

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA UVAJANJA SISTEMA CRM NA
PREOBLIKOVANJE POSLOVNIH PROCESOV V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, oktober 2017

ŠPELA REHBERGER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Rehberger, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vpliva uvajanja sistema CRM na preoblikovanje poslovnih procesov v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Jurijem Jakličem in sosvetovalko red. prof. dr. Tanjo Dmitrović,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV S KUPCI.....	3
1.1 Definicija pojma CRM	3
1.2 CRM kot konkurenčna prednost.....	5
1.3 Trendi CRM-ja.....	8
1.3.1 Družbeni CRM.....	8
1.3.2 Mobilni CRM.....	10
1.3.3 CRM 2.0.....	11
2 SISTEM CRM.....	11
2.1 Definicija sistema CRM	11
2.2 Koristi in omejitve sistema CRM	13
2.2.1 Koristi sistema CRM.....	13
2.2.2 Omejitve sistema CRM.....	14
2.3 Arhitektura sistema CRM	15
2.3.1 Operativni CRM.....	16
2.3.2 Analitični CRM.....	17
2.3.2.1 Podatkovno skladišče	19
2.3.2.2 Podatkovno rudarjenje	20
2.4 Uvedba sistema CRM v organizacijo	20
3 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV.....	23
3.1 Poslovni procesi.....	24
3.2 Management poslovnih procesov	25
3.3 Preoblikovanje poslovnih procesov	26
3.4 Modeliranje poslovnih procesov.....	29
3.5 Povezava med BPM in CRM.....	31
4 CRM IN POSLOVNI PROCESI V IZBRANEM PODJETJU	32
4.1 Kratka predstavitev podjetja	32
4.2 CRM in avtomobilska industrija.....	33
4.3 Analiza trenutnega stanja v podjetju.....	36
4.3.1 CRM v podjetju.....	36
4.3.1.1 Kontaktni management	36
4.3.1.2 Izkušnja na spletu.....	38
4.3.1.3 Spletni portal za zveste kupce	39

4.3.2 Poslovni procesi v podjetju.....	40
4.4 Projekt uvedbe sistema CRM v podjetju	42
4.4.1 Razlog in cilji uvedbe sistema CRM v podjetju	42
4.4.2 Opis izbranega sistema CRM v podjetju	45
5 VPLIV UVEDBE SISTEMA CRM NA IZBRANE POSLOVNE PROCESSE V PODJETJU	47
5.1 Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte.....	47
5.1.1 Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte pred uvedbo sistema CRM	47
5.1.2 Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte po uvedbi sistema CRM	49
5.2 Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji	50
5.2.1 Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji pred uvedbo sistema CRM .	51
5.2.2 Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji po uvedbi sistema CRM	52
5.3 Poslovni podproces posodabljanja informacij o kupcu.....	54
5.3.1 Poslovni podproces posodabljanja informacij o kupcu pred uvedbo sistema CRM	54
5.3.2 Poslovni podproces posodabljanja informacij o kupcu po uvedbi sistema CRM	55
6 KLJUČNE UGOTOVITVE	57
6.1 Analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovne procese v izbranem podjetju.....	57
6.1.1 Analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovni podproces obravnave vrnjene pošte	57
6.1.2 Analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji	60
6.1.3 Analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovni podproces posodabljanja informacij o kupcu	62
6.1.4 Skupna analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovne podprocesse	64
6.2 Trenutne pomanjkljivosti in možnosti za nadaljnji razvoj sistema CRM v podjetju .	65
SKLEP	67
LITERATURA IN VIRI	69
PRILOGA	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Uspešnost CRM-ja	7
Tabela 2: Simboli in njihov pomen za modeliranje poslovnih procesov z BPMN	30

Tabela 3: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa obravnave vrnjene pošte pred uvedbo sistema CRM.....	58
Tabela 4: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa obravnave vrnjene pošte po uvedbi sistema CRM.....	60
Tabela 5: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa povpraševanja po testni vožnji pred uvedbo sistema CRM	61
Tabela 6: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa povpraševanja po testni vožnji po uvedbi sistema CRM.....	62
Tabela 7: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa posodobljanja informacij o kupcu pred uvedbo sistema CRM	63
Tabela 8: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa posodobljanja informacij o kupcu po uvedbi sistema CRM.....	64
Tabela 9: Skupna analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovne podprocese	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvoj CRM-ja	4
Slika 2: Arhitektura CRM-ja	16
Slika 3: Celovit pogled na kupca.....	18
Slika 4: Integrirani podatki o kupcih v podatkovnem skladišču	19
Slika 5: Proces podatkovnega rudarjenja.....	20
Slika 6: »Hudičev četverokotnik«	27
Slika 7: Shema sistema CMDM in povezav baz podatkov	46
Slika 8: Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte pred uvedbo sistema CRM.....	49
Slika 9: Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte po uvedbi sistema CRM.....	50
Slika 10: Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji pred uvedbo sistema CRM .	52
Slika 11: Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji po uvedbi sistema CRM.....	53
Slika 12: Poslovni podproces posodobljanja informacij o kupcu pred uvedbo sistema CRM	55
Slika 13: Poslovni podproces posodobljanja informacij o kupcu po uvedbi sistema CRM	56

UVOD

Podjetja se vse bolj zavedajo, da je gradnja odnosa s kupci eden izmed glavnih vzvodov ustvarjanja dobičkonosnosti v prihodnosti. Vedeti moramo, da je težko najti nove kupce, prav tako je težko obdržati obstoječe. Podjetja uporabljajo za doseganje ciljev mešanico inovativne informacijske tehnologije, učinkovitih poslovnih procesov, boljšega managementa podatkov in novih pobud pri zaposlenih (Nguyen, Sherif, & Newby, 2007).

Management odnosov s kupci (angl. *customer relationship management*, v nadaljevanju CRM) ponuja možnosti za doseganje uspeha in rasti za podjetja v današnjem okolju hitrega tehnološkega razvoja in konkurence. CRM omogoča podjetjem, da bolje spoznajo kupce in z njimi gradijo dolgoročni odnos. Glavni sestavni deli CRM so ljudje, tehnologija in procesi. CRM lahko opišemo tudi kot strategijo, da tako podjetje kot tudi kupci dobijo, kar si želijo drug od drugega, in zaradi tega razvijejo boljši in močnejši odnos (Nguyen et al., 2007).

V splošnem kategorije sistemov CRM vključujejo nabor integriranih aplikacij, ki poosebljajo različne vidike in funkcionalnosti. Obstaja več delitev CRM tehnologije, ki so se z razvojem spreminjale. Ena izmed teh je delitev na splošna področja glede na namen. Da Silva in Rahimi (2007) sta pred desetletjem oblikovala delitev na analitični CRM, operativni CRM in kolaborativni CRM. Analitični CRM vključuje tehnologije, ki zagotavljajo sejanje podatkov o kupčevih interakcijah z namenom, najti ali ustvariti uporabne poslovne informacije. Operativni CRM zajema tehnologije, ki upravljajo s storitvami za kupce v pisarnah, klicnih centrih in storitvenih podatkovnih bazah. Kolaborativni CRM pa se povezuje s tehnologijami, ki podpirajo aplikacije na terenu in omogočajo različnim vrstam kupcev pregled nad enim izmed kanalov.

Podjetja se za uvedbo sistema CRM odločajo iz različnih razlogov. Sweet (2004) je izvedel raziskavo, ki se je osredotočala na razloge za uvedbo sistema CRM v britanskih podjetjih. Razlogi so bili povezani predvsem z izboljšanjem odnosov s kupci in s stroški. Podjetja so kot glavne razloge izpostavila povečanje stopnje zadovoljstva kupcev, zadržanje obstoječih kupcev, povečanje vrednosti življenjske dobe kupcev, zagotavljanje boljših strateških informacij za oddelke prodaje, trženja, financ itd., pridobivanje novih kupcev in zmanjševanje stroškov. CRM tehnologija je na trg prišla razmeroma hitro in se je najbolj razvijala v zadnjih dveh desetletjih. V začetnem obdobju je bila stopnja neuspeha pri uvedbi visoka in se je gibala med 55 in 75 odstotki. Približno 70 odstotkov projektov CRM se je odražalo v izgubi vloženega denarja ali pa v nespremenjeni uspešnosti podjetja. Zaradi tega se moramo vprašati, kje najdemo razloge za neuspešne uvedbe (Dimitriadis & Stevens, 2008).

V zadnjem času se vse bolj omenja tudi povezanost CRM in poslovnih procesov. Rababah, Mohd in Ibrahim (2011) CRM definirajo kot povezavo med ljudmi, tehnologijo in procesi.

Uvedba sistema CRM v podjetju na dolgi rok pozitivno vpliva na ključne poslovne procese in seveda na izboljšanje produktivnosti različnih oddelkov (oddelek trženja, prodaje, poprodaje, podpore kupcem itd.). Kot skupno točko med CRM-jem in procesi so opisali tako imenovane procese CRM, ki se delijo na 4 ravni, in sicer procese na ravni kupcev, procese, ki so usmerjeni v kupce, navzkrižno funkcionalne procese in procese na makro ravni.

V povezavi z uvedbo sistema CRM v podjetje je treba omeniti tudi pojma poslovni procesi in management poslovnih procesov. Poslovni proces lahko opredelimo kot niz medsebojno povezanih dejavnosti z namenom preoblikovanja vložkov (angl. *input*) v izločke (angl. *output*) z večjo vrednostjo. Tako input kot tudi output sta lahko fizični predmet ali samo informacija, preoblikujejo pa ju lahko človek, stroj ali oba. Poslovni procesi se lahko razdelijo na več podprocesov, ki imajo svoje lastnosti, ampak vseeno prispevajo k skupnemu cilju nadrejenega procesa. Analiza poslovnih procesov vključuje modeliranje procesov (angl. *process mapping*) vse do ravni posamezne aktivnosti (Bibiano, Mayol, & Pastor, 2007).

Management poslovnih procesov vključuje metode, tehnike in orodja za podporo oblikovanju, sprejemanju, upravljanju in analizi operativnih poslovnih procesov, ki vključujejo človeške, organizacijske, aplikacijske in druge vire informacij. Mora vključevati identifikacijo glavnih procesov in njihovo dokumentacijo za namen izbire boljše strategije in spremembe poslovnih procesov. Opišemo ga tudi kot nabor orodij in tehnik za izboljšanje poslovnih procesov in metod za celo podjetje, morajo pa ga razumeti vsi zaposleni v podjetju (Smith & Fingar, 2003).

Pri uvajanju sistema CRM morajo podjetja sprejemati učinkovite odločitve in znati upravljati s spremembami. Uvedba sistema CRM je idealen čas, ko lahko podjetja analizirajo trenutne poslovne procese in podajo predloge za morebitno prenovo. Analiza pomaga podjetjem, da identificirajo ključne procese, definirajo vrzeli, ugotovijo, kdo je odgovoren za izvedbo posameznega procesa, ipd. S tem lahko definirajo odstopanja, optimizirajo procese in odpravijo vse napake, ki se pojavljajo. Priporočljivo je, da podjetja poleg uvajanja sistema CRM razmišljajo tudi o vplivu, ki ga bo imel sistem CRM na poslovne procese. Skrbeti morajo za avtomatizacijo in izboljšanje poslovnih procesov, saj to zagotovi stroškovno učinkovitost in večjo donosnost naložb v sistem CRM (Mishra & Mishra, 2009).

Namen magistrskega dela je analizirati trenutno stanje poslovnih procesov in CRM v izbranem podjetju, ugotoviti, kakšen vpliv bo imela uvedba sistema CRM na poslovne procese in kakšne bodo priložnosti za nadaljnje izboljšave.

Cilji magistrskega dela so:

- proučiti in najti povezave ter vrzeli med CRM in poslovnimi procesi s pomočjo obstoječe literature;
- analizirati trenutno stanje poslovnih procesov in CRM v izbranem podjetju;
- definirati razlog in cilje uvedbe sistema CRM v izbrano podjetje;
- prepoznati vpliv uvedbe sistema CRM na preoblikovanje poslovnih procesov v izbranem podjetju;
- ugotoviti glavne pomanjkljivosti uvedbe sistema CRM in možnosti za nadaljnji razvoj sistema v podjetju.

Pri pisanju magistrskega dela uporabim deskriptivno metodo dela, metodo kompilacije, komparativno metodo in metodo raziskave. Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu z metodo deskripcije proučim obstoječo literaturo in vire s področja CRM ter poslovnih procesov. Osredotočim se na aktualne knjige in članke, pomagam si predvsem s spletnimi viri. S pomočjo metode kompilacije povežem stališča različnih avtorjev v splošne sklepe o določeni temi, ki mi pozneje koristijo za namen raziskave v izbranem podjetju. V empiričnem delu analiziram trenutno stanje v izbranem podjetju s pomočjo pregleda obstoječih informacijskih sistemov in podatkovnih baz, ki so trenutno na voljo. Nato proučim vpliv uvedbe CRM na poslovne procese s pomočjo modeliranja poslovnih procesov. Na koncu s komparativno metodo primerjam teoretične ugotovitve različnih avtorjev z ugotovitvami raziskave v izbranem podjetju in izpostavim nekaj možnosti za nadaljnji razvoj sistema CRM ter izboljšave poslovnih procesov.

1 MANAGEMENT ODNOSOV S KUPCI

1.1 Definicija pojma CRM

Management odnosov s kupci lahko definiramo kot proces digitaliziranja znanja in informacij o kupcih. CRM se osredotoča na gradnjo dolgoročnih in trajnostnih odnosov, ki se odražajo v ustvarjanju dodane vrednosti za oba, za kupca in tudi za podjetje (Daft & Marcic, 2006).

Payne in Frow (2005) sta identificirala tri konceptualne perspektive CRM:

1. v najožjem (taktičnem) smislu je CRM opredeljen kot uvedba specifične tehnološke rešitve;
2. CRM je definiran tudi kot uvedba obsežnih integriranih serij tehnoloških rešitev, usmerjenih v kupca;

3. CRM je viden kot holističen oziroma celovit strateški pristop, usmerjen v kupca, katerega namen je management odnosov s kupci in ustvarjanje vrednosti za deležnike z razvojem dobičkonosnih ter dolgoročnih odnosov s ključnimi kupci in posameznimi segmenti kupcev. Združuje tudi potenciale tržnih strategij in informacijske tehnologije.

Podjetja z uvedbo CRM lažje zbirajo informacije, analizirajo zbrane podatke in zagotavljajo učinkovito podporo kupcem. CRM je treba obravnavati kot več kot le rešitev informacijske tehnologije (angl. *informational technology*, v nadaljevanju IT) za učinkovit management odnosov s kupci (Payne & Frow, 2005). CRM poskuša zagotoviti strateški most med IT in trženjskimi strategijami, katerih cilj je graditi dolgoročne odnose s kupci in zagotavljati donosnost. To zahteva informacijsko intenzivne strategije. Strateški pristop CRM-ja pojasnjuje, da na management odnosov s kupci ne smemo več gledati zgolj kot na osredotočenost na kupce, temveč je treba tudi vključiti vse deležnike kot ustvarjalce vrednosti (Piercy, 2009).

Choy, Fan in Lo (2003) definirajo CRM kot tehnološki izraz za metodologije, programsko opremo in internetne zmogljivosti, ki pomagajo podjetjem izvajati management odnosov s kupci na organiziran način. CRM se osredotoča na vplivanje in izkoriščanje interakcij s kupci za maksimiziranje zadovoljstva kupcev, omogoča pa donosno poslovanje ter povečuje dobičkonosnost kupcev. V praksi se mnogokrat pokaže, da managerji CRM-ja ne dojemajo kot celoto, temveč samo kot del trženja, stika s kupci, specifično programsko opremo, tehnologijo, proces ali pa samo kot strategijo.

Slika 1: Razvoj CRM-ja



Vir: P. Greenberg, *CRM at the speed of light*, 2001, str. 63.

Chen in Popovich (2003) opišeta CRM kot integriran pristop k managementu odnosov s kupci s pomočjo kombinacije ljudi, procesov in tehnologije. Podobno je razmišljal tudi Greenberg (2001), ki razvoj CRM-ja opiše kot povezavo med poslovno strategijo, ljudmi in procesi ter informacijsko tehnologijo (Slika 1).

CRM je na splošno opredeljen kot dejavnost v podjetju, povezana z razvojem in ohranjanjem kupcev s pomočjo povečevanja zadovoljstva in zvestobe kupcev. Eden izmed pristopov za nadaljnji razvoj CRM-ja je povezovanje managementa znanja (angl. *knowledge management*) in CRM-ja za povečanje ne samo operacijske, ampak tudi strateške učinkovitosti CRM-ja. To storimo s pomočjo pridobivanja in izmenjave znanja o kupcih. Še eden izmed pristopov je razvijanje povezav med managementom znanja in trženjem na podlagi odnosov (angl. *relationship marketing*). Glavni proces managementa znanja vključuje ustvarjanje, izmenjavo in širitev znanja, proces trženja odnosov pa vključuje komunikacijo, ustvarjanje zveste in stabilne baze kupcev, storitev za kupce, gojenje zaupanja in vzdrževanje trenutnih odnosov. S praktične perspektive lahko informacije o kupcih, ki jih pridobimo s pomočjo CRM-ja, uporabimo kot platformo za oboje, za management znanja in za trženje na podlagi odnosov (Rowley, 2004).

1.2 CRM kot konkurenčna prednost

Znanje je pomemben gospodarski vir in pridobivanje znanja je postalo eden izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti za podjetja. Pridobivanje informacij o kupcih je vrsta informacij, ki se najhitreje spreminja. Podjetja se morajo zato prilagoditi in začeti uporabljati te informacije za namen personaliziranja trženjskih akcij, ki temeljijo na pristopu ena na ena. Ta pristop se osredotoča na vsakega individualnega kupca posebej in se mu prilagodi glede na njegove preference. Kupci se med seboj razlikujejo in jasno je, da ni vsak kupec enako pomemben za podjetje. Zato moramo s pomočjo pridobljenih informacij znati kupce segmentirati (Bose, 2002).

Tržniki morajo znati upravljati z znanjem o kupcih (angl. *customer knowlegde managemet*, v nadaljevanju CKM), da bi zagotovili odnos s kupci, ki je dobičkonosen. CKM mora zagotoviti vpogled v kupca, njegov profil, navade, preference in razumevanje, kako lahko podjetje izboljša stik s kupci. Znanje, ki ga podjetje pridobi o kupcih, lahko pomaga pri sprejemanju ustreznih odločitev, kot na primer, katere kupce pridobiti in kakšen odnos razvijati z njimi, katere kanale uporabiti za kontaktiranje, katere izdelke ali storitve prodajati in razvijati ter kako učinkovito uporabljati strategijo CRM (Roscoe, 2003).

Znano je, da se dandanes podjetja močno trudijo zadovoljevati kupce in jih obdržati v prihodnosti. Delujejo po načelu, da ima kupec vedno prav in da je treba storiti vse, da bodo zadovoljili potrebe kupcev in jih osrečili, saj so prav oni tisti, ki držijo vajeti v rokah in odločajo o nadaljnji uspešnosti in obstoju podjetja. V preteklosti se podjetja niso dovolj posvečala kupcem, in to je bil glavni razlog, da so jih mnogo izgubili. Veliko pa je bilo

tudi takih kupcev, ki se nikoli več niso vrnil. Težave, s katerimi se srečujejo podjetja, so predvsem pomanjkanje primerih tehnik, orodij in metod za doseganje glavnega cilja, to je zadovoljiti kupca. Tehnologija jim je omogočila, da sledijo interakcijam s kupci in hitro zbirajo ter uporabijo vse možne podatke o kupcih. Če torej pravilno uporabimo CRM, lahko ta poveča možnosti podjetja, da dosega glavne cilje, to so zadržanje kupcev in pridobivanje strateške prednosti pred konkurenti (Nguyen et al., 2007).

Ko omenimo kratico CRM, ponavadi najprej pomislimo na tehnologije, ki nam pomagajo povečati prodajo, izboljšujejo trženje, personalizirajo storitve za kupce in omogočajo management odnosov s kupci. Vendar je CRM več kot samo tehnologija in – kot že omenjeno – ga lahko definiramo kot strateški proces. CRM pomaga podjetjem bolje razumeti kupčeve potrebe in odgovoriti na te potrebe v čim krajšem času s pomočjo izboljšanja procesov v podjetju (Scribd Inc., b.l.).

CRM je velikokrat povezan z drugimi sistemi na različnih področjih. Zaradi tega podjetja lahko lažje upravljajo z informacijami v smislu načrtovanja, pridobivanja in nadzorovanja s pomočjo vseh kanalov ter s tem ustvarjajo boljše izdelke in storitve, kar pa seveda vodi v povečanje prihodkov. CRM pomaga tudi pri maksimiziranju interakcij s kupci, kar vodi k izboljšanju kakovosti in hitrejšemu odzivu na potrebe kupcev (Anderson, 2006).

CRM je obvezno orodje, ki ga morajo podjetja uporabljati za iskanje novih idej za izdelke in storitve ter za hitrejšo identificiranje rešitev za težave kupcev. Pomaga tudi za lažje razlikovanje od konkurence. CRM lahko skrajša razdaljo med kupci in podjetjem, kar pripomore k uspešnosti podjetja s pomočjo povečanja zvestobe kupcev, boljšega zbiranja informacij in učenja v podjetju (Nguyen et al., 2007).

V zadnjih nekaj letih so se podjetja veliko ukvarjala z razširitvijo tržnih poti na več kanalov (angl. *multichannel*). Prisotnost na več kanalih hkrati pa je vplivala tudi na razvoj CRM-ja, saj morajo podjetja paziti, da se enako posvečajo razvoju vseh kanalov, ki jih kupci lahko uporabijo. Kot primer, če kupci nimajo enakih možnosti za nakup na vseh kanalih, lahko izrazijo svoje nezadovoljstvo (Peterson, Gröne, Kammer, & Kirscheneder, 2010). Enoten pogled na kupca je zelo pomemben, saj se v današnjih časih srečujemo z različnimi pričakovanji kupcev, ki zahtevajo različne informacije in kontaktne strategije. Analiziranje in razumevanje vedenja kupcev ter njihovih značilnosti je temelj razvoja konkurenčne strategije CRM, ki nam pomaga pridobiti in zadržati potencialne kupce in maksimizirati vrednost kupca glede na različne kanale (Ngai, Xiu, & Chau, 2009).

Chang, Wong in Fang (2014) so dodali bolj podrobno opredeljene cilje CRM:

- spremljanje, zbiranje in analiziranje interakcij kupcev skozi daljše časovno obdobje;
- pretvorba zbranih podatkov v smiselne informacije za usmerjanje dejavnosti;
- lažje ustvarjanje prilagojenih oziroma personaliziranih trženjskih načrtov;

- uspešnejši razvoj novih izdelkov in storitev;
- oblikovanje prilagojenega komunikacijskega načrta, ki bo privabil, nagradil in obdržal kupce.

Lahko opazimo, da ima pri določanju ciljev uvedbe CRM glavno vlogo kupec, saj se večina ciljev nanaša prav na njih, na izboljšanje njihove uporabniške izkušnje in povečanje njihovega zadovoljstva. Če povzamem, se podjetja odločijo za uvedbo CRM-ja iz različnih razlogov; največkrat zaradi pridobivanja informacij o kupcih za sprejemanje pametnih odločitev, zadržanja kupcev, povečanja zvestobe kupcev, zmanjševanja stroškov pridobivanja novih kupcev, povečanja dobičkonosnosti kupcev, pridobivanja strateške prednosti pred konkurenti, izboljšanja storitev za kupce, razumevanja kupčevih potreb in odgovarjanja na te potrebe v čim krajšem času s pomočjo izboljšanja procesov v podjetju, iskanja načinov za najbolj učinkovite kontakte s kupci, maksimiziranja interakcij s kupci za izboljšanje kakovosti, hitrejšega identificiranja težav, iskanja novih idej za izdelke in storitve, povečanja pretočnosti poslovnih procesov, zmanjševanja stroškov ipd.

Obstaja pa tudi precej teorij o tem, kako meriti doseganje ciljev uvedbe CRM-ja. Kim in Kim (2007) sta predlagala sistem uravnoteženih kazalnikov (angl. *balance scorecard*), s katerim lahko merimo učinkovitost uvedbe CRM-ja. Upoštevala sta različne perspektive in definirala 4 različne vrste kazalnikov:

1. organizacijski kazalniki uspešnosti (npr. donosnost in lastniški kapital kupcev),
2. kazalniki kupčeve perspektive (npr. zadovoljstvo in zvestoba kupcev),
3. procesni kazalniki (npr. pridobivanje in zadržanje kupcev),
4. kazalnik infrastrukture (npr. uporaba informacijske tehnologije in človeškega kapitala, ujemanje organizacijske strukture in kulture s strategijo CRM).

Tabela 1: Uspešnost CRM-ja

OPERATIVNE KORISTI	KORISTI V ŽIVLJENJSKEM CIKLU KUPCEV	KORISTI V USPEŠNOSTI DELOVANJA
Management prodaje	Pridobivanje kupcev	Učinkovitost: – tržni delež – delež prodaje
Management oglaševalskih akcij	Zadržanje kupcev	Prilagodljivost: – izdelkov ali storitev – lansiranje novih izdelkov ali storitev
Management storitev za kupce	Zadovoljstvo kupcev	Uspešnost: – delovanje uporabljenih resursov

se nadaljuje

Tabela 1: Uspešnost CRM-ja (nad.)

OPERATIVNE KORISTI	KORISTI V ŽIVLJENJSKEM CIKLU KUPCEV	KORISTI V USPEŠNOSTI DELOVANJA
Analize podatkov o kupcih	Zvestoba kupcev	
	Ponovno pridobivanje kupcev	

Vir: W. T. Venturini & Ó. G. Benito, CRM software success: a proposed performance measurement scale, 2015, str. 862.

Uspešnost CRM-ja lahko prikažemo tudi glede na koristi, ki jih prinaša. Venturini in Benito (2015) sta koristi združila v tri skupine: operativne koristi, koristi v življenjskem ciklu kupcev in koristi v uspešnosti delovanja podjetja (Tabela 1). Operativne koristi se nanašajo na izboljšanje managementa posameznih trženjskih področij, kot so prodaja, oglaševanje in storitve za kupce. Koristi v življenjskem ciklu kupcev so povezane s kupci in prednostmi, ki jih pridobimo na področju managementa kupcev. Koristi v uspešnosti delovanja pa so razdeljene na tri glavna področja: učinkovitost, prilagodljivost in uspešnost.

1.3 Trendi CRM-ja

1.3.1 Družbeni CRM

Družbene medije (angl. *social media*) lahko definiramo kot vrsto tehnoloških inovacij strojne in programske opreme, ki omogočajo cenejše kreiranje vsebine in lažjo interakcijo spletnih uporabnikov. Podjetja, ki uporabljajo družbene medije za povezovanje s kupci, dosežejo višje stopnje odziva in večjo zavzetost kupcev. Družbeni mediji so platforma za potrošnike, ki imajo z medsebojno interakcijo in z vplivom na druge potrošnike močen posredni vpliv na blagovne znamke (Berthon, Pitt, Plangger, & Shapiro, 2012).

Digitalizacija je povzročila močne spremembe na področju trženja. Moč se je premaknila iz rok tržnikov v roke kupcev, kar ima pomembne posledice za podjetja, izdelke in blagovne znamke. Dandanes lahko rečemo, da so kupci postali družbeni kupci (angl. *social customers*), ki so zavestno povezani z ljudmi in družbo okoli njih ter zahtevajo verodostojnost podjetij. Povečanje vloge kupcev je ustvarilo nove izzive za CRM. CRM mora prilagoditi poslovno okolje, v katerem se pojavljajo nove oblike izmenjave, in v katerem tradicionalni kupci ter trdni odnosi s kupci hitro postanejo zastareli, zato pa se morajo znova ustvarjati. Ločnice med notranjim in zunanjim okoljem podjetja so postale zabrisane in kupec je vse bolj vključen v procese ustvarjanja vrednosti. Glavni namen tako

imenovanega novega trženja (angl. *new marketing*) je skrb za kupce, ki so postali osrednjega pomena za podjetje. Podjetja iščejo nove načine, da bi se približala kupcem; eden izmed teh je tudi novejši strateški pristop, ki ga imenujemo družbeni CRM (angl. *social CRM*) (Greenberg, 2010).

Družbeni CRM se je razvijal z družbenimi spremembami, ki jih je povzročila digitalizacija komuniciranja. Lahko ga definiramo kot filozofijo in poslovno strategijo, ki jo podpirajo tehnološka platforma, poslovna pravila, postopki in družbene značilnosti. Namenjen je managementu odnosov s kupci s pomočjo skupnega pogovora za ustvarjanje vzajemno koristne vrednosti v zaupanja vrednem in transparentnem poslovnem okolju. Družbenega CRM-ja ne smemo enačiti z družbenimi mediji, saj družbeni CRM opredelimo kot strateški pristop podjetja, družbene medije pa kot platformo oziroma orodje za doseganje ciljev družbenega CRM-ja (Greenberg, 2010).

Kot že sama definicija namiguje, družbeni CRM uporablja CRM kot splošno filozofijo podjetja in poudarja soustvarjanje vrednosti oziroma medsebojno sodelovanje ter management dialogov in se manj ukvarja z managementom kupcev. Definicija nam ponuja tudi glavni namen družbenega CRM, to je zavzemanje za vključitev kupcev v skupni pogovor. Zavzetost kupcev predstavlja bolj strateški način podjetij in nov pogled na CRM. Zavzetost kupcev lahko razložimo kot izraz blagovne znamke ali podjetja in je več kot samo transakcija, nakupno vedenje, zadovoljstvo, zadržanje in lojalnost kupcev. Je psihološko stanje, ki nastane zaradi interaktivnih, soustvarjalnih izkušenj kupca. Ključno pri zavzetosti kupcev je, da obstaja kot dinamični, ponavljajoči se proces, ki ustvarja vrednost v odnosih s kupci. Poleg tega razširi tradicionalno vlogo kupcev in jih vključi v proces dodajanja vrednosti ter kupce vidi kot aktivne partnerje v tem procesu (van Doorn et al., 2010).

Zavzetost kupcev vključuje vzpostavljanje globlje in bolj smiselne povezave med podjetjem in kupcem, ki se nadaljuje v daljšem časovnem obdobju. Podjetja lažje razumejo potrebe kupcev, spodbujajo sodelovanje kupcev v procesu razvoja izdelkov in storitev, od kupcev želijo povratne informacije in jih spremenijo v zagovornike blagovnih znamk. Nekateri izmed dobrih primerov zavzetosti kupcev so priporočila od ust do ust, pisanje blogov o izdelkih in storitvah, priporočila na spletu ipd. (Sashi, 2012).

Če se odločimo, da bo zavzetost osrednji del naše strategije CRM, morajo podjetja ustvariti zaupanje in se zavezati k nadaljnjemu razvoju ter spremembam. Ključni element uspešnega CRM-ja so informacije, ki so na eni strani usmerjene k razumevanju kupca, na drugi pa k soustvarjanju vrednosti (Payne & Frow, 2005). Družbeni CRM poudarja pomembnost zbiranja osebnih informacij o kupcu, ki zahteva bolj opisne podatke o kupcih, na drugi strani pa se tradicionalni CRM usmerja v zbiranje transakcijskih podatkov (Greenberg, 2010).

1.3.2 Mobilni CRM

Kanal mobilnega poslovanja postaja vse bolj prepoznaven in uporaben. S kupci se lahko povežemo na bolj osebni način, kar omogoča grajenje močnejšega in dolgotrajnejšega odnosa. Omogoča tudi povečanje prodaje zaradi pridobivanja novih kupcev s pomočjo mobilnega oglaševanja, s pomočjo identifikacije radio frekvenc (angl. *radio-frequency identification*), bluetootha, kod QR ipd. (Karjaluoto, Töllinen, Pirttiniemi, & Jayawardhena, 2014).

Glavne prednosti razvoja mobilnega poslovanja so (Karjaluoto et al., 2014):

- razširjenost in razpoložljivost kakršnihkoli izdelkov ali storitev na katerikoli lokaciji v danem trenutku;
- priročnost uporabe brezžičnih naprav kjerkoli;
- takojšna in hitra povezanost;
- lokalizacija izdelkov in storitev.

Zaradi hitrega razvoja mobilnih naprav, katerih najpomembnejši značilnosti sta fleksibilnost in dinamičnost, pa obstaja tudi vse večje povpraševanje po mobilnem managementu odnosov s kupci (angl. *m-CRM*). Mobilni CRM se je razvijal v treh glavnih oblikah (Karjaluoto et al., 2014):

- mobilni CRM, ki temelji na kratkih sporočilih (angl. *short message service*, v nadaljevanju SMS) in multimedijskih sporočilih (angl. *multimedia messaging service* – MMS). Ta oblika ima dve temeljni pomanjkljivosti: časovna neučinkovitost in omejenost dolžine sporočila;
- mobilni CRM, ki temelji na tehnologiji WAP (angl. *wireless application protocol*). Mobilni uporabniki so dobili dostop do spletnih strani in s tem začeli povpraševati po novih informacijah. Pomanjkljivost te oblike je slaba sposobnost interakcije s kupci, medtem ko brskajo po spletnih straneh, ter varnost informacij med uporabo;
- mobilni CRM, ki združuje več vrst najnovejših tehnologij, kot so mobilna komunikacija, informacijski management, mobilne tehnologije 3G in 4G, aplikacije na pametnih telefonih, sinhronizacije baze podatkov, preverjanje prisotnosti identitete. Prednosti te oblike so predvsem varnost sistema, spodobnost interakcije s kupci in hitrost.

Podjetja si želijo integrirati CRM, ki bi združeval značilnosti, kot sta mobilnost in razširjenost. Pomembno je, da lahko s pomočjo mobilnega CRM dostopamo do informacij o kupcu kadarkoli in kjerkoli, to pa nam omogoči trženje v realnem času. Mobilni CRM vključuje dejavnosti, ki temeljijo na mobilnem internetu, in ne na originalnem, stacionarnem internetu. Mobilni CRM gradi tesne odnose s kupci, kjerkoli in kadarkoli (Karjaluoto et al., 2014).

Mobilni CRM definiramo tudi kot enosmerno ali interaktivno komunikacijo, povezano z aktivnostmi prodaje, trženja in stikov s kupci, ki poteka prek mobilne naprave za namen grajenja ali ohranjanja odnosa med podjetjem in kupci. Mobilni CRM razširi kanal in omejitve tradicionalnega CRM. Podjetja lahko s pomočjo brezžičnega interneta dostopajo do informacij in nudijo povratne informacije v realnem času, vse to pa poveča zadovoljstvo kupcev. Poleg tega mobilni CRM odpravi geografsko in časovno oviro, ki sta velikokrat ovira za mnoga podjetja. Elektronsko poslovanje daje podjetju konkurenčno prednost, mobilno poslovanje pa obljublja mnogo priložnosti v prihodnosti. Brezžično poslovanje spreminja način, na katerega podjetja in kupci komunicirajo med seboj, ter omogoča takojšen odgovor na strani obeh, tako s strani kupca, kot tudi s strani podjetja (Peltier, Zahay, & Lehmann, 2013).

1.3.3 CRM 2.0

CRM je tradicionalno definiran kot filozofija in poslovna strategija, ki jo podpirata sistem in tehnologija, ter je namenjen izboljšanju stikov s kupci v poslovnem okolju. CRM 2.0 pa definiramo kot filozofijo in poslovno strategijo, ki jo podpirajo tehnološka platforma, poslovna pravila, procesi in družbene značilnosti, z namenom ohranjanja komunikacije s kupci in zagotavljanja vzajemno koristne vrednosti in zaupanja vrednega poslovnega okolja. Ta vrsta CRM-ja je nastala kot odgovor na vse večjo moč kupca pri komunikaciji s podjetjem (Greenberg, 2010).

2 SISTEM CRM

2.1 Definicija sistema CRM

Sistem CRM je informacijski sistem, ki sledi kupčevim interakcijam s podjetjem in omogoča zaposlenim v podjetju, da hitro dostopajo do informacij o kupcih, kot so pretekli in trenutni nakupi, evidence storitev, neporavnane obveznosti, reklamacije, nerešena vprašanja ipd. Sistem CRM skladišči vse te informacije v bazi podatkov. V njej lahko najdemo podatke, kot so osebni podatki o kupcu, kaj je kupil, na katere težave je naletel pri nakupu. Sistem nam pomaga ustvarjati preprosta poročila in nam daje pomembne informacije, ki nam pomagajo koordinirati oddelke prodaje, trženja in storitev za kupce, za boljše in hitrejše zadovoljevanje kupčevih potreb (Nguyen et al., 2007).

Sistem CRM se nanaša na tehnološko aplikacijo. Ta povezuje oddelke, ki imajo neposredni stik s kupci (npr. prodaja, trženje, stiki s kupci) z zalednimi oddelki (npr. finance, poslovanje, logistika in kadrovski oddelek). Najbolj pogosta stičišča teh oddelkov so splet, e-pošta, direktna pošta, pošiljanje kratkih sporočil (SMS), klicni center, prodaja v trgovini. Sistem CRM je orodje, ki omogoča lažje izvajanje strategije CRM (Chen & Popovich, 2003).

McKendrick (2000) trdi, da je sistem CRM krovni izraz, ki vključuje štiri kategorije:

1. avtomatizacijo prodaje,
2. avtomatizacijo trženja,
3. podporo za kupce,
4. sistem managementa partnerskih odnosov (angl. *partner relationship management*).

Sistem CRM v glavnem temelji na standardni strukturi, čeprav obstajajo razlike med ponudniki programske opreme. Struktura obsega operativne in analitične module. Raman, Wittmann in Rauseo (2006) opisujejo, da v operativnem modulu programska oprema avtomatizira prodajo, trženje in procesne storitve na način, da funkcije naredi bolj učinkovite in uspešne. Ta modul podpira avtomatizacijo in rešitve prodaje, konfiguracije izdelka, trženje na podlagi dogodkov, priložnostni management, kampanjski management in kontaktni management. Analitični programski modul temelji na tehnologiji, ki združuje podatke o kupcih in zagotavlja podatke, ki nam omogočajo boljše poslovne odločitve in ukrepe. S pomočjo sistema CRM dobimo odgovore na različna vprašanja o naših kupcih (npr. segmenti naših kupcev glede na različne značilnosti, kaj si naši kupci želijo glede nadaljnjega razvoja naših izdelkov ali storitev, katere izdelke ali storitve preferirajo, kakšne komunikacije si želijo od nas ipd.).

Anderson (2006) navaja, da je sistem CRM pogosto integriran z drugimi podpornimi sistemi na različnih funkcionalnih področjih, kot so sistemi za management dobavne verige, sistemi za management življenjskega cikla izdelkov ipd. To za podjetje pomeni lažje načrtovanje, pridobivanje informacij in nadziranje na vseh kanalih prodaje ter na koncu tudi povečanje dobičkonosnosti in prihodkov.

CRM ni samo tehnološko orodje, ampak tudi način izboljšanja delovanja podjetja z vzpostavitvijo bolj učinkovitega in uspešnega odnosa s kupci. Strateško načrtovanje usmeritev za sisteme CRM omogoča povečanje vrednosti za delničarje s sistematičnim opredeljevanjem ciljev in merjenjem rezultatov sistema CRM v določenem obdobju. Pomemben korak strateškega načrtovanja je seveda jasna definicija ciljev, kar pa so mnoga podjetja pri uvedbi sistema CRM zanemarila. Visoko stopnjo neuspešne uvedbe sistema CRM je možno povezati s premajhnim poudarkom na strateškem načrtovanju, vse to pa lahko rešimo z identifikacijo in opredelitvijo ciljev sistema CRM (Pedron, Picoto, Dhillon, & Caldeira, 2016).

Priljubljeni sistemi CRM imajo naslednje funkcionalnosti: omogočajo kakovostne informacije za prodajni oddelek, skladiščenje podatkov, rudarjenje podatkov, ponujajo podporo odločanju in imajo na voljo analitična orodja za ustvarjanje poročil. Sistemi CRM naj bi prav tako minimizirali podvajanje podatkov in omogočali vzdrževanje podatkov v centralizirani bazi podatkov o kupcih, management kontaktov in tudi management procesov v podjetju (Da Silva & Rahimi, 2007; Nguyen et al., 2007; Pedron et al., 2016).

2.2 Koristi in omejitve sistema CRM

2.2.1 Koristi sistema CRM

Eden izmed glavnih razlogov, zakaj podjetja investirajo v uvedbo sistemov CRM, je dejstvo, da je zvestoba kupcev povezana z zadovoljstvom. CRM nam nudi možnost identifikacije in razumevanja obnašanja kupcev, zato se podjetja lahko lažje prilagodijo kupčevim preferencam. To izboljšuje zadovoljstvo kupca na splošno, kar vpliva tudi na povečanje zvestobe (Davies, Chun, Da Silva, & Roper, 2003).

Glavna korist sistemov CRM, ki je največkrat omenjena, je zmožnost približati se kupcu na podlagi zbranih informacij in z njim zgraditi dolgoročen odnos ter s tem maksimizirati vrednost življenjske dobe kupca. Mnoga podjetja se namreč zavedajo, da imajo manjši strošek z zadržanjem obstoječih kupcev kot s pridobivanjem novih. Pridobivanje novih kupcev je seveda pomembno, še bolj pomembno pa je zadovoljevanje in obdržati trenutne kupce. Uspešna uvedba sistema CRM omogoča privabljanje in zadržanje kupcev, ki so za nas pomembni z ekonomskega vidika, ter odpravljanje kupcev, ki za nas niso pomembni. Učinkovit sistem CRM nam torej prinaša korist ustvarjanja donosnosti (Sarmaniotis, Assimakopoulos, & Papaioannou, 2013).

Razvoj novih tehnologij in interneta je omogočil razcvet CRM. Komunikacija, usmerjena v potencialne kupce, je s CRM lahko prilagojena individualnemu kupcu s pomočjo e-pošte in družbenih medijev (npr. Facebooka, Youtuba, Twitterja, bloga ipd.). Ta način komunikacije nam omogoča pridobivanje več informacij o naših kupcih in prav tako povratne informacije. Čeprav nam napredna informacijska tehnologija omogoča izboljšave na področju CRM, je pomembno, da ne pozabimo dejstva, da mora biti CRM primarno obravnavan kot poslovna strategija, ki povezuje notranje poslovne procese in funkcije z zunanjimi. Cilj in prednost sistema CRM je ustvarjanje vrednosti za ciljne kupce in povečanje dobička (Wu & Lu, 2012).

Poleg usmerjanja v kupce in načrtovanja interakcije z njimi CRM omogoča tudi izboljšanje pretoka informacij med oddelki v podjetju. Izboljša se tudi komunikacija v podjetju, posledica česar so tudi nove ideje za nadaljnji razvoj izdelkov in storitev. Prav tako sistem CRM velikokrat prispeva tudi k izboljšanju notranjih procesov v podjetju, izboljšanju procesov odločanja, prodajne učinkovitosti, večje produktivnosti in boljše arhitekture IT v podjetju. Še ena korist pa je manjša verjetnost za izgubo oziroma podvajanje podatkov (Davies et al., 2003).

Pedron et al. (2016) opisujejo, kaj je treba upoštevati za doseganje uspešne uvedbe sistema CRM in uspešnosti prihodnjega delovanja sistema CRM:

- maksimizirati zmogljivosti trženja s poudarkom na odnosih (angl. *relationship marketing*),
- maksimizirati usmerjenost v CRM,
- maksimizirati uporabo CRM,
- CRM prilagoditi organizacijski kulturi,
- omogočiti učinkovit odnos z izvajalci CRM,
- minimizirati tveganja pri izvajanju CRM.

2.2.2 Omejitve sistema CRM

Management odnosov s kupci se pogosto izvaja s pomočjo sistema CRM. Največja napaka, ki jo storijo podjetja pri uvedbi CRM-ja v podjetje, je, da uvedbo štejejo kot IT-projekt, ki omogoča sledenje, spremljanje in analiziranje vedenja kupcev. Uvedba sistema CRM pa ni tako preprosta, saj moramo nenehno skrbeti, da o kupcih pridobimo ustrezne informacije. To pa pomeni, da morajo biti podatki dosledni, usklajeni in ažurirani. Slaba kakovost in pomanjkanje informacij se lahko zgodita zaradi neusklajenega posodabljanja podatkov, prevelike količine podatkov ali napačne analize podatkov. Kvantiteta in kvaliteta podatkov sta odvisni od sistema, ki ga uporabljamo. Če podjetje na primer spregleda neko informacijo o kupcu (primer reklamacije oziroma nezadovoljstva) in kupca kljub temu kontaktira z neko ponudbo, lahko to privede do kupčeve negativne izkušnje, ki jo bo izrazil z nezadovoljstvom. Kupce je treba obravnavati s 360° vidika, kar pomeni, da mora imeti podjetje na voljo vse možne informacije o vseh interakcijah s kupcem. To pa vedno ni preprosto, zato lahko pomanjkanje informacij definiramo kot eno izmed omejitev sistema CRM (Bolton, 2004).

Z uvedbo sistema CRM se podjetje lahko odloči za več načinov trženja, kot so telefonska prodaja, direktna prodaja, e-pošta, direktno trženje, trženje prek interneta in podobno. Z raziskavami so ugotovili, da kupci negativno zaznavajo direktno trženje in telefonsko prodajo, predvsem z vidika varnosti osebnih podatkov. Pri uvedbi CRM v podjetje moramo paziti, da ne zlorabimo zaupanja kupcev, saj s tem lahko povzročimo nezaupanje in odhod kupca h konkurenci (Verhoef, 2003).

Čeprav obstaja mnogo razlogov, zakaj je dobro uvajati sistem CRM, pa morajo biti podjetja pri postopku previdna. Prodajalci sistemov CRM nam lahko dajejo lažne obljube, kako učinkovit je njihov sistem. Znano je, da noben sistem ni popolnoma učinkovit, saj se podjetja in procesi v različnih podjetjih med seboj močno razlikujejo. Možna tveganja in omejitve, ki jih lahko srečamo pri uvedbi sistema CRM, so neuspešen projekt uvedbe, nezadostna donosnost naložbe, nenačrtovane spremembe pri povišanju proračuna za uvedbo sistema, nezadovoljni kupci in zlorabe (Schweigert, 2000).

Rezultati kažejo, da ni edinstvenega načina za uspešno uvedbo sistema CRM. Podjetja se soočajo z različnimi težavami, kot je nestrinjanje zaposlenih z uvedbo sistema CRM.

Zaposleni se ne zavedajo, kako bo uvedba vplivala na njihov potek dela, na njihov položaj in status v podjetju. Neodobravanje zaposlenih se kaže v tem, da zaposleni ne sodelujejo pri uvedbi in ne dajejo predlogov za izboljšave. Težava nastane tudi, ko je sistem neprijazen za uporabnika. Sistem CRM ne sme biti preveč kompleksen, zaposleni morajo dobro razumeti, kako ga uporabljati in kako iztržiti vse podatke, ki jih potrebujejo za svoje delo (Berman, 2009).

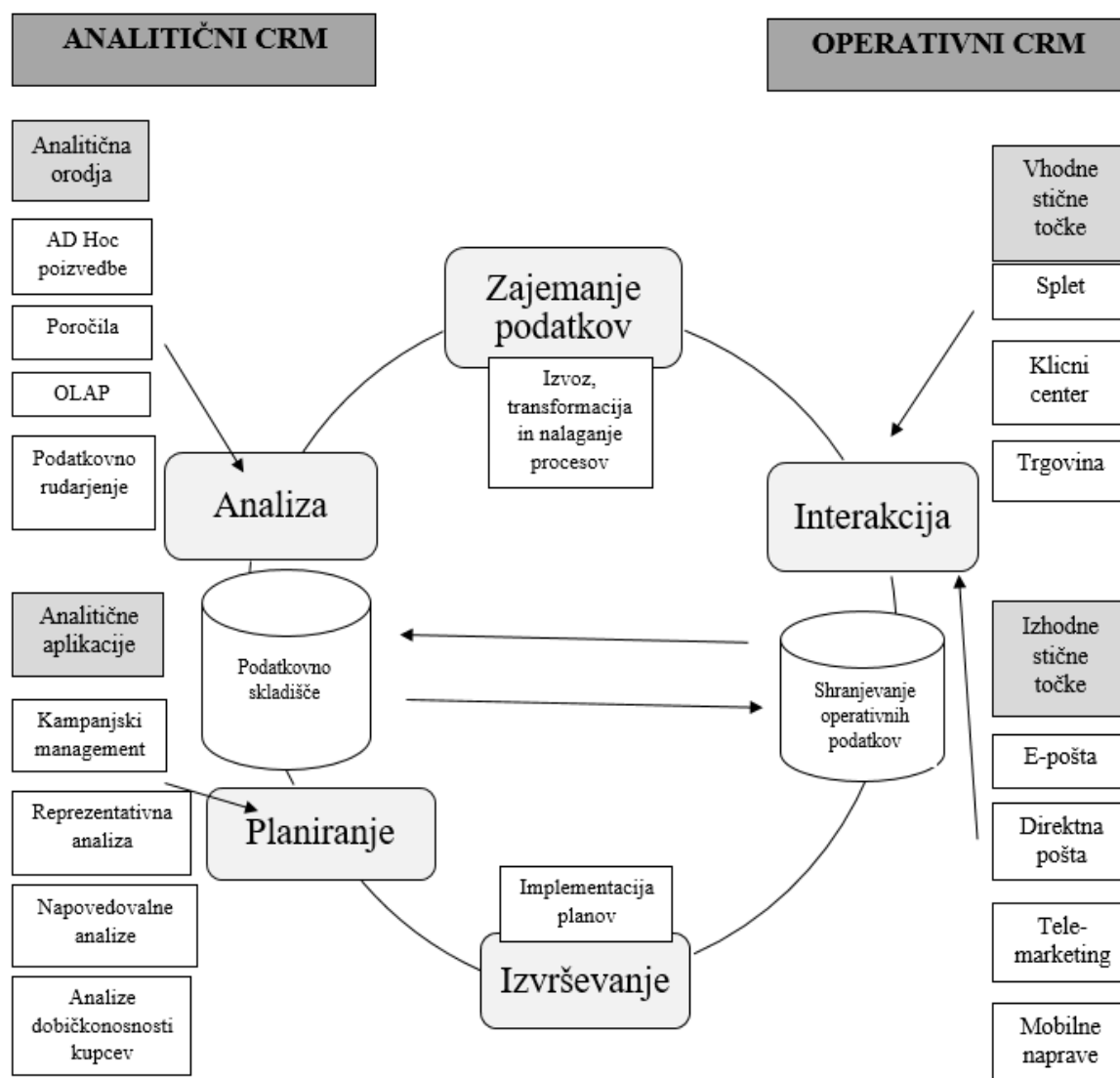
Medtem ko so nekateri avtorji mnenja, da je največji razlog za neuspeh uvajanja sistema CRM slabo sprejemanje sprememb v podjetju, pa drugi menijo, da je glavni razlog v preozkem pogledu na CRM. Podjetja namreč na CRM velikokrat gledajo zgolj kot na tehnološko orodje. Vedeti je treba, da je CRM več kot le tehnološko orodje, in ga je treba obravnavati tudi kot strateški vidik, ki vključuje veliko oddelkov (če ne celo vse) in tudi ljudi (Payne & Frow, 2005). Pri uvajanju sistema CRM morajo podjetja pregledati tudi organizacijsko kulturo in poslovne procese ter spremeniti svojo trenutno osredotočenost na produkt v boljšo osredotočenost na kupca (Payne, 2006).

Še ena izmed omejitev uvajanja sistema CRM je ta, da se podjetja velikokrat odločijo za uvedbo CRM-ja zgolj zaradi sledenja trendom, s tem pa spregledajo ključne korake, ki jih morajo doseči, preden se odločijo za uvedbo sistema (Hillebrand, Nijholt, & Nijssen, 2011). Pomembno je tudi, da podjetja pred uvedbo sistema CRM določijo cilje, ki temeljijo na vrednosti. Brez določitve objektivnih ciljev uspeha pri uvedbi ni mogoče doseči (May, Dhillon, & Caldeira, 2013).

2.3 Arhitektura sistema CRM

Obstaja več različnih delitev sistemov CRM, ena izmed teh je delitev na dva dela, analitični in operativni. Analitični sistemi CRM upravljajo in vrednotijo znanje za boljše razumevanje kupca in njegovega vedenja. Glavni del analitičnega CRM-ja so analize podatkov. Analitični del pokriva podatkovno skladišče, ki ohranja podatke za podporo in omogoča poročanje, poizvedbe, spletno analitično obdelavo, rudarjenje podatkov in tudi management oglaševalskih akcij ter informacije o dobičkonosnosti posameznih kupcev. Operativni sistemi CRM so namenjeni izboljšanju učinkovitosti poslovnih procesov in obsegajo avtomatizacijo in interakcijo s kupci. Glavna naloga operativnega CRM-ja je pridobivanje potencialnih kupcev, potrebnih podatkov in zagotavljanje različnih storitev v življenjskem krogu kupca. Operativni del pokriva podatke, ki morajo biti zajeti, integrirani in shranjeni na vseh stičnih točkah med podjetjem in kupcem. Te stične točke vključujejo internet, klicni center in trgovine. Trenutni podatki se ohranjajo za podporo operativnega dela, ko pa podatki zastarajo, se premaknejo v podatkovno skladišče in se povežejo z analitičnim delom (Goodhue, Wixom, & Watson, 2002; Schwede, 2000). Slikovni prikaz delitve CRM-ja na analitični in operativni je prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Arhitektura CRM-ja



Vir: D. L. Goodhue et. al., *Realizing business benefits through CRM*, 2002, str. 81.

2.3.1 Operativni CRM

Operativni CRM se nanaša na komponente, ki pomagajo izboljšati učinkovitost interakcij s kupci na dnevni ravni. Podatki o kupcih se zbirajo skozi celoten proces interakcije kupca s podjetjem. Zbirajo se podatki klicnega centra, podatki glede managementa kupcev, podatki o interakciji po e-pošti, podatki o prodaji, podatki spletne strani ipd. Podatki so nato shranjeni in organizirani v bazi, ki je osredotočena na kupce in je na voljo vsem, ki so v kakršnem koli stiku s kupcem. Tipični operativni CRM sta kontaktni center in kontaktni management. Sistem za management s stiki lahko zagotovi popolno in celovito spremljanje podatkov o vseh stikih s kupci. To je znano tudi kot 100-odstotna osredotočenost na kupca.

Prednost te vrste CRM-ja je personalizacija odnosov s kupcem in razširitev odzivov podjetja glede na potrebe kupcev (Kotorov, 2002).

Operativni CRM je mogoče opisati kot vrsto CRM-jev, ki se osredotoča na proces avtomatizacije v oddelkih, ki upravljajo s storitvami za kupce (prodaja, trženje ipd.), in na različnih storitvenih funkcijah v različnih kanalih. Rezultat operativnega CRM je običajno samo povzetek, ki nam pokaže aktivnosti, ki so se zgodile, ne moremo pa videti pojasnil, vzrokov in vpliva posameznih aktivnosti (Buttle, 2004).

Ta vrsta CRM-ja je osredotočena na podporo poslovnih procesov, ki vključujejo stike s kupci (prodaja, trženje in podpora kupcem). Operativni CRM podpira naslednja orodja (Kotorov, 2002):

- avtomatizacijo prodaje (angl. *sales force automation*, v nadaljevanju SFA): avtomatizira nekatere postopke v zvezi s prodajo in managementom prodaje. To orodje je namenjeno izboljšanju poslovne produktivnosti;
- podporo kupcem: avtomatizira storitve za kupce, pritožbe, vračila in informacije o naročilih v različnih kanalih;
- podjetniško trženje: zagotavlja informacije o okolju podjetja, vključno s konkurenco, trendih na trgu ipd. Cilj je izboljšanje učinkovitosti tržnih akcij.

2.3.2 Analitični CRM

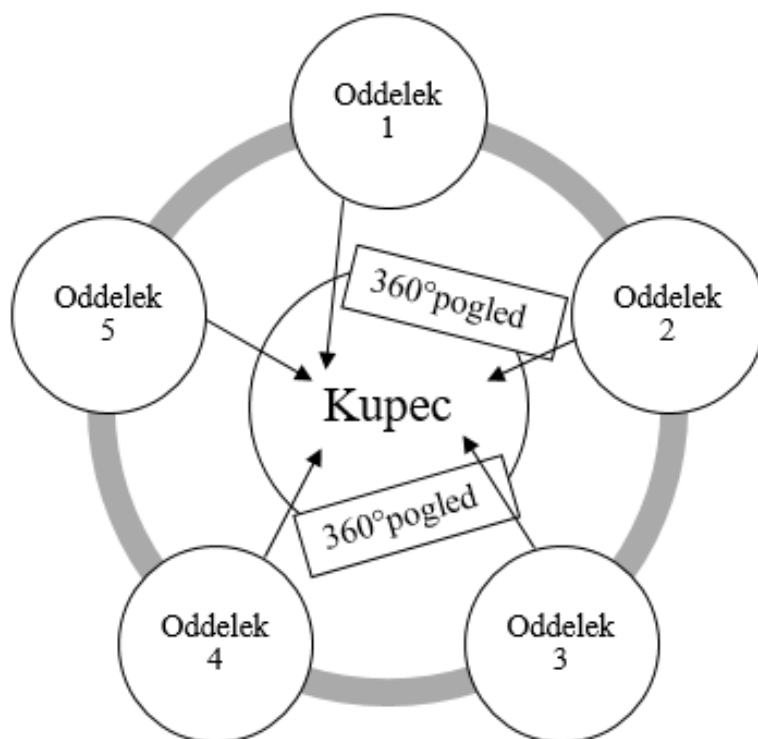
Včasih so se podjetja osredotočala na orodja, ki temeljijo na operativnem in kolaborativnem CRM, zdaj pa se mnenje spreminja. Analitična orodja so postala pomembna za sledenje strategiji in boljšemu odločanju. Analitični CRM je osredotočen predvsem na analize zbranih podatkov in ustvarjanje pomembnejših odnosov s kupci, ki nam prinašajo več dobička. Da dosežemo ta namen, podatke procesiramo, interpretiramo in poročamo. Podatki se običajno skladiščijo v podatkovnih skladiščih, ki vsebujejo tako notranje kot tudi zunanje vire, in jih pridobimo s pomočjo operativnih orodij. Samo s pomočjo analiz lahko podjetja razumejo obnašanje kupcev (Bose, 2002).

Razvoj sistema CRM temelji na pristopu življenjskega kroga kupca in vključuje pridobivanje, analizo in uporabo informacij o kupcih za namen povečanja prodaje na bolj učinkovit način. Razvoj takega sistema temelji na integraciji vseh tehnologij v podjetju, kot so skladišče podatkov, spletna stran, intranet, ektranet, sistemi za podporo klicanju, računovodstvo, prodaja, trženje in proizvodnja. Analitična funkcija se lahko kaže v ločenih sistemih, kot so podpora odločanju in ekspertni sistemi (Bose, 2002).

Rudarjenje podatkov, orodja za analizo in baza znanja morajo biti glavne funkcije sistema CRM, vendar ni popolnoma znano, kako razviti učinkovit sistem. Nejasno je namreč, kako ustvarjamo znanje o kupcih in katera tehnologija spremeni informacije o kupcih v znanje o

kupcih. Informacije o kupcih morajo nujno vsebovati tudi netransakcijske informacije, ki so prav tako pomembne kot transakcijske. Primeri teh informacij so splošne poizvedbe, podporni klici, predlogi, komentarji zaposlenih, registracijske kartice in pritožbe (Yong Ahn, Ki Kim, & Soo Han, 2003).

Slika 3: Celovit pogled na kupca



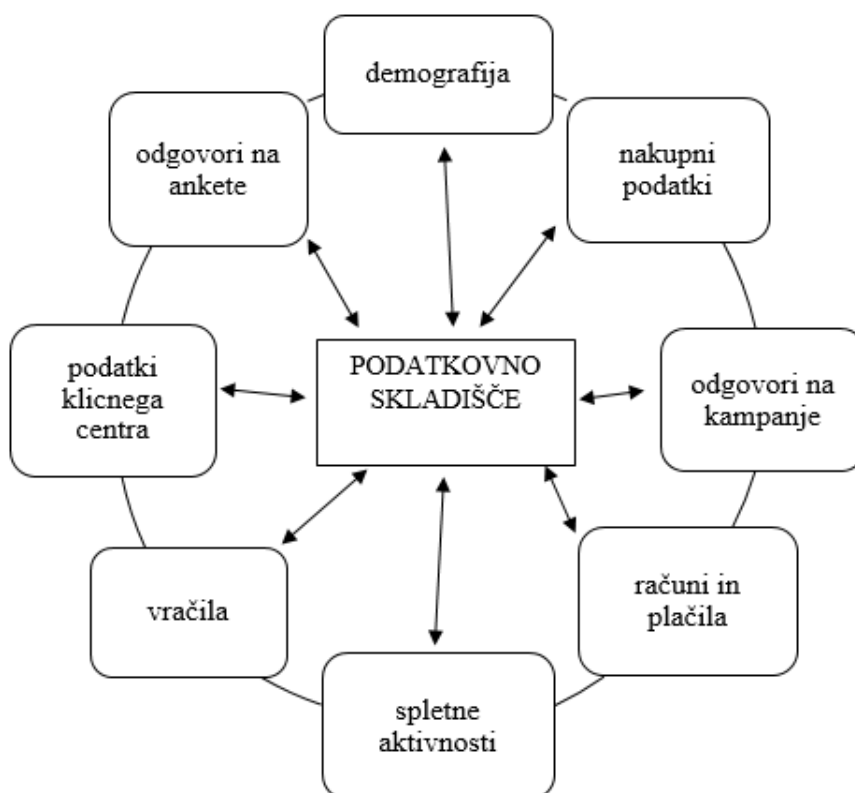
Vir: P. R. Kotorov, *Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM*, 2002, str. 226, slika 5.

Analitični CRM vključuje orodja, ki lahko obdelujejo velike količine podatkov o kupcih za podporo in zagotavljanje strateških informacij o kupcih. Podatki, shranjeni v podatkovni bazi o kupcih, se analizirajo s pomočjo številnih analitičnih orodij, ki ustvarjajo profile kupcev, prepoznavajo vedenjske vzorce, določujejo stopnjo zadovoljstva in ponujajo možnost segmentacije kupcev. Informacije in znanje, ki ga pridobimo s pomočjo analitičnega CRM, nam pomagajo razviti ustrezne trženjske in promocijske strategije. To vrsto CRM-ja imenujemo tudi 360° oziroma celovit pogled na kupca (Slika 3). Tehnologije, ki podpirajo analitični sistem CRM, vključujejo portale CRM, podatkovna skladišča, orodja za predvidevanje in razna analitična orodja, orodja za odkrivanje vzorcev vedenja in sekvenčnih vzorcev, orodja za grozdenje (angl. *clustering*), orodja za klasifikacijo in ocenjevanje vrednosti kupcev. Rezultat analiz sta uspešno segmentiranje kupcev in ponujanje izdelkov ter storitev, ki ustrezajo posameznemu kupcu glede na njegov profil (Ahn et al., 2003; Kotorov, 2002).

2.3.2.1 Podatkovno skladišče

Podatkovno skladišče (angl. *data warehouse*) je orodje za management informacijske tehnologije, ki podjetju omogoča takojšen dostop do vseh informacij, ki jih zbira na različnih stičnih točkah. Združuje podatke iz podatkovnih baz in operativnih kadrovskih, prodajnih, transakcijskih, računovodsko-finančnih, nabavnih, trženjskih informacijskih sistemov ter sistemov za vodenje. S pomočjo podatkovnih skladišč čistimo, spreminjamo in upravljamo veliko količino podatkov iz več heterogenih sistemov. Podatkovna skladišča ustvarjajo evidenco vseh interakcij s kupci. Omogočajo nam, da v trenutku pridobimo pomembne podatke, ki jih lahko koristimo za trženje ali kakšne druge namene. Podatke lahko ločimo glede na izdelke, storitve, regijo, distribucijski kanal, segment kupcev ali glede na posameznega kupca (Eckerson & Watson, 2000).

Slika 4: Integrirani podatki o kupcih v podatkovnem skladišču



Vir: J. Dyche, A business guide to customer relationship management, 2002, str. 125.

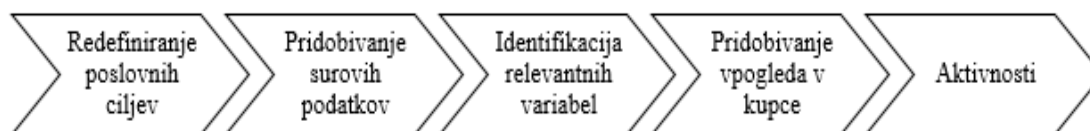
Dyche (2002) navaja, da se v podatkovnem skladišču zbirajo različni podatki, kot na primer podatki o nakupih, odgovori na kampanje, računi in plačila, spletne aktivnosti, vračila, podatki klicnega centra, odgovori na ankete ter demografski podatki (Slika 4). Podatkovna skladišča omogočajo obstoj CRM-ja, saj konsolidirajo, kolerirajo in spreminjajo podatke o kupcih v pametne podatke, ki jih uporabljamo za lažje razumevanje

kupca. Podatki o kupci vključujejo prodajo, promocijske in trženjske aktivnosti in informacije o storitvah za kupce. Poleg tega zbirajo tudi podatke o plačevanju, interakciji z oddelkom za kupce, naročilih, odpremi izdelkov, vračilu izdelkov, notranjih obratovalnih stroških ipd. Večina podjetij zgradi podatkovno skladišče za namen podpore sistemu CRM. Glavne prednosti podatkovnih skladišč so: natančen in hitrejši dostop do informacij za lažje komuniciranje s kupci, kakovostni podatki in izločanje slabih ter podvojenih podatkov, hitra dostopnost podatkov, ki jih uporabimo za analize, profiliranje kupcev, ustvarjanje podrobnih poročil s pomočjo konsolidiranih podatkov, računanje skupne sedanje vrednosti in ocena prihodnje vrednosti posameznega kupca (Chen & Popovich, 2003).

2.3.2.2 Podatkovno rudarjenje

Del analitičnega CRM-ja pa je tudi podatkovno rudarjenje. Opredeljeno je kot proces, ki uporablja matematične in statistične tehnike, tehnike umetne inteligence in tehnike strojnega učenja za pridobivanje informacij in opredeljevanje koristnih informacij ter znanja iz teh informacij. IT-orodja, napredne internetne tehnologije in vse več podatkov o kupcih so izboljšali možnosti za trženje in spremenili odnose med podjetji in kupci. Pristop CRM s pomočjo podatkovnega rudarjenja pomaga podjetjem identificirati dragocene kupce in napovedovati njihovo vedenje v prihodnosti. Podatkovno rudarjenje se lahko uporablja v podjetjih za odločanje in napovedovanje. Eden najpogostejših modelov učenja pri podatkovnem rudarjenju napoveduje obnašanje kupcev v prihodnosti in jih razvršča v segmente (Bahari & Elayidom, 2015). Potek procesa podatkovnega rudarjenja je prikazan na Sliki 5.

Slika 5: Proces podatkovnega rudarjenja



Vir: T. F. Bahari & M. S. Elayidom, An efficient CRM-data mining framework for the prediction of customer behaviour, 2015, str. 727.

2.4 Uvedba sistema CRM v organizacijo

Avtomatizacija se nanaša na uporabo tehnologij in obdelavo procesov v podjetju za namen odločanja ter izvajanja programiranih procesov odločanja. Sistem CRM je avtomatizacija

horizontalno integriranih poslovnih procesov, ki vključujejo oddelke za neposredne storitve, stične točke s kupcem (management kontaktov, konfiguracija izdelkov), trženje (management oglaševalskih akcij, telemarketing), oddelek za kupce (klicni center, storitve za kupce na terenu) in druge med seboj povezane distribucijske kanale (Mishra & Mishra, 2009).

Preden se odločimo za investiranje v sistem CRM, se moramo zavedati ključnih strategij, ki jim želimo slediti (Mishra & Mishra, 2009):

- kupec: ena izmed najpomembnejših strategij je identificiranje ključnih kupcev, ki temelji na obstoječem poslovnem modelu in poslanstvu podjetja. To pomeni, da se morajo podjetja pred uvedbo sistema CRM odločiti, katerim kupcem se bodo posvečala, kateri tip interakcije bo prinesel največjo zvestobo med kupci in ustvaril največji dobiček;
- kanal: izbira najbolj primerne in učinkovitega kanala je še ena pomembna strategija, ki ji sledijo podjetja. Podjetja morajo nenehno ocenjevati potencial posameznih kanalov in se odločiti, kateri jim prinašajo največjo dodano vrednost;
- blagovna znamka: strategija vrednosti blagovne znamke prispeva k doseganju glavnega cilja podjetja, to je razumevanje in prepoznavanje vedenja kupcev;
- možnosti uporabe CRM: najnovejše tehnologije podjetjem omogočajo doseganje najtežjih ciljev, kot so pridobivanje in zadržanje zvestih kupcev.

Prav tako moramo paziti, da uvedba sistema CRM poteka znotraj določenih okvirov, da se lahko približa ciljem podjetja na strateški, uravnotežen in integriran način. Gartner Inc. (2001) so razvili osem gradnikov CRM-ja, ki nam pomagajo, da se čimbolj približamo ciljem:

1. vizija: ustvariti sliko o tem, kako bo izgledalo podjetje, osredotočeno na kupce, z namenom pridobiti konkurenčni položaj na trgu;
2. strategija: razvoj strategije, ki podatke o kupcih spreminja v sredstva in konkurenčno prednost. To vključuje postavitev ciljev in določitev, kako bomo uporabili sredstva za interakcijo s kupci;
3. vrednotenje uporabniške izkušnje: zagotavljanje, da ponudbe in interakcije v podjetju prinesejo trajno vrednost za kupce.
4. organizacijsko sodelovanje: sprememba kulture, organizacijske strukture in vedenja v podjetju, da zagotovimo, da zaposleni, zunanji partnerji in dobavitelji ustvarjajo vrednost za kupca;
5. procesi: učinkovit management življenjskega cikla kupcev (dobrodošlica novim kupcem, poizvedbe in pritožbe, ponovna pridobitev izgubljenih kupcev) in tudi ostali analitični procesi, ki gradijo znanje o kupcu;
6. informacije: zbiranje pravih podatkov in njihovo usmerjanje na pravo mesto;

7. tehnologija: management podatkov in informacij, IT-infrastruktura in arhitektura, razne aplikacije za kupca;
8. meritve: merjenje notranjih in zunanjih znakov uspešnosti oziroma neuspešnosti CRM-ja.

Še en korak pred uvedbo je določanje, kaj potrebujemo za uvedbo sistema CRM. Kumar in Petersen (2012) sta izpostavila tri glavne točke, navedene v nadaljevanju.

1. Podatkovna baza

To je osnova za uvedbo sistema CRM. Podjetja zbirajo podatke, jih skladiščijo, analizirajo in vrednotijo za namen izvajanja trženjskih aktivnosti. Obstaja več delitev podatkovnih baz, ena izmed njih je delitev na transakcijsko povezane podatkovne baze in podatkovne baze o kupcih. Transakcijsko povezane baze so povezane z vsemi transakcijami, ki jih je izvedel kupec. Na primer katere transakcije je kupec opravil, katere izdelke je kupil, kako pogosti so nakupi ipd. Podatkovna baza o kupcih je skupek informacij o kupcih, kot na primer osnovne informacije (ime, priimek, poštna številka), demografske informacije (starost, spol, izobrazba), psihografske informacije (vrednote, interesi, želje) in ostale informacije (poizvedbe, zvestoba, zadovoljstvo). Viri podatkovnih baz so lahko primarni in sekundarni. Primarni viri vključujejo podatke o prodaji, podatke o stroških, poročila distributerjev, povratno informacijo kupcev, trženjske aktivnosti. Sekundarni viri pa temeljijo na notranjih poročilih in zunanjih resursih (objavljeni viri podatkov, standardizirani viri podatkov za trženje, internet).

2. Tehnologija

CRM se je razvil v fleksibilen, uporabniku prijazen, poceni in visokotehnološki proces. Stične točke interakcije med podjetjem in kupcem so se v zadnjem času spremenile. S pomočjo naprednih tehnologij in razvoja družbenih medijev so podjetja lahko v stiku s kupci s pomočjo spletnih interakcij (e-pošta, Facebook, Twitter ipd.) ali telefonskih interakcij (teleprodaja, avtomatsko prepoznavanje glasov ipd.). Poleg tega se vse bolj razvijajo tudi programske rešitve, ki temeljijo na mobilnih ali spletnih portalih. Podatki so zaradi tega postali bolj dostopni, obstaja vse večja količina podatkov, s tem pa pridobimo boljšo sliko o posameznem kupcu.

3. Meritve

Merjenje rezultatov je zaradi vse večje količine podatkov postalo glavni cilj uvedbe sistema CRM. Glavne prednosti merjenja so boljši nadzor nad poslovnimi procesi in aktivnostmi CRM-ja, hitro merjenje sprememb v stroških, prihodkih in dobičkih, primerjave s konkurenco, merjenje donosnosti naložbe, pridobivanje kupcev, ki smo jih izgubili, maksimiziranje vrednosti kupca itd. Obstajata dve vrsti meritev, meritve na ravni blagovne znamke in meritve na ravni kupca.

Ko določimo ključne strategije in poskrbimo, da bo sistem CRM skladen s cilji podjetja, se lahko lotimo uvedbe sistema CRM. Obstaja veliko različnih teorij, kako naj bi potekala

uvedba. Mishra in Mishra (2009) sta proces uvedbe povezala z življenjskim ciklom CRM-ja. Življenjski cikel CRM-ja vključuje tri faze: integracijo, analizo in ukrepanje. V prvi fazi se cikel začne z integracijo sistemov oddelkov za neposredne storitve in centralizacijo podatkov, povezanih s kupci. Druga faza je faza analize in je najbolj kritična za uspeh CRM-ja, saj omogoča učinkovit management odnosov s kupci. Z uporabo analiz podjetja lahko analizirajo vedenje kupcev, identificirajo nakupovalne vzorce in odkrijejo naključne vzorce. Zadnja faza, ukrepanje, se povezuje s strateškimi odločitvami. Poslovni procesi in organizacijske strukture se zaradi te faze spremenijo in prilagodijo zaradi boljšega razumevanja kupcev. Ta faza zaključi proces uvedbe sistema CRM in omogoči podjetju, da učinkovito koordinira in spremlja kupca v različnih komunikacijskih kanalih. Sistemski pristop CRM postavi v jedro podjetje in prilagodi poslovne procese integraciji sistema CRM.

Lombardo (2006) je definiral šest najpomembnejših korakov, s katerimi se srečamo pri uvedbi sistema CRM:

1. odkrivanje,
2. konfiguracija,
3. namestitve,
4. administracija,
5. usposabljanje,
6. primerjanje s konkurenco.

Crockett in Reed (2003) sta se procesa uvedbe lotila na podoben način. Določila sta glavne korake za uspešno uvedbo sistema CRM:

1. raziskovanje in analiziranje,
2. določanje vizije,
3. strateški kontekst,
4. ocena zmogljivosti,
5. razvoj poslovnih modelov,
6. načrt za uvedbo,
7. uvedba in integracija,
8. merjenje dodane vrednosti.

3 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

Uvedba sistema CRM v podjetje ima lahko pozitiven učinek na ključne poslovne procese in izboljšanje produktivnosti posameznih oddelkov, kot so trženje, prodaja in podpora kupcem. Oddelek trženja zaradi avtomatizacije poslovnih procesov lahko ustvari še bolj učinkovite komunikacijske kampanje, zbere še več kontaktnih podatkov o potencialnih kupcih, ki so trenutno v nakupnem procesu (angl. *lead*), dobi še več odziva na direktno

pošto in e-pošto, segmentira in analizira kupce, spremlja kupce v celotnem nakupnem procesu ipd. Oddelek prodaje zaradi učinkovitejših poslovnih procesov manj časa posveča administrativnim nalogam, zaradi tega pa ima več časa za komuniciranje s kupci in samo prodajo. Poleg tega lahko prodajalci do ključnih informacij o kupcu dostopajo v vsakem trenutku, tudi izven pisarne. Oddelek za podporo kupcem zaradi boljših orodij za kontaktiranje kupcev lažje razporedi naloge in hitreje reši reklamacije ter pritožbe kupcev. Jasno je, da podjetje ne začne ustvarjati dobička zaradi podatkov, ki se skladiščijo v sistemu CRM, ampak zaradi preoblikovanja poslovnih procesov iz ročnih v avtomatizirane. Avtomatizacija poslovnih procesov je ena izmed najbolj ključnih prednosti uvedbe sistema CRM v podjetje. Pri avtomatizaciji se soočamo z različnimi težavami, kot je napačen pogled na poslovne procese v oddelku, neskladje poslovnih procesov, premalo osredotočanja poslovnih procesov na kupce ipd. Sistem CRM sam po sebi ne preoblikuje poslovnih procesov, temveč nudi možnost za njihove izboljšave. V fazi analize oziroma meritev pri uvedbi sistema CRM se namreč soočimo s spremembami poslovnih procesov. V povezavi z uvedbo sistema CRM v podjetje je torej treba govoriti tudi o poslovnih procesih, managementu poslovnih procesov in o prenovi poslovnih procesov (Sarmaniotis et al., 2013; Pedron et al., 2016; Rababah et al., 2011).

3.1 Poslovni procesi

Poslovni procesi (angl. *business process*) so danes bistveni element v katerikoli organizacijski strukturi podjetja. Uporabimo jih za razumevanje, management, usklajevanje in koordiniranje dejavnosti podjetja, kot tudi za ustvarjanje vrednosti za podjetje. Poslovnim procesom za boljšo koordinacijo in pridobivanje želene organizacijske oblike pomaga skupek orodij, imenovan informacijske tehnologije (Bibiano et al., 2007).

Poslovni proces definiramo kot sestav logičnih in povezanih izvajalskih ter nadzornih aktivnosti, katerih posledica je proizvod. Temeljni poslovni procesi v podjetjih so nabava, proizvodnja in prodaja. Proces pa ne potekajo samo v eni organizacijski enoti, ampak se aktivnosti izvajajo v več različnih oddelkih. Za namen hitrejše izvedbe poslovnih procesov moramo poskrbeti za gladek prehod med podatki, informacijami in dokumenti med različnimi oddelki in tudi organizacijskimi enotami (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger, & Groznik, 2004).

Poznamo tri tipe poslovnih procesov, ki so (Bibiano et al., 2007):

1. procesi upravljanja: procesi, ki urejajo delovanje podjetja in tipično vključujejo management podjetja in strateški management;
2. temeljni operativni procesi: procesi ustvarjajo tok primarnih vrednosti in so del osnovnih dejavnosti podjetja. Tipični operativni procesi so nabava, proizvodnja, trženje in prodaja. Povezani so z razvojem in trženjem izdelkov, managementom proizvodnje in dobavo izdelkov;

3. podporni procesi: ti procesi podpirajo glavne oziroma jedrne procese v podjetju. Primeri podpornih procesov so računovodstvo, finance, zaposlovanje in IT-podpora.

3.2 Management poslovnih procesov

Management poslovnih procesov (angl. *business process management*, v nadaljevanju BPM) definiramo kot pristop, ki predstavlja celovit nabor izboljšav in pomaga podjetjem, da se prilagodijo globalizaciji, tehnološkim spremembam, regulativnim spremembam, ki se navezujejo na interesne skupine, in vse širšim mejam poslovanja. Management poslovnih procesov je definiran kot sistematičen, strukturiran pristop za analizo, izboljšanje in nadzor poslovnih procesov v podjetju s ciljem izboljšati kakovost izdelkov in storitev. Razvil se je iz celovitega obvladovanja kakovosti (angl. *total quality management*) in reinženiringa poslovnih procesov (Palmberg, 2009; Elzinga, Horak, Lee, & Bruner, 1995).

Management poslovnih procesov lahko definiramo tudi kot strukturiran pristop k analizi in nenehnemu izboljševanju temeljnih dejavnosti, kot so proizvodnja, trženje, komunikacije in podobno. Management poslovnih procesov obravnavamo kot serijo funkcionalno povezanih poslovnih procesov in razumemo kot niz pravil, ki vključujejo odgovore na različna vprašanja. Rešuje namreč veliko težav, povezanih s tradicionalno hierarhično strukturo, ker se osredotoča na kupca, upravlja z glavnimi procesi in stremlji k njihovem izboljšanju. Razumemo ga tudi kot pristop, naravnani k sistematičnemu managementu, merjenju in izboljševanju vseh poslovnih procesov v podjetju s pomočjo navzkrižno funkcionalnega timskega dela in opolnomočenja zaposlenih (van der Aalst, Ter Hofstede & Weske, 2003).

Lee in Dale (1998) sta se pred skoraj dvajsetimi leti ukvarjala z osrednjo temo managementa poslovnih procesov, glavnimi elementi in cilji managementa poslovnih procesov. Management poslovnih procesov se je po tem času seveda spremenil, bistvo pa ostaja enako. Osrednja tema managementa poslovnih procesov sta management in izboljševanje poslovnih procesov. Glavni elementi so: dokumentiran proces, horizontalne povezave po vsej organizacijski strukturi, razpoložljivost sistemov in postopkov za zagotovitev skladnosti ali delovanja, izvajanje sledenja in merjenja uspešnosti, neprestano izboljševanje s pomočjo reševanja problemov ter kultura v podjetju, usmerjena v procese. Cilj managementa poslovnih procesov je vzpostaviti potrebno platformo za zagotavljanje optimalnega delovanja poslovnih procesov in iskanje prostora za spremembe glede različnih aktivnosti, ki jih želijo kupci ali notranji deležniki. Zagotavlja, da se operativne dejavnosti izvajajo na strukturiran način, izboljšave temeljijo na znanstvenem pristopu z zbiranjem podatkov in uporabo analitičnih orodij, obstajajo ustrezne naložbe v tehnologije, obstaja inovativen pristop za management potreb kupca in navzkrižna funkcionalnost vseh oddelkov za namen integracije managementa celotnega podjetja.

Sistem managementa poslovnih procesov (angl. *business process management system*, v nadaljevanju BPMS) je niz informacijskih sistemov za izboljšanje sposobnosti podjetij lažjega managementa poslovnih procesov. Sistem spreminja notranje in zunanje poslovne procese ter je namenjen podpori managementu poslovnih procesov. BPMS opišemo kot modeliranje, integracijo, izvedbo in vzdrževanje poslovnih procesov (Smith & Fingar, 2003).

Še nekateri cilji uvedbe managementa poslovnih procesov so (Palmberg, 2010):

- odstranitev ovir med funkcionalnimi skupinami,
- nadzor in izboljšanje procesov v podjetju,
- izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev,
- opredelitev možnosti za zunanje izvajanje,
- uporaba tehnologije za podporo poslovanja,
- izboljšanje kakovosti kolektivnega učenja v podjetju,
- usklajevanje poslovnih procesov s strateškimi cilji in potrebami kupcev,
- izboljšanje učinkovitosti podjetja in poslovne uspešnosti.

Organizacije, ki se usmerjajo v procese, naj bi imele naslednje prednosti (Sever, 2007):

- izboljšana komunikacija v podjetju,
- jasno definirani vložki, izločki in delovne aktivnosti,
- boljše razumevanje toka aktivnosti *end-to-end* (aktivnosti, ki jih potrebujemo, da izdelek dospe od podjetja do kupca),
- premišljene odločitve,
- izboljšan management ljudi,
- sprememba kulture v podjetju.

3.3 Preoblikovanje poslovnih procesov

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja se je v Ameriki začel pojavljati nov pojem za obvladovanje organizacijskih sprememb, imenovan prenova poslovnih procesov (angl. *business process reengineering*). Izraz se je prvič pojavil na področju informacijske tehnologije, cilj tega pristopa pa je bil hitro in občutno izboljšanje organizacijske učinkovitosti ter konkurenčnosti (Hammer & Stanton, 1995).

V zadnjem času se je za izraz prenova poslovnih procesov bolj kot *business process reengineering* uveljavil izraz *business process redesign* (v nadaljevanju BPR). Prenova poslovnih procesov je definirana kot skupek procesnih inovacijskih tehnik. Tu ne gre za nepomembne spremembe v podjetju, ampak za spremembe, namenjene ambicioznim podjetjem, ki imajo željo doseči bistvene izboljšave za večjo učinkovitost. BPR je

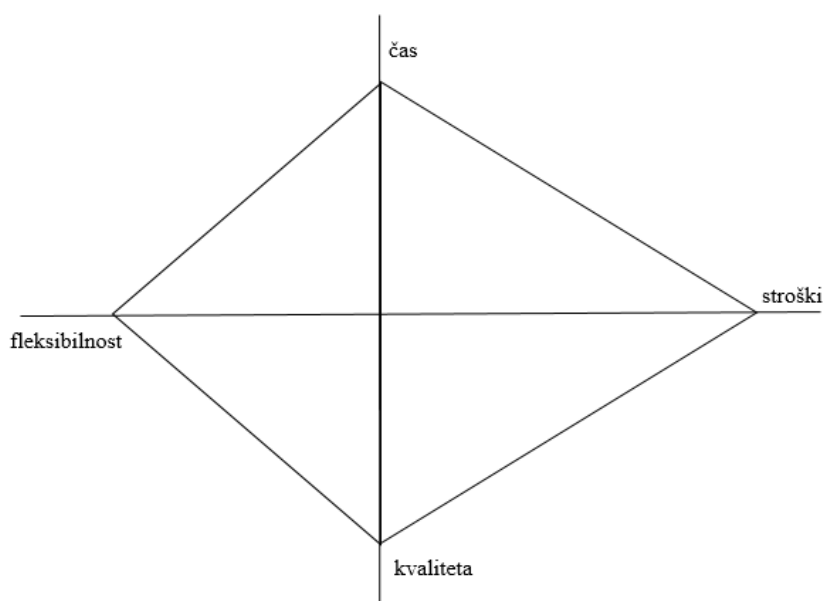
organizacijska pobuda za temeljno proučevanje in prenovu poslovnih procesov s ciljem doseganja konkurenčne prednosti v kakovosti, odzivnosti, stroških, zadovoljstvu ipd. (Doomun & Vunka Jungum, 2008).

BPR lahko definiramo tudi kot metodo za analizo poslovnih procesov s pomočjo procesnega pristopa, kjer prikazujemo odnose med aktivnostmi in procesi, ocenjujemo stroške, čas in vire spremenjenih procesov in izboljšujemo ter optimiziramo procese. S prenovu lažje predvidimo tveganja v poslovanju, vendar pa tudi tvegamo, da bo uvedba neuspešna. Kar 50 do 70 odstotkov podjetij naj bi namreč neuspešno izpeljalo projekt uvedbe (Hakim & Hakim, 2010).

Za prenovu poslovnih procesov se odločamo predvsem iz dveh razlogov, ki sta (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2013):

- organska narava organizacij: vsi poslovni procesi se razvijajo organsko v daljšem časovnem obdobju. Poslovni procesi postanejo z razvojem podjetja bolj zapleteni, zato se njihova prvotna učinkovitost poslabša in so potrebne spremembe;
- svet se razvija: še en razlog, zakaj je vredno prenoviti poslovne procese, so nenehne spremembe v svetu (npr. vstop nove konkurence, spreminjajoče se želje kupcev ipd.). Poslovne procese, ki so bili na začetku popolni in so delovali brez težav, je treba spremeniti.

Slika 6: »Hudičev četverkotnik«



Vir: M. Dumas et al., *Fundamentals of business process management*, 2013, str. 259.

Vprašati se moramo tudi, kaj želimo doseči s prenovo poslovnih procesov. Okvir, ki nam pomaga pri odgovoru na to vprašanje, je tako imenovani »hudičev četverokotnik« (angl. *devil's quadrangle*), ki temelji na štirih dimenzijah zmogljivosti, ki so čas, stroški, kakovost in fleksibilnost (Slika 6). V idealnem primeru prenova poslovnih procesov zmanjša čas, potreben za obravnavo določenega primera, izboljšuje kakovost opravljene storitve in povečuje sposobnost poslovnega procesa, da se ukvarja z odstopanji. Zanimiva lastnost okvira je, da včasih izboljšanje procesa na eni dimenziji pomeni oslabitev vpliva na drugi dimenziji. Zavedanje tega je pomembno za učinkovito prenovo poslovnih procesov (Dumas et al., 2013).

Treba je omeniti tudi pomembna področja, ki jih zajamemo s pomočjo prenove poslovnih procesov. Področja lahko razvrstimo v šest skupin (Mansar & Reijers, 2005):

1. notranji in zunanji kupci,
2. izdelki ali storitve,
3. poslovni procesi z dveh vidikov: operativni pogled (kako so bili poslovni procesi implementirani) in vedenjski pogled (kdaj so bili poslovni procesi implementirani),
4. udeleženci v poslovnih procesih: organizacijska struktura in organizacija zaposlenih ter ostalih deležnikov,
5. informacije, ki jih ustvarimo ali uporabimo za namen poslovnih procesov,
6. tehnologija in zunanje okolje.

Doomun in Vunka Jungum (2008) sta opisala življenjski cikel prenove poslovnih procesov.

1. Ugotavljanje sprememb: začne se z identifikacijo zunanjih dejavnikov, kritiko trenutnih procesov, primerjavo najboljših praks in določitvijo prioritet potrebnih sprememb.
2. Definiranje ciljev prenove: določitev specifičnih ciljev, kot so zmanjšanje stroškov, zmanjšanje časa za določene aktivnosti in izboljšanje kakovosti izdelkov ali storitev. Opredeljeni so tudi omejitve in obseg sprememb za samo izvedbo.
3. Definiranje meja prenove: vključuje zavedanje o informacijskih zmogljivostih in o vplivih na oblikovanje procesov. Upoštevati je treba tudi stroške, ki jih imamo na voljo.
4. Zbiranje podatkov in analiza: ta faza se ukvarja z zbiranjem relevantnih poslovnih podatkov in z njihovo analizo. Zbrani podatki dajejo kvantitativno merilo za oceno prednosti in slabosti sprememb poslovnih procesov.
5. Razvoj modela poslovnih procesov: modeli poslovnih procesov se uporabljajo za lažje razumevanje, kako proces trenutno deluje in kaj počne. Faza modeliranja vključuje simulacijo modela s pomočjo obstoječega znanja in kreativnosti, zahteva pa tudi veliko stroškov. Namen je razumeti težave, prepoznati omejitve informacijskih tokov in najti optimalne rešitve za težave s ciljem, izboljšati celotno poslovanje podjetja. Pogosti procesi modeliranja vključujejo orodja, kot so tehnika diagramov poteka (angl. *flow*

chart technique), diagram vlog podatkov (angl. *data flow diagrams*), diagram interakcij (angl. *role interaction diagrams*) in diagram vlog aktivnosti (angl. *role-activity diagram*).

6. Simulacija poslovnih procesov: s simulacijskimi orodji lahko pogledamo globljo sliko modelov, na trgu pa obstajajo različna orodja.
7. Testiranje modelov: ta faza nam omogoči določanje ozkega grla in izgub, načrtovan pregled procesov za izboljšanje delovanja, izbiro bolj oblikovanih procesov za pridobivanje boljših rezultatov, oceno stroškov, merjenje uspešnosti novih procesov.
8. Eksperimentiranje z modeli: eksperimentiranje omogoča pravilno in zanesljivo oceno rezultatov. Lahko predvidimo čas, potreben za spremembe procesov, nelinearne odnose med posameznimi elementi poslovnih procesov, naključne lastnosti realnih procesov in nezaželene dogodke ter pojave v poslovnem okolju.
9. Analiza izločkov: identifikacija in merjenje kazalnikov uspešnosti. Če so kazalniki nezadovoljivi, moramo ponoviti prejšnje korake.
10. Priporočila za spremembo poslovnih procesov: s pomočjo uspešne analize izločkov je ustvarjen končni načrt uvedbe.
11. Prenova in izboljšanje: ko mine nekaj časa in ko ugotovimo, ali smo dosegli želene cilje z uvedbo, se lahko začne faza prenov in izboljšav.
12. Analiza delovanja novih poslovnih procesov: ko dokončno uvedemo nove poslovne procese, podamo še končno oceno delovanja in učinkovitosti.

3.4 Modeliranje poslovnih procesov

Kot že navedeno, so poslovni procesi skupek dejavnosti, katerih končni cilj je ustvarjanje vrednosti za kupca. Razumevanje poslovnih procesov je bistvenega pomena ne samo za izboljšanje poslovnih procesov, ampak tudi za učinkovito izvajanje že obstoječih poslovnih procesov. Modeliranje poslovnih procesov (angl. *business process modelling*) je ena izmed učinkovitih tehnik, ki se lahko uporabljajo za razumevanje, analiziranje in izboljšanje poslovnih procesov v podjetju. Modeliranje poslovnih procesov ima cilj podpirati človeško razumevanje trenutnih procesov, izboljšati procese, upravljati z njimi, jih razvijati in izvajati (Abu Rub & Issa, 2012).

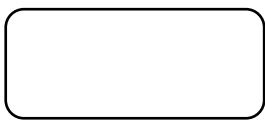
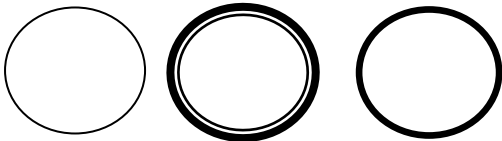
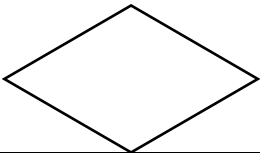
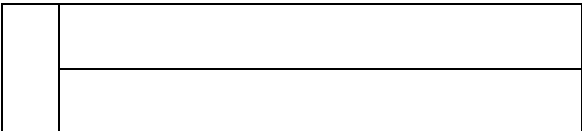
V zadnjih letih se je na področju modeliranja poslovnih procesov razvil grafični standard, ki uporabnikom omogoča prikaz pretoka informacij, točke odločitev in vloge poslovnih procesov na shematski način (angl. *business process modeling notation*, v nadaljevanju BPMN) (Ko, Lee, & Wah Lee, 2009).

Glavni načrt BPMN vključuje (Milton & Johnson, 2012):

- »plavalno stezo« (angl. *swim lane*), ki ločuje glavne deležnike, ki dopolnjujejo poslovni proces z različnimi nalogami in aktivnostmi;

- »dogodek« (angl. *event*), ki stimulira aktivnosti glavnih deležnikov. Obstaja približno 40 različnih tipov dogodkov v BPMN;
- »aktivnost« (angl. *activity*) se pokaže, ko glavni deležnik dokonča svoje delo;
- puščice povezujejo dogodke, aktivnosti in naloge, prikazujejo zaporedje procesa, vse to pa imenujemo tudi »tok« (angl. *flow*). Obstajajo tri vrste tokov: sekvenčni tok (postopek načrtovanja izvedbe procesa), tok sporočil (potek sporočil oziroma komunikacije) in asociacije (logične povezave med dejavnostmi).

Tabela 2: Simboli in njihov pomen za modeliranje poslovnih procesov z BPMN

Simboli za modeliranje	Pomen simbolov
	proces ali aktivnost
	dogodek
	odločitvena točka
	potek odločitev
	bazen in steze znotraj bazena

Vir: P. Harmon, Business process change: A guide for business managers and BPM and six sigma professionals, 2007, str. 231-254.

Obstaja mnogo simbolov, ki jih uporabljamo za modeliranje poslovnih procesov. Harmon (2007) je naštel nekaj pomembnejših, ki jih uporabljamo pri BPMN (Tabela 2):

- pravokotnik z zaobljenimi vogali: prikazuje proces ali aktivnost;
- krog: prikazuje dogodke;
- puščice: prikazujejo potek odločitev;
- diamant ali heksagon: prikazuje bolj ali manj zapletene odločitvene točke.

3.5 Povezava med BPM in CRM

Ko govorimo o optimizaciji poslovnih procesov in kakovosti podatkov, velikokrat povezujemo pojma management poslovnih procesov in management odnosov s kupci. Med njima iščemo povezave in razlike, ki bi nam koristile za boljšo optimizacijo. V nadaljevanju predstavljam povezanost konceptov CRM in BPM. Ta dva koncepta sta si med seboj različna, vseeno pa med njima obstajajo povezave.

Proces definiramo kot način, kako so stvari opravljene v podjetju. Procesi CRM so aktivnosti, ki jih podjetje izvaja z namenom managementa odnosov s kupci. Te aktivnosti so razvrščene glede na dolgoročni pogled na odnos. Procese CRM lahko razdelimo na vertikalne in horizontalne, zaledne procese in procese za neposredne storitve za kupce ter primarne in sekundarne procese. Vertikalni procesi se nanašajo na poslovne funkcije, kot je pridobivanje kupcev, horizontalni pa na navzkrižno funkcionalne procese, kot je proces razvoja izdelka. Procesi za neposredne storitve za kupce se nanašajo na postopke, ki jih imamo v stiku s kupci, kot je management pritožb, zaledni procesi pa na skrite procese pri managementu kupcev, kot so postopki naročanja. Primarni procesi so procesi, ki so velik strošek za podjetje, kot na primer logistični procesi, sekundarni procesi pa se ne povezujejo z velikimi stroški (Rababah et al., 2011).

Procesi CRM in poslovni procesi so v tesni povezavi. Programska oprema CRM ponuja vedno več funkcij managementa poslovnih procesov in poudarja izboljšanje zadrževanja kupcev s pomočjo učinkovitega managementa odnosov s kupci. Uvedba CRM-ja vključuje spremembo poslovnih procesov in integracijo informacijske tehnologije. Za boljše razumevanje različnih perspektiv CRM-ja lahko rečemo, da obstajajo štiri glavne perspektive procesov CRM: procesi na ravni kupcev, procesi, usmerjeni v kupce, navzkrižno funkcionalni procesi in procesi na makro ravni. Za uspešno uvedbo mora podjetje razumeti vse štiri perspektive. Razumeti mora, da je treba tudi preurediti poslovanje, učinkovito predvidevati in upravljati s spremembami (Rababah et al., 2011).

Tradicionalni sistemi CRM niso imeli vpogleda v večino poslovnih procesov in podprocesov v podjetju, v povezavi s kupci in odnosi med podjetjem in kupci. Ta vrzel je nastala zaradi tipične zasnove CRM-ja, ki se je osredotočal le na del aktivnosti v podjetju, ostale aktivnosti pa so bile pokrite z drugimi sistemi. Če povzamemo, zaradi procesa avtomatizacije ne pokrijemo vseh aktivnosti, ki se povezujejo s kupci, to pa je razlog za neučinkovitost tradicionalnih sistemov CRM. Da bi rešili ta problem, ima podjetje dve izbiri: uvedbo sistema CRM, ki temelji na procesih, in uvedbo programske opreme BPM, ki temelji na procesih. Z uvedbo prvega ima podjetja možnost integracije vseh funkcionalnih področij, kot so prodaja, trženje in odnosi s kupci, s tem pa ima možnost nadzora nad procesnim tokom. Ta možnost se je izkazala kot boljša za podjetja, ki še nimajo sistema CRM. Integracija programske opreme BPM, ki je druga možnost, pa podjetjem ponudi možnost integracije poslovnih procesov s pomočjo CRM, celovitih

programskih rešitev (angl. *enterprise resource planning*) in podedovanih sistemov. Programska oprema BPM podpira splošne transakcije sistema CRM in pomaga avtomatizirati, upravljati, spremljati in meriti ključne poslovne procese. Poleg tega omogoča spremljanje procesa z različnih stičnih točk interakcije, kot so internet, telefon, e-pošta, in opredeljuje ustrezne ukrepe ter usmerja sistem CRM (Davis, 2002).

4 CRM IN POSLOVNI PROCESI V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Kratka predstavitev podjetja

Podjetje spada v mednarodno skupino s francoskimi koreninami in več kot 118-letno tradicijo (v nadaljevanju Skupina). Skupina je prisotna v skoraj 130 državah po svetu in se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo osebnih, športnih, električnih ter gospodarskih vozil treh avtomobilskih blagovnih znamk. Skupina je na četrtem mestu največjih proizvajalcev na svetu. V letu 2016 je četrto leto zapored povečala prodajo, in sicer za več kot 13 odstotkov glede na leto poprej, dve izmed treh blagovnih znamk pa sta dosegli rekordno prodajo. V letu 2017 se pričakuje do dvoodstotna rast prodaje na svetovnem avtomobilskem trgu glede na leto 2016 (Izbrano podjetje, 2016a).

V Sloveniji je podjetje, kot ga poznamo danes, prisotno od leta 2002. Opravlja dejavnost prodaje in trženja treh avtomobilskih znamk, ima več kot 100 zaposlenih, več kot 35 prodajnih mest ter se odlikuje z več kot 10.000 prodanimi vozili v letu 2015. V Sloveniji je eden izmed modelov osrednje blagovne znamke tudi najbolj prodajano vozilo v državi. Leta 2008 je bila ustanovljena tudi regijska organizacija Adriatic, ki skrbi za trženje in servisiranje vozil v osmih državah v regiji Adriatic, to je v Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Črni gori, Makedoniji, na Kosovem, v Albaniji, Srbiji in na Hrvaškem. Slovenija pokriva odločanje za celotno regijo iz Ljubljane, v Novem mestu pa se organizirajo izobraževanja za vse zaposlene regije Adriatic (Izbrano podjetje, 2016a).

Slovensko podjetje ima vizijo, uvrstiti se med tri najboljše avtomobilске blagovne znamke v Sloveniji na področju prodaje, poprodaje in tudi zadovoljstva kupcev. Blagovno znamko najbolje opisuje slogan, ki se glasi: »Strast do življenja« (Izbrano podjetje, 2016a).

V Sloveniji zadnjih nekaj let avtomobilski trg raste. Številke za leto 2015 kažejo, da je na vodilnem položaju v državi Volkswagen s 15,4-odstotnim tržnim deležem, takoj za njim je Renault s 14,1-odstotnim tržnim deležem, na tretjem mestu pa je Škoda z 9-odstotnim tržnim deležem. Sledijo Opel, Ford, Peugeot, Nissan, Dacia, Citroen in Hyundai. V februarju 2016 so primerjali tudi podatke najboljše prodajanih modelov v državi, na prvem mestu je Renault Clio, sledijo mu Volkswagen Golf, Škoda Octavia, Volkswagen Polo in Škoda Fabia (Kmetič, 2016).

4.2 CRM in avtomobilska industrija

Management odnosov s kupci je ključ do uspeha v avtomobilski industriji. Težava nastane zaradi majhnega števila stikov, ki jih imajo trgovci s kupci, zato je ohranjanje dobrih odnosov še toliko bolj pomembno. Kupci se namreč za nakup vozila odločajo le vsakih nekaj let in so tudi bolj previdni ter ozaveščeni pri nakupu, bolj raziščejo ponudbe, s trgovci komunicirajo na drugačen način in od njih pričakujejo večjo pozornost, saj je nakup novega ali rabljenega avtomobila velik del njihovih prihodkov. Poleg tega si želijo možnost nakupa v več kanalih in se zanašajo na družbene medije ter splet kot na zanesljiv vir informacij in kot komunikacijsko orodje (Bowen, 2014).

Vse več podjetij v avtomobilski industriji uporablja filozofijo popolne osredotočenosti na kupca. Za namen ohranjanja dobrih odnosov s kupci so se razvili različni sistemi CRM, prilagojeni za avtomobilsko industrijo. Na začetku so bili sistemi CRM za podjetja v avtomobilski industriji le sistem za management kontaktov, ki je pomagal trgovcem slediti njihovim kupcem. Novejši sistemi pa so se razvili z namenom povečevanja učinkovitosti prodajnega osebja z lažjo sledljivostjo potencialnih kupcev in prodaje. Dandanes sistemi CRM obvladujejo masovne podatke (angl. *big data*), se prilagajajo več komunikacijskim kanalom naenkrat in so bistvenega pomena za nadaljnji razvoj avtomobilskih znamk. Sodobni sistemi CRM se prilagajajo vsem trženjskim in prodajnim procesom, od načrtovanja terminov testnih voženj in vzdrževanj vozil do managementa družbenih medijev, merjenja uspešnosti trženjskih akcij in sledenja potencialnim kupcem. Večina sistemov CRM omogoča tudi pošiljanje e-poštnih sporočil in mesečnikov (angl. *monthly newsletters*), s katerimi lahko ciljamo samo na določene kupce. To storimo s pomočjo zbranih podatkov, ki so ključnega pomena za uspeh. Sistem CRM omogoča tudi segmentiranje kupcev glede na podatke, zato lahko sporočila pošljemo s personalizirano in edinstveno vsebino vsakemu kupcu, odločamo pa se lahko tudi za različne časovne okvire pošiljanja. S tem povečujemo donosnost pošiljanja, saj si bogatimo bazo s kupci, ki bolj zvesto berejo naša sporočila. Pričakuje pa se, da bo v prihodnje CRM še bolj avtomatiziral nakupno izkušnjo kupcev, to pa bo možno z boljšimi orodji za predvidevanje in z več relevantnimi zbranimi podatki. CRM bo ponujal celostni pogled na kupca, zato bodo ponudniki z njim lažje ohranjali dolgoročen odnos (Bowen, 2014).

Tudi Chatterjee (2012) je navedel nekaj koristi sistema CRM; to so predvidevanje povpraševanja, personalizirane kampanje in donosnost. Avtomobilska industrija se sooča z nenehno težavo predvidevanja povpraševanja. S pomočjo spremljanja kupcev in družbenega CRM lažje sledimo zahtevam in željam kupcev o določenih značilnostih vozil ter ponudbi konkurence. V sistemu CRM se lahko skladiščijo tudi podatki o kupčevih povpraševanjih po določenih katalogih in cenikih. Vse to pa vpliva na lažje predvidevanje povpraševanja, zmanjšanje zaloge neprodanih vozil in s tem na minimaliziranje izgube. Poleg predvidevanja povpraševanja sistem CRM prinaša tudi prednost personaliziranih kampanj, kar prinaša učinkovitejše povezave med kupci in podjetjem. Integracija sistema

CRM omogoča lažje računanje donosnosti na različnih področjih, kot so kampanje, generiranje stikov potencialnih kupcev, klicni center ipd.

Podjetja v avtomobilski industriji, proizvajalci avtomobilov in trgovci, ki se ukvarjajo s prodajo avtomobilov, nujno potrebujejo napredne integrirane sisteme CRM, ki jim omogočajo dostop do celostnih informacij in podatkov o kupcih na vsaki stopnji njihovega nakupnega procesa. Več kot pridobimo podatkov in informacij, lažje se odločamo za naprej. Vsaka informacija, ki se zapiše v sistem CRM, pa naj bo to klic, naslov kupca ali sestanek s kupcem, proizvaja nove podatke. Najpomembnejši del sistema CRM ni torej baza, ampak podatki, ki jih hranimo v bazi. Sistem CRM mora temeljiti na dveh načelih. Prvo načelo pravi, da ne smemo čakati, da kupec opravi svoj prvi nakup, preden začnemo o njem zbirati podatke, kot so interesi, želje, skrbi in navade. Razumeti moramo, da vsak kupec sledi drugačnemu nakupovalnemu procesu. Drugo načelo pa narekuje, da mora sistem CRM slediti široko in globoko celotni lastniški izkušnji kupca (Chatterjee, 2012).

Brickman (2016) je naštel najpogostejše podatke, ki so pridobljeni iz vsake stopnje nakupnega procesa:

- prvi stik: lahko je s telefonskim klicem, obiskom trgovca ali obisk ene izmed spletnih strani podjetja ali trgovca. Informacije, ki jih zberemo na tej točki, so osnovne: ime in priimek, naslov, e-poštni naslov. Lahko vidimo tudi, katero vozilo potencialnega kupca zanima;
- brskanje oziroma iskanje informacij: kupec nas kontaktira po e-pošti, po telefonu ali pa se oglasi pri izbranem trgovcu. Zbrane informacije so interes za nakup, za katero vozilo se zanima, če ima otroke in družino, značilnosti, ki kupca zanimajo pri določenem modelu vozila;
- nakup: informacije, ki jih pridobimo, se nanašajo predvsem na kupljeno vozilo, to je model, značilnosti, funkcije, cena;
- ponakupni proces: ta del je stik s kupcem o dodatnih storitvah ali dodatnih potrebah. Kupec nas prav tako lahko kontaktira po e-pošti, telefonu ali pa obišče trgovca.

Čim bolj izpopolnjena baza podatkov ustvarja boljše tržne strategije in posledično povečuje tržni delež. Ti podatki gradijo in krepijo odnos s kupci, prinašajo zadovoljstvo in zvestobo kupcev. Spremljanje zapisov v sistemu CRM, ki jih vpisujejo prodajalci, nam omogoča, da poiščemo vrzeli in neučinkovitosti v prodajnem procesu. Ko odpravimo te pomanjkljivosti, lahko primerjamo rezultate prodaje in vidimo, ali so se izboljšali ali poslabšali (Brickman, 2016).

Podatki kažejo, da se trgovci in podjetja v avtomobilski industriji premalo ukvarjajo s kupci. Kupce naj bi kontaktirali v povprečju 1,5-krat na leto, kar je premalo, da bi o njih dobili dovolj informacij za ustvarjanje personaliziranih ponudb in marketinških kampanj. Dober sistem CRM pomaga pri (Chatterjee, 2012):

- razumevanju intimnosti nakupnega procesa: sistem CRM mora vsebovati podatke, ki povedo, kaj je privedlo kupca do nakupa in katere kanale je pri tem uporabil;
- analizi lastniške izkušnje: dober sistem CRM mora vzpostaviti globoko povezavo med kupcem in njegovo celotno lastniško izkušnjo. Zbiramo podatke, kot so dodatne storitve, servisi, zavarovanje, nakup dodatne opreme, pritožbe, reklamacije, vsi zabeleženi telefonski klici in e-pošta ipd. S tem prenovimo strategijo za optimiziranje uporabniške izkušnje za naprej.

Dober CRM pomeni boljšo povezavo kanalov in transparentnost ponudb ter cen. Dobra povezava med trgovci in proizvajalci je bistvenega pomena, če se želimo izogniti preveliki količini informacij in nekonsistentnim podatkom o kupcih. Še eden pomemben dejavnik za uspeh je celostna podoba o potencialnih kupcih, trenutnih kupcih, partnerjih in dobaviteljih (Chatterjee, 2012).

Bowen (2014) omenja nekaj težav pri uvajanju sistema CRM v avtomobilsko podjetje. Prva težava je pravilnost podatkov v sistemu CRM, zato morajo trgovci nenehno skrbeti za izbris podvojenih podatkov, vnašati nove informacije, ki jih pridobijo, in brisati tiste, ki niso več relevantne. Naslednja težava se nanaša na trgovce, ki ne znajo popolnoma izkoristiti vseh funkcij sistema CRM. Trgovci morajo najprej spremeniti mišljenje o prednostih sistema CRM, saj jih večina še vedno misli, da sistem ni uporaben. Poskrbeti moramo za integracijo vseh oddelkov in dobro povezavo med prodajnimi ter ostalimi podatki, saj lahko le tako dosežemo najboljše možne rezultate.

Še ena težava je kompleksnost CRM v avtomobilski industriji, zato na trgu ne obstaja veliko sistemov CRM, ki jih je mogoče prilagoditi za izpopolnjevanje posebnih potreb posameznega avtomobilskega podjetja. V avtomobilski industriji se namreč soočajo s kupci, ki se iz dneva v dan spreminjajo in nadgrajujejo svoje želje ter potrebe. Zelo izrazita je tudi pomembnost gradnje dolgoročnih odnosov. Kupce morajo spremljati vse od začetnega interesa, vrednotenja, nakupa, obdobja lastništva in do ponovnega nakupa. Če spustijo katero izmed naštetih točk, se kupec najverjetneje odloči za nakup pri konkurenci. Pomembno je tudi, da v avtomobilski industriji sledijo trenutnim trendom, kot so družbeni mediji in internet. Kupcem, ki želijo iskati informacije na spletu, morajo znati omogočiti tovrstno izkušnjo. Še vedno pa morajo poskrbeti za bolj tradicionalne kupce, ki informacije iščejo v prodajnih salonih. CRM mora skrbeti za kupca skozi njegovo celotno nakupno izkušnjo ter izboljševati interakcije in s tem maksimizirati vrednost za kupca in podjetje (Colucci & Rubin, 2017).

4.3 Analiza trenutnega stanja v podjetju

4.3.1 CRM v podjetju

Podjetje je v zadnjih letih začelo uporabljati nov program, ki skrbi za čim boljšo nakupno izkušnjo kupcev. S tem programom kupcem ponuja izkušnjo, ki jih povezuje z blagovno znamko s pomočjo virtualnega in realnega sveta. V podjetju so dobro premislili celotno izkušnjo kupcev v prednakupnem, nakupnem in ponakupnem procesu. Program vključuje prodajne in trženjske protokole, ki jih uporabljajo za stik s kupci. Zasnovan je bil tako, da se osredotoči na pričakovanja kupcev v zvezi s prodajnimi in poprodajnimi storitvami. Program kupcem ponuja interaktivno in inovativno izkušnjo, ki jim prihrani čas in izboljša odnos z blagovno znamko. Program je sestavljen iz približno štiridesetih projektov, ki vključujejo kupčev osebni spletni portal Moje vozilo, preoblikovanje pooblaščenih trgovin, 3D-konfiguratorje, obljube kupcu, vedenjske treninge za prodajno in servisno osebje ipd. Podjetje si z uvedbo programa prizadeva vzpostaviti osebni odnos in lahko izkušnjo za posameznega kupca v vseh korakih nakupnega procesa (Loyalty 360, 2013).

V podjetju trenutno ne obstaja integriran sistem CRM, ki bi sledil kupčevim interakcijam s podjetjem in omogočal deležnikom, da hitro in enostavno dostopajo do podatkov o kupcih, kot so zgodovina nakupov, pretekla zanimanja, neporavnane obveznosti, pritožbe in reklamacije, neodgovorjena vprašanja itd. V podjetju obstaja več različnih programskih rešitev oziroma sistemov, ki beležijo informacije v ločene baze podatkov. Baze podatkov med seboj niso povezane, zato pogosto prihaja do sprejemanja napačnih odločitev v posameznih oddelkih, saj zaposleni nimajo na voljo vseh posodobljenih informacij. Ko posodobijo pridobljeno informacijo o kupcu (npr. nov domači naslov) v enem programu, se ta informacija ne posodobi v drugem.

Podatki o kupcih se v podjetju pridobivajo s pomočjo uradne spletne strani, spletnih strani pooblaščenih trgovcev, spletnega portala za zveste kupce, direktne pošte, e-pošte, klicnega centra, pooblaščenih prodajalcev in serviserjev ipd.

4.3.1.1 Kontaktni management

V podjetju v regiji Adriatic trenutno uporabljajo spletno aplikacijo CRM, ki se imenuje Vega kontaktni management (angl. *contact management*). V sistem Vega je vključenih več kot 80 pooblaščenih prodajalcev z več kot 100 poslovnimi enotami, ima pa tudi več kot 1.000 aktivnih uporabnikov, ki na letni ravni ustvarijo več kot pet milijonov poizvedb v sistemu. Prodajno-trženjsko orodje Vega je informacijski sistem in popolna rešitev SaaS (angl. *software as a service*), ki so ga razvili na podlagi dolgoletnega spremljanja prodajnih metod za prodajo novih vozil in poprodajnih storitev. Sistem Vega je integriran z drugimi sistemi podjetja, kot so spletna stran podjetja, navigator prodaje in sistemi za management pooblaščenih prodajalcev. Orodje je povezano tudi s sistemom Lyra ki uporabnikom

omogoča ustvarjanje stikov za pogodbe, kot so podaljšana garancija, naročanje vzdrževanja in pomoč na cesti. V sistemu Lyra lahko iščemo podatke iz Vege in obratno; tako dobimo bolj celosten pogled na posameznega kupca (Nebula d.o.o., b.l.b).

Vega omogoča oblikovanje in načrtovanje stikov s kupci in prikazuje zgodovino kontaktov ter usmerja uporabnika k doseganju prodaje. Vega podpira vse faze dela s potencialnimi in dejanskimi kupci ter ponuja enostaven vpogled do vseh podatkov o kupcu, o njegovem vozilu in zgodovino vseh stikov s kupcem. Vega omogoča tudi iskanje več kombiniranih podatkov o prodaji naenkrat, s pomočjo orodja pa lahko spremljamo tudi cilje in realizacijo, ki omogočajo lažje odločanje prodajalcev glede nadaljnjega poslovanja (Nebula d.o.o., b.l.b).

Vega ponuja (Nebula d.o.o., b.l.b):

- orodja za delo s stiki,
- posebne vrste stikov (stiki z e-poštnim naslovom, spletni potencialni kupci, potencialni kupci s posebnih dogodkov in iz marketinških kampanj, potencialni kupci lokalnih pooblaščenih prodajalcev),
- opomnik za klic 5 dni po nakupu novega vozila in 48 ur po vzdrževanju vozila,
- razporejanje stikov za prodajo in poprodajo,
- pregled komercialnih ponudb in klic, preden komercialna ponudba poteče,
- pregled pogodb in načrtovano dostavo vozila,
- pregled testnih voženj,
- poročila o nadomestnih vozilih,
- pregled stikov s pomočjo iskalnika,
- alokacija in prenos stikov med uporabniki,
- izvoz stikov v excelovem dokumentu,
- dostop do vseh dokumentov, ki so povezani s kupci,
- možnost urejanja podatkov o kupcu (naslov, podatki o vozilu ipd.) in možnost urejanja podvojenih zapisov,
- možnost elektronske komunikacije s kupci (pregled vse komunikacije s kupci, vgrajen e-poštni vmesnik za kontaktiranje kupcev),
- pregled statističnih podatkov glede odziva na potencialne kupce na spletu (v kolikšnem času pooblaščen prodajalci ali serviserji odgovorijo na povpraševanje potencialnega kupca),
- druge analize in grafični prikazi (dnevna kalkulacija prodajnih indikatorjev, kot so prodaja, stiki, testne vožnje, ponudbe, pogodbe).

Potencialne kupce v podjetju povečini pridobivajo na dva načina, s pomočjo klicnega centra in s pomočjo spletnih obrazcev. Klicnemu centru posredujejo podatke kupcev, ki jih kontaktirajo v različnih akcijah neposrednega trženja (npr. direktna pošta, e-poštni

marketing, različni dogodki in sejmi ipd.). Nato iz klicnega centra pokličejo izbrane kupce in jih povprašajo o želji po testni vožnji, nakupu ali servisu vozila. Podatki o vseh željah kupcev v določeni akciji se zapišejo v enotno datoteko in jo imenujejo datoteka potencialnih kupcev.

Življenjski cikel posameznega potencialnega kupca se začne z uvozom datoteke v sistem Vega, sistem nato posreduje podatke o potencialnih kupcih posameznim koncesionarjem, ki ob prejetju teh podatkov prejmejo tudi elektronsko sporočilo. Od tu naprej se začne meriti čas. Če koncesionar zagotovi podatek o prodajalcu, se potencialni kupec brez posredovanja dodeli temu prodajalcu. V nasprotnem primeru pa je potrebna še ročna dodelitev nadrejenega uporabnika. V trenutku, ko je potencialni kupec dodeljen prodajalcu, se njegov status spremeni iz »nerazporejen« v »nov«. Podjetje ima cilj, da morajo prodajalci v največ treh dneh od prejetja podatkov o potencialnem kupcu z njim ustvariti stik. Ko z njim ustvarijo prvi stik, se status spremeni v »v delu«. Če prodajalec ne ustvari stika v največ treh dneh od prejetja, potencialni kupec dobi status »v zamudi«. Status »v delu« ali »v zamudi« ima potencialni kupec vse do zaključka (lahko je zaključen s prodajo, brez prodaje, s financiranjem ali pa je nedosegljiv) (Nebula d.o.o., b.l.a.).

Drugi način pridobivanja potencialnih kupcev je s pomočjo spletnega obrazca, ki ga kupci izpolnijo na uradni spletni strani ali na spletni strani pooblaščenih prodajalcev in serviserjev. Življenjski cikel potencialnega kupca na spletu se začne z uvozom datoteke v sistem Vega prek spletnega servisa s pomočjo centralne rešitve (ang. *lead management tool*, v nadaljevanju LMT). Uvoženi podatki se najprej shranijo v bazo sistema Vega in se samodejno razporedijo na podlagi kode posameznega koncesionarja. Tudi pri potencialnih kupcih na spletu se postopek nadaljuje podobno. Ko sistem Vega razporedi potencialne kupce posameznim koncesionarjem, mora nato nadrejeni prodajalec poskrbeti za dodelitev potencialnega kupca enemu izmed prodajalcev (če to ni narejeno avtomatsko). Ko se potencialni kupec razporedi prodajalcu, se njegov status spremeni v »nov«. Ko se ustvari prvi dogodek, se njegov status spremeni v »v delu«. Pri potencialnih kupcih na spletu ima podjetje cilj, da morajo prodajalci v roku največ dveh ur s potencialnim kupcem ustvariti stik. Če ne dosežejo cilja, se status spremeni v »v zamudi«. Prodajalec mora potencialnega kupca po opravljenih kontaktih tudi zaključiti, status se spremeni v »zaključen« (zraven je naveden tudi razlog, kot na primer s prodajo, brez prodaje, s financiranjem, brez financiranja, nedosegljiv). Sistem Vega v času šest mesecev po vnosu potencialnega kupca preverja, če je prišlo do prodaje novega vozila kupcu, zato se status naknadno še lahko spremeni. To velja samo za potencialne kupce na spletu (Nebula d.o.o., b.l.a.).

4.3.1.2 Izkušnja na spletu

V podjetju neprestano skrbijo za najboljšo izkušnjo kupcev na spletu, saj se zavedajo, da so splet, uradna spletna stran in spletne strani pooblaščenih trgovcev v začetku 21. stoletja postali ključni kanali za pomoč pri prodaji vozil. Splet je postal za večino kupcev prva

stična točka med kupcem in prodajalcem ter lahko pozitivno vpliva na nakupne odločitve. Zavedajo se, da večina kupcev vozila ne bo kupila prek spleta, ampak bo ta za večino le vmesni korak pri izbiranju in lažji odločitvi. V podjetju so dobro povezali mrežo pooblaščenih prodajalcev s proizvajalcem, saj so poenotili spletne strani pooblaščenih prodajalcev in jih integrirali na uradno spletno stran proizvajalca. To pomeni, da morajo biti spletne strani pooblaščenih prodajalcev v skladu z določitvami proizvajalca, kar podjetju omogoča nadzor in usklajenost. To izboljša nakupno izkušnjo kupca, ki v svojem nakupnem procesu obišče več različnih spletnih strani. Podjetje ima na vseh spletnih straneh implementirane tudi obrazce, ki jih lahko izpolnimo za testno vožnjo, vzdrževanje vozila, nakup ali pa za splošno vprašanje. To jim omogoča boljši nadzor nad potencialnimi kupci. Podjetje ima cilj v dveh urah od prejema odgovoriti na spletno povpraševanje. V začetku leta 2017 so nakupno izkušnjo kupcev na spletu izboljšali tudi z lansiranjem spletnega orodja, ki kupcem omogoča, da si vnaprej izračunajo stroške vzdrževanja vozila, omogoča pa tudi dogovor o terminu izvedbe servisa (MakoLab S.A., b.l.).

V podjetju so razvili LMT, to je spletna rešitev, katere glavna naloga sta zbiranje in management podatkov v zvezi s potencialnimi kupci, ki so trenutno v nakupnem procesu. Podatki v LMT prihajajo iz različnih oblik komunikacije s kupci, kot so trženjske akcije, spletni obrazci, aktivnosti klicnega centra, drugi zunanji uvozi podatkov ipd. LMT obdeluje prejete podatke in jih samodejno porazdeli naprej. Na primer, ko kupec izpolni spletni obrazec za testno vožnjo, pridejo podatki v orodje LMT. LMT nato prek vmesnika pošlje podatke v sistem Vega, ki se na območju regije Adriatic uporablja kot aplikacija CRM za kontaktni management (MakoLab S.A., b.l.).

4.3.1.3 Spletni portal za zveste kupce

Jedro poslovanja podjetja je bila do nedavnega mreža pooblaščenih prodajalcev oziroma koncesij, ki so poskušali nakup vozila kupcu približati na čimbolj udoben in osebni način. V podjetju so se odločili, da bodo dopolnili tradicionalno prodajo v skladu s trenutnimi trendi, zato so začeli več informacij o vozilih preusmerjati tudi v digitalni svet. Nedavno je podjetje lansiralo Moje vozilo, spletni portal za lastnike vozil njihove blagovne znamke, ki pomaga ohranjati lojalnost in zavzetost kupcev med posameznimi nakupi ter ustvarja nove prodajne priložnosti. Na portalu zagotavljajo podporo kupcem, ponujajo ekskluzivne vsebine in ponudbe, omogočajo naročanje na servis, opominjajo na prihajajoče vzdrževanje vozila ipd. S portalom želijo doseči popolno razumevanje kupca in njegove nakupne poti, zato se trudijo pošiljati prava sporočila v pravem trenutku.

Največji izziv je bil povezovanje vseh individualnih kanalov in pridobljenih podatkov za razvoj brezhibnega pogovora s kupci. Želja podjetja je bila integrirati obstoječo bazo lastnikov, ki bi pomagala spremljati, analizirati in prilagajati ponudbe ter trženjske kampanje posameznemu kupcu. Podjetje je videlo priložnost za bolj učinkovito, stroškovno in časovno donosno strategijo.

Moje vozilo je preprosta digitalna trženjska platforma, ki omogoča boljši nadzor nad podatki, povečuje odzivnost na potrebe kupcev in zmanjšuje stroške podjetja. Podjetje s to rešitvijo lahko pridobi boljše razumevanje različnih segmentov kupcev glede na posamezna geografska območja, s čimer zagotavljajo bolj uspešne trženjske kampanje. Poleg tega se s spremljanjem podatkov o obisku spletne strani lahko prilagodijo informacije za posameznega kupca. Prav tako koncesionarji lahko uporabijo podatke o kupcih, ki so zbrani v celotnem nakupnem procesu. Lansiranje portala je podjetju omogočilo tudi večji nadzor nad pooblaščenimi prodajalci, ki so kupcem do sedaj pošiljali različne ponudbe, akcije in cenike (Adobe Systems Inc., 2014).

Podjetje pridobiva uporabnike spletnega portala na različne načine, kot na primer s pomočjo povezave na uradni spletni strani in na spletnih straneh posameznih pooblaščenih prodajalcev, s pomočjo komunikacije v e-sporočilih, v katerih vabijo k vpisu v spletni portal, ter tudi s pomočjo pooblaščenih prodajalcev in serviserjev. Kupec, ki obišče servisno delavnico, pri pooblaščenem serviserju pusti neke podatke in informacije. Servisni svetovalci imajo nalogo, da ob vsakem obisku delavnice ponudijo tudi brezplačno članstvo na portalu Moje vozilo, ki kupcem omogoča pregled podatkov o njihovem vozilu. S tem ima podjetje še večji nadzor nad podatki o kupcih, njihovih preferencah in boljši pregled nad celotnim nakupnim procesom kupcev (Adobe Systems Inc., 2014).

4.3.2 Poslovni procesi v podjetju

V avtomobilski industriji se soočajo z nenehnimi spremembami, zato morajo za uspešno delovanje uporabljati najrazličnejša orodja in izboljševati poslovne procese. Glavni poslovni procesi v avtomobilski industriji so v povezavi s proizvodnjo vozil, proizvodnjo sestavnih delov in modulov, transportom in logistiko, prodajo in distribucijo, vzdrževanjem, popravili, financiranjem, zavarovanjem in številnimi drugimi povezanimi storitvami. V podjetjih nastaja vedno večja potreba po stroškovno učinkovitih procesih. V avtomobilski industriji zato iščejo prilagodljive rešitve, ki prilagajajo poslovne procese na način, da na trgu ostanejo čim bolj konkurenčni in stroškovno učinkoviti (Future Market Insights, b.l.).

Pri analizi trenutnega stanja poslovnih procesov v izbranem podjetju se osredotočim na procese CRM. Proces CRM so poslovni procesi, ki jih podjetje izvaja v zvezi z managementom odnosov s kupci. Cilj procesov CRM je oblikovanje zaznavanja kupcev o podjetju in izdelkih ali storitvah podjetja na način, da identificira kupce, ustvarja znanje kupcev in gradi odnose s kupci. Obstajajo štiri perspektive procesov CRM (Rababah et al., 2011).

1. Proces na ravni kupcev

Definirani so kot sistematični procesi za management odnosov s kupci, vzdrževanje odnosa in končanje odnosa s pomočjo vseh stičnih točk interakcije s kupcem za namen

maksimiziranja vrednosti odnosa. Procese na ravni kupca lahko razvrstimo na tri ravni: začetek odnosa, vzdrževanje odnosa in prenehanje razmerja. Začetek odnosa se nanaša na dejavnosti, ki potekajo pred ali v zgodnjih fazah odnosa (npr. proces prepoznavanja potencialnih kupcev). Vzdrževanje odnosa vključuje dejavnosti, kot na primer proces navzkrižne prodaje, proces izvajanja programov za zadržanje kupcev ipd. Prenehanje razmerja pa so dejavnosti, ki pomagajo podjetju končati nedobičkonosna razmerja s kupci in razmerja, ki niso dobra za podjetje. Procesi na ravni kupcev poudarjajo pomembnost usklajevanja informacij in kanalov komunikacij skozi celoten nakupni proces kupca.

2. Procesi, usmerjeni v kupce

Tovrstni procesi spremljajo vse aktivnosti kupca za namen zadovoljevanja potreb ali reševanja težav. Lahko jih razdelimo na: dobavne procese CRM, CRM-procese podpore in CRM-procese analiz. Dobavni procesi so procesi, ki neposredno povežejo kupca in podjetje ter vključujejo različne procese trženjskih akcij, prodajne procese, procese storitev in procese v povezavi z reševanjem reklamacij. Podporni procesi se nanašajo na procese trženjskega raziskovanja in procese managementa zvestobe kupcev. Procesi analize so procesi, ki zbirajo znanje o kupcih s pomočjo drugih procesov (npr. profiliranje kupcev, segmentiranje kupcev, management znanja o kupcih, management potencialnih kupcev ipd.).

3. Navzkrižno funkcionalni procesi

Delijo se na proces razvoja strategije, proces ustvarjanja vrednosti, večkanalni integracijski proces, proces managementa informacij in proces ocenjevanja uspešnosti. Proces razvoja strategije zajema interaktivni nabor strateških procesov, ki se začnejo s podrobnim pregledom strategije podjetja, poudarek je na poslovni strategiji in strategiji, usmerjeni v kupca. Tovrstni procesi vključujejo procese predstavitev načinov za razvoj, izvajanje sprememb in zagotavljanje vrednosti kupca. Procesi ustvarjanja vrednosti se razvijajo na podlagi procesov razvoja strategije. Procesi se nanašajo na vrednost kupca, vrednost organizacije in maksimiziranje življenjske vrednosti kupcev. Večkanalni integracijski procesi so dejavnosti z dodajanjem vrednosti in se ustvarijo na podlagi predhodnih procesov. Procesi se osredotočajo na odločanje, katere prodajne kanale je dobro uporabiti, zagotavljanje pozitivne interakcije s pomočjo izbranih kanalov in ustvarjanje enotnega pogleda na kupca. Proces managementa informacij se nanaša na podatke o kupcih in procese, ki nam pomagajo izbrati primerne trženjske odzive glede na zbrane podatke. Prav tako nam procesi zagotavljajo boljši vpogled v kupce, kar nam lahko pomaga pri povečanju kakovosti izkušnje kupcev. Proces ocenjevanja uspešnosti se nanaša na doseganje strateških ciljev, uporabljajo pa se rezultati podjetja in spremljanje uspešnosti.

4. Procesi na makro ravni

Nanašajo se na dejavnosti podjetja, ki ustvarjajo pametne tržne informacije, ki jih podjetja lahko uporabijo kot vzvod za gradnjo dolgoročnih odnosov in povečanja dobičkonosnosti. Procesi na makro ravni se delijo na procese managementa znanja in procese managementa interakcij. Obe vrsti procesov sta močno odvisni od razvoja

tehnologije in oddelka za management človeških virov v podjetju. Proces managementa znanja so procesi, s pomočjo katerih ustvarjamo in izkoriščamo tržne informacije, ki podjetjem koristijo za gradnjo in vzdrževanje odnosov s kupci za namen maksimiziranja dobičkonosnosti. Procese managementa znanja lahko razdelimo na zbiranje podatkov (angl. *data collection*), ustvarjanje obveščevalnih podatkov (angl. *intelligence generation*) in širjenje obveščevalnih podatkov (angl. *intelligence dissemination*). Proces managementa interakcij pa se nanašajo na izkoriščanje trga za krepitev odnosa s kupci in izboljšanje produktivnosti interakcije med kupcem in podjetjem.

V izbranem podjetju je glavna težava neobstoječa skupna baza podatkov, ki bi vsebovala vse informacije o kupcu na enem mestu. Obstaja namreč več različnih baz, ki med seboj niso povezane. Vsak izmed ključnih deležnikov ima dostop samo do določenih baz in velikokrat se zgodi, da mu manjkajo ključne informacije o kupcu. Neobstoječa skupna baza podatkov negativno vpliva na vse štiri vrste procesov. Pri procesih na ravni kupca ne moremo dobro vzdrževati odnosa s kupcem brez nekaterih podatkov. Na primer, ko v podjetju pošiljajo direktno pošto ali e-pošto, morajo nujno dostopati do vseh obstoječih podatkov o kupcu, da lahko za vsakega izmed njih personalizirajo vsebino. Lahko se zgodi, da se podatki v kateri izmed baz ne posodobijo, in zato dobijo napačne podatke o kupcu (npr. preteklo lastništvo vozila, poroka, otroci, selitev, reklamacija ipd.). To seveda ustvarja nezadovoljstvo pri kupcu, sploh če je s podjetjem že delil nove posodobljene informacije. Tudi pri procesih, usmerjenih v kupca, lahko kupec doživi negativno izkušnjo, če podjetje o njem nima vseh podatkov, ki jih je v preteklosti že zaupal podjetju. Prodajni svetovalci velikokrat nimajo vseh informacij o nerešenih reklamacijah, saj ne morejo dostopati do vseh baz. Zato nepravilno ravnaajo s kupcem, ki je že imel negativno izkušnjo, zato bi ga morali še bolj podrobno obravnavati. Navzkrižno funkcionalni procesi nam pokažejo, katere komunikacijske kanale je dobro uporabiti. Podjetje trenutno zbira informacije o obisku spletne strani in obisku družbenih medijev, vendar se ti podatki ne zbirajo v enotno bazo, ki bi nam povedala, kakšno strategijo izbrati v prihodnosti. Pri procesih na makro ravni pa je trenutno največja težava v podjetju proces managementa informacij. Informacije in podatki se ne delijo med ključnimi deležniki, zato pogosto pride do razhajanj, kar velikokrat privede do slabe izkušnje kupca. Lahko rečemo, da ima zaradi neobstoječe skupne baze podatkov podjetje večje stroške, slabšo kakovost podatkov ter slabši odzivni čas pri interakciji s kupcem (Izbrano podjetje, 2016a).

4.4 Projekt uvedbe sistema CRM v podjetju

4.4.1 Razlog in cilji uvedbe sistema CRM v podjetju

Nakupni proces vozila postaja vse bolj zapleten, saj kupec informacije išče po različnih kanalih. Poleg tradicionalnega obiska izbranega trgovca išče informacije na spletu in

uporablja različne komunikacijske kanale. Strnjeni standardni potek prodaje vozila lahko opišemo na naslednji način:

- kupec pošlje povpraševanje po določenemu vozilu;
- povpraševanje pregleda vodja prodaje in ga dodeli ustreznemu članu prodajnega osebja;
- kupca kontaktira prodajni svetovalec in ga povabi v prodajni salon;
- kupec obišče prodajni salon in opravi testno vožnjo;
- prodajni svetovalec je kupcu na voljo z dodatnimi informacijami o vozilu;
- prodajni svetovalec pripravi ponudbo za vozilo;
- kupec sprejme ali zavrne ponudbo.

Nakupni proces na prvi pogled izgleda preprost, vendar obstaja nešteto težav, s katerimi se soočajo prodajni svetovalci. Te težave so pogosto razlog, da kupec zavrne ponudbo. Nekatere izmed težav so neodgovorjena povpraševanja, slabo načrtovanje testnih voženj ali obiskov servisa, ukvarjanje z nepotencialnimi kupci, zanemarjanje potencialnih kupcev, premalo informacij itd.

V francoskem podjetju so se ukvarjali predvsem s podatki, ki jih hranijo o kupcih. Vprašali so se, kako lahko podatki vplivajo na nakupno izkušnjo kupcev. Izmislili so si naključen primer o gospodu Novaku, ki je tipičen kupec vozila njihove blagovne znamke. Gospod Novak pokliče pomoč na cesti, ker se mu je pokvarilo vozilo. Ne počuti se, da ga podjetje ceni, saj o njem nimajo nobenih podatkov. Njegovo vozilo odpeljejo k najbližjemu pooblaščenemu serviserju in ne k serviserju, ki si ga je izbral gospod Novak in je njegov najljubši. Najbližji serviser nima podatkov o gospodu Novaku in o njegovem vozilu, zato izkušnja ponovno ni najboljša. Gospodu Novaku po obisku servisa pošljejo anketo o zadovoljstvu, ki jo izpolni razočaran in jezen, zato poda negativne komentarje. Gospod Novak po določenem času kupi novo vozilo pri prvotnem izbranem prodajalcu in verjetno ni malo manjkalo, da bi si izbral vozilo druge znamke. Ponovno pa mora pred nakupom izbranemu prodajalcu povedati celotno zgodbo o pokvarjenem vozilu. Ima srečo, saj zaradi tega dobi posebno ponudbo in ugodnost pri nakupu. Celotna izkušnja je zaradi zadnje faze postala nekoliko boljša (Izbrano podjetje, 2016b).

V podjetju so zaradi takšnih in podobnih primerov začeli razmišljati o pomanjkanju podatkov in o negativnem vplivu na izkušnje kupcev. Začutili so potrebo po vzpostavitvi integriranega sistema CRM, ki bi omogočal celovit in strukturiran pristop k managementu odnosov s kupci in procesu prodaje ter celovit pogled na kupca. V podjetju so si že pred tem s pomočjo programa za izboljšanje nakupne izkušnje kupcev zadali cilj, da si bodo prizadevali vzpostaviti osebni odnos in lahko izkušnjo za posameznega kupca v vseh trenutkih nakupnega procesa. Kupca želijo spremljati na različnih področjih in deliti informacije med ključne deležnike (oddelek trženja, oddelek CRM, oddelek za stike s

kupci in reklamacije, klicni center, pooblašteni trgovci in serviserji itd.). To pomeni, da je glavni namen uvedbe sistema CRM zagotoviti celosten, 360° pogled na kupca s pomočjo kakovostnih podatkov, ki bo omogočil strukturiran pristop k managementu odnosov s kupci in k procesu prodaje. Pokazala se je potreba po projektu, ki se imenuje *Customer Master Data Management* (v nadaljevanju CMDM) (Izbrano podjetje, 2016c).

Podatki se trenutno skladiščijo v različnih bazah podatkov, ki med seboj niso povezane. Po uvedbi sistema CRM se bodo baze med seboj povezale, zato bo lažje spremljati posameznega kupca, izboljšala se bo kakovost podatkov, podatki pa bodo na voljo deležnikom, ki so v stiku s kupci. CMDM bo postal podatkovno skladišče, v katerem se bodo zbirali vsi podatki, poleg tega pa bo poskrbljeno za integracijo preostalih baz. Baze, ki jih skladišči podjetje in v katerih se nahaja večina podatkov, so naslednje (Izbrano podjetje, 2016c):

- SIC: centralna baza, ki vsebuje osnovne podatke o kupcih in o njihovih vozilih (ime, priimek, ulica, hišna številka, poštna številka, kraj, podjetje, e-poštni naslov, rojstni dan, šasija vozila, letnik izdelave vozila, izbrana koncesija, podatki o vzdrževanju vozila, ipd.). Podatki v bazi so dobre kakovosti;
- lokalna baza Vega: spletna aplikacija, ki se uporablja za kontaktni management in vključuje več kot 100 poslovnih enot. Baza vsebuje podatke o potencialnih in dejanskih kupcih, njihovih vozilih in zgodovino vseh stikov s kupcem. Podatki v bazi so srednje kakovosti, saj prodajalec ročno vpisuje določene podatke, pri tem pa lahko pride do napak pri vnosu;
- EDR: baza, ki vsebuje fakture oziroma račune za naročena nova vozila, rabljena vozila in račune, ki se nanašajo na poprodajne storitve ali vzdrževanje (popravila, servisi, dodatna oprema, rezervni deli ipd.). Podatki v bazi so dobre kakovosti;
- R-Force: spletna platforma, ki klicnemu centru pošlje opozorilo glede vsakega sporočila (pozitivno ali negativno), ki ga kupec objavi na družabnem omrežju Facebook ali na družabnem omrežju Twitter. V bazi se poleg podatkov o kupcu in zgodovini njegovih sporočil nahajajo tudi podatki o najbližjem ali izbranem prodajalcu. Prodajalec je dolžen rešiti kupčevo zahtevo ali nezadovoljstvo in zabeležiti pogovor. Ko konča s postopkom, kupec prejme povabilo k reševanju ankete o zadovoljstvu. Podatki so slabše kakovosti, saj pri ročnem vnašanju lahko hitro nastanejo napake;
- Moje vozilo: spletni portal za zveste kupce, ki vsebuje integrirano bazo lastnikov. V tej bazi se zbirajo podatki o vozilu (zgodovina servisov, izkoriščene ponudbe) in podatki o kupcu (osebni podatki, obisk spletne strani, zgodovina iskanja, nakupni proces). Podatki v bazi so srednje kakovosti, saj nekatere podatke dodaja kupec sam, pri čemer lahko nastanejo napake;
- LMT: to je spletna rešitev, ki omogoča zbiranje in management podatkov v zvezi s potencialnimi kupci. V LMT se nahaja baza podatkov o kupcih, podatke pa lahko pridobimo iz različnih oblik komunikacije (spletni obrazci, drugi uvozi, trženjske

akcije ipd.). Podatki o kupcih so lahko slabše kakovosti. Če kupec izpolni spletni obrazec za nakup, se lahko hitro zmoti pri vpisovanju svojih podatkov, lahko pa zaradi skrbi glede kraje osebnih podatkov poda tudi neresnične oziroma pomanjkljive podatke.

V podjetju so si zastavili glavne cilje pri uvedbi sistema CRM (Izbrano podjetje, 2016c):

- zbirati podatke o kupcih na vsaki stični točki;
- zagotoviti boljšo kakovost podatkov;
- obogatiti podatke (angl. *data enrichment*) oziroma izboljšati in izpopolnjevati neobdelane podatke ter s tem povečati njihovo uporabnost;
- čistiti podatke in duplikate ter normalizirati podatke;
- segmentirati in ocenjevati s pomočjo pridobljenih podatkov;
- narediti podatke dostopne vsem operacijskim sistemom in vsem, ki so v stiku s kupci;
- standardizirati orodja za delo z bazami (angl. *database tools*);
- omogočiti boljši CRM.

4.4.2 Opis izbranega sistema CRM v podjetju

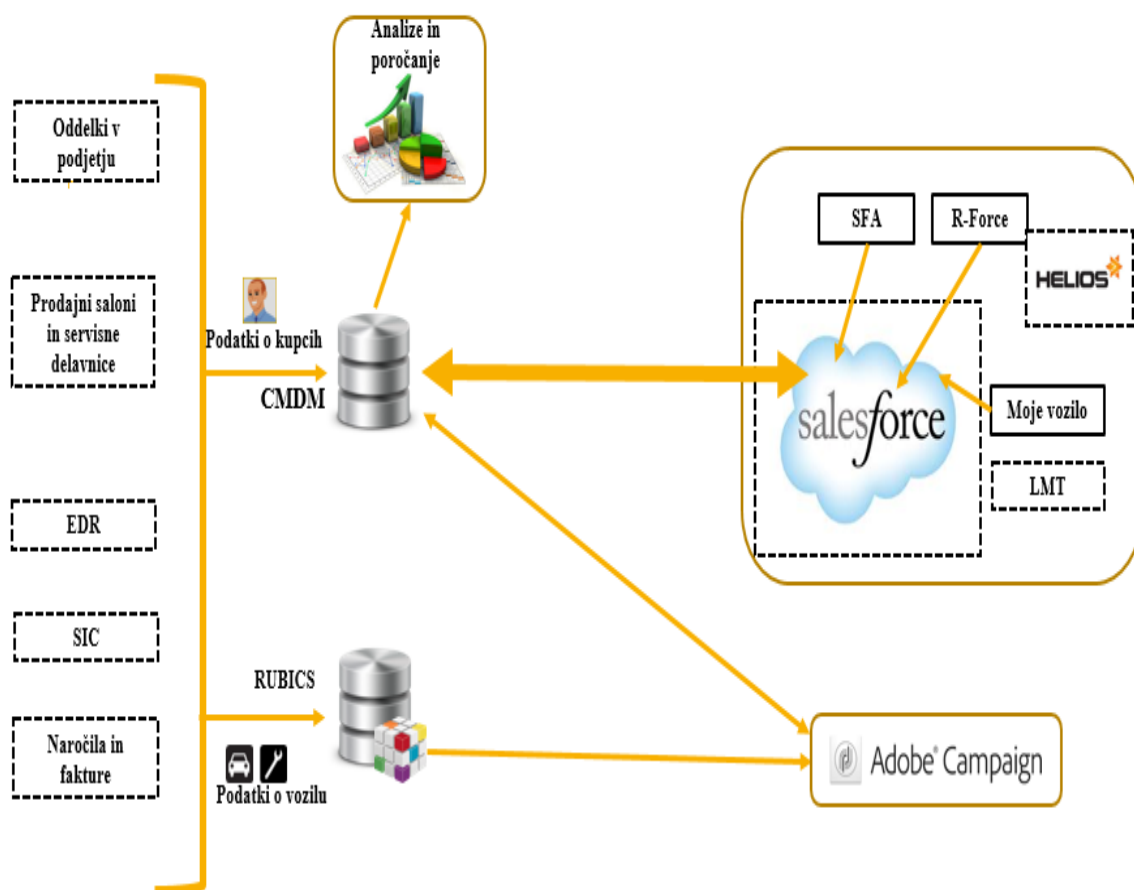
Customer Master Data Management je modularna rešitev v oblaku, ki se uporablja za maksimiziranje poslovne vrednosti podjetja od začetka do konca (angl. *end-to-end*) in skrbi za enoten pogled na vse matične podatke (angl. *master data*). Celotna rešitev skrbi za ključne poslovne cilje, s katerimi se srečujejo podjetja v digitalni dobi, za izboljšanje nakupne izkušnje kupca, lažje odločanje in večjo skladnost (Informatica LLC, b.l.)

CMDM je namenjen zagotavljanju boljše kakovosti podatkov, obogatitvi podatkov, segmentaciji podatkov, ocenjevanju podatkov in standardizaciji orodja za analizo podatkov ter boljšemu CRM-je na splošno (Blackmer, 2016). CMDM je ključnega pomena za vzpostavitev programa za kupce (angl. *CX program*), ki bo združeval podatke pooblaščenih trgovcev in serviserjev, podatke, zbrane na spletu (uradna spletna stran, spletne strani trgovcev, družbeni mediji, spletni portal za zveste kupce Moje vozilo), CRM-podatke (direktni marketing, e-pošta, sejmi, delavnice), podatke klicnega centra, podatke, ki se razlikujejo glede na državo (za regijo Adriatic je pomembna t.i. Vega). Želijo zbirati vse možne podatke o vseh obstoječih in potencialnih kupcih v vsakem trenutku. Glavni cilj je redefinirati nakupni proces kupca in ponuditi centraliziran pogled na kupca in vozilo (Izbrano podjetje, 2016b).

CMDM je celovita rešitev, in sicer ima sposobnost hitrega pridobivanja podatkov, sposobnost razumevanja vzorcev in predlaganja potrebnih popravkov, omogoča tudi združevanje podatkov in odstranitev dvojnikov, skrbi za varnost podatkov in nudi celosten pregled vseh interakcij med kupcem in podjetjem (Informatica LLC, b.l.). CMDM bo

omogočil čiščenje, izboljšanje, deduplikacijo in združevanje zbranih podatkov. Podatke bo sistem izmenjeval s ključnimi aplikacijami, kot so orodja za pripravo marketinških kampanj, CRM (spleti portal za zveste kupce Moje vozilo, klicni center, SFA, R-Force) in orodja za prikazovanje ključnih kazalnikov uspešnosti in za analitiko (kakovost in kontakti, ocenjevanje in segmentacija, donosnost kampanj). Podatki bodo ločeni po državah in ne glede na posamezno blagovno znamko. Podatke bo treba deliti tudi z ostalimi deležniki (na primer s pooblaščenimi trgovci in serviserji), dostop do sistema pa bo omogočen le prek spleta. CMDM bo na voljo v treh jezikih, v angleščini, francoščini in španščini (Izbrano podjetje, 2016b).

Slika 7: Shema sistema CMDM in povezav baz podatkov



Vir: Izbrano podjetje, CMDM workshop, 2016c.

Na Sliki 7 je prikazana osnovna shema sistema CMDM in glavne povezave, ki se bodo vzpostavile med posameznimi bazami ter sistemi.

5 VPLIV UVEDBE SISTEMA CRM NA IZBRANE POSLOVNE PROCESE V PODJETJU

V nadaljevanju opišem tri izbrane poslovne podprocese v podjetju pred in po uvedbi sistema CRM. Zaradi kompleksnosti se odločim za opisovanje podprocesov, ki so sicer del ključnih procesov. Poleg opisa poslovne podprocese tudi modeliram s pomočjo grafične notacije BPMN in programa Bizagi, kar pomaga za lažje razumevanje poslovnih procesov. Osredotočim se na tri različne poslovne podprocese, vsakega izmed njih pa lahko uvrstimo v eno izmed štirih perspektiv procesov CRM (procesi na ravni kupcev, procesi, usmerjeni v kupce, navzkrižno funkcionalni procesi in procesi na makro ravni). Za opis in potek poslovnih podprocesov večino informacij pridobim s pomočjo spremljanja deležnikov, ki so vključeni v posamezni ključni poslovni proces, in podrobnejšega pregledovanja sistemov, ki jih imam na voljo. Deležniki, ki jih spremljam v obdobju od maja do septembra 2017, so skrbnik za baze, prodajni in servisni svetovalec, zaposleni v oddelku marketinga, zaposleni v oddelku CRM & E-Business. Zapisujem si njihove naloge in jih sprašujem, kako izvajajo aktivnosti. Podrobno si ogledam tudi delovanje sistema Vega in preberem nekaj internih gradiv o prihajajoči uvedbi sistema CMDM.

5.1 Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte

Prvi izbrani proces je poslovni podproces obravnave vrnjene pošte, med katero štejemo fizično direktno pošto in e-pošto. Ta poslovni podproces spada h ključnemu procesu izvajanja trženjske akcije, ki ga lahko uvrstimo med procese na ravni kupcev z namenom povečevanja vrednosti odnosa med kupcem in podjetjem. Podproces obravnave vrnjene pošte spada v vmesni del, in sicer med procese, ki vzdržujejo odnos med kupcem in podjetjem. Zaradi nepravilnega ravnanja z vrnjeno pošto lahko tudi preneha razmerje med kupcem in podjetjem.

5.1.1 Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte pred uvedbo sistema CRM

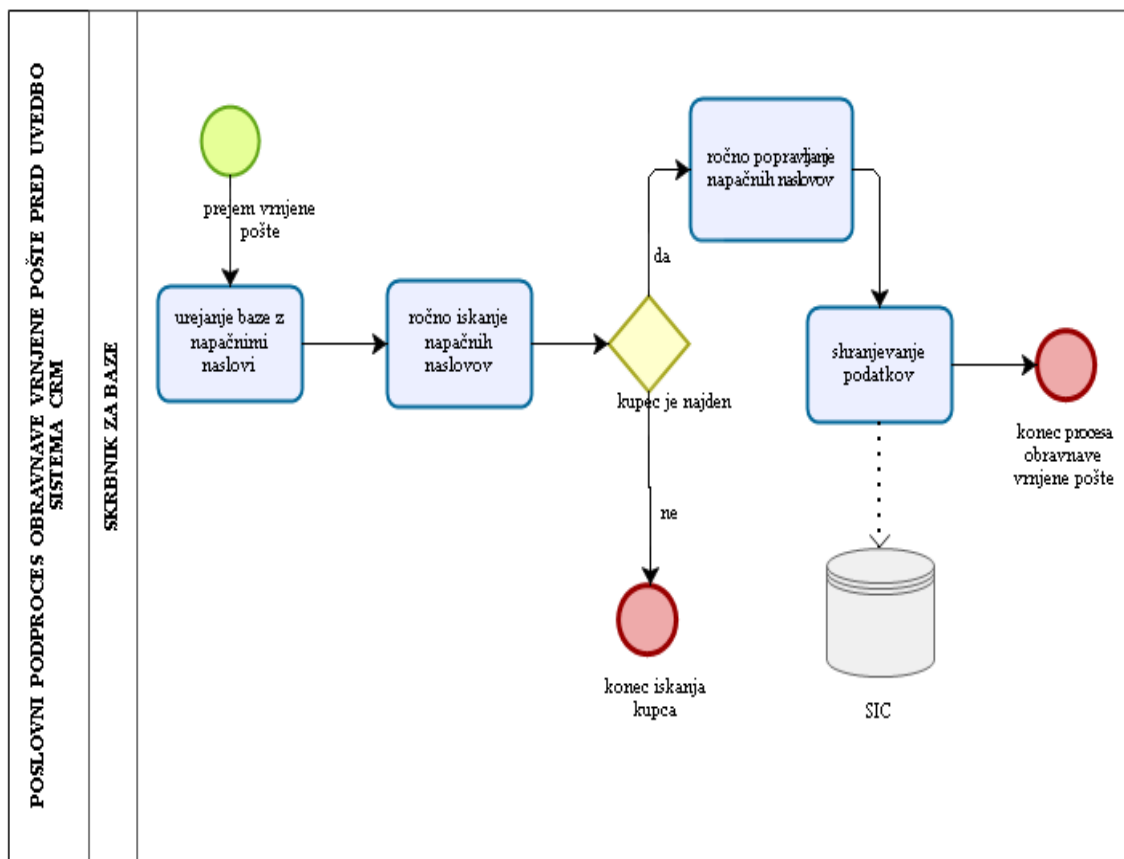
Trenutno v podjetju v oddelku CRM & E-Business izvajajo različne trženjske akcije. Približno dvakrat mesečno izvedejo akcijo neposrednega trženja (angl. *direct marketing*) in kupce s direktno oziroma fizično pošto (npr. zloženke, brošure, pisma, boni) obvestijo o novostih glede njihovih vozil, poprodajnih storitvah, storitvah financiranja ipd. Zaradi naraščajočega trenda in nižanja stroškov pošiljanja pošte po navadni pošti kupce vse več obveščajo tudi po e-pošti. Enkrat mesečno za vsako izmed blagovnih znamk izide e-mesečna revija, poleg tega za vse več novosti glede vozil in ostalih storitev pošljejo samostojna e-poštna sporočila, ki počasi nadomeščajo fizično pošto. V poslovni proces oblikovanja in pošiljanja fizične pošte in e-pošte je vključenih veliko deležnikov, vse od oddelka CRM & E-Business, oddelka marketinga, oddelka poprodaje do oddelka finančnih storitev za kupce ipd. Poleg tega podjetje sodeluje tudi z zunanjo agencijo, ki skrbi za

oblikovanje pošte in e-pošte ter za pripravo baz. Za pošiljanje direktne pošte je v proces vključena tudi tiskarna, ki skrbi za tisk in pošiljanje pripravljenih materialov.

Poslovni proces izvajanja trženjske akcije (npr. pošiljanje direktne pošte) se začne z načrtovanjem trženjske akcije in obvestilom ostalim oddelkom, ki ga pošlje oddelek CRM & E-Business. Oddelek marketinga nato potrdi izvedbo trženjske akcije in pripravi ponudbo. Poleg tega svojo ponudbo doda tudi oddelek poprodaje. Oddelek CRM & E-Business nato naroči izvedbo trženjske akcije pri zunanji agenciji (naročilo oblikovanja direktne pošte in priprava baze). Čez približno en mesec zunanja agencija predstavi svoje ideje glede oblikovanja direktne pošte. Oddelek CRM & E-Business in oddelek marketinga nato uskladi svoje želje in zamisli glede oblikovanja direktne pošte ter sporočita mnenje zunanji agenciji. Sledi približno en mesec usklajevanja med zunanjo agencijo in oddelki v podjetju, nato podjetje potrdi končno različico. Grafični oblikovalec v zunanji agenciji pripravi materiale za tisk, ki jih pošljejo v tiskarno. V tiskarni natisnejo oblikovane materiale in jih pripravijo za pošiljanje po pošti. Med oblikovanjem direktne pošte v zunanji agenciji pripravljajo bazo kupcev, ki bodo prejeli direktno pošto. Oddelek CRM & E-Business namreč že pri naročanju izvedbe trženjske akcije določi ciljno skupino kupcev. Skrbnik za baze si pomaga večinoma z bazo SIC, v kateri najde večino podatkov o kupcih. Priprava baze kupcev zahteva veliko ročnega dela in preverjanja oziroma usklajevanja podatkov z ostalimi bazami. Pripravljeno bazo kupcev pošljejo v tiskarno, ki ob kočni potrditvi preko pošte pošlje pripravljeni material kupcem na njihov domači oziroma pripadajoči naslov.

Pred uvedbo sistema CRM se poslovni podproces obravnave vrnjene pošte začne z zaključevanjem izvedbe trženjske akcije. Ko se trženjska akcija konča, skrbnik za baze v zunanji agenciji prejme vrnjeno pošto (fizična pošta ali zavrtnjeni e-poštni naslovi). Nato se loti urejanja baze z napačnimi naslovi in jo ročno primerja s končno bazo prejemnikov (uporaba različnih funkcij v programu Microsoft Excel). Če kupca ne najde, se iskanje konča. Če najde pravega kupca v bazi končnih prejemnikov, ga označi. Ko konča z iskanjem, se loti ročnega popravljanja in shranjevanja napačnih naslovov v bazi SIC. Postopek je na videz preprost, vendar zahteva veliko ročnega dela, je zamuden in tvega veliko možnosti za napake. Poslovni proces je prikazan na Sliki 8.

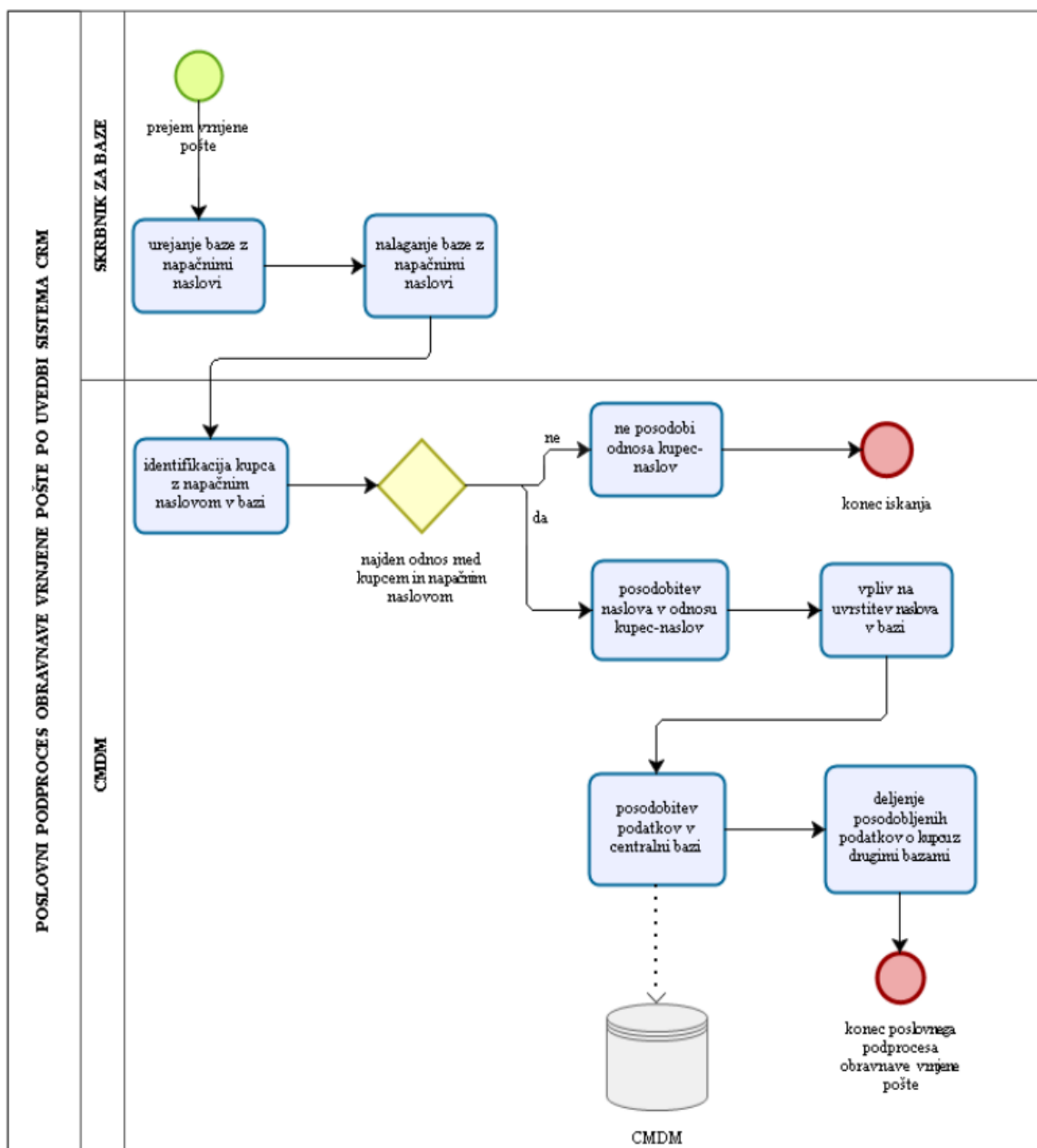
Slika 8: Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte pred uvedbo sistema CRM



5.1.2 Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte po uvedbi sistema CRM

Po uvedbi sistema CRM se bo podproces vrnjene pošte začel podobno, in sicer z zaključevanjem procesa izvedbe trženjske akcije. Skrbnik za baze bo prejel vrnjeno pošto (fizično pošto ali e-poštne naslove) in najprej uredil bazo z napačnimi naslovi. Potem bo namesto ročnega iskanja in primerjanja s končno bazo prejemnikov naložil bazo z napačnimi naslovi v sistem CMDM. CMDM bo identificiral kupca z napačnim naslovom v centralni bazi. Če sistem ne bo našel povezave med kupcem in napačnim naslovom, ne bo posodobil podatkov in bo končal iskanje. V primeru, da bo našel povezavo, pa bo posodobil naslov oziroma ga označil kot napačnega. Poleg tega bo primerno uvrstil kupca glede na posodobljen naslov (glede na pošto številko, kraj ipd.). Vse posodobitve se bodo shranile v centralni bazi podatkov v sistemu CMDM, posodobljeni podatki pa se bodo delili z vsemi ostalimi povezanimi bazami. Poslovni proces je prikazan na Sliki 9.

Slika 9: Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte po uvedbi sistema CRM



5.2 Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji

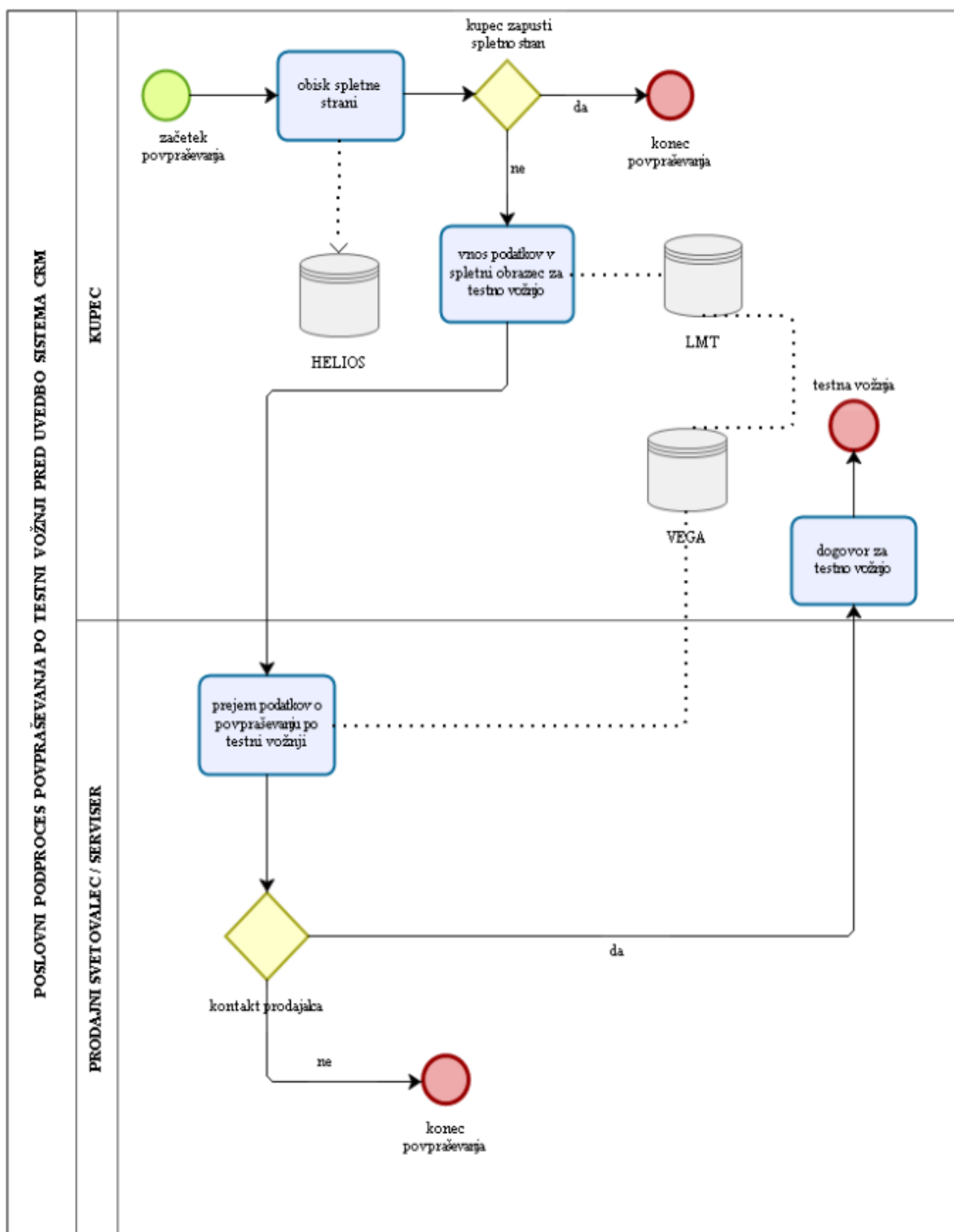
Drugi izbrani poslovni proces je podproces povpraševanja po testni vožnji, in sicer prek spletnega obrazca na spletni strani. Ta poslovni podproces spada v ključni nakupni proces, ki ga lahko uvrstimo med poslovne procese, usmerjene v kupce. Podproces povpraševanja po testni vožnji je del dobavnih procesov CRM, ki neposredno povezujejo kupca in podjetje ter se nanašajo na različne prodajne in storitvene procese.

5.2.1 Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji pred uvedbo sistema CRM

Podjetje se zaveda, da mora kupcem v današnjem času ponuditi čim več interakcij na spletu. Splet služi kot začetek nakupnega procesa za sodobne kupce, saj se velikokrat odločajo za stik s podjetjem ali neposredno s prodajalcem prav prek spleta. V podjetju se trudijo narediti čim boljše izkušnjo za kupce na spletu, zato so na uradnih spletnih straneh blagovnih znamk in na spletnih straneh pooblaščenih prodajalcev implementirali spletne obrazce, prek katerih lahko kupec odda povpraševanje za nakup, testno vožnjo, servis ali splošno povpraševanje. Izbrala sem poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji prek spletnega obrazca, ki se uvršča v nakupni proces.

Kupec svoj nakupni proces začne na različne načine in od posameznika do posameznika se dolžina nakupnega procesa razlikuje. Nekateri kupci se odločijo za iskanje informacij z obiskom pri pooblaščenem prodajalcu, s klicem pooblaščenega prodajalca, drugi pa prvotne informacije iščejo na spletu. Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji se začne s kupčevim obiskom spletne strani (uradna spletna stran blagovne znamke ali spletna stran pooblaščenega prodajalca). Podatki o obisku spletne strani in o vseh interakcijah na spletni strani se skladiščijo v bazi Helios. Kupec nato lahko zaključi z iskanjem ali pa vnese svoje osebne (ime, priimek, podjetje, e-poštni naslov, telefonska številka, naslov, dodatno sporočilo) in druge potrebne podatke (izbira vozila, pooblaščen prodajalec, datum in ura testne vožnje) v spletni obrazec za testno vožnjo. Ti podatki se shranijo v LMT, spletno rešitev, ki ima vlogo zbiranja in managementa podatkov v zvezi s potencialnimi kupci. LMT prek vmesnika pošlje podatke v sistem Vega, ki se uporablja kot sistem za shranjevanje podatkov o potencialnih kupcih, do katerega lahko dostopajo tudi prodajni svetovalci in serviserji. V mojem primeru povpraševanja po testni vožnji podatke o povpraševanju prejmejo prodajni svetovalci. Serviserji namreč prejemajo povpraševanja, ki se nanašajo na servis. Podjetje je prodajnim svetovalcem in serviserjem določilo cilj, da morajo v roku dveh ur od prejema povpraševanja kontaktirati kupca (opraviti klic ali po e-pošti) oziroma mu odgovoriti na spletno povpraševanje. Če prodajni svetovalec iz različnih razlogov ne opravi svoje dolžnosti in ne kontaktira kupca, se povpraševanje zaključi. Kupec se lahko ponovno odloči za prijavo na testno vožnjo prek spletnega obrazca pri tem ali pri drugem pooblaščenem prodajalcu. V primeru, da prodajni svetovalec kontaktira kupca, se v naslednjem koraku dogovorita za testno vožnjo. Povpraševanje po testni vožnji se konča z opravljeno testno vožnjo, nakupni proces pa se seveda nadaljuje. Kupec lahko ponovno kontaktira pooblaščenega prodajalca ali serviserja prek spletnega obrazca, ali se odloči za klic, ali obisk prodajnega salona. Prodajni ali servisni svetovalec mu pošlje ponudbo, ki jo sprejme ali zavrne. Lahko mu ponudi različna financiranja, osnovno in dodatno zavarovanje, dodatne pogodbe, ki nudijo ugodnosti ipd. Nakupni proces se konča z nakupom vozila in podpisom pogodbe. Zaradi nezadovoljstva s prodajnim postopkom lahko kupec kadarkoli konča z iskanjem informacij in se odloči za iskanje informacij ter nakup pri konkurenčnem podjetju. Poslovni proces je prikazan na Sliki 10.

Slika 10: Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji pred uvedbo sistema CRM

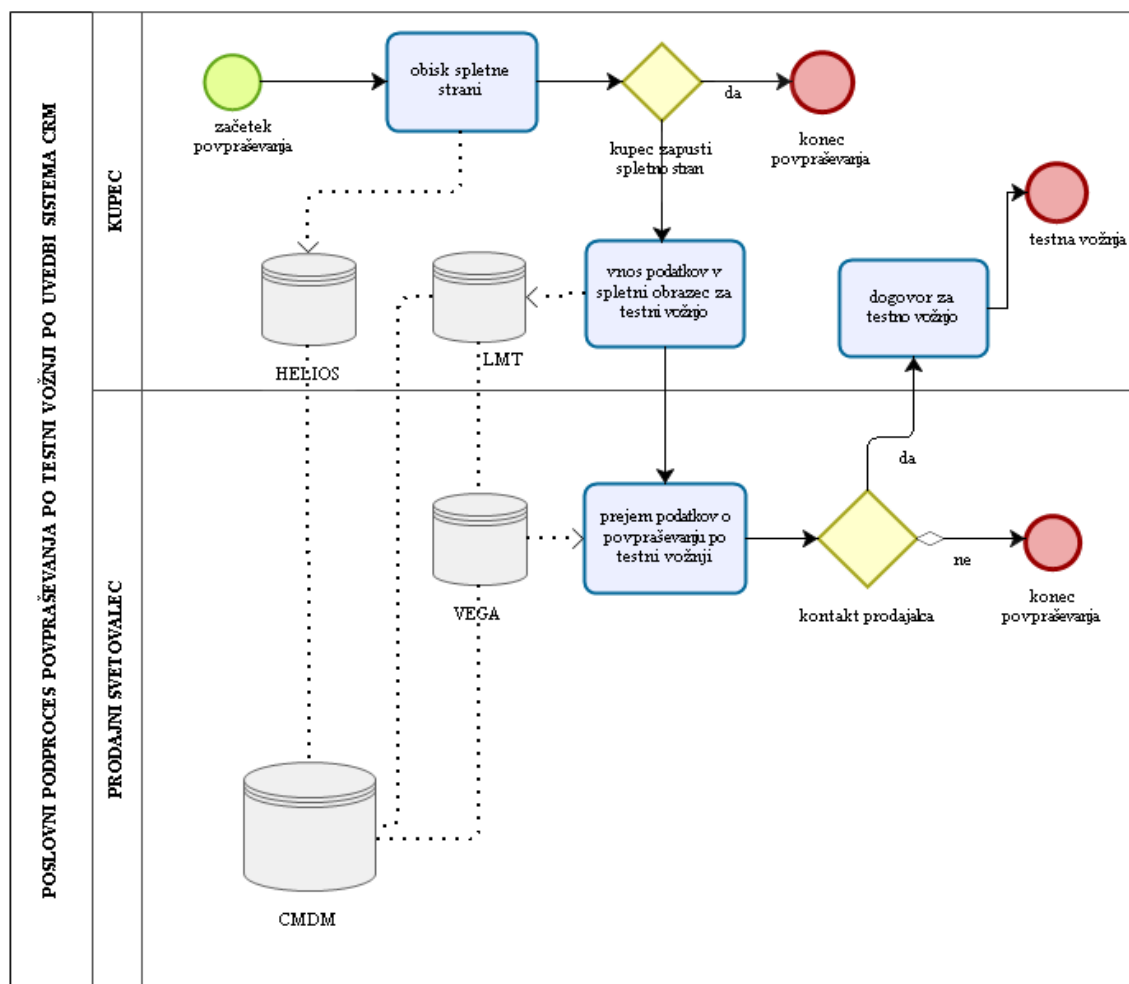


5.2.2 Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji po uvedbi sistema CRM

Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji po uvedbi sistema CRM bo potekal podobno. Začel se bo s kupčevim obiskom spletne strani, podatki o interakcijah na spletni strani se bodo skladiščili v bazi Helios. Ta baza se bo povezala s centralno bazo CMDM,

zato bodo podatki na voljo vsem deležnikom, ki bodo imeli urejen dostop. Nato bo kupec vnesel svoje osebne in druge podatke v spletni obrazec za testno vožnjo. Podatki se bodo shranili v LMT in se bodo prek vmesnika prenesli v sistem Vega, do katerega imajo dostop prodajni svetovalci in serviserji. Novost pri uvedbi sistema CRM bo ta, da se bodo podatki iz LMT in iz sistema Vega povezali z bazo CMDM. Zato bodo vsem na voljo najnovejši in posodobljeni podatki. Ko bo prodajni svetovalec stopil v stik s kupcem, se bo to zabeležilo v bazi Vega in tudi v bazi CMDM. Če prodajni svetovalec ne bo kontaktiral kupca (klic ali e-pošta), se bo povpraševanje zaključilo, vsi podatki pa se bodo shranili v Vego in tudi v CMDM. Kupec bo imel možnost ponovno poslati povpraševanje po testni vožnji prek spletnega obrazca ali pa se bo odločil za alternativo. Če bo prodajni svetovalec stopil v stik s kupcem, se bosta lahko dogovorila za testno vožnjo. Nakupni proces se bo nadaljeval, podproces povpraševanja po testni vožnji pa se bo na tej točki končal. Dogovor za testno vožnjo in komentar o testni vožnji se bo prav tako zapisal v Vego, podatki pa se bodo prenesli v CMDM. Poslovni proces je prikazan na Sliki 11.

Slika 11: Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji po uvedbi sistema CRM



5.3 Poslovni podproces posodobljanja informacij o kupcu

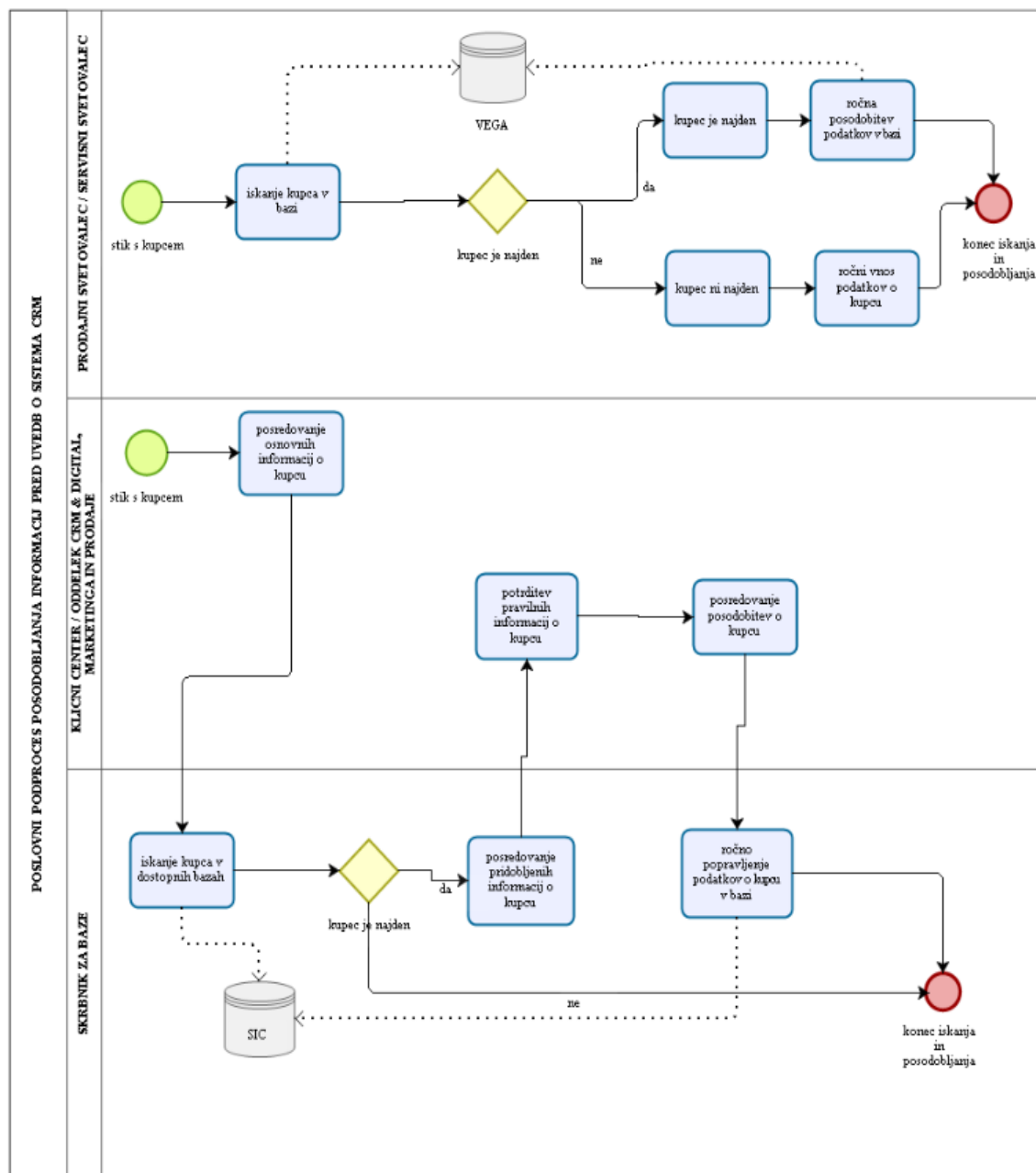
Tretji izbrani poslovni proces je poslovni podproces deljenja informacij o kupcu, ki spada h ključnemu procesu zbiranja informacij o kupcu. Lahko ga uvrstimo med procese na makro ravni, bolj natančno med procese managementa znanja. Procesi managementa znanja vsebujejo zbiranje podatkov, ustvarjanje in širjenje obveščevalnih podatkov.

5.3.1 Poslovni podproces posodobljanja informacij o kupcu pred uvedbo sistema CRM

Poslovni proces zbiranja informacij o kupcu se začne, ko v stik s kupcem stopijo različni deležniki (prodajni svetovalec, servisni svetovalec, klicni center, oddelek marketinga in prodaje, oddelek CRM & E-Business ipd.). Nadaljevanje procesa je odvisno od tega, ali so že zbrani kakršnikoli podatki o kupcu v katerikoli od baz podatkov. Vsak izmed deležnikov ima omogočen dostop do različnih baz podatkov, zato včasih podatkov o kupcih ne najdejo v kateri izmed baz, saj med seboj baze povečini niso povezane. Če podatki o kupcu še ne obstajajo oziroma jih deležnik ne najde, lahko ustvari nov profil kupca v eni izmed dostopnih baz. Deležnik nato doda vse informacije, ki mu jih kupec zaupa. Če podatke o kupcu najde, se začne podproces posodobljanja informacij. Ta podproces vsak izmed deležnikov izvaja na drugačen način.

Najprej opišem poslovni podproces posodobljanja informacij o kupcu, ki ga opravi pooblaščen servisni svetovalec. Servisni svetovalec najprej stopi v stik s kupcem. Če kupec želi opraviti servis in je prehodno izpolnil obrazec za servisno storitev, servisni svetovalec kupca poišče v sistemu Vega, ki je namenjen kontaktnemu managementu kupcev. Če kupca iz različnih razlogov ne najde v bazi, mora servisni svetovalec ročno vnesti pridobljene podatke v sistem, kar lahko traja nekaj časa. Nato se konča proces posodobljanja informacij o kupcu. Če kupca najde v bazi, mora prav tako ročno posodobiti podatke, ki se posodobijo samo v bazi Vega. S tem se konča proces posodobljanja. Na enak način informacije posodobljajo tudi prodajni svetovalci. Ko pa v stik s kupcem pride klicni center ali oddelek marketinga in prodaje, mora najprej posredovati osnovne informacije o kupcu skrbniku za baze. Skrbnik za baze je zaposlen v zunanji agenciji in ročno išče kupca v dostopni bazi, največkrat gre za bazo SIC. Če kupca ne najde, se tu proces posodobljanja informacij o kupcu konča, saj skrbnik za baze ni zadolžen za vpisovanje novih kupcev. V podjetju ali v klicnem centru največkrat poskušajo pridobiti še več informacij o kupcu, ki bi lahko skrbniku za baze omogočile, da v dostopni bazi najde kupca. Nato ponovijo postopek. Če skrbnik za baze najde kupca v bazi, posreduje pridobljene informacije o kupcu tistemu, ki je naročil poizvedbo. Ta potem potrdi pravilne informacije in posreduje vse posodobljene informacije o kupcu skrbniku za baze. Skrbnik nato ročno popravi podatke o kupcu, ki se shranijo v bazi. S tem se konča posodobljanje podatkov o kupcu. Poslovni proces je prikazan na Sliki 12.

Slika 12: Poslovni podproces posodobljanja informacij o kupcu pred uvedbo sistema CRM

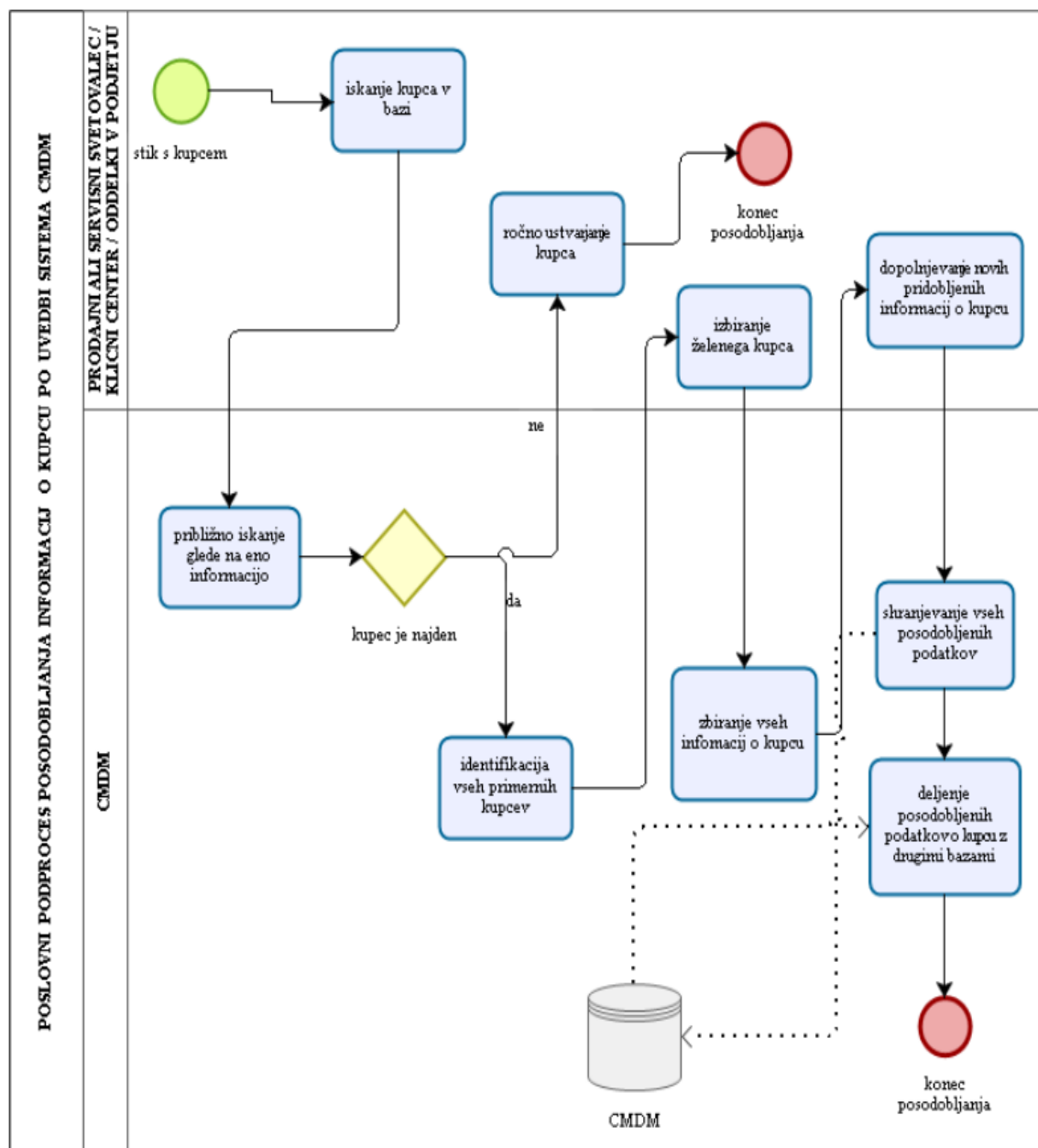


5.3.2 Poslovni podproces posodobljanja informacij o kupcu po uvedbi sistema CRM

Po uvedbi sistema CRM se bo postopek posodobljanja informacij o kupcu skrajšal in bo enak za vse deležnike (ki so prodajni ali servisni svetovalec, klicni center, oddelek marketinga in prodaje ipd.). Ko bo katerikoli izmed deležnikov prišel v stik s kupcem, bo začel z iskanjem kupca v sistemu CMDM. Sistem CMDM bo iskal glede na eno informacijo o kupcu. Če kupca ne bo našel, bo imel deležnik možnost ročno ustvariti kupca. S tem se bo proces posodobljanja končal. Če pa bo sistem CMDM kupca našel glede na prvotno ali katerikoli drugo informacijo, bo najprej identificiral vse primerne

kupce, ki vsebujejo iskano informacijo. Nato bo moral deležnik izbrati želenega kupca in poslati informacijo nazaj v sistem. CMDM bo nato zbral vse informacije o kupcu, deležnik pa bo lahko ročno dopolnil na novo pridobljene informacije o kupcu. Vsi posodobljeni podatki se bodo shranili v CMDM in se samodejno prenesli tudi v ostale baze. Poslovni proces je prikazan na Sliki 13.

Slika 13: Poslovni podproces posodabljanja informacij o kupcu po uvedbi sistema CRM



6 KLJUČNE UGOTOVITVE

6.1 Analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovne procese v izbranem podjetju

Uspešnost uvedbe sistema CRM sem analizirala skozi spremembe procesov po štirih dimenzijah, ki izhajajo iz nadgrajenega modela treh dimenzij (angl. *triple constraints*), kot sta ga opredelila Kerzner (2013) in Billows (2015). Dimenzije so čas, stroški in kakovost (Kerzner, 2013) ter tveganje (Billows, 2015). Model se v veliki večini primerov nanaša na uspešnost izvedbe projektov, zato sem se odločila, da ga uporabim za namen analize vpliva uvedbe sistema CRM v izbrano podjetje. Vpliv sem analizirala v obdobju od maja do septembra leta 2017 na podlagi sodelovanja, spremljanja in pogovora z deležniki (skrbnik za baze, prodajni in servisni svetovalec, zaposleni v oddelku marketinga in v oddelku CRM & E-Business), ki so vključeni v posamezne procese in podprocese. Poleg deležnikov sem spremljala tudi delovanje sistemov, ki so mi bili na voljo.

Odločila sem se, da za analizo vpliva uvedbe za vsako dimenzijo določim tri ravni:

- stroški: visoki, srednji, nizki;
- čas: dolg, srednji, kratek;
- kakovost: visoka, srednja, nizka;
- tveganje: visoko, srednje, nizko.

Za določitev ravni posameznih dimenzij pred uvedbo sistema CRM nisem imela težav, saj so mi pri tem pomagali deležniki, poleg tega sem spremljala tudi potek aktivnosti in si zapisovala težave, na katere naletijo. Ravni dimenzij po uvedbi sistema CRM pa sem določila težje, saj uvedba sistema CRM v podjetje še vedno poteka, zato nisem mogla pridobiti konkretnih in točnih informacij. Ravni dimenzij sem zato ponovno določila s pomočjo deležnikov in njihovega predvidevanja, kako se bodo procesi spremenili po končani uvedbi sistema CRM.

6.1.1 Analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovni podproces obravnave vrnjene pošte

Poslovni podproces obravnave vrnjene pošte spada k osnovnemu procesu izvajanja trženjske akcije. Ko se trženjska akcija zaključuje, se začne podproces obravnave vrnjene pošte. Pred uvedbo sistema CRM skrbnik za baze prejme vrnjeno pošto (fizična pošta ali zavrtnjeni e-poštni naslovi) in ročno primerja napačne naslove s končno bazo prejemnikov. Zaradi ročnega primerjanja obstaja verjetnost, da kupca ne najde v bazi. V primeru, ko kupca najde v končni bazi prejemnikov, nadaljuje z ročnim popravljanjem naslovov v bazi. Čeprav proces na prvi pogled deluje preprost, zahteva veliko ročnega dela, zato tvegamo

možnosti za napake. Kakovost podprocesa pred uvedbo sistema CRM sem s tem namenom ocenila s »srednjo«. Slabša kakovost podatkov zaradi nepopravljenih napačnih naslovov podjetju povzroča tudi dodatne stroške. Nekateri kupci večkrat prejmejo pošto na napačen naslov, kar predvsem pri fizični pošti predstavlja težavo, saj s tem nastajajo dodatni nepotrebni stroški. Težava se pojavi tudi v primeru, ko je prejemnik že pokojen, podjetje pa ga zaradi napake pri pregledovanju vrnjene pošte še vedno uvršča med prejemnike. To dostikrat povzroči nezadovoljstvo pri svojcih. Poleg stroškov pošiljanja dodatne stroške povzroča tudi čas, ki ga skrbnik za baze porabi zaradi ročnega iskanja kupcev in popravljanja v bazi. Še eno težavo povzroča dejstvo, da baza SIC ni povezana z ostalimi bazami podatkov, zato se novi podatki ne posodobijo drugje. Če na primer prodajni svetovalec išče naslov nekega kupca v bazi Vega (baza, ki mu je na voljo), ne vidi, da naslov ni več aktualen. Zaradi tega lahko ponovno nastajajo dodatni stroški, prav tako pa brez potrebe porabljammo čas. V Tabeli 3 sem iz teh razlogov čas pred uvedbo sistema CRM ocenila z »dolga«, stroške pa z »visoki«. Slabša kakovost podatkov, dolgi postopki in višji stroški brez dvoma vplivajo tudi na osnovni proces izvajanja trženjske akcije, ki zaradi tega traja dlje, pri izvajanju nastajajo dodatni stroški, poleg tega kakovost podatkov slabo vpliva na zadovoljstvo kupcev. Navedla sem kar nekaj negativnih lastnosti podprocesa pred uvedbo sistema CRM, vendar lahko sklepam, da kljub ročnemu delu zaradi manj avtomatiziranih postopkov obstaja »srednje« tveganje.

Tabela 3: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa obravnave vrnjene pošte pred uvedbo sistema CRM

Dimenzija	Ocena	Razlogi za oceno
Stroški	visoki	• dodatni stroški zaradi pošiljanja pošte na napačen naslov • nezadovoljstvo kupcev, če pošte ne prejme, čeprav je že sporočil nov naslov • nezadovoljstvo svojcev, če je prejemnik že med pokojnimi in so to informacijo že sporočili podjetju • stroški se povečajo tudi zaradi večjega obsega ročnega dela skrbnikov za baze
Čas	dolg	• zaradi ročnega iskanja ter popravljanja v bazi se čas podaljšuje • zaradi nepovezanosti baz med seboj različni deležniki nimajo posodobljenih informacij, kar pomeni, da trošijo čas, ko poskušajo pridobiti nove informacije

se nadaljuje

Tabela 3: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa obravnave vrnjene pošte pred uvedbo sistema CRM (nad.)

Dimenzija	Ocena	Razlogi za oceno
Kakovost	srednja	• ročno urejanje in iskanje podatkov v bazi • ročno popravljanje podatkov v bazi • možnost, da kupca ne najdejo zaradi ročnega dela • možnost, da popravijo napačne podatke o kupcu • možnost, da kupca napačno popravijo v bazi ali celo ustvarijo dvojnik, kar pomeni, da kupci dobijo na dom dvojno pošto • baze med seboj niso povezane, zato se podatki posodobijo samo v eni bazi
Tveganje	srednje	• manjše število avtomatiziranih procesov, vendar več ročnega dela, zato obstaja srednje tveganje

Po uvedbi sistema CRM se bo podproces vrnjene pošte prav tako začel z zaključevanjem osnovnega procesa izvedbe trženjske akcije. Skrbnik za baze bo prejel vrnjeno pošto (fizično pošto ali e-poštne naslove) in najprej uredil bazo z napačnimi naslovi. Bazo z napačnimi naslovi bo namesto ročnega pregledovanja naložil v sistem CMDM, ki bo identificiral kupca z napačnim naslovom v centralni bazi. V primeru, da povezave ne bo našel, bo zaključil posodobljanje. V primeru, da bo povezavo našel, bo posodobil naslov in popravil uvrstitev kupca. Vsi posodobljeni podatki se bodo shranili v centralni bazi CMDM, prav tako se bodo delili z ostalimi bazami. V tem primeru ne bodo več nastajale napake zaradi ročnega iskanja kupcev v bazah, zato se bo kakovost podatkov povečala. Kakovost sem po uvedbi sistema CRM ocenila z »visoko«. Manj ročnega dela in boljša kakovost podatkov bosta pozitivno vplivala tudi na časovne in stroškovne prihranke podjetja. Pravilno in ažurno posodobljeni podatki bodo pomenili manj pošiljanja pošte na napačne naslove, s tem pa se bodo zmanjšali tudi stroški. Stroški se bodo zmanjšali tudi zaradi manjše količine dela, ki ga bo moral opraviti skrbnik za baze. Stroške sem po uvedbi sistema CRM ocenila s »srednjimi«, prav tako tudi čas, torej s »srednji«. Vse to bo pozitivno vplivalo tudi na osnovni proces izvajanja trženjske akcije. Poleg tega bodo vsi deležniki, ki bodo imeli dostop do sistema CMDM, lahko pridobili najnovejše podatke o kupcih. S tem se bo izboljšalo tudi zadovoljstvo kupcev, saj bo nastajalo manj napak pri pošiljanju pošte. Tveganje pa sem kljub številnim izboljšanjem in manj ročnega dela ocenila s »srednje«. Zaradi avtomatizacije lahko nastanejo napake pri skladiščenju podatkov, kar lahko terja dodaten čas za odkrivanje napake, povzroči dodatne stroške, saj se morajo zaposleni ukvarjati z iskanjem napak, kar vsaj za nekaj časa zniža kakovost podatkov. V Tabeli 4 je prikazana analiza dimenzij poslovnega podprocesa po uvedbi sistema CRM.

Tabela 4: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa obravnave vrnjene pošte po uvedbi sistema CRM

Dimenzija	Ocena	Razlogi za oceno
Stroški	srednji	- stroški dela skrbnika za baze se bodo zmanjšali zaradi manj ročnega dela - stroški pošiljanja pošte na napačne naslove se bodo zaradi boljše kakovosti podatkov zmanjšali
Čas	srednji	skrbnik za baze bo opravil manj ročnega dela, zato se bo skrajšal čas podprocesa
Kakovost	visoka	- še vedno bo treba ročno pregledovati baze ob prejemu vrnjene pošte, s čimer bomo tvegali napake - namesto ročnega iskanja v bazi bo skrbnik za baze naložil bazo z napačnimi naslovi v sistem CMDM - CMDM bo z večjo natančnostjo poiskal in posodobil informacije o kupcu ter pravilno razvrstil kupca v bazi - posodobljeni podatki se bodo delili z drugimi bazami, ki bodo na voljo različnim deležnikom - zadovoljstvo kupcev se bo zaradi boljše kakovosti podatkov povečalo
Tveganje	srednje	- potrebna bo manj ročnega dela, kar bo zmanjšalo tveganje - obstajalo bo več avtomatiziranih procesov, kar bo povečalo tveganje

6.1.2 Analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji

Poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji s pomočjo spletnega obrazca lahko umestimo pod osnovni nakupni proces. Pred uvedbo sistema CRM se kupec odloči za iskanje informacij z obiskom spletne strani. Kupec lahko v tem koraku preneha z iskanjem informacij ali pa se odloči za vpis svojih podatkov v spletni obrazec za testno vožnjo. Povpraševanje po testni vožnji v naslednjem koraku prejmejo prodajni svetovalci, ki morajo kupcu odgovoriti na povpraševanje. V primeru, da prodajni svetovalec ne kontaktira kupca, se povpraševanje zaključi. Če pa prodajni svetovalec kupca kontaktira, se v naslednjem koraku dogovorita za testno vožnjo. Nakupni proces se v tem koraku nadaljuje, podproces povpraševanja po testni vožnji pa se zaključi. Največja težava trenutnega stanja je nepovezanost baz podatkov, saj prodajni svetovalec in ostali deležniki nimajo celostnega pregleda kupčevih interakcij s podjetjem. Različne informacije o kupcu se zbirajo v različnih bazah podatkov, ki pa med seboj niso povezane. Pred uvedbo sistema CRM sem stroške podprocesa ocenila z »visoki«, saj si zaradi nepovezanosti baz podatkov deležniki ne morejo ustvariti celostne slike o nakupnem procesu in ne poznajo želja ter potreb kupca. Kupca lahko prodajni svetovalci sprašujejo o informacijah, ki jih je v neki točki nakupnega procesa že delil s podjetjem, to pa pri kupcu povzroči nezadovoljstvo. Poleg tega lahko zaradi manjkajočih podatkov napačno ocenimo kupca, ki bi sicer želel

oziroma potreboval dodatne storitve, s tem pa si znižujemo prihodke. Veliko težavo, ki prav tako povzroča nezadovoljstvo kupcev s celotnim nakupnim procesom, povežemo tudi z napakami, ki se pojavljajo pri prenosu podatkov iz enega sistema v drugega. Ko kupec vpiše svoje podatke v spletni obrazec, se podatki prek vmesnika LMT prenesejo v sistem Vega. Če se pojavi napaka, se podatki ne prenesejo, prodajni svetovalci pa dostopajo do nepopolnih podatkov ali podatkov sploh ne prejmejo. To pomeni, da kupca ne kontaktirajo, kar ponovno povzroča nezadovoljstvo. Zaradi napak se včasih podaljšuje tudi čas podprocesa, zato sem ga ocenila s »srednji«. Prav tako se slabša kakovost podatkov, ki sem jo ocenila s »srednja«. Tveganje je v trenutnem stanju »visoko«, saj zaradi nepovezanosti podatkov in slabega delovanja sistema tvegamo nezadovoljstvo kupcev in posledično odhod kupcev h konkurenci. V Tabeli 5 je prikazana analiza dimenzij poslovnega podprocesa pred uvedbo sistema CRM.

Tabela 5: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa povpraševanja po testni vožnji pred uvedbo sistema CRM

Dimenzija	Ocena	Razlogi za oceno
Stroški	visoki	- zaradi nepovezanosti baz podatkov si prodajni svetovalci ne morejo ustvariti celostne slike o kupcu in ne poznajo njegovih želja ter potreb - pri kupcu lahko slaba informiranost povzroči nezadovoljstvo in prestop h konkurenci - zaradi slabših podatkov prodajni svetovalci napačno ocenijo kupca in kaj želi kupiti
Čas	srednji	- prodajni svetovalci porabijo dodaten čas za pridobivanje informacij - čas porabijo tudi za odkrivanje in reševanja napak pri prenosu podatkov iz enega sistema v drugega
Kakovost	srednja	- baze med seboj niso povezane, zato deležniki nimajo na voljo vseh informacij - zaradi nepovezanosti baz težje odkrijejo napake pri prenosu podatkov med sistemi
Tveganje	visoko	- tvegajo izgubo podatkov med prenosom iz enega sistema v drugega, vzrok težav je pogosto neznan - zaradi tega prodajni svetovalci prejmejo nepopolne podatke o kupcu ali pa podatkov sploh ne prejmejo - tvegajo nezadovoljstvo kupcev, saj imajo informacije slabše kakovosti

Po uvedbi sistema CRM v podjetje bo podproces povpraševanja po testni vožnji potekal podobno. Največja razlika bo v tem, da se bodo vsi podatki (o obisku spletne strani, podatki o interakcijah na spletni strani, podatki, vpisani v spletni obrazec, dogovor za testno vožnjo, nadaljnji komentarji in stiki s kupcem itd.) shranjevali v posamezne baze in hkrati tudi v centralno bazo CMDM. Vsi deležniki z dostopom do sistema CMDM bodo

imeli možnost pregledati vse ažurne podatke o kupcu in o njegovem nakupnem procesu. Nastajalo bo manj napak pri prenosu podatkov med LMT in Vego oziroma bo lažje odkriti vzrok napak. Z uvedbo sistema CRM se bo povečala kakovost podatkov, ki sem jo ocenila z »visoko«, čas podprocesa pa bo približno enak, saj bo kljub temu treba odkrivati napake, zato sem ga ocenila s »srednji«. Stroški se bodo zaradi lažjega odkrivanja napak nekoliko znižali, zato sem jih ocenila s »srednji«. Predvsem pa bo uvedba sistema CRM zmanjšala tveganje, ki sem ga ocenila z »nizko«, saj bo deležnikom omogočen dostop do vseh kupčevih interakcij, zato se bodo lažje odločali, kako se odzvati v nakupnem procesu, na kakšen način pristopiti do kupca in kaj mu ponuditi. Prav to pa je glavni razlog za povečanje zadovoljstva kupcev, ki postavlja temelj za lažje zadržanje kupcev. V Tabeli 6 je prikazana analiza dimenzij poslovnega podprocesa, in sicer po uvedbi sistema CRM.

Tabela 6: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa povpraševanja po testni vožnji po uvedbi sistema CRM

Dimenzija	Ocena	Razlogi za oceno
Stroški	srednji	- vsi deležniki z dostopom do sistema bodo imeli na voljo ažurne podatke, zato bodo kupcu lahko ponudili, kar si želi - zaradi lažjega odkrivanja napak se bodo stroški znižali
Čas	srednji	- čas procesa bo ostal približno enak, saj se bodo še vedno lahko pojavile napake pri prenosu med sistemi - zaradi lažjega odkrivanja napak se bo proces poenostavil
Kakovost	visoka	- podatki se bodo shranjevali v posamezne baze, poleg tega se bodo prenesli v centralno bazo CMDM - boljša kakovost podatkov bo prinesla kupcem zadovoljstvo, saj jih bodo lahko prodajni svetovalci obravnavali bolj celostno
Tveganje	nizko	- nastalo do manj napak pri prenosu med sistemi - lažje bo odkrivati napake pri prenosu med sistemi, saj bodo med seboj povezani - deležniki bodo imeli dostop do vseh informacij s kupcem, zato se bodo lažje in boljše odločali

6.1.3 Analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovni podproces posodobljanja informacij o kupcu

Poslovni podproces posodobljanja informacij o kupcu uvrščamo pod osnovni proces zbiranja informacij o kupcu, ki se začne, ko različni deležniki stopijo v stik s kupcem. Deležniki imajo dostop do različnih baz podatkov, ki pa v trenutnem stanju pred uvedbo sistema CRM med seboj niso povezane. Podproces posodobljanja informacij se začne, ko deležnik išče kupca v dostopni bazi podatkov. Zaradi nepovezanosti baz se v veliko primerih zgodi, da kupca v bazi ne najde. Če ima deležnik pravico za dodajanje novega stika, to stori, v nasprotnem primeru pa zaprosi za dodatne informacije o kupcu, ki bi lahko pomagale pri iskanju. V primeru, da kupca najde v bazi, posodobi pridobljene podatke.

Podproces trenutno v večini poteka s pomočjo ročnega iskanja in posodabljanja informacij, s tem pa tvegamo možnosti za napake. Kakovost podatkov sem zaradi tega ocenila s »srednja«. Zaradi ročnega iskanja nastajajo tudi stroški, ki sem jih ocenila s »srednji«, podaljšuje se tudi čas izvedbe podprocesa, ki sem ga ocenila z »dolg«. Prav tako sem ocenila tveganje s »srednje«, saj pomanjkanje ažurnih podatkov povzroči upočasnjevanje nakupnega procesa in posledično kupčevo nezadovoljstvo. V Tabeli 7 je prikazana analiza dimenzij poslovnega podprocesa pred uvedbo sistema CRM.

Tabela 7: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa posodabljanja informacij o kupcu pred uvedbo sistema CRM

Dimenzija	Ocena	Razlogi za oceno
Stroški	srednji	- zaradi slabše kakovosti lahko nastanejo dodatni stroški (napačen naslov kupca, napačna telefonska ipd.) - pomanjkanje informacij lahko pri kupcih povzroči nezadovoljstvo, sploh če so nekatere spremembe podatkov predhodno že sporočili – zaradi tega lahko odidejo h konkurenci
Čas	dolg	- ročno iskanje in vnašanje informacij troši čas - deležniki lahko zaradi nepovezanosti baz podatkov po nepotrebnem ustvarijo dvojni profil kupca
Kakovost	srednja	- baze podatkov med seboj niso povezane, zato deležniki nimajo na voljo vseh in ažurnih informacij - deležniki kupca zaradi nepovezanosti baz velikokrat ne morejo najti v bazi, do katere imajo dostop, in zaradi tega različni deležniki ustvarijo dvojne profile kupcev - zaradi ročnega dela zmanjšujejo kakovost podatkov
Tveganje	srednje	- zaradi ročnega iskanja in vnašanja informacij lahko hitro nastanejo napake - zaradi slabše kakovosti podatkov tvegajo nezadovoljstvo kupcev in posledičen odhod h konkurenci

Uvedba sistema CRM bo pozitivno vplivala na skrajšanje časa iskanja kupca v bazi in posodabljanje informacij, zato sem ga ocenila s »kratek«. Deležnik bo imel možnost iskanja in posodabljanja v centralni bazi CMDM, prav tako se bodo podatki posodobili v ostalih povezanih bazah. Kakovost podatkov se bo zato izboljšala, saj bo možnosti za nastanek napak zaradi ročnega iskanja in posodabljanja manj. Kakovost po uvedbi sem ocenila z »visoka«. Ocenjujem, da se bodo stroški zmanjšali, zato sem jih ocenila z »nizki«. Ažurnost in večja kakovost podatkov bosta pozitivno vplivali tudi na zadovoljstvo kupcev, saj jim ne bo treba večkrat podajati določenih informacij. Tveganje sem po uvedbi ocenila s »srednje«, saj zaradi avtomatiziranja procesa in uporabe sistema CMDM še vedno tvegamo izgubo podatkov in težje sprotno odkrivanje napak pri samem procesu. V Tabeli 8 je prikazana analiza dimenzij poslovnega podprocesa po sami uvedbi sistema CRM.

Tabela 8: Analiza dimenzij poslovnega podprocesa posodobljanja informacij o kupcu po uvedbi sistema CRM

Dimenzija	Ocena	Razlogi za oceno
Stroški	nizki	• boljša kakovost podatkov bo vplivala na zmanjšanje nepotrebnih stroškov (vrnjena pošta, neobstoječe številke ipd.) • ažurnost in večja kakovost podatkov bosta pozitivno vplivali na zadovoljstvo kupcev, zato bodo ostali zvesti podjetju in se ne bodo odločili za nakup pri konkurenčnih podjetjih
Čas	kratek	• skrajšal se bo čas iskanja kupca in posodobljanja informacij
Kakovost	visoka	• kakovost se bo izboljšala zaradi manj ročnega iskanja in posodobljanja informacij • ustvarjenih bo malo dvojnih profilov kupcev, saj bodo imeli deležniki na voljo vse informacije, ki so trenutno shranjene v različnih bazah podatkov • spremenjeni podatki se bodo posodobili v vseh bazah podatkov, zato se bo povečala kakovost
Tveganje	srednje	• tveganje se bo zmanjšalo zaradi manj ročnega dela • zaradi avtomatizacije poslovnega procesa bodo še vedno tvegali izgubo podatkov in napake pri vnosu podatkov

6.1.4 Skupna analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovne podprocese

Poleg analize posameznih štirih dimenzij (stroški, čas, kakovost, tveganje) na poslovne podprocese sem naredila tudi skupno analizo vpliva uvedbe sistema CRM na poslovne podprocese. V tabelo sem dodala po štiri vrste dimenzij za vsak poslovni podproces in zraven dopisala že prej določeno raven dimenzije pred in po uvedbi sistema CRM. Poleg dopisanih ravni sem dodala tudi skupno spremembo, ki jo je povzročila uvedba sistema CRM. Spremembe sem označila z znaki in jim določila vrednosti:

- ++ (zelo pozitivna sprememba),
- + (pozitivna sprememba),
- 0 (ni spremembe),
- – (negativna sprememba),
- – – (zelo negativna sprememba).

Končni rezultat sem določila s pomočjo pretvorbe znakov v številske vrednosti. Znak plus (+) sem ovrednotila z 1 točko, znak nič (0) z 0 točkami, znak minus (–) pa z minus 1 točko. Ker imamo na voljo štiri dimenzije za en poslovni podproces, pomeni, da lestvica rangira od minus 8 (najslabši vpliv) do plus 8 (najboljši vpliv). Ko sem seštel vse vrednosti, sem dobila končne rezultate skupne analize vpliva uvedbe sistema CRM na poslovne podprocese. Na vse tri poslovne podprocese ima uvedba sistema CRM pozitiven vpliv.

Najboljši vpliv ima na poslovni podproces povpraševanja po testni vožnji in na poslovni podproces posodobljanja informacij o kupcu. Končni rezultat za oba poslovna podprocesa znaša 4 točke od največ možnih 8 točk. Končni rezultat vpliva na poslovni podproces obravnave vrnjene pošte znaša 3 točke od 8 točk na lestvici. Na podlagi skupne analize lahko sklepam, da bo imela uvedba sistema CRM v podjetje pozitiven vpliv. Končni rezultati je prikazan v Tabeli 9.

Tabela 9: Skupna analiza vpliva uvedbe sistema CRM na poslovne podprocese

Poslovni podproces	Dimenzija	Pred uvedbo sistema CRM	Po uvedbi sistema CRM	Sprememba	Skupna ocena vpliva uvedbe sistema CRM
Obravnava vrnjene pošte	stroški	visoki	srednji	+	3
	čas	dolg	srednji	+	
	kakovost	srednja	visoka	+	
	tveganje	srednje	srednje	0	
Povpraševanje po testni vožnji	stroški	visoki	srednji	+	4
	čas	srednji	srednji	0	
	kakovost	srednja	visoka	+	
	tveganje	visoko	nizko	++	
Posodobljanje informacij o kupcu	stroški	srednji	nizki	+	4
	čas	dolg	kratek	++	
	kakovost	srednja	visoka	+	
	tveganje	srednje	srednje	0	

6.2 Trenutne pomanjkljivosti in možnosti za nadaljnji razvoj sistema CRM v podjetju

Glavna želja v podjetju je, da bi z uvedbo sistema CMDM ustvarili osebni zapis kupca (angl. *customer's golden record*), ki bi deležnikom ponudil prave informacije v pravem trenutku, s tem pa bi izboljšali učinkovitost, zadovoljstvo kupcev in povečali prodajo. Pri postopku uvajanja sistema CRM so nastale nekatere pomanjkljivosti in posledično možnosti za nadgradnjo sistema v prihodnosti.

Zaradi strožje evropske zakonodaje na področju varstva osebnih podatkov, ki omogoča nadzor nad osebnimi podatki in povečuje varnost zbranih podatkov, se v podjetju soočajo s pomanjkljivostmi, ki jih pred uvedbo sistema CRM niso predvideli. Nova splošna uredba (EU) o varstvu podatkov kupcem omogoča lažji dostop do lastnih osebnih podatkov (kupci morajo biti obveščeni, kako, za koliko časa in za kakšen namen se zbirajo ter obdelujejo podatki) in jim daje pravico, da zaprosijo za izbris njihovih osebnih podatkov ter za prenos podatkov k drugemu ponudniku. Vse spremembe morajo upoštevati v podjetju, in sicer preden dokončno uvedejo sistem CRM. Sistem mora omogočati hiter pregled vseh

kupčevih podatkov in možnost izbrisa. Poleg tega mora biti podjetje pripravljeno posredovati zbrane podatke konkurenci (Informacijski pooblaščenec, 2017).

Ena izmed možnosti za razvoj sistema CMDM v prihodnosti je nadgradnja sistema v orodje za kontaktni management. Trenutno podjetje uporablja sistem Vega, ki ima sicer veliko prednosti, vendar bo podjetje zaradi določenih neusklajenosti s sistemom CMDM neprestano tvegalo izgubo podatkov oziroma slabšo kakovost podatkov. Poleg tega bi se CMDM moral nadgraditi v sistem, ki omogoča izdajanje faktur (trenutno se to zapisuje v EDR), kar bi ponovno zmanjšalo možnosti za izgubo in nepravilnost podatkov, s tem pa povečalo zadovoljstvo kupcev v nakupnem procesu.

Podjetje ima tudi dobro priložnost za nadgradnjo sistema CMDM kot orodja za različne analize, od trženjskih, prodajnih do finančnih. Trenutno analize delajo zaposleni ročno, odvisno od potreb in od tega, do katerih baz podatkov lahko dostopajo. Z ročnim analiziranjem podjetje ponovno tvega možnosti za napake in napačno razumevanje podatkov. Zaradi tega lahko nato sprejemajo napačne odločitve, kar privede do dodatnih nepotrebnih stroškov. V prihodnosti bodo nepogrešljive prediktivne analize, ki bodo s pomočjo sistemov CRM omogočale izračun prihodnjih vrednosti in pomagale podjetjem do lažjih odločitev ter večjih zaslužkov (Yakuel, 2017).

Še ena nadgradnja, ki bi jo podjetje moralo upoštevati, je zbiranje podatkov na spletu s pomočjo vseh možnih kanalov. Trenutno je zbiranje podatkov bolj osredotočeno na spletne strani (uradne spletne strani in spletne strani pooblaščenih prodajnih salonov). Podjetje sicer veliko oglašuje v družbenih medijih, premalo pa se ukvarja z zbiranjem podatkov in analizo trženjskih akcij, ki jih izvede na teh platformah. Napovedi so, da bo v prihodnje možno povezati kupčeve osebne profile, ki jih ustvarijo na družbenih medijih, s podatki v sistemih CRM. S tem izboljšujemo zadovoljstvo, lažje spremljamo nakupni proces kupca, poleg tega lahko sledimo tudi nezadovoljnim kupcem, ki bi lahko zaradi slabe izkušnje očrnili podjetje (Call Centre Helper, 2016).

Poleg orodja za analize bi nov sistem CRM lahko postal tudi orodje za ustvarjanje personaliziranih kampanj. Kupci namreč postajajo vse bolj imuni na trženjske akcije, otepajo se klicev podjetja, brišejo prepogosto poslano e-pošto, vedno manj se odzivajo tudi na fizično pošto, ki jih čaka v domačem nabiralniku. Zato bodo podjetja morala začeti uporabljati mikro segmentiranje in ciljati na vsakega posameznega kupca s prilagojenim sporočilom v pravem trenutku in s pomočjo pravega kanala komunikacije. Tu torej obstaja mnogo možnosti za razvoj sistema CRM, ki bi popolnoma spremenil proces načrtovanja trženjskih akcij. V sistemu bo namreč obilica podatkov in podjetja bodo imela dovolj informacij za popolno prilagoditev sporočila posameznemu kupcu (Yakuel, 2017).

SKLEP

Kot navajata Daft in Marcic (2006), se CRM osredotoča na gradnjo dolgoročnih in trajnostnih odnosov, ki se odražajo v ustvarjanju dodane vrednosti za oba, kupca in tudi za podjetje. V avtomobilski industriji nastane težava pri majhnem številu stikov, ki jih ima kupec s podjetjem, zato morajo podjetja še posebej paziti na čim boljše izkušnje kupca. To lahko zagotovijo z uvedbo sistema CRM. Novejši sistemi CRM so se razvili iz preprostih orodij za kontaktni management in v današnjem času ponujajo precej več kot pred nekaj leti. Za ustvarjanje dodane vrednosti za kupca morajo sistemi CRM vsebovati čim več kakovostnih informacij o kupcu, ki morajo biti v vsakem trenutku dostopne čim večjemu številu vključenih deležnikov.

V izbranem podjetju se trudijo izboljšati izkušnje kupcev. Že pred leti so uvedli program za izboljšanje nakupne izkušnje kupca, ki vključuje različne projekte. Prav tako v podjetju obstaja orodje za kontaktni management, ki prodajnim in servisnim svetovalcem omogoča vzpostavljanje stika s kupcem. Trenutno je največja težava v podjetju neobstoječi sistem CRM, ki bi različnim deležnikom omogočal dostop do vseh informacij o kupcu. Informacije so namreč razdrobljene v različnih bazah podatkov, do posameznih baz pa imajo dostop samo določeni deležniki. Zaradi pomanjkanja informacij deležniki pogosto sprejemajo napačne odločitve, ki slabo vplivajo na ohranjanje odnosov s kupci in njihovo zadovoljstvo s podjetjem.

V podjetju so se odločili za uvedbo modularne rešitve v oblaku, imenovane *Customer Master Data Management*, ki bo skrbela za enoten pogled na vse matične podatke za namen izboljšanja nakupne izkušnje kupca, lažje odločanje v podjetju in večjo skladnost. Cilji uvedbe sistema CRM v podjetju se nanašajo predvsem na zbiranje podatkov, boljše kakovost podatkov, obogatitev podatkov, čiščenje podatkov in predvsem na to, da se naredijo podatki dostopni vsem, ki so v stiku s kupci in podatke potrebujejo.

V podjetju se pri sami uvedbi sistema CRM zelo malo posvečajo poslovnim procesom in njihovi izboljšavi v povezavi z managementom odnosov s kupci. Čas uvedbe sistema CRM je namreč idealen čas, ko podjetje lahko naredi natančen pregled trenutnih poslovnih procesov, glavnih deležnikov in se dogovori glede predlogov za morebitno prenovu. Poleg tega lažje ugotovi napake, ki se pojavljajo, in optimizira procese (Mishra & Mishra, 2009). Poslovni procesi so precej povezani s CRM, saj so to aktivnosti, ki jih podjetje izvaja z namenom izboljšanja odnosov s kupci. Pri uvedbi sistema CRM moramo po mnenju Rababah et al. (2011) spremljati štiri glavne perspektive procesov CRM, to so procesi na ravni kupcev, procesi, usmerjeni v kupce, navzkrižno funkcionalni procesi in procesi na makro ravni. V podjetju se trenutno preveč ukvarjajo s povezovanjem baz podatkov in premalo s poslovnimi procesi, modeliranjem poslovnih procesov in pripravljanjem na spremembe, ki jih bo uvedba CRM-ja prinesla.

Sama sem se za namen analize vpliva uvedbe sistema CRM na poslovne procese najprej lotila opisovanja in modeliranja izbranih poslovnih podprocesov (obravnavo vrnjene pošte, povpraševanje po testni vožnji, posodobljanje informacij o kupcu) pred in po uvedbi sistema CRM. Za opisovanje in modeliranje podprocesov sem se odločila zaradi precejšnje kompleksnosti nadrejenih procesov.

Z raziskavo sem potrdila dejstvo, da je CRM povezava med poslovno strategijo, ljudmi in procesi ter informacijsko tehnologijo, zato se morajo podjetja pri uvedbi sistema CRM posvečati prav vsem izmed naštetih (Greenberg, 2001). Menim, da bi se moralo izbrano podjetje čim hitreje začeti prilagajati spremembam poslovnih procesov, ki se bodo pojavile z uvedbo sistema CRM. Za doseganje pozitivnega vpliva uvedbe sistema CRM na poslovne procese mora uvedba sistema potekati brez težav, to pa pomeni, da morajo biti zaposleni in ostali deležniki pripravljeni na prihajajoče spremembe. Z analizo trenutnega stanja poslovnih procesov pred uvedbo sistema CRM in ugotovitvijo, da poslovni procesi pozitivno vplivajo na uvedbo sistema CRM, sem dosegla namen in cilje magistrskega dela.

Glavno omejitev raziskave predstavlja nedokončana uvedba sistema CRM v izbrano podjetje. Prav iz tega razloga nisem imela na voljo konkretnih in končnih informacij za analizo vpliva na poslovne procese po uvedbi sistema CRM. Vpliv sem analizirala s pomočjo znanja in predvidevanja glavnih deležnikov, ki sodelujejo pri poslovnih procesih. Še ena omejitev je torej subjektivnost deležnikov, ki so vpliv uvedbe sistema CRM analizirali na podlagi svojih izkušenj. Možnost za nadaljnje raziskave predstavlja ponovitev analize po dejanski uvedbi sistema CRM, ko bo postalo jasno, ali se bo podjetje znalo prilagoditi spremembam, ki jih uvedba prinaša.

LITERATURA IN VIRI

1. Abu Rub, F. A., & Issa, A. A. (2012). A business process modeling-based approach to investigate complex processes: Software development case study. *Business Process Management Journal*, 18(1), 122–137.
2. Adobe Systems Inc. (2014). *Company laps competitors*. Najdeno 6. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.wimages.adobe.com/content/dam/Adobe/en/customer-success/pdfs/renault-case-study.pdf>
3. Anderson, J. (2006, 1. maj). Sanity check. *Destination CRM*. Najdeno 19. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/Sanity-Check--47682.aspx>
4. Bahari, T. F., & Elayidom, M. S. (2015). An efficient CRM-data mining framework for the prediction of customer behaviour. *Procedia Computer Science*, 46, 725–731.
5. Berman, U. (2009). Building a CSF framework for CRM implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(4), 253–265.
6. Berthon, P.R., Pitt, L.F., Plangger, K., & Shapiro D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, 55(3), 261–271.
7. Bibiano, L. H., Mayol, E., & Pastor, J. A. (2007). Role and importance of business processes in the implementation of CRM systems. *Actas de los Talleres de JISBD*, 1(2), 10–17.
8. Billows D. (2015, oktober). Project trade-offs – Scope, time, cost, risk, quality. Najdeno 28. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://4pm.com/2015/10/12/project-trade-offs-4pm-com/>
9. Blackmer M. (2016, 10. junij). Integrating the voice of the customer: Live from MDM 360 summit with Renault. Najdeno 4. junija 2017 na spletnem naslovu <https://blogs.informatica.com/2016/06/10/integrating-voice-customer-live-mdm-360-summit-renault/#fbid=YcPJIBVJcdB>
10. Bolton, M. (2004). Customer centric business processing. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1), 44–51.
11. Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial management & Data systems*, 102(2), 89–97.
12. Bowen, M. (2014, 16. junij). CRM Technology in the modern dealership. Najdeno 31. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.dealermarketing.com/crm-technology-in-the-modern-dealership/>
13. Brickman, K. (2016, 27. julij). Utilizing CRM in the automotive industry. Najdeno 28. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.advance-ohio.com/utilizing-crm-in-the-automotive-industry/>
14. Buttle, F.A. (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Oxford: Elsevier.
15. Call Centre Helper. (2016, 7. december). *13 Predictions for the future of CRM systems*. Najdeno 10. avgusta 2017 na spletnem naslovu

<https://www.callcentrehelper.com/predictions-for-the-future-of-crm-systems-96030.htm>

16. Chang, H. H., Wong, K. H., & Fang, P. W. (2014). The effects of customer relationship management relational information processes on customer-based performance. *Decision Support Systems*, 66, 146–159.
17. Chatterjee, S. (2012, 5. oktober) 5 reasons to implement automotive CRM for maximizing sales. *CRM solutions*. Najdeno 28. maja 2017 na spletnem naslovu <http://crmsolutions.crmnext.com/2012/10/5-reasons-to-implement-automotive-crm.html>
18. Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672–688.
19. Choy, K. L., Fan, K. K., & Lo, V. (2003). Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: the application of case-based reasoning. *Industrial Management & Data Systems*, 103(4), 263–274.
20. Colucci T., & Rubin D. (2017, maj). Driving toward CRM 3.0 in the automotive industry. *Marketing Journal*. Najdeno 27. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.marketingjournal.org/driving-toward-crm-3-0-in-the-automotive-industry-tom-colucci/>
21. Crockett, B. K., & Reed, K. L. (2003). The foundation of insight: three approaches to customer-centric understanding. *The Ultimate CRM Handbook*. New York: McGraw-Hill.
22. Da Silva, R. V., & Rahimi, I. (2007). A critical success factor model for CRM implementation. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 1(1), 3–15.
23. Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Understanding management*. Mishawaka: Better World Books.
24. Davies, G., Chun, R., Da Silva, R., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge.
25. Davis, R. (2002). The Wizard of Oz in CRM land: CRM's need for business process management. *Information Systems Management*, 19(4), 43–48.
26. Dimitriadis, S., & Stevens, E. (2008). Integrated customer relationship management for service activities: an internal/external gap model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(5), 496–511.
27. Doomun, R., & Vunka Jungum, N. (2008). Business process modelling, simulation and reengineering: call centres. *Business Process Management Journal*, 14(6), 838–848.
28. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management*. Heidelberg: Springer.
29. Dyche, J. (2002). *The CRM handbook: A business guide to customer relationship management*. Boston: Addison-Wesley Professional.

30. Eckerson, W., & Watson, H. (2000). *Harnessing Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions*. Chatsworth: The Data Warehousing Institute.
31. Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y., & Bruner, C. (1995). Business Process Management: Survey and Methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2), 119–128.
32. Future Market Insights. (b.l.). *Automotive business process management market: Global industry analysis and opportunity assessment 2016-2026*. Najdeno 8. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.futuremarketinsights.com/reports/automotive-business-process-management-market>
33. Gartner Inc. (2001, 13. december). *Building Business Benefits From CRM: How to Design the Strategy, Processes and Architecture to Succeed*. Najdeno 20. februarja 2017 na spletnem naslovu www.gartnerpress.com/executivereports
34. Goodhue, D. L., Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2002). Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly executive*, 1(2), 79–94.
35. Greenberg, P. (2001). *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in Internet real time*. Berkely: McGraw Hill.
36. Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419.
37. Hakim, A., & Hakim, H. (2010). A practical model on controlling the ERP implementation risks. *Information systems*, 35(2), 204–214.
38. Hammer, M., & Stanton, S. A. (1995). Beating the risks of reengineering. *Fortune*, 131(9), 105–109.
39. Harmon, P. (2007). *Business process change: A guide for business managers and BPM and six sigma professionals*. San Francisco: Morgan Kaufman publishers.
40. Hillebrand, B., Nijholt, J. J., & Nijssen, E. J. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 592–608.
41. Informacijski pooblaščenec. (2017, 25. maj). *Splošna uredba o varstvu podatkov*. Najdeno 10. septembra 2017 na spletnem naslovu https://www.ip-rs.si/fileadmin/user_upload/Pdf/pripombe/Splosna_uredba_o_varstvu_podatkov-letak_maj_2017.pdf
42. Informatica LLC. (b.l.). *Master data management*. Najdeno 4. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.informatica.com/products/master-data-management.html#fbid=nnnoGtvvjUg>
43. Izbrano podjetje. (2016a). *Kdo smo?* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
44. Izbrano podjetje. (2016b). *Renault customer MDM*. Najdeno 6. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.informaticaworld.com/iw16/documents/MDM107A_Renault_Room2001_Tues_3.30pm_Final.pdf

45. Izbrano podjetje. (2016c). *CMDM Workshop* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
46. Karjaluoto, H., Töllinen, A., Pirttiniemi, J., & Jayawardhena, C. (2014). Intention to use mobile customer relationship management systems. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 966–978.
47. Kerzner, H. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.
48. Kim, H. S., & Kim, Y. G. (2007). *A study on developing CRM scorecard*. Hawaii: HICSS.
49. Kmetič, F. (2016, 29. januar). Slovenski avtomobilski trg 2015. Najdeno 28. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.amzs.si/motorevija/v-zarometu/trg/2016-01-29-slovenski-avtomobilski-trg-2015>
50. Ko, R. K., Lee, S. S., & Wah Lee, E. (2009). Business process management (BPM) standards: a survey. *Business Process Management Journal*, 15(5), 744–791.
51. Kotorov, R. P. (2002). Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218–232.
52. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Kumar, V., & Petersen, J. A. (2012). *Statistical Methods in Customer Relationship Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
54. Lee, R. G., & Dale, B. G. (1998). Business process management: a review and evaluation. *Business process management journal*, 4(3), 214–225.
55. Limam Mansar, S., & Reijers, H. A. (2007). Best practices in business process redesign: use and impact. *Business Process Management Journal*, 13(2), 193–213.
56. Lombardo, R. (2006). *CRM for the Common Man*. Las Vegas: PEAK Sales Consulting.
57. Loyalty 360. (2013, 22.april). *C@RE customer relationship experience*. Najdeno 4. junija 2017 na spletnem naslovu <http://loyalty360.eu/resources/article/renault-cre-customer-relationship-experience>
58. MakoLab S.A. (b.l.). *LMT – lead management tool*. Najdeno 12. junija 2017 na spletnem naslovu <https://makolab.com/en/solutions/customer-relationship-management/lead-management-tool>
59. Mansar, S. L., & Reijers, H. A. (2005). Best practices in business process redesign: validation of a redesign framework. *Computers in industry*, 56(5), 457–471.
60. May, J., Dhillon, G., & Caldeira, M. (2013). Defining value-based objectives for ERP systems planning. *Decision Support Systems*, 55(1), 98–109.
61. McKendrick, J. (2000). The bottom line on CRM: know thy customer. *Enterprise Systems Journal*, 5(20), 40.
62. Milton, S. K., & Johnson, L. W. (2012). Service blueprinting and BPMN: a comparison. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(6), 606–621.
63. Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), 83–99.

64. Nebula d.o.o. (b.l.a). *Programska oprema za vodenje kontaktov VEGA: Uporabniška navodila za filialo Slovenija*. Najdeno 4. junija 2017 na spletnem naslovu <https://wiki.nebula.si/display/vega/8.+VODENJE+PRODAJE+IN+POPRODAJE+FILI+ALA+RNS>
65. Nebula d.o.o. (b.l.b). *VEGA CRM Platform*. Najdeno 4. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.nebula.si/en/vega-crm>
66. Ngai, E. W., Xiu, L., & Chau, D. C. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert systems with applications*, 36(2), 2592–2602.
67. Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115.
68. Palmberg, K. (2009). Exploring process management: are there any widespread models and definitions?. *The TQM Journal*, 21(2), 203–215.
69. Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*, 16(1), 93–113.
70. Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Abingdon: Routledge.
71. Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167–176.
72. Pedron, C. D., Picoto, W. N., Dhillon, G., & Caldeira, M. (2016). Value-focused objectives for CRM system adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 116(3), 526–545.
73. Peltier, J. W., Zahay, D., & Lehmann, D. R. (2013). Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 1–13.
74. Peterson, M., Gröne, F., Kammer, K., & Kirscheneder, J. (2010). Multi-channel customer management: Delighting consumers, driving efficiency. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(1), 10–15.
75. Piercy, N. F. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 857–864.
76. Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22.
77. Raman, P., Wittmann, C. M., & Rauseo, N. A. (2006). Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 39–53.
78. Roscoe, D. (2003). So what is the future for CRM? *Customer Management*, 11(2), 41–43.
79. Rowley, J. (2004). Partnering paradigms? Knowledge management and relationship marketing. *Industrial Management & Data Systems*, 104(2), 149–157.

80. Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, 8(2), 134–153.
81. Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*, 50(2), 253–272.
82. Schwede, S. (2000). Vision und Wirklichkeit von CRM. *Information Management & Consulting*, 15(1), 7–11.
83. Schweigert, D. (2000, junij). *Balancing idealistic vs realistic processes*. Boston: In Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference.
84. Scribd Inc. (b.l.). *The ABCs of CRM*. Najdeno 19. februarja 2017 na spletnem naslovu: <https://fr.scribd.com/document/38527475/The-ABCs-of-CRM-CRM-Research-Center-CIO>
85. Sever, K. (2007). The power of process orientation. *Quality progress*, 40(1), 46–52.
86. Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Workflow is just a Pi process*. Najdeno 13. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.bptrends.com/workflow-is-just-a-pi-process/>
87. Sweet, P. (2004). *Light at the end of CRM tunnel*. London: The IT report for directors and decision makers.
88. van der Aalst, W. M., Ter Hofstede, A. H., & Weske, M. (2003). *Business process management: A survey*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
89. van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.
90. Venturini, W. T., & Benito, Ó. G. (2015). CRM software success: a proposed performance measurement scale. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 856–875.
91. Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of marketing*, 67(4), 30–45.
92. Wu, S. I., & Lu, C. L. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276–285.
93. Yakuel P. (2017, januar). 7 Top CRM trends for 2017: A look ahead. Najdeno 10. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.cmswire.com/customer-experience/7-top-crm-trends-for-2017-a-look-ahead/>
94. Yong Ahn, J., Ki Kim, S., & Soo Han, K. (2003). On the design concepts for CRM system. *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), 324–331.

PRILOGA

PRILOGA 1: Seznam pogosto uporabljenih kratic

- **BPM** – (angl. *business process management*); management poslovnih procesov
- **BPMN** – (angl. *business process modeling notation*); grafični standard na področju modeliranja poslovnih procesov
- **BPMS** – (angl. *business process management system*); sistem managementa poslovnih procesov
- **BPR** – (angl. *business process redesign*); prenova poslovnih procesov
- **CKM** – (angl. *customer knowlegde managemet*); upravljanje z znanjem o kupcih
- **CMDM** – (ang. *Customer Master Data Management*); sistem CRM, ki ponuja celovito rešitev na področju upravljanja s podatki
- **CRM** – (angl. *customer relationship management*); management odnosov s kupci
- **IT** – (angl. *informational technology*); informacijska tehnologija
- **LMT** – (ang. *lead management tool*); centralna rešitev na področju upravljanja s potencialnimi kupci
- **SFA** – (angl. *sales force automation*); avtomatizacija prodaje
- **SMS** – (angl. *short message service*); kratka sporočila