

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Juhtimise ja turunduse instituut
Majandusprotsesside juhtimise ja infosüsteemide lektoraat

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Nr 118

Toomas Lukk

**ETTEVÕTTE ÄRIPROTSESSIDE EFEKTIIVSUSE
TÕSTMINE KLIENDISUHETE HALDUSE LAHENDUSE
JUURUTAMISE ABIL**

Juhendaja: lektor Vambola Leping

Tartu 2005

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. ETTEVÕTTE ÄRIPROTSSESSIDE EFEKTIIVISTAMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Äriprotsesside olemus, kujundamine ja hindamine	7
1.1.1. Äriprotsessi defineerimine	7
1.1.2. Äriprotsesside ümberkujundamise vajadus ja tavad	9
1.1.3. Äriprotsesside efektiivsuse hindamise alused.....	12
1.2. Kliendisuhete halduse põhimõtted ettevõtte äriprotsesside kujundajana	18
1.2.1. Kliendisuhete halduse defineerimine	18
1.2.2. Kliendisuhete halduse põhimõtete juurutamise mõju ettevõtte äriprotsessidele.....	25
1.2.3. CRM lahenduse juurutamise mudelid	29
1.3. Infotehnoloogia roll äriprotsesside kujundamisel ja efektiivistamisel.....	31
1.3.1. Infotehnoloogia roll CRM lahenduses.....	31
1.3.2. Kliendisuhete halduse IT vahendid efektiivsuse tõstmiseks.....	34
2. ÄRIPROTSSESSIDE EFEKTIIVSUSE TÕSTMINE CRM LAHENDUSE ABIL EESTI KASUTAJATE HINNANGUL	40
2.1. Uuringu lähtealused ja andmed.....	40
2.2. Äriprotsesside ümberkujundamise eesmärgid ja vajadused	43
2.3. CRM juurutuse oodatav mõju äriprotsesside efektiivsusele.....	49
2.4. Tegelik efektiivsuse muutus	61
2.5. Järelduste toomine.....	63
Kokkuvõte	66
Viidatud allikad	69
Lisad.....	74
Lisa 1. Intervjuu plaan	74
Lisa 2. Kasutajatele saadetud küsitlus	75

Summary	77
---------------	----

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuv majanduskeskkonnas ning tugeva konkurentsi tingimustes on ettevõtetele oluline, et kogu organisatsioon töötaks tõhusalt ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel. Tõrgeteta kiire ja kvaliteetne töö on kõikide ettevõtete jaoks soovitud abinõu, mis aitab eesmärke ellu viia. Soov organisatsioone paremini ja efektiivsemalt toimima panna oli lähteks uue ettevõttemajandusteaduse kontseptsiooni – äriprotsesside juhtimine – sünnile. Selle kontseptsiooni aluseks on lähtekoht, et organisatsioon töö ei koosne mitte üksikutest funktsioonidest, vaid äriprotsessidest, mis seovad erinevaid funktsioone ja inimesi kindlaks määratud eesmärgi nimel. Kui aga ettevõtte tulemused on kehvad, siis võivad selle põhjuseks olla madala kvaliteediga äriprotsessid, mille kulgemine on aeglane, mis loovad palju kulusid ning on vigaderohked.

Organisatsiooni toimimise parandamiseks ning efektiivsuse tõstmiseks on vajalik senised äriprotsessid üle vaadata, hinnata nende toimimist ja leida kohad, mis takistavad tööd. Seejärel tuleb analüüsida nende parandamise võimalikkust ja tasuvust ning võtta kasutusele meetmed ümberkujundamise läbi viimiseks. Ümberkujundamisel peab arvestama äriprotsesside kõiki osapooli, nii organisatsioonisiseseid kui –väliseid.

On oluline, et äriprotsesside ümberkujundamisel oleksid kindlad lähtealused. Üheks võimalikuks lähtekohaks on juurutada organisatsioonis kliendisuhete halduse (CRM) põhimõtted ja infotehnoloogiline lahendus. Kliendisuhete halduse põhiprintsiipideks on lojaalse ja kasuliku kliendisuhete tekitamine ja hoidmine ning kliendi eluea väärtuse suurendamine. Märgatavalt hakati selle kontseptsiooni ellurakendamisele tähelepanu pöörama 1990-ndate aastate keskel, mil infotehnoloogia areng muutis võimalikuks teha klientidega seotud andmete analüüs kiireks ja põhjalikuks ning nende andmete alusel paremaid kliendiga suhtlemise strateegiaid välja töötada. Tänapäeval on CRM maailmas üks olulisemaid ärikonsultatsiooni ja majandustarkvara valdkondi. Ka Eestis on viimastel aastatel hakanud pakutama CRM lahendusi.

Nii äriprotsesside juhtimine kui ka kliendisuhete haldus on väga aktuaalsed teemad ning on samas ka üksteisega üsna seotud – CRMi juurutamine nõuab äriprotsesside ümberkujundamist ning äriprotsesside ümberkujundamine peaks aitama kaasa kliendi suhte paranemisele. Kuigi seda seost on vähesel määral kirjanduses mainitud, ei ole käesoleva töö autor leidnud sel alal põhjalikumalt uurimust, mis käsitleks sügavamalt, milliseid äriprotsesse ja kuidas CRMi kasutuselevõtt mõjutab. Samas on selliste seoste teadmine oluline, kui ettevõtte soovib oma CRM lahendust juurutada. Tihtipeale on ettevõtete ressursid liiga piiratud, et korraga töökorralduses suuri muudatusi ellu viia ning muutused äriprotsessides tuleb ette võtta järk-järgult. CRM juurutamise ning ettevõtte protsesside omavaheliste seoste teadmine aitab lähtuvalt juurutuse ulatusest määrata ära realistlikud eesmärgid saadavast efektiivsuse tõusust.

Käesoleva töö eesmärgiks on näidata, et milliste äriprotsesside juures ja kuidas aitab CRM lahendus ettevõttes äriprotsesside efektiivsust parandada. Eesmärgi täideviimiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- uurida äriprotsesside efektiivistamise lähtealuseid ning leida teoreetilised seosed CRM lahenduse juurutamisega
- tuua välja millistest komponentidest koosneb CRM lahenduse mõju äriprotsessidele
- uurida Eesti CRMi kasutajate hinnangul võimalusi ja tegelikke saavutusi äriprotsesside efektiivistamisel erinevate äriprotsesside lõikes

Käesolev töö on oma ülesehituselt jagatud kaheks peatükiks. Töö esimene peatükk keskendub teaduskirjanduses ära toodud äriprotsesside efektiivsuse tõstmise üldistele põhimõtetele ning efektiivsuse mõõdetele. Selle käigus vaadatakse lähemalt ka seda, kuidas ja millal kliendisuhete halduse juurutamine ettevõttes äriprotsesse mõjutab. Tuuakse välja millistest märksõnadest peab lähtuma, et CRM juurutamine oleks edukas ning millist kasu ettevõtte sellest saab. Eraldi käsitletakse CRMi infotehnoloogilise osa ja põhimõtete osa mõju äriprotsessidele.

Töö teine peatükk keskendub CRM kasutajate hinnangule efektiivsuse tõusmise võimalikkuse kohta. Kuna autori kolme aasta tööpraktika on suures osas seotud CRM lahenduse juurutuseelse tööga, siis püütakse käesolevas töös välja tuua seda, milliseid äriprotsesse kliendisuhete halduse lahendus mõjutab ja millist kasu võib taoline juurutusprojekt ettevõttele anda ja millest saadav efektiivsuse tõus sõltub. Lähteandmeteks uuringus on autori 3 aasta tööpraktika käigus kogunenud

intervjueeritud kasutajate soovid ja hinnangud ning nende põhjal tehtud analüüs. Lisaks küsitles autor kasutajaid peale CRMi juurutamist. Siiski tuli esialgsest soovist kasutada juurutusjärgseid hinnanguid loobuda, sest küsitlusele saabunud vastuste arv osutus liiga väikseks. Statistilise analüüsi tegemiseks tuli teetõttu tegelike näitajate asemel kasutada hinnanguid, mis ei lubanud kasutada regressioonanalüüsi meetodeid, aga annab siiski ülevaate efektiivsuse tekkimise kohtadest.

1. ETTEVÖTTE ÄRIPROTSSESSIDE EFEKTIIVISTAMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Äriprotsesside olemus, kujundamine ja hindamine

1.1.1. Äriprotsessi defineerimine

Äriprotsessid (*business processes*) on ettevõttes alati olemas olnud, kuid nende defineerimisele ning hindamisele ei pööratud olulist tähelepanu enne 1990-ndate aastate algust, mil ilmus Hammeri ja Champy esimene käsitus selle valdkonna kohta. (Terziovski et al 2003: 36) Selles väitsid nad, et tänapäeva ettevõtete efektiivsusprobleemid seisnevad vähe kvaliteetsetes äriprotsessides. Need on selliseks kujunenud seetõttu, et organisatsioonides on tähelepanu pööratud pigem üksikutele funktsioonidele või ülesannetele, selle asemel, et pöörata tähelepanu protsessidele, mis on tegelikult tulude ja kulude põhjustajaks. Samaaegselt Hammerile ja Champyle tõstatas äriprotsessidele tähelepanu pööramise probleemi Davenport ning sellega pandi alus äriprotsesside juhtimisele (*business process management*) kui distsipliinile, mis uurib ja hindab ettevõtte äriprotsesse (Melchert et al 2004).

Hammer ja Champy defineerisid äriprotsessi kui “tegevuste kogumit, mis omavad mingid sisendit ja annavad väljundi, mis annab kliendile väärtust.” (Hammer 1993: 35) Davenporti definitsioonis järgi on “äriprotsess töötegevuste eriline järjestus, millel on algus ja lõpp ning selgelt määratletud sisend ja väljund.” (Davenport 1993: 5). Mõnel juhul on hoidutud äriprotsessile konkreetse definitsiooni andmisest ning piirdutud lihtsalt äriprotsessi iseloomustavate tunnuste välja toomisega. Näiteks Martyn Ould (Lindsay et al 2003: 1016) tõi äriprotsessi juures välja järgmised tunnused:

- äriprotsess koosneb eesmärgipärastest tegevustest
- tegevused viiakse läbi kollektiivselt
- hõlmab tihti erinevaid funktsionaalseid üksusi
- saab alguse ettevõttevälistest isikutest või klientidest

Ühtset kokkulepet äriprotsessi definitsioonis ei ole. Ilmselt tuleneb see sellest, et äriprotsessidest aru saamine on aja jooksul tunduvalt muutunud. Traditsiooniliselt on äriprotsesse vaadeldud liiga mehhanistlikust vaatenurgast, mitte mõistes selle tegelikku olemust. Industrialiseerimise algusest saadik on äriprotsessi mõistetud kui tegevuste jada, mis teeb sisendist väljundi. Sellest lähtuvalt püüti äriprotsesse tükeldada ning etappe standardiseerida. Oma mõju avaldas ka taylorism, juhtimisteaduse pioneeri Taylori nägemus, et efektiivsus sõltub operatsiooni võimalikuks täpselt osadeks jaotamisest ning nende osade jõudluse lihvimisest. Davenporti definitsioon, mis iseenesest on täpsemalt formuleeritum, omab just sellist liigse mehhanistliku puudust. (Ibid: 1018)

Selline lähenemine on siiski sobilik pigem tootmisprotsessile kui äriprotsessile. Esiteks ei saa inimest vaadelda kui masinavärgi osa ja teiseks on äriprotsessi eesmärk luua väärtust kliendile ning selle kaudu ettevõttele, mitte luua lihtsalt sisendist väljundit. Inimestega seotud protsessid on ka mittelineaarsed. Seda tuleb arvestada äriprotsesside modelleerimisel ja hindamisel. (Ibid:1015).

Samas on eelpool toodud definitsioonide või tunnuste järgi raske eristada äriprotsessi tootmisprotsessist, kuigi tootmisprotsessi ei tooda kunagi välja ühe äriprotsessina. Käesolevas töös lähtutakse järgnevast äriprotsessi definitsioonist, milles soovitakse kokku võtta eelnevalt käsitletud äriprotsesside iseloomulikud tunnused: *äriprotsess on piiritletud alguse ja lõpuga eesmärgistatud tegevuste loogiline järjestus, mis on mittetootmisliku iseloomuga ja on seotud kliendile väärtuse loomisega.*

Oluline on välja tuua ka see, mida tähendab väärtus kliendi jaoks (*value for customer*). Seda temaatikat on põhjalikult käsitletud Woodall. Tema järgi koosneb väärtus kliendi jaoks mitmetest komponentidest, mis avalduvad müügi ja suhte käigus ning millele avaldavad mõju varasemad kogemused. Väärtust tajub klient saadava kasu (*benefits*) ja tehtava ohvri (*sacrifice*) vahenda. Kasu pakuvad toote/teenuse omadused ning see võib olla rahaline, mugavuslik, emotsionaalne jne. Ohver sisaldab endas nii tehtud rahalisi kui mitterahalisi (aeg, inimenergia, psühholoogiline jne) kulusid. Väärtuse komponentideks on:

- Turundusväärtus: kasu, mida klient ootab saavat lähtuvalt turunduse argumentidest
- Netoväärtus: kasu ja ohvrite vahe, mida klient ootab saavat enne ostmist
- Ratsionaalne väärtus: kui palju on klient nõus rohkem või vähem nõus kulutama kui

tal on valida kasu alternatiivide seast

- Müügiväärtus: kasu, mida klient hindab saavat hinnast
- Tuletatud väärtus: kasu, mida klient tunneb saavat peale toote/teenuse ostmist

Kokkuvõtlikult defineerib Woodall väärtust kliendi jaoks järgnevalt (autori lühendus): „Väärtus kliendi jaoks on organisatsiooni pakkumisest tulenev isiklik eeliste tajumine, mis võib tuleneda ohvri vähenemisest, kasu olemasolust, ohvri ja kasu kombinatsiooni resultaatid.“ (Woodall 2003: 21).

Äriprotsess iseenesest peab sisaldama kõiki tegevusi, mis on vajalikud protsessi läbimiseks. Samal ajal on mõnikord võimalik neid tegevusi omakorda käsitleda omaette protsessidena. Melao järgi (Melao et al 2000: 108) jagunevad äriprotsessid järgmiselt:

- Põhiprotsessid (*core process*) sisaldavad tegevusi välise kliendi jaoks
- Tugi protsessid (*support process*) aitavad kaasa põhiprotsesside realiseerimisele
- Juhtimisprotsessid (*management process*) sisaldavad organisatsiooni kujundamise, kontrollimise ja laiendamise tegevusi. Juhtimisprotsessid korraldavad nii põhiprotsesside kui tugiprotsesside tööd

Liigitamise kriteeriumiks on peamiselt see, kelle jaoks äriprotsess väärtust annab. See käsitlus võetakse aluseks ka töö järgnevates osades.

1.1.2. Äriprotsesside ümberkujundamise vajadus ja tavad

Kuna äriprotsesse saab vaadelda ettevõtete kulu ja tulu tekkimise kohtadena, siis on oluline pöörata tähelepanu nende efektiivsusele või jõudlusele (*business process performance*). Hammer ja Champy seisukoha järgi on tänapäeva ettevõtte efektiivsemaks muutmise ainsaks lahenduseks äriprotsesside tehniline ümberkujundamine (*BPR, business process reengineering*). Nende kriitika kohaselt on ettevõtete traditsiooniliselt välja kujunenud keskkond ebaefektiivne ning selle tavad ja reeglid hakkavad takistama ettevõtte tegevust muutavas ettevõtluskeskkonnas. Kui ettevõtte tegevus on suunatud pigem üksikutele ülesannetele, sellea asemel et olla protsessidest koosnev tervik, tekib olukord, kus protsessiga seotud kulud jäävad tähelepanuta ning kontrollimata.

BPRi defineerivad Hammer ja Champy kui äriprotsesside fundamentaalset ja radikaalset

ümberkujundamist, et tunduvalt parandada jõudluse näitajaid ning ettevõtte tulemust. (Hammer et al 1993: 32) Ligus hinnangul (Terziovski järgi) võimaldab BPR erinevate ettevõtete puhul keskmiselt “müügikulude vähenemist 30-35% võrra, 75-80% võrra väiksemat kohaletoimetamise aega, varude vähenemist 60-80% võrra, kvaliteedikulude vähenemist 65-70% võrra ning prognoosimatut, kuid tunduvalt turuosa kasvu.” (Terziovski et al 2003: 36). Cummingsi hinnangul on peamiseks BPRi efektiks tunduv protsesside kiirendamine ning kvaliteedi tõus. Paraneb ka klientide teenindus, kuid mõju tulude kasvule on väike. (Cummings 2003: 27). Neid hinnanguid kokku pannes võib öelda, et äriprotsesside ümberkujundamisest saab kasu nii organisatsioon (aja- ja rahaliste kulude vähenemine) kui ka ettevõttevälised osapooled (ajakulu vähenemine, kvaliteedi kasv).

Kuigi BPR kontseptsioon on juba kümneaastane ei ole selle ellu rakendamine kuni viimase ajani väga õnnestunud. Juba mõned aastad peale kontseptsiooni tutvustamist väitsid Holland ja Kumar oma analüüsis, et tervelt 60-80% tehnilistest ümberkujundamistest ebaõnnestub (Holland et al 1995: 80), Biazzo soovitas aga BPRi kui sellist mitte kunagi rakendada (Biazzo 1998: 1001). Ilmselt on põhjus selles, et kontseptsiooni algusaastatel puudusid väljatöötatud meetodid äriprotsesside ümberkujundamise projektide läbiviimiseks. Meetodite puudumist tõdesid Terziovski järgi ka Hammer ja Champy ise. Pidades olulisemaks teoreetilist põhjendust ei pakkunud nad kahjuks välja ühtegi praktilist lahendust. (Terziovski et al 2003: 36)

Viimastel aastatel tehtud uuringud siiski näitavad, et oodatav kasu BPRist ning saadav kasu BPRist on tõusnud. BPR projektidega ja organisatsioonide muutmisega tegeleva organisatsiooni Prosci Researchi poolt 2002. aastal 327 ettevõtte seas läbi viidud uuringute tulemused näitasid, et 73% neist hindasid BPR projekti eesmärgid saavutatuks või isegi ületatuks. (Prosci 2004)

Äriprotsesside edukas ümberkujundamine ei ole paljudel juhtudel õnnestunud, sest seda on tehtud olulisi põhimõtteid osaliselt või valesti rakendades. Erinevate autorite käsitluses on edukuse tingimused olnud suures osas kattuvad. Järgnevalt tuuakse ära kokkuvõttev loetelu nendest tingimustest, mis aitavad tagada ümberkujundamise projektile seatud eesmärkide saavutamise (Davenport et al 1994: 124, Prosci 2004, Terziowski et al 2003: 37-38):

- Tuleb silmas pidada strateegilisi eesmärgi ja visiooni

- Tippjuhtide tugev toetus äriprotsesside ümberkujundamisele suurendab edukuse võimalust. Nad peavad osalema projektis algusest peale, et kõik mõistaksid nende eesmäärke
- Samas ei tohi lähtuda ainult top-down (äriprotsesside kujundamine ülevalt alla) printsiibist, sest paljud inimesed ei soovi töötada protsessi järgi, mis on ülevalt poolt või kellegi teise kujundatud. Kasulik on kaasata iga taseme esindajaid
- Oluline on põhjalik planeerimine, mille käigus pannakse paika üldised põhimõtted ja eesmärgid
- Meeskonna pühendumine muutmisprotsessile
- Infotehnoloogia kaasamine protsesside ümberkujundamisele, kuid mitte äriprotsesside ehitamine infotehnoloogia ümber
- Fookus kliendil ja väärtuse loomisel kliendile (kiirem ja kvaliteetsem tulemus kliendile)
- Pidev varasemast õppimine

Enamik autoreid on loobunud kontseptsiooni esimeste aastate jooksul domineerinud põhimõttest, et BPR peab rangelt hõlmama kogu ettevõtet ning äriprotsessid tuleb luua nullist. On leitud, et ei ole täielikult ühtset mudelit kõigile ettevõtetele. Juba 1995. aastal leiti, et äriprotsessi muutmise konsultandid on üldise lähenemise asemel olnud pigem paindlikud ja ettevõtete vajaduste spetsiifilised. (Stoddard et al 1995: 83).

BPRi kontseptsiooni rajajaid Davenport ja Stoddard leidsid samuti, et praktikas radikaalseid uuendusi ei tehta ning see polegi alati vajalik. Muutuste ulatus on vaid nii suur kui on majanduslikult otstarbekas. Otsustatud muutused võib ettevõttes juurutada näiteks järk-järgult. Tihti on ettevõtetele kasulik pigem ette võtta üks oluline valdkond, mille käigus äriprotsesse uuendatakse (Davenport et al 1994: 122). Melao uurimus äriprotsesside ümberkujundamise paradigma muutumise kohta tõi välja, et liiga radikaalne lähenemine ei ole toonud edu. Pigem on oluline teadmiste kogunedes süstemaatiliselt ning äriprotsesside juhtimise käigus järk-järgult protsesse parendada (Melao 2000: 109). Ka käesolevas töös lähtutakse sellest, et BPR ei pea hõlmama kogu ettevõtet ning keskendutakse ühe äriprotsesside osa ümberkujundamisele ja sellest tuleneva efektiivsuse hindamisele.

Et äriprotsesside ümberkujundamine õnnestuks on kasulik seda teha mingi mudeli

alusel. Nisseni käsitluse järgi peaks see sisaldama järgmiseid samme: (Nissen et al 1998: 511)

- Protsessi identifitseerimine
- Protsessi modelleerimine – protsessi struktuuri kirjeldamine, toimub tänapäeval enamasti graafilisel kujul, kasutades arvuti abi
- Protsessi mõõtmine – pannakse paika näitajad, mida soovitakse mõõta ning hinnatakse nende väärtusi, näiteks protsessi ajaline pikkus, etappide arv, inimeste arv, protsessi kasutajarollide arv, kas ja kui palju esineb protsessi tsükleid, kas ja kui palju esineb protsessi paralleelseid kohti
- Probleemide diagnoosimine – näiteks võivad probleeme põhjustada bürokraatia, tsentraliseeritus, IT infrastruktuuri probleemid ja andmete hajusus. Diagnoosimisel aitab kaasa protsesside simulatsioon tarkvara abil.
- Panna paika muutus – näiteks töövoo ümberkujundamine, organisatsiooni ümberkujundamine, infotehnoloogiliste vahendite ümberkujundamine, organisatsiooni kultuuri ümberkujundamine
- Alternatiivide loomine ja hindamine

See mudel on küllalt universaalne ja sobib kasutamiseks nii terve organisatsiooni kui ka valitud alamosa protsesside ümberkujundamiseks. Samal ajal peab silmas pidama, et mudel iseenesest ei tööta, kui ei juhinduta varemtoodud tingimistest, sest mudel pakub välja vaid tegevuste järjekorra. Soovitav ei ole äriprotsesside ümberkujundamine *per se*, vaid siiski efektiivsuse paranemine. Järgnevas alapeatükis vaadeldaksegi lähemalt, kuidas efektiivsuse paranemiseni jõuda ja kuidas seda hinnata.

1.1.3. Äriprotsesside efektiivsuse hindamise alused

Äriprotsesside ümberkujundamise eesmärgiks on efektiivsuse suurendamine – nii üksiku äriprotsessi kui sellest tulenevalt organisatsiooni üldise efektiivsuse suurendamine. Seda nimetatakse ka protsesside jõudluse juhtimiseks (*process performance management*) (Melchert 2004).

Äriprotsesside ümberkujundamise mõjude esmakäsitlejaks on Nisseni järgi Davenport, kes tõi välja “automatiseerimise”, “informatsioonilise”, “analüütilise” ning “intellektuaalse” mõju. Nisseni käsitlus üldistab need kaheks efektiivsuse suurendamise komponendiks: automatiseerimise efekt (*automation effect*) ja teadmuse efekt (*knowledge*

effect), mis ühendab endast kolme viimast Davenporti välja toodud efekti. (Nissen et al 1998: 520)

Automatiseerimisefekti all mõistetakse protsessi efektiivsuse suurenemist selle arvel, et vähendatakse käsitsitöö hulka äriprotsessi sooritamisel. Selle peamiseks võimaldajaks peetakse infotehnoloogiat, mis peab asendama inimeste tööd nendes kohtades, kus on tegemist mahukate andmete töötlemise ja edastamisega. Automatiseerimiseefekt esineb siis, kui protsesside ümberkujunduse raames analüüsitakse hoolikalt neid samme, kus on automatiseerimine võimalik ning töötatakse välja nõuded IT infrastruktuurile, mis lubavad need ellu viia. Samal ajal tuleb tähelepanu pöörata sellele, et IT infrastruktuuri hooldusele lisanduvad kulud ei ületaks automatiseerimisest saadavat kasu.

Automatiseerimisefekti tulemusel paraneb efektiivsus järgmistes aspektides:

- Aeg – saab vähendada operatsiooni ajakulu. Näiteks võib äriprotsess nõuda situatsiooni hindamiseks statistilist analüüsi ja trendide väljatoomist, mis on käsitsi tehes töömahukas ja ajakulukas, kuid IT lahenduse abil saadakse vastus kätte sekunditega.
- Kulud – kulude vähenemise peamiseks põhjuseks on inimtöö ajakulu vähendamine
- Kvaliteet – vähendada inimliku eksimise võimalusi protsessi käigus (näiteks andmetöötluses)

Teadmusefekti all mõistetakse protsessi efektiivsuse suurenemist selle arvel, et protsessis kasutatav, loodav ja edastatav informatsioon on mõistetavam, asjakohasem ning paremini kättesaadav. Äriprotsessi ümberkujundamise analüüsi käigus tuleb tähelepanu pöörata informatsioonile, mida protsessis osalejad kasutavad ning kasutada soovivad. Tihti peale on vajalik kasutatav info ümber struktureerida ning disainida info edastamise ja kasutamise jaoks uued vormid. Info struktuuri analüüsile peab lisanduma info liikumise analüüs, et vajadusel ümber kujundada kanalid. Selge arusaamine protsessi kulgemisest aitab ka protsessis osalejal kergemini olukorras orienteeruda.

Teadmuseefekt võimaldab tõsta efektiivsust järgmistes aspektides

- Aeg – kuigi informatsioonikogus võib olla uuendatud protsessi käigus suurem, on see kasutajale täpsem ning seetõttu väheneb selle mõistmiseks ja kasutamiseks kuluv aeg
- Kvaliteet - parem informatsioon võimaldab olukorda täpsemini analüüsida, selle

tulemuseks on kvaliteetsemad otsused. Kvaliteeti aitab tõsta kasutajate väljaõpe protsesside ning nendes kasutatavate vahendite mõistmiseks ning abimaterjalide kättesaadavus.

- Kulud – parem informatsioon aitab teha paremaid otsuseid, mis võivad aidata hoida kulusid kontrolli all.

Äriprotsesside efektiivsuse hindamiseks on vajalik paika panna parameetrid, mis omavad mõõdetavat väärtust ja millele on võimalik seada uued eesmärgid. Üldiselt grupeeritakse need parameetrid kolme peamisse rühma (Prosci 2004b, Id Scheer 2004):

- aeg
- kulud
- kvaliteet

Protsessi aja all mõistetakse äriprotsessi sooritamise aega, alates algusest kuni määratletud lõpptulemuse saavutamiseni. Protsessil võib olla lõpptulemusi mitu ning seetõttu on kasulik mõõta protsessi sooritamise kiirust nii üldiselt kui ka erinevate tulemuste lõikes. Näiteks kliendile müügipakkumise tegemise protsessil on kaks lõpptulemust – kliendi eitav ja kliendi jaatav vastus. Eitava vastuse korral on protsessi soorituse aeg enamasti väiksem, seega võib suure mittesoovitava tulemusega lõppevate protsesside korral tekkida mulje suurest jõudluses, kuna ajavahemikus on lõpetatud protsesside arv suur.

Protsessi aja vähenemiseks on võimalik ette võtta järgmiseid abinõusid:

- varustada protsessil osalejaid vahenditega, mis aitavad aega kokku hoida. Nendeks vahenditeks võivad olla täpsemad teadmised protsessi olemuse kohta, paremate reeglite kasutuselevõtt, uute ja kiiremate andmevahetuskanalite kasutuselevõtt, ajajuhtimistarkvara rakendamine
- analüüsida, ega protsessis pole tegevusi, mis on ajalooliselt välja kujunenud, kuid iseloomult üleliigsed ja mida oleks võimalik eemaldada
- rakendada protsessi erinevates faasides neid inimesi, kes nendes faasides kõige kompetentsemad

Protsessi kulude all mõistetakse rahalisse väärtusesse ümber arvatavaid kulusid, mis tekivad ühe soorituse jooksul. Eelkõige on mõttekas kuludesse kanda otseseid kulusid. Kulude leidmise meetodiks soovitatakse kasutada tegevuspõhist kuluarvestust (ABC,

activity based costing). (Kettinger et al 1997: 65). Meetodi põhimõtteks on kulud jagada tegevuste peale. ABC rakendamine äriprotsessi kulude hindamisel nõuab, et kulukohtadeks äriprotsessis on tegevused äriprotsessides.

Äriprotsessi käigus loodavataks kuludeks võivad olla:

- ressursikulud – iga äriprotsess on seotud organisatsiooni inimestega, kes kasutavad oma tööaega eesmärgi saavutamiseks. Korrutades sooritusele kulutatud aja inimese tasuga, saab leida otsesed rahalised tööjõukulud, mis protsessiga on seotud.
- tegevuskulud – kulutused, mida tehakse protsessi eesmärgi saavutamiseks. Siia alla lähevad mitmesugused protsessi osalejate kommunikatsiooniga seotud otsesed kulutused (paber ja infomaterjalid mida organisatsioonisiselt ja klientidele edastatakse, telefonikõned, transpordikulud partnerite külastamiseks jne).
- alternatiivkulud – saamata jäänud potentsiaalne tulu mõnest teisest äriprotsessist. On raskemini hinnatav kui eelmised kululiigid, kuid teoreetiliselt siiski arvestatav. Näiteks võib tuua kommunikatsiooniliini kinnihoidmine väheväärtuslikule kliendile, kelle hinnatud eluea väärtus on väike, samal ajal kui kommunikatsiooni võib oodata väärtuslikult kliendilt. Eesmärgiks on sel juhul suunata väheväärtuslikud kliendid odavamatele kommunikatsiooniliinidele.

Protsessi kvaliteeti määratlemine on nendest kolmest kõige problemaatilisem, sest hindamise kriteeriumid võivad olla subjektiivsed. Siiski võib kvaliteedi hindamisel välja tuua mõned kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed parameetrid. Kvantitatiivsed parameetrid on

- vigade määr – on vigadega soorituste ja kõikide soorituste suhtarv. Protsessi vigadeks võivad olla lõpptulemuse erinevus soovitatavast või protsessisisesed vead, mis võivad mõjutada protsessi kiirust. Eesmärk on vigade määra vähendada
- õigeaegselt lõpetatud protsesside määr – on tähtaja sees lõpetatud soorituste ja kõikide soorituste suhtarv. Igale protsessile saab määrata tähtaja, mille sees peab protsess lõppema. Üle tähtaja läinud protsessid võivad põhjustada rahulolu langust ning tööde kuhjumist, seega on eesmärgiks suurendada õigeaegselt lõpetatud protsesside määra.

Kvalitatiivsed parameetrid on

- kliendi rahulolu – on oluline parameeter kliendiga seotud äriprotsessidel. Rahulolu kindlaks tegemiseks on võimalik kasutada rahuloluuuringuid, kus palutakse

klientidel kindlaksmääratud skaalal hinnata rahulolu erinevate tegevustega

- organisatsiooni töötajate rahulolu. Kuna äriprotsessid kaasavad mitmeid erinevaid töötajaid organisatsioonis, siis saavad äriprotsessi toimivust hinnata ka töötajad
- muutused teistes äriprotsessides – näiteks edukas kliendi informeerimine ja õpetamine ühes äriprotsessis võib tuua kaasa teiste äriprotsesside ajakulu vähenemise

Töö koostaja teeb ettepaneku tuua välja veel neljaski äriprotsessi efektiivsuse mõõde, milleks võiks olla **protsessi kasumlikkus**. Seda parameetrit annab välja tuua nii absoluutse (tulude ja kulude vahe) kui suhtelise suurusena (absoluutse kasumi suhe tuludesse). Eelistatavam on viimane näitaja (protsessi rentaablus), sest võimaldab erinevate tulubaaside suuruse korral äriprotsesse samadel alustel võrrelda.

Protsessi kasumlikkuse näitaja ei ole siiski niivõrd üldine kui eelmised kolm mõõdet, kuna kulusid, aega ja ja kvaliteeti on võimalik mõõta kõikide selgelt defineeritud protsesside puhul. Seevastu protsessi kasumlikkust on raske hinnata nendel juhtudel, mis ei ole seotud otsese müügitgevusega kliendile, sest siis ei saa määratleda otsest tulu. Seetõttu saakski sellest, kui äriprotsesside efektiivsuse neljandast mõõtmest rääkida ainult müügittehingutega seotud äriprotsessidel nagu erinevad müügiäriprotsessid ja kampaaniad. Samas võib sellise mõõtme sissetoomist käesolevas töös põhjendada sellega, et kliendisuhete halduse lahendus keskendubki peamiselt ettevõtte müügiäriprotsesside katmisele.

Kasumlikkuse mõõtme puhul on vaja määratleda ka seda, mida võtta äriprotsessi tulubaasiks. Tulubaasi valik sõltub organisatsiooni müügitgevuse eripärast.

- Tulubaasiks võib olla müügikäive, kui protsessi enda kuludesse arvestatakse tootega seotud kulud (sõltuvalt ettevõttest näiteks hankimine või tootmine).
- Tulubaasiks võib olla müügikate (müügihinna ja omahinna vahe), kui toote endaga seotud kulud ei arvestata äriprotsessi kuludeks

Need variandid annavad erineva väärtuse, kuid eelistatavamaks tuleks pidada müügikattel põhinevat lähenemist, sest tootega seotud kulud tekivad siiski teistes protsessides (hankeprotsess, tootmisprotsess). Kasumlikkust on mõttekas välja tuua järgmistel põhjendustel:

- Kui traditsiooniliselt on püütud protsessi kulusid minimeerida ja peetud suurte

kuludega protsesse vähesoovitavateks, on see lähenemine siiski lihtsustatud, sest kui protsess toob kaasa suuri tulusid kas käesolevas sooritusel või oodatavalt tulevases sooritusel, siis kulude vähendamine võib kaasa tuua ka kasumi vähenemise, mis aga on vastupidine kulude vähendamise esialgsele eesmärgile

- Loob võimaluse välja tuua aja ja kulude mõõdete seoseid rentablusega

Kui näitajad, mille väärtust soovitakse parandada, on määratletud, siis kogutakse andmed näitajate seniste väärtuste kohta. Et hinnata võimalikku jõudluse parandamist modelleeritakse protsess uuel kujul ning kogutakse andmed praegu toimiva äriprotsessi kohta. Andmete töötlemine ja analüüs võimaldab tuua välja erinevused vana ja uue protsessi vahel. Oluline on panna paika mehhanismid (Melchert et al 2004):

- andmete kogumiseks ja mõõtmiseks, mille alusel saaks efektiivsust hinnata. Väga oluline on siin kindlaks määrata, milliseid näitajaid soovitakse koguda ja mis võiksid olla nende väärtuseesmärgid. Andmete kogumisel on abiks infotehnoloogilised vahendid nagu andmete ladustamine, andmekaeve
- tulemuste tõlgendamiseks, et leida kohad, kus protsesse parendada

Uue mudeli hindamisel on võimalik kasutada tänapäevaseid infotehnoloogilisi lahendusi. Sellised lahendused integreerivad äriprotsesside modelleerimise vahendid, võimaldavad koguda andmeid ning lubavad uute protsesside jõudluse hindamiseks läbi viia simulatsioone (Weske et al 2004: 4).

Autori kogemuse kohaselt on kolm üldist äriprotsesside efektiivsuse rühma – kulud, aeg ja kvaliteet - tihti vastassuunalise mõjuga. Näiteks võib välja tuua, et

- püüd vähendada protsessile kulunud aega (soovitud eesmärk) võib samas vähendada protsessi töösooritusel kvaliteeti (ebasoovitud eesmärk)
- püüd vähendada protsessile kulunud kulusid (soovitud eesmärk) asendades protsessi mõnes lõigus suuremapalgalise töötaja madalapalgalisema vastu võib samas suurendada protsessi töösooritusel aega (ebasoovitud eesmärk)

Kuna ühe parameetri tulemuse parandamine võib samal ajal halvendada teise parameetri seisul, tuleb vastasmõjud protsessi analüüsimisel kindlaks teha. Protsessi koguefektiivsust saab parandada ainult kõiki aspekte arvesse võttes.

1.2. Kliendisuhete halduse põhimõtted ettevõtte äriprotsesside kujundajana

1.2.1. Kliendisuhete halduse defineerimine

Paljud autorid toovad välja, et äriprotsesside ümberkujundamise projekti õnnestumise üks tingimusi on organisatsiooni suunatus kliendile. See tähendab seda, et ükski ettevõtte ei ole suletud süsteem, vaid muutuste käigus tuleb arvestada ettevõtte suhete konteksti. Sheehy väitel ongi äriprotsesside ümberkujundamise põhieesmärgiks luua väärtust kliendile, ning kulude kärpimise põhieesmärgiks võtmise suur oht on klient suurest pildist välja lülitada. (Sheehy 1997:7). Kui klient leiab suhte olevat enda jaoks väärtusliku, siis kasvab ka tema lojaalsus ja rahulolu (Woodall 2003: 2). Kliendi välja jätmine vähendab äriprotsessi kvaliteeti ning suurendab pikas perspektiivis kulusid. Kettinger jt rõhutavad, et kui äriprotsessil on kliendifookus, siis tuleb äriprotsessi kujundamisel lähtuda mitte ainult ettevõtte nõudmistest, vaid ka kliendi nõudmistest sellele protsessile. (Kettinger et al 1997: 60)

Seega on üks võimalik lähtekoht organisatsiooni tegevuse ja äriprotsesside ümberkujundamiseks üle vaadata suhete toimimine klientidega. Kliendisuhed ning kliendikesksus on märksõnad, millele hakati ettevõtluses oluliselt tähelepanu pöörama eelmise sajandi viimastel kümnenditel. Globaliseeruva maailma kiire areng ning ettevõtetevahelise konkurentsi tihenemine sundis välja töötama strateegiaid, mis võimaldaks muutuste käigus oma positsiooni säilitada ja edasi areneda.

Kuna olemasolevate klientide säilitamine osutus odavamaks (Massey jt hinnangul kuni 5 korda (Massey et al 2002: 62)) kui uue kliendi hankimine, siis hakati suuremat tähelepanu pöörama klientide vajaduste mõistmisele, vajaduste rahuldamisele ning sellega lojaalsuse säilitamisele. Johnson jt märgivad, et kliendi lojaalsus sõltub suuresti sellest, millisena klient ettevõtet näeb ning lojaalsus kujuneb välja kliendi rahulolust ettevõttega. Emotsionaalselt meeldiv suhe panustab rohkem kliendi rahulolusse kui lihtsalt kuluefektiivne suhe. Samuti tõstab meeldiv suhe kliendi lojaalsust rohkem kui jällegi ainult kuluefektiivne suhe (Johnson et al 2001: 240-241). Uue kliendi muretsemine nõuab mitmesuguste kulutuste tegemist nagu kulud reklaamile, isiklikule suhtlusele jne, mis aga eksisteeriva kliendi puhul on väiksemad. Olemuselt on suhete haldamine pikaajaline protsess, millel on oluline mõju ettevõtte tegevustulemusele.

Näitena võib tuua 1997. aastal läbiviidud uurimuse nelja riigi (Kanada, Saksamaa, Jaapan, Ameerika Ühendriigid) autotootjate peal. Leiti, et ettevõtte varade puhaskasum (return on assets, ROA) sõltub suuresti kui palju on tähelepanu pööratud äriprotsesside kujundamisele ning pikaajalisele partnerlusele oma klientide ja hankijatega (Ittner et al 1997: 530).

Kliendisuhete haldus (*CRM, customer relationship management*) on kontseptsioon, mis töötati välja 1980-ndatel aastatel suhteturunduse osana, kuid mis kuni 1990-ndate aastateni oli rohkem teoreetiline kontseptsioon (Peppard 2000: 312). Mingil määral kasutati seda lihtsustatud kujul nn andmebaasi turundusena (*database marketing*), mis võimaldas andmebaasirakenduste abil suunata klientide segmentidele suunata turundustegevust ja seda analüüsida. Kontseptsiooni rakendamine praktikas on aidanud kaasa ka selle definitsiooni evolutsioonile.

Vaadates CRMi määratlusi võib leida, et erinevad autorid defineerivad CRMi lähtudes kahest positsioonist. Ühed peavad kliendisuhete haldust üheks suureks kliendiga tegelemise äriprotsessiks, teised pigem põhimõtete kogumiks, millest lähtutakse kliendiga tegelemisel.

Tabel 1. CRMi defineerimise kaks lähenemist.

CRM kui äriprotsess	CRM kui põhimõtete ja meetodite kogum
- Kliendisuhete haldus on protsess, mille käigus kogutakse, süstematiseeritakse ja kasutatakse kasumlike klientide informatsiooni (du Plessisa et al 2004: 76). - Kliendisuhete haldus on äriprotsess, mis kaasab kõiki aspekte kliendi leidmisel, kliendi teadmuse loomisel, kliendi suhete arendamisel ning nende arusaama kujundamisel organisatsioonist ja toodetest. (Srivastava et al 1999: 170).	- Kliendisuhete haldus koosneb juhtimustlikest abinõudest kliendisuhetluse haldamiseks kaasates äriprotsesse ja tehnoloogiaid, mis aitavad kaasa ettevõtte klientide mõistmisele (Kim et al 2003: 7) - CRM integreerib inimesi, protsesse ja tehnoloogiat, et maksimeerida suhte väärtust kõigi klientidega. CRM on terviklik lähenemine, mis koordineerib kõiki kliendiga seotud funktsioone (Goldenberg 2002: 7)

Allikas: Autori koostatud tabel

Autori arvates tuleks eelistada definitsioone, mille kohaselt on kliendisuhete haldus pigem põhimõtete kogum. CRM ei vasta hästi äriprotsessi definitsioonile, mille järgi äriprotsessil on kindlalt piiritletud algus ja lõpp ja tegevuste järjestus ning seega on raske hinnata selle efektiivsust lähtuvalt äriprotsessi efektiivsuse hindamisest. Käesolevas töös lähtutakse Goldenbergi definitsioonist, mille alusel CRM on abinõude kogum, mis mõjutab mitmesuguseid kliendiga seotud äriprotsesse.

Eialgu ainult turundusepõhine kontseptsioon on tänapäeval saanud ka laiemat tähendust. CRM ei koosne mitte ainult põhimõtetest, mida rakendatakse vaid turunduse valdkonnas. On loodud ka mõiste ECRM (*Enterprise CRM*), kus suhete haldust kasutatakse kogu ettevõtte raames. Selle järgi ei ole head suhted kliendiga ainult müügiinimeste ala, vaid kogu ettevõtet läbiv põhimõte. (Peppard 2003: 312)

Kliendisuhete halduse printsiipide rakendamine ettevõttes mõjutab oluliselt kliendiga seotud äriprotsesside kuju ning toimimist, seega teeb autor ettepaneku käsitleda CRMi kui üht võimalikku vahendit BPRiks. Sellest seisukohast lähtutakse ka käesolevas töös. Et paremini käsitleda muutusi ja kasu, mida CRMi juurutamine ettevõtte äriprotsessidele tähendab, vaadeldakse järgnevalt kontseptsiooni põhimõtteid lähemalt.

CRMi puhul on olulised võtmesõnad *üks-ühele suhted kliendiga, kliendiväärtuse analüüs ning mass-kohandumine*. (Ibid 2000: 312)

Suhted ettevõtte ja klientide vahel. Traditsiooniliselt oli ettevõtte ja kliendi omavaheline suhe üsna ühepoolne. Kliendi ülesanne oli osta tooteid, mida ettevõtte tootis. Ettevõtte omakorda lähenes tootmisel omapoolsest innovatsioonist, mis oli suunatud pigem kulude vähendamisele kui kliendile lisaväärtuse loomisele. Piccoli jt toovad välja CRMi filosoofia erinevuse traditsioonilisest kliendisuhtlusest

Tabel 2. Traditsioonilise turunduse ja kliendisuhete halduse võrdlus

Traditsiooniline turundus	Kliendisuhete haldus
Fookuses tehing	Fookuses klient
Lühiajaline	Pikaajaline
Üks tehing	Palju tehinguid
Ringhäälinguline lähenemine (<i>broadcast approach</i>)	Snaipri lähenemine (<i>sniper approach</i>)

Traditsiooniline turundus	Kliendisuhete haldus
Ühepoolne, ühekordne suhtlus	Kahepoolne, pidev dialoog
Segmendi suurus palju kliente	Segmendi suurus üks klient

Allikas: Piccoli et al 2003: 62

CRMi puhul lähtutakse sellest, et kliendi ja ettevõtte suhted on kahepoolsed. Klienti käsitletakse partnerina, kes annab omapoolseid ideid toodete/teeninduse parandamiseks, kelle tagasisidet säilitatakse ja arvestatakse edaspidisel tegevusel. Suhete üks eesmärk on aimata ning teada saada kliendi soove ning talle pakkuda lahendusi, mis kliendile annaksid täiendavat väärtust. Oluline on teadvustada kliendi unikaalsust, tema unikaalseid vajadusi ning isiklikku lähenemist kliendile. Samuti peetakse oluliseks, et koostööl põhinev ärisuhe oleks mõlemale poole kasulik, nn. „win-win“ suhe. (Ehret 2004: 466)

Samuti on uuringud näidanud, et kui klient ei ole rahul, siis kaebusi esitavad selle kohta vaid vähesed (Best 2003: 40), pigem nad lahkuvad. Seetõttu on CRMi raames suhete osa ka ennetav, klientide enda külge köitmine lojaalsuse saavutamiseks. Heade suhete eesmärk on saavutada olukord, kus „kliendid pigem ostavad teilt ise, kui neile müüakse.“ (Peppard 2000: 322). Uurimuse käigus läbiviidud intervjuudes väljendati seda ka, et oluline on luua sellised suhted, kus kliendil on emotsionaalselt raske pöörduda kellegi teise poole.

Kliendiväärtuse analüüs. Kliendiväärtuse või kliendi eluea väärtuse (*customer lifetime value*) analüüsi eesmärk on määrata ära kliendi väärtus ettevõtte jaoks ning otsustada temaga suhtlemise strateegia ja taktika. Kliendi väärtuse olemuse kohta on loodud palju definitsioone, mis on omavahel küllalt sarnased. Peamiselt keskenduvad need definitsioonid kliendi puhaskasumi nüüdisväärtusele, mis on saadud kõigi kliendiga sooritatud tehingute ajal. (Hwang et al 2004: 182). Seega on nende mudelite järgi peamiseks kliendi väärtuseks on pikaajaline kasum, mida ta ettevõttele toob. Lühiajalise kasumi maksimeerimisel on autori järelduste kohaselt järgnevad puudused:

- pikaajaliselt on kasum eeldatavalt suurem
- klient võib osutuda negatiivseks müügimeheks, kui ta tunneb, et suhe ei ole olnud võrdväärne
- suurenevad ettevõtte kulud tervikuna seoses suuremate kuludega uute klientide

leidmisel

Mudelid, mis põhinevad ainult pikaajalisel rahavool, on siiski lihtsustatud ning põhinevad üksnes statistilisel hinnangul. Hwangi jt käsitluses on loodud õnnestunud mudel, mis kaasab lisaks kliendi praegusele väärtusele tema potentsiaalse väärtuse ja kliendilojaalsuse (IMA 2004a: 3). Selles mudelis moodustub kliendiväärtus 5 komponendi summana:

1. Suhte praegune koguväärtus
2. Suhte potentsiaalne väärtus
3. Suhte kasumlikkus
4. Kasulikud teadmised, mis antakse
5. Mõju teistele klientidele

Kliendi potentsiaalne väärtus ei koosne mitte ainult tema hinnangulisest pikaajalisest kasumist. Peale pikaajalise kasumi kui otsese väärtuse mõõte võib välja tuua ka kliendiga kaudselt seotud tulu. (Ibid: 4). Näiteks kui klient on rahul ettevõttega ja suhtega, siis ta tõenäoliselt soovib seda ka teistele. Seda soovitudele põhinevat müüki on võimalik rakendada nii teadmatult kui teadlikult. Viimasel juhul lisatakse kliendi väärtusele juurde nii temast saadud potentsiaalne kasum, kui ka tema soovitudest saadud tulu.

Lisaks arvestatakse kliendi väärtuse hulka ka see kasulik info, mida ta edastab. (Ibid:3) Kasulikuks infoks võib näiteks olla uued tekivad vajadused, info konkurentide kohta jne, mis aitab ettevõttel end paremini positsioneerida.

CRMi eesmärgiks on kliendiväärtuse maksimeerimine kolmel teel (Ibid: 3):

- müügi mahu suurendamine juba talle varem müüdud toodete/teenuste käibe suurendamise teel (*up-selling*)
- müügi mahu suurendamine kliendile uusi tooteid/teenuseid pakkudes, mida ta pole varem ostnud (*cross-selling*)
- kliendi säilitamine (*customer retention*)

Kliendiväärtuse analüüsi eelduseks on klientide *segmenteerimine*. Segmenteerimiseks nimetatakse klientide rühmitamist mingite tunnuste samade väärtuste alusel (nt demograafilised tunnused, geograafilised tunnused, finantsnäitajad). Seejuures pole

segmenteerimine eesmärgiks omaette, vaid vahend leidmaks parimad kliendid. Erineva kasumlikkusega klientidele saab rakendada erinevaid turundustegevusi (Jonkera et al 2004: 159). Segmenteerimine on oluline seetõttu, et omavahel võrreldakse just sarnaste klientide väärtust ning saaks luua segmendi ideaalse kliendi mudeli. Ideaalne klient on eesmärk, milleni püütakse suhete halduse kaudu viia kõiki kliente.

Enne kliendi segmenteerimist tehakse väärtuse analüüs. Selle käigus hinnatakse

- potentsiaalsed väärtust. Hinnatakse kliendi vajadusi, võimalusi ning kõrvutatakse teda sarnase optimaalse kliendi väärtusega.
- tegelikku väärtust. Jälgitakse kliendi ostukäitumise ajalugu ning vaadatakse, kas klient on püsinud talle seatud eesmärgi rajal.

Vastavalt väärtuse analüüsile jagatakse kliendid väärtuse järgi gruppidesse. Oluline on eristada kliendid, kellel on suur potentsiaalne väärtus ning pöörata tähelepanu suhete juhtimisele eelkõige nendega. Kuluarvestuse printsiipidest lähtuvalt võib iga klienti käsitleda eraldi tulukeskusena. Eriti kasutatakse sellist lähenemist finantssektoris, sest kõikidesse klientidesse ühtemoodi suhtumine võib põhjustada kulukaid ja mõttetuid investeeringuid, mis ennast tagasi ei tooda. Reakliendi puhul, kelle kasumimarginaal on ettevõttele väike, pühendatakse suhtele vähem aega ja finantsvahendeid. Näiteks pankades kasutatakse 80-20 reeglit klientide ja tulu suhtes. 20% klientidest annavad pankadele 80% tulust ja vastupidi (Peppard 2000: 322). Tulusatele klientidele lähenetakse personaalselt, nendega tegeleb konkreetne inimene, kliendihaldur, kelle poole saab isiklikult pöörduda. Tulusaid kliente teenindatakse eelisjärjekorras. Seevastu vähetulusad kliendid suunatakse odavamatele kanalitele.

Mass-kohandumine kliendiga. Mass-kohandumine kliendiga tähendab lähenemist, kus müügikommunikatsioonis – reklaam, müügisuhtlus – lähenetakse igale kliendile personaalselt, vastavalt tema eripärale. See sisaldab iga kliendi tundmaõppimist ning talle pakkumiste tegemist vastavalt tema määratletud vajadustele, samal ajal püütakse seda teha lähtuvalt kliendi väärtuse analüüsist. Kui on võimalik, siis määratakse klientidele personaalsed kliendihaldurid, kes on tuttavad kliendi tegemistega ja suudavad talle isiklikult läheneda.

Eelpool välja toodud CRMi võtmepõhimõtete realiseerimiseks on ettevõttes oluline tähele panna järgmisi märksõnu: (Goldenberg 2002: 11, Peppard 2000: 313)

- Ajahaldus - aja planeerimine enda ja kliendiga seotud tegevuste puhul aitab kiirendada äriprotsesse
- Müügijuhtimine – müügitegevuste planeerimine ja koordineerimine
- Telemarketing – turundustegevused telefoni teel
- Kliendi kontaktikeskus – keskne koht organisatsioonis info saamiseks/edastamiseks
- E-marketing – reklaam internetis ja e-maili teel
- Juhtimisinfo – kliendiga seotud finants ja mittefinantsinfo analüüs otsuste tegemiseks
- Teenindustugi – inimesed ja teadmusbaas kliendi probleemide lahendamiseks
- E-äri – müügitoimingud interneti abil
- Paljukanaline ligipääs – klient saab soove esitada/informatsiooni saada mitmest kanalist vältimaks pudelikaelu kommunikatsioonis
- Andmete jagamise vahendid – infosüsteem andmete kiireks leidmiseks ja edastamiseks teistele isikutele

CRMi kontseptsiooni ei saadud ellu rakendada enne 1990-ndaid aastaid, sest ei olnud piisavalt ressursse edukate kliendisuhete haldamiseks vajava informatsiooni töötlemiseks ja analüüsiks. Võtmepõhimõtete elluviimisele aitas kaasa infotehnoloogia areng.

Kliendisuhetele aitab kaasa teadmusjuhtimise (*knowledge management*) kasutamine ettevõttes ja kliendisuhetes. Teadmusjuhtimine võib vaadelda kui äriprotsessi, mis hõlmab info loomist, salvestamist, ligipääsu, organiseerimist ja kasutamist. (du Plessisa et al 2004: 75) Teadmusjuhtimise eesmärk on koostada kasulike informatsiooni baas, mis võimaldaks teha paremaid otsuseid. Kui kliendile avada ligipääs teadmusjuhtimise süsteemi sellele osale, mida ta vajab, siis muutub kliendisuhe efektiivsemaks. See kajastub:

- kulude vähenemine otsekontakti peale, kuna klient saab vajaliku informatsiooni kätte kiiremini ja võimalusel kasutades odavamaid kanaleid
- kliendi ostuprotsessi keerulisuse ja aja vähenemine, kuna tal on rohkem infot otsustamise jaoks, see on süstematiseeritud ning võimaldab otsustada kiiremini

CRMi põhimõtete juurutamine ettevõttes on seotud kasuga, mida loodetakse selle tegevusega saada. Jättes kõrvale kliendisuhete halduse lahenduse mõju konkreetsetele

äriprotsessidele, mida käsitletakse järgmises alapeatükis, vaatame juurutamise kasu ettevõttele kui tervikule. Võttes kokku Day jt, Campbelli ja Reichheldi käsitle, võib CRM lahenduse juurutamise kasuna välja järgmised punktid (Day et al 1998: 830, Campbell 2003: 378, Reichheld et al 1990: 301-307):

1. Lähemad suhted klientidega annavad konkurentsieelise ning aitavad seda ka hoida, vähendades kliendi hankimise kulusid. Oma eluea jooksul annab klient ettevõttele teavet vajaduste kohta, võimaldades teda paremini teenindada
2. Efektiivne CRM aitab kaasa kliendi rahulolu suurenemisele. Tihe suhe aitab välja tuua kliendi vajadusi ning luua ka uusi tooteid/teenuseid, arvestades tulevikuvajadusi
3. CRM aitab kaasa turunduskulutuste vähenemisele. Kulutused uue kliendi leidmiseks turunduses võivad olla 5-7 korda kõrgemad võrreldes olemasolevate klientide hoidmisega.
4. Kiirem uute toodete tutvustamine.
5. Tulude kasv ristmüügi tulemusena. Vähendades klientide lahkumist 5% võrra on võimalik suurendada kasumlikkust 25-85% võrra

Kokkuvõtteks võib öelda, et kliendisuhete halduse põhimõtete rakendamine peaks muutma ettevõtet konkurentsivõimelisemaks. Ettevõtte tegeleb väärtuse kahe poolega: väärtusega klientide jaoks ja kliendi väärtusega ettevõtte jaoks, mis aitab hoida häid kliente. Kogukasu CRM lahendusest tuleb äriprotsesside ümbervaatamisest, mida käsitletakse järgmises alapeatükis.

1.2.2. Kliendisuhete halduse põhimõtete juurutamise mõju ettevõtte äriprotsessidele

BPRi põhimõtted rõhutavad kogu ettevõtte protsesside ümberkujundamise olulisust, eriti konkreetselt väljendasid seda mõtet esimesed avaldatud tööd selles valdkonnas. CRMi juurutamine ettevõttes ei pruugi olla kogu ettevõtte protsesse hõlmav ettevõtmine. Eelkõige mõjutab see kliendiga ja müügitööga seotud äriprotsesse. Samas on uurimused näidanud, et äriprotsesse ümber kujundades polegi alati kasulik hõlmata kõiki ettevõtte äriprotsesse. (Davenport et al 1994: 122) Põhjus, miks esialgne ettepanek erineb kasutatavast praktikast, on ilmselt asjaolus, et distsipliini loomise alguses puudus arvestatav empiiriline kogemus. Hilisem kogemus näitas, et pehmem lähenemine annab paremaid tulemusi. (Melao 2000: 109).

Samas peab CRMi juurutamisel arvestama ettevõtet tervikuna ning jälgima kõiki neid aspekte, mida suhtluses vaja võib minna (Campbell 2003: 382). Ebakohane CRM rakendamine kiirendab ainult vigaseid protsesse. Kuigi paljudel ettevõtetel on kliendiga seotud protsessid paika pandud, vajavad need protsessid tihti uuendamist või asendamist. Tihti tehakse viga, et ostetakse organisatsioonile CRM tarkvara karplahendus (tarkvara funktsionaalsus kõigile sama) ja surutakse selle protsessid oma kasutajatele peale (Goldenberg 2002: 16). Selline lahendus, mis ei arvesta ettevõtte spetsiifikat ei pruugi anda oodatud efekti.

Järgnevas tabelis vaadeldakse lähtuvalt äriprotsesside definitsioonist ja efektiivsuse printsiipidest, kuidas sobib kliendisuhete halduse lahendus äriprotsesside ümberkujundajaks. Tabeli esimeses veerus tuuakse välja äriprotsesside juhtimise eesmärgid ning teises veerus võimalused, mida pakub kliendisuhete haldus nende eesmärkide saavutamiseks.

Tabel 3. CRMi sobivus äriprotsesside ümberkujundamiseks

Äriprotsesside juhtimise eesmärgid	Kliendisuhete halduse võimalused
Anda kliendile väärtust	Suund kliendi suhte hoidmisele ja sellega kliendile väärtuse andmine
Äriprotsessi efektiivistamine ajakulu vähendamisega	Kiiremad otsused suhte käigus kogutud vajaliku info alusel, kiirem tegutsemine kindlaks määratud reeglite tõttu
Äriprotsessi efektiivistamine kulude vähendamisega	Klientide profileerimine kliendi eluea väärtuse järgi annab aluse piirata kulusid seoses vähekasulike klientidega
Äriprotsessi efektiivistamine kvaliteedi suurendamisega	Kliendi suhte aluseks võtmine äriprotsessides suurendab kliendi rahulolu ja vähendab kliendiga seotud vigade määra

Allikas: autori koostatud tabel

Kirjanduses ei ole lähemalt analüüsitud, milliseid konkreetseid äriprotsesse kliendisuhete haldus võiks mõjutada, kasutatud on vaid mõningaid näiteid. Järgnevas tabelis on välja toodud võimalikud äriprotsessid, mida CRMi juurutamine ettevõttes mõjutab lähtuvalt autori töökogemusest.

Tabel 4. CRMi mõjutatavad äriprotsessid

Äriprotsess	Protsessi liik	Kirjeldus
Ühekordne müük	Põhiprotsess	Tegevuste kogum uue kliendiga müügitehinguni jõudmiseks
Jätkumüük	Põhiprotsess	Tegevused olemasoleva kliendiga uute müügitehinguteni jõudmiseks
Ristmüük	Põhiprotsess	Tegevused, mis on vajalikud senisele kliendile uute toodete/tootevaldkondade müümiseks eesmärgiga jõuda müügitehinguni
Teenindus	Põhiprotsess	Tegevused kliendile teenuse/toote edastamiseks peale müügitehingut
Kliendi probleemide lahendamine	Põhiprotsess	Tegevused, mis on vajalikud kliendile müüdud toodete/teenustega tekkinud probleemide lahendamiseks ja kliendi rahulolu tagamiseks
Müügikampaania läbiviimine	Põhiprotsess	Tegevused kampaania ettevalmistamiseks, sihtgrupi valimiseks, klientide kampaaniast teavitamiseks ja kampaania tulemuste analüüsiks.
Müügitegevuste planeerimine	Tugiprotsess	Müügitegevuste ajaline ja sisuline planeerimine
Müügieelarve planeerimine	Tugiprotsess	Müügieelarve rahaline planeerimine
Kliendi väärtuse hindamine	Tugiprotsess	Tegevused kliendi eluea väärtuse paika panemiseks ning selle alusel klientidega suhtlemise diferentseerimiseks.
Hinnakujundus	Tugiprotsess	Kliendile müügihinna määramine
Kliendi vajaduste uuring	Tugiprotsess	Klientide soovide/vajaduste kogumine ja süstematiseerimine
Kliendi rahulolu uuring	Tugiprotsess	Klientide rahulolu info kogumine ja süstematiseerimine

Allikas: autori koostatud tabel

Peamised uuendused kliendiga seotud äriprotsessides, mida CRMi juurutamine autori hinnangul endaga kaasa toob, on kokku võetud järgnevasse loetelusse:

- süstemaatiline kliendiinfo kogumine – kliendi juures kogunenud andmetest ja selle analüüsist tulenevalt kujundatakse kliendiga suhtlemise taktika. Informeeritus aitab tulevikus hoida kokku aega ja parandada kvaliteeti kliendiga seotud äriprotsessides.
- kliendiga seotud finantsinfo ja mittefinantsinfo seoste analüüsimine, et mõista klienti
- klientide profileerimine – kliendiväärtuse analüüs ja selle alusel teostatavad turundus- ja müügitegevused aitavad kokku hoida kulusid (erinevad suhtluskanalid

klientidele, suurem tähelepanu kasulikemale klientidele) ning tõsta kvaliteeti kliendi vajaduste leidmisel ning suurendada kasumlikkust äriprotsessi kohta

- kliendikontaktikeskused – aitavad tõsta kliendiga seotud protsesside kvaliteeti ning vähendada kulusid
- proaktiivne müük ja proaktiivne kliendi eest hoolitsemine – näitena võib tuua selle, et püütakse ennetada sissetulevaid kõnesid ja vähendada kõnede mahtu, informeerides klienti enne kui ta helistab (IMA 2004b: 1). Proaktiivse müügi kasutuselevõtt võimaldab vähendada kulusid ning suurendada kasumlikkust

CRM-i juurutamine ettevõttes nõuab harjumatult palju andmete kogumist ning analüüsitööd. Peale selle nõuab see ka uute suhtlemisstandardite sisseviimist. Kuigi esialgu võib tunduda, et äriprotsessid jäävad aeglasemaks ja kohmakamaks, annab pikaajaline juurutamine häid tulemusi. Goldenbergi järgi (Goldenberg 2002: 61) annab edukas CRM-i rakendamine äriprotsessidele:

- Vähemalt 5% kvaliteedi kasvu (klientide küsitluste hinnangul)
- Vähemalt 1% rentaablus kasvu
- Tulude kasvu müügimehe kohta
- Müügiprotsessi aja vähenemine ja edukalt lõppenud protsesside arvu kasv

Kuigi CRM lahendusel on potentsiaal parandada äriprotsesside efektiivsust, ei täida paljud CRM-i juurutamise projektidest oma eesmärgi. Egani järgi on Ameerikas ebaõnnestunud projektide 70-80% juurutuste koguarvust. (Egan 2003: 146) Seetõttu on oluline tuua välja probleemid, mis takistavad eesmärkide täitmist. Kirjanduse andmetel on need järgmised:

- Ettevõttes on tehtud kulukad investeeringuid andmebaaside jaoks, kuid neid ei kasutata müügianalüüsis ja kulude vähendamiseks
- Liigne infotehnoloogiale lootmine, jättes samal ajal vajalikud struktuursed muudatused organisatsiooni äriprotsessides tegemata (Campbell 2003: 378)
- CRM süsteem ehitatakse ilma strateegia kaasamiseta. Tulemuseks on IT lahendus, mis töötajate vastava käitumiseta on suhteliselt kasutu. Jättes CRM lahenduse juurutamisest välja suhteturundus (ehk siis kliendiga suhtlemise lähtealused), vaid kasutatakse seda lihtsalt kliendibaasina ja marketingivahendina, on võimalik küll kokku hoida turunduskulusid, kuid mis ei anna loodetud tulemusi. (Egan 2003: 146)

Ülaltoodust võib näha, et sisuliseks ebaõnnestumise põhjuseks on infotehnoloogia rolli ületähtsustamine CRM lahenduses. Kuigi infotehnoloogia roll äriprotsesside edukal ümberkujundamisel on küllalt oluline, nagu näeme järgmistest alapeatükkidest, ei saa puhtalt tehnoloogial baseeruv infosüsteem panna ettevõtet paremini toimima. Kui aga kliendisuhete halduse põhimõtted on organisatsioonis tehtud reegliteks, siis muutuvad ka äriprotsessid efektiivsemateks.

1.2.3. CRM lahenduse juurutamise mudelid

CRM lahendust saab juurutada lähtuvalt mitmest mudelist. Alljärgnevalt on lähtutud Schulze klassifikatsioonist ja kirjeldusest (Schulze 2000):

- strateegiale orienteeritud mudelid
- protsessikesksed mudelid
- süsteemikesksed mudelid
- teadmusepõhised mudelid

Strateegiakeskne lähenemine. Strateegiakesksete lähenemiste aluseks on asjaolu, et CRMi juurutamisega soovitakse/kavandatakse muuta kogu ettevõtte strateegiat. Mudelites jälgitakse üldiselt järgmisi samme:

1. CRM strateegia väljatöötamine, kulude ja kasude hindamine ning CRMi juurutamise õnnestumise kriitiliste tegurite määratlemine. Siia alla kuulub ka kaasatavate äriprotsesside määratlemine. Strateegia väljatöötamisele eelneb tihti seniste kliendiandmete kogumine ja analüüs ja klientide segmenteerimine, et luua strateegiad segmentide põhisel
2. Süsteemile esitatavate nõuete kindlaksmääramine (funktsionaalsed nõuded, turvanõuded, nõuded infrastruktuurile jne) ning tarkvara valik või arendus.
3. Lahenduse juurutamine ja kasutuselevõtt – süstemaatiline töö lisanduvate andmetega
4. Lahenduse analüüs ja korrigeerimine – võrreldakse tulemusi võrreldes eesmärkidega ja arvestades klientide tagasisidet viiakse lahendusse sisse muutused.

Protsessikeskne lähenemine. Protsessikesksete mudelite korral lähtutakse seniste äriprotsesside ümberkujundamise vajadusest. CRM lahenduse eesmärgiks on võimaldada muuta äriprotsesse efektiivsemaks. Protsessikesksel lähenemisel võib välja tuua üldiselt järgmised sammud.

1. Organisatsiooniline valmidus – määratakse ümberkujunduse mõjud organisatsioonile

ning tippjuhtkond teeb otsuse, kas minna edasi või mitte.

2. Ümberkujundamise plaan – projekti eesmärkide ja ajakava koostamine
3. Kommunikatsioon ja väljaõpe – projektiliikmete ettevalmistus projektis osalemise jaoks
4. Strateegiline hindamine- kogu ettevõtte hindamine ning nende kohtade leidmine, kus kliendikeskne orientatsioon omab olulist tähendust (näiteks kas organisatsiooni struktuur on piisav, kuidas luuakse väärtust ja lojaalsust, äriprotsessid, organisatsiooni tavad jne)
5. Strateegilise ümberkaardistamise plaan – eelmise sammu tulemuste hindamine ning detailse plaani koostamine
6. Süsteemi ümberkujundamine – kliendiga seotud oluliste äriprotsesside ja süsteemide ümberkujundamine
7. Muutuste juurutamine – probleemide hindamine ning plaanide tegemine nendest üles saamiseks ning planeeritud muudatuste elluviimine.

Süsteemikeskne lähenemine. Süsteemikeskse lähenemise puhul keskendutakse pigem infosüsteemi juurutamisele ja infotehnoloogilisele lahendusele. Kokkuvõtvalt esinevad süsteemikeskses lahenduses järgmised sammud

1. Projekti algus – projekti planeerimine, seotud inimeste esimene kogumine, kaasatavate äriprotsesside kindlaksmääramine, üldiste nõuete määramine.
2. Analüüsifaas – äriprotsesside analüüs ning nõrkade kohtade leidmine
3. Kontseptsiooni paika panek – määratletakse eesmärgid ja nõuded IT kasutusele äriprotsessides ning hinnatakse projekti maksumus, tippjuhtkond teeb oma otsuse projekti poolt või vastu. Otsuse tegemisel kontseptsioon detailiseeritakse.
4. Tarkvara valik ja kohandamine – siin tehakse valik kas turul olevate toodete seast või otsustatakse iseseisva spetsiaallahenduse kasuks. Tarkvara valikul järgneb selle kohandamine/seadistamine oma vajadustele vastavaks
5. Projekti testimine/pilootkasutus – tarkvara kasutuselevõtt mõningate kasutajate seas, algab organisatsiooni ümberkujundamine muudetud äriprotsesside kasutuselevõttuga.
6. Tarkvara vastuvõtmine - Seni kasutusel olevate andmete kogumine ja importimine uude lahendusse, organisatsiooni ümberkujundamise lõpuleviimine ja kõigi kasutajate väljaõpe

Teadmuspõhised mudelid. Mudelite lähtekohaks on see, et kogutakse kokku kõik andmed, mis on ettevõttes kliendi kohta olemas – seni kogunenud teadmusbaas. Need andmed on esialgu üsna vähe detailiseeritud ja dokumenteeritud, kuid juurutamisel see kasvab. Sellist lähenemist kasutatakse enamjaolt kampaaniate läbiviimisele suunatud CRM lahendustes. Tüüpilised sammud, mida teadmuspõhisel CRMi juurutamisel tehakse on (mitme mudeli üldistusena):

1. Kliendiandmete kogumine ja korrastamine – senise teadmusbaasi struktureerimine kujule, mis on analüüsitav.
2. Kliendiandmete analüüs, klientide segmenteerimine
3. Klientidega tegevuste tegemine (kampaaniad, suhtlus, klientide tagasivõtmine)
4. Tegevustulemuste põhjal andmete kogumise ja analüüsi sobivuse hindamine ning vajadusele lahenduse ümberkujundamine

Juurutusmudeli valik. Juurutusmudeli valik sõltub sellest, milline on organisatsiooni eesmärk CRM lahenduse kasutusele võtmiseks. Käesolevas töös lähtutakse mudeli valikul äriprotsesside efektiivsemaks muutmise vajadusest. Selle alusel mudeleid vaadates võib leida, et äriprotsessidele pööratakse tähelepanu kolmes esimeses mudelis, kus määratletakse ära äriprotsessid, mida soovitakse parandada.

Protsesside efektiivistamiseks tuleks ilmselt taandada mudeli valik kahele esimesele mudelile. Süsteemikeskse lahenduse piiranguks on just see, et püütakse olemasolevaid äriprotsesse kohandada juurutatavale infosüsteemile, mitte vastupidi.

Protsessikeskse või strateegiakeskse mudeli vahel valiku tegemine sõltub ilmselt ettevõttes soovitava muutuse suurusest. Strateegiakeskne lähenemine sobib BPR projektile, mis hõlmab organisatsiooni tervikuna, protsessikeskne lähenemine kindlate probleemsete kohtade parandamiseks.

1.3. Infotehnoloogia roll äriprotsesside kujundamisel ja efektiivistamisel

1.3.1. Infotehnoloogia roll CRM lahenduses

Kaasaegset infotehnoloogiat, mis hõlmab riist- ja tarkvara ning telekommunikatsioonivahendeid, on tihti nähtud kui organisatsioonide väljapääsu kehvapoolsest efektiivsusest. Kuna mitmed äriprotsessid on standardiseeritavad ja

kindlalt kaardistatavad, siis võiks eeldada, et IT kasutuselevõtt toob olulist kasu protsesside automatiseerimises.

Siiski näitas Terziovski jt uurimus (Terziovski et al 2003: 43), et protsesside ajakulu ja suurema hulga IT kasutuselevõtu vahel ei olnud märgatavat korrelatiivset seost. Peamiseks põhjuseks, miks esialgu püstitatud hüpotees, et kaasaegne IT aitab lühendada protsessitsükli, ei leidnud kinnitust, tuleb pidada IT rolli vääritimõistmist äriprotsesside juhtimises.

Äriprotsesside juhtimise pioneerid Davenport, Short, Hammer ja Champy näevad Terziovski hinnangul infotehnoloogiat pigem vahendina, mille abil luua uusi protsesse, kui vanade protsesside ümberkujundajat. (Ibid 2003: 37) Lihtsalt vanade protsesside kaardistamine ning nende tegevuste ja andmevoogude ümberviimine IT vahenditele, ei anna loodetud tulemust, kui probleemide tegelik põhjus on tuumprotsessi ebaefektiivsuses endas. Oluline pole mitte üksnes IT abi äriprotsesside kaasajastamisel vaid ka põhiprotsesside hoolikas analüüs. Petersen märgib, et lihtsalt tehnoloogia kasutuselevõtt lootuses selle abil aega võita, ei ole hea argument, sest kasu sõltub tegelikult ka sellest, kui hästi oskab inimene oma aega kasutada (Petersen 2002)

CRMi kontseptsioon pakub head võimalust ettevõtte äriprotsesse ümber kujundada kliendikeskseks, et parandada protsesside kvaliteeti, vähendada kulusid ja suurendada kasumlikkust. Kliendisuhete strateegia juurutamine võimaldab ettevõttel saavutada paremaid tulemusi eelkõige hoolikalt läbimõeldud tegevuste ja informatsiooni juhtimise läbi.

Samas esitab CRMi kontseptsioon täiendavad nõudmised informatsiooni kogusele ja kvaliteedile, mis organisatsioonis ringleb. Kvaliteetne informatsioon, mis võimaldab teha paremaid otsuseid, tähendab omakorda täiendavat ajakulu selle töötlemise ja analüüsimise peale. Sellest tulenevalt võib juhtuda, et äriprotsessi ümberkujundamisest saavutatud teadmusefekti mõju on vastassuunaline automatiseerimiseefektiga. Selline kahe efekti mõju vastassuunalisus võib tähendada seda, et äriprojekti ümberkujundamisse tehtud investeeringu ei ole tasuv.

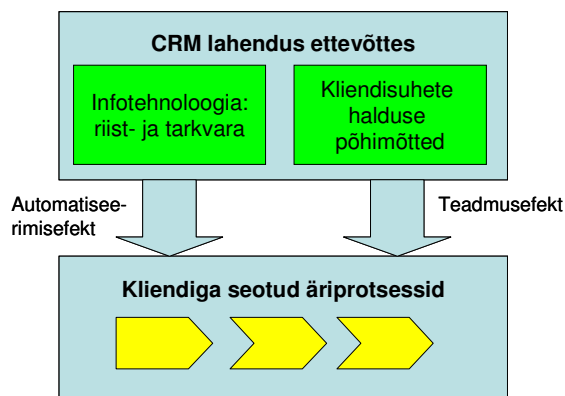
Selle tulemusena jäi CRM enne laiatarbe infotehnoloogiste vahendite levikut rohkem teoreetiliseks kontseptsiooniks. CRMi jaoks kogutud andmete läbitöötamine ja analüüs võtab aega ja nõuab arvutusi, mida inimesel ei ole otstarbekas teha. Arvutustehnoloogia

kiire areng, mis algas 80-ndate lõpus ja jätkus 90-ndatel aastatel tegi võimalikuks CRMi kontseptsiooni ka ellu viia, sest

- riistvaraliste võimsuste kasv võimaldas kasutusele võtta ka paremaid ja suurema funktsionaalsusega tarkvaralahendusi
- tehnoloogia (riistvara) soetamine muutus odavaks, mis tegi võimalikuks iga vajadustega kasutaja töölauale tuua arvuti ning muutis investeeringud IT-sse tasuvamaks

Paljude autorite hinnangul on IT-d nimetatud eduka CRMi juurutamise võtmesõnaks. Selle abil on võimalik läheneda uutele turgudele madalamate kuludega ning ellu rakendada üks-ühele turundust (Piccoli et al 2003: 64). Andmebaaside ja põhimõtete nagu andmekaeve ja andmeanalüüs rakendamine on peamised CRM lahenduse elluviimise võimaldajad (Xue et al 2002: 253-267). Pires ja Aisbett toovad välja, et parem info- ja kommunikatsioonitehnoloogia rakendamine võimaldab oma ressursse paremini ära kasutada, et pakkuda paremat kliendisuhet ning võita kliendi lojaalsusust. (Pires et al 2003: 292).

Tehnoloogia abi kliendisuhete halduse praktilisel organisatsiooni rakendamisel on sedavõrd märgatav, et on peetud vajalikuks see ära märkida ka CRMi definitsioonis. Käesolevas töös lähtutakse sellest, et CRM lahendus kui siisugune koosnebki kahest komponendist: äriprotsessidest ja infotehnoloogiast (riist ja tarkvara). Mõlema koostoime on oluline. Ainult infotehnoloogia - CRM tarkvara - juurutamine ise ei aita ettevõtte tulemusi parandada (Campbell 2003: 275). Need kaks komponenti on omavahel tihedalt seotud ning panustavad kumbki äriprotsesside ümberkujundamise efekti: kliendisuhete halduse mõju on tuntav teadmuseefektina ning tarkvaralahenduse mõju on tuntav automatiseerimiseefektina.



Joonis 1. CRM lahenduse juurutamise mõju äriprotsessidele. Autori analüüs

Üldistavalt võib öelda, et kliendisuhete haldus pakub meetodid äriprotsesside efektiivistamiseks ning infotehnoloogia vahendid nende meetodite realiseerimiseks.

1.3.2. Kliendisuhete halduse IT vahendid efektiivsuse tõstmiseks

Järgnevalt käsitletakse lähemalt neid kohti, kus infotehnoloogia kaasamine võimaldab kliendisuhete haldusele rajatud äriprotsesse efektiivistada. Nendeks kohtadeks on:

- odavad sidekanalid
- andmebaaside kasutamine
- klientide kohta info kogumine
- teadmusbaasi loomine
- info töötlemise kiirendamine ja selle kvaliteedi tõstmine

Odavad sidekanalid. Kliendisuhete halduse üks põhiprintsiipe on tekitada erinevatele kliendisegmentidele erinevad sidekanalid. Enne kaasaegse IT laialdast kasutuselevõttu olid peamiseks sidekanaliteks:

- otsene suhtlus
- post
- telefon
- faks

Kõik need suhtluskanalid on seotud nii muutuvate kui püsikuludega. Interneti laialdane levik on võimaldanud kasutusele võtta uue sidekanalid, millega on seotud püsikulud ja muutuvkulud on marginaalsed ning mis teevad seega ühe informatsiooniühikute arvu

kasvades info edastamise järjest odavamaks:

- Veeb
- E-mail
- Internetipõhised B2B automatiseeritud liidesed

Odavate sidekanalite kasutamine turunduses. Krishnan jt toovad välja, et IT abil on kasulik luua klientidega automatiseeritud suhtlust, kus IT analüüsib kliendisegmente ning võimaldab koostada neile automaatseid pakkumisi. Selline aktiivne suhtlemine aitab suurendada kliendi rahulolu (Krishnan et al 1999: 1194). Turunduskampaania on võimalik teha läbi e-postituse, kus CRMi IT vahendiga leitakse kampaania segmendid ning on samas võimalik pakkumisi personaliseerida ja kasutada erinevaid marketing-mixe (Jonkera et al 2004: 159). Kuigi traditsioonilise otsepostituse mahud USAs tõusid 1990-ndatel 4 korda, on nende tulemusel müügitehingu tekkimine langenud. E-postitus on palju kuluefektiivsem ja aitab kliente paremini profileerida (Marinova et al 2002: 62) ning juhul kui see on saajate poolt aktsepteeritud (ja ei klassifitseeru rämpspostina), aitab kaasa kliendisuhete säilimisele.

Odavate sidekanalite kasutamine teeninduses. IMA raport toob välja, et kasulik on luua klientidele veebipõhine teeninduskanal. See on nii kuluefektiivne kui meeldib klientidele (IMA 2004b:1). Massey jt toetavad mõtet, et kliendi keskkond aitab vähendada kliendi informeerimise kulusid (Massey 2001: 161)

Odavate sidekanalite kasutamine tavalises müügitegevuses. Müügipakkumisi edastatakse tänapäeval suures osas juba niikuinii e-maili teel. Samal ajal on võimalik ka müügitellimusi ja arveldusi teha IT kanalite abil, mis tagab selle, et ei teki nn meediumi katkestust (*media break*), mis vähendab inimese töökulu informatsiooniühikute vahendamisel. Paljud ettevõtted tegutsevadki ainult e-kommerts valdkonnas, kus müügitegevus toimub ainult internetikeskkonnas ja muude sidekanalite kasutamine on viidud miinimumini. Adelaar jt toovad välja, et e-kommerts kasutamine aitab olemasolevatele klientidele lisada väärtust ning vähendab kulusid kliendikontakti kohta võrreldes traditsiooniliste kanalitega (Adelaar et al 2004: 168). IT võimaldab luua ka erinevaid kasutajaliideseid erinevatele klientidele, et paremini nende vajadustele vastata (Ehret 2004: 467)

Andmebaaside kasutamine. Andmebaasisüsteemide kasutamine on tänapäeva

infosüsteemide puhul üldlevinud, kuna need võimaldavad suuri andmekoguseid kiiresti töödelda. CRM lahenduse puhul kasutatakse andmebaase järgnevatel juhtudel:

- Klientide andmebaasi kasutamine. Andmebaasi olemasolu võimaldab klientide andmeid koguda ning neid kiiresti leida ja süstematiseerida ning segmenteerida. Klientide andmebaas on CRM lahenduse südameks (Rygielski et al: 492).
- Probleemide lahendamine teadmusbaasi abil. See aitab optimeerida sisemist probleemide lahendamise protsessi – mida rohkem kontakte võtab probleemi lahendamine, seda väiksem on kliendi rahulolu ja seda suurem organisatsiooni kulu. Kui info klientide ja probleemide kohta on andmebaasis, siis saab selgitada välja põhiprobleemid ja luua teadmusbaas nende lahendamiseks (IMA 2004b:1). Kogutud info tuleb teha maksimaalselt kättesaadavaks. Selleks tuleb organisatsioonis määratleda olulisemad teemad ettevõttes pakutavate toodete/teenuste kohta, mille puhul on andmete kogumine vajalik. Vajalik on motiveerida inimesi andmeid koguma ning investeerida vahenditesse info säilitamiseks (Ibid: 2).

Klientide kohta info kogumine. Lisaks tehnoloogiale, mis aitab kogutud kliendiandmeid säilitada, analüüsida ja välja võtta, aitab IT kaasa ka automatiseeritud klientide info kogumisele. Klientide kohta automatiseeritult info kogumist saab kasutada siis, kui kliendi kasutajakeskkonnal on liides CRM lahendusega:

- Liides telefonikeskjaamaga. Kui CRM on liidestatud ettevõtte telefonikeskjaamaga, siis on võimalik koguda andmeid sissetulevate ja väljaminevate kõnede hulga ja kestuse kohta ning siduda neid kliendiandmebaasi telefoninumbritega. Selline asi aitab analüüsida kliendiga tehtud kontaktide sagedust ja kestust ning analüüsida, millised on nende seosed klientide väärtusega ning teha kliendi kohta otsuseid (Rygielsky et al 2002: 489). Kui näiteks kliendi väärtus on madal, kuid talle tehtud telefonikõnede kestus on suur, siis on mõttekas klient suunata odavamatele sidekanalitele.
- Veebipõhine kliendi kasutajaliides. Tihti peale on realiseeritud klientide tagasiside, kliendiabi ja tellimuste esitamine veebipõhiselt ning see süsteem on ühendatud CRM lahendusega. Kasutatakse ka terviklikke e-kommerts lahendusi, millel on 2 poolt – sisemiste kasutajate jaoks (organisatsioon) ja väliste kasutajate (kliendid) jaoks. Selline lahendus annab autori hinnangul võimaluse koguda palju erinevat infot kliendi käitumise ja ka vajaduste kohta. Näiteks:

- Info, millist osa veebiliidesest kõige rohkem klient kasutab – ning sellega analüüsida kliendi vajadusi. Näiteks kui on näha, et kliendi põhiline kasutamisos on tooteabi, siis võib organisatsioon ette võtta kliendi koolituse tema toodete osas
- Milliseid tooteid/teenused klient liidesest vaatab, kuid mida ta ei ole tellinud. See annab võimaluse selgitada välja kliendi vajadusi ning uurida välja põhjused, miks klient ei ole tellimusi esitanud.
- Info kliendi põhitegevuste kohta ning liidese kasutamise aktiivsuse kohta. See aitab kujundada liides personaalselt ümber vastavalt kliendi vajadustele, tõsta sellega kasutamise mugavust ja kliendi rahulolu.
- Veebiliides võib olla kliendi tagasiside kiire sisestamise koht, kus antakse hinnanguid ettevõttele. See aitab analüüsida kliendisuhet ja ettevõtte kliendistrateegiate õnnestumist

Informatsiooni töötlemise kiirendamine ja kvaliteedi tõstmine. Kui andmeid töötleb inimene, siis oht eksimiseks kasvab seoses andmemahu ja analüüsitavate seoste keerukuse suurenemisega. IT lahenduse puhul andmemahtude kasvamine üldjuhul vigade kuhjumist ei põhjusta.

Aitamaks toime tulla tänapäeva andmebaaside kasvava mahuga kaasnevate potentsiaalsete jõudlusprobleemidega on välja töötatud spetsiaalsed meetodid. Nende meetodite rakendamise eesmärk on muuta informatsiooni töötlemist kiiremaks ning tulemuste analüüsi kvaliteetsemaks (Rygielski et al 2002: 486):

- Andmete ladustamise (*data warehousing*) põhimõtted aitavad muuta detailsed tehinguandmed kokkuvõtvateks. Näiteks ei huvita info analüüsil enamasti kasutajat iga üksiku tehingu summa, vaid pigem tehingute kogusumma mingil perioodil. Selline analüüs jooksvate andmete pealt on suurte andmemahtude puhul tihti aeglane ning võib lisaks häirida ka jooksvat tööd. Andmete ladustamise tulemusena paigutatakse jooksvas kasutuses olevad andmehulgad pidevalt andmelattu, mis sisaldab mitte enam detailseid andmekirjeid vaid juba ette summeeritud, korrastatud ja täiendavalt struktureeritud andmeid, mille pealt analüüs on kiire ja lihtne.
- Andmekaeve (*data mining*) hõlmab automaatseid tegevusi suurte andmemahtude seast päringute tegemiseks. Tulemuste saamiseks kasutatakse statistika ning mustrite leidmise (*pattern recognition*) tehnikaid ja algoritme. Andmekaeve eesmärgiks on

leida kogutud andmete pealt seoseid ning tegevusmustreid (*pattern*), mis võivad tavalisel inimese vaatlusel jääda märkamatuks. Näiteks võib tuua klientide harjumuste ja vajaduste analüüsi, mille alusel saab hiljem teha klientide segmenteerimist.

- OLAP (*Online analytical processing*) põhimõtete järgi teisendatakse tavalised operatiivse andmebaasi andmed relatsiooniliselt kujult mitmemõõtmelisele kujule, et saavutada andmete kiire pärimine suurte andmemahtude korral. Selline andmebaasi kuju võimaldab muuta analüüsi kiiremaks ja efektiivsemaks. Analüüsi tegemisel kasutades nn *slice and dice* meetodikat – üldiselt üksikule lähenemist. Näiteks võib tuua segmenti müügi analüüsi, kus vaadeldakse algul tulemusi osakonna ning seejärel töötaja tasandil.

Eelpool käsitletud kolm mõistet on omavahel üsna lähedalt seotud. Andmekaevet tehakse tihti just ladustatud andmete pealt ning OLAPi puhul on samuti oluline andmete eelnev ladustamine. Eelkõige on need meetodid abiks kliendi väärtuse paremal hindamisel. Xue jt märgivad, et infotehnoloogia on võimaldanud ettevõtetel ellu rakendada klientide analüüsi, mis aitab kindlaks teha kõrgema väärtusega kliente ja suurendanud kasumeid tänu sellele, et vähendatakse kulusid vähemkasumlike klientidega suhtlemisel (Xue et al 2002: 253)

Teadmusbaasi loomine. Klientide kohta ja klientide jaoks on kasulik luua teadmusbaas (*knowledge base*). Teadmusbaasi võib defineerida kui info süstematiseeritud kogumit, mis aitab kaasa protsesside mõistmisele. Oluline on teadmuse kuhjumine ning ühe suurem mõistmine. Seda võib luua loomulikult ka mitte IT põhiselt, kuid siis kaob ära info kiirema leidmise eelis. Teadmusbaasi võib luua mitut moodi:

- Organisatsioon kogub kokku väärtusliku informatsiooni protsesside, klientide jms kohta ning võimaldab sellele ligipääsu.
- Tänapäeval soovitatakse ka teadmusbaasi loomist klientide abil. Selle aluseks on kliendikogukonna loomine, mis õpetab üksteist ja see lahendatakse sellist IT vahendite abil nagu kasutajate foorumid, kommentaaride kogumid jms. Sellise teadmusbaasi pidamine on odav ning võimaldab selle jagada ja koguda sellist informatsiooni, mille peale ei pruugiks organisatsioon tullagi. (Gibbert et al 2002: 462)

Eelnevast võib näha, et infotehnoloogia mitte ainult ei aita kaasa CRM põhimõtete realiseerimisele, vaid on aidanud luua ka uusi põhimõtteid nagu näiteks üksteist õpetav

kliendikogukond. Innovatiivne lähenemine suhete haldusele ning tehnoloogia kasutamine aitab suhteid hoida ja klienti paremini mõista. CRMi põhimõtete ning IT koostöö võimaldab parandada äriprotsesside jõudlust ning ettevõtte toimimise efektiivsust.

2. ÄRIPROTSESSIDE EFEKTIIVSUSE TÕSTMINE CRM LAHENDUSE ABIL EESTI KASUTAJATE HINNANGUL

2.1. Uuringu lähtealused ja andmed

CRM lahenduse juurutamisel ettevõttes toimub enamasti mingil kindlal eesmärgil, milleks on paremad ülevaade klientidest ja nendega seotud tegevustest, klientide parem mõistmine ning selle tulemusena paremad kliendisuhed. CRM lahenduse juurutamisel on soov panna organisatsioon paremini toimima ning suurendada tegutsemise efektiivsust. Efektiivsuse kasv aga tuleb kaasatavate äriprotsesside parendamise arvelt. Samuti võib olla oluliseks eesmärgiks ettevõtte arengu käigus tekkinud efektiivsuse languse peatamine ja efektiivsuse säilitamine. Töö koostamiseks kasutatud kirjanduses ei olnud samuti seda seost otseselt välja toodud, kuid organisatsioonide tööle protsessikeskselt lähenedes on selline järeldus loogiline.

Seega peab teoreetilisest osast lähtuvalt organisatsiooni CRMi sisseviimine aitama parandada probleeme kliendiga seotud protsesside - eelkõige müügiprotsesside ja turundusprotsesside - efektiivsusega. Käesolevas uuringus soovitakse Eesti CRM kasutajate näitel tuua välja, kas ja kuidas mõjutab kliendisuhete halduse lahenduse juurutamine äriprotsesside efektiivsust. Selle eesmärgi täitmiseks püütakse täita ülesanded:

- leida ootused ja eesmärgid, mis on kasutajatel lahenduse juurutamisel
- leida äriprotsessid, mida CRM mõjutab ja mille efektiivistamine aitab eesmärke saavutada
- leida äriprotsessid mille efektiivsust saab/soovitakse CRMi abil parandada
- leida millist efektiivsuse dimensiooni neis äriprotsessides saab ja soovitakse parandada

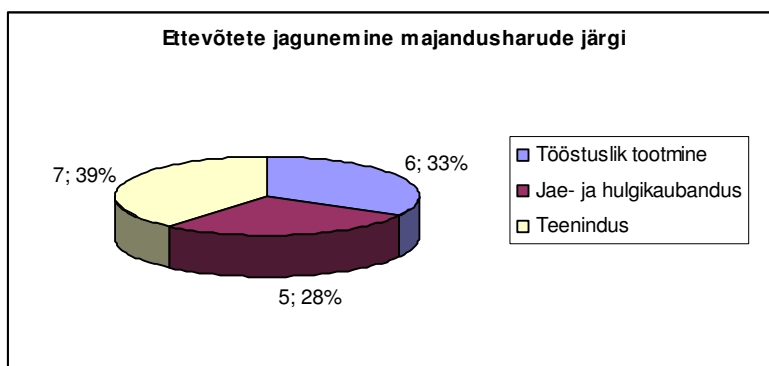
Lähtudes peatükis 1.1.2. välja toodud efektiivsuse näitajatest võiks oodata järgmiseid tulemusi:

- Müügiprotsesside puhul saab on ka äriprotsessi kasumlikkus vajalik näitaja rühm efektiivsuse hindamisel
- CRM lahendus aitab tõsta kaasatavate põhiprotsesside efektiivsust kõigi nelja teoreetilises osas toodud näitaja arvel (aeg, kulud, kvaliteet, kasumlikkus)
- CRM lahendus aitab tõsta kaasatavate tugiprotsesside efekti kolme näitaja arvel (aeg, kulud, kvaliteet)

Loomulikult sõltub CRMi juurutamise mõju efektiivsuse muutumisele sellest, kui heal tasemel on olnud äriprotsessid seni. Seetõttu on raske välja tuua üldistavaid kvantitatiivseid näitajaid efektiivsuse muutuste kohta, küll aga saab hinnata, mis suunas muutused toimuvad.

Uuringu lähteandmed on kogutud autori tööpraktika käigus ajavahemikul 2001. a. juuli kuni 2004. a. august. Lähteandmed koguti vestlus-intervjuu vormis, mis tehti CRMi kasutajatega lahenduse juurutamise käigus. CRMi kasutaja all mõistetakse siin ja edaspidi töötajat, kes oma igapäevases töös kasutab CRM lahendust (s.o. toimib oma äriprotsessides kliendisuhete halduse kontseptsioonist lähtuvalt ning kasutab vahendina vastavat infotehnoloogilist lahendust). Intervjueeritud kasutajad töötasid ettevõtetes, millest kõik tegelesid äriettevõtete vahelise (*business to business*) müügitegevusega ning mõned tegelesid samal ajal ka müügiga lõpptarbijatele.

Ettevõtete tegevusvaldkondade jagunemine on toodud järgneval joonisel:



Joonis 2. Uuringus kasutatud ettevõtete majandusharud

Tehtud intervjuud olid sarnase ülesehitusega ning selle plaan on olemas töö lisas nr 1. Keskmine läbiviidud intervjuu pikkus oli ligikaudu tund ning alati ei olnud sammud konkreetselt kindlas järjekorras, kuid lõpptulemusena läbiti iga äriprotsessi raames kõik

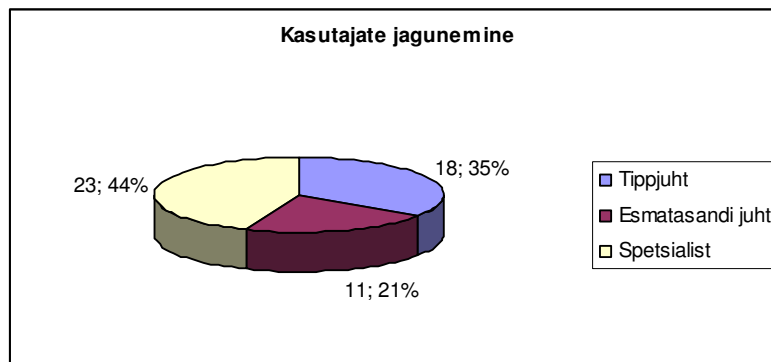
need etapid. Sellele järgnes saadud info süstematiseerimine ning protokoll koostamine, mille kasutaja sai veel lisada täiendavaid täpsustusi ning mille ta pidi seejärel kinnitama.

Eesti CRM lahenduse turgu on uurinud KPMG järgi on 2002. aasta veebruarist kuni 2004. aasta oktoobril tehtud CRM lahenduste juurutuste arv 45 ja nende kasutajate arv 762. Kasutajate arv on praktiliselt iga uue juurutusaastaga rohkem kui kahekordistunud (Saul 2004). Kliendisuhete halduse lahendused ei ole turul olnud väga pikalt ja seetõttu pole ka kasutajate arv väga suur.

Ligikaudu kaheksakümnest tehtud intervjuust otsustati töös lähtuda 52 kasutaja suurusest valimist, mis peaks olema piisava suurusega arvestades CRM lahenduste kasutajate koguarvu Eestis. Valimi koostamisel lähtuti järgmistest kriteeriumitest:

- Kasutaja tööülesanded peavad olema seotud kliendile suunatud äriprotsessidega
- Kasutaja on organisatsioonis oma valdkonnas arvamusi liider ning aitab kujundada organisatsiooni tööprotsesse

Läbi viidud intervjuude kasutajate jaotus on toodud järgmisel joonisel:



Joonis 3. Kasutajate jagunemine positsiooni järgi

Kasutaja positsiooni mõistatavuse huvides tuleb kirjeldada ära ka tehtud üldistava liigitamise alused.

- Tippjuhina käsitletakse järgnevalt organisatsiooni tegevjuhte, juhatuse liikmeid ja suurte organisatsiooniliste üksuste juhte, kelle alluvuses töötavad esmatasandi juhid.
- Esmatasandi juhina käsitletakse juhte, kelle alluvate seas ei ole juhikohustusega isikuid.
- Spetsialisti liigituse alla kuuluvad müügiesindajad ja teenindajad, kes ei tegele juhtimisega.

Põhiline analüüs järgnevates alapeatükkides on tehtud nende intervjuude kokkuvõtete alusel. Intervjuudes väljendatud seisukohti on autori poolt üldistatud ja kokku võetud nii, et nende alusel saaks välja tuua sagedusi.

Kuna juurutuseelsed hinnangud ei võimalda anda lõplikku hinnangut tegeliku efektiivsuse muutmise kohta, siis soovis autor läbi viia ka küsitluse CRMi lahenduse juurutamise võtmeisikute seas, et saada andmeid juurutusjärgsete (lahendus kasutusel olnud vähemalt 6 kuud) tulemuste kohta. Lisas 2 on ära toodud küsitluse sisu, mis saadeti kokku 20-le ettevõtte kontaktisikule. 12 nendest ettevõtetest ei olnud seotud autori tööpraktikaga. Kahjuks oli küsitlusele vastajate arv väike, tagasi tuli 4 vastust ja nendestki oli vaid 2 vastajat andnud vastuse kõikidele küsimustele. Selle küsitluse kokkuvõtet vaadatakse lähemalt peatükis 2.4.

2.2. Äriprotsesside ümberkujundamise eesmärgid ja vajadused

Intervjueeritud kasutajad töötavad ettevõtetes, mis on kasvufaasis jõudnud sellisesse seisu, kus kasvu hakkavad pidurdama mitmed probleemid äriprotsessides. Probleemide tekkimise põhjuseks on enamasti see, et kunagi välja töötatud äriprotsessid ja nende toetuseks kasutatavad vahendid on aegunud ning ettevõtte normaalse toimimise soodustamise asemel on need hakanud tööprotsesse pidurdama. Selle tulemusena on tekkinud rida probleeme, mille lahendajana nähakse CRM lahenduse juurutamist oma organisatsioonis.

Põhiprobleemideks, mida soovitakse lahendada on

- Vähene ülevaade sellest, kes on kliendid ning klientide unustamine
- Vähene teave kliendi mittefinantsinfo kohta
- Vähene kasulike ja mittekasulike klientide eristamine
- Liiga vähe proaktiivset müüki
- Väheefektiivne IT võimaluste kasutamine ettevõtte protsessides

Kui probleemid on tuvastatud ja teadvustatud, siis järgmiseks sammuks on nende vajaduste ja eesmärkide formuleerimine, mida soovitakse tegelikult saavutada ning mille saavutamine seotakse CRMi juurutamisega. Järgnevas tabelis on kokku võetud intervjuude tulemusena leitud peamised eesmärgid ja vajadused, kus tuuakse välja nende esinemissagedus ja olulisuse määr.

Tabel 5. CRMi juurutamise eesmärgid ja vajadused

Eesmärk/vajadus	Välja toodud kasutajate poolt %	Neist väga oluliseks pidasid %	Neist oluliseks pidasid %
Suurendada kliendi lojaalsust	73	31	69
Suurendada müügi mahtu	94	61	39
Saada uusi kliente	79	37	63
Tõsta müügitöö efektiivsust	88	78	22
Tõsta teeninduse efektiivsust	46	46	54
Tõsta turunduse efektiivsust	23	17	83
Tõsta IT kasutamise efektiivsust	90	77	23
Parandada organisatsioonisisest kommunikatsiooni	71	62	38

Allikas: autori analüüs

Tabeli koostamise aluseks on 3-palliline hinnang eesmärgile skaalal:

- mitte oluline (ei toodud välja)
- oluline
- väga oluline

Kuna tihtipeale erinevate organisatsiooniliste rollidega isikute nägemus eesmärkidest ja nende tähtsusest on erinev, siis on kasulik välja tuua ka eesmärkide olulisus ka erinevate kasutajate positsioonide kaupa. Eesmärkide pingerea koostamisel lähtuti siin olulisuse hinnangu kaalutud keskmisest.

Nendest eesmärkidest olid *tippjuhtide* jaoks kõige olulisemad (5 esimest)

- Tõsta müügitöö efektiivsust
- Suurendada müügi mahtu
- Tõsta IT kasutamise efektiivsust
- Suurendada klientide lojaalsust
- Uute klientide leidmine

Esmatasandi juhtide jaoks olid kõige olulisemad:

- Tõsta müügitöö efektiivsust
- Parandada organisatsioonisest kommunikatsiooni
- Suurendada müügimahtu
- Leida uusi kliente
- IT kasutamise efektiivsuse tõstmine

Spetsialisti jaoks olid kõige olulisemad:

- Suurendada müügimahtu
- Tõsta müügitöö efektiivsust
- Tõsta IT kasutamise efektiivsust
- Parandada organisatsioonisest kommunikatsiooni
- Teeninduse efektiivsuse tõstmine

Eesmärkide/vajaduste pingerea välja toomine kasutaja positsiooni kaupa võimaldab öelda, et eesmärkida prioriteet on üsna sarnane kõigi kolme rühma puhul. Peamiselt mõeldakse oma töö efektiivistamise ja kommunikatsiooni parandamise peale. See on ettevõtte toimimise operatiivne tasand, mis on kahtlemata oluline, kuid CRMi juurutamine peaks olema samas ka strateegiline projekt. See, et müügitöö ja müügimaht on spetsialisti ja esmatasandi juhi jaoks prioriteedid, on seletatav sellega, et nende tulemuspalk sõltub müügi edukusest.

Tippjuhid näevad samuti prioriteetidena operatiivseid vajadusi, kuid samal ajal oli ainult neil esimeste prioriteetide seas strateegilisem külg - klientide pikaajalisele suhtele mõtlemine. Et prioriteetide erinevused teise esmatasandi juhtide ja spetsialistidega ei ole (kolm esimest olid samad) suured, võib ilmselt kanda operatiivsete vajaduste olulisusele.

Teoreetiline osa tõi välja selle, et äriprotsesside ümberkujundamise projekti läbikukkumise üks faktoritest on juhtkonna mittepiisav toetus sellele. Nähes, et vaid tippjuht märkis ära juurutamise strateegilise külje, võibki selle faktori sisu olla juurutamise strateegilise poole vähem tähtsamaks pidamine. See aga võib põhjustada seda, et tehtud investeeringu tasuvus ei ole üldises plaanis piisav ega aita kaasa ettevõtte üldise tulemuse paranemisele.

Kõikide kasutajate peale kokku sooviti tarkvaralahenduselt järgmist funktsionaalsuse olemasolu:

- Klientide info haldamine (kontaktinfo, dokumendihaldus)
- Kliendisuhtluse haldamine ja planeerimine
- Kliendile tehtud hinnapakumiste ja/või kliendilt tulnud tellimuste haldamine
- Kliendiga seotud töövoogude haldamine
- Kliendi konkurentide info haldamine
- Müügisuhtluse/müügitegevuste aruandlus
- Müügitulude ja nende struktuuri aruandlus (tarkvaralahendus integreeritud finantsarvestustarkvaraga)
- Kampaniate registreerimine ja masspostitused
- Kliendi e-keskkond

Esimeses peatükis näidati, et CRM lahendus hõlmab peamiselt neid äriprotsesse, mis on seotud müügi- ja turundustegevustega ning leiti võimalike protsesside loetelu. Intervjuude käigus kasutajate vajadustega ja tegevustega tutvudes ning saadud saadud informatsiooni kokkuvõtmisel ja analüüsil selgitati välja järgmised äriprotsessid, mille efektiivsuse tõstmist peavad kasutajad CRM lahenduse abil võimalikuks. Nende protsesside efektiivistamine aitab lahendada probleeme ja neid soovitakse lahenduse juurutamises hõlmata.

Tabel 6. Äriprotsessid, mille efektiivsust on võimalik kasutajate hinnangul tõsta

Äriprotsess	Protsessi liik	Hõlmatakse CRM lahendusega (% kasutusjuhtudest)
Ühekordne müük	Põhiprotsess	94
Jätkumüük	Põhiprotsess	89
Probleemide lahendamine/teenindus	Põhiprotsess	71
Ristmüük	Põhiprotsess	42
Kampaania läbiviimine	Põhiprotsess	12
Müügi planeerimine	Tugi protsess	64
Kliendi väärtuse hindamine	Tugi protsess	23
Hinnakujuendus	Tugi protsess	21

Äriprotsess	Protsessi liik	Hõlmatakse CRM lahendusega (% kasutusjuhtudest)
Uute toodete turule toomine	Tugiprotsess	17

Allikas: autori analüüs

Kokku oli võimalik identifitseerida üheksa äriprotsessi, millest viis on põhiprotsessid ning neli tugiprotsessid, mis aitavad kaasa põhiprotsesside läbiviimisele. Tabeli kolmandas veerus välja toodud hõlmatus osakaalu võib käsitleda ka prioriteetidena, sest nii mõnigi kasutaja märkis ära protsessid, mida tulevikus võiks CRM lahendusse kaasata, kuid mille efektiivistamine ei olnud pakiline ning mis seetõttu jäid juurutusest välja.

Sellise eelduse alusel võib välja tuua järgmised järeldused Eesti kasutajate kohta:

1. CRM lahendust nähakse eelkõige kliendisuhtluse ning müügi korrastamise ja planeerimise vahendina.
2. Põhiprotsessid on üldiselt suurema prioriteediga kui tugiprotsessid.
3. Vähem oluline on see, mis tegelikult võiks CRM lahenduse puhul luua suuremat väärtust.

Kui mõned nendest järeldustest on kooskõlas eelnevalt läbivaadatud kirjandusega, siis mõned päris otseselt sellele ei vasta. Järgnevalt käsitletakse neid järelduse punkte ja võimalikke kõrvalekalde põhjuseid lähemalt.

CRM kui kliendisuhtluse ja müügi korrastamise vahend. Pingerea tipust võib leida müügiga seotud protsessid. See on ka loogiline tulemus, sest kliendisuhte loomine, hoidmine ja haldamine algab müügist. Kasutajatega tehtud intervjuude järgi tekkisid vajadused just nende äriprotsesside parandamiseks järgmistel põhjustel:

- Kliendibaasi kasvades kaob kliendisuhtlusega tegelevatel isikutel ära hea ülevaade sellest, kes on nende kliendid, millal viimati kliendi esindajaga kontaktis oldi, millistel teemadel kliendiga suhtlema peaks ja milline peaks olema lähenemisviis.
- Paljude töökohustuste korral võib probleemide lahendamine venida lihtsalt mõnede klientide unustamise tõttu ning seetõttu kannatab kliendisuhe
- Probleemina kliendisuhte juures märgiti ära ka seda, et kui kliendihalduriga midagi juhtub (haigus, puhkus, töölt lahkumine), siis halval juhul peavad teised kliendiga suhet nullist alustama.

Seega soovitakse kliendi suhte haldamiseks ja sellega seoses müügi protsessi efektiivsuse tõstmiseks võtta kasutusele CRM lahendus, mis võimaldab kliendi info kokku koguda ja müügitegevuste jaoks infoga varustada.

Põhiprotsessid prioriteetsemad kui tugiprotsessid. Võrreldes põhiprotsesside ja tugiprotsesside väljatoomise osakaalu, näeme, et kui kolme esimese põhiprotsessi hõlmamist pidasid vajalikuks valdav enamus kasutajaid, siis tugiprotsesside puhul vaid üks oli enamuse kasutajate jaoks oluline. Sellest tulenevalt võime järeldada, et juurutamise ajal on CRMi kasutajate jaoks põhiprotsessid prioriteetsemad kui tugiprotsessid.

Iseenesest on see tulemus loogiline, sest põhiprotsessid on need, mis loovad tulu. Samas on tugiprotsessid need, mis aitavad põhiprotsesside tulemust parandada. Müügi planeerimine (sinna alla lähevad antud käsitluses nii müügitegevuste kui ka rahaliste tulemuste plaanid) oli tähtis enamusele kasutajatele, sest see võimaldab protsesside aega paremini planeerida ja motiveerida. Samas võib pidada liiga tagasihoidlikuks kliendi väärtuse hindamise märkimist. Kliendi väärtuse hindamist, mis on CRMi üks aluskontseptsioonidest, pidas juurutamisel vajalikuks vaid 23% kasutajatest. Kuna kliendiväärtuse analüüs on seotud pikaajalise kliendisuhetega ja strateegiaga, võib tema madal osakaal tuleneda asjaolust, et operatiivse töö efektiivistamist peetakse esmatähtsusega ülesandeks. Kuna ülejäänud kaks tugiprotsessi ei ole CRMi põhialustega nii tugevalt seotud, siis on nende madal osakaal üsna loogiline.

Vähe tähelepanu potentsiaalile. Nagu juba teoreetilises osas välja tuuakse, on CRMi üks põhilisi märksõnu klientide väärtuse analüüs, mis aitab kliente diferentseerida ning luua klientidele väärtuseesmärgid, et tema väärtust maksimeerida. Kliendi väärtuse analüüs aitab seada eesmärgi kõigile ära märgitud põhiprotsessidele, välja arvatud ehk ühekordne müük:

- Jätkumüügi korral püütakse suurendada kliendi müügimahtu või vähendada temaga seotud kulusid, et optimeerida protsesside kasumlikkust
- Probleemide lahendamisel/teenindusel tehakse kulusid lähtuvalt kliendi potentsiaalset (madala potentsiaaliga kliendi kulusid püütakse vähendada)
- Ristmüügi korral püütakse suurendada müügimahtu kliendi potentsiaalseid vajadusi prognoosides

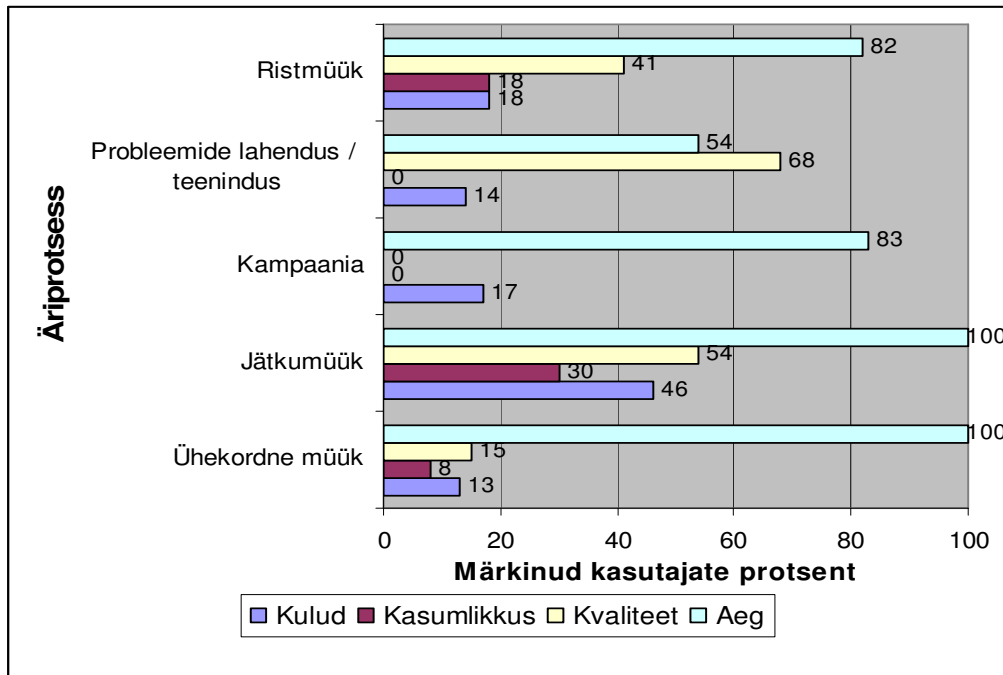
- Kampaania sihtrühmad koostatakse kliendi potentsiaali alusel

On näha ka, et ristmüügi protsessi märgivad ära alla poole kasutajatest, mis samuti näitab seda, et kliendi potentsiaalile mõtlemine on esialgu teisejärguline. Iseenesest võib ristmüügi madal osatähtsus tähendada seda, et ettevõttel puuduvad tooted/teenused, mille puhul seda rakendada, kuid uurimise all olnud ettevõtetes see nii ei olnud. Samuti ei pööratud väga palju tähelepanu kliendi vajaduste analüüsi kaasamisele CRM lahendusele, mis aitaks teha otsuseid uute toodete/teenuste turule toomiseks ja mis aitaksid tulevikus suurendada klientide potentsiaali.

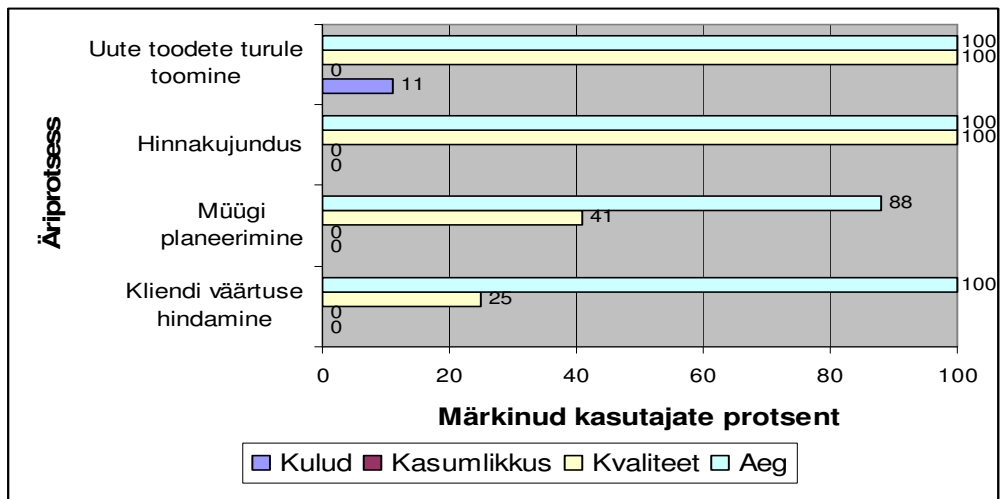
Vaatamata sellele, et potentsiaalile pöörati kasutajate poolt üsna vähe tähelepanu, võib Harti, Hoggi ja Banerjee uuringu alusel leida sellele põhjenduse. Hart jt tehtud uuring 719 CRMi kasutajaga USAs andis tulemuse, et CRMi kasutajad ja juurutajad, kelle kogemuse pikkus selles valdkonnas oli ühe aasta ümber, pöörasid samuti vähe tähelepanu meetmetele, mis aitaksid suurendada potentsiaali (kliendiväärtuse analüüsile, kliendi analüüsile, kampaaniate analüüsile). Samal ajal pikema kogemusega (3-4 aastat) kasutajad väärtustasid neid tunduvalt rohkem. Hart jt tõid välja, et CRMi juurutamine on pikaajaline protsess ning kogemuse kasvades tulevad välja uued vajadused. (Hart et al 2004). Kui arvestada seda, et intervjuud kasutajatega tehti juurutamise alguses ja juurutamise käigus ning üldiselt on Eesti CRMi turg noor, siis võibki potentsiaalile vähese tähelepanu osutamist põhjendada kasutajate vähese kogemusega. Kasulik on 3-4 aasta peale juurutamist CRMi kasutajate seas läbi viia uus küsitlus, mis saaks anda kinnitust sellele, kas Harti väljatoodud seaduspära kehtib.

2.3. CRM juurutuse oodatav mõju äriprotsesside efektiivsusele

Alljärgnevatel graafikutel on kokku võetud kasutajate hinnangud efektiivsuse tõusule erinevate äriprotsesside lõikes. Graafikus olevad väärtused tähendavad seda, mitu protsenti kasutajatest, kes soovisid CRM lahendusega hõlmata vastavat äriprotsessi, leidis olevat võimaliku selle efektiivsust tõsta.



Joonis 4. Efektiivsuse tõstmise võimalused põhiprotsesside lõikes



Joonis 5. Efektiivsuse tõstmise võimalused tugiprotsesside lõikes

Põhi- ja tugiprotsesside üldine võrdlus. Graafikutelt on näha, et kui põhiprotsesside juures kokkuvõtvalt peeti võimalikuks efektiivsust tõsta kõigi rühmade – kulud, kasum, kvaliteet, aeg - puhul, siis tugiprotsesside puhul domineerisid efektiivsuse rühmadest kvaliteet ja aeg, samal ajal kui kuluefektiivsuse potentsiaalset kasvu märgiti ära vaid ühe protsessi juures ja kasumlikkust mitte ühelgi juhul.

Võib öelda, et need tulemused vastasid teoreetilistele ootustele. Kasumlikkust saabki välja tuua ainult nendes protsessides, mille tulemusena tekib tulu, tugiprotsesside puhul aga pole võimalik nendest saadavat tulu hinnata. Samal ajal kuluefektiivsust oleks teoreetilises plaanis saanud tõsta rohkem kui ühe tugiprotsessi puhul.

Mõlemas jaotuses on selgelt kõige olulisemad äriprotsesside kvaliteedi kasvamine ja ajakulu vähenemine. On näha, et üheksast protsessist viie puhul märkisid kõik kasutajad ära aja parameetri. Põhjuseks, miks just need kaks efektiivsuse mõõdet välja tulevad, on uuritud kasutajate puhul järgmised:

- infotehnoloogia toetus nendele äriprotsessidele oli ettevõtetes ebapiisav, millest tulenes info edastamise ja töötlemise aeglus ning info kadumine
- enne CRMi juurutamise analüüsi ei olnud alati äriprotsessid selgelt defineeritud ja formaliseeritud, mis tekitas segadust töö käigus, analüüsi käigus hakkasid kasutajad oma protsesse paremini mõistma
- üldiselt lähenevad Eesti kasutajad CRM lahendusele lihtsustatud vaatenurgast ja näevad peamist lahendust infotehnoloogias

Järgnevalt vaadeldakse iga äriprotsessi lõikes lähemalt, millistes kohtades hinnati saavat efektiivsuse tõusu ja millest see tõus peaks sõltuma. Eelmises peatükis vaadeldi äriprotsesside jõudluse kasvu kahe efekti koosmõjuna – automatiseerimise efekt ning teadmuse efekt, mis olid põhjustatud vastavalt infotehnoloogia ja kliendisuhete halduse printsiipide rakendamisest.

See on lähtealuseks võetud ka järgnevas analüüsis. Iga äriprotsessi efektiivsusemõõtme kohta on välja toodud loodetav kasu CRM lahenduse infotehnoloogilisest komponendist kui automatiseerimise efektist ning loodetav kasu põhimõtete rakendamisest. Samuti kirjeldatakse jõudluse kasvu soosivate faktorite iseloomu.

Ühekordne müük. Sõltuvalt müüdava kauba iseloomust võis intervjuueeritud kasutajate

puhul müügiprotsessi edukas lõpetamine (müügitehinguni jõudmine) võtta ühest päevast ühe kuuni. Enim kasu leidsid saavat kasutajad, kelle äriprotsessid kestsid pikemalt.

Tabel 7. Ühekordse müügi efektiivsuse tõstmine

Efektiivsuse määre	Ef tõstmise võimalus (% kasutajatest)	Efektid
Kulud	13	Automatiseerimiseefekt: • Odavamad sidekanalid suhtlemiseks
Kasumlikkus	8	Automatiseerimiseefekt: • IT kontrollib pakutud hinna kasumlikkust ja teavitab sellest kasutajat
Kvaliteet	15	Automatiseerimiseefekt: • Meeldetuletused kliendiga suhtlemise kohta Teadmuseefekt • Kliendi kohta kogutud info aitab müügi käigus teha vähem vigu
Aeg	100	Automatiseerimiseefekt: • Pooleliolevat protsessi võimalik kiiremini jätkata tänu kiiremale info kättesaadavusele • Pakkumiste ja muude dokumentide kiirem vormistamine, automaatne edastamine

Allikas: autori analüüs

Kuna uue kliendi leidmine on seotud üsna suurte kuludega, siis paljudel juhtudel ei õnnestu selle protsessi puhul kulusid vähendada. Mõnede kasutajate poolt välja toodud võimalus odavamate sidekanalite kasutamiseks tegelikult ei anna ühekordse müügi puhul eriti suurt efekti, sest just esimese müügitehingu puhul on tihti vaja tehingu saavutamiseks kasutada kallimaid suhtlusvorme nagu isiklik kohtumine, trükiste jagamine jne.

Kasumlikkuse puhul tõid kasutajad välja probleeme hinnapakumiste tegemisel, kus inimlike vigade tõttu mõnikord unustatakse ära mõned hinnakomponendid lõpphinda liitmast. IT poolt teostatav formaalne kontroll, mis eeldab eelnevat kindlat seadistamist aitab sellega suurendada protsesside kasumit.

Ühekordse müügi puhul on näha, et domineerivaks rühmaks, milles kõik kasutajad saavad efektiivsust tõsta, on aeg. Ajalist võitu annab kiirem ülevaade pooleliolevatest protsessidest ja kliendisuhtlusest. Ajaline võit tagab ka mõnede kasutajate jaoks tõsta protsessi kvaliteete hea kliendisuhte seisukohalt.

Jätkumüük. Kui müüdav kaup on üksiktoode/teenus, siis saab eristada protsessis alg- ja lõpppunkti ning tuua kliendi lõikes välja nii palju protsesse, kui on tehinguid. Hulgimüügi puhul on aga tegu enamasti pideva kliendisuhtlusega ning suure hulga tehingutega, kus on raske välja tuua millise müügitegevuse tulemusena mingi tehing jõustus. Sellisel juhul saab ühe kliendi puhul jätkumüüki vaadelda kui üht määramata lõpuga protsessi. Need kaks erinevat jätkumüügi mudelit lubavad siiski protsesside efektiivsust hinnata samadel alusel, viimasel juhul saab protsessi alghetkeks lugeda esimest kordustehingut ja lõpuks käesolevat hetke.

Tabel 8. Jätkumüügi efektiivsuse tõstmine

Efektiivsuse mõõde	Ef tõstmise võimalus (% kasutajatest)	Efektid
Kulud	46	Automatiseerimiseefekt • Odavate sidekanalite loomine (kliendi tellimiskeskond, kliendi abiinfo baas) Teadmuseefekt • Kliendi kohta kogutud finantsinfo aitab teha otsuseid kliendiga seotud kulude optimeerimiseks
Kasumlikkus	30	Automatiseerimiseefekt • IT kontrollib pakutud hinna kasumlikkust ja teavitab sellest kasutajat • Tehingukulude vähendamine Teadmuseefekt • Kliendi kohta kogutud info ja suhte arendamine aitab kaasa müügi kasvule
Kvaliteet	54	Automatiseerimiseefekt • Meeldetuletused kliendiga suhtlemise kohta (nii müügitegevused kui tähtpäevad) Teadmuseefekt • Kliendi kohta kogutud info aitab müügi käigus läheneda personaalselt ning suurendada kliendi rahulolu
Aeg	100	Automatiseerimiseefekt: • Pooleliolevat protsessi võimalik kiiremini jätkata tänu kiiremale info kättesaadavusele, tööjärge tuletatakse kasutajale pidevalt meelde • Uue protsessi alustamisel kliendi info kiiresti kätte • Kiire dokumentide vormistamine ja edastamine Teadmuseefekt • Kogunenud info kliendi kohta aitab kiiremini ette valmistada müügitaktika

Allikas: autori analüüs

Jätkumüügi puhul on potentsiaalselt võimalik tõsta äriprotsessi efektiivsust kõigi nelja mõõtme alusel. Kasumlikkuse tõusu seostati sama efektiga kui ühekordsel müügil, kuid sellele lisandub olulisel määral see, et kliendiga seotud teave akumuleerub, selle kasutamine aitab hoida ja pikendada kliendisuhet ning sellega kasvatada müüki. Näiteks võib tuua, et sageli toimub müügitehing mõne kindla tegevuse alusel (mõne kliendi esindaja puhul on selleks isiklik kohtumine, teine ostab tõenäoliselt telefonivestluse põhjal) ning selline teadmine aitab edukate müügiprotsesside arvu suurendada – ning seega suurendada müügiprotsessi keskmist kasumlikkust. Samuti seostub kasumlikkuse tõus kulude vähendamisega. Põhjus, miks siiski kasutajate vähemus (vaid 30%) näeb kasumlikkuse kasvu võimalikkust, on selles, et ei pöörata tähelepanu kliendi väärtuse analüüsile ja ka selles, et kasumlikkust on üsna keeruline hinnata. Need kasutajad, kes seda oluliseks pidasid leidsid võimaluse ka kasumlikkuse suurendamiseks.

46 % kasutajatest leidsid, et vajalik ülevaade kliendist aitab kliente nende väärtuse järgi segmenteerida ja suunata vähemkasulikud kliendid muudele sidekanalitele nagu veebipõhine kliendikeskkond ning suunata personaalne tähelepanu vaid kõige kasulikemale klientidele. Lisaks saab selle segmenteerimise alusel kontrollida, kellele tasub saata promotsiooni käigus meeneid ja kingitusi ning pidada arvet nende üle. Jällegi leidsid kulude vähendamise võimalusi pigem need kasutajad, kes olid huvitatud kliendi väärtuse analüüsist ja selle rakendamisest. Ülejäänud kasutajate jaoks oli potentsiaalne kuluefektiivsus seotud pigem automatiseerimisega (vähem paberit, rohkem infot arvutivõrgus) kui teadmuse kasvuga.

Kvaliteedi suurendamise põhjendused ühtivad ühekordse müügiga, kuid jätkumüügil on kvaliteedi kasvu tõenäoliselt pidajate arv oluliselt suurem, sest lisandub veel see, et CRM lahendus aitab regulaarselt meeles pidada kliendiga sidepidamise vajadust ja tähtpäevi, meenutada konkreetse kliendiga suhtlemise kasulikku lähenemiskülgi ning sellega suurendada kliendi rahulolu.

Ka selle protsessi juures märkisid kasutajad kõige rohkem oodatavat ajavõitu, mille annab igasuguse müügitegevusega seotud info kohene kättesaadavus, müügitöö planeerimine ja oodatav kiirem tehinguni jõudmine, kiirem kliendi suhte edasi andmine teistele töötajatele ning dokumentide elektrooniline genereerimine ning edasi saatmine.

Kampaania läbiviimine. Kampaania läbiviimiseks määratletakse käesolevas töös neid

tegevusi, mis on vajalikud müügikampaania ettevalmistamiseks, kampaania sihtgrupi valimiseks, klientide kampaaniast teavitamiseks ja kampaania tulemuste analüüsiks.

Tabel 9. Kampaania läbiviimise efektiivsuse tõstmine

Efektiivsuse määre	Ef tõstmise võimalus (% kasutajatest)	Efektid
Kulud	17	Automatiseerimiseefekt: Kampaania materjalide laialisaatmine e-postiga
Kasumlikkus	0	
Kvaliteet	0	
Aeg	83	Automatiseerimiseefekt: - Sihtgrupi genereerimine etteantud parameetrite alusel - Kampaania materjalide momentaalne laialisaatmine e-postiga - Kiire tulemuste analüüs

Allikas: autori analüüs

Kampaaniate läbiviimine oli äriprotsess, mida enamikus kasutajaid ei pidanud vajalikuks hõlmata CRM lahendusega. Ka efekt äriprotsessidele jäi teistele põhiprotsessidele enamasti alla.

CRM lahenduse kasuna kampaaniate läbiviimise äriprotsessi nähti vähesel määral kulude vähendamist nende kampaaniate kaudu, mis viiakse läbi e-postituse teel ning olulisemas osas ajakulu kokkuhoidjana. Sealhulgas leiti ajakulu kokkuhoiu võimalus ka nende juhtudel, kus CRM lahendust ei soovitud juurutada e-kampaania läbiviimiseks, sest üsna aeganõudev osa on sihtgrupi klientide nimekirja koostamine. Seda aga saab paindliku CRM lahenduse abil, mis võimaldab kliente välja võtta erinevate finants, geograafiliste ja demograafiliste andmete alusel genereerida kiiresti ning kasutajale jääb vaid andmete korrastamise vaev. Samuti loodeti saavutada ajavõitu pärast kampaania tulemuste analüüsiks – tuua kiiresti välja, kas ja kuidas kampaania sihtgruppi kuulunud klientide ostukäitumine kampaania ajal muutus.

Probleemide lahendus/teenindus. Probleemide lahendamise/teenindusena on käesolevas siin üldistavalt käsitletud neid tegevusi, mis on vajalikud kliendi rahulolu saavutamiseks peale müügiprotsessi. Erinevatel ettevõtetel võib selleks olla garantiiprobleemide lahendamine, kliendi abistamine ja nõustamine toote/teenuse kasutamisel.

Tabel 10. Probleemide lahendamise/teeninduse efektiivsuse tõstmine

Efektiivsuse mõõde	Ef tõstmise võimalus (% kasutajatest)	Efektid
Kulud	14	Automatiseerimiseefekt Menetlemine paberilt üle IT vahenditele
Kasumlikkus	0	
Kvaliteet	68	Automatiseerimiseefekt - Lahendamata probleemidest meeldetuletus ning nende lahendamine ei unune Teadmusefekt - Kliendi probleemide tundmaõppimine, lahenduste teadmusbaasi teke võimaldab kiiremini reageerida ja paremaid lahendusi leida, mis tõstab kliendi rahulolu
Aeg	54	Automatiseerimiseefekt - Probleemide menetlemine ja tööde edastamise kiirendamine Teadmusefekt - Kiirem lahenduste leidmine probleemidele tänu teadmusbaasi tekkele

Allikas: Autori analüüs

Kasutajatelt selgus, et probleemide lahendamise kulude vähendamine ei ole primaarne ega ka mitte eriti võimalik. ISO kvaliteedijuhtimise süsteemi töös rakendanud kasutajad nägid kulude kokkuhoidu eelkõige juhtumite dokumenteerimise pabekujult elektroonilisele kujule viimisel, samuti mõnel määral suhtluskulude vähendamist kliendi abiinfosüsteemi loomisega.

Väike enamus kasutajatest nägi võimalust vähendada ajakulu. See võimalus tekib eelkõige IT abil probleemide automaatse menetlemise kaudu. Samuti nähti ajakulu kokkuhoidjana kasuliku teadmusbaasi tekkimist, millesse aja jooksul kogunevad lahendused tüüpprobleemidele ning mis seega aitaks kiiremini lahendusi leida.

Võib öelda, et kõige olulisem on selle protsessi juures, et CRM lahendus saab aidata tõsta kvaliteeti, selle võimaluse märkisid ära valdav enamus kasutajatest. Kvaliteet on seotud kliendi rahuloluga ning just see on probleemide lahenduses/teeninduses oluline. Ühe osa kvaliteedist annab äriprotsessi lõpetamise kiirus, kuid väga oluline on see, et kliendi esitatud probleemid/küsimused leiaks oma vastuse. Korrastamata äriprotsessi korral võib juhtuda, et kliendiga tegelemine unustatakse ning see vähendab kliendi

rahulolu ja lojaalsust.

Ristmüük. Ristmüügiga tegelemise ulatus oli kasutajatel sõltuvalt nende ettevõtte valdkonnast erinev. Mõnel juhtumil sisaldas ristmüük endast teise sadu tooteid sisaldava tootegrupi toodete müük kliendile, teistel juhtumitel lihtsalt mõne uue toote pakkumist.

Tabel 11. Ristmüügi efektiivsuse tõstmine

Efektiivsuse mõõde	Ef tõstmise võimalus (% kasutajatest)	Efektid
Kulud	18	Automatiseerimiseefekt • Odavate sidekanalite loomine (kliendi tellimiskeskond, kliendi abiinfo baas) Teadmuseefekt • Kliendi kohta kogutud finantsinfo aitab teha otsuseid kliendiga seotud kulude optimeerimiseks
Kasumlikkus	18	Automatiseerimiseefekt • IT kontrollib pakutud hinna kasumlikkust ja teavitab sellest kasutajat • Tehingukulude vähendamine Teadmuseefekt • Kliendi kohta kogutud info ja suhte arendamine aitab kaasa müügi kasvule
Kvaliteet	41	Automatiseerimiseefekt • Meeldetuletused kliendiga suhtlemise kohta (nii müügitegevused kui tähtpäevad) Teadmuseefekt • Kliendi kohta kogutud info aitab müügi käigus läheneda personaalselt ning suurendada kliendi rahulolu
Aeg	82	Automatiseerimiseefekt: • Pooleliolevat protsessi võimalik kiiremini jätkata tänu kiiremale info kättesaadavusele, tööjärge tuletatakse kasutajale pidevalt meelde • Uue protsessi alustamisel kliendi info kiiresti kätte • Kiire dokumentide vormistamine ja edastamine Teadmuseefekt • Kogunenud info kliendi kohta aitab kiiremini ette valmistada müügitaktika

Allikas: Autori analüüs

CRM lahenduse juurutamise oodatav mõju ristmüügi efektiivsusele sisaldab tegelikult neid samu efekte, mis jätkumüügi puhul. Tulemus on loogiline sest nii ristmüüki kui

jätkumüüki tehakse juba eksisteerivatele klientidele ja kasu on võimalik saada samadest CRM lahenduse aspektidest.

Kui võrrelda ristmüüki jätkumüügi ja ühekordse müügiga, siis näeme, et efektiivsuse tõusu võimalikkust hinnanud kasutajate osakaal asub nende kahe protsessi vahepeal peaaegu kõigi efektiivsuse mõõdete lõikes. Seda võib põhjendada sellega, et kuigi info kliendi kohta on kogunenud, ei saa kõike seda uute toodete/tootevaldkondade müügis alati kasutada. Samas võimaldab senise andmete kogumi kasutamine müüa siiski efektiivsemalt kui uue kliendi puhul.

Kliendi väärtuse hindamine. See äriprotsess nõuab mõistlikult kiirusel toimimise jaoks CRM lahenduse infotehnoloogilist integreerimist finantstarkvaraga. Kasutajate jaoks oli kliendi väärtuse analüüsi peamiseks eesmärgiks vaadata temaga seotud tulude liikumist ajas ning võrrelda neid ka tehtud suhtluskuludega.

Tabel 12. Kliendi väärtuse hindamise efektiivsuse tõstmine

Efektiivsuse mõõde	Ef tõstmise võimalus (% kasutajatest)	Efektid
Kulud	0	
Kvaliteet	25	Automatiseerimiseefekt - Kliendi finantsandmete ja kliendiga tehtud tegevuste kokkuvõtmine ja statistiline analüüs aitab vähendada vigu subjektiivsetest hinnangutest kliendi kasulikkuse kohta Teadmuseefekt - Kasvab arusaamine kliendi väärtuse hindamise põhimõtetest
Aeg	100	Automatiseerimiseefekt Statistilised arvutused teeb arvuti sekunditega

Allikas: autori analüüs

Valdav enamus kasutajatest ei pidanud selle tugiprotsessi CRM lahendusega hõlmamist vajalikuks, enamasti põhjusel, et seda äriprotsessi polnud neil teadlikult kujul ka kunagi kasutatud. Kuigi nende kasutajate esindajate arv väike, kes leidsid, et saavad CRMi lahendusega seda protsessi kasutada ja muuta efektiivsemaks, võib siiski järeldada, et CRM lahenduse abil saab kliendi väärtuse hindamist muuta alati kiiremaks ja mõnel juhul (suurte andmemahtude puhul) ka kvaliteetsemaks.

Müügi planeerimine. Müügi planeerimise alla on siin kokku võetud müügitegevuste planeerimine ja eesmärkide seadmine – nii tegevuste arvu kui ka finantstulemuste koha pealt – ning plaanide jooksev jälgimine.

Tabel 13. Müügi planeerimise efektiivsuse tõstmine

Efektiivsuse mõõde	Ef tõstmise võimalus (% kasutajatest)	Efektid
Kulud	0	
Kvaliteet	100	Automatiseerimiseefekt - Pidev ülevaade tegevustest ja eesmärkidest Teadmuseefekt - Täpsemate ja realistlike eesmärkide seadmine. Kasvab ülevaatlikus isikliku ja alluvate tööde ja tulemuste kohta
Aeg	100	Automatiseerimiseefekt - Kiire ülesannete jagamine - Kiire ülevaade tegevustest

Allikas: autori analüüs

Seda tugiprotsessi pidasid enamus kasutajatest oluliseks CRM lahendusse kaasata ja kõik kasutajad nägid võimalust tõsta kvaliteeti ja vähendada ajakulu. Enamus juhtudel olid ettevõtetes planeerimise tegevused ja reeglid välja töötatud, kuid probleemiks oli plaanide jooksev jälgimine, mis muutis hinnangute andmise tööle raskeks. Samuti oli probleemiks planeeritud tegevuste unustamine. CRM lahenduselt oodatakse vahendit, mis aitaks kiiresti planeerida ning arvestaks samal ajal jooksvaid ülesandeid pannes inimeste hetke koormust ning aitaks saada kiiresti hea ülevaate, millised töökohustused on ees ja kuidas on jooksvalt eesmärgid täitunud.

Hinnakujundus. Hinnakujunduse alla käsitletakse siin hindade kalkuleerimist ja kontrolli CRMi raames tehtud müügipakkumistele. Tihtipeale on hinna pakkumine ettevõttes seotud üsna keeruliste reeglitega, mille tähelepanuta jätmise võib lõppeda kahjumlike müügitehingutega.

Tabel 14. Hinnakujunduse efektiivsuse tõstmine

Efektiivsuse mõõde	Ef tõstmise võimalus (% kasutajatest)	Efektid
Kulud	0	
Kvaliteet	100	Automatiseerimiseefekt - Hinda kalkuleerib ja kontrollib infosüsteem, mis tagab kahjumlikumate tehingute vähenemise Teadmuseefekt - Tehingu oodatud ärikasumi ja tegeliku ärikasumi võrdlus annab alust hinna arvutamise reeglite kohendamiseks - Kindlate reeglite välja töötamine
Aeg	100	Automatiseerimiseefekt Kiire arvutus

Allikas: autori analüüs

Hinnakujundust soovisid CRM lahendusega hõlmata väike arv kasutajaid, kes samas kõik leidsid, et see võimaldab parandada hindade kvaliteeti ja hinna leidmise kiirust. Mõnel juhul vaatasid ettevõtted ka koos CRMi juurutamisega üle oma hindade arvutamise reeglid ning standardiseerisid need, mistõttu juba juurutamise ajal muutus kalkuleerimine arusaadavamaks ja usaldusväärsemaks.

Uute toodete turule toomine. Uute toodete turule toomine on protsess, mis hõlmab endas kliendi vajaduste analüüsi, turupotentsiaali hindamist ja konkurentidega kõrvutamist, arendustegevust, otsuse langetamist ning seejärel vajalikke turundus- ja turustustegevusi. Kuna CRM lahendus võimaldab koguda ja süstematiseerida informatsiooni klientide kohta, siis saab seda kasutada vajaduste analüüsi ja turupotentsiaali faasis.

Tabel 15. Uute toodete turule toomine

Efektiivsuse mõõde	Ef tõstmise võimalus (% kasutajatest)	Efektid
Kulud	11	Automatiseerimiseefekt - Kliendi vastuseta päringud müügisüsteemis logitakse ja kogutakse Teadmuseefekt - Väheneb vajadus spetsiaalsete uuringute läbiviimiseks, kuna info klientide vajaduste kohta

		akumuleeritakse CRMis
Kvaliteet	100	Automatiseerimiseefekt Talletatud kliendi vajadused saab kokku võtta, väheneb inimliku unustamise faktor
Aeg	100	Automatiseerimiseefekt Statistilised tulemused kliendi vajaduste pealt kiired

Allikas: autori analüüs

Mõned kasutajad leidsid, et kuna nad niikuinii klientidega suheldes saavad tagasisidet kliendi vajaduste kohta, siis saab sellega kulusid vähendada kui seda infot süstematiseeritult hoida CRM lahenduses ja sellega annaks kokku hoida uuringu kulusid. Lisaks soovisid mõned kasutajad teha analüüsi kliendi veebipõhise tellimiskeskonna vastuseta jäänud päringute alusel. Siiski ilmselt ei asenda CRMi teadmusbaas eraldi uuringuid, küll aga saaks seda kasutada uuringutulemuste säilitamiseks.

Kõik selle tugiprotsessi ära märkinud leidsid, et on võimalik tõsta kvaliteeti sellega, et kliendi vajadused ühtselt ja süstematiseeritult talletada, mis aitab hiljem analüüsi tehes paremaid otsuseid vastu võtta. Samuti märkasid mõned kasutajad ära vajaduse seoses kliendi soovidega ära märkida ka saadud teave konkurentide pakkumiste ja hindade kohta. Sellise info arvesse võtmine aitab samuti teha õigemat toote turule toomise otsust, lähtuvalt sellest, kas konkurentsivõimet on või ei ole.

Infotehnoloogia roll selles äriprotsessis seisneb andmebaaside kasutamises. See võimaldab vähendada tunduvalt ajakulu, mis on seotud kogutud andmete süstematiseerimisega ja analüüsiga.

2.4. Tegelik efektiivsuse muutus

Äriprotsesside efektiivsuse tõusu väärtuseline hindamine on keeruline ja aeganõudev, kuna sisaldab endas ulatuslikku andmete kogumist enne CRM lahenduse juurutamist ning mingi aja pärast selle tegevuse kordamist, et välja tuua erinevused ning hinnata investeringu tasuvust. Lisaks on nende andmete puhul problemaatiline statistiliste üldistuste välja toomine, sest uuringu alusel olevad kasutajad töötavad erinevates valdkondades ning Eesti CRMi turg on veel üsna noor, et leida valdkonnast piisav hulk

kasutajaid.

CRMi kasutavatele ettevõtetele laiali saadetud küsitluse eesmärk oli siiski teada saada nii muutuste suunda kui ka leida konkreetseid näiteid. Samuti oli küsitluse eesmärk tuua välja põhjuslikke seoseid efektiivsuse muutumise suuna ja CRMi juurutamistingimuste vahel. See andnuks võimaluse kontrollida, kas esimeses peatükis välja toodud põhjused, miks juurutamisprojektid ebaõnnestuvad, kehtivad ka kohalikes oludes. Lisaks oleks see andnud täiendavat informatsiooni selle kohta, mida peab arvestama, et juurutus kujuneks edukaks.

Kahjuks laekus vastuseid vähe ning nendegi vastuste korral ei olnud kõigile küsimustele vastuseid antud. Laekunud vastustest ilmnas, et vastajad mõnsid nii isikliku töö kui ka organisatsiooni tegevuse efektiivsuse keskmist tõusu, kuid ei osanud/soovinud välja tuua efektiivsuse muutumist kõigi hõlmatud äriprotsesside ja efektiivsusrühmade lõikes.

Statistiliste üldistuste asemel võib seega hetkel välja tuua vaid konkreetseid juhtumid, mille puhul efektiivsus on tegelikult tõusnud.

- Ülevaade kliendist saadakse ühekordse müügi, jätkumüügi, ristmüügi ja probleemide lahendamise/teeninduse puhul kätte mõne sekundiga mõne minuti kuni poole tunni asemel
- Kliendi ja toodete müügi analüüsi aeg vähenes poolelt tunnilt kuni tunnilt mõnele minutile
- Ühel ettevõttel suurenes ühekordse müügi protsessi ajavõidu tõttu tehtud pakkumiste arv 1 aastaga 4 korda
- Ühel ettevõttel vähenes 1 aastaga jätkumüügi protsessi ajakulu 30% võrra
- Kahel ettevõttel vähenesid müügi ja probleemidega seotud protsessides paberikulud ca 10%
- Ühel ettevõttel vähenes probleemide lahendamise ajakulu 1 aastaga 30% võrra
- Ühel ettevõttel on peale kliendi soovide registreerimist pakutud toodete valik (valikus ca 10 000 toodet) suurenenud 10%

Nende positiivsete näidete taustal on siiski võimatu anda hinnangut efektiivsuse kasvu reaalsele olemasolule peale juurutamise lõppu. Mingigi hinnangu andmine oleks kergem, kui oleks teada, millistel põhjustel jäeti küsimustikule vastamata – kas oli see lihtsalt efektiivsuse muutumatuks jäämine, oskamatus efektiivsust hinnata või lihtsalt

aja/huvipuudus küsimustele vastuste leidmisel. Kuna pole teada, miks valdav enamus ettevõtteid küsitlusele ei vastanud, siis jääb vastamata küsimus efektiivsuse reaalse kasvu võimalikkusele ja selle põhjustele.

2.5. Järelduste toomine

Elmistes peatükkides vaadati CRM lahenduse juurutamise üldisi eesmärke ning kaaluti iga äriprotsessi puhul eraldi võimalusi efektiivsuse tõstmiseks. Järgnevalt võetakse need efektiivsuse tõstmise võimalused kokku. Vaadeldakse peatükis 2.1. toodud ootusi ning hinnatakse nende paikapidavust vastavalt uuringu tulemustele.

Esimesena pakuti, et äriprotsessi kasumlikkus on vajalik näitaja rühm äriprotsessi efektiivsuse hindamisel. Kui vaadata põhiprotsesse, siis näeme, et enamus müügiprotsessides (ühekordne müük, jätkumüük, ristmüük) töid kasutajad välja, et kasumlikkust soovitakse suurendada ja seda on võimalik ka äriprotsesse ümber kujundades mingil määral teha. Seega võime ka kasutajate hinnangul saada kinnitust sellele, et kasumlikkus võiks lisanduda äriprotsessi efektiivsuse parameetrite juurde.

Teiseks ootuseks oli, et CRM lahendus aitab tõsta kaasatavate põhiprotsesside efektiivsust kõigi nelja teoreetilises osas toodud näitaja arvel (aeg, kulud, kvaliteet, kasumlikkus). Järgnevalt hindaksime selle väite paikapanevust nelja efektiivsuse mõõte alusel

- Aja puhul oli enamus protsesside puhul kasutajad ühel nõul, et CRM lahendus aitab protsesside ajakulu vähendada
- Kvaliteedi puhul oli kahel protsessil viiest enamus kasutajate hinnang, et CRM lahendus aitab tõsta protsesside kvaliteeti
- Kulude puhul ei olnud ühegi põhiprotsessi puhul kasutajate enamus näinud kulude efektiivistamise võimalust
- Kasumlikkuse puhul ei olnud ühegi põhiprotsessi puhul kasutajate enamus näinud kasumlikkuse parandamise võimalust, kuid enamusel müügiprotsessidel oli mingi osa kasutajaid seda leidnud

Nii võib kasutajate ootuste alusel öelda, et CRM lahendus aitab vähendada ajakulu ja tõsta protsesside kvaliteeti. Mis puutub kuludesse ja kasumlikkusesse, siis võib nende madala mainimise põhjuseks teoreetilistel alustel pidada CRMi aluseks olevate

tugiprotsessi kliendi väärtuse analüüs vähest eelistamist. Sellele viitab ka järgnev Pearsoni korrelatsioonimaatriks, kus on ära toodud korrelatsioonid kulude ja kasumlikkuse tõstmise hinnangud kliendi väärtuse analüüsiga.

Maatriksi eesmärgiks on näidata, et need kasutajad, kes mõistsid kliendiväärtuse analüüsi vajalikkust saavad oodatavalt muuta ka äriprotsesse efektiivsemaks kulude ja kasumlikkuse lõikes. Tabelisse on äriprotsessidest pandud jätkumüük ja ristmüük kui protsessid, mis kõige enam saavad teoreetilistel kaalutlustel kasu kliendiväärtuse analüüsist.

Tabel 16. Efektiivsuse tõstmise seos kliendi väärtuse analüüsi protsessi mainimisega.

	Kliendi väärtuse analüüsi vajalikuks pidamine
Jätkumüügi kulud	0,45
Jätkumüügi kasumlikkus	0,73
Ristmüügi kulud	0,75
Ristmüügi kasumlikkus	0,75

Allikas: autori analüüs

Tabelist näeme, et vähemalt kolmel juhul on efektiivsuse suurendamise korrelatsioon kliendi väärtuse analüüsi vajalikuks pidamisega üsna suur. See lubab öelda, et traditsioonilise CRM lahenduse puhul aitab CRM tõsta äriprotsesside kasumlikkust ja vähendada kulusid. Kui aga kliendisuhete halduse üks aluspõhimõtetest lahenduse omadustest välja jätta, siis ei ole efektiivsuse tõusu nende rühmade puhul ka oodata.

Kolmandana väideti, et CRM lahendus aitab tõsta kaasatavate tugiprotsesside efekti kolme näitaja arvel (aeg, kulud, kvaliteet). Järgnevalt hindaksime selle ootuse paikapanevust nelja efektiivsuse mõõte alusel

- Aja puhul oli kõigi protsesside puhul enamus kasutajad ühel nõul, et CRM lahendus aitab protsesside ajakulu vähendada
- Kvaliteedi puhul oli poolte protsesside puhul kasutajate üksmeelne hinnang, et CRM lahendus aitab tõsta protsesside kvaliteeti ning ülejäänud puhul esines väike võimalus
- Kulude puhul nähti vaid ühe tugiprotsessi puhul võimalust kulusid vähendada ja sedagi marginaalse arvu kasutajate poolt.

Selle alusel võime väita, et CRM lahendus aitab tugiprotsesside puhul potentsiaalselt parandada ajakulu ja kvaliteeti, kuid kulusid oluliselt ei mõjuta. Vähene mõju kuludele võib olla põhjustatud sellest, et CRM lahendus ei anna tugiprotsesside puhul oluliselt efektiivsust teadmusefekti juures, sest CRMi põhiprintsiibid on suunatud rohkem välisele kliendile.

Kuna puudub piisav statistiline andmestik juurutusjärgsete tulemuste kohta, siis ei saa paika panna lõplikku hinnangut kliendisuhete halduse lahenduse mõjule ettevõtte toimimisele. Kasutajate eelhinnangud vastasid suures osas teoreetilistele ootustele ning need saab võtta lähtekohaks tulevikus, kui uurida juurutuse mõju suunda ning suurust. Kui Eesti CRMi juurutuste arv suureneb ning kasutajaskond muutub küpsemaks CRM põhimõtete laiemaks hõlmamiseks, siis saab loodetavasti analüüsida ka täpsemalt efektiivsuse muutumise põhjuseid ja tingimusi.

KOKKUVÕTE

Muutuv ettevõtluskeskkond tingib vajaduse muuta ettevõttes toimuvaid protsesse, et olla konkurentsivõimelised ja efektiivsed. Aegade jooksul kujunenud tavad ja reeglid võivad hakata takistama ettevõtete edukat toimimist. Lähtudes sellest, et äriprotsesse saab vaadelda ettevõtete kulu ja tulu tekkimise kohtadena, on oluline pöörata tähelepanu nende efektiivsusele. Äriprotsessid tuleb üle vaadata ning vähese jõudlusega äriprotsessid on vajalik ümber kujundada.

Äriprotsesside ümberkujundamisel soovitakse parandada jõudlust kahe komponendi – automatiseerimise efekti ja teadmuse efekti abil. Automatiseerimise efekti all mõistetakse protsessi efektiivsuse suurenemist selle arvel, et vähendatakse käsitsitöö hulka äriprotsessi raames ning selle peamiseks võimaldajaks peetakse infotehnoloogiat. Teadmuse efekti all mõistetakse protsessi efektiivsuse suurenemist selle arvel, et protsessis kasutatav, loodav ja edastatav informatsioon on mõistetavam, asjakohasem ning paremini kättesaadav.

Äriprotsesside efektiivsuse hindamiseks on vajalik paika panna parameetrid, mis omavad mõõdetavat väärtust ja millele on võimalik seada uued eesmärgid. Üldiselt kasutatakse parameetrite rühmitamisel kolme peamist rühma: aeg, kulud ja kvaliteet. Lisaks nendele parameetritele on võimalik tulu tekitavate müügi protsesside puhul võimalik välja tuua neljanda – protsessi kasumlikkuse, mida paranemist tuluga seotud müügi protsesside puhul empiirilises osaski sai välja toodud.

Üheks lähtekohaks äriprotsesside ümberkujundamisel ning sellega efektiivsuse suurendamisel on CRM lahenduse juurutamine ettevõttes. CRM on kontseptsioon, mille aluseks on tähelepanek, et olemasolevate klientide säilitamine on odavam kui uute klientide leidmine ning seetõttu pööratakse tähelepanu kliendisuhete hoidmisele ning kliendi väärtuse maksimeerimisele. Samal ajal nõuab CRM kontseptsiooni ellurakendamine olulist abi infotehnoloogiast. Seega koosneb CRM lahendus kahest komponendist: äriprotsessidest ja infotehnoloogiast (riist ja tarkvara). Need kaks

komponenti on omavahel tihedalt seotud ning panustavad kumbki äriprotsesside ümberkujundamise efekti: kliendisuhete halduse mõju on tuntav teadmusefektina ning tarkvaralahenduse mõju on tuntav automatiseerimise efektina. Võib öelda, et CRM pakub meetodid äriprotsesside efektiivistamiseks ning infotehnoloogia vahendid nende meetodite realiseerimiseks.

Empiirilise osa käigus vaadeldi seda, millised on Eesti kasutajate eesmärgid ja vajadused CRM lahenduse juurutamisel ning kas ja kuidas mõjutab CRM lahenduse juurutamine kasutajate hinnangul äriprotsesside efektiivsust.

Eesti kasutajad peavad CRM lahenduse põhieesmärkideks müügitöö efektiivistamist, müügitöö kasvatamist, infotehnoloogia tõhusamat kasutamist ning ettevõttesisesse kommunikatsiooni parandamist. Neid eesmärke aitab täita üheksa äriprotsessi hõlmamine CRM lahendusega: ühekordne müük, jätkumüük, ristmüük, probleemide lahendamine/teenindus, kampaaniate läbiviimine, kliendiväärtuse analüüs, müügitöö planeerimine, hinnakujundus ning uute toodete turule toomine.

Äriprotsesside hõlmamise sagedus näitab seda, et Eesti kasutajate jaoks on juurutamise alguses põhiprotsessid prioriteetsemad kui tugiprotsessid, seega on olulisem kliendisuhete ja –suhtluse korrastamine ning vähem pööratakse tähelepanu potentsiaalile. Ootamatult vähe tähelepanu pöörati kliendi väärtuse analüüsile, mis samas on üks CRM kontseptsiooni põhiprintsiipe.

Hinnangu sageduse järgi aitab CRM lahenduse juurutamine enamus juhtudel kaasa põhiprotsesside efektiivsuse tõusule aja ja kvaliteedimõõtmel juures. Ajamõõte efektiivsust aitab peamiselt parandada tehnoloogia kasutamine andmete väljavõtteks, analüüsiks ja edastamiseks ning kvaliteedimõõtmel efektiivsust aitab parandada suurem informatsioonikogus klientide kohta, mis aitab kliendisuhet muuta isiklikumaks ning suurendada kliendi rahulolu. Vähesel määral hindasid kasutajad CRM lahendust ka põhiprotsesside kulude vähendamise ja kasumlikkuse suurendamise võimaldajana, võimaliku põhjusena äramärkimise madala sageduse üle saab tuua üldlase potentsiaalile vähese tähelepanu pööramise tulemusena, mistõttu nad ei näinud kulude kärpimise/kasumlikkuse suurendamise võimalust, seega ei saa anda lõplikku vastust, kas CRM lahendus aitab ka parandada nende mõõtmel efektiivsust.

Tugiprotsesside puhul hindasid kasutajad samuti suures osas efektiivsuse tõusu

võimalikkust aja ja kvaliteedimõõtmel juures. Seevastu kulude efektiivsuse tõusmise sagedus oli üsna väike, seetõttu võib öelda, et tugiprotsesside kulusid CRM lahenduse juurutamine oluliselt ei mõjuta.

Seega võib kokkuvõtteks öelda, et CRM lahenduse juurutamisel on potentsiaali aidata muuta ettevõtet efektiivsemaks nii ajakulu vähendamise kui ka protsesside kvaliteedi tõstmise arvelt, teoreetiline potentsiaal on olemas ka kulude vähendamiseks ja kasumlikkuse kasvatamiseks, kuid see nõuab edasist uurimist kasutajate seas, kes võtavad omaks terve CRM kontseptsiooni. Põhjalikum uurimine lubaks välja selgitada ka efektiivsuse muutumise täpsemad mõjutegurid ning suuruse.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adelaar, T., Bouwman, H., Steinfield, C.** Enhancing customer value through click-and-mortar e-commerce: implications for geographical market reach and customer type. *Telematics and Informatics*, 2004, Vol. 21, Issue 2, pp. 167-182
2. **Best, R.** *Market-Based Management*. 2003, Prentice Hall.
3. **Biazzo, S.** A critical examination of the business process re-engineering phenomenon. *International Journal of Operations & Production Management*, 1998. No. 18 (9/10), pp. 1000–1016.
4. **Campbell, A. J.** Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management* 2003, No. 32, pp. 375– 383.
5. **Cummings, J.** Reengineering falls short of expectations, study finds. *Network World* 1993. No. 22, p. 27.
6. **Day, J. Dean, A. A, Reynolds, P. L.** Relationship Marketing: Its Key Role in Entrepreneurship. *Long Range Planning*, 1998, Vol. 31, No. 6, pp. 828–837.
7. **Davenport, T.** *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1993.
8. **Davenport, T, Stoddard, D.** Reengineering: Business Change of Mythic Proportions. *MIS Quarterly*, 1994, Vol. 18, No. 2, pp. 121-127.
9. **Du Plessisa, M., Boon, J. A.** Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings. *International Journal of Information Management*, 2004, No. 24, pp. 73–86.
10. **Egan, J.** Back to the future: divergence in relationship marketing research. *Marketing Theory*, 2003, Vol. 3, No. 1, pp 145-147

11. **Ehret, M.** Managing the trade-off between relationships and value networks. Towards a value -based approach of customer relationship management in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 2004, Vol. 33, Issue 6, pp. 465-473.
12. **Gibbert, M., Leibold, M., Probst, G.** Five Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value. *European Management Journal*, 2002, Vol. 20, No. 5, pp. 459-469.
13. **Goldenberg, B. J.** CRM Automation, 2002. Prentice Hall, Upper Saddle River NJ 07458
14. **Hammer, M., Champy, J.** Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution., 1993. Nicholas Brealey, London
15. **Hart, S., Hogg, G., Banerjee, M.** Does the level of experience have an effect on CRM programs? *Industrial Marketing Management*, 2004, Vol. 33, Issue 6, pp. 549-560
16. **Holland, D., Kumar, S.** Getting past the obstacles to successful reengineering. *Business Horizons*, 1995. No. 38 (3), pp. 79–85.
17. **Hwang, H., Jung, T., Suh, E.** An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. *Expert Systems with Applications*, 2004, Vol. 26, Issue 2, pp. 181-188
18. **IDS Scheer.** ARIS Process performance manager.
[http://www.leonardo.com.au/files/whitepapers/ARIS_PPM.pdf]. 10.5.2004
19. Institute of Management & Administration (IMA). Four Ways to Slash Costs & Better Serve Customers. Report on Customer Relationship Management. 2004, Vol. 2004, Issue 2, 4p.
20. Institute of Management & Administration (IMA). Four Ways to Slash Costs & Better Serve Customers. Report on Customer Relationship Management. 2004, Vol. 2004, Issue 4, 5p.
21. **Ittner, C. D, Larcker, D. F.** The Performance Effects of Process Management Techniques. *Management Science*, 1997, Vol. 43, No. 4, pp. 522-534.

22. **Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., Cha, J.** The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 2001, Vol. 22, pp. 217-245.
23. **Jonkera, J., Piersmab, N., van den Poe, D.** Joint optimization of customer segmentation and marketing policy to maximize long-term profitability. *Expert Systems with Applications*, 2004, Vol. 27, Issue 2, pp. 159-168.
24. **Kettinger, W. J., Teng, J. T. C., Guha, S.** Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools. *MIS Quarterly*, 1997, Vol. 21, No. 1, pp. 55-80.
25. **Kim, J., Suh, E., Hwang, H.** A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 2003, No..17(2), pp. 5–19.
26. **Krishnan, M. S., Ramaswamy, V., Meyer, M., Damien, P.** Customer Satisfaction for Financial Services: The Role of Products, Services, and Information Technology. *Management Science*, 1999, Vol. 45, No. 9, pp. 1194-1209
27. **Lindsay, A., Downs, D., Lunn, K.** Business processes—attempts to find a definition. *Information and Software Technology*, 2003, No. 45, pp.1015–1019.
28. **Marinova, A., Murphie, J., Massey, B.L.** Permission e-mail marketing: as a means of targeted promotion. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002, Volume 43, Issue 1, pp. 61-69
29. **Massey, A., Montoya-Weiss, M., Holcom, K.** Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems* 2001, No. 32, pp.155–170.
30. **Melao, N., Pidd, M.** A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. *Information Systems Journal*, 2000, Vol. 10, Issue 2, pp. 105-129.
31. **Melchert, F., Winter, R.** The Enabling Role of Information Technology for

[[http://verdi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentGer/A95415A98CD6ACCC1256EAF004BC0A1/\\$file/DSS2004.pdf](http://verdi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentGer/A95415A98CD6ACCC1256EAF004BC0A1/$file/DSS2004.pdf)] 1.10.2004

32. **Nissen, M. E.** Redesign reengineering through measurement-driven inference. MIS Quarterly, 1998, Vol. 22, No. 4, pp.509-534.
33. **Peppard, J.** Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. European Management Journal, 2000, Vol. 18, No. 3, pp. 312–327.
34. **Petersen, G.** CRM Technology Evolution: What Have We Learned? [<http://www.crmguru.com/features/2002b/0725gp.html>] 2.10.2004.
35. **Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., Alvarez, R.** Customer Relationship Management— A Driver for Change in the Structure of the U.S. Lodging Industry. Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2003, August 2003, pp. 61-73.
36. **Piret, G., Aisbett, J.** The relationship between technology adoption and strategy in business-to-business markets. The case of e-commerce. Industrial Marketing Management, 2003, Vol. 32, Issue 4, pp. 291-300.
37. **Reichheld, F., Sassre, W.** Zero Defections Quality Comes to Services, Harvard Buisness Review, 1990, September– October 1990, pp. 301–307.
38. **Rygielski, C., Wang J.-C., Yen, D. C.** Data mining techniques for customer relationship management. Technology in Society 2002, No. 24, pp. 483–502.
39. **Saul, I.** Eesti kliendihaldustarkvara kohalike firmade hulgas populaarseim. Postimees: Infotehnoloogia lisa, 2004, 25. november
40. **Sheehy, B.** Quality comeback, 1997. Executive Excellence 14 (5), pp. 7–8.
41. **Schulze, J.** Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management. Doktoritöö, 2000. [[http://verdi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentGer/78C09AB580541DEEC1256DF4003C5B4B/\\$file/Diss_CRM_Methode_Schulze.pdf](http://verdi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentGer/78C09AB580541DEEC1256DF4003C5B4B/$file/Diss_CRM_Methode_Schulze.pdf)] 1.10.2004
42. **Srivastava, R., Shervani, T.A., Fahey, L.** Marketing, business processes and

shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal Of Marketing*, 1999, Special Issue, pp.168-179.

43. **Stoddard, D. Jarvenpaa, S.** Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change. *Journal of Management Information Systems*, 1995. Vol 12, No. 1, pp.81-107
44. **Terziovski, M., Fitzpatrick, P., O'Neill, P.** Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services. *International Journal of Production Economics*, 2003, No. 84, pp.35–50.
45. **Trimble , D.** How to Measure Success: Uncovering The Secrets Of Effective Metrics. [<http://www.prosci.com/metrics.htm>] 10.5.2004.
46. **Weske, M., van der Aalst, W., Verbeek, H.** Advances in business process management. *Data & Knowledge Engineering*, 2004, Vol. 50 , Issue 1, pp. 1-8
47. **Woodall, T.** Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 2003, No. 12.
48. **Xue M., Harker, P.T.** Customer Efficiency Concept and Its Impact on E-Business Management. *Journal of Service Research*, 2002, Vol. 4, No. 4, pp 253-267.
49. 2002 Best Practices in Business Process Reengineering Report. [<http://www.prosci.com/bprbestpractices.htm>] 10.5.2004

Intervjuu plaan

Probleemide, eesmärkide ja vajaduste väljaselgitamine

1. Ülevaate saamine kasutaja rollist organisatsioonis ja äriprotsessides, milles ta osaleb. Leitakse vastused küsimustele, millised on tema peamised tööülesanded ja kuidas on kasutaja tööalaselt seotud teiste töötajatega organisatsioonis
2. Kasutaja üldiste eesmärkide väljaselgitamine
3. Kasutajaga seotud äriprotsesside kaardistamine (äriprotsessi tegevuste järjekorra ja tingimuste leidmine)
4. Informatsiooni liikumise kaardistamine: millist informatsiooni ja dokumente kasutaja äriprotsessi käigus kasutab, loob ja edastab
5. Probleemsete tegevuste ja andmete määratlemine ning sellest tulenevalt kasutaja vajaduste ja nõuete väljaselgitamine
6. Esialgsete lahendusettepanekute tegemine ja arutelu

Kasutajatele saadetud küsitlus

1. Üldhinnang ettevõtte toimimisele pärast CRMi kasutuselevõttu

1. Kas kliendibaas/tulubaas on suurenenud?
2. Kas kliendibaas on korrastunud?
3. Kas ettevõtte on muutunud kliendikesksemaks – enda ja klientide hinnangul?

2. Märkige ära äriprotsessid, mida CRM lahendusega hõlmatakse:

1. Ühekordne müük
2. Jätkumüük
3. Kampaaniate tegemine / Kampaania analüüs
4. Kliendi probleemide lahendamine/teenindus
5. Ristmüük (kliendile uute toodete müük)
6. Kliendi väärtuse hindamine/analüüs
7. Hinnakujundus
8. Muu

3. Hinnake muutusi nende protsesside lõikes (iga protsessi kohta eraldi)

1. Kulud enne ja pärast – võimalusel näidata nii absoluut kui suhteline muutus (näiteks võimalikud kululiigid: telefonikulud, paberikulud, kliendile kulutatud infomaterjalid, visiidikulud jne)
2. Aeg enne ja pärast
3. Kvaliteeti enne ja pärast (näiteks kliendi negatiivne/positiivne tagasiside, isiklik hinnang)
4. Tulusid enne ja pärast (näiteks müügimaht kliendi lõikes, uued kliendid tänu rahuloleva kliendi soovitusel)
5. Kas/kui palju on protsessi soorituste arv muutunud (näiteks kui palju suudeti enne teha kliendikontakte ja kui palju nüüd)

4. Seotus CRM lahenduse realiseerimisega

1. Osalesin aktiivselt lahenduse analüüsil ja juurutamisel (5 palli süsteemis: 5-täielik osalemine, 1-osalus puudus)

2. Hinnang juhtkonna toetusele (5 palli süsteemis: täielik toetus, 1-toetus puudus)
3. Hinnang lahenduse sobivusele seniste probleemide lahendamisel (5 palli, 5-täiesti sobiv, 1-täiesti sobimatu)
4. Hinnang isikliku töö efektiivsuse tõusule (5-väga suur, 1-puudus)
5. Hinnang organisatsiooni töö efektiivsuse tõusule (5-väga suur, 1-puudus)
6. Positsioon ettevõttes – tippjuht, esmaasandi juht, spetsialist

SUMMARY

IMPROVING BUSINESS PROCESS PERFORMANCE USING CRM SOLUTION IMPLEMENTATION

Toomas Lukk

Rapidly changing economic environment and strong competition demands efficient organization, that works effectively towards realizing its objectives. Fast and reliable working helps company to reach its goals.

Business process management is a new concept that was born from the desire to enable organizations to work more efficiently. Organizational work is not set of functions, but rather set of business processes, that bundle organization activities and human resources. Poor results of companies are often caused by low-quality business processes, that are slow, expensive and contain many errors.

If a company wishes to improve performance it has to review the existing business processes, evaluate them, find the parts, that encumber the work, analyze the improvement possibilities and take steps to reengineer poor business processes. The redesign is done to improve performance in three performance dimensions – time, costs and quality. Also fourth dimension – profitability – can be proposed in case the business process generates revenue. Often using IT is seen as a mean to achieve the goals. One goal of business process redesign is to improve the satisfaction and profitability of customers. CRM (Customer Relationship Management) is a conception that holds the same goals, therefore CRM can be used as a basis for business process reengineering.

Business process redesign and customer relationship management are both very relevant subjects today and have rather strong relationship – implementing CRM demands redesigning business processes and business process redesign has an objective to improve customer relationship. The goal of the thesis is to show that implementing CRM solution helps to improve business process performance and how it is achieved.

CRM is a concept that is derived from proved point that it is less expensive to retain

customer than acquire a new one, therefore relationship with customer is valued and the maximization of customer's lifetime value is tried to achieve. Application of this concept demands the aide of information technology and therefore CRM solution consists of two components: relationship management and IT means (hardware and software). These two components realize respectively knowledge effect (increased understanding of customer in relationship development) and automation effect (faster information retrieval and processing) of business process redesign.

Empiric research was done using 52 interviews with CRM users done by the author during the implementation of CRM solution. Research aims to show if and how the CRM solution implementation would affect the business process performance as estimated by the users.

Estonian users saw improving efficiency of selling, increasing revenue, more efficient usage of IT and improving intraorganizational communication as the main goals. These goals are met with nine encompassing business processes: one-time sales, repetitious selling, cross selling, problem management/service, campaigns, customer value analysis, sales planning, price calculation, bringing new products to market.

The frequencies of included business processes show that Estonian users prefer implementing main processes to supporting processes in the beginning of implementation. Therefore it can be said, that organizing client and client communication database is of primary importance and the customer potential (e.g. envaluing customer value analysis) is left secondary.

The pre-implementation estimation of users say, that implementing CRM solution in most cases helps to improve the performance of main processes in time and quality dimensions. Potential improvements in time dimensions are caused by applying IT in data retrieval, analysis and transfer. Potential improvements in quality dimensions are caused by both IT and better knowledge of customers that helps to make customer relationship more personal and increase the customer satisfaction. Though theoretical implications support it, the frequency of mentioning the possibility to decrease costs and increase profitability was quite low. The possible reason for this can be the fact that users didn't pay much attention to potential and to one of CRMs main principles – customer value estimation, therefore they didn't see the possibilities to cut expenses and

increase profitability. Therefore it is not reasonable to give certain answer, whether CRM solution helps to improve the performance of these dimensions.

In case of supporting processes the users also estimated that time and quality dimensions of performance will improve. The frequency of improving cost performance was low, therefore it seems that CRM solution does not have relevant effect on the costs of supporting processes.

In conclusion, implementing CRM solution has high potential to improve the organizational efficiency while reducing time and increasing the quality of business processes. Theoretical potential exists for decreased costs and improved profitability, but it demands more thorough research and presupposes the application of whole CRM concept in CRM solution. As these conclusions were drawn from pre-implementation estimations, a more thorough research needs to be done after several years of implementation. This kind of research could also show more detailed factors of performance change.