

Customer Relationship Management (CRM)

W latach 80. i na początku 90. głównym trendem dominującym w firmach była ich restrukturyzacja. Polegała ona najczęściej na redukcji kosztów (często bardzo znacznej – na czym cierpiała jakość obsługi klientów), zwiększeniu wydajności pracy, usprawnieniu wewnętrznych procesów, wprowadzeniu surowych norm jakości [\[1\]](#). Procesy te były uzupełniane wdrażaniem informatycznych systemów finansowo-księgowych, produkcyjnych, logistycznych.

Kiedy powyższe cele zostały osiągnięte, najczęściej okazywało się, że duża część konkurencji (ta, która „przetrwała” ostrą rywalizację) także jest doskonale przystosowana do nowych reguł walki rynkowej. Firmy zaczęły poszukiwać nowych sposobów osiągnięcia chociaż na krótki czas przewagi konkurencyjnej. W naturalny sposób wróciły „do źródeł”, czyli zaczęły się koncentrować na obsłudze klientów, poznawaniu ich potrzeb, pragnień, przyzwyczajzeń, zwiększaniu poziomu satysfakcji z usług i towarów. Proces ten zbiegł się z kilkoma ważnymi faktami. Po pierwsze, efektem redukcji kosztów był spadek jakości obsługi klienta. Konsumenci zaczęli żądać coraz lepszej jakości obsługi, szybszego dostępu do informacji, są także coraz lepiej wyedukowani. Coraz więcej firm zaczęło zmieniać swoją strategię: zamiast koncentrować się na walce o wielkość udziałów w rynku, skupiły się na walce o utrzymanie klienta (według badań jest to 5 razy tańsze od pozyskania nowego kontrahenta; lojalny klient generuje ponadto większe zyski dla firmy). Niektóre przedsiębiorstwa świadomie obsługują mniejszą, ale za to odpowiednio wyselekcjonowaną grupę klientów.

Dużym zagrożeniem dla firm, które mają obecnie silną pozycję na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym są nowe kanały dystrybucji wykorzystujące Internet. W momencie kiedy

konsumenci dojrzewają do pełnego wykorzystywania tego medium (a pytanie nie brzmi już czy dojrzewają, tylko kiedy to nastąpi), mając możliwość porównania kilku ofert w ciągu kilku sekund i wybrania najkorzystniejszej, coraz rzadziej będą się kierować przywiązaniem do marki firmy, produktu. W związku z tym przed obecnymi liderami rynku stoi bardzo ważne zadanie: zidentyfikować swoich klientów, zwiększyć ich lojalność, polepszyć jakość świadczonych usług. Obserwacja rozwoju amerykańskiego rynku e-commerce (na przykładzie biur maklerskich) dowodzi, że duże firmy z tradycjami i silną obecnie pozycją rynkową będą musiały dostosować się do nadchodzących zmian. Im wcześniej to zrobią, uzyskają dostateczny stopień lojalności i satysfakcji klientów, tym większy procent rynku zachowają.

Narzędziem, które ma pomóc w osiągnięciu tych wszystkich celów, jest oprogramowanie typu CRM (Customer Relationship Management). Od mniej więcej pół roku hasło CRM coraz częściej pojawia się w prasie, na konferencjach jako nazwa systemu informatycznego, który ma rozwiązać większość (jak nie wszystkie) problemy związane z obsługą działów sprzedaży i marketingu[2]. Na pewno nie można ulec złudzeniu że posiadanie tego „magicznego” CRM-u automatycznie rozwiąże aktualne problemy, samoczynnie zwiększy wartość sprzedaży i poziom satysfakcji klientów. Wdrożenie tego typu oprogramowania, podobnie jak systemów klasy ERP, MRP, nie zawsze jest procesem szybkim i łatwym[3]. Decydując się na taką inwestycję, trzeba sobie w pełni zdawać sprawę z własnych oczekiwań, stawianych celów, a także trudności czekających podczas wdrożenia. Sytuacji na pewno nie ułatwia brak jednoznacznej definicji pojęcia CRM. Zarówno dostawcy aplikacji, jak i klienci (np. w zależności od branży, reprezentowanego modelu sprzedaży i dystrybucji produktów) bardzo różnorodnie definiują to pojęcie, mają odmienne potrzeby i preferencje. Ze względu na to, że temat staje się coraz bardziej modny, firmy konsultingowe prognozują gwałtowny wzrost wartości rynku CRM, coraz więcej firm informatycznych reklamuje się jako dostawcy

systemów CRM. W praktyce funkcjonalność dużej części z tych aplikacji pozostawia wiele do życzenia i nie nadaje się do pełnej obsługi licznych firm. Wynika to głównie z faktu, że o ile np. jest jedna ustawa o księgowości, która wymusza pewne ramy funkcjonalności programów finansowo-księgowych, to stosowanych w praktyce modeli sprzedaży, dystrybucji, kontaktów z klientami jest bardzo wiele. W związku z tym bardzo trudno jest stworzyć jedną aplikację, która potrafiłaby obsłużyć firmy działające w różnych branżach. Natomiast koszt programów (licencji i ich wdrożenia), które są w stanie spełnić te wymagania poprzez skomplikowaną parametryzację, może nawet wynieść kilka milionów złotych.

Coraz częściej CRM jest rozumiany jako kilka aplikacji, zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji (zarówno te tradycyjne, jak np. sieć przedstawicieli handlowych, jak i nowoczesne, np. call center, sklepy internetowe, maile itp.), posiadających jedną, wspólną dla całej firmy bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach (na podstawie której można generować potrzebne raporty). Bardzo ważnym aspektem tak rozumianego CRM-u jest jego ścisła integracja z innymi aplikacjami, gdzie są przechowywane ważne informacje (finansowo-księgowymi, produkcyjnymi, magazynowymi itp.). Elementem uzupełniającym takiego systemu często są systemy archiwizacji dokumentów, automatycznego kopertowania i wysyłania korespondencji seryjnej, ochrony i bezpieczeństwa danych, monitorowania i optymalizacji tras.

W zależności od branży, profilu działalności firmy wykorzystują różne kanały dystrybucji: sieć oddziałów, sklepów, hipermarketów, partnerów handlowych, dealerów, przedstawicieli handlowych. Głównym zadaniem aplikacji typu CRM jest usprawnienie i zautomatyzowanie ich pracy, uzyskiwane lub udostępniane zdefiniowanych przez centralę rodzajów informacji oraz ich integracja w jednej bazie danych. Zastosowana technologia musi zapewnić możliwość stałego

dostępu do nich dla uprawnionych pracowników, klientów którzy mogą znajdować się w dowolnym miejscu w Polsce (a nawet na świecie). Ze względu na koszty musi istnieć możliwość realizacji dostępu poprzez łącza komutowane (czyli zwykłe linie telefoniczne, za pomocą zwykłych komputerów, notebooków, palmtopów).

Zastosowanie odpowiednich aplikacji do obsługi działania kanałów sprzedaży i dystrybucji pozwala na kontrolę sytuacji na rynku (centrala otrzymuje pełną informacje np. o poziomie sprzedaży, cenach własnych i konkurencji, podejmowanych akcjach marketingowych).

CRM powinien także umożliwiać budowę i obsługę nowych kanałów dystrybucji i kontaktów z klientami, np.: callcenter, sprzedaży, przez Internet (sklepy internetowe, strony WWW, korespondencja mailowa, składanie zamówień i dokonywanie rozliczeń z partnerami handlowymi itp.). Bardzo ważna jest integracja kanałów internetowych z tzw. „żywym agentem” np. w call center[\[4\]](#). Według różnych badań w USA nawet połowa transakcji poprzez Internet dochodzi do skutku, ponieważ Klient nie znalazł odpowiedzi na nurtujące go pytanie i zrezygnował z zakupu. W przypadku udostępnienia mu możliwości zadania od razu pytania konkretnej osobie (która ma wgląd w „historię klienta” i dzięki temu ma gotową odpowiedź na jego problem) procent ten jest o wiele niższy.

Istotą sprawnego działania CRM-u jest gromadzenie i analizowanie informacji o klientach. Aby ten cel mógł być realizowany sprawnie, musi istnieć dla całej firmy jedna baza danych, przechowująca te informacje. Oczywiście z punktu widzenia informatycznego może to być kilka rozproszonych baz, obsługujących różne systemy. Natomiast użytkownik musi widzieć jedną, spójną historię klienta, produktu, usługi, niezależnie od tego czy te informacje pochodzą od przedstawiciela handlowego, czy klient zadzwonił do call center, czy wysłano do niego mailing, życzenia świąteczne itp.

Naturalnym uzupełnieniem centralnej bazy jest hurtownia danych, która pozwala na dokonywanie potrzebnych analiz, raportów. Na ich podstawie mogą być podejmowane właściwe decyzje dotyczące sprzedaży i działań marketingowych.

Opisany system można obudować i zintegrować z aplikacjami, które dodatkowo podniosą jakość obsługi klientów. Należy tutaj zaliczyć:

- System automatycznego kopertowania i wysłania korespondencji seryjnej: może on na podstawie informacji uzyskiwanych z CRM-u całkowicie zautomatyzować proces wysyłania życzeń, informacji o produktach, promocjach, terminach serwisowych itp. W efekcie przy niewielkim nakładzie pracy w centrali uzyskuje się bardzo duży wzrost satysfakcji klientów (bo widzą, że się o nich dba i pamięta) przy jednoczesnej pewności, że klienci, do których wysyłamy korespondencję (czyli inwestujemy w nich pieniądze), są właściwie pozycjonowani (dba o to CRM).
- System archiwizacji dokumentów: pozwala na przechowywanie w postaci elektronicznej wszystkich dokumentów. Dzięki temu skraca się bardzo czas dostępu do nich, można je przeglądać będąc w terenie, udostępniać klientom.
- System monitorowania i optymalizacji tras: pozwala na dostarczanie klientom aktualnych informacji o ich ładunkach, przesyłkach, optymalizowaniu tras dostawy towarów. Drugim ważnym zastosowaniem jest możliwość dokładnej kontroli pracy przedstawicieli handlowych oraz efektywniejszego planowania ich pracy. Ponieważ projekty CRM-owe wiążą się najczęściej z przesyłaniem ważnych informacji przez publiczne sieci transmisji, udostępnianiem danych klientom, pracownikom, partnerom handlowym, należy zwrócić szczególną uwagę na odpowiedni poziom zabezpieczenia całego systemu.

Najważniejszym problemem dla udanego wdrożenia systemu CRM

jest jego dobra integracja z innymi kluczowymi dla działania firmy aplikacjami (systemem finansowo-księgowym, produkcyjnym, logistycznym). Pozwoli ona na uniknięcie dublowania się informacji w różnych systemach oraz uzyskanie dostępu do wszystkich informacji zgromadzonych o kliencie w skali całej firmy. Ideałem jest np. sytuacja, w której handlowiec, przyjmując zamówienie od klienta w CRM-ie, ma podgląd na bieżący stan rozliczeń z systemu finansowo-księgowego (czy przyjąć zamówienie, jaki rabat zastosować), przyjęte zamówienie trafia automatycznie do aplikacji produkcyjnej, logistycznej i do systemu płacowego (gdzie jest automatycznie rozliczany target, naliczane prowizje). Oczywiście takich przykładów można podać dużo więcej. Wdrażając aplikację CRM, trzeba mieć pełną świadomość co do rodzaju informacji przechowywanych w konkretnych systemach i jak głęboki będzie proces ich integracji.

W systemach CRM coraz większego znaczenie nabiera poczta elektroniczna, która staje się bardzo ważnym narzędziem w systemach zarządzania relacjami z klientem. Podstawą sukcesu każdej firmy jest wysokiej jakości obsługa klienta. Jeśli jest ona dobra, wówczas buduje silną lojalność klientów wobec danej firmy. Nic więc dziwnego, że wiele firm zaczyna wykorzystywać pocztę elektroniczną jako narzędzie dla obsługi klientów, dzięki czemu mogą zaoszczędzić wiele czasu i środków finansowych. Poczta elektroniczna wykorzystywana jako narzędzie do zarządzania relacjami z klientami umożliwia: wysyłanie newsletterów, informacji o nowych produktach i usługach, o dostępności produktów, o specjalnych zniżkach i ofertach promocyjnych, prowadzenie tradycyjnych bezpośrednich kampanii marketingowych, potwierdzanie złożenia zamówienia, stanu realizacji zamówienia, przesyłanie faktur, wysyłanie listów personalizowanych (np. z podziękowaniem), itd. W najbliższej przyszłości poczta elektroniczna będzie odgrywała dużą rolę w systemach zarządzania relacjami z klientami [\[5\]](#).

Istotną sprawą związaną z aplikacjami typu CRM jest budowa

nowych, wykorzystujących Internet, kanałów dystrybucji, sprzedaży, kontaktów z klientami. Internet to z jednej strony szansa na zwiększenie sprzedaży, ale także zagrożenie dla firm, które w porę nie przystosują się do nowych realiów. Sztandarowym przykładem jest przykład amerykańskiego producenta komputerów, firmy Dell. Zreorganizowała ona swoje kanały dystrybucji, w znacznym stopniu zrezygnowała z tradycyjnej sieci sprzedaży, wprowadziła możliwość konfiguracji i kupna komputerów przez Internet. W rezultacie ze średniej wielkości producenta komputerów stała się numerem 1, wyprzedzając takich potentatów, jak Compaq, Hewlett Packard, IBM.

W Polsce brak jest konkretnych, szczegółowych analiz rynku. Decyzje dotyczące inwestycji w Internet (nie chodzi tutaj o np. udostępnienie klientom możliwości składania zamówień przez Internet, ale o budowę drogich, dużych systemów, np. bankowych, maklerskich, logistycznych) są często podejmowane na zasadzie „cały świat tak robi, od Internetu nie ma odwrotu” itp. Z tymi stwierdzeniami trzeba się w pełni zgodzić, ale dalej pozostaje otwarte pytanie, kiedy to stanie się opłacalne w Polsce. Wydaje się, że trzeba być przygotowanym na zastosowanie Internetu na pełną skalę, ale nie należy przesadzać z rozmiarem ponoszonych w chwili obecnej kosztów.

Kupując system klasy CRM, trzeba mieć jasno określone cele, które chce się osiągnąć. Aplikacja CRM musi pomóc w rozwiązaniu podstawowych problemów występujących w dziale sprzedaży, marketingu, a więc [\[6\]](#):

- uwolnić handlowców od niepotrzebnej papierkowej pracy: handlowiec musi jak najwięcej czasu spędzać na kontaktach z klientami, dzięki temu rośnie jakość obsługi i wielkość sprzedaży. Niedopuszczalna jest sytuacja, kiedy musi on wypełniać papierowe raporty, zestawienia, które i tak ktoś w centrali będzie ręcznie wprowadzał do jakiegoś systemu komputerowego;
- musi zlikwidować dublowanie się informacji w różnych

systemach informatycznych: każdy dział i aplikacja ma swoje bazy danych, pomiędzy którymi nie ma żadnej synchronizacji;

- pozwolić na wzrost lojalności klientów dzięki zapewnieniu odpowiedniej jakości usług i rozpoznawaniu ich potrzeb;
- pomóc we właściwym pozycjonowaniu klientów, adresowaniu do nich odpowiednich akcji marketingowych i typów produktów;
- zapewnić natychmiastowy przegląd sytuacji na rynku: jeżeli np. firma ma sieć przedstawicieli handlowych, to dzięki wyposażeniu ich w komputery przenośne, palmtopy powinna mieć możliwość codziennego uzyskiwania zdefiniowanych przez centralę informacji (np. o cenach własnych i konkurencji w całej sieci sprzedaży, o prowadzonych akcjach promocyjnych itp.);
- umożliwić dostęp do zestandaryzowanych ofert i udostępnić je wszystkim handlowcom, partnerom handlowym;
- pozwolić uniezależnić się firmie od pojedynczych handlowców, ich wiedzy, dać możliwość szybkiego wdrażania nowych pracowników;
- doprowadzić do zwiększenia kontroli nad przedstawicielami handlowymi i pozwolić na właściwą ocenę efektywności ich pracy;
- dać możliwość budowania na bazie zebranych informacji dowolnych raportów i zestawień.

Wyniki badań przeprowadzonych w styczniu bieżącego roku przez CommerceNet i ClientReps.com wśród dużych korporacji na całym świecie wykazały, że 73% firm już korzysta lub planuje korzystanie z usług outsourcingowych^[7]. Badaniami objęto 1000 dyrektorów decydujących o planach rozwoju firm. 57% z nich zgadza się z twierdzeniem, że usługi dzierżawienia systemów informatycznych są sposobem na obniżenie kosztów, jednak aż 63% jest zdania, że jest to metoda na uruchomienie usług zwiększających obroty firm. Przedsiębiorstwa wprowadzają rozwiązania CRM w celu obniżenia kosztów i skrócenia czasu

obsługi klientów, jak też zwiększenia wydajności. International Data Corp. przewiduje, że w 2003 roku przychody z rozwiązań CRM osiągną 11 miliardów dolarów.

Systemy CRM są ciągle doskonalone. Najnowszy tego typu produkt wyprodukowała firma PeopleSoft[8]. Nowe rozwiązanie oparte wyłącznie na infrastrukturze i technologii internetowej umożliwia analizę danych oraz pełną integrację danych i procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Testy wykazały, że jednocześnie z systemu może korzystać 30 000 użytkowników i przeprowadzać 162 900 operacji na godzinę.

[1] M. Warwas, CRM – o co tu chodzi?, „Modern Marketing”, styczeń 2000.

[2] D. Konowrocka Sprzedaj, nie zapomnij, „Computerworld Polska” nr 17 z 1999, 26 kwietnia 1999.

[3] P. Adamczewski, Ku czemu zmierzają systemy ERP?, „Logistyka a Jakość” nr 2/2000, s. 18-19.

[4] K. Strobacka, J. R. Lehtinen, Sztuka budowania trwałych związków z klientami (**Customer Relationship Management**), Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

[5] M. Trojański, Poczta elektroniczna a CRM, „Businessman Magazine”, 24 maja 2001.

[6] P. Adamczewski, Zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP – uwarunkowania i tendencje, II Kongres Logistyków Polskich, PCDL, Warszawa 1999, s. 128-143.

[7] M. Trojański, Lepsze czasy dla outsourcingu, „Businessman Magazine”, 14 maja 2001.

[8] M. Trojański, Nowa wersja CRM, „Businessman Magazine”, 18 czerwca 2001.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.