003, str. 10).

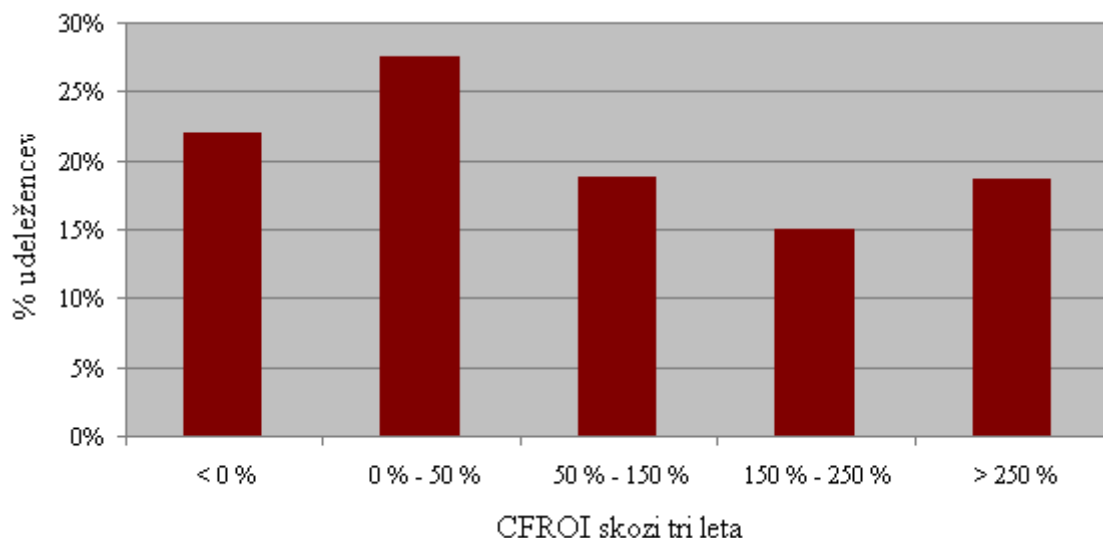
V nadaljevanju sem se osredotočila na rezultate izračunane donosnosti in potenciale za povečanje prihodka z uvedbo rešitve mySAP CRM.

5.2.1 Rezultati donosnosti: CFROI, NSV in točka preloma

Rezultati prikazujejo donosnost projekta v obdobju petih let. Investicija je lahko ocenjena na podlagi rezultatov donosnosti, na primer denarna donosnost investicije (CFROI), neto sedanje vrednosti (NSV) in točke preloma.

Rezultati so pokazali, da CFROI za obdobje treh let znaša 55 % in skoraj 100 % za obdobje petih let. CFROI predstavlja interno stopnjo donosnosti denarnega toka iz bruto operativnega denarnega toka in prikazuje donosnost na začetno investicijo v projekt mySAP CRM. Razpon je zelo velik, z najvišjimi vrednostmi preko 300 %. V enem izmed primerov CFROI niso mogli oceniti, ker ni bilo mogoče oceniti pozitivnih rezultatov, ki bi bili posledica investicije. Slika 9 prikazuje CFROI za tri leta, glede na udeležence.

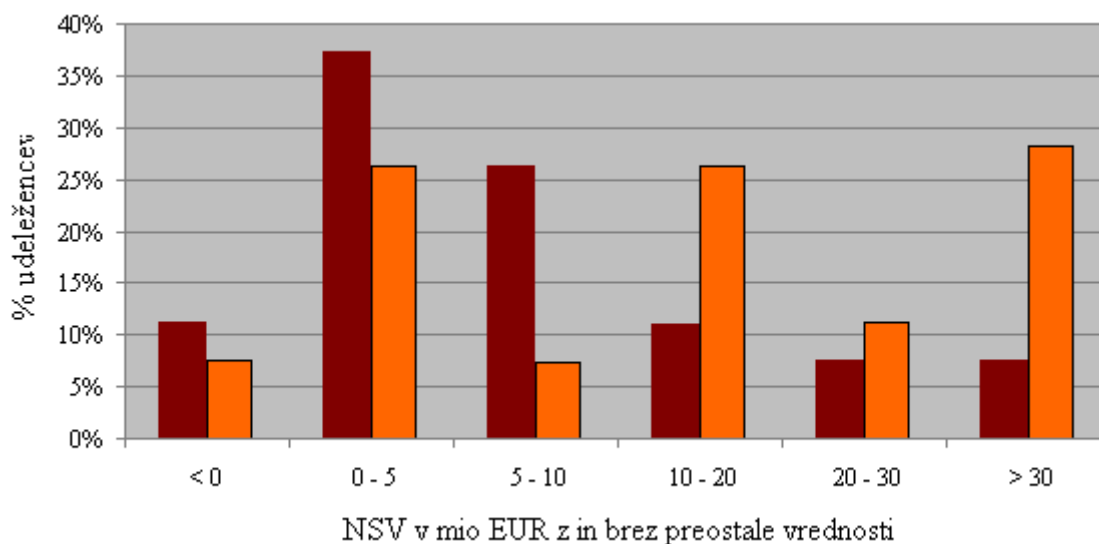
Slika 9: CFROI za tri leta za rešitev mySAP CRM



Vir: M. Selchert, Value Added with mySAP CRM, 2003.

NSV je ponavadi opredeljena kot odločujoči kriterij za oceno investicije. Predstavlja sedanjo vrednost vseh plačil, vezanih na investicijo minus začetna investicija. Povprečno povečanje vrednosti sodelujočih podjetij kot posledica vpeljave mySAP CRM je znašalo 5,8 milijonov EUR (Selchert, 2003, str. 11–12).

Slika 10: Povečanje vrednosti podjetja z mySAP CRM z vidika NSV z in brez preostale vrednosti v mio EUR



Legenda: Brez preostale vrednosti
S preostalo vrednostjo

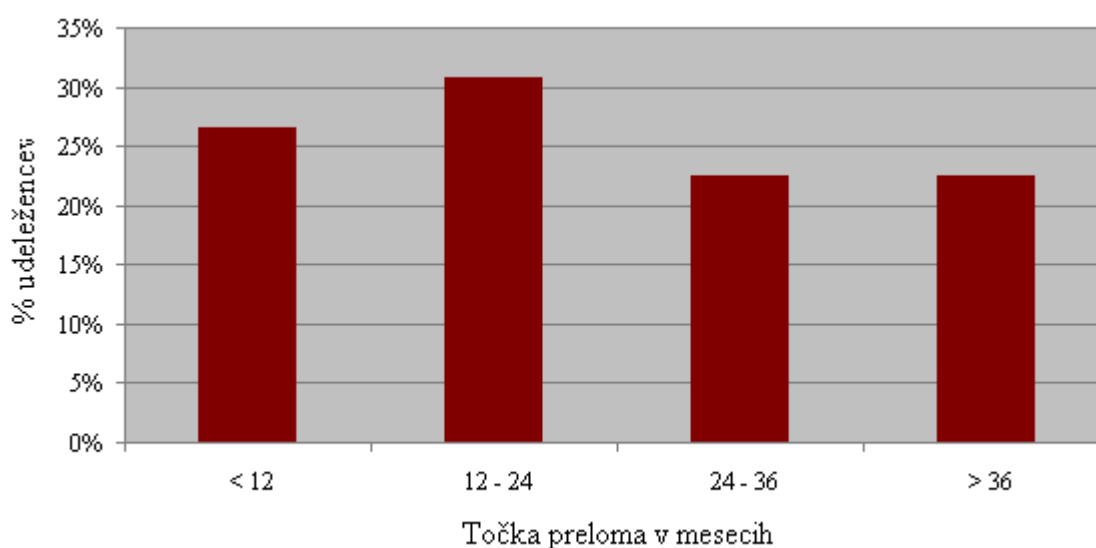
Vir: M. Selchert, Value Added with mySAP CRM, 2003.

Ta NSV ne upošteva preostale vrednosti, to je vrednosti projekta CRM, ki se izkaže v petih letih. Ker je CRM več kot samo učinkovita programska oprema, je sprememba procesov,

kvaliteta podatkov in obnašanje vidno še potem, ko je bila programska oprema vpeljana. V študiji so preostalo vrednost izračunali kot večno rento povprečnega denarnega toka skozi obdobje petih let, gre za konzervativno formo standardne formule, ki jo uporabljajo v svetovalnem managementu. Dodana vrednost za podjetja z mySAP CRM z upoštevanjem preostale vrednosti je porazdeljena na način, opisan na Sliki 10.

Točka preloma predstavlja čas, ki je potreben, preden se pozitivni in negativni učinki vpeljave mySAP CRM med seboj izničijo v sedanji vrednosti. To obdobje je nekaj daljše kot doba amortizacije, ki se tudi uporablja za merjenje tveganja in opisuje tisto časovno točko, kjer je skupna donosnost projekta (v nediskotirani vrednosti) enaka nič. Za sodelujoče je bila povprečna točka preloma investicije v mySAP CRM skoraj 22 mesecev.

Slika 11: Točka preloma investicije v mySAP CRM (v mesecih)



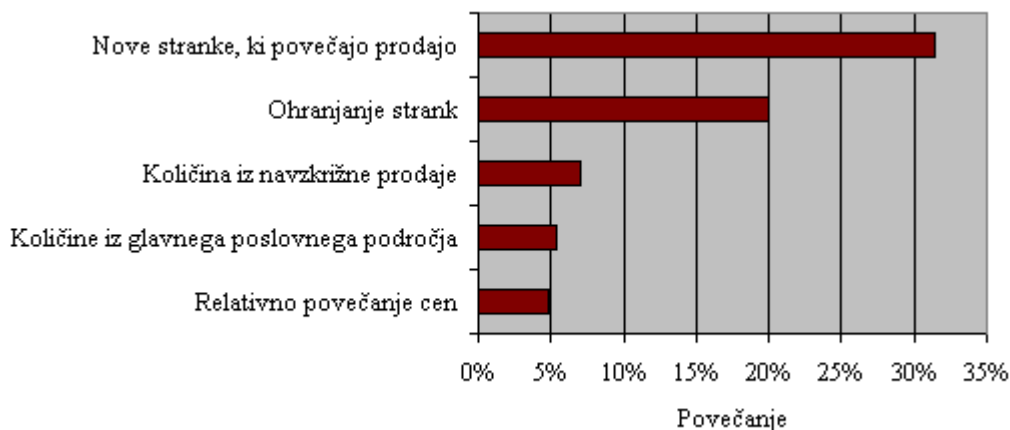
Vir: M. Selchert, Value Added with mySAP CRM, 2003.

Investicija v mySAP CRM je povečala vrednost podjetij za več kot 90% sodelujočih v raziskavi, prav tako pa generira tudi zelo privlačno donosnost na začetno investicijo. Posamezne dejavnike, ki povečujejo vrednost podjetja, pa si bomo ogledali v nadaljevanju.

5.2.2 Potencial za povečanje prihodka z mySAP CRM

Potencial za povečanje prihodka je logična posledica povečanja količin ali cen. Povečanje količin je lahko posledica rednih ali dodatnih odjemalcev, kjer bi redni odjemalci kupovali večje količine stalnih proizvodov ali pa bi prvič kupovali druge proizvode (navzkrižna prodaja). Dodatni odjemalci so lahko novi odjemalci ali prejšnji redni odjemalci, ki zaradi večjega ohranjanja odjemalcev niso prešli h konkurenci.

Slika 12: Potencial za povečanje prihodkov z mySAP CRM



Vir: M. Selchert, *Value Added with mySAP CRM*, 2003.

S prerazporeditvijo sproščenih prodajnih kapacitet so sodelujoči v raziskavi ugotovili, da so se povečale prodajne količine na vseh glavnih poslovnih področjih. Veliko jih je tudi opazilo, da je bilo povečanje prihodov neproporcionalno, torej so nekateri potrebovali najmanj podvojene prodajne kapacitete, da so dosegli povečanje prihodka. Ostali pozitivni učinki uporabe mySAP CRM vključujejo (Selchert, 2003, str. 19):

- Dve tretjini sodelujočih je poročalo o 33 % znižanju števila napak pri koordinaciji med zunanjim prodajnim osebjem in osebjem v pisarnah; med različnimi prodajnimi skupinami in med klicnim centrom, online informacijami in prodajo. Nekatera podjetja so dosegala celo od 75 % do 95 % znižanju napak. Stranke so bile enotne, da je omenjena korist najpomembnejši učinek, ki se pokaže takoj po vpeljavi mySAP CRM.
- Poleg povečanja prodajnih kapacitet in zmanjšanja koordinacijskih napak med različnimi kanali je polovica sodelujočih poročala o 17,5 % povečanju porabljenega časa za A in B odjemalce.

Večji pregled nad odjemalci pomeni večjo prodajo. Sposobnost ugotoviti, kje so vrzeli, podjetju omogoči bolj ciljno usmerjeno prodajno komunikacijo. Absolutno povečanje cen kot posledica mySAP CRM še ni bilo potrjeno, vendar je vedno prisotno. Kljub temu je 20 % sodelujočih v raziskavi doživelo relativno povečanje cen kot posledico mySAP CRM. Direktni konkurenti so morali znižati cene za 10 % do 30 %, medtem ko so sodelujoča podjetja ohranila nespremenjene cene ali pa so jih minimalno znižala. To je posledica izboljšanih odnosov z odjemalci, in sicer:

- 70 % sodelujočih podjetij je povedalo, da se je zadovoljstvo odjemalcev povečalo za 25 %. Rezultati bazirajo na dejanskih merjenjih odzivov, ki so jih prejeli od odjemalcev. Manj napak, bolj fleksibilna reakcija na kupčeve zahteve in dejstvo, da se je pravočasna dobava povečala za 20 %, je prispevalo k večjemu zadovoljstvu odjemalcev.

- Kot rezultat se je sposobnost ohranjanja odjemalcev v povprečju povečala za 20 %. Delež rednih odjemalcev, ki so jih izgubili, ker so prešli h konkurenci, se je z mySAP CRM zmanjšal za 20 %. Sodelujoči so povedali, da že majhna sprememba v odnosih z odjemalci močno vpliva na ohranjanje odjemalcev, predvsem to velja za podjetja, ki delujejo na trgih, kjer izguba odjemalca pomeni velike finančne posledice.

6 ŠTUDIJA PRIMERA: ANALIZA VPELJAVE REŠITVE SAP CRM NA PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA

V magistrskem delu je bilo prikazanih veliko metod in predvsem korakov, ki so pomembni pri vrednotenju sistemov CRM. Na primeru slovenskega podjetja, ki je želelo ostati neimenovano, bom analizirala postopke in pričakovanja, ki jih podjetje upošteva pri odločitvi za vpeljavo sistema CRM. Na podlagi lastnih izračunov in ugotovitev bom predstavila rezultate, ki jih podjetje lahko pričakuje po vpeljavi rešitve SAP CRM.

6.1 Predstavitev podjetja

Osnovni podatki o podjetju:

- Lokacija podjetja: Slovenija (matično podjetje v ZDA);
- Dejavnost: Proizvodnja tehničnih izdelkov;
- Število zaposlenih v letu 2008: od 300 do 350;
- Prihodki od prodaje v letu 2008: 90,55 milijona evrov;
- Informacijski sistem: SAP.

Podjetje se zaveda pomembnosti elektronskega poslovanja s kupci, zato so v preteklosti uspešno izvedli projekt vzpostavitve internetne strani, preko katere lahko odjemalci 24 ur na dan oddajajo naročila in dostopajo do pomembnih podatkov, ki odjemalcem olajšajo poslovanje (pregled stanja naročil, pregled obstoječe zaloge, izpis dokumentov ...). Z določenimi odjemalci, ki lahko zagotovijo povezavo izmenjave dokumentov preko EDI, pa je podjetje vzpostavilo poslovanje preko EDI. Obe orodji bistveno poenostavita poslovanje in pripomoreta k večji avtomatizaciji procesa, vendar pokrivata samo določen del prodajnih aktivnosti. Prav s tem namenom se podjetje zaveda, da bo potrebno narediti korak naprej – uvesti ustrezno rešitev CRM, ki bo pokrila še ostala področja poslovanja in zagotovila večjo usmerjenost v zadovoljstvo odjemalcev.

Podjetje od leta 2001 uporablja SAP sistem, zato bi ga lahko uspešno nadgradili z uvedbo SAP CRM. V nadaljevanju bom predstavila, kakšni bi bili nadaljnji koraki za uvedbo omenjene rešitve, kakšni so pričakovani stroški in kakšno donosnost lahko podjetje pričakuje od vpeljane rešitve.

6.2 Koraki vpeljave rešitve SAP CRM v podjetje

Prvi korak, ki ga mora podjetje narediti, je pregledati svoje trenutno poslovanje in se odločiti, katera so tista področja, ki jih je potrebno izboljšati in ki lahko bistveno pripomorejo k izboljššanemu odnosu z odjemalci in posledično vplivajo na večjo donosnost.

Glede na zahteve v podjetju sem se osredotočila predvsem na naslednja področja:

- večji donos zaradi bolje strukturiranih podatkov pri iskanju novih potencialnih odjemalcev,
- zniževanje stroškov zaradi uporabe sistema, ki omogoča dostop do vseh pomembnih podatkov na enem mestu – kvalitetna baza podatkov o odjemalcih, centralno spremljanje naročil in reklamacij ...
- povečanje produktivnosti zaradi optimizacije procesa – dostop do najnovejših podatkov o odjemalcih, kar posledično omogoči učinkovit kontakt z odjemalcem in večjo kvaliteto skrbi za odjemalca,
- prispevki, ki so posledica povečane lojalnosti odjemalcev – uporaba rešitve SAP CRM pripelje do učinkovitejših strategij, večjega zadovoljstva odjemalcev in posledično večje lojalnosti.

Rezultati, ki jih podjetje lahko pričakuje, sem strnila v osem ključnih točk.

1. Ocena zadovoljstva odjemalcev
Z uporabo SAP CRM, ki bo omogočil kvalitetne podatke in dober pretok podatkov med posameznimi segmenti v podjetju, podjetje pričakuje, da se bo lojalnost odjemalcev občutljivo povečala, kar bo vplivalo na povečanje naročil in večjo učinkovitost pri procesiranju le-teh.
2. Povečanje vrednosti blagovne znamke
Podjetje se zaveda, da zagotavljanje vrednosti za odjemalce na vsakem koraku procesa močno vpliva na odjemalčevo zaznavanje znamke, zadovoljstvo in prihodnje odločitve.
3. Prepoznavanje vrednosti v obstoječih odjemalcih
Z uvedbo rešitve SAP CRM in izboljšavo trženjskih, prodajnih in podpornih funkcij v podjetju podjetje lahko pričakuje povečanje prihodka iz naslova omenjenih izboljšav.
4. Centralizacija podatkov
Podjetje bo z vpeljavo rešitve CRM omogočilo centralizacijo vseh osnovnih podatkov – podatki o odjemalcih, produktih, naročilih, reklamacijah – vse na enem mestu.
5. Centralno vodenje kontaktov
Vsak odjemalec, ki kontaktira podjetje je zabeležen v centralni sistem SAP CRM, ne glede na način kontakta. Telefonsko in elektronsko posredovani podatki so avtomatično integrirani, medtem ko se faksi in pisma skenirajo v sistem.
6. Povezovanje promocije proizvodov in CRM sistema

S podatki o potencialnih in obstoječih odjemalcih bo podjetje z vpeljavo SAP CRM lahko izvajalo natančno locirane trženjske akcije, kar bo pripomoglo k izboljšavi poslovnega rezultata.

7. Odjemalec kot pomemben korak k uspehu

Pomembno je, da vodstvo podjetja določi CRM kot eno izmed ključnih orodij, ki pripomore k uspehu podjetja. Kvalitetna struktura podatkov, učinkoviti poslovni procesi, kvalitetne trženjske akcije in zadovoljstvo odjemalcev so ključni za visoko donosnost CRM sistemov.

8. Maksimiranje obstoječih prednosti

Obstoječa vizija integracije, delitev informacij o odjemalcih, sodelovanje med oddelki, vse to pripomore k enotnemu pristopu k odjemalcem in na ta način zagotavlja visoko raven kvalitete, ki jo podjetje zagotavlja odjemalcem.

6.3 Analiza ekonomske upravičenosti vpeljave rešitve SAP CRM

Glede na zahteve podjetja in število uporabnikov sem ocenila, da bi bila za podjetje primerna rešitev SAP CRM Business All in One rešitev. Gre za paketno rešitev, ki za fiksno ceno omogoča hitro in učinkovito vpeljavo. Paketna rešitev SAP CRM All in One pokriva vsa področja, ki jih podjetje želi optimizirati. Rešitev je primerna za mala in srednje velika podjetja. Prednost rešitve je tudi v tem, da je vpeljavo in integracija rešitve v obstoječi SAP ERP sistem hitra in učinkovita. Rešitev SAP CRM All in One je cenovno ugodnejša od klasične rešitve SAP CRM, pokriva manj funkcionalnosti kot klasična rešitev SAP CRM, vendar za potrebe podjetja rešitev popolnoma ustreza. V primeru, da bi se podjetje v prihodnosti odločilo za dodatno funkcionalnost, ki ni zajeta v rešitvi SAP CRM All in One, podjetje brez ovir obstoječi okvir CRM funkcionalnosti razširi.

Podjetje že uporablja veliko orodij za elektronsko poslovanje s svojimi odjemalci, zato trenutno ne vidi potrebe po širitvi elektronskega poslovanja, zato je tudi s tega vidika rešitev SAP CRM All In One dovolj.

V nadaljevanju predstavljam ocenjene stroške vpeljave rešitve SAP CRM All in One, vključene funkcionalnosti in koristi, ki jih podjetje lahko pričakuje, ter lastni izračun donosnosti investicije.

6.3.1 Ocenjeni stroški vpeljave rešitve SAP CRM All In One

Ocenjeni stroški vpeljave rešitve SAP CRM All In One vključujejo:

- programsko opremo (vključuje 60 licenc),
- svetovanje,
- strojno opremo,
- šolanje uporabnikov.

S pomočjo internetnega orodja *Lösungskonfigurator für CRM Funktionalität in SAP Business All In One* sem ocenila stroške vpeljave rešitve SAP CRM All In One. Končna ocena stroškov vpeljave rešitve SAP CRM All In One znaša 103.000 evrov (Lösungskonfigurator für CRM Funktionalität in SAP Business All in One, 2009). Rešitev SAP CRM All In One je paketna rešitev, za katero podjetje za dogovorjeno ceno pričakuje hitro implementacijo, malo dodatne konfiguracije ter hitro osvojitve znanj za uporabnike. Podjetje že razpolaga s kadri, ki imajo visoko poznavanje SAP orodij in dolgoletne izkušnje z delom s SAP sistemom. Poleg strokovnega kadra podjetje razpolaga tudi s kvalitetno strukturo podatkov v trenutnem SAP sistemu, kar bo olajšalo integracijo SAP sistema z rešitvijo SAP CRM All In One.

6.3.2 Prednosti vpeljave rešitve SAP CRM All In One

S pomočjo tabel, ki smo jih že predstavila, na primeru konkretnega podjetja tako ocenim, kakšne koristi podjetje lahko pričakuje. Število področij SAP All In One rešitve je manjše od klasične rešitve SAP CRM. V Tabeli 15 so s temnejšo barvo označena področja, ki so vključena v rešitev SAP CRM All In One.

Tabela 15: Pregled področij SAP CRM in SAP CRM All in One

Trženje	Trženjsko načrtovanje		Segmentacija odjemalcev	Management akcij	Prodajne promocije	Manag. potencialov	Personalizacija	
Prodaja	Prodajno načrtovanje in napoved	Manag. Področij	Management odjemalcev in kontaktov	Management prodajnih aktivnosti	Manag. priložnosti	Manag. ponudb in naročil	Manag. pogodb in leasinga	Manag. spodbud in provizij
Šerwis	Načrtovanje servisa in napovedi		Serwis odjemalcev in podpora	Načrtovanje virov in optimizacija		Management servisnih operacij		Profesionalne storitve
Analize	Analize odjemalcev	Analize produktov	Analize trženja	Analize prodaje		Analize servisa		Analize klicnega centra

Legenda:  SAP CRM All in One
 SAP CRM

Vir: *itelligence d. o. o., (interno gradivo), 2008.*

Iz Tabele 15 je razvidno, da SAP CRM All In One na področju trženja ne vključuje trženjskega načrtovanja, prodajnih promocij in personalizacije. V podjetju so se po pregledu vseh funkcionalnosti odločili, da sprememb na omenjenih področjih trenutno ne potrebujejo, zato je z vidika trženja rešitev ustrezna. Že na samem začetku je podjetje določilo, katere funkcionalnosti želijo izboljšati na prodajnem področju in področju servisa in analiz in vsa področja so vključena v rešitev SAP CRM All In One. V primeru, da podjetje kasneje zazna potrebo po dodatnih funkcionalnostih, ki niso vključene v rešitev SAP CRM All In One, lahko trenutno rešitev nadgradi.

V četrtem poglavju sem že predstavila koristi vpeljave SAP CRM po posameznih področjih, v nadaljevanju pa bom na primeru analiziranega podjetja predstavila, kaj podjetje lahko pričakuje od vpeljave nove rešitve.

V Tabeli 16 sem prikazala koristi, ki jih podjetje pričakuje od vpeljave rešitve SAP CRM All In One na področju trženja. Podjetje na prvem mestu želi doseči večje zadovoljstvo odjemalcev, zato bo večina dejavnosti usmerjena prav v segmente, ki to omogočajo. Odločili so se, da bodo s pomočjo kvalitetne baze podatkov o odjemalcih in z natančno segmentacijo odjemalcev poskušali čimbolj približati svoje proizvode in storitve zahtevam odjemalcev. Poleg omenjenih izboljšav pa se v podjetju zavedajo, da je potrebno za doseganje teh ciljev zagotoviti tudi boljši pretok informacij, avtomatizacijo poslovanja in čim kvalitetnejšo in hitrejšo izvedbo trženjskih akcij. To bo poleg pozitivnega vpliva na zadovoljstvo odjemalcev vplivalo tudi na povečanje prihodkov podjetja.

Tabela 16: Ocenjene potencialne koristi zaradi vpeljave rešitve SAP CRM All in One na področju trženja

	Kratek opis	Potencialne koristi		
		Prihodek	Dobičkonosnost	Zadovoljstvo odjemalca
Management z eksternimi podatki	Uporaba eksternih podatkovnih baz kot osnova za pridobivanje novih potencialov	+		
Management akcij	Optimizacija procesiranja akcij, od trženjskih analiz do ocene rezultatov	+		+
Management potencialov	Avtomatizacija postopkov za pridobivanje novih potencialov in priložnosti	+		+
Segmentiranje odjemalcev	Delitev baze odjemalcev na segmente z namenom razdelitve in personalizacije ponudbe produktov in storitev	+		++

Podjetje se zaveda, da je poleg pridobivanja novih odjemalcev zelo pomembno tudi obdržati obstoječe odjemalce. Prav zato so se odločili, da največ pozornosti namenijo izboljšavam in koristim, ki jih lahko prinese rešitev CRM na področju prodaje. Veliko pozornosti bodo namenili zagotavljanju pomembnih informacij o odjemalcih, izvedbi analiz uspešnosti komunikacije in analizi uspešnih in kritičnih poslovnih odnosov.

V Tabeli 17 prikazujem kakšna je ocena potencialnih koristi analiziranega podjetja. Poleg zadovoljstva odjemalca pa podjetje na tem področju vidi tudi priložnost za povečanje dobičkonosti, saj na primer izboljšanje načrtovanja, izvedbe in upravljanja prodajnih aktivnosti vpliva na povečanje in hitrejšo izvedbo prodaje, kar predstavlja korist tako za odjemalca kot tudi podjetje.

Tabela 17: Ocenjene potencialne koristi zaradi vpeljave rešitve SAP CRM All in One na področju prodaje

	Kratek opis	Potencialne koristi		
		Prihodek	Dobičkonosnost	Zadovoljstvo odjemalca
Management ponudb in naročil	Podpora za celoten proces naročanja	+		+
Management pogodb	Management pogodb z omogočenim dolgoročnim individualnim pristopom do odjemalca			+
Management priložnosti	Spremlja prodajni cikel od indentifikacije prodajne priložnosti do uspešnega zaključka		+	
Management prodajnih aktivnosti	Načrtovanje, izvedba in upravljanje prodajnih aktivnosti z namenov hitreje izvedbe prodaje		++	+
Management strank in kontaktov	Zagotavljanje vseh pomembnih informacij o stranki, potencialnih in partnerjih za zgodovino skupne komunikacije in analize uspešnih in kritičnih poslovnih odnosov			++

Naslednje področje, kjer vpeljava CRM lahko pripelje do izboljšav, je področje storitev. Podjetje že danes namenja veliko pozornosti podpornim storitvam, vendar so se odločili, da tudi na tem področju uvedejo določene spremembe, ki bodo koristne tako za odnose z odjemalci kot tudi za podjetje. V Tabeli 18 so prikazane koristi za podjetje na področju storitev. Podjetje bo moralo nameniti največ pozornosti podpori celotnega servisnega procesa, načrtovanju storitev, upravljanju servisnih naročil in reklamacij. Z uspešno uvedbo pričakujem povečanje prihodkov in zadovoljstvo odjemalcev.

Tabela 18: Ocenjene potencialne koristi zaradi vpeljave rešitve SAP CRM All in One na področju storitev

	Kratek opis	Potencialne koristi		
		Prihodek	Dobičkonosnost	Zadovoljstvo odjemalca
Management servisnih naročil	Podpora celotnega procesa servisa	+		+
Načrtovanju storitev	Načrtovanje potrebnih storitev za odjemalce		+	+
Servisne pogodbe in management pripadajočih storitev	Upravljanje servisnih naročil vključno z avtomatično kontrolo obstoječih pogodb in garancij	+		+
Management pritožb in vračil	Management procesa pritožb od prejema, tehnične analize do izpeljave in obračuna			+

Osnova za dobre odločitve, dobro postavljene strategije, dobro načrtovanje in uspešne rezultate so kvalitetne analize. Podjetje se tega dobro zaveda, zato bodo veliko pozornosti namenili tudi analizam, ki bodo omogočile optimizacijo učinkovitosti trženjskih pristopov, optimizacijo prodajnega procesa, izboljšavo kontrole servisnih storitev in izboljšavo pristopov k odjemalcem. Kot je razvidno iz Tabele 19, ocenjujem, da bo tudi to pripomoglo k povečanju zadovoljstva odjemalcev in uspešnosti podjetja.

Tabela 19: Ocenjene potencialne koristi zaradi vpeljave rešitve SAP CRM All in One na področju analiz

	Kratek opis	Potencialne koristi		
		Prihodek	Dobičkonosnost	Zadovoljstvo odjemalca
Analize proizvodov	Analize proizvodov in njihovih lastnosti, ki jih odjemalci preferirajo, kot tudi analiza donosnosti proizvoda	+		
Trženjske analize	Optimizacija učinkovitosti in uspešnosti trženjskih pristopov na podlagi trženjskih analiz	+		+
Prodajne analize	Optimizacija učinkovitosti in uspešnosti prodajnega procesa	+	+	+
Servisne analize	Načrtovanje in kontrola servisnih aktivnosti in procesov z analizo uspešnosti	+	+	+
Analize odjemalcev	Analiza odjemalčevega obnašanja in vrednosti odjemalca z namenom optimizacije in personalizacije načina pristopa k odjemalcu	+		+

Vse potencialne koristi, ki jih podjetje lahko pričakuje od vpeljave rešitve CRM, so rezultat predhodnih analiz stanja podjetja. Na podlagi obstoječega stanja sem analizirala, katera področja je potrebno nadgraditi, optimizirati in tako doseči dodano vrednost tako za podjetje kot odjemalce. Pomembno je prepoznati dobre in šibke točke in na podlagi rezultatov zgraditi strategijo izboljšav.

6.3.3 Donosnost investicije v SAP CRM All In One

Glede na ocenjene potencialne koristi in pričakovane rezultate sem naredila simulacijo finančnih tokov analiziranega podjetja za naslednjih pet let. V nadaljevanju bom prikazala, kakšne rezultate podjetje lahko pričakuje od investicije v CRM.

Za osnovo izračuna donosnosti sem vzela simulacijo finančnih tokov podjetja za naslednjih pet let. Odločitev za analizo donosnosti projekta za obdobje petih let je bila sprejeta na podlagi rezultatov analize predstavljene v petem poglavju, kjer rezultati prikazujejo, da je projekt vpeljave CRM donosen v obdobju petih let. Pri simulaciji finančnih tokov sem upoštevala dejstvo, da gre za srednje veliko podjetje v Sloveniji, ki je del mednarodne

skupine. Velikost in vpetost podjetja v večjo skupino vpliva na odzivnost pri vpeljavi novih sistemov. Večje število uporabnikov pomeni zahtevnejšo koordinacijo projekta. Vsa ta dejstva so pripeljala podjetje do spoznanj, da projekt ne bo prinesel koristi v enem ali dveh letih, ampak na daljši rok.

V Tabeli 20 predstavljam simulacijo finančnih tokov brez investicije v SAP CRM projekt. Podjetje pričakuje, da bodo kumulativni neto prilivi konec petega leta znašali 52.350.000 evrov. V primeru odločitve v investicijo CRM pa podjetje pričakuje, da bo kumulativno povečanje neto prilivov po petem letu višje.

Tabela 20: Simulacija finančnih tokov brez investicije v projekt SAP CRM

Brez investicije v SAP CRM (v EUR)					
Finančni tok/leto	1	2	3	4	5
Prihodki	90.550.000	91.370.000	93.750.000	95.820.000	97.340.000
Stroški	80.250.000	81.210.000	83.330.000	85.170.000	86.520.000
Investicija					
Neto prilivi	10.300.000	10.160.000	10.420.000	10.650.000	10.820.000
Kumulativni n. p.	10.300.000	20.460.000	30.880.000	41.530.000	52.350.000

Z investicijo v projekt SAP CRM All in One sem ocenila povečanje prihodkov v naslednjih petih letih. Zaradi prednastavljene rešitve SAP CRM pričakujem hitro implementacijo in učinke na prihodkovni strani že naslednje leto. Prav tako pričakujem, da se bodo na dolgi rok kot posledica izboljšanih procesov zmanjšali tudi stroški podjetja.

Ocena za povečanje prihodkov in zmanjšanje stroškov je bila sprejeta skupaj s podjetjem, na podlagi predstavljenih koristi vpeljave rešitev SAP CRM All In One. Podana je bila konzervativna ocena povečanja prihodkov v višini 0,1 % in zmanjšanja stroškov za 0,01 % v obdobju petih let. Podjetje v prvi vrsti pričakuje predvsem povečanje zadovoljstva odjemalcev, kar se bo odražalo predvsem v ohranjanju odjemalcev.

V Tabeli 21 so prikazani prihodki za obdobje naslednjih petih let in predvideno povečanje v primerjavi s prihodki brez investicije v CRM.

Tabela 21: Simulacija finančnih tokov z investicijo v projekt SAP CRM All in One

Z investicijo v SAP CRM All in One (v EUR)					
Finančni tok/leto	1	2	3	4	5
Prihodki	90.550.000	91.388.274	93.796.875	95.891.865	97.437.340
Predvideno povečanje prihodkov v %	0,00	0,02	0,05	0,08	0,10
Stroški	80.250.000	81.210.000	83.321.667	85.161.483	86.511.348
Predvideno zmanjšanje stroškov v %	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01
Investicija	103.000	15.000			
Neto prilivi	10.197.000	10.163.274	10.475.208	10.730.382	10.925.992
Kumulativni n. p.	10.197.000	20.360.274	30.835.482	41.565.864	52.491.856

V prvem letu je predvidena investicija v višini 103.000 evrov, prav tako pa je glede na izkušnje namenjeno dodatnih 15.000 evrov za dodatno podporo v drugem letu (dodatna izobraževanja, nepredvidena odstopanja ...).

V Tabeli 22 sem prikazala razliko med simulacijama finančnih tokov brez in z investicijo v SAP CRM All In One. Zaradi koristi vpeljave rešitve CRM All In One pričakujem, da bodo prihodki podjetja zaradi investicije v CRM večji kot v primeru, da se za investicijo ne odloči. Kumulativa prihodkov kaže, da podjetje po petih letih lahko pričakuje povečanje prihodkov za 234.354 evrov in zmanjšanje stroškov za približno 25.000 evrov. Kot je razvidno iz Tabele 24, podjetje po petih letih lahko pričakuje kumulativne neto prilive v višini 141.856 evrov.

Tabela 22: Razlika v finančnih tokovih z in brez investicije v SAP CRM All In One

Razlika (v EUR)					
Finančni tok/leto	1	2	3	4	5
Prihodki	0	18.274	46.875	71.865	97.340
Kumulativa prihodkov	0	18.274	65.149	137.014	234.354
Zmanjšanje stroškov (prihranki)	0	0	8.333	8.517	8.652
Investicija	103.000	15.000	0		
Neto prilivi	-103.000	3.274	55.208	80.382	105.992
Kumulativni neto prilivi	-103.000	-99.726	-44.518	35.864	141.856

Četrto leto po vpeljavi rešitve CRM podjetje lahko pričakuje pozitivne rezultate kot posledico vpeljave rešitve CRM. Iz Tabele 23 je razvidno, da bo kumulativna diskontirana neto sedanja vrednost pozitivna v četrtem letu od začetka vpeljave projekta. Interna stopnja donosa pa bo znašala 32,4%, kar presega zahtevano diskontno stopnjo 10%. Neto sedanja

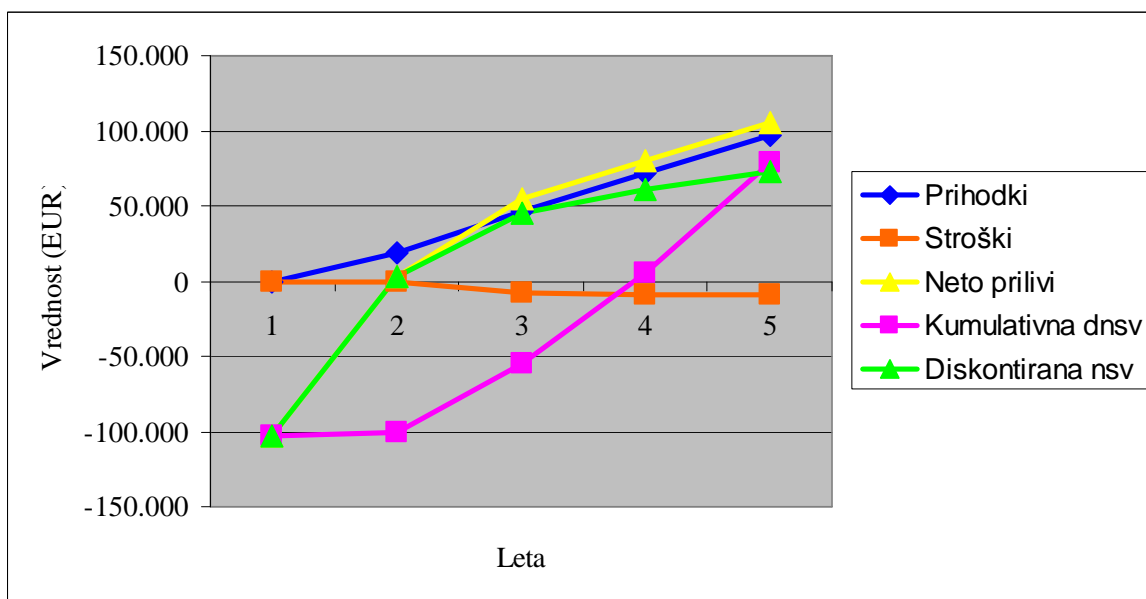
vrednost je večja od nič. Oba kazalca, tako ISD kot tudi NSV, sta večja od nič, kar pomeni, da je investicija v CRM ekonomsko upravičena.

Tabela 23: Ocena ekonomske upravičenosti

Finančni tok/leto	1	2	3	4	5
Diskontna stopnja v %	10	10	10	10	10
Diskontni faktor	1,00	0,91	0,83	0,75	0,68
Diskontirana NSV v EUR (DNSV)	-103.000	2.976	45.626	60.392	72.394
Kumulativna DNSV v EUR	-103.000	-100.024	-54.397	5.995	78.389
Dinamični kazalci					
Obdobje izračuna v letih	5				
Diskontna stopnja v %	10				
ISD v %	32,4				
NSV	64.784				

Na Sliki 13 je prikazano gibanje prihodkov in stroškov z investicijo v SAP CRM. Kumulativna diskontirana neto sedanja vrednost bo pozitivna v četrtem letu od začetka investicije.

Slika 13: Potencial za povečanje prihodkov s SAP CRM



Kot rečeno, je neto sedanja vrednost pozitivna, kar pomeni, da ima vpeljava SAP CRM All in One rešitve dodano vrednost in da je za podjetje to signal, da je odločitev za projekt smiselna. Poleg pozitivnih finančnih učinkov vpeljava CRM povečuje tudi zadovoljstvo strank, kar je v današnjem času močne konkurence ključnega pomena. Po rezultatih raziskave, predstavljene v petem poglavju, naj bi se čas pridobivanja novih kontaktov zmanjšal za 15 do 20 odstotkov, kar za podjetje pomeni prihranek na času, ki ga lahko izkoristijo za druge dejavnosti. Z vpeljavo CRM podjetje glede na rezultate raziskave lahko pričakuje tudi povečanje produktivnosti zaposlenih in zmanjša čas za obdelavo

naročil. Vse to za podjetje predstavlja pozitivne učinke, ki vplivajo na povečanje prilivov in zmanjševanje stroškov.

7 PRIPOROČILA IN SMERNICE PRI VPELJAVI REŠITVE CRM

Podjetje, ki se odloči za CRM, mora definirati jasno sliko, kaj od njega pričakuje. Nujen je pregled in analiza trenutnega stanja podjetja in določitev področij, ki jih podjetje želi s pomočjo uvedbe CRM izboljšati. Pregledati je potrebno vsako področje posebej in določiti, kakšne učinke podjetje pričakuje – povečanje zadovoljstva stranke in/ali finančne učinke. V magistrskem delu sem na primeru rešitve SAP CRM prikazala, kakšne prednosti lahko podjetje pričakuje od vpeljave rešitve CRM. Izbrala sem rešitev ponudnika SAP, vendar se analiza funkcionalnosti bistveno ne bi spremenila, tudi če bi izbrala rešitev CRM drugega ponudnika. Izbira ponudnika rešitve CRM je prepuščena podjetjem, ki se odločajo glede na lastne preference, obstoječi informacijski sistem, pretekle izkušnje ... Analizirala sem koristi po posameznih funkcionalnostih, z vidika prihodka, ekonomičnosti in zadovoljstva kupca, kar mi je v nadaljevanju magistrskega dela služilo kot orodje za oceno koristi, ki sem jo izvedla na primeru analiziranega podjetja. Tabele 9, 10, 11 in 12 iz četrtega poglavja lahko podjetja uporabijo kot pomoč pri pregledu in oceni področij, ki jih podjetja želijo izboljšati. Izhodišča in načini vrednotenja vpeljave rešitev CRM se med seboj razlikujejo. Ni enotnega modela za vrednotenje projektov, ki bi omogočal kvalitetno primerjavo med posameznimi projekti. Opredelitev splošnih smernic in modelov pa pripomore k celovitemu pristopu pri vpeljavi.

Ponovno bi izpostavila, da je pomembno, katere stroške podjetje upošteva pri vpeljavi rešitve CRM. Podjetje mora razlikovati med enkratnimi stroški, ki se pojavijo pri nakupu, implementaciji in konfiguraciji, in ponavljajočimi stroški, ki se pojavijo pri izvajanju aplikacijskih rešitev (stroški vzdrževanja, nastavitvev, funkcionalne razširitve). Omenjeno razdelitev stroškov sem upoštevala tudi kot osnovo za definicijo stroškov vpeljave SAP CRM All In One za analizirano podjetje, predstavljeno v šestem poglavju. Pri oceni enkratnih stroškov sem upoštevala, da gre za paketno rešitev, kar pomeni, da so stroški nakupa bistveno nižji, proces vpeljave, konfiguracije in učenja uporabnikov pa krajši in enostavnejši. Prav tako sem upoštevala, da podjetje razpolaga z visoko usposobljenim kadrom za ERP rešitve, kar olajša šolanja ter prenos znanja na ostale uporabnike. Ocena stroškov je naslednji pomemben korak pri odločitvi za vpeljavo rešitve CRM.

Pri vpeljavi rešitve CRM velikokrat govorimo o kvalitativnih koristih, ki jih podjetje pričakuje, vendar je brez ocene njihovih finančnih učinkov težko oceniti vrednost vpeljave projektov CRM. Pomembno je, da vsako podjetje naredi popis obstoječih poslovnih procesov, ki bo služil za ocenjevanje poslovnih koristi. Naslednji korak pa je izbira ustrezne rešitve, ki bo podpirala zelene modifikacije poslovnega procesa. Koristi vpeljave rešitve CRM lahko nato naredimo s primerjavo med dejansko situacijo in načrtovanimi procesi. Tukaj si pomagamo s postopno izpeljavo učinkov sprememb, ki jih lahko finančno

vrednotimo. V veliko pomoč pri analizah pa so nam lahko tudi že izvedene raziskave, s katerimi lahko predvsem v začetnih fazah ugotovimo, kakšne učinke lahko pričakujemo od vpeljave rešitve CRM.

Na osnovi lastnega izračuna donosnosti rešitve CRM na primeru slovenskega podjetja sem prišla do zaključka, da lahko podjetje pričakuje pozitivne rezultate četrto leto po vpeljavi projekta SAP CRM All In One. Rezultati raziskave, ki jo je izvedlo podjetje SAP (opisano v petem poglavju) pa kažejo, da naj bi podjetja lahko pričakovala pozitivne učinke že po dveh letih. Rezultati so različni in v veliki meri odvisni od realno ocenjenih koristi, ki jih podjetje pričakuje od vpeljave rešitve CRM. Glede na rezultate analize petega poglavja bi pričakovali, da izsledke lahko apliciramo na vsa primerljiva podjetja, vendar sem na primeru analize slovenskega podjetja pokazala, da ni tako. To potrjuje raziskovalno izhodišče, ki sem ga opredelila na začetku magistrskega dela. Izračunane donosnosti vpeljave SAP CRM se med podobnimi podjetji bistveno razlikujejo. Vsako podjetje mora zavzeti individualen pristop pri upoštevanju in vrednotenju koristi za izboljšavo managementa odnosov z odjemalci.

Samo z jasno sliko zelenih sprememb podjetje lahko zagotovi dobre osnove za izračun donosnosti. Pri oceni stroškov investicije vpeljave rešitve CRM si podjetja lahko pomagajo z dosegljivimi spletnimi orodji, ki glede na velikost podjetja in želeni obseg funkcionalnosti rešitve CRM podajo oceno predvidenih stroškov. Za končno oceno stroškov vpeljave rešitve CRM se morajo podjetja obrniti na ponudnike rešitev CRM. S pomočjo strokovnjakov bodo natančneje določili korake za implementacijo in potrebna sredstva za izvedbo. Vendar rezultati niso vedno pozitivni. Gartnerjeva skupina je na podlagi raziskave ugotovila, da kar 60 % vseh projektov ne prinese zelenih rezultatov (Eisenfeld & Kirkby, 2001). Negativni rezultati so velikokrat tudi odsev nerealnih pričakovanj podjetij.

Vsako podjetje, ki se odloči za CRM, se mora zavedati, da je uspeh CRM odvisen od sposobnosti podjetja, da zazna in se odzove na stalno spreminjajoče se potrebe in preference odjemalcev. Pomembno je, da podjetje stalno ocenjuje odnose z odjemalci in določa prioritete na podlagi relativne življenjske donosnosti. Prav tako pa je uspeh CRM odvisen tudi od tega, kakšna je funkcionalnost tehnologije, ki jo podjetja uporabljajo za generiranje znanja o odjemalcih in managementa odnosov z njimi, kakor tudi od tega, kako tehnologijo sprejemajo odjemalci.

Na koncu bi pristope za kvalitetno analizo strnila v naslednje korake:

- določitev terminskega plana za izvedbo projekta, definiranje postopkov izvedbe, določitev projektne skupine, dobra in jasna delitev nalog in odgovornosti. Pomembno je, da ima projekt podporo vodilnega managementa;
- analiza trenutnega stanja podjetja;

- določitev področij, ki jih želimo z vpeljavo rešitve CRM izboljšati;
- oblikovanje načrta merjenja in oblikovanje instrumentov za merjenje.

Pomembno je zavedanje, da CRM ni le tehnološka rešitev, ampak poslovna kultura z dobro opredeljenimi in postavljenimi poslovnimi procesi, merljivimi cilji in zmožnostjo hitrega in učinkovitega prilagajanja potrebam odjemalcev. Tehnologija je zgolj sredstvo za doseganje cilja.

SKLEP

Vse skupaj se je začelo s preprostim vprašanjem, ki sem si ga postavila ob iskanju ideje za pisanje magistrskega dela, ki bo vezano na upravljanje odnosov z odjemalci – ali je CRM modna muha ali resnično nuja? Ogovor je bil na dlani. CRM je nuja, če podjetje želi kakovostne odjemalce, ki mu lojalno sledijo. Zadovoljstvo odjemalcev niha, zahteve naraščajo in odjemalci zahtevajo izboljšane storitve, prilagojene njihovim specifičnim zahtevam. Prav zato je še toliko bolj pomembno, da podjetja poznajo svoje odjemalce, jim ponudijo zeleno in ohranjajo osebni kontakt z njimi, saj jim tako zagotovijo najkvalitetnejšo ponudbo. Poznavanje svojih odjemalcev in osredotočanje na njihove potrebe omogoča podjetjem boljše razporeditev resursov z namenom ustvarjanja boljšega končnega rezultata.

Vendar se zgodba o potrebi po kvalitetnem sistemu za upravljanje odnosov z odjemalci ne konča z odločitvijo, da je potrebno vpeljati rešitev. Tukaj se popotovanje šele začne. Celoviti management odnosov z odjemalci je eno najhitreje rastočih področij informacijske tehnologije in vpeljava pristopa CRM je veliko več kot zgolj vprašanja izbire in namestitve ustrezne programske opreme. Podjetja, ki aktivno stremijo k CRM-ju, lahko pričakujejo potrebo po spremembi obstoječe organizacije ali celo popolno transformacijo obstoječe organizacijske strukture.

Zakaj se torej podjetja odločajo za vpeljavo rešitev CRM? Prvi rezultat, ki ga podjetje vidi po vpeljavi CRM, je večje zadovoljstvo odjemalcev in nižji stroški. Razlog je v novi tehnologiji, ki olajša komunikacijo z odjemalci in potencialnimi odjemalci, prodajo in podporo. Poleg tega se s pomočjo različnih orodij CRM dodatno znižajo stroški zaradi večje produktivnosti zaposlenih. Vpeljava in uporaba rešitev CRM vpliva na povečano zadovoljstvo in zvestobo, kot so dokazale različne študije, pa zadovoljni odjemalci niso samo srečnejši, ampak tudi kupujejo več in so manj občutljivi na spremembe cen. Torej obstaja izrazita poslovna prednost v spodbujanju in negovanju zvestih odjemalcev.

V magistrskem delu sem iskala enoten pristop za vrednotenje vpeljave CRM sistema, vendar bi lahko rekla, da je pristopov za vrednotenje rešitev CRM toliko, kolikor je podjetij. Podjetja imajo različna pričakovanja od vpeljave rešitve CRM, različne resurse, prestrukturirati želijo različna področja, imajo različno število uporabnikov, so različnih

velikosti ... Ni enotne formule, ki bi povedala, kaj je tisto, kar vpliva na vrednotenje rešitev CRM, obstajajo pa smernice, ki pomagajo podjetjem to ugotoviti. Namen magistrske naloge je opozoriti na vse korake, ki jih mora podjetje upoštevati, ko se odloči za vpeljavo rešitve CRM.

Pomembno je še poudariti, da uvedba rešitve CRM sama po sebi še ne omogoča zelenih rezultatov. Podjetja morajo sprejeti CRM kot svojo filozofijo in kot način poslovanja, ne pa kot samo tehnologijo, ki bo skrbela za avtomatizacijo dela poslovanja. Le ta podjetja bodo poslovala uspešno in učinkovito in bodo korak pred konkurenco. Podjetja morajo razviti poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov z odjemalci, informacijska tehnologija pa jim mora služiti le kot sredstvo za doseganje ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. ADD – poslovne rešitve. *CRM*. Najdeno 12. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.add.si/poslovne_resitve/add_crm
2. Ang, L., & Buttle, A. F. (2006). *ROI on CRM: A customer-journey approach*. Masquarie Graduate School of Management. Najdeno 18. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.crm2day.com/library/docs/ap0047.pdf>
3. Andregg, T. (2000). *Scorecard System For World Class Enterprise Resource Management: For ERP Systems*. Wisconsin: Resource Publishing.
4. Band William (2008). *The Forrester Wave TM: Enterprise CRM Suites*. B.k.: Forrester Research.
5. Barnes, G. J. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management: make them feel*. New York: McGraw Hill.
6. Bergeron, B., & Bryan, P. (2002). *Essentials of CRM: a guide to Customer Relationship Management*. New York: John Wiley & Sons.
7. Bierman, H., & Smidt, S. (1993). *The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis of Investment Project*. New Jersey: The Prentice Hall.
8. Bormolini, D. (2003). *A Practical Guide for Selecting and Implementing Customer Relationship Management Solutions*. B.k.: Selltis L.L.C.
9. Bose, R. (2002). *CRM: Key components for IT success. Industrial Management & Data Systems*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
10. Brigham, E. F., & Daves, P. R. (2002). *Intermediate Financial Management (7th ed.)*. Forth Worth: The Dryden Press.
11. Brown, S. A. (2000). *Customer Relationship Management: A strategic Imperative in the world of E-Business*. New York: John Wiley & Sons.
12. Buckley, A. (1998). *Corporate Finance Europe*. London: McGraw-Hill.
13. Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Burlington: Elsevier Ltd.
14. Close, W., Ferrara, C., Galvin, J., Hagemeyer, D., Eisenfeld, B. & Maoz, M. (2001). *CRM at Work: Eight Characteristics of CRM Winners*. Stamford: Gartner.

15. *Comparing Top 14 CRM Software*. Najdeno 11. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.2020software.com/software/display.asp>
16. *CRM Software Comparison Reports* (2009). Najdeno 17. marca 2009 na spletnem naslovu <http://demo.technologyevaluation.com/register/freetrial/plan.asp?userid=2189723&loginname=manca%2Ejan%40gmail%2Ecom&tecreferer=R%5FSRT%5F20080408%5FSFA&siteid=2&campaign=true>
17. Dolinar, K. V. (2009, februar). Odnosi z odjemalci. *Glas gospodarstva*. Najdeno 25. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si>
18. Drčar, A. (2004). *Uporaba ABC metode v izbranih slovenskih podjetjih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Dyché, J. (2001). *A Business Guide to Customer Relationship Management*. Boston: Addison-Wesley Pub Co.
20. Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook*. Boston: Addison-Wesley Pub Co.
21. Eisenfeld B., & Kirkby J. (2001, 9. julij). Implementing CRM: Business Change Program Not Project. *Gartner Research*. Najdeno 11. decembra 2008 na spletni strani <http://www.lamarheller.com/technology/crm/whitepapers/implementing%20crm.pdf>.
22. Emden, R. B., & Zencke P. (2004). *mySAP CRM*. Walldorf: Galileo Press.
23. Greenberg, P. (2001). *CRM at the speed of light: capturing and keeping customers in Internet real time*. Berkley: Osborne/McGraw-Hill.
24. Groznik, A. (2008). *Stanje, trendi in usmeritve celovitih programskih rešitev* (predavanje). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Hamilton, S. (2003). *Maximizing Your ERP System: A Practical Guide for Managers*. New York: Mc-Graw Hill.
26. Horovitz, J., & Panak, M. J. (1997). *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*. Ljubljana: GV založba.
27. Hvala, P. (2001). *Upravljanje trženjskih odnosov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. IDS Scheer. *IDS Scheer*. Najdeno 11. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ids-scheer.com/si/>
29. Indihar Štemberger, M. (2008). *Management odnosov s strankami: Informatizacija managemneta odnosov z odjemalci* (predavanje). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Infoworld. *IT Product Guide*. Najdeno 9. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.infoworld.com>
31. Isaksson, G. (2005). *Managing the Implementation of Customer Relationship Management from an Interfuncioanl Perspective*. Stromsund: Lulea University of Technology.
32. *IT Product Guide: Oracle Customer Relationship Management (CRM)*. Najdeno 9. aprila 2009 na spletnem naslovu [http://www.infoworld.com/Oracle_Customer_Relationship_Management\(CRM\)/product_56310.html?view=0&curNodeId=0](http://www.infoworld.com/Oracle_Customer_Relationship_Management(CRM)/product_56310.html?view=0&curNodeId=0)

33. *IT Product Guide: SAP Mendocino*. Najdeno 9. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.infoworld.com/SAP_Mendocino/product_72126.html?view=0&curNodeId=0
34. *IT Product Guide: SAP Mobile Sale*. Najdeno 9. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.infoworld.com/SAP_Mobile_Sales/product_72110.html?view=0&curNodeId=0
35. *IT Product Guide: SAP mySAP CRM*. Najdeno 9. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.infoworld.com/SAP_mySAP_CRM/product_56357.html?view=0&curNodeId=0
36. Itelligence d.o.o. (2008). *SAP CRM All in One* (interno gradivo). Ljubljana: itelligence d.o.o.
37. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
38. Kellen, V. (2002). *CRM Measurement Frameworks*. Phoenix: Blue Wolf.
39. Kinikin, E. (2003). *CRM Market Update 2003: CRM Verticalization, Improved Architectures Will Increase ROI*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.forrester.com/Research/LegacyIT/Excerpt/0,7208,29375,00.html>
40. Kirkby, J. (2001). *Creating a CRM Vision*. Stamford: Gartner Group.
41. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New York: Prentice Hall.
42. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.
43. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Kovačič, A., & Indihar Štemberger, M. (2009). *Zakaj modelirati poslovne procese pri informatizaciji poslovanja s celovitimi programskimi rešitvami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Kunstelj, R. (2006). *Izbira informacijske rešitve za management odnosov s strankami (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. LaValle, S., & Scheld, B (2004). *CRM done right: executive handbook for realizing the value of CRM*. New York: IBM Business Consulting Services.
47. Lefley, F. (1999). *A Creative Way of Looking at the NPV*. London: Management Accounting.
48. Loyalty business model. *KnowledgeRush*. Najdeno 17. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.knowledgerush.com/kr/encyclopedia/Loyalty_business_model
49. *Lösungskonfigurator für CRM Funktionalität in SAP Business All in One*. Najdeno 12. avgusta 2009 na spletnem naslovu www.sapconfigurator.com/dojo/apps/decrm.
50. Lumby, S. (1994). *Investment Appraisal and Final Decisions*. London: Chapman&Hall.
51. Lužnik, P. R., & Križaj, B. G. (1991). *Priročnik za izdelavo investicijskega programa*. Ljubljana: Inštitut za ekonomiko investicij. Ljubljanska banka d.d.
52. McAllister, T. (2004). *Customer Relationship Management – A Case for e-Business Strategy*. Maryland: University of Maryland.

53. Making a compelling business case for CRM. *Hewson Consulting Group*. Najdeno 25. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.hewson.co.uk>
54. Market profile: A comparison of CRM vendors (2005, januar). *TechRepublic*. Najdeno 17. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://downloads.techrepublic.com.com/abstract.aspx?docid=172518>
55. Microsoft. *About Microsoft*. Najdeno 10. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.microsoft.com/about/default.mspix>
56. Microsoft CRM 3.0 Product Information. Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.workopia.com/Products.htm>
57. Microsoft CRM Overview. Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.crm-comparison.net/demos/MSCRMoverview_full.swf
58. Microsoft CRM Product Architecture – White Paper (2003, april). Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.simboliq.com/common/pubs/MS-CRM%20Product%20Architecture.pdf>
59. Microsoft Dynamics CRM. Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.microsoft.com/dynamics/crm/default.mspix>
60. Microsoft Dynamics CRM: Eine CRM-Lösung, die den Erwartungen Mittelständischer Unternehmen entspricht. Najdeno 28. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.softguide.de/prog_z/pz_0830.htm
61. Microsoft Dynamics CRM 3.0 – Microsoft CRM Pricing. Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.avantgardesoftware.com/microsoft-crm-software-pricing.html>
62. Mramor, D. (1998). *Poglavja iz poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. MySAP CRM 4 0. *The CRM Toolkit*. Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.crm-toolkit.com/MySAPCRM40.html>
64. mySAP CRM: Software for Enabling CRM Without Compromise. Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.sap.com/solutions/business-suite/crm/index.epx>
65. mySAP Customer Relationship Management Solution Map – Release 2005. Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www11.sap.com/solutions/businessmaps/DEE27EBB1D564D8C800231FE6D54325D/index.epx>
66. Oracle. *About Oracle*. Najdeno 10. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.oracle.com/corporate/index.html>
67. Oracle Customer Relationship Management. Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.oracle.com/applications/customer-relationship-management.html>
68. Ostefelt, S. (2009). *Five Views of CRM*. Najdeno 29. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.crmcommunity.com/article.cfm?oid=E068E4E0-BA61-4AD0-AA3B8F8B51897102>
69. Payne, A. (2005). *Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

70. PeopleSoft Enterprise Applications. Najdeno 18. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.peoplesoft.com>
71. Pettey, C., & Stevens, H. (2009). *Gartner Says worldwide CRM market grew 12.5 percent in 2008*. Gartner Inc. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1074615>
72. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
73. Pučko, D., & Rozman, R. (1993). *Ekonomika in organizacija podjetja. Knjiga 1: Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Pricewaterhouse Coopers (2009). *Trendsetter Barometer*. Najdeno 15. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.barometersurveys.com>
75. Profit from Effective Customer Relationship Management (CRM). *SAS institute*. Najdeno 15. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.sas.com/solutions/crm/index.html>
76. Reynolds, A. (2000). Bringing Customer Intelligence to Your CRM Projects. *Zbornik prispevkov 5. marketinške konference*. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
77. Reynold, J. (2002). *A Practical guide to CRM*. New York: CMP books.
78. SAP 2003 SAP AG. *mySAP CRM Customer Success – ROI Reports*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.sap.com/solutions/crm/customersuccess/roi.asp>
79. SAP, *About SAP*. Najdeno 17. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.sap.com>
80. SAP Demo. *CRM Comparison*. Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.crm-comparison.net/demos/SAP-demo.swf>
81. SAP Partnerji. *SAP*. Najdeno 17. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.sapforum.si/forum/partnerji.htm>
82. Salesforce. *About Us*. Najdeno 17. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.salesforce.com/>
83. SearchCRM. *What is CRM?* Najdeno 21. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://searchcrm.techtarget.com/expert/KnowledgebaseAnswer>
84. Selchert, M. (2003). *Value Added with mySAP CRM*. Ludwigshafen: University of Applied Science Ludwigshafen.
85. Shtub, A. (1999). *Enterprise Resource planning (ERP): The Dynamics of Operations Management*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
86. Siebel Customer Relationship Management Applications. *Oracle*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.oracle.com/applications/crm/siebel/index.html>
87. Swift, R. (2001). *Acceleration Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies*. New York: Prentice-Hall PTR.
88. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
89. Temkin, B. D., Schmitt, E., & Herbert, L. (2003). *CRM Status: Satisfaction Rate Approaches 75%*. Cambridge: Forrester TechStrategy Research.

90. The SAP Succes Story. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.sap.com/comapny/index.epx>.
91. Tukarič, M (2005). *Prenova procesov upravljanja odnosov s strankami (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
92. Turney, P. B. B. (1996). *Activity based costing: The Performance Breakthrough*. London: Kogan Page.
93. Warrilow, E. (2009). Don` t confuse CRM with technology. Najdeno 14. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.crmcommunity.com/article.cfm?oid=4D496FAC-BCC3-40AC-014DF3EC88FC97>
94. Wei, C., Chien, C., & Wang, J. M. (2005). *An AHP-based approach to ERP system selection*. Hsin Chu: National Tsing Hua University.
95. What Is It All About? (2009). *CRM Comparison*. Najdeno 19. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.crm-comparison.net>
96. Wilde, D. K. (2009). CRM 2000: Customer Relationship Management, So binden Sie Ihre Kunden. *Andersen Consulting*. Najdeno 15. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.competence-site.de/downloads/b3/cb/i_file_27294/ZusammenfassungCRM2000.PDF

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Terminološki slovar	1
Priloga 2: Funkcionalnosti SAP CRM	2
Priloga 3: Praktični primer koristi uvedbe SAP CRM	3

Priloga 1: Terminološki slovar

Tuj izraz	Slovenski prevod
Account and Contact management	Management odjemalcev in kontaktov
Activity Based Costing (ABC)	Razporejanje stroškov po aktivnostih
Activity and Task management	Management aktivnosti
After Sales Support	Poprodajna podpora
Analytical CRM	Analitični CRM
Busines-to-Bussiness (B2B)	Poslovanje s poslovnimi partnerji
Busines-to-Customer (B2C)	Poslovanje s končnimi kupci (odjemalci)
Call Centres	Klicni centri
Campaign Management	Management trženjskih akcij
Collaborative CRM	Sodelovalni CRM
Cost center	Stroškovni center
Cost drivers	Povzročitelji stroškov
Cost measures	Razporeditev stroškov
CRM Analitics	Analitična orodja CRM
Cross-selling	Navzkrižna prodaja
Customer Care	Skrb za odjemalce
Customer Relationship Management (CRM)	Management odnosov z odjemalci
Data Mining	Podatkovno rudarjenje
Data Warehouse	Podatkovno skladišče
E-mail marketing	Trženje preko elektronskih sporočil
Electronic Data Interchange (EDI)	Elektronska izmenjava podatkov
Enterprise Resource Planning (ERP)	Management zalednih poslovnih procesov
Front Office	Čelna pisarna
Lead Management	Management stikov
Marketing Management	Management trženjskih procesov
Operational CRM	Operativni CRM
Opportunity Management	Management prodajnih priložnosti
Order Management	Management naročil
Performance measure	Merilo uspešnosti izvajanja
Resource Driver	Porabnik prvine poslovnega procesa
Sales Opportunity	Prodajna priložnost
Total Costs of Ownership (TCO)	Skupni stroški lastništva

Priloga 2: Funkcionalnosti SAP CRM

TRŽENJE

- Trženjsko načrtovanje
- Segmentacija odjemalcev
- Management oglaševanja
- Prodajne promocije
- Management potencialov
- Personalizacija

PRODAJA

- Prodajno načrtovanje in napoved
- Management tržnih področij
- Management odjemalcev in kontaktov
- Management prodajnih aktivnosti
- Management prodajnih priložnosti
- Management ponudb in naročil
- Management pogodb in leasinga
- Management spodbud in provizij

PODPORA ODJEMALCEM

- Načrtovanje servisa in napovedi
- Servis odjemalcev in podpora
- Načrtovanje virov in optimizacija
- Management podpornih operacij
- Profesionalne storitve

ANALIZE

- Analize odjemalcev
- Analize produktov
- Analize trženja
- Analize prodaje
- Analize podpore odjemalcem
- Analize klicnega centra

Priloga 3: Praktični primer koristi uvedbe SAP CRM

Primer:

SAP CRM rešitev podpira direktno povezavo z obstoječo bazo podatkov o odjemalcih, kar omogoča boljšo izdelavo ciljnih skupin odjemalcev, ki jih potrebujejo za izdelavo trženjskih akcij. Kljub temu da kvalitete ciljne skupine ne morejo finančno izmeriti, pa je uspeh izvedenih akcij, npr. zaradi večje stopnje hitrejšega odziva odjemalcev, možno oceniti. S tega vidika je pravilna ocena ciljne skupine odjemalcev z vidika trženjskih akcij pomembna, saj indirektno vpliva na promet in donos podjetja. Na koncu te verige učinkov so denarni faktorji, ki so odvisni od začetka verige in njihovih kvalitativnih učinkov. Če bi pregledali verigo učinkov za opisani primer, bi prišli do naslednjih rezultatov:

1. dostop do trenutne baze podatkov,
2. natančna izbira ciljne skupine odjemalcev za trženjske akcije,
3. povečanje stopnje odzivnosti odjemalcev,
4. večji promet,
5. večji donos.

Denarno vrednotenje učinkov se lahko izvede na več nivojih verige učinkov. Po prvi varianti se denarna ocena pojavi po tretjem koraku.

Na primer če stroški trženjskih akcij za kontakt s 50.000 odjemalci znašajo 25.000 evrov in se stopnja odzivnosti poveča z 1 % na 2 % tistih, ki kupujejo s pomočjo uporabe SAP CRM aplikacije, to dejansko pomeni, da je bolj natančna izbira primernih odjemalcev povzročila, da se je na trženjsko akcijo namesto 500 odzvalo 1000 odjemalcev.

Po vpeljavi SAP CRM rešitve in dejstvu, da se je na trženjsko akcijo odzvalo enkrat več odjemalcev, je potrebno kontaktirati pol manj odjemalcev, da dosežemo rezultat 500 odzivov. Stroški akcij bodo zaradi tega pol manjši, kar pomeni 12.300 evrov. Razlika 12.300 evrov se lahko prišteje uvedbi SAP CRM sistema.

Trženjska akcija je vrednotena s korakoma štiri in pet. Povečana kvaliteta trženjskih akcij poveča promet podjetja, kar se ocenjuje s številom naročil odjemalcev. Če od 50.000 kontaktiranih odjemalcev 1000 namesto 500 odjemalcev sprejme ponudbo in se povprečen promet posameznega odjemalca poveča s 60 na 75 evrov, SAP CRM rešitev poveča promet podjetja s 30.000 na 74.000 evrov. S povprečno maržo 40 % lahko izračunamo rast $(74000 - 30.000) \times 40\% = 17.000$ evrov.