

## **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - STRATEGIA BIZNESOWA I TECHNOLOGIA INFORMATYCZNA**

**Jan Maciejewski**

Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania  
01-447 Warszawa, ul. Newelska 6  
*maciejew@wit.edu.pl*

Zdobycie i utrzymanie lojalnego i w pełni zadowolonego klienta to problem niemal wszystkich współczesnych firm. Długoterminowe relacje z klientem budowane są na zadowoleniu klienta z dokonanego zakupu i ściśle powiązane z jego oczekiwaniami. Są więc składową jego potrzeb, obietnic sprzedawcy, opinii innych posiadaczy produktu oraz informacji o produkcie. Rozwiązaniem spełniającym powyższe postulaty mogą być zatem systemy CRM (*Customer Relationship Management*) jako podstawa strategicznego zarządzania relacjami z klientami. Są one ideą i realizacją podejścia biznesowego zorientowanego na klienta, sposobem działania będącym elementem strategii biznesowej przedsiębiorstwa. CRM w potocznym rozumowaniu jest pełnym zbiorem procesów i technologii służących zarządzaniu relacjami z potencjalnymi i aktualnymi klientami oraz partnerami biznesowymi poprzez marketing, sprzedaż i usługi niezależnie od kanału komunikacji. Celem takiego podejścia jest optymalizacja satysfakcji klientów i partnerów, dochodów i skuteczności biznesu przez budowanie możliwe efektywnych relacji na poziomie organizacyjnym. Skuteczność owego procesu wymaga całościowego ujęcia każdej relacji, określenia preferencji klienta i uzyskania jego profilu przydatnego w działaniach handlowych z zaangażowaniem całej organizacji.

Założenia praktyczne CRM, to: (1) podejście systemowe do działania marketingowego, (2) strategia kontaktu z klientem i dopiero (3) aplikacja informatyczna. Wdrożenie systemu klasy CRM powinno zatem wiązać się z całkowitą zmianą filozofii działania firmy, a stąd - zmianami organizacyjnymi i proceduralnymi. Architektura funkcjonalna systemu CRM opiera się na interakcji z klientem, pozwalając budować jak najlepsze relacje, odczuwane przez nabywców jako duże zainteresowanie ich potrzebami.

Słowa kluczowe: marketing relacji, strategia biznesowa CRM, zarządzanie relacjami z klientami, technologia informatyczna CRM

### **1. Wstęp**

*There is only one boss. The customer. And he can fire everybody in the company from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else.*

**Sam Walton**

Podstawą zorientowanej na klienta i odnoszącej sukcesy firmy jest zdolność pozyskiwania i utrzymywania klientów przynoszących zyski. Jednym z istotnych sposobów osiągnięcia tego celu jest umiejętność efektywnego zarządzania relacjami z klientami. Proces ich obsługi przekracza na ogół granice funkcjonalne poszczególnych działów organizacji. To nie tylko dział sprzedaży, ale również działy serwisu, marketingu, logistyki i controllingu, biorą udział w pełnym cyklu kontaktów z klientami, bowiem relacje z klientem, które nawiązane zostały w jednym dziale, mają wpływ na rodzaj i treść kontaktów w innych działach czy departamentach danej firmy.

Granice działów, a często także fizyczne oddalenie utrudniają wymianę informacji o klientach, a w przypadku znacznej ich liczby wręcz ją uniemożliwiają. Problemy występują także przy zarządzaniu polityką kontaktów z wybranymi jednostkami i grupami klientów. Tymczasem, efektywna obsługa klienta wymaga profesjonalnej wiedzy o wszystkich jego kontaktach z pracownikami firmy, wiedzy dostępnej w łatwy, przejrzysty sposób i w stosunkowo szybkim czasie.

Rozwiązaniem wskazanych problemów może być systemowe ujęcie zarządzania relacjami z klientami wsparte zintegrowanym systemem informatycznym o bardzo popularnym dziś akronimie – CRM (*ang. Customer Relationship Management*), oznaczającym Zarządzanie Relacjami z Klientami. System taki wyposażony w centralne repozytorium danych, jakim jest hurtownia danych z systemami *Business Intelligence* i *Data Mining* jest w stanie dostarczyć pełny zakres informacji i wiedzy w zakresie tworzenia strategii biznesowej organizacji.

Jest to kompletne od strony organizacyjnej i technologicznej rozwiązanie informatyczne dla przedsiębiorstw, wspierające pracę wszystkich działów organizacji pracujących w bezpośrednim kontakcie z klientem. System taki umożliwia zamknięcie „pętli obsługi klienta”, zaczynając od poszukiwań związanych z typowaniem potencjalnego klienta, akcjach marketingowych, sprzedaży, produkcji, logistyce, finansach, na wsparciu klienta kończąc. Umożliwia zatem szybki dostęp agenta kontaktującego się z klientem do pełnej informacji o nim w każdej chwili. Rozwiązania tego typu ułatwiają przedsiębiorstwom dynamiczną relację z klientami, udostępniając narzędzia, które są intuicyjne dla użytkowników i efektywne dla przedsiębiorstwa.

Zastosowanie tego typu narzędzi ułatwia przejście od tradycyjnego modelu marketingu, sprzedaży i obsługi klienta do modelu z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych w tym infrastruktury Internetu jako nowoczesnego medium, tworząc mobilne e'CRM-y. Pozwala to na szerszą penetrację rynku i lepszą obsługę klienta, a także umożliwia indywidualizację produktów i usług dla coraz to bardziej wyrafinowanych grup klientów. Systemy tego typu zapewniają ramy i podstawowe narzędzia do kontaktów z klientem i oceny jego potrzeb, zaś zintegrowanie systemów teleinformatycznych w organizacyjne Contact Center, pozwala optymalnie realizować niezbędne działania operacyjne, co wpływa na zaspokojenie potrzeb wymagającego dziś klienta w ramach silnej konkurencyjności.

Artykuł niniejszy ma wykazać, że CRM, jako współczesne narzędzie marketingowe skierowane do klienta, to nie tylko system informatyczny, ale przede wszystkim systemowe podejście, bądź, jak mówią praktycy z zakresu zarządzania, przyjęcie pewnej filozofii w zakresie strategii działania przedsiębiorstwa pozwalające na kreowanie nowych form rozwoju.

Wdrożenie tej koncepcji w praktyce jest procesem trudnym i skomplikowanym organizacyjnie i nie zawsze kończy się powodzeniem. Dlatego też, analizując przyczyny niepowodzeń w zakresie wdrożenia systemów tej klasy, należy wskazać na wielość dysfunkcji, jakie występują zarówno przy tworzeniu studium wykonalności wdrożenia systemu jak i stosowanych metodyk, ale i wykazać korzyści, jakie może organizacja osiągnąć z tytułu wdrożenia koncepcji biznesowej CRM.

## 2. Marketing powiązań z klientem – budowa strategii marketingowej

Zdobycie i utrzymanie lojalnego klienta to problem większości współczesnych firm funkcjonujących na globalnym i dynamicznym rynku. Sytuacja rynkowa jest trudna, oferty konkurencyjnych firm niewiele się od siebie różnią, potrzebna jest więc wartość dodana, która sprawi, że ta a nie inna usługa bądź produkt zostanie nabyty. Niezwykle trudno jest zdobywać dziś nowych klientów i jest to na ogół bardzo kosztowne. Znacznie tańsze jest budowanie silnych więzi z tymi, których się już ma i poznawanie ich indywidualnych potrzeb oraz preferencji. Tylko troska o klienta i koncentracja na jego potrzebach jest w stanie zapewnić organizacji przewagę przez tworzenie skutecznej strategii.

Związek między klientem a przedsiębiorstwem podlega ciągłemu dynamicznemu rozwojowi i składa się na cykl życia relacji z klientem. Tak więc, umiejętność zdobycia i utrzymania klientów i rozpoznania zagrożonych odejściem jest niezwykle istotna. W połączeniu z analizą klientów przeprowadzaną pod kątem ich wartości, daje odpowiedź na pytanie jak ważny jest odchodzący klient i jak zdeterminowane powinno być przedsiębiorstwo w jego zatrzymywaniu. Istotne jest więc sprzężenie pomiędzy istotnymi z punktu widzenia efektywnego zarządzania relacjami z klientami, modułami sprzedaży, marketingu i serwisu klienta. Taki modelowy układ powiązań dotyczących zarządzania kontaktami w aspekcie orientacji na klienta obrazuje Rys. 1.

Rys. 1 obrazuje proces zarządzania relacjami, którego celem jest zatrzymanie klienta w czasie. Wszystkie działania w poszczególnych obszarach firmy są ze sobą spójne i powiązane. Najistotniejszym zaś komponentem efektywnego administrowania strategią biznesową CRM jest efektywne zarządzanie kontaktami z klientem.

Jednym z elementów wspomagających kreowanie długoterminowych, zyskowych więzi z klientami oraz innymi uczestnikami rynku jest marketing powiązań z klientem, zwany też marketingiem relacji (ang. *Relationship marketing*). Jego stosowanie wymaga od organizacji ciągłego badania i segmentacji rynku oraz klientów, wyboru docelowej grupy klientów, określenia siły związku, rentowności i wartości klienta. Po dokonaniu określonego wyboru konstruuje się kampanię skierowa-

ną do wybranej grupy docelowej, której skutkiem ma być pierwszy kontakt klienta z firmą – zakup produktu czy usługi. Dalsze działania mają już na celu zatrzymanie klienta i pozyskanie jego lojalności poprzez jego satysfakcję z produktu/usługi świadczonej przez organizację.



Rys. 1. Modelowy system CRM zorientowany na klienta  
Opracowanie własne na podstawie Adamczyk (2002)

Na lojalność klienta w relacji z przedsiębiorstwem składa się wiele elementów. Doświadczenie wykazuje, że ogrom informacji reklamowych, z jakimi styka się klient powoduje u niego przesyt i niechęć do zapoznawania się z kolejnymi komunikatami wysyłanymi przez przedsiębiorstwa w celach komercyjnych. Klienci najczęściej chcą nabywać produkty przy jak najmniejszej analizie ich cech. Stąd przywiązanie do produktów, które już raz wybrano. Analiza cech produktu może ograniczać się jedynie do stwierdzenia, że produkt ten już wypróbowano.

Przykładem działania wykorzystującego ten motyw lojalności są często działania instytucji finansowych, np. banków. Młodym klientom (studentom) oferują one konta z niskimi opłatami utrzymania. Jest to inwestycja w klienta, który po ukończeniu studiów prawdopodobnie zacznie „obracać” większymi niż dotychczas środkami finansowymi, a „z przyzwyczajenia” wybierze znany sobie od lat bank. W ten sposób klient, początkowo nierentowny, zacznie przynosić zyski.

Praktyka wykazuje, że podobną właściwość mają tzw. zlecenia stałe. Klient, który zdecydował się na kilka takich umów, przywykł do tego, że bank satysfakcjonująco reguluje związane z nimi zobowiązania. Idea zmiany banku w umyśle klienta wiąże się z myślą o obowiązku powtórnego wypełniania znacznej liczby dokumentów w celu wycofania zleceń, i kolejnych, aby w nowym banku zdecydować się na ich ponowną aktywację, przez co zmiana banku wydaje się być bardzo kłopotliwa.

Innym powodem lojalności klientów jest poczucie osobistej więzi z personelem. Ta więź powstaje w wyniku rosnącego zaufania. Pojawia się ona u klienta, gdy wierzy on, że dana organizacja świadczy usługi klientowi etycznie i „bezwarunkowo”, niezależnie od zysków generowanych przez tego klienta. Firmy takie jak Amway, Avon, Orfliflame bazują na tym motywie lojalnościowym, gdzie sprzedawcy-marketerzy rozprowadzają produkty w grupie swoich znajomych. Ważną rolę odgrywa tu motyw psychologiczny – chęć zakupu nawet zbędnego produktu powodowana sympatią do znanej klientowi osoby sprzedającej.

Kolejnym czynnikiem motywacji lojalności klienta jest jego poczucie uczestnictwa w kształtowaniu oferty firmy. Może to być tworzenie nowego produktu w ramach grupy fokusowej. Włączenie klienta w proces projektowania oferty powinno wiązać się z dostarczeniem mu informacji zwrotnej o uwzględnieniu jego sugestii. Powoduje to wyraźne identyfikowanie się klienta z powstałą ofertą, dumę z jej wyglądu i zacieśnienie więzi. Zachowanie takie prowadzi to do lojalności zarówno w kwestii powtarzalności zakupów jak i przekazywania znajomym pozytywnej informacji o organizacji.

Lojalność klienta może wpływać ze zbliżonego własnego systemu wartości z systemem wartości firmy, wyrażonym w jej kulturze organizacyjnej i działaniach realizowanych w otoczeniu. Klient, dostrzegając spójność dążeń własnych i działań przedsiębiorstwa, może traktować korzystanie z usług firmy jako działanie, w efekcie, dążące do realizacji wspólnych dążeń klienta i firmy.

Doświadczenie wielu organizacji potwierdza tezę, że na lojalność klienta dodatnio wpływa świadomość, jak ważny jest on dla firmy. Klienci pozostający w relacji z firmą oczekują od niej informacji zwrotnej o poziomie ich lojalności. Istotną motywacją do lojalności może być nadzieja klienta na szczególne korzyści płynące z przyszłej relacji z firmą. Nie musi się to przejawiać w postaci zakupów oferowanych produktów a tylko w przekazywaniu pozytywnych opinii o przedsiębiorstwie swoim otoczeniu i znajomym.

Elementem często pojawiającym się w kampaniach reklamowych, jak wykazują badania marketingowe, jest czynnik podnoszący wiarygodność reklamy poprzez wykorzystanie autorytetu. Może być nim osoba z wieloletnim doświadczeniem, tytułem naukowym, osoba podziwiana, celebryta lub ktoś wzbudzający zaufanie, na przykład z racji wykonywanego zawodu (np. lekarz, pielęgniarka). Klienci są bardziej skłonni do utrzymywania relacji z firmą, którą rekomendują osoby, którym ufają – czy to przyjaciele, czy autorytety (Urban, Siemieniako, 2008).

Doświadczenia praktyki wykazują, że aby jak najsilniej zmotywować klienta do zakupu oferowanych produktów, przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać wszystkie wymienione elementy w sposób spójny. W praktyce marketingowej wyróżnia się trzy szczeble marketingu powiązań z klientem. Są one związane z wachlarzem działań związanych z realizacją procesu zatrzymania klienta.

Pierwszy szczebel opiera się na zastosowaniu programów lojalnościowych w stosunku do klientów, skłaniając do zakupów wyłącznie w danej sieci, sklepie itp.

Drugi zaś polega na analizie informacji zgromadzonych w marketingowej bazie danych, aby w końcowej fazie zidentyfikować i zinterpretować zachowania nabywcze najlepszych i najgorszych klientów. Klienci ocenieni jako najcenniejsi są odpowiednio nagradzani i motywowani do dalszej współpracy, ci, którzy są nierentowni często usuwani są z bazy przedsiębiorstwa.

Trzeci szczebel to wykorzystanie w przedsiębiorstwach, w których wdrożono systemy klasy CRM, integracji procesów biznesowych tak, aby były one podporządkowane realizowanej strategii zarządzania relacjami z klientami. W zależności od złożoności procesów realizowanych w celu podtrzymania relacji z klientem, działania prowadzone przez przedsiębiorstwo możemy zaliczyć do jednego z wymienionych szczebli. Im wyższy szczebel tym bardziej złożone i kosztowne działania, ale i znaczniejsze potencjalne korzyści biznesowe.

Analiza zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy satysfakcją a lojalnością klienta stała się przedmiotem wielu badań, co w rezultacie zaowocowało pojawieniem się kilku koncepcji wyjaśniających, w jaki sposób satysfakcja klienta wpływa na jego wierność wobec firmy (Hill, Alexander, 2003). Można więc połączyć te dwa tak istotne elementy jak satysfakcja i lojalność w łańcuch, który łączy satysfakcję pracownika, wartości oferowane klientowi, satysfakcję klienta, lojalność emocjonalną i racjonalną, wartość oraz metody jej utrzymania z zyskiem firmy. Przystawiony łańcuch-model powiązań satysfakcji, lojalności i utrzymania klienta pokazuje, że wysokie zadowolenie klienta sprzyja powstawaniu emocjonalnych związków z nabywcami (budowana jest lojalność emocjonalna, związana z uczuciami nabywcy), wykraczających poza racjonalne preferencje (lojalność racjonalna, wynikająca z analizy przedstawionej oferty). Powoduje to kształtowanie się poczucia silnej więzi pomiędzy nabywcą a przedsiębiorstwem i sprawia, że utrzymanie klienta jest duże prostsze a bardziej efektywne.

### **3. Zarządzanie wartością klienta w strategii biznesowej CRM**

Przedsiębiorstwo dobiera właściwe dla siebie strategie marketingowe, dążąc do maksymalizacji wartości relacji z klientami. Jedną z złotych zasad marketingu głosi, żeby oddać nierentownych klientów konkurencji. Utrzymanie baz danych o klientach jest kosztowne, podobnie jak komunikacja z nimi realizacja programów lojalnościowych i wielu innych przedsięwzięć. Wpływy z relacji nie zawsze pokrywają koszty jej utrzymania. O tym, czy przedsiębiorstwo powinno dążyć do przedłużenia współpracy z klientem decyduje jej wartość.

Aby ją poznać niezbędna jest pogłębiona analiza relacji, gdyż na wartość związku z klientem mają wpływ tak istotne elementy jak:

- *rentowność związku* – czyli różnica między przychodami generowanymi przez klienta a kosztami utrzymania związku. Zwiększenie wielkości wartości tego parametru można uzyskać poprzez zwiększenie przychodów (np. zwiększenie ceny produktów, zwiększenie udziału w kieszeni klienta), zmniejszenie kosztów utrzymania relacji (np. zmniejszenie częstotliwości

kontaktów z klientem, zmiana kanału dystrybucji) bądź wydłużenie trwania związku.

- *przychody z relacji* – to podstawowy element oceny wartości związku. Na podstawie tego parametru często rezygnuje się z klientów, którzy nie przynoszą zysku. Analizując przychody, które generują poszczególni klienci, nie należy rozkładać sumy kosztów, jakie ponosi firma równo na wszystkich klientów. Należy brać pod uwagę rzeczywiste koszty utrzymywania relacji z klientem i rzeczywisty przychód czerpany przez przedsiębiorstwo z tej relacji.
- *czas trwania związku* – gdzie zgodnie z zamieszczonym powyżej modelem rentowności na czas trwania związku wpływa postrzegana alternatywa, siła relacji oraz kluczowe zdarzenia. Oczekiwanym rezultatem krótkotrwałych relacji z klientami jest niska rentowność tych związków. Długotrwałe związki mają natomiast cechować się wysoką rentownością. Wszelkie odstępstwa od tej reguły są niepożądane z perspektywy przedsiębiorstwa ukierunkowanego na długotrwałe relacje z klientami. Wysoka rentowność krótkotrwałego związku może być spowodowana dużą koncentracją produktów o wysokich cenach. Konsekwencją może stać się odejście klienta. Niska rentowność długotrwałego związku może być natomiast spowodowana wysokim kosztem podtrzymywania relacji, jaki ponosi firma, bądź też zbyt niskimi cenami oferowanymi klientowi. W każdym z wymienionych przypadków niezbędna jest modyfikacja relacji.
- *udział w koszyku zakupów klienta* – zwiększenie wartości tego parametru realizuje się poprzez poszerzenie związku (zachęcenie klienta do zakupu dodatkowych produktów firmy, mogą one być oferowane jako produkty towarzyszące, lub całkiem nowe, nabywane na wyjątkowo korzystnych warunkach), bądź przez pogłębianie związku (nakłonienie klienta do rezygnacji z zakupów u konkurencji na rzecz koncentracji zakupów w danej firmie).
- *siła związku* – z modelu rentowności relacji wynika, że na wielkość wartości tego parametru bezpośredni wpływ ma rodzaj więzi łączących klienta z firmą, jego zaangażowanie oraz satysfakcja. Wyróżniamy trzy rodzaje zaangażowania: pozytywne – najbardziej pożądane przez firmę, brak zaangażowania – obojętny stosunek klienta do firmy, negatywne – nie wyklucza powtórnych zakupów, ale jedynie ze względu na silną więź.

Związek, jaki łączy klienta z firmą może być więc dwojakiego rodzaju: po pierwsze to więź, na którą firma może oddziaływać np. więź prawna, techniczna, ekonomiczna, itp., i po drugie, więź związana z preferencjami nabywcy, czyli więzi kulturowe, psychologiczne, itp.

Na siłę relacji ma również wpływ satysfakcja klienta. Konsekwencją niezadowolenia klienta z usług firmy jest słaby z nią związek, gdy z kolei klient odczuwa

znaczną satysfakcję, siła relacji jest relatywnie większa. Mocną więź mimo braku zadowolenia z usług możemy wytłumaczyć dużym znaczeniem więzi.

Natomiast wysoka satysfakcja owocująca słabą siłą relacji może być spowodowana przez niedocenywanie przez klienta relacji bądź wyraźny brak jego zaangażowania w związek. Biorąc po uwagę powyższe sugestie można stwierdzić, że:

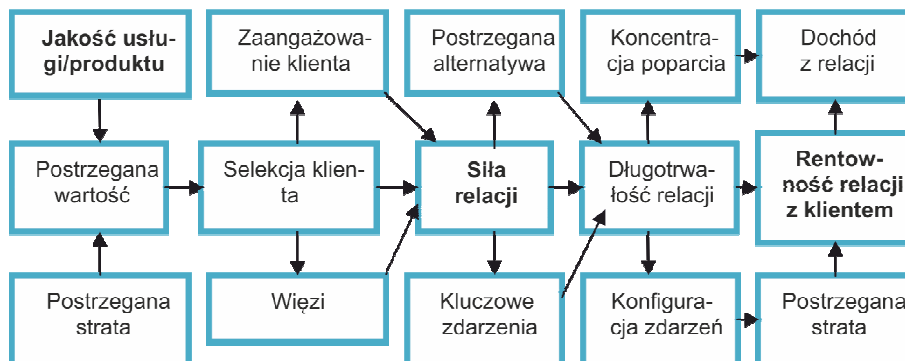
- *pozytywna opinia o firmie* powoduje, że parametr ten staje się bardziej istotny przy wyznaczaniu wartości związku. Wpływ na to ma spadek podatności klientów na wszelkie działania marketingowe. Pozytywna opinia przekazywana sobie w gronie znajomych staje się jedyną skuteczną reklamą.
- *kwalifikacje, które firma zdobywa dzięki związkowi* powodują, że wymagający klient może zmusić firmę do zdobywania nowych kwalifikacji i dostosowania się do nowych wyzwań. W tym sensie klient może stać się przyczyną i motywacją do rozwoju organizacji.

Pogłębioną analizę rentowności związku, wspartą badaniami empirycznymi, zaprezentowali szwedzcy badacze Storbacka, Strandwik i Grönroos (por. Otto, 2004), zajmujący się określeniem wpływu takich czynników, determinujących siłę relacji, jak jakość usługi/produktu, satysfakcja klienta i rentowność relacji w kooperacji z otoczeniem, w jakim relacja powstaje. Stworzyli oni teoretyczny model rentowności relacji, który przedstawiony jest na Rys. 2. Model ten identyfikuje poszczególne elementy wpływające na rentowność relacji z klientem, a także obrazuje zależności, jakie zachodzą pomiędzy nimi. Dzięki temu może on stanowić podstawę definiowania działań pozwalających zwiększać dochodowość związków.

Celem wyznaczania wartości relacji poszczególnych klientów jest dążenie do ich segmentacji. Zróżnicowana rentowność zdefiniowanych w ten sposób grup powinna prowadzić do zróżnicowania strategii do nich skierowanych. Skuteczne strategie powinny uwzględniać podstawowe wartości ważne dla klienta oraz miary służące ocenie efektywności prowadzonych działań. Ważne jest uwzględnienie tak finansowych jak i pozafinansowych mierników efektywności. Wśród najpopularniejszych wymienia się, jakość (rozumianą jako stopień dostosowania cech użytkowych produktu/usługi do oczekiwań klienta), szybkość reagowania oraz koszty działań.

Badania przedsiębiorstw wskazują, że wszystkie trzy wskaźniki obsługi klienta są ważne dla efektywności i rentowności. Nie można też maksymalizować jakości i czasu obsługi klientów bez liczenia kosztów, gdyż ma to wpływ na generowane zyski. Jest to szczególnie ważne i widoczne, gdy podniesienie jakości (funkcjonalności) produktu łączy się z potrzebą zaangażowania dodatkowych zasobów, a więc wzrostu kosztów (Dobiegała-Korona, 2010).





Rysunek 2. Model rentowności relacji  
Opracowanie własne na podstawie Otto (2004).

U podstaw systemowego budowania trwałych relacji z klientem leży teza, że każda relacja z klientem w długim czasie musi być dochodowa. Jeśli więc długotrwała współpraca z klientem nie przynosi pożądanego zysku, wynika to z nieprawidłowości w zastosowanej strategii. Jeśli utrzymywanie relacji generuje wysokie koszty, może to oznaczać, że np. struktura związku jest zbyt rozbudowana. Jeśli natomiast klient generuje zbyt małe przychody, może to oznaczać nieodpowiednio dobraną strategię cenową.

Biorąc pod uwagę kryterium wartości klientów i korzystając z interpretacji zjawiska koncentracji siły nabywczej opisanej zasadą 20/80/30 – modyfikacją zasady Pareto, klientów można podzielić na trzy grupy. Interpretacja takiego układu pozwala na dostrzeżenie następującej zależności, że 20% klientów organizacji generuje 80% jej obrotów. Zmodyfikowana zaś zasada wprowadza grupę 30% najsłabszych nabywców, którzy o połowę zmniejszają wysokość potencjalnych wpływów. Każda z wymienionych grup klientów wymaga innej strategii. Klienci generujący największe zyski wymagają specjalnej troski, gdyż o nich walczy konkurencja, ich utratę firma odczuje najboleśniej. Grupa druga – 80% – wymaga istotnych modyfikacji marketingowych w celu podniesienia poziomu ich rentowności. Modyfikacja może oznaczać na przykład redukcję kosztów działań lub pogłębianie relacji. W ramach redukcji kosztów utrzymywania relacji możliwe jest przejście na inne formy współpracy (skomputeryzowane programy obsługi klientów, zmiana zamówień, negocjowane ceny lub ograniczenia w zakresie usług). Współdziałanie i koordynacja działań powinny w konsekwencji doprowadzić do pogodzenia preferencji zainteresowanych stron. Efektem będzie wzrost obopólnej satysfakcji płynącej z trwania relacji.

Klienci należący do grupy klientów nierentownych zmuszają także daną organizację do wzrostu efektywności działań na rzecz osiągnięcia zadawalających efektów pozyskiwania klientów. Jednak w ich przypadku może odbywać się to kosztem obniżenia poziomu obsługi, ale wzrostu sprzedaży. Innym sposobem zwiększenia rentowności tej grupy klientów jest znalezienie tańszych dostawców, od

których będzie możliwy zakup produktów na korzystniejszych, niż dotychczas, warunkach. Współcześnie walka o klienta nie powinna prowadzić do działań w kierunku pozbywania się nierentownych klientów, lecz zmiany strategii biznesowych w tym marketingowych ukierunkowanych na uczynienie ich klientami rentownymi dla firmy. W skrajnych przypadkach, z klientów nierentownych należy zrezygnować, jeśli nie roszą oni w wyznaczonym horyzoncie czasowym perspektywy dochodowości.

Aby zatem określić, do której grupy zakwalifikować klienta należy określić jego wartość. Najpopularniejsze obecnie metody wyznaczania tej wielkości to, m. in.:

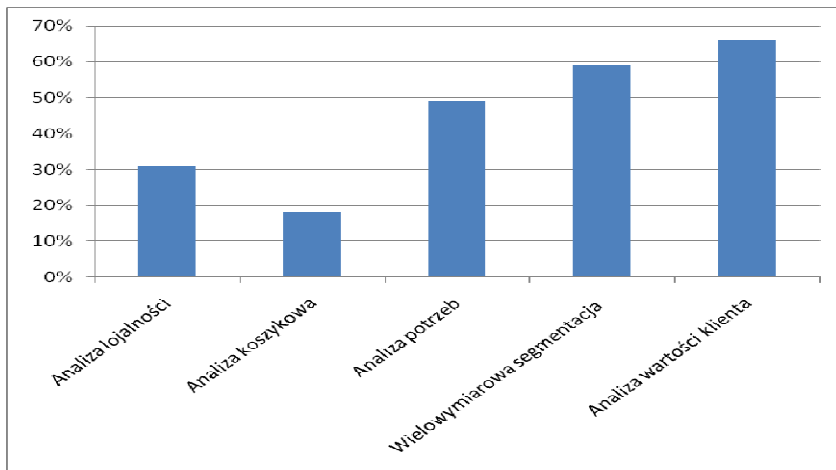
- RFM (ang. *Recency-Frequency-Monetary Value*) bazująca na częstotliwości i wielkości (w zł) najczęściej dokonywanych przez klienta zakupów
- LTV (ang. *Live Time Value*) – jedyny wskaźnik, który pozwala powiązać ze sobą jednocześnie retencję (liczbę utrzymanych klientów), referencję (liczba zarekomendowanych klientów) oraz koszty programu z długoterminowymi przychodami. W zależności od charakteru działalności (do tego celu) można wykorzystać następujące wielkości: rentowność, obroty, długość związku, udział w wydatkach klienta, siła związku (zadowolenie klienta), pozytywna opinia lub zdobywanie nowych kwalifikacji. Wskaźnik ten wydaje się być najważniejszym dla oceny wartości klienta w przedsiębiorstwie, którego działania zmierzają do długoterminowych relacji z odbiorcami.
- CVI (*Customer Value Index*) – indeks ten opiera się na wszystkich transakcjach, jakie zawarł klient – nie tylko z danym przedsiębiorstwem, ale również z konkurencją.

Pełny obraz klienta – analiza jego dotychczasowych zachowań, prognoza przyszłych i segmentacja umożliwiają skuteczniejsze zarządzanie relacją z nim. Skutkuje to zwiększeniem sprzedaży – dzięki lepszemu poznaniu potrzeb klienta, zwiększeniem skuteczności kampanii marketingowych – przez oferowanie produktów odpowiadających klientom oraz zwiększenie poziomu odpowiedzi na oferty. Wymienione elementy przekładają się na wzrost rentowności klienta a przez to wzrost zysku przedsiębiorstwa.

Analiza pozwalająca firmie w pełni określić pełny obraz wartości i klienta jest stosunkowo trudna i wymaga szerokiego kompendium informacji i wiedzy. Pomocą służy więc technologia informatyczna w postaci systemu klasy CRM. Jednym z modułów oprogramowania informatycznego wspierającego zarządzanie relacjami z klientem jest analityczny moduł systemu, pozwalający na wielokryterialną segmentację klientów, której efektem jest wyłonienie zuniifikowanej, pod względem potrzeb lub wrażliwości na bodźce marketingowe grupy rentownych klientów, a tym samym pozwala wyselekcjonować klientów przynoszących zyski. System ten jest zestawem analitycznych rozwiązań, które wspomagają ocenę, prognozowanie oraz optymalizację relacji z klientem.

Jak wynika z praktyki menedżerskiej najczęściej wykonywana przy pomocy analitycznych systemów CRM jest właśnie analiza wartości klienta. W przeprowadzonym przez Buchnowską (2006) badaniu (por. Wykres 1), aż 66% analizowanych organizacji zadeklarowało, że wykorzystuje CRM analityczny do obliczeń mających na celu wykazanie zysku generowanego przez poszczególnych klientów, prognozowanie przyszłego zysku oraz wykazanie działań, jakie należy podjąć w celu zwiększenia wartości życiowej klienta. Ponad połowa (59%) przedsiębiorstw dokonuje segmentacji klientów, niecała połowa (49%) – analizy potrzeb klienta. Analizę lojalności klientów przeprowadza 31% badanych przedsiębiorstw. Niespełna jedna piąta (18%) wykorzystuje analizy umożliwiające modelowanie grup produktów, które kupowane są przez klienta równocześnie lub w określonej sekwencji.

Badanie to wykazało też, że 10% badanych przedsiębiorstw wykorzystywało wszystkie wymienione analizy uzyskując pełny obraz i prognozę relacji z klientem zaś 13% badanych przedsiębiorstw nie stosowało żadnej z wymienionych analiz.



Wykres 1. Analizy wykonywane przez użytkowników systemów klasy CRM.  
Opracowanie własne na podstawie Buchnowska (2006)

Mimo tak istotnego znaczenia analizy danych o klientach i rynku systemy tej klasy nie znajdują powszechnego zastosowania w polskich firmach. Główną przyczyną jest koszt, z jakim wiąże się wdrożenie rozwiązania CRM zawierającego dodatkowe narzędzia umożliwiające analizę oraz nie docenianie znaczenia analizy rentowności poprzez wielu menedżerów kreujących strategie biznesowe firmy.

#### 4. Strategia CRM jako system budowania trwałych związków z klientem

CRM interpretowane jako systemowe ujęcie biznesu, w którym strategia i aplikacja informatyczna wspomagają organizację w budowaniu długotrwałych relacji z klientami. Liczne narzędzia, w jakie jest ono wyposażone, usprawniają jego

działania poprzez gromadzenie, analizę i interpretację wielu danych niezbędnych dla efektywnego działania wspomagającego procesy decyzyjne. Narzędzia te jedynie wspomagają osiągnięcie sukcesu, czyli pozyskania i utrzymania klientów, czynnikami zaś determinującymi są tu jednak doświadczenie, profesjonalizm, kreatywność zatrudnionych pracowników, kultura organizacyjna czy stosowane metody zarządzania. Doświadczenie menedżerskie wskazuje, że głównym czynnikiem sprawnym tego sukcesu jest głębokie zrozumienie „filozofii CRM jako systemowego ujęcia”, jako strategii biznesowej i efektywnej współpracy zatrudnionego personelu przedsiębiorstwa.

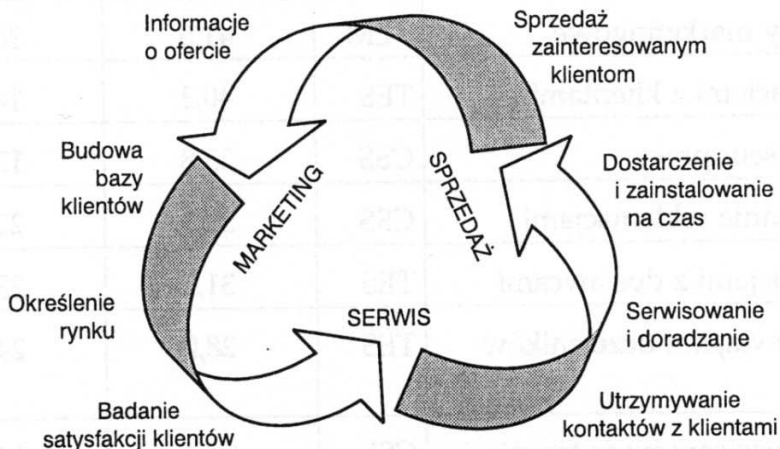
Konkurencyjność jest jak wiadomo, efektem rywalizacji przedsiębiorstw o klienta. „Konkurencją w tym względzie jest zjawisko, w którym uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych” (Stankiewicz, 2002). Rywalizację wygrywa organizacja, która zdobędzie pożądaną grupę klientów. Zależnie od przyjętej strategii - czy to największą ich liczbę czy też tych, których aktywność zakupowa zapewni znakomity zysk finansowy przedsiębiorstwa. Przewagą konkurencyjną jest suma wartości i atutów przedsiębiorstwa, które stanowią wartość dla rynku. Taką przewagą może być nie tylko produkt, czy szybkość realizacji zamówienia, ale także obsługa klienta czy sposób oferowania produktów i sprzedaży.

Koncepcja biznesowa CRM zakłada, że najcenniejszym zasobem organizacji są klienci, a najważniejszym zadaniem organizacji jest pozyskiwanie i utrzymywanie wiernego grona nabywców. Jest to więc filozofia przeznaczona tylko dla przedsiębiorstw, które w swej misji kładą nacisk na satysfakcję i lojalność klientów oraz zakładają długotrwałe funkcjonowanie na rynku. W takich zatem podmiotach system CRM może wspomóc cały cykl życia klienta tak, aby mógł być on procesem ciągłym, co oznacza, że powinien on obejmować swym działaniem w „zamkniętej pętli”, wspieranie sprzedaży, marketing i obsługę klienta oraz serwis.

Na podstawie analizy danych zebranych w trakcie tego działania kierownictwo danej firmy może podjąć decyzję o zmianie w procedurach realizacji swojej strategii jak np. podniesienia jakości świadczonych usług, itp. Proces zdobywania wiedzy w organizacji i dzielenia się nią powinien skutkować możliwie szybką korektą procesów biznesowych przedsiębiorstwa. Dział marketingu jako pierwszy nawiązuje kontakt z klientem poprzez prowadzone kampanie marketingowe. Mają one na celu dotarcie z ofertą do jak najszerszego grona potencjalnych odbiorców i zyskanie ich zainteresowania.

Dlatego tak istotne w kontekście analizy funkcjonalnej systemów CRM jest ujęcie tych trzech głównych filarów strategii biznesowej CRM w układzie pełnego cyklu „życia klienta” z firmą w zakresie wspierania sprzedaży, marketingu i obsługi klienta, co przedstawia Rys. 3. Wynika z niego, że powinien być to proces ciągły tworzący zamkniętą pętlę. Uwypukla on poszczególne funkcje, jakie mają do zrealizowania owe moduły tak rozumianej strategii CRM. I tak marketing to przede wszystkim określenie rynku bądź jego segmentu, grupy docelowej, badanie lojalno-

ści, satysfakcji klientów oraz utworzenie bazy danych klientów do kontaktów z nimi w aspekcie kampanii reklamowych, promocji, itp. działań. Sprzedaż zaś, to z kolei sporządzenie oferty sprzedaży/usług, wybór kanałów dystrybucji, analiza rynku i jego dynamiczne badanie. Serwis to przede wszystkim utrzymywanie kontaktów z klientami poprzez Contact Center bądź Call Center, serwisowanie i doradzanie oraz dostarczanie i instalacja na konkretny czas.



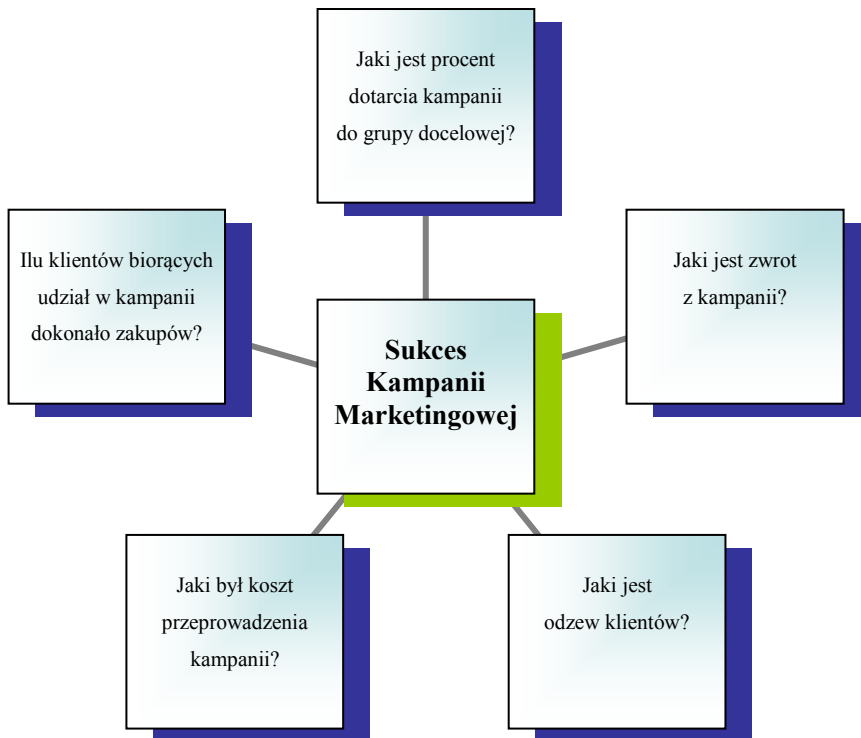
Rysunek 3. Elementy procesu obsługi klienta wspierane przez oprogramowanie CRM. Opracowanie własne na podstawie Stanusch (2004)

Analiza wyników kampanii w połączeniu z analizą innych zgromadzonych danych o klientach ma na celu zwiększenie skuteczności działania przedsięwzięcia. Efektem skuteczności takiej kampanii, jaka przedstawiona jest graficznie na Rys. 4 jest dostosowanie promocji oraz rodzaju kampanii do planowanych rezultatów, jakie przedsiębiorstwo zamierza uzyskać. Informacja marketingowa w tym względzie niezbędna jest również jako komponent tworzenia przewagi konkurencyjnej, która w dużej mierze zależy od zaspokojenia potrzeb klienta. Proces analizy następujący po zakończeniu kampanii ma na celu wyciągnięcie wniosków. Powinny one dotyczyć wszystkich faz projektu i zawierać ocenę przeprowadzonych w ich ramach czynności. Wiedza uzyskana w trakcie analizy ma przyczynić się do lepszych rezultatów kolejnych kampanii marketingowych. Żeby tak było, rezultaty analizy wyników kampanii nie mogą być jedynie elementem raportów zapełniających archiwa przedsiębiorstwa, ale stanowić podstawę decyzji o korekcie prowadzonych działań, procedur itp. Analizy i wnioski płynące z kolejnych kampanii wpływają iteracyjnie na wytyczne ich przeprowadzania. Raz ustalone procedury nie są stałe. Powinny być zmieniane, aby możliwie najlepiej odpowiadać zmieniającemu się otoczeniu przedsiębiorstwa.

Klient, jako najważniejszy zasób organizacji, dostarcza organizacji niezwykle cenne informacje, które są podstawą oceny wartości organizacji na dziś i stanowią

przesłanki do kreowania strategii w dłuższym okresie. Informacja marketingowa, zdobywana w badaniach, którym poddawani są klienci, przynosi przedsiębiorstwu wiedzę, pozwalającą redukować niepewność decyzji strategicznych. Postanowienia, na które wpływają opracowane analizy, mogą być dwojakiego rodzaju.

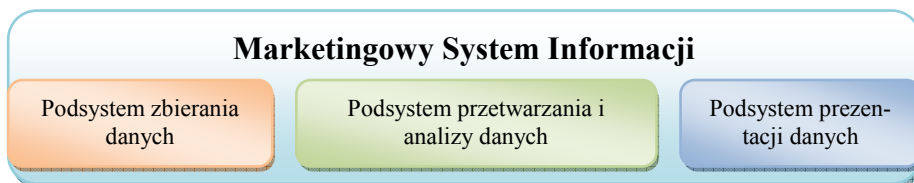
Pierwsza grupa dotyczy wewnętrznego działania firmy i ma na celu zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów i budowę modelu strategii firmy, zaś druga grupa decyzji to te skierowane w stronę klientów i otoczenia rynkowego. Ich celem jest oddziaływanie na otoczenie. W celu usprawnienia procesu pozyskiwania informacji formalizuje się go tworząc procedury i określając zespoły ludzi zajmujących się badaniami.



Rysunek 4. Podstawy oceny kampanii marketingowej. Opracowanie własne.

Rys. 5 przedstawia budowę marketingowego systemu informacji, w którym trzy powiązane z sobą moduły odpowiedzialne za zbieranie, analizę i prezentację danych tworzą całość mającą na celu ułatwić i zwiększyć trafność i skuteczność podejmowanych na ich podstawie decyzji.

W ujęciu modelowym system informacji marketingowej wyróżnia takie podsystemy jak ewidencja i rachunkowości wewnętrzna, wywiad marketingowy, badania marketingowe i podsystem modeli. Ich charakterystykę przedstawia Rys. 6. Łatwo zauważyć, że pierwsze dwa wymienione moduły odpowiadają podsystemowi zbierania danych z Rys. 5, kolejny – podsystem badań marketingowych to element przetwarzania i analizy danych, wspiera go podsystem modeli rozszerzony o możliwość prezentacji wyników analizy.



Rysunek 5. Marketingowy System Informacji. Opracowanie własne.

Jeśli celem analiz ma być oddziaływanie na klienta, niezbędne jest wykorzystanie informacji wewnętrznych oraz informacji zwrotnych uzyskiwanych od konsumentów. Analiza wymienionych danych będących w repozytorium systemu klasy MIS wspiera, więc proces planowania i prowadzenia efektywnej kampanii marketingowej dającej szansę dotarcia do klienta.

Celem przedsiębiorstwa działającego zgodnie z koncepcją orientacji na klienta jest odnalezienie sposobu jak najpełniejszego usatysfakcjonowania odbiorcy. Dzięki analizie znacznej ilości informacji przechowywanej w bazie danych przedsiębiorstwa, opracowuje się dokładny profil klienta – poznaje się jego preferencje i oczekiwania. Analizowane dane dotyczą historii klienta – lista zakupionych produktów, historia kontaktów klienta z przedsiębiorstwem (nie tylko kontaktów zakupowych, ale również skarg, reklamacji, opinii itp.). Dane uzyskane dzięki analizie zachowań klienta pozwalają w pełni personalizować produkty i usługi dla klienta i tworzyć w ofertę „skrojoną na miarę”. Klientowi oferuje się tylko produkty, którymi ma on szansę być zainteresowany, o ofercie jest on informowany drogą wygodną dla niego a proponowane ceny czy pakiety zwiększają prawdopodobieństwo dokonania zakupu.

Satysfakcję klienta jako parametr pomiaru wartości i jakości należy rozpatrywać pięciostopniowo: klientów można podzielić na bardzo zadowolonych, zadowolonych, średnio zadowolonych, niezadowolonych i bardzo niezadowolonych.

Badania przeprowadzone przez firmę AT&T wykazały, że jedynie klienci określani pierwszym stopniem – bardzo zadowoleni – wykazują skłonność do lojalności. Nieprawidłową praktyką jest zdarzające się łączenie dwóch pierwszych grup. Prowadzi to do fałszowania obrazu badania. Gdy przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednimi informacjami na temat klientów, możliwe staje się podjęcie decyzji odnośnie kierunków działania i polityki organizacji, a także zmiana jej struktury

oraz wpływ na jej otoczenie. Dlatego też proces zbierania danych o klientach i metody ich analizy są procesem iteracyjnym.



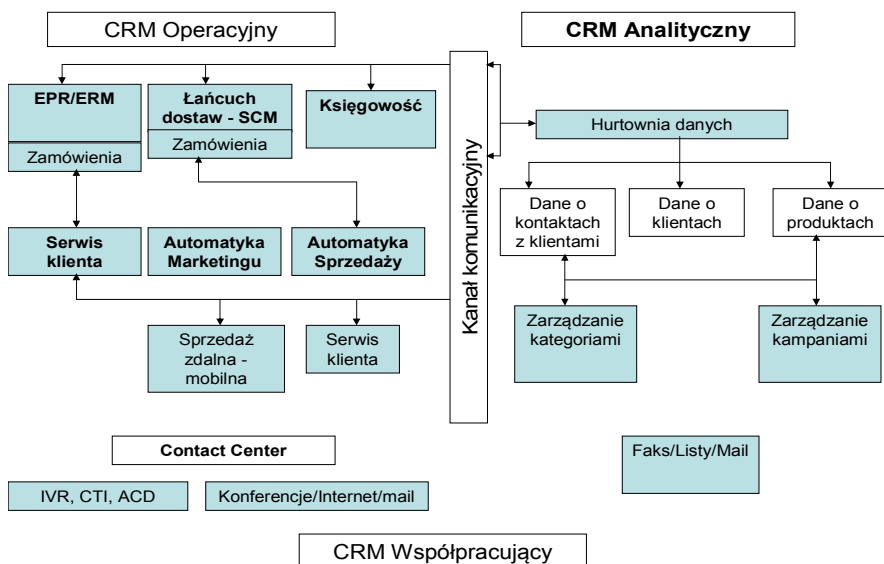
Rysunek 6. Elementy składowe systemu Management Information System (MIS).  
Opracowanie własne.

## 5. Informacyjny wymiar aplikacji CRM – technologia w zarządzaniu relacjami z klientem

Najczęściej w praktyce system CRM nie jest samodzielnie działającym modulem informatycznym stanowiącym zwartą zintegrowaną całość, ale współdziała lub jest współtworzony przez różne systemy. W architekturze systemu CRM można wyróżnić trzy podstawowe jego elementy: operacyjny, analityczny i transakcyjno-komunikacyjny, nazywany również interakcyjnym. Charakterystyka funkcji poszczególnych jego części składowych to między innymi, dla CRM operacyjnego (operational CRM), zdobywanie i gromadzenie danych dotyczących klientów i rynku, informacje o przeprowadzonych przez nich transakcjach, posiadanych produktach, konkurencji, zachowaniach klientów, i innych, niezbędnych do zapewnienia automatyzacji procesów zachodzących na styku przedsiębiorstwo-klient. Dla CRM analitycznego (analytical CRM), istotne funkcje to analiza danych gromadzonych w CRM operacyjnym i przekształcenie ich w wiedzę pozwalającą na wyciąganie wniosków o rynku i klientach, możliwość prognozowania przyszłych konsumenckich



zachowań, a więc w wiedzę pozwalającą na wspomaganie procesu wspomagania decyzji w zakresie optymalizacji relacji z klientami. Podstawowe funkcje CRM interakcyjno-transakcyjnego (collaborative/interactive CRM) to między innymi umożliwienie komunikacji z klientem za pośrednictwem wszelkich możliwych dróg kontaktu. Powiązania wyszczególnionych elementów funkcjonalnych systemu klasy CRM wraz z realizowanymi funkcjami prezentuje Rys. 7.



Rysunek 7. Elementy funkcjonalne architektury CRM. Opracowanie własne.

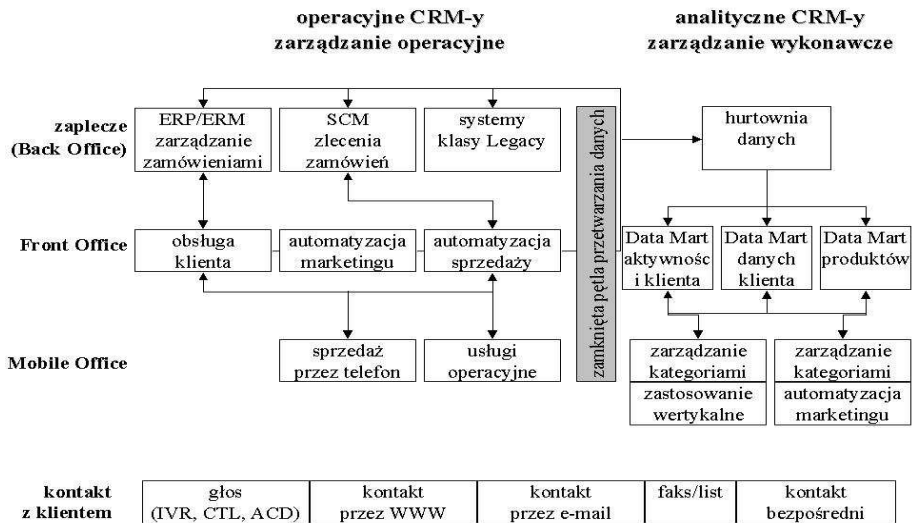
W ramach wymienionych modułów przedstawionych na Rys. 7, system klasy CRM może więc wspierać takie aspekty funkcjonalne współczesnej organizacji jak:

- zarządzanie sprzedażą – poprzez tworzenie historii kontaktów, przyjmowanie zamówień, tworzenie ofert, analizę przepływu towarów, prognozowanie, analizę cyklu sprzedaży,
- obsługa i wsparcie klienta poprzez takie funkcje jak: przypisywanie, śledzenie, raportowanie incydentów, tworzenie bazy rozwiązań często występujących problemów, zarządzanie gwarancjami, pozwala na zarządzanie kampaniami reklamowymi, badanie rynku, segmentację rynku, określanie grup docelowych,
- realizacja handlu elektronicznego w tym przyjmowanie zleceń z wykorzystaniem interfejsu WWW, tworzenie aplikacji business-to-business itp.,
- efektywna praca marketerów i handlowców w terenie, w tym tworzenie elektronicznych zleceń, wysyłka towarów, informowanie sprzedawców terenowych w czasie rzeczywistym za pomocą zdalnej komunikacji oraz tele-

marketing/telesprzedaż – poprzez budowę list rozmów, automatyczne odpowiedzi, przyjmowanie zamówień, itp.

Systemy klasy CRM najczęściej nie są jedynymi systemami informatycznymi wspomagającymi procesy zarządcze w przedsiębiorstwie. Ważna więc jest ich pełna integracja. Przyczynia się ona do ograniczenia kosztów np. powtórnego wprowadzania danych do systemu.

Specjaliści Gartner Group twierdzą, że przyczyną niskiej skuteczności systemów klasy CRM jest przede wszystkim zła jakość gromadzonych tam danych (informacje niepełne, błędne, nieaktualne) a także „ślepe” kanały dystrybucji informacji. Wynika to z niedoskonałości gromadzenia informacji, która pozbawiona cech semantycznych staje się mało użyteczna w procesach decyzyjnych tak istotnych z punktu tworzenia strategii biznesowej organizacji. Dlatego tak ważne jest zintegrowanie informacyjne modułu operacyjnego CRM z modułem analitycznym, gdyż pozwoli to na zapewnienie realizacji ciąglego efektywnego procesu decyzyjnego przez wykorzystanie centralnego repozytorium danych. Integrację tę jak i realizowane funkcje systemu CRM przedstawia Rys. 8.



Rysunek 8. Powiązanie CRM-u operacyjnego i analitycznego w strategii biznesowej. Opracowanie własne.

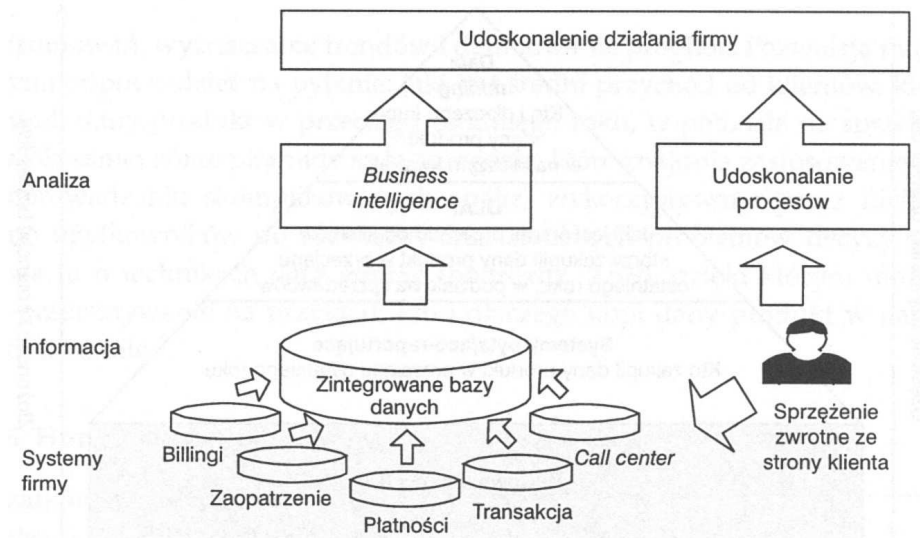
Jednym bowiem z kluczowych elementów oprogramowania wspierającego zarządzanie relacjami z klientami jest CRM analityczny (a-CRM), który służy do analizy danych zebranych przez inne aplikacje wykorzystywane przez przedsiębior-

stwo, takie jak Call Center, systemy sprzedaży, zakupów, logistyki, itp. Jest to istotny zestaw analitycznych narzędzi mających wspierać ocenę, prognozowanie oraz optymalizację relacji przedsiębiorstwa z klientami.

Jedną z głównych funkcji CRM analitycznego jak wcześniej zdefiniowano jest wielowymiarowa analiza klienta, aby wytypować tych najbardziej zyskowych dla przedsiębiorstwa, tak, aby firma mogła opracować odpowiednią dla nich ofertę.

Innym, istotnym z punktu widzenia przedsiębiorstwa zadaniem modułu analitycznego systemu klasy CRM, jest segmentacja klientów w oparciu o listę kryteriów, co do wartości i rentowności z jednej strony oraz lojalności i satysfakcji z drugiej. Celem jest wyłonienie specyficznych grup nabywców, ze względu na określone potrzeby, wrażliwość na akcje marketingowe, czy poziom związania z firmą. Dzięki segmentacji wielokryterialnej możliwe jest przewidywanie zachowań klientów, budowanie indywidualnych programów lojalnościowych, czy skupianie się na potrzebach tych najbardziej wartościowych.

Efektywność funkcjonalna systemów klasy CRM zależy głównie od konfiguracji architektury modułów CRM operacyjnego i analitycznego, gdyż to one w zasadniczym stopniu determinują jakość uzyskiwanych rezultatów w zakresie informacji i wiedzy niezbędnej do efektywnych procesów decyzyjnych. Tą funkcjonalność obrazuje Rys. 9, wskazując na możliwości wykorzystania poszczególnych elementów modułów.



Rysunek 9. Funkcjonalność struktury systemu CRM w strategii biznesowej.  
Opracowanie własne

W zależności od posiadanych danych system CRM może wspierać analizę różnych zagadnień wpływających na funkcjonalność organizacji, takich jak, np. badanie zachowań i preferencji klientów, podaż na wybrane produkty czy usługi, grupy kontrahentów, czy towarów. Analiza taka ułatwia tworzenie oferty, będącej w konkretnym wymiarze czasu optymalnie dostosowaną do potrzeb poszczególnych grup klientów w celu maksymalizacji zysków i zmniejszenia kosztów.

Najczęściej wykonywane analizy i osiągnane dzięki nim korzyści zawiera Tabela 1.

Tabela 1. Najczęstsze zastosowania CRM analitycznego.

Źródło: Węgorkiewicz (2001)

Rodzaj analizy	Sposób wykonania	Cel analizy
<b>Analiza wartości klienta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>określenie oczekiwanych kosztów i korzyści ze współpracy z poszczególnymi klientami;</li> <li>wykrycie grup klientów najbardziej rentownych, klientów niedochodowych oraz przynoszących straty;</li> <li>zdefiniowanie działań poprawiających rentowność poszczególnych związków.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>maksymalizacja rentowności poszczególnych klientów, a tym samym zwiększanie zysku przedsiębiorstwa;</li> <li>skuteczniejsze inwestowanie w rozwój poszczególnych segmentów rynku;</li> <li>zwiększenie zysków przedsiębiorstwa dzięki rezygnacji z klientów niedochodowych i przynoszących straty.</li> </ul>
<b>Wielowymiarowa segmentacja klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>identyfikacja jednorodnych grup klientów, charakteryzujących się podobnymi cechami, zachowujących się w ten sam sposób, kupujących podobne produkty, mających podobną wartość dla firmy, np.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lepsze poznanie i zrozumienie klientów;</li> <li>indywidualizacja oferty i personalizacja form kontaktu z klientem;</li> <li>przewidywanie zachowań klientów, a tym samym skuteczniejsze działania zapobiegające ich odchodzeniu.</li> </ul>
<b>Analiza potrzeb klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>identyfikacja oczekiwań i potrzeb poszczególnych klientów;</li> <li>określenie działań niezbędnych do zaspokajania potrzeb klientów najbardziej wartościowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>większa skuteczność przewidywania potrzeb klientów;</li> <li>większe prawdopodobieństwo zaspokojenia potrzeb klientów.</li> </ul>
<b>Analiza koszykowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>określenie grup produktów i/lub usług, które kupowane są przez klientów jednocześnie lub w określonej sekwencji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie sprzedaży przez efektywne rekomendowanie produktów i usług, które klient chętnie kupi z obecnie kupowanymi lub w następnej kolejności.</li> <li>lepsze planowanie ofert.</li> </ul>

Cd. Tabeli 1.

<b>Analiza sprzedaży</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obliczenie podstawowych wskaźników sprzedaży w różnych przekrojach (np. w podziale na handlowców, regiony);</li> <li>• prezentacja wskaźników analiz w formie graficznej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie sprzedaży dzięki znajomości czynników wpływających na jej poziom;</li> <li>• efektywne planowanie zapotrzebowania na poszczególne produkty/usługi.</li> </ul>
<b>Analiza zadowolenia klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określenie poziomu zadowolenia klientów;</li> <li>• wykrycie czynników decydujących o poziomie satysfakcji klientów;</li> <li>• ocena zmian satysfakcji zaistniałych wskutek reakcji na poszczególne działania firmy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poprawa zadowolenia klientów dzięki wychodzeniu naprzeciw ich oczekiwaniom, np. przez projektowanie produktów/usług zgodnych z ich wymaganiami czy wprowadzenie właściwych zmian w obsłudze;</li> <li>• poprawa skuteczności programów lojalnościowych i redukcja wskaźnika retencji.</li> </ul>
<b>Analiza lojalności klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określenie poziomu lojalności klientów (najczęściej na podstawie takich kryteriów, jak czas trwania relacji czy liczba utraconych klientów);</li> <li>• wyznaczenie czynników wpływających na trwanie klientów;</li> <li>• zdefiniowanie grup klientów, którzy mogą odejść do konkurencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilizacja portfela klientów;</li> <li>• zwiększenie skuteczności działań wpływających za zatrzymanie klientów;</li> <li>• opracowanie skutecznych, zindywidualizowanych programów lojalnościowych;</li> <li>• personalizacja ofert skierowanych do klientów.</li> </ul>
<b>Badanie skuteczności kampanii marketingowych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określenie odbiorców poszczególnych programów marketingowych;</li> <li>• zdefiniowanie działań zwiększających skuteczność akcji marketingowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie efektywności programów marketingowych poprzez oferowanie produktów zgodnych ze skłonnościami zakupowymi klientów oraz zwiększenie poziomu odpowiedzi na oferty</li> </ul>
<b>Analiza punktów zwrotnych w relacjach z klientem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikacja zdarzeń w życiu klienta lub w jego współpracy z firmą, powodujących istotne zmiany we wzajemnych relacjach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przewidywanie zmian w zachowaniu klientów, dostosowywanie się do nich, aktywne występowanie z działaniami trafiającymi w przewidywane potrzeby.</li> </ul>

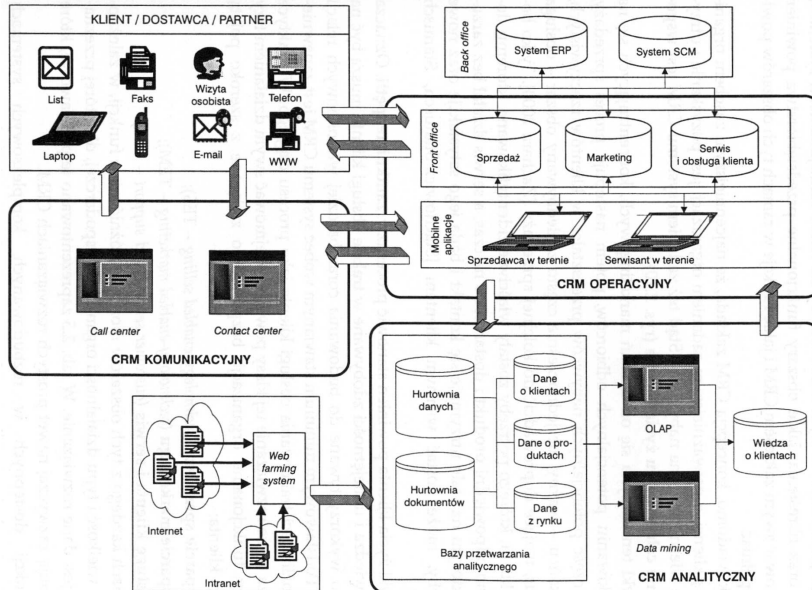
Ze względu na dużą różnorodność dostępnych na rynku rozwiązań CRM wynikającą z braku jednoznaczności definicji systemu tej klasy oraz odmienności stawianych mu wymagań, nie można ich wszystkich opisać za pomocą jednej uniwersalnej architektury. Specjaliści-praktycy z zakresu wdrożeń tej klasy systemów proponują wyodrębnienie w ramach aplikacji CRM tylko modułu CRM operacyjnego i

analitycznego jako najbardziej niezbędnych do realizacji strategii biznesowej organizacji, wzbogacając je o najnowsze rozwiązania informatyczne, jakimi są w tym względzie systemy *Business Intelligence* i *Data Mining* (Dyche, 2002).

Według tej koncepcji system CRM operacyjny obejmuje wszystkie obszary, na których następuje zetknięcie klienta z firmą, a więc obejmuje funkcje CRM komunikacyjnego. Inni zaś uważają, że „sercem” CRM i siłą napędową w aspekcie efektywności funkcjonalnej jest CRM komunikacyjny, jako kreujący kontakty z klientem i dający niezbędną wiedzę dla CRM-u analitycznego do procesów decyzyjnych (Buchnowska, 2006).

Przykładową architekturę systemu klasy CRM, wiążącą wszystkie moduły aplikacji w funkcjonalną całość, uwypuklając stosowane narzędzia, przedstawia Rys. 10.

Terminem związanym z analizą danych w CRM analitycznym jest metodyka *Business Intelligence* (BI). To, zgodnie z definicją wprowadzoną przez Gartner Group, „skoncentrowane na użytkowniku procesy eksploracji danych, odkrywanie związków między danymi, określanie trendów, a przez to pomagające podnieść ogólną trafność podejmowanych decyzji.”. Systemy tej klasy powstały jako wynik zapotrzebowania kierownictw przedsiębiorstw na dane aktualne, kompletne, pełne (przekrojowe tematycznie i czasowo) oraz szybko i łatwo dostępne.



Rysunek 10. Przykładowa architektura systemu klasy CRM, na podstawie: Buchnowska (2006)

Obszarem najczęściej wykorzystującym systemy klasy business intelligence w praktyce jest dynamiczne zarządzanie relacjami z klientem i dlatego wykorzystywane są w tym względzie następujące narzędzia informatyczne:

- systemy pytające – raportujące,
- hurtownie i hurtownie tematyczne – kolekcje danych nacechowane ich orientacją tematyczną, integracją, nieulotnością i zmiennością w czasie.
- OLAP (ang. *On-Line Analytical Processing*) – klasa systemów przetwarzania analitycznego na bieżąco
- *data mining* – zbiór technologii służących do odnajdowania ukrytych wzorców, relacji w dużych bazach danych oraz wyciągania na tej podstawie wniosków.

Przyjmując za kryterium stopień złożoności rozwiązania, narzędziem najprostszym są hurtownie danych, dalej systemy pytające-raportujące, OLAP oraz najbardziej złożone rozwiązanie to *data mining*. Wraz ze wzrostem komplikacji rozwiązania rośnie również jego potencjał biznesowy. Przy wyborze narzędzia analitycznego należy brać pod uwagę stopień złożoności danych, które przedsiębiorstwo podda analizie, ich wielowymiarowość oraz oczekiwany rodzaj wniosków mających płynąć z analizy. Nie do każdego problemu wymagane są narzędzia klasy *data mining*, a ich zakup będzie zrozumiałą jedynie wtedy, gdy to drogie narzędzie będzie w pełni wykorzystywane.

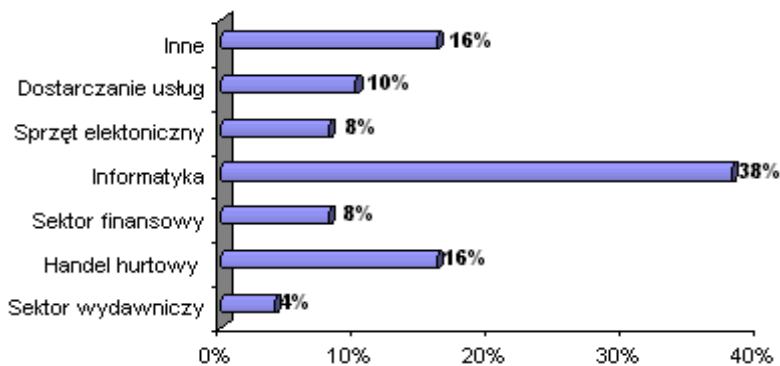
## **6. Analiza wdrożenia – czynniki organizacyjne – analiza potrzeb i infrastruktura techniczna**

Wdrożenie systemu CRM to zmiana strategii organizacji w zakresie struktury i centrów decyzyjnych. W połączeniu z wdrożeniem narzędzi informatycznych, wspomagających realizację redefiniowanych procesów, jest to kosztowana restrukturyzacja całości organizacji. Aby właściwie wykorzystać przeznaczone na ten cel zasoby i zmaksymalizować korzyści płynące ze zmiany należy właściwie przeanalizować i przeprowadzić wszystkie etapy wdrożenia. *Jak mówi przysłowie – geniusz uczy się na cudzych błędach*. Wybór systemu CRM to wdrożenie nie tylko aplikacji informatycznej, ale przede wszystkim zmiana myślenia, czego konsekwencją jest ukierunkowanie przedsiębiorstwa na klienta. W zmianie tej uczestniczą wszyscy pracownicy firmy. Oprogramowanie komputerowe jest jedynie narzędziem wspomagającym realizację wybranej strategii.

Wdrażanie aplikacji wspomagających strategię CRM w danej organizacji nie zawsze jest zasadne. Do warunków rynkowych, które mogą spowodować odłożenie wdrożenia lub nawet rezygnację z przedsięwzięcia zalicza się warunki, gdy rynek, na którym funkcjonuje firma jest w fazie silnego wzrostu lub w fazie „narodzin”. Nikła konkurencja i nowatorstwo sprzedawanego produktu czy usługi sprawiają, że klienci nie koncentrują się na jakości obsługi, lecz na przedmiocie zakupu. Podobnie, gdy penetracja rynku przez konkurencję jest niewielka lub wręcz mamy do czynienia z monopolizacją rynku.

Na rynku polskim sektory, w których funkcjonujące firmy najczęściej wdrażają systemy klasy CRM to informatyka, telekomunikacja, handel hurtowy, instytucje finansowe - banki. Największe polskie wdrożenie aplikacji CRM to projekt zrealizowany przez TP SA. Jest to również największe tego typu przedsięwzięcie w Europie. Przeprowadzone w 2003 roku wdrożenie pochłonęło ponad 200 mln złotych. PeopleSoft, na którego zdecydował się nasz rodzimy operator, jest wciąż rozbudowywany. Aplikacja wspomaga zarządzanie relacjami z grupą ponad 11 milionami klientów i ułatwia pracę 8 tysiącom pracowników. Dzięki niej pracownicy *Błękitnej linii* mają szybki dostęp do kompleksowego widoku klienta. System jest zintegrowany z wieloma wewnętrznymi systemami przedsiębiorstwa, co dodatkowo komplikuje przepływ informacji.

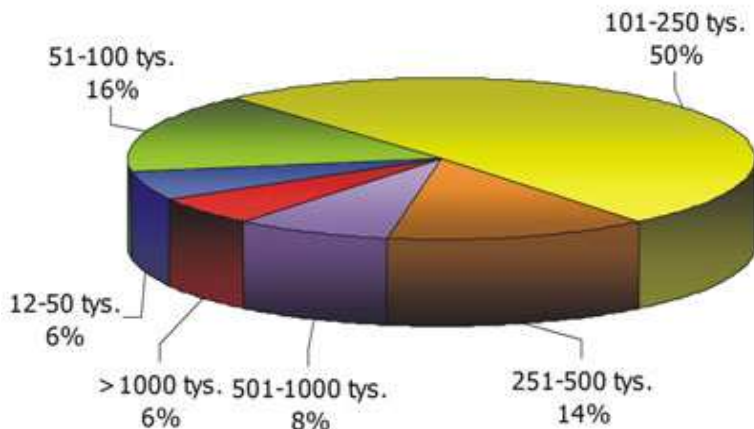
Tak spektakularne wdrożenia zdarzają się jednak rzadko. Badania przeprowadzone przez firmę PMR wykazują, że jedynie 12% spośród ankietowanych przedsiębiorstw korzysta z rozwiązań klasy CRM. Czasem odpowiedź wynika z braku zrozumienia pojęcia i strategii CRM.



Wykres 2. Branże, w których najczęściej wdrażano systemy CRM.  
Na podstawie: Stanusch (2008)

Jednak nawet biorąc pod uwagę, że część przedsiębiorstw korzysta z narzędzi CRM nie zdejść sobie z tego sprawy, wciąż jest to niewielka część rynku. Niewielkie zainteresowanie systemami klasy CRM tłumaczy się silnym zorientowaniem rodzimych konsumentów na cenę. Sytuacja, w której cena jest głównym czynnikiem brany pod uwagę przy zakupie, powoduje, że sprzedawcy koncentrują się przede wszystkim na ograniczaniu kosztów i cen, podczas gdy jakość obsługi klienta jest przez nich spychana na dalszy plan lub w ogóle niebrana pod uwagę jako działanie „zupełnie zbędne”. Od wdrożenia odstraszać może też cena. Według szacunków jednej z firm konsultingowych połowa projektów pochłania od 100 do 250 tys. zł. Wartości wdrożeń systemów CRM w bankach czy u operatorów telefonicznych podaje się w dziesiątkach lub setkach milionów złotych. Łącząc to z faktem, że panującą powszechnie opinią jest częste fiasko wdrożeń (jedynie ok. 40% wdrożeń uważa się za udane), taki projekt nie przyciąga inwestorów. Tak planowane koszty jak i czas trwania projektów informatycznych cechuje niedoszacowanie.





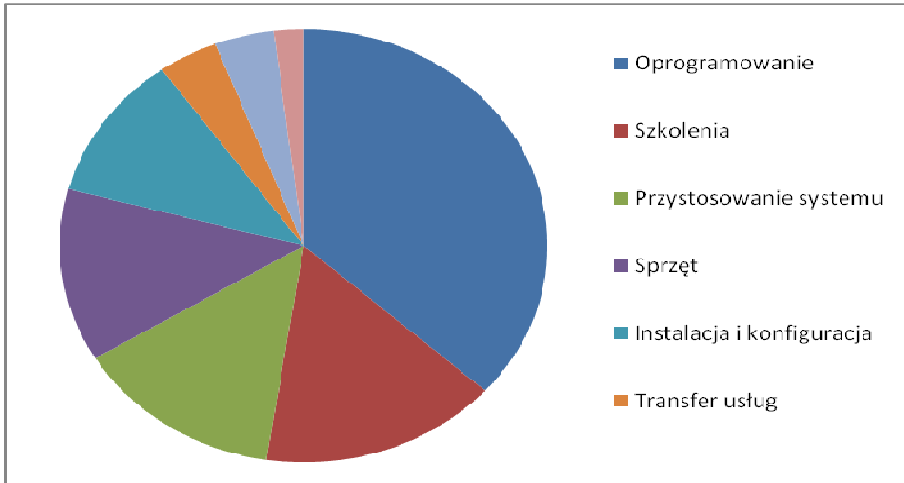
Wykres 3. Wielkość inwestycji w CRM w Polsce.

Źródło: [www.sap.com](http://www.sap.com)

Normą stało się około 50% przekraczanie budżetu i/lub czasu przeznaczanego na realizację wdrożenia systemu informatycznego. Prawda ta jest bardzo powszechna. Zdają sobie z niej sprawę menedżerowie decydujący o wdrożeniu lub nie systemów klasy CRM. Nie skłania ich to do inwestycji w aplikację wspomagającą zarządzanie z klientem.

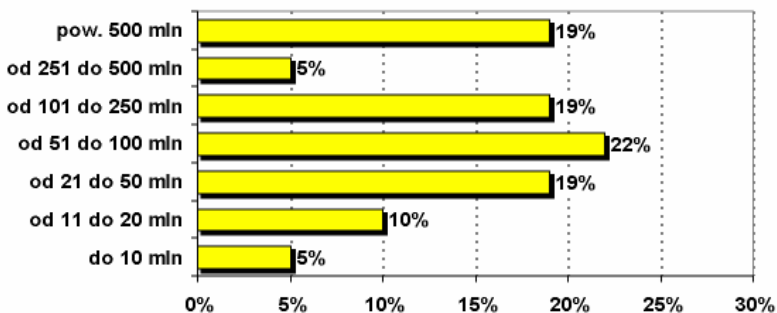
Koszty wdrożenia, to nie tylko sama aplikacja. Podczas przygotowania budżetu przedsięwzięcia należy oszacować wielkość wszelkich elementów, które będą miały wpływ na całościowy koszt przedsięwzięcia.

Według badań Buchnowskiej (2006), około 16% budżetu pochłaniają szkolenia, 14% to przystosowanie systemu, sprzęt pochłania około 13% budżetu, zaś instalacja i konfiguracja – 11%. Pozostałe koszty pochłaniają poniżej 5%. Badania wykazują, że jedynie w połowie badanych organizacji (56%) rzeczywiste wydatki na system pokryły się z planowanym budżetem. W 32% przypadków wielkości te różniły się, w tym 26% cechowało je niedoszacowanie. Jedynie 6% badanych przedsiębiorstw przeszacowało w planach koszt przedsięwzięcia. Tak częste niedoszacowania mogą mieć źródło w braku świadomości mnogości rodzajów kosztów, które trzeba pokryć, co przedstawia Wykres 4.



Wykres 4. Struktura kosztów wdrożenia systemu klasy CRM.  
Opracowanie własne na podstawie Buchnowska (2006)

Polskie przedsiębiorstwa, pomimo tych niedoskonałości funkcjonalnych w aspekcie możliwości ich wykorzystania, zainteresowane są jednak efektywnym korzystaniem z systemów CRM do budowy swych strategii biznesowych, zdając sobie sprawę z silnej konkurencji i globalnego rynku. Na dziś to kilkadziesiąt dużych firm działających w branży telekomunikacyjnej (operatorzy komórkowi, wspomniana już TP SA, operator Netia) oraz sektor finansowy (większość dużych banków dysponuje już rozwiązaniami CRM). Drugą grupą wdrażającą CRM są przedsiębiorstwa mające dużą bazę klientów i jednocześnie starające się konkurować wysokim poziomem ich obsługi (często są to dynamicznie rozwijające się firmy średniej wielkości).



Wykres 5. Obroty przedsiębiorstw, które wdrażają systemy klasy CRM.  
Źródło: raport z wdrożenia CRM w Polsce [www.e-marketing.pl](http://www.e-marketing.pl)

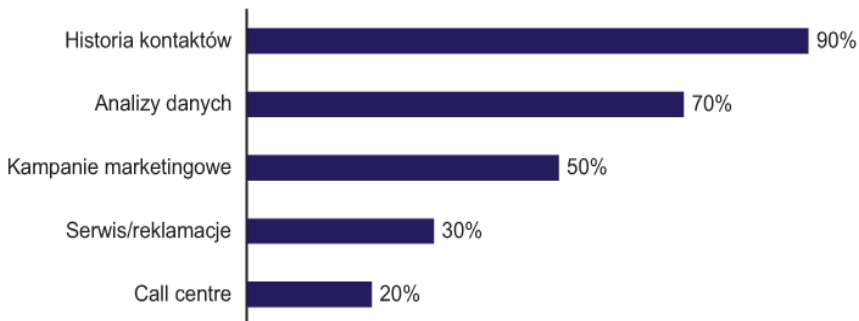
CRM-em posługują się także przedsiębiorstwa należące do międzynarodowych grup, korporacji - wdrażających ten system w związku z realizacją globalnej strategii. Część wdrożeń obejmuje firmy działające na rynkach, gdzie konkurencja jest silna, produkty innych dostawców podobne, a klienci często powtarzający zakupy i mało lojalni. Pozostałe wdrożenia są realizowane dla (równie nielicznych) klientów niszowych czy też z jakiegoś innego względu nietypowych. Powoli aplikacjami wspomagającymi zarządzanie relacjami z klientem zaczynają interesować się również przedsiębiorstwa państwowe (Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo).

Jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na wdrożenie CRM, to w procesie tym wyróżnić będzie można etap analizy przedwdrożeniowej, wybór systemu i dostawcy, wdrożenie i fazę oceny wdrożenia. Pierwszy etap rozpoczyna założenie zespołu analitycznego, który następnie dokonuje analizy potrzeb firmy, wymagań (np. technicznych) oraz określa funkcjonalności, jakie system powinien posiadać. Na podstawie zdefiniowanych potrzeb dokonywany jest wybór aplikacji, którą następnie wdraża się. Po określonym czasie jej efektywnego wykorzystywania dokonuje się oceny wdrożenia na podstawie określonych w tej fazie analizy kryteriów. Zespół odpowiadający za analizę przedwdrożeniową powinien być złożony jedynie z pracowników przedsiębiorstwa lub opierać się głównie na konsultantach współpracującej firmy, wspomagających analizę przedwdrożeniową. Wykonanie analizy w całości przez firmę zewnętrzną jest nie zasadne z punktu widzenia efektywności wykorzystania i stosunkowo trudne, a jej jakość wątpliwa. To pracownicy danej organizacji znają jego właściwe potrzeby, specyfikę działalności itp., będą więc najwłaściwszymi osobami do określania celów i funkcjonalności aplikacji. Konsultanci, z racji bogatego doświadczenia, mogą być źródłem pomysłów, podpowiadać rozwiązania, które sprawdziły się w innych podobnych, co do funkcjonalności organizacjach.

Zanim przedsiębiorstwo zdecyduje się na wdrożenie aplikacji CRM, musi poznać własne procesy, które takie narzędzie mogłoby wspomagać. Często wymagają one zmian, aby w pełni odpowiadać nowej strategii firmy. W ramach analizy przedwdrożeniowej dokonuje się ponadto definiowania potrzeb, określenia celów wdrożenia, mierników oceny sukcesu lub porażki przedsięwzięcia, oraz sposobu ich pomiaru. Doświadczenie wielu organizacji, które dokonały wdrożeń, wykazuje, że istotne jest podejście, jakie prezentują pracownicy – użytkownicy końcowi systemu. Istotne jest więc w tym względzie podejście procesowe do zarządzania i wdrożenie metodyk procesowej inżynierii biznesowej. Aby uzyskać zatem wsparcie zatrudnionego personelu i jednocześnie zwiększyć wydajność oprogramowania, zwiększając stopień jego dopasowania do potrzeb osób z niego korzystających, należy zaangażować całe efektywne zespoły zadaniowe w proces tworzenia aplikacji. Niezmiernie użyteczne staje się więc zaangażowanie użytkowników końcowych aplikacji np. sprzedawców czy marketerów do formułowania wymagań, czyniąc z nich współtwórców wymagań, przez co zwiększamy poparcie, jakim obdarzą oni proponowane rozwiązanie.

Efektem analizy przedwdrożeniowej powinno być stworzenie listy procesów biznesowych, uszeregowanej według priorytetów, określenie wymagań sprzętowych

i programowych, zdefiniowanie wymagań i wyznaczenie listy wymagań wobec personelu. Ten etap analizy najbardziej rzutuje na czas trwania, koszt i sukces wdrożenia. Błędy popełnione w tej fazie np. dotyczące opisu wymaganych funkcjonalności, najczęściej wykrywane są dopiero w momencie odbioru produktu od dostawcy, a więc bardzo późno. Rezultatem wykrycia nieprawidłowości w końcowym etapie jest powtarzanie procesu od początku a więc redefiniowanie wymagań funkcjonalnych i powtórne przekazanie ich dostawcy, który zrealizuje je na koszt przedsiębiorstwa po raz drugi. Zwiększa to koszt wdrożenia oraz wydłuża jego czas.



Wykres 6. Wykorzystanie modułów systemów CRM w Polsce.

Źródło: raport *Rynek ERP i CRM w Polsce 2005-2006* sporządzonego przez agencję PMR

Zdefiniowanie zakresu wdrożenia pozwala, zatem w pełni oszacować jego koszt. Według raportu firmy PMR polskie przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na wdrożenie modułu historii kontaktów z klientem, ponad połowa firm korzysta z analizy danych, połowa wdraża funkcjonalność wspomagającą kampanie marketingowe, jedna trzecia – serwis/reklamacje zaś z Call Center korzysta 20% przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono na przedsiębiorstwach zatrudniających 50 lub więcej osób.

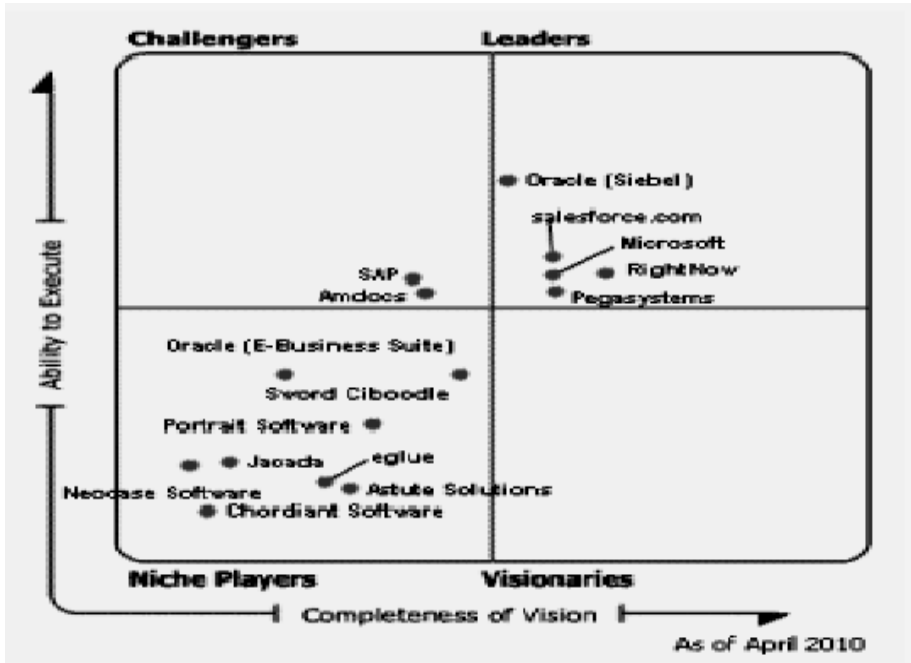
Ważnym elementem, wykorzystywanym w końcowej fazie wdrożenia, jest dokonanie pomiaru wartości parametrów, których poprawa jest miernikiem sukcesu wdrożenia. Są one punktem odniesienia dla późniejszych pomiarów. Określają miejsce, w którym przedsiębiorstwo znajduje się przed wdrożeniem. Przykładem parametru może być średni czas cyklu sprzedaży. Jest to typowy proces, który powinien ulec skróceniu dzięki wdrożeniu systemu klasy CRM. Po zakończeniu przedsięwzięcia ponownie dokona się pomiaru wartości parametru, zestawii z wcześniej otrzymaną, co da odpowiedź na pytanie o wpływ aplikacji na wartość parametru.

Po zdefiniowaniu wymagań własnych organizacja może przystąpić do wyboru aplikacji, którą zdecyduje się zakupić. Firma, które zdecydowało się na wdrożenie systemu CRM może wybierać spośród wielu dostępnych na rynku propozycji. Wybór mogą wspomóc rankingi aplikacji CRM. Jednym z najbardziej prestiżowych

jest badanie przeprowadzane przez Gartner Group. Ranking o nazwie Sales Force Automation Magic Quadrant ocenia dostawców rozwiązań na podstawie ich efektywności i kompleksowości wizji. Kryteria oceny obliczane dla każdego dostawcy obejmują produkt/usługę, ogólną opłacalność, realizację sprzedaży/ceny, obsługę klienta i działania, a także, ofertę produktu w zakresie strategii modelu biznesowego, innowacji i strategii geograficznej. Wykres 7 przedstawia ranking Gartnera za drugi kwartał 2010 roku.

Ranking nazywany Magicznym Kwadratem dzieli najważniejszych dostawców na cztery grupy: liderów, wizjonerów, graczy niszowych oraz graczy walczących o rynek. Kryteriami podziału są kompletność wizji (*Completeness*) oraz zdolność do jej realizowania (*Ability to Execute*). Na kompletność wizji składają się umiejętność kreowania nowych produktów, unowocześnienia już istniejących projektów, trafność przewidywania zapotrzebowania rynku na produkowane funkcjonalności. Zdolność realizowania wizji zawiera ocenę takich elementów jak sukces wykonania technicznego produktu, wsparcie użytkowników, opłacalność wytwarzania itp. Gartner ocenia badane systemy w ramach obszarów funkcjonalnych, czyli sprzedaż, serwis, obsługa klienta, marketing.

System informatyczny klasy CRM wybrany spośród rozwiązań dostępnych na rynku to rozwiązanie tzw. z pudełka, czyli opracowana przez twórców aplikacja mająca spełniać standardowe oczekiwania nabywcy. Narzędzie to wymaga konfiguracji, którą warto powierzyć osobom doświadczonym – firmom konsultingowym zajmującym się wsparciem wdrożeń. Mimo, że aplikacje pudełkowe są potężne i konfigurowalne, zawierają tylko typowy zestaw funkcji.



Wykres 7. Magiczny kwadrat systemów CRM na świecie opracowany przez Gartner Group; źródło: www.gartner.com

Tymczasem większość przedsiębiorstw, ze względu na specyfikę działania, potrzebuje rozwiązań o większym stopniu indywidualizacji. Niesie to za sobą potrzeby kustomizacji zakupionego oprogramowania a więc rozszerzenia zakupionej wersji o potrzebne funkcjonalności. Kustomizacja zwiększa koszt wdrożenia oraz co istotne wprowadza dodatkowy element wyszukiwania dostawcy tej usługi.

Po wyborze rozwiązania następuje wybór dostawcy. Te dwa etapy mogą zamieniać się kolejnością. To dostawca – dzięki doświadczeniu, może zająć się doбором i zarekomendować przedsiębiorstwu konkretny produkt. Często firma zewnętrzna zajmująca się konsultingiem oferuje również kustomizację aplikacji

Proces wdrożenia powinien rozpocząć się od wdrożenia nowo zdefiniowanych procesów, które potem wspierać będzie narzędzie w postaci aplikacji CRM. Szybkość i skuteczność wdrożenia zwiększa utworzenie międzywydziałowego zespołu wdrożeniowego będącego partnerem dostawcy rozwiązania. Aby rozłożyć obciążenie równomiernie w całym czasie trwania procesu należy podzielić wdrożenie na kilka etapów. Dlatego istotnym elementem wybranego oprogramowania powinna być modułowość. Celem jest wprowadzanie funkcjonalności kolejno tak, aby końcowi użytkownicy mieli szansę wykrycia ewentualnych błędów nie zauważonych przez dostawcę, lub zgłosić uwagi. Badania wykazują, że podział wdrożenia na moduły sprzyja obniżeniu kosztów inwestycji oraz dodatkowo wpływa na sukces po-

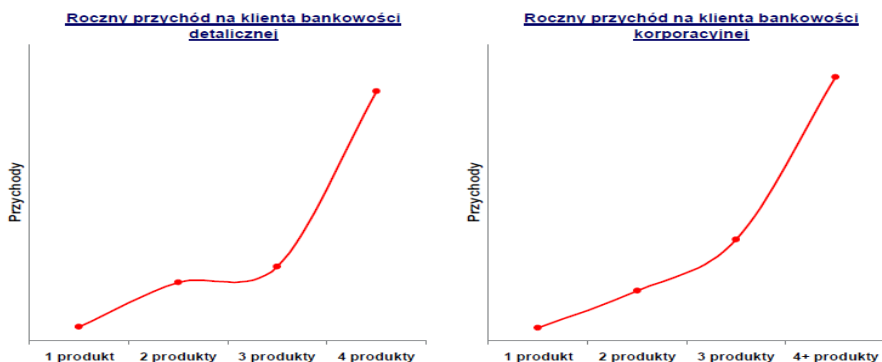
wodzenia i szybkość zwrotu wdrożenia. W pośpiechu przedsiębiorstwa często decydują się na hurtowy zakup funkcjonalności, które okazują się być zbędne.

Jak wynika z wielu analiz, warunkiem skutecznego wdrożenia systemu CRM jest jego dobra integracja z funkcjonującymi już aplikacjami, ponieważ często CRM nie jest nowym oprogramowaniem, lecz uzupełnieniem istniejących rozwiązań. Płynność i czas wymiany danych między istniejącymi systemami w danej organizacji a CRM-em jest dość istotnym czynnikiem efektywności jego wykorzystania.

Przykładem organizacji efektywnie wykorzystującej system klasy CRM, analizowanym w opracowaniu, jest jeden z wiodących banków w naszym sektorze finansowym. Stanowi on integralną część globalnej grupy, jednej z wiodących finansowych instytucji na świecie, obsługującej ponad 200 milionów klientów indywidualnych, korporacyjnych, rządowych i instytucjonalnych w ponad 100 krajach. Bank uważany jest za lidera rozwiązań CRM na polskim rynku bankowości.

W biuletynie umieszczonym na stronie internetowej tego banku przedstawione są strategiczne kierunki jego rozwoju na lata 2010-2012. Wymienione są one w takiej oto kolejności;

- segmentacja klientów oparta o wzorce zachowań oraz zakres współpracy z bankiem
- jakość funkcjonalna banku – bank planuje zapewnić najwyższą na rynku satysfakcję swoim klientom
- innowacyjności – bank zamierza być liderem innowacji dla banków i klientów
- model biznesowy – zwiększanie zakresu współpracy z klientem oraz koncentracja na punktach kontaktu klienta z bankiem i kanałach zdalnych, - dopasowanie oferty do oczekiwań i preferencji klientów.



Wykres 8. Zależność pomiędzy liczbą produktów a przychodami.

Źródło: dokumentacja CRM banku

Wykresy 8 obrazują zależność pomiędzy przychodem banku, generowanym przez klienta, a liczbą produktów, które dany klient posiada. Łatwo przy tym zauważyć, że wraz z każdym kolejnym produktem, jaki nabywa klient, detaliczny czy korporacyjny, przychód banku rośnie i z reguły wzrost ten jest z każdym produktem większy.

Bardzo korzystną i zalecaną strategią staje się dla banku stosowanie tzw. sprzedaży wiązanej (*ang. Cross-sell*). Ten rodzaj sprzedaży opiera się zaoferowaniu klientowi korzystania z pewnych produktów finansowych, tak, aby korzystając z nich uzyskał on atrakcyjniejsze parametry innych. Na przykład, zakładając w danym banku konto lub decydując się na jego kartę kredytową, dostaniemy lepszą ofertę kredytu.

W celu skuteczniejszego prowadzenia sprzedaży swoich produktów bank, na podstawie przeprowadzonej segmentacji wyróżnił cztery grupy klientów, por. Rys. 11. Przynależność konsumenta do danej grupy jest zdeterminowana przez liczbę produktów banku, które posiada, wpływy na rachunek, czy aktywa zdeponowane w banku. W przypadku klientów korporacyjnych, poza liczbą produktów banku klient musi charakteryzować się przekroczeniem pewnego pułapu przychodu miesięcznego.

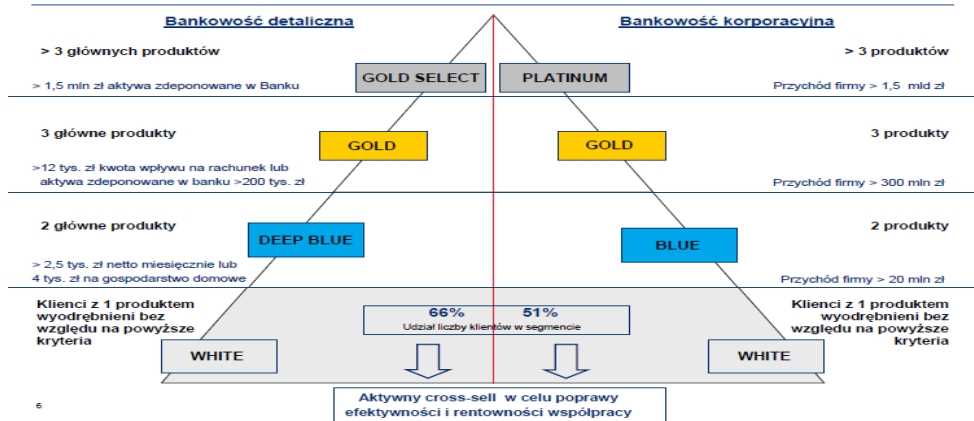
Bank zakłada, że segmenty *blue* i *gold*, czyli osoby posiadające od dwóch do czterech produktów banku oraz spełniające dodatkowe warunki finansowe staną się motorami wzrostu przychodów Bankowości Przedsiębiorstw i Bankowości Detalicznej. Są to segmenty rozwojowe. Aktywizując klientów *blue* i *gold* można spowodować ich migracje do grupy *gold select/platinum*, generującej największe przychody.

Kierunki zmian, które bank wiąże z planowanym rozwojem to przede wszystkim, zwiększenie zakresu współpracy z dotychczasowymi klientami (a nie jak dotychczas – pozyskiwanie klientów), pełna relacja z klientem oparta na zaufaniu, innowacyjność i jakość obsługi oraz praca zespołowa.

Prognozowanymi rezultatami finansowymi proponowanych kierunków rozwoju mają być: niemal trzykrotny wzrost ROE (z 8% w 1-3Q2009 do >20% w 2012), dwu i półkrotny wzrost ROA (z 1% w 1-3Q2009 do >2,5% w 2012).



Segmentacja klientów oparta o cross-sell i wzorce zachowań



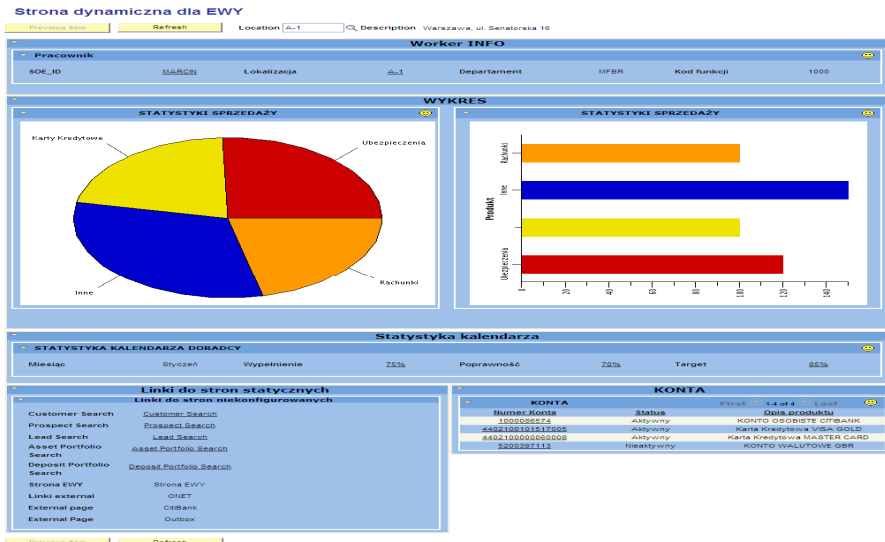
Rysunek 11. Segmentacja klientów banku.  
Opracowanie własne na podstawie dokumentacji CRM banku

Analizowany Biuletyn jest dowodem skutecznego wykorzystywania przez organizację narzędzi analitycznych CRM. Dynamiczne badanie rynku i segmentacja klientów jest podstawą funkcjonowania organizacji skierowanej na klientów. Analiza danych o klientach, ich transakcjach, jak i wyniki segmentacji stają się podstawą budowania polityki cenowej banku.

W ramach działań dążących do maksymalizacji efektywności pracowników oraz zwiększania sprawności obsługi klienta bank wciąż usprawnia i modyfikuje wdrożoną aplikację CRM.

Przykładem kustomizacji jest nowa strona Pracownik 360 zawierająca podsumowanie statystyk i raportów dotyczących pracy agenta, co uwidocznione zostało na Rys. 12.

Wdrożony system CRM w banku, wspiera gromadzenie i przetwarzanie danych dotyczących klientów w ramach widoku Klient 360. W ramach tej strony, użytkownik ma dostęp do informacji demograficznych o kliencie, „leadach” (kontaktach do klientów zainteresowanych konkretną ofertą), zadaniach skojarzonych z tym klientem i produktach, które klient posiada.



Rysunek 12. Przykładowa strona Pracownik 360. Aplikacja CRM banku

Celem projektu Pracownik 360 było stworzenie strony analogicznej, prezentującej w sposób równie kompletny istotne informacje o pracowniku. Zadaniem nowego widoku było wspieranie takich funkcji jak sporządzanie planów sprzedażowo-usługowych pracowników, realizacji i postępu KPI (ang. *Key Performance Indicator*) – kluczowych wskaźników wydajności lub efektywności, stosowanych jako mierniki oceny procesu realizacji celów organizacji, tworzenia raportów osiągnięć pracowników i monitorowaniu ich pracy.

Tak więc, od strony technicznej, użytkownik otrzymuje takie możliwości jak:

- wspieranie gromadzenia różnych typów danych dotyczących sprzedawców i menedżerów,
- maksymalny czas otwierania strony to 5 sekund,
- duża elastyczność – kilka częstotliwości odświeżania prezentowanych danych w zależności od ich rodzaju, możliwości definiowania stylu strony, możliwość definiowania samodzielnie wyglądu strony, wyglądu sekcji itp.
- filtrowanie wyświetlanych danych w zależności od departamentu i funkcji użytkownika tak, aby do danych poufnych miały dostęp jedynie osoby o odpowiednich uprawnieniach
- zagnieżdżenie prezentowanych na stronie danych tak, aby umożliwić użytkownikowi stopniowe przechodzenie do coraz bardziej szczegółowego widoku, np. wykres przedstawiający średnią miesięczną sprzedaż –

po „kliknięciu” otwiera się strona z raportem sprzedaży według produktów itd.

- udostępnienie użytkownikom mechanizmu wspomagającego pobieranie danych do raportów i późniejsze ich generowanie z uwzględnieniem dostępności tak mechanizmów pobierania danych jak i generacji raportów jedynie dla użytkowników ze specjalnymi uprawnieniami.

Wyszczególnione elementy funkcjonalności takiej konstrukcji CRM spełniają kluczowe kryteria postawione systemowi przez Dział Biznesu analizowanego banku. Efektywność nowych elementów funkcjonalności systemu wyraża się poprzez ułatwienie podejmowania decyzji przez kadre kierowniczą, bowiem menedżerowie średniego i strategicznego szczebla mają dostęp do bardzo aktualnych danych. Raporty przygotowywane są automatycznie, co pozwala oszacować redukcje kosztów, jaką wprowadziły implementacje poszczególnych nowych funkcjonalności. Efektem trudno mierzalnym wdrożenia strony Pracownik 360, jest poprawa jakości decyzji podejmowanych na podstawie raportów. Możliwość monitorowania na bieżąco postępów pracy daje obraz efektywności pracownika i możliwość szybkiej reakcji na niepokojące zachowania.

Zestawienia, do których daje dostęp nowa strona, są przejrzyste i umożliwiają użytkownikowi stopniowe zagłębianie się w prezentowane szczegóły. Narzędzia umożliwiające tworzenie strony Pracownik 360 umożliwiają indywidualizowanie wyglądu tej strony dla pracowników pełniących różne funkcje. Pozwala to w pełni dopasować widok zestawień, ich zawartość (np. dla sprzedawców – wartość zawartych umów, rodzaj sprzedanych produktów, dla Call Center – liczbę wykonanych połączeń itp.), formę prezentacji do potrzeb przełożonego kontrolującego pracowników. Poprzez wdrożenie systemu CRM organizacja może i powinna spodziewać się wzrostu efektywności handlowców, zmniejszenia strat z powodu fluktuacji kadr i czasowych absencji, wzrostu jakości komunikacji pomiędzy działami firmy, obniżenia kosztów kampanii marketingowych przy jednoczesnym wzroście ich efektywności, wzrostu standardów (metodyki sprzedaży, obsługi klienta). Są to obszary, w których należy zastosować pomiar parametrów, których wielkość oceni rezultat wdrożenia. Stąd miernikami sukcesu wdrożenia mogą być np. średnia długość cyklu sprzedaży, ilość pozytywnych odpowiedzi na prowadzone działania marketingowe, współczynniki sukcesu (skuteczność) na poszczególnych etapach procesu sprzedaży, dokładność prognoz, czas obsługi zlecenia serwisowego, czas przeznaczony przez sprzedawcę na czynności administracyjne itd. Części danych dostarczą nam analizy wykonywane przez aplikacje lub na podstawie danych, które zawiera CRM.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę PMP Research, znaczna część objętych badaniem przedsiębiorstw uważa, że ich inwestycje w systemy CRM nie dostarczają spodziewanej wartości biznesowej, ale jednocześnie niewiele z nich stosuje jakiegokolwiek narzędzia pomiaru pozwalające ocenić efektywność wprowadzonych zmian. Niemal połowa (42%) firm deklaruje, że wdrożenia przyniosły tylko częściowy sukces i tylko w niewielkim stopniu poprawiły wyniki finansowe firmy.

Z analizy przytoczonego raportu wynika również, że w zakresie wdrożeń systemów CRM tylko 30% przedsiębiorstw regularnie mierzy efektywność funkcjonalną CRM, porównując osiągnięte korzyści ze oczekiwaniami, jakie zdefiniowano w fazie przedwdrożeniowej. Kolejna jedna trzecia badanej populacji przedsiębiorstw planuje wprowadzenie narzędzi pomiaru, a 11% zmierzyło efekty wdrożenia jednokrotnie, zaraz po wdrożeniu. Ponad jedna dziesiąta, około 13% badanych przedsiębiorstw nigdy nie spróbowało ocenić korzyści z wdrożenia systemów tej klasy.

Można wnioskować zatem, że przedsiębiorstwa często oceniają efekty implementacji systemu CRM, na podstawie subiektywnych odczuć a nie obiektywnych danych, a tym samym opinie o efektywności CRM podawane w badaniach marketingowych nie dają obrazu rzeczywistej efektywności wdrożeń. Jakkolwiek badanie wartości mierników, np. satysfakcji klienta czy długości cyklu sprzedaży, dają pewien obraz sytuacji po wdrożeniu systemu, to na obraz ten nakładają się również podejście pracowników. Wdrożenie aplikacji to nie wdrożenie strategii CRM. O niepowodzeniu wdrożenia może więc decydować koncentracja jedynie na technologicznym aspekcie zmiany. Jeśli system CRM zostanie z sukcesem wdrożony jako strategia firmy, niedociągnięcia powstałe w fazie analizy (najkosztowniejsze i najczęstsze), zostaną szybko wychwycone podczas testów akceptacyjnych aplikacji. Daje to czas na zmianę rozwiązania zanim aplikacja stanie się narzędziem powszechnego użytku.

## **7. Podsumowanie**

Najsilniej zaznaczający się obecnie trend we współczesnych metodach i technikach zarządzania to ukierunkowanie przedsiębiorstw na zarządzanie oparte na procesach i orientacji na klienta, zgodnie z koncepcją biznesową CRM. Doświadczenie wielu przedsiębiorstw potwierdza, że jest to strategia skuteczna, gdyż pozyskanie nowego klienta jest wielokrotnie droższe od podtrzymywania relacji z już „zdobytym klientem”.

Wymaga to jednak dodatkowo wielu danych związanych z charakterystyką klienta, kontaktem z nim, produktami, które zakupił, szacowaniem jego wartości, określaniem siły związku z firmą itp. Budując zatem niezbędną dla firmy ofertę produktową i cenową wraz z określonymi segmentami docelowymi klientów możemy dotrzeć do odbiorców przy pomocy odpowiednio skonstruowanej i efektywnej kampanii marketingowej realizowanej na platformie CRM. Pomyślne wdrożenie systemu CRM jako nowej koncepcji zarządzania relacji z klientami na dynamicznym i konkurencyjnym rynku pozwoli przy budowie strategii jednoznacznie określić, że wartość dodana dla firmy pochodzi:

- nie od pojedynczej transakcji, a od całości interakcji z klientem, czyli już od chwili nawiązania pierwszego kontaktu, poprzez akcje marketingowe, zakupy poszczególnych produktów, itd.,

- że, zadowolony z obsługi klient chętniej sięgnie po następne produkty, a jednocześnie będzie mniej skłonny rozważać oferty konkurencji,
- że, nie będzie, z własnej inicjatywy, narzekał na swojego dostawcę w gronie znajomych i swego otoczenia.

Biorąc pod uwagę całość problemów, z jakimi spotyka się dzisiejsza organizacja, można jednak w pełni stwierdzić, że koncepcja biznesowa CRM pomaga w kompleksowym pojmowaniu klienta, a w szczególności określeniu zdolności firmy do realizacji produktu, usługi, i ich kombinacji, które będą atrakcyjne dla klientów, zdolności firmy do pozyskania nowych i utrzymania lojalnych klientów, podnoszenia stopnia ich satysfakcji i wzmacniania lojalności. Systemowe ujęcie koncepcji CRM i aplikacje informatyczne wspierające realizowanie tej idei jako strategii biznesowej rozwoju są przydatne dla konkretnej grupy przedsiębiorstw. Cechuje je duża liczba klientów i transakcji, które są przez nich zawierane oraz działanie na rynku umożliwiającym konkurowanie poziomem obsługi. Ważna w tym względzie jest istniejąca w danej firmie kultura organizacji, jako wartość pozwalająca organizacji na sprawne funkcjonowanie, właściwe relacje wewnątrz firmy i z jej otoczeniem oraz osiągnięcie jak największej sprzedaży, a tym samym zysku. Współczesny „guru” zarządzania, jakim jest obecnie Ricky W. Griffin określa kulturę organizacji jako „zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne, traktując kulturę organizacyjną w sposób nieuprzedmiotowiony, która wymyka się obiektywnemu pomiarowi czy obserwacji” (Griffin, 2007). Ma to więc istotne znaczenie praktyczne w pojmowaniu strategii biznesowej CRM w połączeniu z technologią ją wspierającą.

Jak wykazuje praktyka wdrożeń systemów klasy CRM we współczesnych organizacjach, to właśnie kultura organizacyjna może mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia lub niepowodzenia wdrożenia tej klasy systemu. Często zdarza się, że pracownicy nie są przekonani co do pozytywnych zmian, jakie może przynieść aplikacja CRM, stawiając „opór psychologiczny” w zakresie akceptacji i efektywnego korzystania z nowego systemu. Dlatego tak ważne jest tzw. „zarządzanie zmianą”, czyli działania, które mają na celu usprawnienie przejścia organizacji przez okres transformacji, szczególnie te, które koncentrują się na ludziach w organizacji, „aby byli gotowi, byli w stanie i chcieli przeprowadzić zmianę”.

W praktyce, wdrożenie koncepcji CRM to proces długotrwały i żmudny, a system, który wydawał się być idealnie dopasowany do potrzeb firmy, wymaga ciągłych modyfikacji i udoskonaleń, bowiem należy pamiętać, że system nie jest i nie może być statyczny, a jego funkcjonalność powinna być dostosowana do zmian zachodzących w firmie i w jej otoczeniu, skąd jest zasilany. Jego wdrożenie jest więc tylko wierzchołkiem „góry lodowej” gdyż w trakcie eksploatacji wymaga on ciągłej kontroli, usprawnień i zmian nie tylko technologicznych, ale także związanych z kulturą organizacji. Decydując się zatem na wdrożenie aplikacji klasy CRM musimy pamiętać, że u podstaw sukcesu leży przyjęcie przemyślanej koncepcji biznesowej zarządzania relacjami z klientem, a narzędzia informatyczne są jedynie wsparciem tej strategii, na którą decyduje się organizacja.

## Literatura

- Adamczyk J. (2002) *Proces zarządzania relacjami z klientem. Teoria i zastosowania*. Politechnika Gdańska, Gdańsk – listopad (materiały z konferencji).
- Agarwal A., Harding D. P., Schumacher J. R. (2006) (Modyfikacja: 2006.08) *Organizing for CRM, McKinsey on Marketing*.
- Bieliczyński J. (2006) *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Buchnowska D. (2006) *CRM strategia i technologia*. Wyd. UG, Gdańsk.
- Dejnaka A. (2002) *CRM Zarządzanie kontaktami z klientami*. Wyd. Helion, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B. (2010) *Zarządzanie wartością klienta, pomiar i strategie*. Wyd. Poltex, Warszawa.
- Dyche J. (2002) *CRM Relacje z klientami*. Wyd. Helion, Gliwice.
- Hill N., Alexander J. (2003) *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Oficyna ekonomiczna, Warszawa.
- Kostecki MJ. (2005) (Modyfikacja: 2025.05.29) *CRM krok po kroku, czyli od znaczenia do wdrożenia – firma doradca Masterplan*, Warszawa.
- Mazurek-Lopacińska K. (2002) *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*. Wyd. PWE, Warszawa.
- Newell F. (2002) *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z Klientami w nowej erze marketingu internetowego*. Wyd. IFC PRESS, Kraków.
- Otto J. (2004) *Marketing relacji: Koncepcja i stosowanie*. Wyd. 2, Beck, Warszawa.
- Stankiewicz M.J. (2002) *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Stanusch M. (2008) *Raport – Wdrożenia CRM w Polsce*. Process4E SA, Warszawa.
- Swift R.S. (2000) *Accelerating Customer Relationship*. Prentice Hall, New Jersey.
- Zakrzewski P. (2001) *Jak się przygotować do wdrożenia CRM?* Modern Marketing, 7/2001.
- Urban W., Siemieniako D. (2008) *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*. Wyd. PWN, Warszawa.

### Strony WWW:

- <http://www.brainyquote.com>  
<http://www.sap.com>  
<http://www.e-marketing.pl>  
<http://www.mycustomer.com/item/133670>  
<http://www.crm7.pl/baza-wiedzy-crm/>  
<http://www.gartner.com>  
<http://www.research-pmr.com>

## **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - BUSINESS STRATEGY AND INFORMATION TECHNOLOGY**

**Abstract:** The extremely dynamic and competitive market requires from its participants a constant development and high quality of offered products and services. The one of the major issues is to conquer the potential client and maintain an existing relationship on a very satisfactory level.

Long-lasting relationship used to be built on satisfaction of product purchase/or service and ongoing support, what suppose to meet customer expectations. Such satisfaction is composed through the realized needs, seller promises and opinions/advices coming from other product owners.

One of the solutions covering all aforementioned criteria is CRM (Customer Relationship Management) system. This needs to be considered as a basic element of strategic relationship management and represents client oriented approach, manifesting the importance of client's needs and expectations.

CRM is defined as a Management philosophy according to which a company's goals can be best achieved through identification and satisfaction of the customers' stated and unstated needs and wants. Globally speaking is an information industry term for methodologies, software and network capabilities that help an enterprise manage customer relationships in an organized and efficient manner. The aim of such approach is to restore and develop customers' satisfaction, to raise profits and business efficiency through strong and stable relationships.

One of the major goals of this approach is to create the detailed profile of the customer to identify its overall needs and upcoming opportunities. CRM system implementation is always related to internal procedural changes within organization, and also with philosophy changes among impacted departments.

Functional architecture of CRM systems is based on constant interaction with customers, what efficiently support overall cooperation and succeed with added value of the company.

**Keywords:** relationship marketing, business strategy CRM, customer relationship management, relationship profitability, market segmentation, customer value, customer loyalty and retention, information technology CRM, data warehouse, business intelligence

