

UNIVERZA V LJUBLJANI
NARAVOSLOVNOTEHNIŠKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MATEJ DEMŠAR

LJUBLJANA, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
NARAVOSLOVNOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA TEKSTILSTVO, GRAFIKO IN OBLIKOVANJE

**ANALIZA UČINKOVITOSTI IMPLEMENTACIJE CRM
SISTEMA**

DIPLOMSKO DELO

MATEJ DEMŠAR

LJUBLJANA, marec 2016

UNIVERSITY OF LJUBLJANA
FACULTY OF NATURAL SCIENCES AND ENGINEERING
DEPARTMENT OF TEXTILES, GRAPHIC ARTS AND DESIGN

**ANALYSIS OF CRM SYSTEM IMPLEMENTATION
EFFICIENCY**

DIPLOMA THESIS

MATEJ DEMŠAR

LJUBLJANA, March 2016

PODATKI O DIPLOMSKEM DELU

Število listov:	32
Število strani:	63
Število slik:	6
Število preglednic:	0
Število literaturnih virov:	32

Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Grafična tehnika (VSŠ)

Komisija za zagovor diplomskega dela:

Predsednik: *izr. prof. dr. Aleš Hladnik*

Član: *doc. dr. Raša Urbas*

Član: *izr. prof. dr. Urša Stanković Elesini*

Mentor: *doc. dr. Raša Urbas*

Somentor: *izr. prof. dr. Urša Stanković Elesini*

Ljubljana, _____

ZAHVALA

Zahvalo posvečam vsem, ki so mi pomagali pri pisanju diplomskega dela, tako z znanjem kot tudi z izkušnjami. Posebna zahvala gre mentorici doc. dr. Raši Urbas za usmerjanje in vsakokratno strokovno pomoč pri nastajanju dela, somentorici dr. Urški Stanković Elesini ter ne nazadnje profesorju dr. Gorazdu Golobu.

Zahvaljujem se tudi gospe Vanji Hrovat in gospodu Gregorju Pilgramu, predsednici in članu uprave GENERALI, d. d., ki mi omogočata delo v podjetju, v katerega strategijo in cilje skupno verjamemo in katerega poslovno področje smo sprejeli kot življenjski slog. Zahvala gre tudi neposrednemu nadrejenemu, gospodu Žilevskemu, direktorju prodaje, ki je tudi, tako posredno kot tudi neposredno, vplival na nastanek tega diplomskega dela. Ne nazadnje se zahvaljujem tudi ostalim sodelavcem in sodelavkam kolektiva, s katerimi sem imel priložnost sodelovati v zadnjih desetih letih in so prispevali k prenosu znanja in izkušenj.

Posebna zahvala gre tudi staršema, ki sta me finančno in moralno podpirala na moji študijski poti.

IZVLEČEK

Namen diplomskega dela je predstaviti sistem za upravljanje odnosov s strankami (v nadaljevanju CRM, *angl. Customer Relationship Management*) ponudnika Microsoft – Microsoft Dynamics CRM (ZDA) in njegovo implementacijo v podjetju GENERALI Zavarovalnica, d. d., Ljubljana. Poleg osnovne predstavitve sistema, postopka implementacije in ostalih povezanih vsebin je delo osredotočeno na implementacijo v smislu povzemanja novega načina dela med zaposlenimi. Pri pripravi, implementaciji in uporabi CRM sistema se tako kot pri vseh drugih novostih, vpeljanih v različne poslovne modele, te pogosto zavračajo zaradi različnih vzrokov, kot so na primer napačne interpretacije.

V sklopu diplomskega dela je predstavljena SWOT analiza, v kateri so obravnavani različni vidiki, s katerimi se sooča upravljavec CRM sistema. S pomočjo analize so bila locirana ozka grla in kritične točke, ki v prihodnje lahko predstavljajo predmet optimizacije sistema in spremljanje ter vzpostavitev dodatnih ključnih pokazateljev uspešnosti podjetja – KPI (*angl. Key performance indicator*).

Poleg osnovne predstavitve strategije, namena implementacije izbranega CRM sistema in podrobnejše predstavitve upravljanja takšnega sistema, je v diplomskem delu opisan tudi pregled trenutnega stanja uporabe CRM sistema ter optimizacija v smeri sprejemanja CRM rešitve kot novodobne poslovne kulture in podpore zaposlenim v podjetju.

Ključne besede: poslovni informacijski sistem, CRM, implementacija, učinkovitost, KPI, SWOT

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to present the CRM – *Customer Relationship management* system solution from Microsoft (USA) and its implementation in the company GENERALI zavarovalnica d.d. Ljubljana. In addition to the basic presentation of the system, the process of implementation and other related chapters of the content the thesis will also focus on the implementation in terms of summarizing the new work methods among employees. With the use of CRM system, as with all other new features introduced in various business models, novelties and changes are among employees often facing disapprovals and rejections due to misrepresentation.

SWOT analysis, which considers different aspects and risks with which an organization, as a manager of CRM system, confronts with at different levels is also presented. With the analyses problems and critical points were located, which will in the future present an object of system optimization and monitoring as well as generation of additional key performance indicators (*KPI*).

Beside basic presentation of the strategy, the aim of the implementation of selected CRM system and detailed presentation of CRM management the thesis also presents a description and overview of the current status of the CRM system use and optimization in terms of adoption of CRM solution as a modern business approach and as a support to the employees in the company.

Key words: business information system, CRM, implementation, efficiency, SWOT, KPI

VSEBINSKO KAZALO

PODATKI O DIPLOMSKEM DELU	i
ZAHVALA.....	ii
IZVLEČEK.....	iii
ABSTRACT	iv
VSEBINSKO KAZALO	v
SEZNAM SLIK	vii
SEZNAM OKRAJŠAV IN POSEBNIH SIMBOLOV.....	viii
1 UVOD	1
2 TEORETIČNI DEL.....	3
2.1 Sistem za upravljanje odnosov s strankami (CRM).....	3
2.2.1 Cilj uvedbe CRM sistema	5
2.2.2 Analiza in segmentacija podatkov za implementacijo CRM sistema.....	6
2.2.3 Ključni podatki implementacije CRM sistema	8
2.2.4 Implementacija CRM sistema	11
3 EKSPERIMENTALI DEL.....	17
3.1 Predstavitev podjetja	17
3.2 Microsoft Dynamics CRM.....	18
3.3 Implementacijasisistema Microsoft Dynamics CRM	19
3.3.1 Razlogi uvedbe novega Microsoft DynamicsCRM sistema.....	23
3.3.2 Zahteve ob uvedbi novega Microsoft DynamicsCRM sistema.....	24
3.4 Analiza uspešnosti vpeljave novega Microsoft DynamicsCRM sistem.....	30
3.4.1 Izdelava SWOT analizeza oceno stanja implementirane rešitve	30
4 REZULTATI IN RAZPRAVA	32

4.1	Prednosti vpeljave novega Microsoft Dynamics CRM sistema.....	32
4.2	Slabosti in pomanjkljivosti vpeljave nove rešitve Microsoft Dynamics CRM.....	33
4.3	Predlogi izboljšav trenutne vpeljave novega CRM sistema.....	34
4.4	Ugotovitve opravljene SWOT analize.....	35
4.5	Predlogi rešitev in izboljšav.....	36
4.5.1	Podpora marketingu.....	36
4.5.2	Podpora prodajni mreži.....	39
4.5.3	Dodatne možnosti in usmeritve.....	45
5	ZAKLJUČEK.....	47
6	LITERATURNI VIRI.....	49

SEZNAM SLIK

Slika 1: Simbol Zavarovalnice Generali – lev Sv. Marka.	18
Slika 2: Logotip sistemske CRM rešitve Microsoft Dynamics	18
Slika 3: Organigram podjetja in lociranje prodajnega kanala, ki je predmet implementacije izbranega CRM sistema.	20
Slika 4: Prikaz delitve prodajnih kanalov znotraj sektorja prodaje in podrobna predstavitev regijske prisotnosti.	21
Slika 5: Prikaz kontinuiranega procesa planiranja.....	24
Slika 6: Primer razvitega vmesnika »Uvoznik«.....	27
Slika 7: Praktični primeri uporabe CLV in povezane ponudbe produktov glede na obdobje stranke.....	42

SEZNAM OKRAJŠAV IN POSEBNIH SIMBOLOV

ATL	<i>angl. Above the line</i> marketing – oglaševanje nad črto
B2B	<i>angl. Business to Business</i> – poslovanje med podjetji
B2C	<i>angl. Business to Customer</i> – poslovanje podjetja s strankami
BTL	<i>angl. Below the line</i> marketing – oglaševanje pod črto
C2C	<i>angl. Customer to Customer</i> – poslovanje med končnimi kupci
CEE	Central and Eastern Europe – srednje in vzhodno evropske regije
CLV	<i>angl. Customer lifetime value</i> – življenjska doba vrednosti stranke
CRM	<i>angl. Customer Relationship System</i> – sistem za upravljanje odnosov s strankami
CTA	<i>angl. Call to action</i> – poziv k akciji
IP	<i>angl. Internet Protocol</i> – internetni protokol
KPI	<i>angl. Key Performance Indicator</i> – indikatorji oz. pokazatelji uspešnosti
LNP	letna neto premija
MMS	<i>angl. Multimedia Messaging System</i> – multimedijski sporočilni sistem
OOH	<i>angl. Out of homemarketing</i> – oglaševanje na prostem
ORGA	organizacijska številka zastopnika
PV	področni vodja regionalne enote
R	redno zaposleni zastopniki
RFC	<i>angl. Request for Changesomments</i> – dokument oz. uradni zahtevek za izvajanje sprememb
RFM	<i>angl. Recency, Frequency, Monetary</i> – analizadoločanja vrednosti kupca
ROI	<i>angl. Return of Investment</i> – čas povrnitve investicije
RX	ekskluzivne agencije
SAAS	<i>angl. Software as a Service</i> – vrsta programskega distribucijskega modela
SAM	<i>angl. Sales Activity Management</i> – upravljanje prodajnih aktivnosti
SFA	<i>angl. Sales Force Automation</i> –avtomatizacija prodajnih procesov
SLA	<i>angl. Service Level Agreement</i> – vzdrževalna pogodba
SMS	<i>angl. Short Message Service</i> – sistem kratkih sporočil
SSL	<i>angl. Secure Sockets Layer</i> – varen protokol za prenos datotek

- SWOT *angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
- TCO *angl. Total Cost of Ownership* – skupni oz. celotni strošek lastništva
- TTL *angl. Through the line marketing* – oglaševanje skozi črto

1 UVOD

CRM (*angl. Customer Relationship Management*) je sistem, ki omogoča upravljanje odnosov s strankami. Izraz ima več pomenov: predstavlja lahko ime oddelka, področje poslovanja ali sistemsko rešitev. CRM kot sistemska rešitev je pomembna poslovna funkcija vsakega podjetja, ki želi resno, predvsem pa učinkovito realizirati zastavljene poslovne cilje. Tovrstne rešitve so prisotne na več področjih in panogah v gospodarstvu, zasebnih in javnih sektorjih, neprofitnih organizacijah, društvih itd.

Dejavniki, kot so npr. zahteve trga, povezava povpraševanja s ponudbo, hiter razvoj tehnologije in gospodarstva, optimizacija poslovnih procesov, potreba po zmanjševanju stroškov, hitra odzivnost ponudnikov storitev in/ali izdelkov ter ne nazadnje vse večja konkurenca predstavljajo prilagajanje in zahteve s strani podjetij. Na drugi strani pa se nahajajo potrošniki oz. stranke, ki za svoj denar pričakujejo največ ter posredno predstavljajo osnovni kapital oz. premoženje podjetja, s katerim je potrebno korektno upravljati.

Za obstoj na današnjem trgu je pomembno biti odziven, prilagodljiv in pripravljen ter zmožen hitro odreagirati na spremembe trga. Izbira, konkretno na področju zavarovalništva, je velika, stranke so vedno bolj zahtevne in želijo iztržiti največ za svoj denar. Za uspešno poslovanje se je potrebno orientirati in usmeriti aktivnosti k strankam.

CRM se ne odvija le med oddelkom za upravljanje s strankami in stranko, temveč so v ta odnos vpleteni skoraj vsi oddelki znotraj organizacije. Nastajajo stičišča, kjer prihaja do interakcij strank s podjetjem, tako na področju poslovanja podjetja s strankami (*angl. Business to Customer – B2C*), kot tudi na področju poslovanja med podjetji (*angl. Business to Business – B2B*), in ne nazadnje se uspešna zgodba izvajanja kakovostnega poslanstva odvija tudi na relaciji poslovanja med končnimi kupci (*angl. Customer to Customer – C2C*) kot posledica izkušenj, zadovoljstva, priporočil ali delitve mnenj, ki skupaj tvorijo ničelni trenutek resnice.

Filozofija koncepta CRM aktivnosti je enoten, »360°« obsegajoč pregled upravljanja s strankami iz centraliziranega vira, ki ga sestavljajo različni sklopi, kot so npr.:

- portal za stranke (t. i. »self-service«);
- CRM modul, ki predstavlja pregled nad poslovnimi procesi, škodnimi dogodki, prodajno mrežo, obstoječimi posli, vhodno in izhodno marketinško korespondenco ter podporo za stranke in
- povezovanje s podpornimi sistemi, ki hkrati predstavljajo vir podatkov ključnih zavarovalniških procesov.

Poleg predstavitve koncepta implementiranega sistema določenega ponudnika, njenega namena in posnetka trenutnega stanja preko SWOT analize, so predstavljena tudi izhodišča za nadgradnjo in optimizacijo sistema v obliki kratkoročne in srednjeročne strategije v poslovnem planu aktivnosti.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Sistem za upravljanje odnosov s strankami (CRM)

Začetki »upravljanja odnosov s strankami« so bili skromni, saj so se evidence prodaje in podatki o strankah vodile analogno oz. ročno, z uporabo sistemov ročnih tabel, rokovnikov, namiznih stojal za vizitke, rolodeksov itd. (1)

Na začetku 80-ih let prejšnjega stoletja je med podjetjem in stranko potekala individualna komunikacija (*angl. Database marketing*) brez predhodne segmentacije ciljnih skupin. Procesi v podjetjih so bili orientirani k pripravi prilagojenih ponudb. Takšna praksa je bila stroškovno neučinkovita in zahtevna, pri doseganju razmerja povračila investicije (*angl. Return of Investment– ROI*) pa se ni obrestovala. Izjemo takšne prakse so predstavljala poslovanja med podjetji (B2B). Osnovni podatki, s pomočjo katerih so načrtovali nadaljnje akcije, so bile informacije o pogostosti nakupov, času zadnjega nakupa, finančnih podatkih nakupa, vrsti izdelka ali storitvah, nekateri demografski podatki ter podatki o strankah, sezname potencialnih strank ter kontaktni podatki.

Sledilo je obdobje hitrega napredka, tako na področju programske kot tudi strojne opreme, s čemer je bilo omogočeno digitalno shranjevanje in uporaba podatkov. Začetke zaznamujeta slaba fleksibilnost in elastičnost podatkov ter omejeni vpogledi v podatke o posameznih strankah in poslovnih interakcijah z njimi. V tem obdobju je direktni marketing predstavljal sistem nadzora in uporabe podatkov za komuniciranje in posledično deloval kot mehanizem za pridobivanje strank, kontaktov, priporočil itd., skratka kot mehanizem povečevanja prodaje.

Devetdeseta leta prejšnjega stoletja je zaznamovalo upravljanje odnosov med stranko in podjetjem (*angl. Relationship Marketing*). Podjetja so ponujala posebne ugodnosti obstoječim in potencialnim kupcem v zameno za pomembne povratne informacije. V

začetku 90-ih let se je pričela avtomatizacija prodaje (*angl. Sales Force Automation; krajše SFA*). Z avtomatiziranimi podatkovnimi bazami strank in njihovim kombiniranjem z upravljanjem odnosov med stranko in podjetjem, so podjetja dobila precej bolj uporabne informacije o strankah. Takšno kombiniranje je posledično zaznamovalo tudi razvoj ustrezne programske opreme, ki je bila do leta 1995 že precej podobna sodobnim CRM programskim rešitvam. Prvotno so te rešitve imenovali s kraticama ECM (*angl. Enterprise Customer Management*) in CIS (*angl. Customer Information System*), kasneje pa so dobile ime CRM. Z novimi programskimi rešitvami je bila podjetjem omogočena možnost večjega izkoristka potenciala, ki je bil na voljo v sklopu že utečenih prodajnih procesov, kot tudi njihova optimizacija ter povečanje produktivnosti.

Na prehodu v novo tisočletje so se CRM rešitve hitro razvijale in širile na mobilno področje, predstavljena pa je bila tudi prva mobilna CRM rešitev SaaS (*angl. Software as a Service*) podjetja Salesforce. SaaS CRM je predstavljala programski distribucijski model trženja, pri katerem je bila programska oprema dostopna na spletu ter shranjena na strežniku dobavitelja ali izvajalca (zunanjega pogodbenika).

CRM programske rešitve so v novem tisočletju postale učinkovitejše, odnosi s strankami pa so postali intenzivnejši zaradi prehoda iz transakcijskega na interakcijski način. Podjetja so sprejemala CRM rešitve kot način upravljanja poslovnih odnosov preko enovitega programskega okolja. Poglavitne prednosti so bile združljivost in operativnost z obstoječo programsko opremo, razvoj rešitev, dostopnih v »oblaku«, (*angl. Cloud*) ter močna podpora mobilnim rešitvam.

Širina in globina popolnoma optimizirane CRM rešitve je velika, česar se danes v podjetjih dobro zavedajo. Strokovnjaki navajajo, da bo CRM industrija do leta 2017 dosegla vrednost 37 milijard USD; uradnih podatkov za leto 2015 še ni na voljo, je pa tržna rast med leti 2013 in 2014 znašala 13,3 % in se tako v letu 2014 povzpela na vrednost 23,2 milijard USD.ocene strokovnjakov izkazujejo, da se vrednost industrije za leto 2015 giblje pri cca 27,5 milijardah USD. (2)

V celotnem konceptu pa je tudi izziv – obstoj in pomembnost CRM sistemov v prihodnosti. Dejstvo je, da tudi do 63 % vseh tovrstnih CRM projektov ne upraviči stroška investicije. (3) Podjetja najemajo specializirane kadre ali zunanje svetovalce, ki naj bi jim zagotovili, da CRM rešitev v celoti izkoristi vse potenciale, kar vsekakor predstavlja velik dodaten strošek, ki je opravičljiv izključno na podlagi tega, da se sprejme investicija kot način dela na vseh nivojih organizacije ter vse aktivnosti usmeri k doseganju cilja. Zato mora imeti organizacija jasno definirane cilje in strategijo, ki jo želi s pomočjo CRM rešitev doseči še pred samo implementacijo rešitve v poslovno okolje. (4)

Pričakovanja strank so vsak dan večja v kontekstu posebnih cen, ugodnosti, popustov in programov zvestobe. Temu primerno se je prilagajal sistem upravljanja s strankami: prepletanje večkanalne komunikacije, usklajenost obravnave strank neglede na kanal komunikacije, hitra odzivnost kot odgovor na potrebe strank, reševanje zahtevkov ter pravočasno obveščanje. To je le nekaj elementov, ki danes tvorijo širšo sliko procesa, ki lahko s pravilnim pristopom zagotovi uspešne poslovne rezultate. Strankam personaliziran, individualen ter prilagojen pristop lahko izpolni in preseže pričakovanja današnjih strank ter predstavlja prvi korak k novodobni poslovni kulturi.

2.2.1 Cilj uvedbe CRM sistema

Primarni cilj CRM sistema je osredotočenost na stranko in njena postavitev v center poslovanja na tistih ključnih področjih, kjer prihaja do interakcij med podjetjem in stranko. Namen uvedbe CRM sistema je poleg omenjenega tudi pridobivanje ključnih informacij v različnih poslovnih funkcijah v podjetju, kot npr. v marketingu določiti med obstoječimi in potencialnimi strankami, pravo ali potencialno skupino, ali pa v prodaji s sistematično urejenimi procesi vplivati na verjetnost prodaje.

V naslednjih poglavjih bodo opisane faze, katere je potrebno izvesti pred in med uvedbo novega CRM sistema.

2.2.2 Analiza in segmentacija podatkov za implementacijo CRM sistema

Pred vpeljavo dela s CRM sistemi, se je segmentacija (grupiranje) kupcev izvajala na podlagi podatkov, ki so bili podjetju na voljo. Ta segmentacije je bila odvisna tudi od zmožnosti združevanja podatkov, v kolikor so bili ti dislocirani na različnih virih/lokacijah.

Primer orodja pri planiranju in izvajanju aktivnosti je npr. RFM analiza (*angl. Recency, Frequency, Monetary*), s pomočjo katere se določi čas, ki je pretekel od zadnjega nakupa, ter število in vrednosti opravljenih nakupov v določenem obdobju. S pomočjo RFM analize lažje identificiramo tiste skupine strank, ki nam na podlagi vzorca ustvarijo največ prihodka oz. dobička. (5) Metoda določa vrednost kupca in se kot taka pogosto pojavlja na področju priprave in izvedbe direktnega marketinga, postaja pa vedno bolj uporabna tudi na vseh ostalih področjih. RFM analiza je ena izmed bolj perspektivnih metod za izbiro ustrezne ciljne skupine.

Na podlagi analize življenjskega cikla povprečnega kupca se lahko določi obdobje, v katerem se izvede analiza, in določi utežne deleže za posamične komponente modela. Z omejitvijo marketinških aktivnosti na posamezne skupine kupcev, se lahko bistveno znižajo stroški marketinških aktivnosti, natančneje se lahko predvidijo časi, potrebni za povrnitev investicije (v nadaljevanju ROI), hkrati pa se lahko marketinške aktivnosti in ponudba prilagodijo posamezni ciljni skupini. Vse skupaj dodatno prispeva k uspešnosti projekta ali kampanje. (6)

Zavarovalništvo je področje, ki lažje oceni, kolikšen del prometa je ustvarjenega z dosegom obstoječih kupcev ter za kolikšen del mora poiskati nove stranke. Za razliko od metode RFM, ki je zgolj opisne narave in se ne uporablja za namene napovedovanja, se lahko na podlagi gibanja kvote strank po posameznih skupinah v preteklosti, naredijo razmeroma natančni modeli ocenjevanja trenda gibanja števila strank po posameznih ključnih skupinah v prihodnosti in modeli njihove migracije med prodajnimi kanali. Seveda pa so zahtevnejše poizvedbe, iskanje vzorcev, analize, vplivi

določene ponudbe, popustov, cenovne politike, oblikovanja produktov na gibanje portfelja v smislu števila strank, polic in premije v domeni aktuariata.

CRM orodje omogoča, da se določeni procesi znatno skrajšajo ter poenostavijo. V konkretnem primeru zavarovalništva govorimo o t. i. rudarjenju po podatkih (*angl. Datamining*), s katerimi lahko hitro pod različnimi kriteriji, pogoji in izključevanji pridemo do zelene osnove, katera je predmet prodajno povezanih aktivnosti. Postopek predstavlja sistematično iskanje informacij v večji količini podatkov. Najbolj znani sta statistična metoda ali metoda z nevronskimi mrežami. Namen je najti vzorce, pravila, ki omogočajo iskanje vezi med vzroki in posledicami. Področja uporabe te metode so segmentacija strank, optimizacija, elastičnost cenovne politike, predvidevanje rezultatov, napovedovanje itd. (7)

Primeri podatkov, ki se lahko uporabljajo za namene priprave segmentacije oz. določene ciljne skupine strank v zavarovalništvu ,so sledeči:

- starost stranke;
- število oseb v gospodinjstvu;
- prihodki gospodinjstva;
- število sklenjenih zavarovanj;
- zavarovalni produkti;
- način plačila (položnica, trajnik);
- frekvenca plačila (mesečno, polletno, četrletno, letno);
- tip plačila (gotovina, bančna kartica, kreditna kartica, obročno plačilo);
- podatki o škodah, neplačnikih;
- lokacija in naslov prebivališča;
- vrsta in tip vozila, vozniške izkušnje;
- tip nepremičnine (stanovanjski blok, hiša, vikend);
- višina zavarovalne premije po polici, skupna letna neto premija (v nadaljevanju LNP) stranke.

Načeloma lahko v tem primeru podatke, ki so osnova za pripravo kriterijev in kasneje nastopajo v različnih kombinacijah in razmerjih kot protiuteži, strnemo v šest glavnih skupin za segmentacijo glede na:

- vrednost, frekvenco in zadnji opravljen nakup;
- področje;
- produkte;
- demografijo;
- življenjski slog;
- potrebe oz. vrednote.

Pred izvedbo segmentacije (oz. ločevanja) in pripravo ciljne skupine je potrebno poleg odgovorov na osnovna vprašanja, kot so: »Komu?« »Kdaj?« in »Kako?«, podati tudi odgovore na sledeča dodatna vprašanja:

1. »S katerimi podatki razpolagamo?«
2. »Kako nam bo segmentacija koristila?«
3. »Kaj želimo, da nam ciljna skupina prinese?«
4. »Ali želimo segmentirati in kakšen je vpliv segmentacije na optimizacijo stroškov?«
5. »Kakšen je vpliv na ostale skupine, kakšni so dolgoročni vplivi, kolikšno naj bo zniževanje premije, kakšno je zadržanje strank?«

2.2.3 Ključni podatki implementacije CRM sistema

2.2.3.1 Kakovost kontaktnih podatkov

Kakovost kontaktnih podatkov je področje, ki zadeva tako kakovost internih podatkov oz. podatkov o strankah, kot tudi podatkov potencialnih strank. Pri internih podatkih primarno vlogo igra točnost podatkov ter ustrezna konsolidacija (usklajevanje) podatkov ene stranke. Ustrezno konsolidacijo strank izvede oddelek za informacijsko tehnologijo. Pri izvajanju CRM aktivnosti je pomembno, da imamo poleg osnovnih podatkov o

stranki na voljo tudi t. i. mehke podatke (*angl. Soft data*), kot npr. telefonske številke, datum rojstva, elektronski naslov itd. Ti podatki omogočajo enostavnejše, hitrejše, učinkovitejše in stroškovno ugodnejše oblike komuniciranja z obstoječimi in potencialnimi strankami. Pri pridobivanju podatkov novih potencialnih strank gre v prvi vrsti za pridobivanje podatkov, s katerimi lahko gradimo pretvorbo, in ti so: *ime in priimek* za potrebe komunikacije in osebnega nagovora; *telefonska številka in elektronski naslov* za izvedbo komunikacije ter osnovno segmentacijo na nove in obstoječe stranke; ter *datum poteka zavarovalne police (skadence) oz. vstopnega produkta potencialne stranke*. Zadnja dva podatka pridobimo na podlagi zastavljenih vprašanj, s katerim potencialno stranko povprašamo, pri kateri zavarovalnici ima trenutno urejeno zavarovanje in v katerem mesecu sledi potek zavarovanja. Pridobljena podatka omogočata dodatno kontrolo izključevanja obstoječih strank ter obdelavo novih strank, datum poteka zavarovalne police pa iz organizacijskega vidika omogoča lažjo distribucijo in sistematično obdelavo kontaktov.

2.2.3.2 Generiranje kontaktnih podatkov

Poleg interno razpoložljivih podatkov iz baze podatkov o strankah, se podjetja poslužujejo generiranja kontaktnih podatkov (*angl. Lead*) potencialnih strank tudi preko izvajanja različnih marketinških akcij in povezanih aktivnosti s pomočjo klasičnega in digitalnega pristopa:

- oglaševanje »nad črto« ali ATL (*angl. Above the line*) preko medijev, kot so radio, televizija, tisk, spletne pasice ipd.;
- oglaševanje »pod črto« ali BTL (*angl. Below the line*) preko ulične promocije, promocije v prostoru, gverile, dogodkov, promocijskih oblačil/vozil, distribucije vzorcev/letakov, promocijskih daril ipd.,;
- oglaševanje »skozi črto« ali TTL (*angl. Through the line*), ki je kombinacija zgoraj navedenega ATL in BTL, ter

- oglaševanje »na prostem« ali OOH (*angl. Out of home*) preko velikih (jumbo) in manjših plakatov, oglasov v svetlobnih vitrinah, fasadah, pročelijah stavb, na avtobusih, klopeh, kioskih itd.

Klasični pristop predstavlja komunikacijo preko pošte ali letakov, ki jih stranke izpolnijo in oddajo na dogodkih, medtem kot digitalni pristop predstavlja komunikacijo preko družabnih omrežij, spletnih strani, mobilnih aplikacij, telefona (SMS ali MMS), spletnih nagradnih iger in podobnega.

Pred generiranjem kontaktnih podatkov je potrebno razmišljati o ciljni skupini, količini povezanega dela, dodatnih stroških (npr. digitalizacija baze, človeški viri) itd. V primeru napačne odločitve lahko zajamemo neustrezno ciljno skupino, ki ni v ožjem interesnem območju. S preširokim zajemom širine kontaktnih podatkov zmanjšamo učinek odziva ciljne skupine, priporočljivo pa je tudi predhodno A/B testiranje aktivnosti na manjšem vzorcu. (8)

2.2.3.3 Uspešnost pridobivanja kontaktnih podatkov

Le jasno definiran cilj, ciljna skupina in pravo sporočilo strankam lahko zagotovi, da preko različnih medijev pridobimo podatke želene ciljne skupine. Pri tem je pomembna tudi pogostost pristopa k določenemu mediju, menjava medijev ter pozornost pri zaznavanju ponovnega zajema že obstoječih potencialnih strank. (9) V primeru prepoznavanja določenega ponavljajočega vzorca je potrebno ustrezno preurediti pristop do pridobivanja kontaktnih podatkov.

2.2.3.4 Napake pri generiranju kontaktnih podatkov

Pri postopku pridobivanja kontaktnih podatkov, moramo paziti predvsem na kakovost baze – ali zajamemo pravo ciljno skupino, saj lahko le tako pričakujemo pozitivne

rezultate. Poleg tega je potrebno nameniti dodatno pozornost naboru minimalnih podatkov kontakta – npr. elektronski naslov ter telefonska številka, poštna številka za regijsko delitev kontaktov, in pri tem najti »zlato sredino«. Prevelik nabor zahtevanih podatkov negativno vpliva na število generiranih kontaktov. (10) Z vidika optimizacije stroškov je vzpostavljanje kontakta preko e-pošte ali telefona veliko bolj zaželena praksa podjetij kot pa npr. izvajanje neposredne pošte na večjem vzorcu prejemnikov. Administrativni vidik obdelave generiranih kontaktov je v praksi pokazal, da predhodna postavitev formata zajema podatkov bistveno vpliva na hitrost obdelave ter s tem povezane stroške človeških virov. Dodatno učinek zmanjšuje tudi nejasen poziv k aktivnosti (v nadaljevanju *CTA*, *angl. Call to action*).

2.2.4 Implementacija CRM sistema

2.2.4.1 Načrtovanje in izvedba implementacije

CRM (kot orodje) nastopa v sklopu planiranja aktivnosti prodaje (*angl. Sales Activity Management – SAM*) kot osnovni gradnik za doseganje predhodno načrtovanih ciljev preko načrtovanja aktivnosti. Aktivnosti prodaje so lahko deljene na predprodajne (npr. priprava ustreznega produkta, pridobivanje baze potencialnih strank itd.) in prodajne ali poprodajne aktivnosti (npr. preverjanje zadovoljstva strank, ankete, e-novice itd.). Pri doseganju prodajnih ciljev velja, da so ti načrtovani vnaprej in znani. Plani so predhodno načrtovani v skladu z interesi lastnikov in kot takšni tudi potrjeni. Po hierarhiji gledano se postavljeni in sprejeti plani prenesejo z nivoja uprave na nosilca v sektorju prodaje ter distribuirajo dalje na nivo posameznih prodajnih kanalov v realizacijo. Na nivoju uprave se doseganje planov obravnava na nivoju strateškega planiranja oz. v obliki doseganja premije, števila prodajnih zavarovanj, novih prodajnih kanalov, naložbah ali produktni usmeritvi na nivoju vrste zavarovanja. Za posamezni prodajni kanal se pripravi akcijski načrt za doseganje postavljenih in potrjenih ciljev uprave.

Izvedba implementacije CRM rešitve je proces, sestavljen iz posameznih korakov oz. faz, ki so med seboj logično povezani. Preden se odločimo za določeno CRM sistemsko rešitev, je potrebno odgovoriti na določena vprašanja in določiti sosledje posameznih faz oz. korakov. Med te spadajo:

- prepoznavanje potreb in priprava strategije;
- raziskava trga ponudnikov;
- izvedba razpisa in pridobivanje ponudb različnih ponudnikov;
- primerjava ponudb, ocenjevanja in izvedba testiranja v predprodukcijskem okolju;
- priprava stroškovnih ocen in določitev ciljev, ki v določenem srednje ali dolgoročnem obdobju povrnejo investicijo (*angl. Total Cost of Ownership – TCO*);
- potrditev projekta in pričetek implementacije;
- predpriprava na projekt uskladitev zahtev;
- razvoj in postavitve sistema v razvojnem okolju;
- prehod na testno oz. predprodukcijsko okolje ter pričetek testiranja izbrane CRM rešitve s strani testne ekipe;
- potrjevanje in primopredaja rešitve;
- predstavitev rešitve, izobraževanja zaposlenih;
- definiranje in ureditev sodelovanja ponudnika systemske CRM rešitve v okviru vzdrževalne pogodbe;
- kontinuiran proces izvajanja optimizacij in nadgradenj implementirane rešitve (*angl. Request for Changes – RFC*).

V začetnih korakih mora biti opravljen aktualni posnetek stanja in pripravljena jasna slika zelenih ciljev v obliki CRM strategije, katero se želi realizirati v določenem časovnem obdobju.

2.2.4.2 Izbira ponudnika

Pri izbirnem postopku in izvedbi razpisa je pomembno upoštevati različne kriterije, kot so številčnost in strokovnost ekipe, konkretne izkušnje, kompetence, certifikati in

seveda obstoječe reference. Kriteriji odločanja morajo obvezno dopolnjevati konkretne izkušnje na vseh CRM segmentih, kot so marketinška podpora, prodaja, poprodajne aktivnosti, izvedba individualnih projektov oz. nadgradenj na željo naročnika. Pozornost je potrebno zagotoviti tudi pri oceni stabilnosti in ustreznosti poslovnega partnerja na več nivojih virov podatkov ter prepoznati tudi ustrezno dolgoročno vizijo partnerja. Podpora in vzdrževanje mora biti zagotovljena na vseh potrebnih sistemskih in aplikativnih nivojih. (11)

Poleg implementacije je potrebno obravnavati tudi finančni vidik, ki mora vključevati vse: od priprave ocene, časa povrnitve investicije (ROI), skupnega oz. celotnega stroška lastništva (TCO), stroškovnega vidika implementacije in vzdrževalnih pogodb, finančne ocene nadgradnje v licenčnem smislu ter okvirne stroškovne ocene za obdobje od 5 do 10 let.(12) Vpliv na stroškovno oceno prispeva tudi vrsta poslovnega modela (rešitev »v oblaku«, najem storitve ali nakup), način uporabe sistema (preko spleta, elektronske pošte, mobilnih naprav), poslovnega modela SaaS, rešitev v oblaku (*angl. Private Cloud ali angl. On-Premise*) ter vrste lastništva v smislu nakupa ali najema CRM rešitve. Izvajalci oz. ponudniki rešitev ponujajo tudi možnost prehoda med poslovnimi modeli (npr. najem storitev v oblaku v nakup in lokalno uporabo).

Dodatne prednostne točke k izbiri ponudnika prispevajo še:

- razširjen nabor ponudbe oz. ali izvajalec nudi še dodatne storitve, ki lahko optimizirajo obstoječi poslovni model naročnika;
- ali podjetje nudi dodatne podporne storitve v primeru večjega poslovnega sodelovanja;
- ali so ocenjeni pozitivni finančni kazalci v dobro naročnika;
- diskusija na temo povezovanja obstoječih zalednih sistemov v novo okolje – torej npr. kompatibilnost s klicnim centrom;
- kompatibilnost z obstoječimi ORACLE sistemi;
- ali ima naročnik dodatne poslovne storitve, ki jih je opcijsko možno koristiti v obliki najema zunanjih kapacitet (npr. podpora pri sprejemu vhodnih in opravljanje izhodnih klicev, podpora pri rezervaciji terminov, izobraževanje itd.).

Sama rešitev, ki je predmet implementacije, mora vsebovati vse opcije za različne komunikacijske kanale (splet, elektronska pošta, družbeni mediji, telefon, pisna korespondenca, obiski v poslovnih enotah itd.), zaradi česar lahko govorimo o celotnem pristopu, ki je usmerjen k stranki na individualnem nivoju.

Razvoj CRM rešitve mora upoštevati dve smeri. Biti mora zmogljiva, močna, z velikim naborom funkcij, možnosti, obdelav podatkov, izvozom podatkov v različnih formatih ter omogočati nadgradnje po potrebi naročnika. Na drugi strani mora biti enostavna, pregledna in prijazna končnim uporabnikom, zastopnikom in uporabnikom izbrane CRM rešitve. Na najbolj optimalen način mora posredovati vse pomembne informacije obstoječim in potencialnim strankam. Načeloma velja, da lahko potencialni naročnik s strani ponudnika zahteva postavitve testnega okolja oz. predogled in test prilagojene rešitve v prednakupnem okolju (*angl. Pre-buy*), t. i. demo oz. testno verzijo rešitve. (13)

Z vidika varnosti načeloma veljajo v vseh panogah in sektorjih minimalne varnostne zahteve. Med te zahteve spadajo vprašanja, ki se navezujejo tudi na veljavno zakonodajo in priporočene varnostne standarde: varnost hrambe podatkov na strežnikih in njihova lokacija, ustrezna programska zaščita, ustrezna politika uporabe gesel in hramba certifikatov, uporaba t. i. »varne sobe«, vzpostavljen sistem replikacije in sistem varnostnega kopiranja (*angl. Backup*), delovanje preko protokola varne povezave (SSL, https), zgodovine aktivnosti uporabnikov ter po potrebi tudi možnost omejevanja na IP naslove.

2.2.4.3 Oblikovanje projektne skupine

Tako izvajalec kot naročnik CRM rešitve oblikujeta projektne skupini odgovornih oseb z različnimi nivoji pristojnosti in odgovornosti ter natančno opredeljenimi nalogami in zadolžitvami. V projektne skupine se določijo:

- vodjo projekta na strani naročnika in na strani izvajalca ter morebitne namestnike;

- podporni kader oz. predstavnike prodaje in informacijskih tehnologij, ki bodo pokrivali določene segmente izbrane systemske CRM rešitve;
- sponzorja projekta s strani vodstva naročnika v kontekstu komuniciranja strateške pomembnosti samega projekta;
- projektni svet, katerega sestavljajo predstavniki obeh pogodbenih strani;
- končne uporabnike;
- testno skupino s strani naročnika, katero predstavljajo člani projektne skupine in končnih uporabnikov izbrane systemske CRM rešitve.

2.2.4.4 Izobraževanje

Pomembno vlogo pri implementaciji nove systemske CRM rešitve igra izobraževanje projektne skupine v podjetju ter kasneje vseh uporabnikov na različnih nivojih. (14) Izobraževanje je na začetku običajno izvedeno s strani ponudnika CRM systemske rešitve, kasneje pa se izobraževanja vodijo na nivoju podjetja. Zelo pomembno je, da se ob vpeljavi novega sistema oz. systemske rešitve le-tega ustrezno predstavi, saj igra pri učinkovitosti implementacije ključno vlogo poznavanje izbranega sistema s strani vseh uporabnikov in navsezadnje tudi njihovo zadovoljstvo.

2.2.4.5 Terminski načrt implementacije

Terminski načrt implementacije celovite CRM rešitve je skrajno relativen podatek. Odvisno od spleta različnih dejavnikov je takšen sistem možno vzpostaviti v obdobju dveh mesecev, leta dni ali celo več. Obsežnost terminskega načrta je odvisna od obsega rešitve, ki jo želimo razviti, ter od kakovosti vhodnih podatkov. V primeru kakovostnih vhodnih podatkov in ožjega nabora funkcionalnosti je možna hitrejša implementacija kot v primeru, ko je potrebno zagotoviti določeno predpripravo vhodnih podatkov in je želja v enem koraku implementirati večji nabor orodij in funkcionalnosti.

2.2.4.6 *Spremljanje učinkovitosti implementacije*

Učinkovitost implementacije izbrane CRM systemske rešitve je doseganje novega načina dela s strani zaposlenih. CRM sistem je namenjen spremljanju učinkovitosti prodajnega osebja, učinkovitosti izvedenih akcij in prodajno-promocijskih kampanj, realizacije in učinkovitosti organiziranih nagradnih iger in podobnih aktivnosti, ki posledično zagotavljajo vir potencialnih strank. Omogoča primerjavo stroška investicije in končnega rezultata vpeljave systemske rešitve, ki odraža npr. stopnjo pretvorbe potencialne stranke v stranko. Poleg omenjenega je zaradi narave dela v prodaji potrebno spremljati učinkovitost prodajnega osebja. Glede na to, da se delo opravlja terensko, brez obvezne prisotnosti tekom delovnika, je želja po spremljanju učinkovitosti zastopnika glede na dnevno dosežene aktivnosti (število terminov, število opravljenih telefonskih klicev ipd.), ki ustrezajo 8 urnemu delovniku. Posledično želimo preko CRM sistema zagotoviti pregled nad opravljenimi in načrtovanimi aktivnostmi, saj sam delovni čas ni bistven podatek glede na vrsto delovnega mesta.

3 EKSPERIMENTALNI DEL

V eksperimentalnem delu je opisan postopek implementacije izbrane Microsoft Dynamics CRM systemske rešitve ponudnika Microsoft (ZDA) v podjetju GENERALI Zavarovalnica, d. d., Ljubljana (v nadaljevanju Zavarovalnica Generali).

Za potrebe diplomskega dela in oceno uspešnosti implementirane CRM systemske rešitve je bila izvedena SWOT analiza, katere rezultati v nadaljevanju predstavljajo nova izhodišča in dodatne priložnosti optimizacije obstoječega sistema.

3.1 Predstavitev podjetja

Zgodovina Zavarovalnice Generali sega v leto 1831, ko je bila zaradi vse večjih potreb po zavarovalniških storitvah ustanovljena družba Assicurazioni Generali Austro-Italiche. Danes je skupina Generali je prisotna v več kot šestdesetih državah po svetu in s preko 78.000 zaposlenimi skrbi za več kot 72 milijonov strank. V letu 2014 je zbrala nekaj več kot 70 milijard evrov bruto premij, v upravljanju pa ima 480 milijard evrov premoženja. (15) Generali Skupina se uvršča na seznam največjih 50 podjetij na svetu. (16)

Na slovenskem trgu je Zavarovalnica Generali prisotna od leta 1996, ko je bila ustanovljena družba Generali – SKB Zavarovalnica, d. d., Ljubljana, znana tudi pod imenom Ljubljanska zavarovalnica. V Sloveniji nastopa kot kompozitna zavarovalnica. V letu 2014 je imela v povprečju 395 zaposlenih. (17, 18)

Poslovna mreža Zavarovalnice Generali obsega 9 regionalnih poslovnih enot in lastnih škodnih centrov, več kot 200 zastopnikov in ekskluzivnih agencij. Poleg lastne prodaje ima tudi zunanje pogodbene mreže agencij, deluje preko bančnega kanala (*angl. Bancassurance*), ki predstavlja sodelovanje s šestimi bankami na slovenskem trgu, dodatno pa se je razvil tudi prodajni kanal v okviru Pošte Slovenije. Podjetje in

zaposleni skrbijo za preko 185.000 strank z indeksom križne prodaje 1,51. Bruto obračunana premija v letu 2014 je znašala 87.767.264 evrov, tržni delež pa je bil 4,53-odstoten. Največji delničar je Generali CEE Holding B. V., Praga, z lastniškim deležem v višini 99,9 %.



Slika 1: Simbol Zavarovalnice Generali – lev sv. Marka

3.2 Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM je programsko orodje za upravljanje odnosov s strankami. Kot takšno skrbi za kakovostno in frekventno komuniciranje, zbiranje podatkov ter njihov 360° prikaz. Rešitev je na voljo »v oblaku«, lokalno ali v obliki kombinacije obojega. Namen rešitve je dodatno vplivati na prodajo v smislu učinkovitosti, spremljanja odzivov ter izračunavanja indeksa ROI. (19)

Podjetje Microsoft je bilo izbrano za implementacijo programske rešitve Microsoft Dynamics CRM na podlagi najboljše možne izbire v danem trenutku, izpolnjevanja pogojev in ustrezne ocene TCO.



Slika 2: Logotip sistemske rešitve Microsoft Dynamics CRM (Microsoft, ZDA)

3.3 Implementacija sistema Microsoft Dynamics CRM

Potreba po vzpostavitvi CRM rešitve se je izkazala že pred leti, v prvi vrsti zaradi vse večje potrebe po zagotavljanju kontaktov potencialnih strank, sledenju njihove kakovosti (ROI) ter ustrezni obdelavi, ki posledično vodi v prodajno pretvorbo.

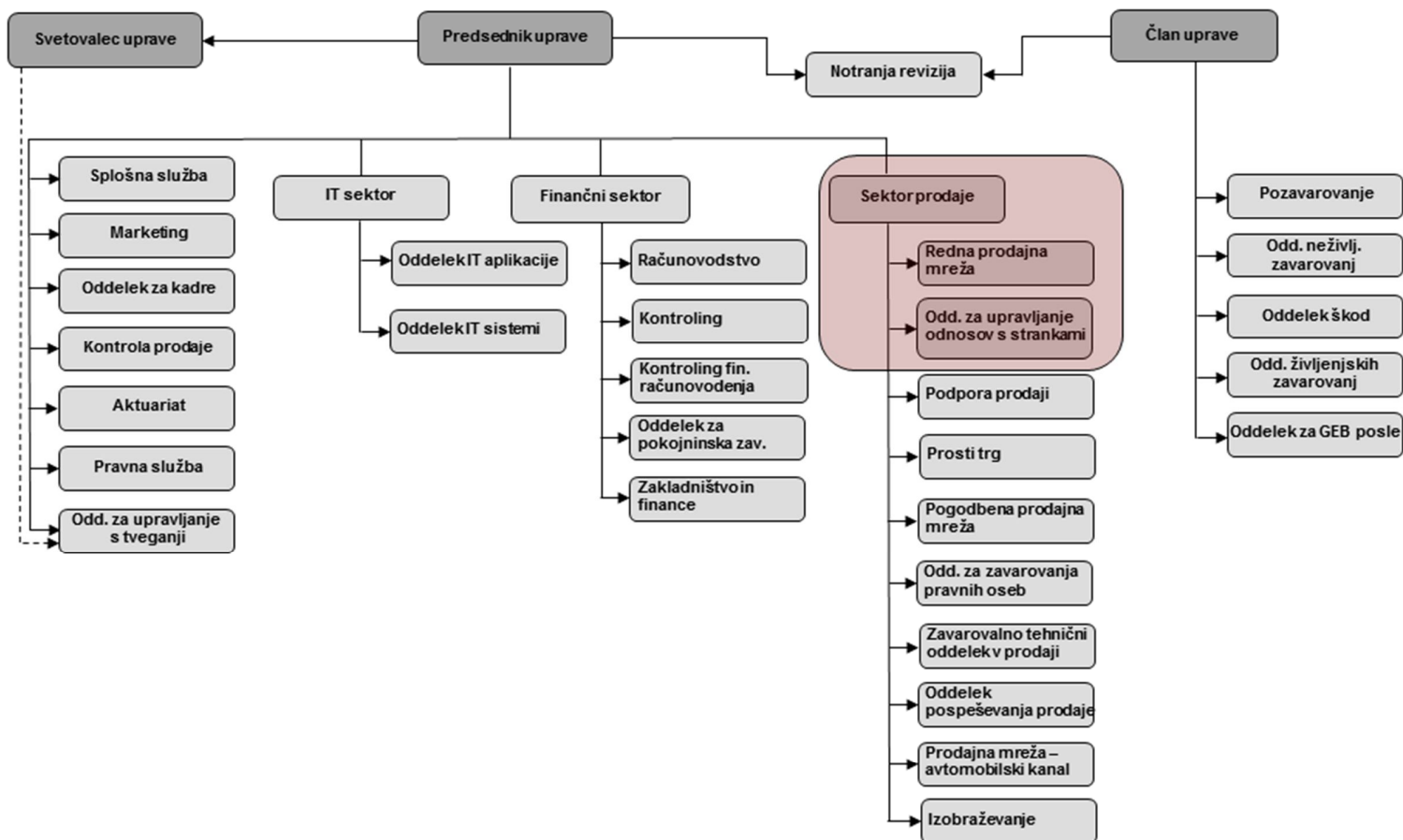
Navezujoč se na prisotnost različnih prodajnih kanalov znotraj organizacije Zavarovalnica Generali, je bilo s strani vodstva odločeno, da se projekt implementacije CRM rešitve zagotovi v sklopu sektorja prodaje, in sicer v začetni fazi le na področju redne prodajne mreže.

V katerem sklopu oz. sektorju podjetja se izvede implementacija CRM sistema, je odvisno od podjetja samega. Pomembno je, da so v projekt vključeni redno zaposleni zastopniki (krajše R) in ekskluzivne agencije (krajše RX), ki spadajo pod regijsko pristojne področne vodje (krajše PV).

Skrb in vzdrževanje CRM rešitve vsebinsko sodi na oddelek za upravljanje odnosov s strankami, tehnični del pa na oddelek, ki pokriva informacijsko tehnologijo (IT oddelek). V obeh primerih je potrebna tudi prisotnost zunanjega izvajalca v okviru pogodbe o vzdrževanju (*angl. Service Level Agreement – SLA*) implementiranega CRM sistema.

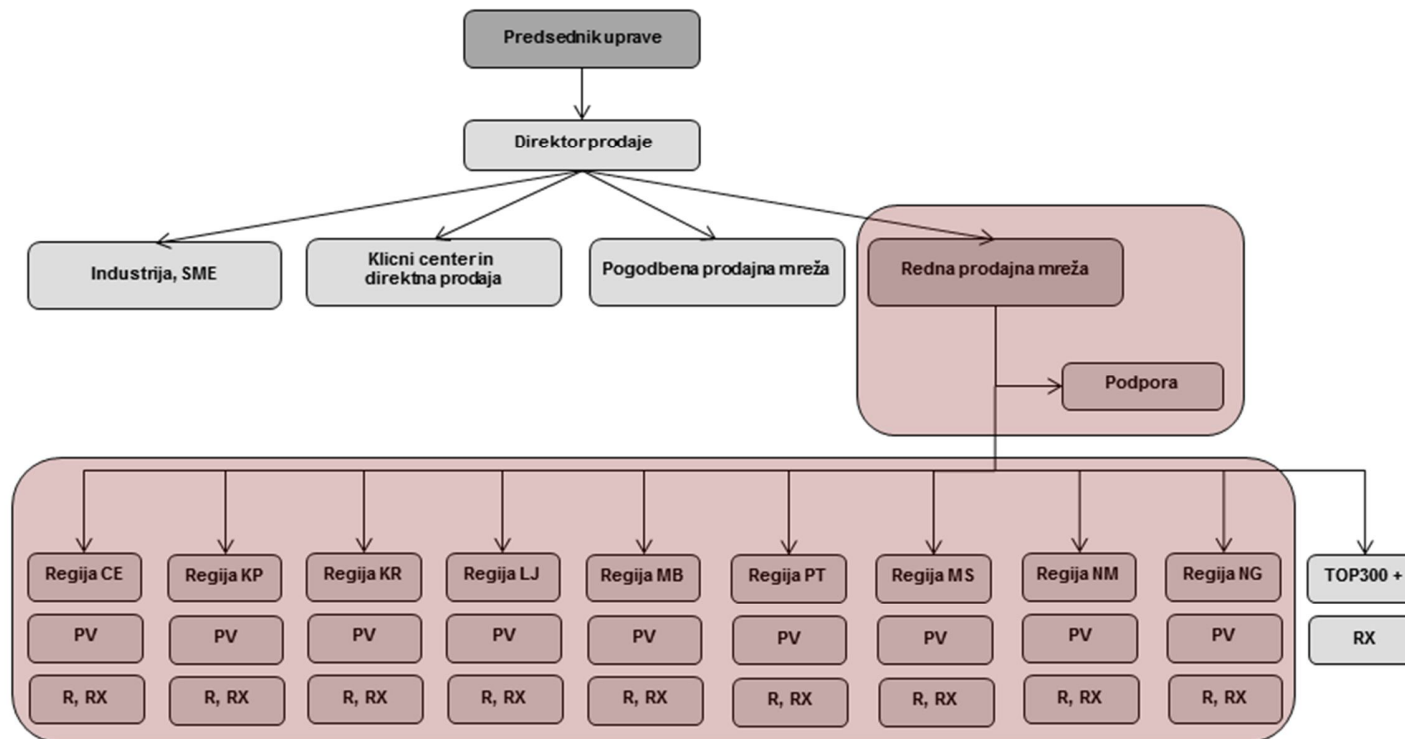
Na sliki 3 je prikazan organigram Zavarovalnice Generali z označenima oddelkoma Redne prodajne mreže in Upravljanja odnosov s strankami, kjer se je pričela implementacija CRM rešitve.

Na sliki 4 je podrobno prikazana struktura oddelka Redne prodajne mreže, ki se deli na regijske poslovne enote. Posamezne regijske enote vodijo področni vodje, ki skrbijo za skupine zastopnikov in lokalne ekskluzivne agencije.



Organigram organizacije, stanje na dan: 06.03.2015

Slika 3: Organigram podjetja in lociranje prodajnega kanala, ki je predmet implementacije izbranega CRM sistema.



Organigram prodajne mreže, stanje na dan: 02.07.2015

Slika 4: Prikaz delitve prodajnih kanalov znotraj sektorja prodaje in podrobna predstavitev regijske prisotnosti

Odločitev za implementacijo rešitve, primarno le na področju lastne prodaje, je bila tudi v tem, da je tako lažje vplivati na končne uporabnike, saj gre v tem primeru za redno zaposlene. Preko internih pravilnikov pa se vsebinsko dodatno standardizira posamezne aktivnosti prodaje (npr. minimalno število tedenskih terminov). V primeru zunanjih agencij, pogodbene mreže in drugih eksternih prodajnih kanalov gre za pogodbe o sodelovanju, zaradi česar je težko vplivati na ta segment uporabnikov.

Trenutno stanje, kot izhodišče in predmet za izvedbo analize, predstavlja obstoječi CRM sistem, ki omogoča distribucijo priložnosti v prodaji z delitvijo preko področnih vodij ali preko t. i. bazenov (*angl. Pools*), mobilno rešitev »Portal« za zastopnike in »front-end« okolje končnemu uporabniku, ki mu omogoča:

- pregled nad dodeljenimi priložnostmi in poteki;
- pregled nad termini in koledarjem;
- načrtovanje in realizacijo ter beleženje rezultatov;
- osnove podatke o strankah;
- aktualna obvestila in promocije;
- poročila o realiziranih terminih.

Izobraževanje je pri vpeljavi novega Microsoft Dynamics CRM sistema predstavljalo pomembno vlogo. Poleg poznavanja orodja in uspešnega rokovanja z njim, je bilo potrebno končnim uporabnikom predstaviti rešitev na enostaven način z vsemi prednostmi, ki jih sistem doprinaša k njihovemu delu in jim ga v končni fazi tudi olajša.

Na začetku implementacije sistema izbrane CRM systemske rešitve je bilo poleg predstavitve sistema izvedeno tudi regijsko izobraževanje na poslovnih enotah širom Slovenije. Izobraževanje se je izvedlo enkratno ob primopredaji, in sicer za zastopnike ter njihove nadrejene. Poleg predstavitve so bili pripravljene tudi priročniki (uporabniška navodila) za končne uporabnike. Po potrebi se je dodatno izobraževanje izvajalo še v obliki individualnega pristopa s strani Zavarovalnice Generali ali v sodelovanju z zunanjim podjetjem, ki je rešitev implementiralo.

3.3.1 Razlogi uvedbe novega Microsoft Dynamics CRM sistema

Širitev CRM sistema na področju prodaje, kot dodatna podpora realizaciji potrjenih poslovnih planov, na podlagi predhodnega načrtovanja, ima v ozadju še dodatne razloge in prednosti, ki potrjujejo potrebo po omenjeni rešitvi. Rešitev omogoča boljšo usmerjenost v stranke, t. i. 360° stopinjski pregled, ter vpliv na učinkovitost redne prodajne mreže na nivoju zastavljenih planov posameznega področnega vodje in zastopnika.

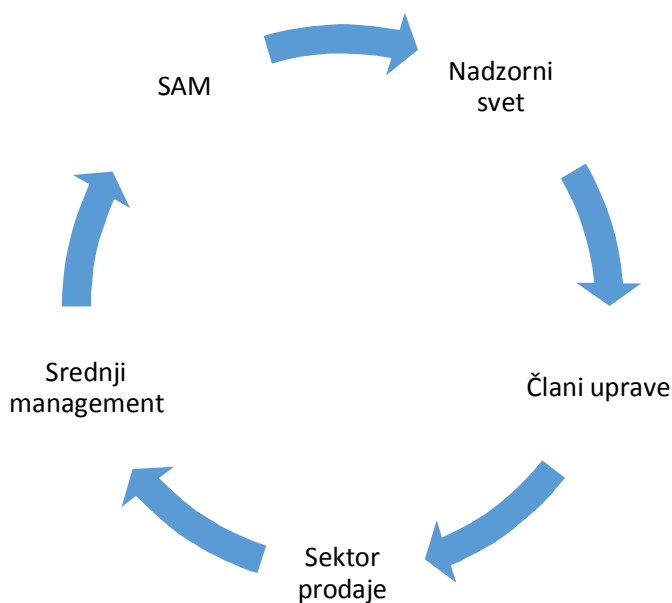
Poleg tega omogoča merjenje ciljev prodaje in trženja ter spremembe na področju stopnje križne in vertikalne prodaje (*angl. Cross-sell in Up-sell*). Sistemska rešitev dodatno omogoča tudi bolj transparentno upravljanje s podatki potencialnih strank ter povezanimi marketinškimi sredstvi, vloženimi v pridobivanje potencialnih strank ter njihov ROI.

Ne nazadnje pa je CRM rešitev tudi orodje za doseganje strategije Skupine Generali (*angl. Simple & Smart*), tj. orientiranost Skupine Generali k enostavnim procesom in pametnim rešitvam, med katere npr. spada tudi mobilna pisarna z rešitvijo brezpapirnega poslovanja, virtualni POS terminali itd. Le jasno definirana in dolgoročna CRM strategija je lahko prava pot do uspeha. (4)

Glede na navedeno in na poznavanje lastnih potreb, je potrebno izbrati ustrezno programsko okolje. V primeru implementacije CRM sistemov govorimo o visokih stroških, pri katerih lahko povračilo investicije pričakujemo šele čez nekaj let, predvsem pa se povračilo investicije ne odraža zgolj v finančnem smislu, temveč tudi v obliki povečanja lojalnosti strank, zadovoljstva skozi odraz uporabe 360° pregleda stranke, ciljnega trženja in specifičnih segmentacij, ki na drugem koncu predstavljajo minimiziranje obstoječih stroškov. V sklopu dolgoročnosti strategije je potrebno zagotoviti tudi podporo v obliki sponzorjev in zagovornikov v samem vodstvu podjetja, saj je predvsem v začetnem obdobju potrebno poleg izobraževanja poskrbeti tudi za

sprejem nove metodologije in poslovne kulture zaposlenih, sam sistem pa mora omogočati ustrezno podporo, razvoj, dodatne integracijske rešitve ter implementacijo dodatnih funkcionalnosti. (20)

Na sliki 5 je prikazan kontinuiran proces načrtovanja, potrjevanja planov, adaptacije v sektorju prodaje in realizacije na nivoju posameznega prodajnega kanala preko orodja za načrtovanje aktivnosti prodaje v Zavarovalnici Generali.



Slika 5: Prikaz kontinuiranega procesa planiranja in realizacije

3.3.2 Zahteve ob uvedbi novega Microsoft Dynamics CRM sistema

Pred uvedbo CRM sistema so bile locirane potrebe, iz katerih so nastale zahteve naročnika po določenih funkcionalnostih, opisane v nadaljevanju.

3.3.2.1 Splošne zahteve

Med splošnimi zahtevami je bila zahteva za razvoj mobilne rešitve namenskega spletnega vmesnika »Portal« za podporo zastopnikom. Preko njega imajo zastopniki na voljo vse ključne podatke svojih strank, potencialnih strank ter prodajnih informacij, funkcijo oddajanja poročil aktivnosti in koledarskega pogleda.

Dodatne zahteve so bile povezane s sistematičnim dodeljevanjem funkcij za izvajanje dodatnih aktivnosti povezanih s prodajo:

- orodje za izvajanje križne prodaja (*angl. Cross sell*);
- vzpostavitev sistema za ponovno pridobivanje nekdanjih strank (*angl. Win back*);
- skadenco oz. potek zavarovanj.

Poleg navedenega so z uvedbo novega izbranega CRM sistema v Zavarovalnici Generali želeli doseči podporo celovitemu upravljanju potenciala, med katero sodijo:

- samodejno dodeljevanje potencialov področnim vodjem;
- sistematično delegiranje področnim vodjem in zastopnikom;
- uvoz potencialnih strank, pridobljenih skozi različne vire (uvoznik);
- samodejna dodelitev možne stranke področnemu vodji glede na regijo (poštno številko in pokrivanje);
- realizacija telefonskih klicev in izvajanje dodatnih aktivnosti (*angl. Followup*) in
- spremljanje dela zastopnikov preko nadzorne plošče.

Ena od zahtev je bila tudi upravljanje z nagradnimi igrami, kampanjami in potencialnimi strankami, ki bi omogočale pregled akcije oz. posamezne nagradne igre ali povezane kampanje pridobivanja, načrtovanje, spremljanje in poročanje o nagradnih igrah ter zagotavljanje stroškovne učinkovitosti akcij (strošek glede na odziv, strošek pretvorbe potencialne stranke).

Z uvedbo nove CRM systemske rešitve je Zavarovalnica Generali želela centralizirati ključne podatke fizičnih in pravnih oseb ter na tak način svojim zaposlenim omogočiti:

- pregled vseh sklenjenih zavarovanj in ostalih podatkov stranke;
- pregled nad škodnim rezultatom stranke;
- vpogled v neplačane terjatve – opomine oz. vsebine kontnih kartic stranke in
- zbirnik korespondence na enem mestu (opravila, klici, sestanki).

3.3.2.2 *Zahteve, povezane z analitiko in poročili*

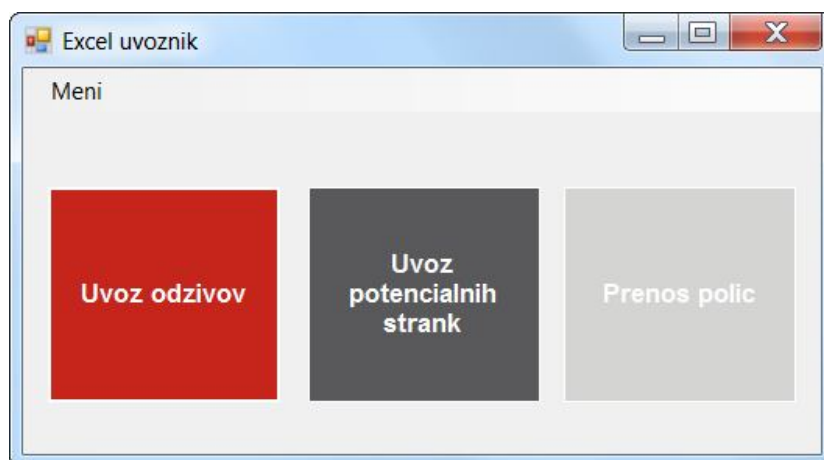
Ključni indikatorji učinkovitosti (KPI) so pokazatelji uspešnosti oz. rezultatov aktivnosti, ki jih merimo. Zavarovalnica Generali je želela s pomočjo uvedbe nove systemske CRM rešitve doseči vpogled v osnovne indikatorje uspešnosti, ki so v danem primeru prikazani s številom terminov, z doseganjem minimalne tedenske kvote terminov in s številom terminov na posamezno zavarovalno polico.

Pri zahtevah, ki se navezujejo na poročila in analitične podatke, je bila želja, da bi novo uvedena systemska rešitev Microsoft Dynamics CRM omogočala prikaz nadzornih plošč v realnem času različnim nivojem uporabnikov glede na hierarhijo. Torej, da rešitev omogoča spremljanje učinkovitosti prodajne mreže po zastopnikih, po regijah oz. enotah (področnih vodjih), po posameznih kampanjah oz. akcijah, zavarovalnih policah in da bi zagotovila spremljanje doseganja realizacije.

Želja Zavarovalnice Generali je bila, da bi v sklopu nove celostne CRM systemske rešitve bila omogočena tudi nova mobilna rešitev »Portal«, ki bo zastopnikom zagotovila na spletu dostopno uporabniško izkušnjo.

Glede na omenjeno je bilo za našete zahteve potrebno na novo razviti posebni vmesnik, ki bo omogočal ustrezno konsolidacijo podatkov, uvoz potencialnih strank, uvoz odzivov na nagradne igre in tudi druge rešitve, kot je npr. zadržanje strank v sklopu prenosa skrbništva.

Na sliki 6 je prikazan vmesnik »Uvoznik«, ki omogoča pregled odzivov, potencialnih strank ter prenos polic v nov Microsoft Dynamics CRM sistem.



Slika 6: Primer razvitega vmesnika »Uvoznik«

3.3.2.3 Nabor podatkov za pripravo uvozne datoteke

Za izvedbo postopka »uparjanja« podatkov (*ang. Data mapping*, v *slov.* tudi podatkovno preslikavanje) obstaja interno dogovorjeni minimalni standard podatkov, ki jih želimo pridobiti preko zunanjih kanalov v sklopu pridobivanja potencialnih strank. Z »uparjanjem« strank sodelujoče stranke prepoznamo oz. jih lahko razdelimo v tri različne sklope strank:

1. obstoječe stranke;
2. nove potencialne stranke;
3. obstoječe potencialne stranke.

Minimalni podatki za uspešno izvedbo procesa avtomatičnega uparjanja obsegajo podatke o imenu in priimku, celotnem naslovu (ulica, hišna in poštna št., kraj, država), EMŠO in davčna št., spol, datum rojstva, kontaktne telefonske številke, elektronski naslov, datum skadence, podatki o zastopniku in opombe (npr. naziv vira: »nagrada igra – Radio 1 Vinjeta«).

V sklopu organiziranja nagradnih iger in pridobivanja podatkov o novih potencialnih strankah za minimalni nabor uporabimo naslednje podatke: ime in priimek, naslov (poštna št.), kontaktna telefonska številka in mesec skadence (v večini primerov je to potek avtomobilskega zavarovanja). Ime in priimek nastopata le kot minimalna podatka za izvedbo nagovora. Kontaktna telefonska številka je pomembna za vzpostavitev kontakta s potencialno stranko (običajno je tudi bolj učinkovita kot npr. samo elektronski naslov). Naslov oz. poštna številka nastopa kot podlaga za regijsko porazdeljevanje prejetih kontaktov na nivo področnih vodij in nato na nivo zastopnika, ki kontakt prejme in zaključi.

V Zavarovalnici Generali uporabljajo dodatno kontrolo, in sicer kratko vprašanje za sodelujoče, skozi katerega določijo, ali gre za obstoječo ali novo stranko. Načeloma se to vprašanje glasi »*Avtomobilsko zavarovanje imam urejeno pri GENERALI, d. d.?*« z ustrežno izbiro »*DA*« ali »*NE*«. Ta podatek dodatno omogoči segmentacijo med obstoječimi in potencialnimi strankami kot dodatno kontrolo pred postopkom nadaljnje obdelave kontaktov.

V primeru pridobivanja le elektronskih naslovov je odziv večji, vendar je glede na specifikum poslovanja potrebno izvesti še vmesni korak za pridobitev širšega nabora podatkov za izvedbo bolj učinkovitega pristopa do stranke. Ti vmesni koraki zahtevajo dodatne aktivnosti in so lahko izvedeni kot npr. kot dodatna elektronska korespondenca s povabilom na nagradno igro ali zagotovitev posebne ugodnosti pod določenimi pogoji.

Iz navedenega izhaja, da je potrebno paziti na razumno mejo oz. količino podatkov, katere želimo pridobiti v začetni predprodajni fazi od potencialne stranke. Premajhen nabor podatkov vpliva na ustrezno segmentacijo, določitev, ali je stranka obstoječa ali ne, ter na dodatne aktivnosti, ki lahko povečajo strošek dotične kampanje. V drugi skrajnosti pa, predvsem v današnjem času, prevelik nabor potrebnih podatkov vpliva na pretvorbo kontaktov, ki se generirajo v sklopu določene kampanje.

3.3.2.4 *Prenos polic*

V primeru prenosa polic ali zadržanja strank oz. prenosa skrbništva uvozna datoteka vsebuje obvezne podatke, ki poskrbijo za prenos ustrezne zavarovalne police določenemu zastopniku z ustrezno pripadajočo opombo. Ti podatki so št. zavarovalne police, prevzemnik (uporabniško ime ali ORGA) in morebitna opomba (npr. »Sodelovanje v nagradni igri«).

Obseg podatkov obstoječih strank fizičnih in pravnih oseb zajema osnovne podatke, matične in kontaktne podatke, obstoječe, potencialne in druge produkte, škode, odprte terjatve oz. opomine, povezave (delodajalec, družina itd.) in zgodovinski pregled nad stranko (opis, opombe, tipi in vsebina korespondence – klici, SMS sporočila, telefonski pogovori, opravila, obiski v poslovalnicah ipd.).

3.3.2.5 *Upoštevanje varnostnih zahtev oz. standardov*

Izbrana rešitev oz. izvajalec mora nuditi ustrezno varnost podatkov skladno s standardi ISO 27001, ISO 9001 ter naslednjimi zakonskimi predpisi: Zakonom o varstvu osebnih podatkov (ZVOP), Zakonom o elektronskih komunikacijah (ZEKOM), Zakonom o varstvu potrošnikov (ZVPOT) ter Zakonom o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva (ZVDAGA). Pomembno je tudi, da vsi podatki ostanejo na strežnikih, lociranih v Sloveniji, in se ne prenašajo v tujino.

Po navedbah zahtev in zagotovitvi, da so možne njihove uveljavitve, se je pričela uvedba izbranega CRM v podjetje. Uvedba oz. implementacija je, navezujoč se na velik obseg projekta, trajala približno pol leta. Izvajalo jo je zunanje podjetje Avtenta, d. o. o., hčerinsko podjetje skupine Telekom Slovenija, d. d. Novo vpeljana sistemska rešitev Microsoft Dynamics CRM, je tako v produkcijskem okolju v uporabi od oktobra 2014.

3.4 Analiza uspešnosti vpeljave novega Microsoft Dynamics CRM sistema

SWOT analiza je bila izbrana zato, ker predstavlja strateški pristop k oblikovanju strategije za nadaljnje poslovanje in ponuja možnost vpogleda v sedanje ter prihodnje vplive na uspešnost podjetja. Uporabna je za vse vrste podjetij in z njo lahko dobimo oceno prednosti in slabosti k sedanji uspešnosti ter kakšna je vrsta prispevka priložnosti in nevarnosti k bodoči uspešnosti podjetja. (21)

3.4.1 Izdelava SWOT analize za oceno stanja implementirane rešitve

Izvedba SWOT analize – ugotavljanje prednosti (*angl. Strengths – S*), slabosti (*angl. Weaknesses – W*), priložnosti (*angl. Opportunities – O*) in nevarnosti (*angl. Threats – T*), je bila opravljena v času enega leta po vpeljavi in je kot posnetek trenutnega stanja pokazala določena odstopanja oz. v nekaterih primerih tudi prekrivanja. Med drugim se je izkazalo, da se določeni rezultati pojavljajo istočasno oz. se prekrivajo.

Analiza je bila opravljena na vzorcu 81 anketirancev, med katerimi je bilo 10 področnih vodij in 71 zastopnikov, mentorjev in pomožnih zavarovalnih zastopnikov.

Ker sodelujočih v analizi nismo želeli usmerjati oz. voditi po strukturiranih vprašanjih, smo se odločili za izvedbo analize t. i. odprtega tipa. Za ta korak smo se odločili zato, ker smo želeli z analizo zajeti čim več različnih mnenj, pogledov in komentarjev uporabnikov.

Področni vodje so bili na skupnem sestanku seznanjeni z namenom analize in njeno pravilno izvedbo, naknadno pa so preko elektronske pošte prejeli predstavitveno predlogo (*angl. Power Point Template*), v katero so vnašali podatke.

Analiza je bila opravljena v obliki delavnice pod vodstvom posameznega področnega vodje in določenega števila zastopnikov, mentorjev in pomožnih zavarovalnih zastopnikov.

Povratna informacija kot rezultat izvedene analize je bila posredovana v obliki datoteke, nakar so bili vsi prejeti podatki s strani vseh področnih vodij združeni v skupni povzetek, ki sledi v nadaljevanju.

4 REZULTATI IN RAZPRAVA

V naslednjih poglavjih so predstavljeni rezultati oz. izsledki opravljene SWOT analize. Izsledki so v nadaljevanju uporabljeni tudi kot izhodišča za pripravo in razvoj dodatnih funkcionalnosti v kontekstu že obstoječe rešitve in njene nadgradnje.

4.1 Prednosti vpeljave novega Microsoft Dynamics CRM sistema

Iz opravljene SWOT analize smo lahko zaključili, da je bila uvedba novega Microsoft Dynamics CRM sistema pozitivno sprejeta med zaposlenimi. Zastopniki so kot pozitivno lastnost izpostavili strnjjenost podatkov, ki so v novem CRM sistemu dostopni na enem mestu, in boljšo preglednost ter vpogled v podatke strank, dogovorjene termine in ostale aktivnosti. Mobilna rešitev »Portal« omogoča hiter dostop do podatkov stranke, njihov lažji pregled ter vpogled v obstoječe produkte, kar omogoča lažji pristop h križni prodaji. Pozitivno je bila izpostavljena tudi možnost kronološkega vodenja zgodovine in evidenc na nivoju obstoječe ali potencialne stranke.

Analiza je pokazala, da novi CRM sistem omogoča sprejemanje novo dodeljenih potencialnih strank, organiziranje in kreiranje terminov na daljši rok, poročila pa omogočajo pregled in zagotavljajo samonadzor in vplivajo na večjo stopnjo storilnosti. Mobilna rešitev »Portal« je kot mobilna pisarna zastopnikom vedno dostopna (24 ur, vse dni v letu) ne glede na mesto dostopa.

Področni vodje so kot pozitivno lastnost izpostavili, da novi CRM sistem omogoča ob morebitnem prenehanju zaposlitvenega razmerja, lažji prehod oz. prenos potencialnih strank med zastopniki. Omogočen je kakovostnejši pristop k planskemu načinu dela in nadzoru ter spremljanju aktivnosti zastopnika, kar pomeni učinkovitejše načrtovanje in organiziranost.

Pregled točk, ki so bile v sklopu opravljene SWOT analize izpostavljene kot prednosti sistema, so v celoti pričakovane na podlagi izvedene vključitve sistema v poslovno okolje brez večjih odstopanj. Iz tega izhaja dejstvo, da so bile funkcionalnosti in namen rešitve s strani končnih uporabnikov prepoznane in njen namen dosežen.

4.2 Slabosti in pomanjkljivosti vpeljave nove rešitve Microsoft Dynamics CRM

S SWOT analizo je bilo ugotovljeno, da ima obstoječa sistemska rešitev Microsoft Dynamics CRM nekatere pomanjkljivosti in slabosti.

Kot prva pomanjkljivost je bila izpostavljena hitrost delovanja, ki je odvisna od signala oz. pokritosti z omrežjem ter od obremenjenosti in zmogljivosti sistemov. Vsekakor se je tekom analize večkrat pojavil predlog po možnosti delovanja storitve v načinu brez omrežja (*angl. Offline*), torej tudi v primeru, ko je uporabnik brez signala oz. pokritosti z omrežjem ali pa je ta nezadostna za delovanje sistema.

Glede zapletenosti sistema so si bili anketiranci enotni, saj so zaključili, da je nova sistemska CRM rešitev pripravljena skladno z zahtevami in potrebami prodaje, vendar pa pričakovano ne more v celoti ustrezati vsem na vseh področjih in željah.

Kot dodatna pomanjkljivost je bilo izpostavljeno izobraževanje. Ob pričetku uporabe CRM rešitve je bilo izvedeno enkratno izobraževanje po regionalnih enotah s strani oddelka upravljanja odnosov s strankami in oddelka informacijskih tehnologij. Področni vodje, kot neposredno nadrejeni, so imeli večji obseg izobraževanj z namenom zagotavljanja kasnejše podpore zastopnikom. Glede na trenutno stanje in izsledke iz analize pa smo mnenja, da se v prihodnje izvede več izobraževanj na temo uporabe CRM okolja. Navezujoč se na dejstvo, da mora biti izobraževanje kontinuiran proces ter da zastopniki delajo večinoma na terenu, se bo v prihodnje vpeljala možnost opravljanja izobraževanja preko e-učilnice.

Dodatno so bile izpostavljene slabosti v smislu potrebe po možnosti dodatne segmentacije s strani končnih uporabnikov (npr. po datumu poteka zavarovanja, optimizacija iskalnika).

Kot ena izmed možnih nevarnosti uporabe novo vpeljanega CRM sistema se je izpostavila možnost pojava zdravstvenih težav (npr. slabšanje vida), za katere se je zaključilo, da so neutemeljene, saj je bilo delo uporabnikov tudi pred vpeljavo novega sistema povezano z uporabo računalnika.

Varnostna tveganja so bila s SWOT analizo sicer izpostavljena, vendar sama varnost ne predstavlja povečanega tveganja, predvsem pa so vse varnostne zahteve usklajene s korektno poslovno prakso ter zakonodajo glede hrambe in obdelave osebnih podatkov.

Uporabniki CRM rešitve glede na izvedeno analizo ugotavljajo, da je sistem v primarni vlogi namenjen izvajanju nadzora, zaznavanju same rešitve kot orodja za izvajanje nadzora ter se eventualno povezuje z izgubo zaposlitve oz. prekinitvijo delovnega razmerja zaradi neizpolnjevanja določil sprejetega pravilnika o obvezni uporabi CRM sistema.

4.3 Predlogi izboljšav trenutne vpeljave novega CRM sistema

Med predlogi je vključenih veliko prednosti, saj so zaposleni seznanjeni in pozvani k samoiniciativnemu podajanju novih predlogov in soustvarjanju CRM okolja. Uporabniki so s SWOT analizo podali določene predloge za dodatno povezovanje zalednih sistemov, s poudarkom na križni prodaji, sistematičnosti in segmentaciji ter enostavnosti uporabniške izkušnje tudi v nadaljnjem razvoju in vzdrževanju že implementiranega sistema.

Med predlogi je bila navedena možnost uporabe podatkov tako v trženjske namene kot v načrtovano prodajo, torej zaledne oddelke (npr. tehniko in aktuariat). Vpeljana programska rešitev CRM je med uporabniki sprejeta kot priložnost oz. dodatna pomoč pri trženju. Izpostavljeni pa so bili tudi posamezni deli, katere je potrebno v prihodnje preveriti in CRM rešitev optimizirati, v kolikor je to potrebno (npr. s strani informacijske tehnologije preveriti dejansko hitrost delovanja sistema, možnosti hitrejšega vnosa vsebine in zaključevanja aktivnosti optimizacija korakov vnosa podatkov s strani zastopnika) ter ga skladno s predlogi dodatno posodobiti v smislu funkcionalnosti.

Izsledki analize so pokazali, da uporabniki pozdravljajo pozitivne učinke, ki jih prinaša implementirana rešitev, torej povečanje aktivnosti, ter da prepoznavajo potrebo po zniževanju sredstev na odhodkovni strani.

Zaznati je bilo konkreten interes za izboljšanje obstoječe CRM rešitve, med drugim

- na račun povečevanja individualne obravnave strank;
- uporabnikom zagotoviti dodatna sistemska orodja za lažjo izvedbo aktivnosti, povezanih s križno prodajo oz. prodajo dodatnih produktov strankam (v nadaljevanju Virtualni asistent) ter
- možnost dodatnih hitrih filtrov za vnaprej določeno segmentacijo za končnega uporabnika.

4.4 Ugotovitve opravljene SWOT analize

Izsledki SWOT analize načeloma ne odstopajo od izhodiščnih pričakovanj. Opravljena analiza med končnimi uporabniki je jasno pokazala, da se uporabniki zavedajo dodane vrednosti in dolgoročnosti rešitve, ki jo uporabljajo dnevno pri svojem delu. Poziv k sodelovanju se je izkazal za ustrezen pristop, saj so uporabniki samoiniciativno pričeli sodelovati pri soustvarjanju funkcionalnosti in prepoznavati dodatne priložnosti za nadgradnjo sistema.

Analiza je pokazala tudi določene pomanjkljivosti in slabosti predvsem na treh področjih: tehnični hitrosti delovanja sistema, izobraževanju ter osebni stiku s pravimi informacijami. Pri celotni zgodbi je zelo pomembna tudi podpora vodstva podjetja ter njihovo stališče do implementirane rešitve. CRM sistem za svoje nadaljnje delovanje obvezno potrebuje proaktivno ukvarjanje s prodajo oz. zaposlenimi na osebni nivoju in ustrezno komuniciranje s poudarkom na novostih, razvoju, brezhibnemu delovanju ter izobraževanju in podpori.

Ocena učinkovitosti novega CRM sistema je pozitivna, primarni cilj sistema oz. poudarek na upravljanju prodajne mreže in obvladovanje priložnosti ter njihova pretvorba v stranke, pa je tako dosežen. Seveda pa je to le del celotne slike pri doseganju dolgoročne CRM strategije v prihodnjih letih.

4.5 Predlogi rešitev in izboljšav

V nadaljevanju so predstavljeni predlogi rešitev in izboljšav že vpeljane programske rešitve Microsoft Dynamics CRM za posamezne segmente s področja marketinga in prodaje. Predlogi rešitev in izboljšav temeljijo na podlagi opravljene SWOT analize.

4.5.1 Podpora marketingu

Ena izmed predlaganih rešitev pri podpori marketingu je ustrezen digitalni pristop. Dejstvo je, da je »tradicionalnih« obiskov poslovalnic vse manj in da je informiranost strank, zaradi spletno dostopnih podatkov in učinka družbenih omrežij, vse boljša. Pridobivanje novih strank je stroškovno bistveno dražje v primerjavi s strategijo zadržanja obstoječega portfelja. Stroške pridobivanja novih strank lahko znatno optimiziramo, če se osredotočimo na:

- potencialne stranke, ki izkazujejo interes za produkte in/ali storitve;
- potencialne stranke, kjer je verjetnost pridobitve posla največja ter

- vprašanje »Katere so najbolj zainteresirane potencialne stranke, kje jih locirati ter kako in na kakšen način pristopiti do njih.«

Spremljanje aktivnosti na spletu

Zagotavljanje vira novih ali obstoječih, pa tudi potencialnih strank ter njihovega povpraševanja, je pomembno področje. Obravnava namreč identificiranje unikatnega obiskovalca na spletni strani ter ureja vprašanje vira obiskovalcev, njihovo povpraševanje po točno določenih informacijah, objavljenih na spletni strani, kakšen je njihov interes, pogostost njihovega obiska ter predstavlja vstopno točko k pričetku vrednotenja potenciala. Iz vedenjskega vzorca spletnega obiskovalca lahko torej povzamemo, kako močan interes in povpraševanje izkazuje določen spletni obiskovalec. Hkrati se z ustrezno povezavo z obstoječim CRM sistemom ta podatek lahko vodi kronološko kot zgodovina posamezne stranke. Podatek je zelo uporaben tudi z vidika priprave ustreznega nagovora pri vzpostavitvi prvega ali vsakega nadaljnjega kontakta s stranko (tako v primeru obstoječe CRM rešitve kot tudi v primeru avtomatiziranih marketinških procesov).

Možnost spletnega generiranja kontaktov

Predlagan ukrep ureja področje proaktivnega pristopa do obstoječih ali potencialnih strank in posledično ustvarjanja novega vira kontaktov za potrebe prodaje. Preko določenega posrednega vzvoda, kot je npr. nagradna igra, brezplačni PDF priročnik, različni PDF vodniki, infografike, brezplačni izračuni, uporabne informacije, prijava na e-novice in razni kuponi za popust, želimo vplivati na spletnega obiskovalca oz. njegovo razkritje identitete. V praksi to predstavlja aktivnost, preko katere v zameno za ponujeno ugodnost prejmemo določene podatke, ki jih naknadno uparimo z obstoječimi strankami ali pa s tem generirano nove potencialne stranke, ki jih potem vodimo skozi posamezne procese v prodaji.

Vzdrževanje odnosa s potencialnimi strankami

CRM rešitev zahteva nenehno delo z že obstoječimi potencialnimi strankami. Potencialna stranka se mogoče v določenem trenutku ne odloči za nakup storitve, lahko

pa je to vseeno priložnost v njenem kasnejšem življenjskem ciklu. Govorimo o spremljanju in obdelavi vseh kontaktov (identificiranih spletnih obiskovalcev, potencialnih in obstoječih strank itd.) v procesu vzdrževanja odnosov s strankami. Gre torej za zbirnik zgodovine oz. kronološki pregled na nivoju CRM sistema. Ustrezen nabor podatkov nam že lahko poda odgovor na vprašanje, ali spremljamo obstoječo ali potencialno stranko ter ali jo tako lahko uvrstimo na ustrezni marketinški seznam glede na vrsto kontakta in izkazan interes. Personalizacija in avtomatiziran proces prevzame postopek negovanja kontakta. Predvsem je pomembno, da s strankami redno vzdržujemo kontakt.

Možnost ovrednotenja podatkov strank

Zadnji korak na področju digitalne podpore marketingu predstavlja sistematično vrednotenje nakupne ustreznosti oz. primernosti (zrelosti) kontakta (*angl. Lead Scoring*). Ponuja nam vpogled v podatek, katera stranka je zainteresirana za določen produkt ali storitev na osnovi spremljanja zanimanja. Omogoča nam ovrednotenje nakupne zrelosti posamezne stranke po vnaprej določeni poslovni logiki. Zagotavlja nam informacijo o strankah z največjo verjetnostjo za izvedbo transakcije oz. sklenitvijo posla na podlagi kombinacije različnih parametrov v določenem časovnem obdobju kot so npr. število obiskov posamezne podstrani na spletni strani, število prebranih elektronskih sporočil (*angl. Open Rate*) itd. Trenutno se kontakte obravnava enakopravno glede na status nove potencialne stranke in meseca poteka zavarovanja. Sistem točkovanja oz. ovrednotenja nam omogoča dodatne korake k optimizaciji. (22)

Funkcionalnosti orodja ClickDimensions™

Poleg predhodno izpostavljenih korakov s področja digitalnega pristopa – sledenja, zajema, obdelave in ovrednotenja, obstaja možnost celovite nadgradnje obstoječega Microsoft Dynamics CRM sistema z vtičniškim orodjem ClickDimensions™, ki poleg navedenih možnosti omogoča tudi izvedbo anket, možnost Social Discovery za povezavo CRM sistema z družabnimi omrežji ter integrirano rešitvijo za SMS, MMS in e-poštno komunikacijo. (23) Obravnavano orodje oz. dodatek je v celoti kompatibilno s trenutno implementiranim sistemom Microsoft Dynamics.

4.5.2 Podpora prodajni mreži

Poleg že obravnavane podpore marketingu so izsledki opravljene analize pokazali določen potencial za razvoj in optimizacijo tudi na področju podpore prodajni mreži.

360° pregled nad podatki

Poleg že obstoječega celovitega pogleda na stranko, predstavljajo dodatne opcije nadgradnjo zbirnika aktivnosti in celovite komunikacije s pomočjo omenjenega marketinškega orodja ClickDimensions™. Poleg obstoječih podatkov o aktivnostih, nalogah, terminih se tem podatkom avtomatično priključi celotna e-poštna korespondenca, telefonski klici, opravljeni preko klicnega centra (v primeru razširitve orodja tudi na zaledne podporne oddelke), podatki o neposredni pošti, sodelovanju v nagradnih igrah, obiskih na spletnih straneh, prisotnosti na družabnih omrežjih, obiskih v poslovalnicah itd. Glede na navedeno je ključnega pomena ustrezna strategija in pristop do obdelave vseh tovrstnih podatkov in njihovo konsolidiranje ter organiziranje v širšem pogledu. (24)

Uvedba virtualnega asistenta

Uvedba virtualnega asistenta predstavlja nadgradnjo obstoječega modela oz. pregleda obstoječih poslov strank. Poleg potrebe po vpletenosti aktuariata v pripravo modelov odločanja se uporablja tudi tehnična razširitev obstoječe funkcionalnosti. Virtualni asistent bi, kot tehniška systemska rešitev, podajal odločitev naslednjega primerne koraka (glede na stanje in zaporedje posameznih dogodkov in transakcij), naslednje primerne ponudbe (na podlagi demografskih podatkov, potekov, segmentacij), opomnikov ter pomembnih dogodkov pri stranki. Avtomatiziran proces lahko določene aktivnosti sprovaja avtomatizirano, v določenih primerih pa lahko služi le kot asistent v obliki opomnika ter podaja zaposlenemu predloge za izvajanje dodatne križne in vertikalne prodaje. S tem korakom bi poskrbeli za ustrezno nadgradnjo obstoječega sistema.

Evidentiranje odzivov, izvajanje anket ter merjenje zadovoljstva strank

Ta dodatna možnost omogoča dodatno beleženje odzivov strank in preverjanje zadovoljstva stranke v več stičnih točkah sodelovanja: npr. pri reševanju zahtevkov oz. sprememb, reševanju oz. obravnavi škodnih dogodkov, sklepanju poslov ter predstavitvi nove ponudbe. Sistem bi v nadaljevanju lahko omogočal individualno obravnavo strank, ki so podale določeno nezadovoljstvo z določenimi aktivnostmi, ki bi v nadaljevanju lahko vplivale na mnenje stranke in posledično popravile celo vtis.

Sistem nadomeščanja področnega vodje

Pri obdelavi obstoječih kot tudi potencialnih strank, predstavlja čas pomemben dejavnik pri uspešnosti izvajanja posamezne aktivnosti. Statistike dokazujejo, da je potrebno prejete kontakte čim prej pretvoriti v potencialne stranke. Navezujoč se na dejstvo, da posamezni področni vodja trenutno pokriva določeno skupino zastopnikov v posamezni regiji, je potrebno v primeru daljše odsotnosti nadrejene osebe zagotoviti nemoten potek dela, predvsem z vidika dodeljevanja prejetih potencialnih strank v obravnavo.

Izvedba izobraževanja preko e-učilnice

V sklopu opravljene analize, je bilo pogosto omenjeno pomanjkljivo izobraževanje. Predlog rešitve predstavlja sistem pretvarjanja, osveževanje že usvojenega obstoječega znanja ter nadgradnjo z novimi vsebinami. Predvideno je izvajanje oz. ponovitve izobraževanja v obdobju dveh let. Izjemoma velja za nove kadre (novo zaposlene), da tečaj opravijo v obdobju mentorstva ali pridobivanja licence. Tečaj se predlaga v izvedbi »na daljavo« zaradi specifik oz. vrste delovnega mesta, in sicer v prisotnosti področnega vodje.

Glede na trenutno preverjeno stopnjo poznavanja dela z rešitvijo CRM, se torej predlaga izvedba dodatnih izobraževanj področnih vodij, mentorjev, zastopnikov in pomožnih zavarovalnih zastopnikov v manjših skupinah.

Kot dodana vrednost bo izvedeno tudi spletno izobraževanje z možnostjo pridobitve certifikata preko interno razvite e-učilnice. Poleg podajanja vsebinskih primerov, kako

upravljati s sistemom, bodo predstavljene tudi poglavitne prednosti sistema, torej pozitivni vidiki uporabe za končne uporabnike, ki lahko v bodoče vplivajo tudi na spremembo poslovne kulture. Predvsem je pomembno, da se CRM ustrezno predstavi tudi pri zaposlovanju dodatnega kadra, saj je prvi vtis zelo pomemben. (25)

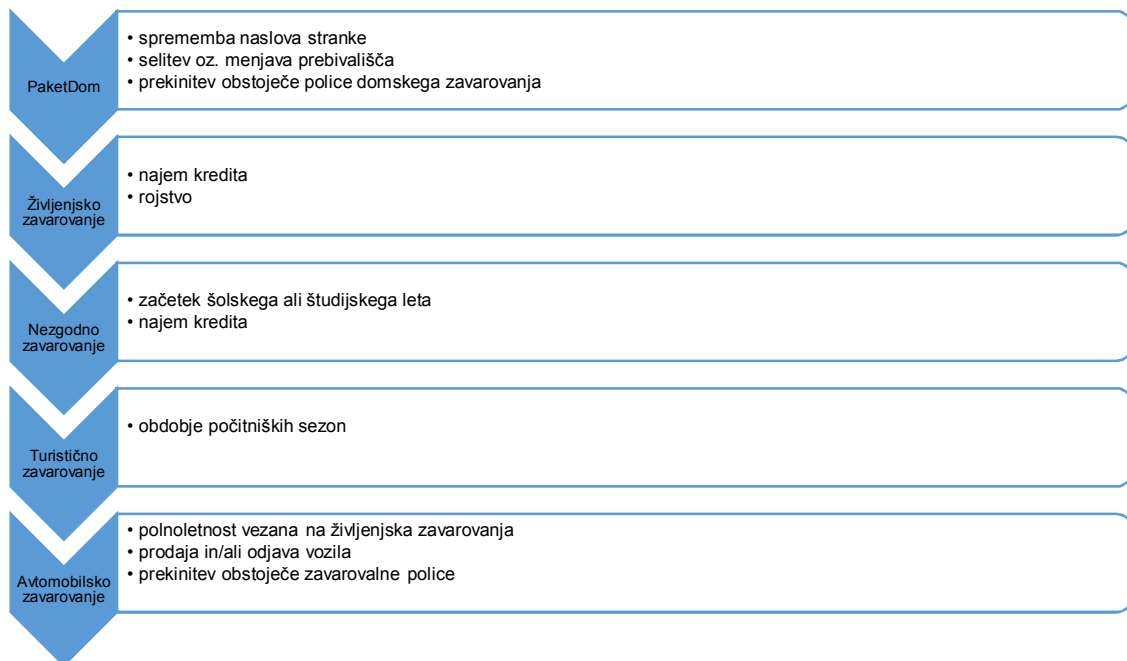
Pretvorba kontaktov oškodovancev in nekdanjih strank

Med pomembne poslovne usmeritve oz. cilje se šteje tudi pretvorba oškodovancev, ki niso obstoječe stranke zavarovalnice ter nekdanjih strank v ponovno pridobitev. Vsebina se nanaša na potrebo po zagotavljanju dodatnega vira kontaktov prodaji. Npr. na podlagi indeksa zadovoljstva stranke z uspešno rešenim škodnim primerom lahko (kontakt) oškodovanca pretvorimo v potencialno stranko in končno tudi v novo stranko. Podoben koncept velja tudi v primeru ponovnega pridobivanja nekdanjih strank (*angl. Win back*) Zavarovalnice Generali.

Življenjski cikel stranke

Iz različnih komentarjev pri izvedbi SWOT analize je bilo možno zaključiti, da obstaja potreba po uvedbi modela življenjskega cikla stranke (*v nadaljevanju CLV; angl. Customer lifetime value*) v obstoječo CRM rešitev. Dodatna možnost je dejansko prikaz starosti stranke, a ne v demografskem smislu, ampak v obliki njenega CLV. Preračunano na podlagi osebnih podatkov stranke in vedenjskih vzorcev je možno napovedati/določiti stranke, za katere obstaja potencialna verjetnost, da bodo v prihodnosti prekinile sodelovanje z zavarovalnico. Izračunane podatke oz. status bi bilo smotno vpeljati v obstoječo CRM rešitev kot dodatni indikator za prodajno osebje ter poleg podati navodila, ki opredeljujejo postopke, kako posegati v posameznih primerih. Eventualno je omenjen CLV model smiselno kombinirati z internim sistemom prodaje za izračun ali odobritev popustov (bonitet), ki so na voljo pri izvajanju prodajnih aktivnosti, povezanih z zadržanjem strank oz. obnovami (*angl. Retention rate*). V konkretnem primeru govorimo o preprečevanju odhodov strank oz. ustreznemu in pravočasnemu izvajanju modela za zadržanje strank. V CLV sistem spada tudi spremljanje, evidentiranje ter uporaba ključnih strankinih življenjskih dogodkov. Ti v nadaljevanju

omogočajo individualno obravnavo stranke z najbolj primerno ponudbo, v pravem kontekstu ob pravem času. (26)



Slika 7: Praktični primeri uporabe CLV in povezane ponudbe produktov glede na obdobje stranke.

Implementacija CRM sistema v zaledne službe

Obstoječo implementirano rešitev se lahko razširi tudi v druge »zaledne« oddelke režije ter v ostale prodajne kanale. Širitev predstavlja sinhronizacijo in skupni imenovalec v obliki CRM sistema. Zaradi specifičnosti prodajnih kanalov je širitev možna na klicni center, službo podpore prodaji (*angl. Backoffice*), premium segment (*angl. Affluent*) ter pravne osebe na nivoju zavarovalnih posrednikov (*angl. Corporate & Commercial*). Širitev predstavlja dodatni korak k poenostavitvi zalednih sistemov, procesov in ne nazadnje h kakovostnejšemu pretoku ažurnih informacij.

Alternativa obstoječemu poslovnemu procesu lastnega klicnega centra je tudi menjava ali prehod iz obstoječega modela na Microsoft Dynamics CRM. Govorimo o postopku poenotenja in optimizacije, tako na ravni aplikacije, podatkovnih tokov in njihove infrastrukture, kot tudi na odhodkovni strani. Poleg prilagoditve poslovnega procesa s

klicnimi maskami za vhodne in izhodne klice ter identifikacijo telefonske številke ali e-poštnega naslova, sistem omogoča tudi hiter in enostaven vnos zahtevka, njegovo klasifikacijo preko vnosne forme ter voden postopek reševanja zahtevkov, ki zagotavlja:

- sistematično, pregledno in vodeno spremljanje reševanja zahtevka;
- podprtost procesa od prvega vzpostavljenega stika do zaključka zahtevka;
- samodejno obveščanje o ključnih trenutkih oz. stanju zahtevka za vse vpletene udeležence;
- pravočasno izvajanje aktivnosti glede na zahtevek ter
- obstoječi stranki vpogled v stanje zahtevka preko Portala (*angl. Self-care*).

Zagotavljanje človeških virov

Pri implementaciji in izvajanju nove programske rešitve CRM ima pomembno vlogo zagotavljanje človeških virov (vodenje projekta, dosegljivost, podpora s strani vodje projekta kot tudi s strani informatike). Vsi vpleteni akterji morajo dnevno preverjati aktivnosti, povezane s projektom. Podpora vodstva ima pomembno vlogo (tako v finančnem kot nefinančnem smislu) v obliki sponzorja. Zmanjšanje potrebe po človeških virih je možno doseči s sistemom popolne avtomatizacije določenega dela marketinških aktivnosti (*angl. Marketing automation*). (27)

Pravilniki

V preteklosti smo z ustrezno prilagojenimi pravilniki dosegli povečanje vnosa terminov sestankov z obstoječo in/ali potencialno stranko na tedenskem in mesečnem nivoju. Trenutno stanje bi bilo možno v prihodnje spremeniti v smeri dodatne stimulacije s pomočjo prerazporeditve bonusov ter tako preprečiti vnos le minimalnega oz. zahtevanega vnosa terminov, skladno s pravilnikom.

Uporaba modelov odločanja

Dodatni predlog analize je tudi avtomatizacija vnaprej izračunanih/določenih produktov, ki jih je v nekem obdobju smotrno ponuditi strankam (*angl. Next best product*). Ti produkti se določijo sistemsko na podlagi podatkov stranke, kot so npr.:

- spol in starost stranke, demografske potrebe;

- že sklenjena zavarovanja stranke vezana na podlagi osebnih podatkov ali na nivoju celotnega gospodinjstva stranke;
- ostali podatki, v kolikor so na voljo: zaposlitveni status (dijak/študent, zaposlena oseba, brezposelna oseba, upokojenec itd.), osebni prihodki, sektor zaposlitve, število nepremičnin, podjetje, v katerem je oseba zaposlena, itd. (28)

Modele odločanja je v nadaljevanju možno izpopolniti s sistemom marketinške avtomatizacije, pri čemer se aktivnosti odvijajo po vnaprej določenih parametrih na podlagi določenega dejstva. (29)

Komercialni popusti in elastičnost na nivoju stranke

V analizi so bili podani tudi predlogi za optimizacijo obstoječega sistema popustov. V izogib ročnemu odobravanju in predhodnemu pisanju vlog za odobritev popustov bi lahko na podlagi interne aplikacije za posamezno stranko preko CRM sistema prilagajali individualne popuste v realnem času. V konkretnem primeru gre npr. za izračun na podlagi variabilnih podatkov, kot so škodno dogajanje stranke, ocena stranke, višina premije in ostale aktivne police stranke, podatki o plačnikih, načinu plačila, podatki o vozniku in vozilu, izkušnjah. Omenjena nadgradnja bi predstavljala razvoj aplikacije, osnovane na podlagi sodelovanja tehničnega oddelka, informatike in aktuarskega oddelka.

Sistem rezervacij terminov, optimizacija potnih stroškov in delovnega časa

Konkretni predlog sicer ni predmet opravljene analize, je pa primer prakse, ki lahko dodatno optimizira delovni čas in potne stroške ter tako prispeva k učinkovitosti človeških virov. To je predlog sistema rezervacij terminov (*angl. Booking*), ki omogoča podpornim službam, kot je npr. klicni center, vpogled v načrtovane aktivnosti zastopnika in njihovo upravljanje. Sistem rezervacij omogoča tretji osebi dodajanje terminov v koledarski pogled ter ne nazadnje s svojo funkcionalnostjo vpliva na porabo sredstev, kot so potni stroški, in porabo delovnega časa. (30)

Nadgradnja tega sistema bi lahko bila tudi optimizacija terminov glede na proste terminske kapacitete in glede na okoliš strank. Govorimo o optimizaciji terminov zastopnika glede na poštno številko oz. okoliš ter posledično potnih stroškov in delovnega časa na podlagi izračuna najbolj optimalne poti na relacijah.

Optimizacija obstoječih indikatorjev uspešnosti

Aktivno spremljanje KPI ni pomembno le z vidika merjenja učinka, temveč tudi z vidika možnosti nadgradnje in optimizacije omenjenih pokazateljev. Pozorno spremljanje, evidentiranje ter ugotavljanje posrednih in neposrednih relacij, ki vplivajo na rezultate, lahko doprinese dodatne natančnejše vpogleda (*angl. Deep dive*) v razloge, ki vplivajo na doseganje poslovnih rezultatov. Poleg trenutnih bi lahko bolj natančno preučili določena področja in usvojili dodatna razumevanja o prodaji. (4)

4.5.3 Dodatne možnosti in usmeritve

Med dodatne možnosti razvoja, povzete iz opravljene SWOT analize, spadajo tudi rešitve, ki temeljijo na podlagi usmeritev Skupine Generali in/ali razvoja tehnologije v širšem pomenu besede. Razvito tehnologijo oz. procesno rešitev je namreč mogoče prilagojeno ponuditi tudi zunanjim agencijam in jo dodatno razvojno nadgraditi. Slednje pomeni, da je mogoče vzpostaviti kompetenčni center na nivoju CEE regije ter z interno uporabo človeških virov in lastnega znanja (interni »know-how«) vplivati na hitrost razvoja dodatnih zahtev ter s tem bistveno vplivati na s tem povezan strošek.

Kot dodatna možnost je mogoča tudi povezava sistema z upravljanjem Generali Club programa zvestobe. Dodatna opcija je tudi vključitev neposredne spletne prodaje Generali G24.si v sistem CRM. Pri tem mislimo na prenos kontaktov, pridobljenih preko spleta v CRM sistem in nadalje operaterju klicnega centra ali določenemu prodajnemu kanalu. Celoten prenos bi se zgodil v realnem času. Naslednji logični korak pa je seveda vzpostavitev »Portala za stranke« (*angl. Self-care portal*). V tem primeru se

lahko pripravljena CRM rešitev uporabi kot osnovni gradnik »Portala za stranke«, saj vsebuje vse pomembne podatke.

Spremembe bodo prisotne tudi na področju digitalizacije, saj se porast uporabe mobilnih naprav in socialnih omrežij iz leta v leto povečuje. Stranke se pogosteje zadržujejo na spletu, opravljajo poizvedbe in nakupe, zato je prihodnost programskih rešitev v spremljanju in prepoznavanju prodajnih priložnosti tudi na družbenih omrežjih. (31, 32)

5 ZAKLJUČEK

Navezujoč se na potrjene prioritete in usmeritve Skupine Generali v prihodnjih letih, se bo uporaba CRM koncepta v poslovanju krepila. Osnovni gradnik je seveda pričetek in sprejem nove poslovne kulture kot novega načina dela. Ta korak je možno doseči skozi organizacijo izobraževanj za področne vodje, zastopnike, mentorje in pomožne zavarovalne zastopnike. Pomemben je tudi vidik »vzgajanja« na novo zaposlenih delavcev skozi naravno ali pospešeno fluktuacijo, tako da se s sistemom spoznajo že na samem začetku ter ga sprejmejo kot standardni način dela – govorimo o vzgajanju nove generacije človeških virov v prodaji. Neizogibno bo tudi povezovanje in vključevanje zalednih oddelkov oz. režije v sistem CRM, vključevanje podpore prodaji ter konsolidacija ali migracija programske rešitve, ki je trenutno na voljo klicnemu centru zavarovalnice. Trenutno se znotraj Skupine Generali v drugih državah že kaže potreba po vključevanju pravnih oseb v CRM. Poleg prisotnosti v prodajnih kanalih, kjer nastopajo zastopniki v razmerju do fizičnih oseb (*angl. Retail*), se pripravljajo določene rešitve tudi za segment, kjer nastopa zavarovalni posrednik kot pravna oseba v razmerju do druge pravne osebe – podjetij. To področje predstavljajo korporativna in komercialna zavarovanja (*angl. Corporate & commercial insurance*). V primeru upoštevanja celotne filozofije, vseh možnosti, ki jih predstavlja CRM orodje, ne glede na vrsto ponudnika, velja, da lahko vsako podjetje z uporabo obravnavanega pristopa bistveno vpliva na doseganje poslovnih rezultatov in s tem tudi izstopi iz povprečja vsakodnevne ponudbe trga.

Učinkovitost trenutnega sistema je zadovoljiva in predstavlja dobro podporo prodaji. Z minimalnimi dodelavami lahko dosežemo t. i. »idealno stanje«. Področje marketinga v večji meri trenutno še ni podprto v CRM, saj manjkajo določeni elementi za učinkovito in proaktivno prodajo in oskrbo strank. Diskusije na ravni Skupine Generali in primerjave različnih sistemov držav s strani CEE regije govorijo v prid sistemu, ki smo ga razvili in uvedli v praksi in se je kot takšen izkazal za pravo smer pri doseganju strategije. V prihodnje bo tako velik poudarek nadgradnje obstoječe CRM rešitve potekal v smeri analitike, pretvorbe in kakovosti kontaktov ter povezovanja z digitalnimi kanali in

individualnim pristopom. Učinkovitost sistema izkazuje več kot dobra izhodišča za razširitev CRM sistema na preostala področja ter nadaljnjo optimizacijo z vidika že zagotovljenega »359°« pregleda nad podatki, uporabno standardnih CRM modulov za distribucijo strank in aktivnosti. Naslednja stopnja razvoja in doseganja dodatne učinkovitosti sistema predstavlja revizijo aktualnega doseganja strategije in pripravo dolgoročnih smernic, skozi katere se bodo odražale tudi opravljene identifikacije prioritet, ki so posledica opravljene analize.

6 LITERATURNI VIRI

1. LYLE, B. *Business2community: a brief history of customer relationship management* [dostopno na daljavo]. Business 2 community [citirano 15. 1. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.business2community.com/business-innovation/brief-history-customer-relationship-management-01245936>>.
2. *Gartner says customer relationship management software market grew 13.3 percent* [dostopno na daljavo] Gartner press release [citirano 4. 2. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.gartner.com/newsroom/id/3056118>>.
3. *Why 63% of CRM's fail & how to beat the statistic* [dostopno na daljavo]. OnTarget™ Turning gears [citirano 7. 2. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.ontargetagency.com/news/turning-gears-why-63-of-crms-fail-how-to-beat-the-statistic>>.
4. GREENBERG, P. *CRM at the speed of light*. 4th edition. New York; New York City: The McGraw Hill, 2009, str. 473–493.
5. *O marketinških analizah* [dostopno na daljavo]. EyeTracking, Marketinške analize [citirano 10. 1. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://eyetracking.si/o-marketinskih-analizah>>.
6. *Izberite prave stranke za vašo ponudbo* [dostopno na daljavo]. Valicon, Prave stranke [citirano 15. 10. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://analitika.valicon.net/sl/analiza-in-obdelava-podatkov/ibmspssdirectmarketing>>.
7. *Data mining - what it is and why it matters* [dostopno na daljavo]. SAS Data mining [citirano 10. 1. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <http://www.sas.com/en_us/insights/analytics/data-mining.html>.
8. LIPOVŠEK, L. *Generiranje novih leadov* [dostopno na daljavo]. Madwise.si [citirano 16. 12. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://madwise.si/digitalni-marketing-organizator-zadnje-cetrtnine-leta>>.

9. PALČIČ, S. *7 sestavin uspešne lead generation kampanje* [dostopno na daljavo]. [citirano 15. 10. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://madwise.si/6-sestavlin-lead-generation-kampanje>>.
10. *10 najpogostejših napak pri generiranju leadov na spletu* [dostopno na daljavo]. Madwise [citirano 3. 11. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://madwise.si/10-najpogostejsh-napak-pri-generiranju-leadov-na-spletu>>.
11. CHIPMAN, S. *CRM switch blog: how to choose a CRM system* [dostopno na daljavo]. CRM switch [citirano 16. 12. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <<https://www.crmswitch.com/buying-crm/choosing-crm-system>>.
12. ALISON, D. *The top five factors when choosing a CRM solution* [dostopno na daljavo]. CRM search : the authority on software selection [citirano 6. 2. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.crmsearch.com/crm-selection-top-factors.php>>.
13. LUND, J. *Choosing a CRM vendor* [dostopno na daljavo]. Super Office Blog [citirano 17. 12. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.superoffice.com/blog/choosing-a-crm-vendor>>.
14. MEDVED, T. *Kaj je treba vedeti, da CRM ne bo le še en program več?* [dostopno na daljavo] Intrix blog [citirano 17. 12. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.intrix.si/blog/kaj-je-treba-vedeti-da-crm-ne-bo-le-se-en-program-vec>>.
15. *At a glance* [dostopno na daljavo]. Generali Group corporate information [citirano 24. 1. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.generali.com/who-we-are/at-a-glance.html>>.
16. *Assicurazioni Generali corporate information and ranking* [dostopno na daljavo]. Fortune Global 500 [citirano 7. 2. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://fortune.com/global500/assicurazioni-general-48>>.
17. *Statistični zavarovalniški bilten 2015* [dostopno na daljavo]. SZZ, Slovensko zavarovalno združenje [citirano 7. 2. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2015/06/Statisticni-zavarovalniski-bilten-2015.pdf>>.

18. *Letno poročilo 2014* [dostopno na daljavo]. GENERALI, d. d. [citirano 24. 1. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.generalisi.si/o-podjetju/predstavitev-podjetja/letna-porocila.html>>.
19. *Customer engagement through CRM systems* [dostopno na daljavo]. Microsoft Corporation [citirano 6. 2. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<https://www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm.aspx>>.
20. *Is your business set up for success?* [dostopno na daljavo]. Dynamics University, CRM and employee adoption [citirano 17. 12. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <https://community.dynamics.com/crm/b/dynamics_universitycrm/archive/2014/12/05/crm-and-employee-adoption-is-your-business-set-up-for-success>.
21. *Do strategije podjetja s SWOT analizo* [dostopno na daljavo]. Zavod mladi podjetnik [citirano 9. 2. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/do-strategije-podjetja-s-swot-analizo>>.
22. *Lead scoring: za srečnega kupca in prodajalca* [dostopno na daljavo]. Madwise [citirano 15. 12. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://bit.ly/1T4TsMv>>.
23. *The gap between sales and marketing* [dostopno na daljavo]. ClickDimensions LLC [citirano 7. 2. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://clickdimensions.com/features>>.
24. HOROWITZ, L. *360-degree customer view* [dostopno na daljavo]. Salesforce [citirano 16. 12. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://searchsalesforce.techtarget.com/definition/360-degree-customer-view>>.
25. DIAMOND, S., LACY, K. in FERRARA, J. *Keeping up with evolving technology*. V *Social CRM for dummies*. New Jersey ; Hoboken: Social Media, 2012, str. 271–279.
26. WHITING, G. in REYES, B. *Understanding and improving CLV through insurance analytics* [dostopno na daljavo]. Analytics for insurance [citirano 27. 1. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.analytics-for-insurance.com/usa/docs/content-customer-lifetime-value.pdf>>.

27. *Marketing automation* [dostopno na daljavo]. Marketo [citirano 27. 1. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<https://www.marketo.com/marketing-automation>>.
28. Next – best – action marketing : a customer - centric approach. *CRM Magazine* [dostopno na daljavo]. May 2012, vol. 16, no. 5 [citirano 27. 1. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://www.pega.com/system/files/resources/Next-Best-Action-CRM-Mag-Best-Practices-May-2012.pdf>>.
29. PATEL, N. in PURI, R. *The definitive guide to marketing automation* [dostopno na daljavo]. Quicksprout [citirano 27. 1. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<https://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-marketing-automation-chapter-1>>.
30. *Systems, applications and products - route optimization* [dostopno na daljavo]. Sap [citirano 16. 12. 2015]. Dostopno na svetovnem spletu: <http://help.sap.com/saphelp_crm700_ehp01/helpdata/en/46/197c1fbf815873e1000000a11466f/content.htm>.
31. *Social media appearance and activity* [dostopno na daljavo]. WoodenArk [citirano 30. 1. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://woodenark.com/online-presence-consulting>>.
32. *The complete social solution for financial services* [dostopno na daljavo]. Hearsay Social [citirano 30. 1. 2016]. Dostopno na svetovnem spletu: <<http://hearsaysocial.com/product/hearsay-social>>.