

## ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTEM Z WYKORZYSTANIEM TECHNIKI CUSTOMER CARE – CHARAKTERYSTYKA SYSTEMÓW CRM

*Nie myśl o transakcjach, myśl o relacjach. Nie myśl o zwrocie z inwestycji, myśl o badaniach i rozwoju. Nie myśl o produktach uniwersalnych, myśl o produktach zaspokajających konkretne potrzeby.*

Garner Bornstein, prezes firmy generation.net z Montrealu<sup>1</sup>

### STRESZCZENIE

*W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące zarządzaniem relacjami z klientem. Zwrócono uwagę na technikę customer care w ramach CRM oraz na potrzebę wdrożenia systemu informatycznego klasy CRM w firmie w celu zapewnienia odpowiedniej jakości świadczonych usług, głównie w zakresie dystrybucji i obsługi posprzedażowej.*

### WSTĘP

Sklonienie klienta, aby nadal korzystał z naszych usług i kupował nasze towary, jest zabiegiem kilkakrotnie tańszym niż pozyskanie nowego klienta. Takie podejście zrodziło zjawisko zwane Customer Relationship Management (CRM). Wydaje się, że bez nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie sprzedażą już wkrótce nie będzie mogła się obejść żadna firma, która pragnie odnieść sukces rynkowy. CRM to metoda identyfikowania, przyciągania i utrzymania bliskich kontaktów z klientem. Celem takiego działania jest długookresowy wzrost sprzedaży. Wiedza na temat preferencji, problemów i uwag poszczególnych klientów lub ich bardzo wąskich grup stanowi kapitał wymagający profesjonalnego zarządzania.

Marketingowe działania firm koncentrują się przede wszystkim na okresie poprzedzającym zakup. Gdy działania te odniosą pozytywny skutek i klient

---

\* Dr inż.; Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu.

<sup>1</sup> J. Adamczyk, *CRM w ujęciu klasycznym i internetowym*, e-marketing.pl, <http://www.e-marketing.pl/arttyk/arttyk63.php>, 2008.

kupi produkt, zainteresowanie klientem maleje, a niektóre firmy w ogóle przestają się nim interesować. Takie zjawisko przechodzi powoli do przeszłości na rynku konkurencyjnym.

CRM wymaga, aby właśnie po zakupie:

- badać stopień zadowolenia klienta,
- interesować się jego oceną nabytego produktu,
- zbadać jego preferencje,
- zbadać, czy jeszcze coś zechce u nas w przyszłości kupić,
- zrobić wszystko, aby zachęcić go do dalszego korzystania z naszych usług.

Dzięki takim działaniom spowodujemy, że klient nabierze większego zaufania do naszej firmy i naszych produktów i będzie traktował naszą firmę jako coś bliskiego. Możemy w takim przypadku liczyć na to, że kupi u nas kolejne produkty, nawet gdy będą one droższe niż u konkurenta. Wielu klientów poniesie z chęcią wyższy koszt zakupu. Jest to „koszt poczucia bezpieczeństwa”. Utrzymanie kontaktów z klientem po dokonaniu przez niego zakupu nosi nazwę *customer care* i oznacza budowanie partnerskich, długofalowych stosunków pomiędzy naszą firmą i naszym klientem.

Celem CRM jest dostarczanie klientom tego, czego dokładnie chcą, uwzględniając ich osobiste preferencje. Aby dokładnie zrozumieć potrzeby klienta, zastosowanie tradycyjnych narzędzi marketingu-mix już nie wystarczy. Trzeba stworzyć między klientem a organizacją skuteczną platformę komunikacji, która pozwoli wsłuchać się w jego potrzeby oraz poznać motyw jego działania. Dzięki uzyskanym w ten sposób informacjom możliwe jest dokonanie analizy potrzeb konkretnego nabywcy oraz przygotowanie oferty spełniającej indywidualne oczekiwania odbiorcy<sup>2</sup>.

## **CZYM JEST CRM?**

CRM jest grupą strategii biznesowych mających na celu zwiększanie długoterminowej wartości rynkowej firmy poprzez maksymalne wykorzystywanie potencjału leżącego w relacji łączącej firmę z jej klientami. Jest skoncentrowaną na kliencie filozofią prowadzenia biznesu przenikającą kulturę całej organizacji. Swoim meritum obejmuje dochodowe zarządzanie procesami identyfikacji, zdobywania, utrzymywania i rozwijania odpowiednich klientów. Dostarcza firmie jednolitego obrazu relacji z klientem, a klientowi jednolitego obrazu firmy, konsolidując wszystkie dostępne media i kanały informacyjne. Opiera się na zarządzaniu wiedzą na temat klienta, pozwalającym na optymalizację wymiennej z nim wartości. Obejmuje dziedziny marketingu, sprzedaży i serwisu,

---

<sup>2</sup> Portal wiedzy dla biznesu: CRM – Filozofia sukcesu, <http://technologie.nf.pl/Artykul/7614/CRM>, 2008.

a także integruje się z działaniami Back Office. Jednoczy działania partnerów biznesowych położonych w obydwu kierunkach łańcucha dostaw.

Jest wspomagane odpowiednimi systemami informatycznymi klasy CRM, całościowo obsługującymi procesy przepływu informacji.

Customer Relationship Management (CRM) stanowi odpowiedź na:

- coraz mniejszą lojalność klientów,
- wzrost rotacji pracowników działów handlowych,
- wzrost konkurencji,
- coraz większe koszty pozyskania nowych klientów,
- coraz większe doświadczenie i wymagania klientów wobec dostawców,
- coraz mniej skuteczne działania w zakresie promocji,
- większą elastyczność produkcji,
- rozpadanie się kanałów reklamowych,
- wzrost liczby kanałów dystrybucji.

W podejściu przedstawionym przez Ch. Todmana systemy CRM są rozumiane jako „hurtownia danych o specyficznym profilu, przeznaczona dla kierowników działów marketingu i sprzedaży, służąca do analizy zachowań i profilu klientów, ich odzewu na akcje marketingowe czy pracy sprzedawców”<sup>3</sup>. CRM jest traktowany również jako „oprogramowanie, częściowo obejmujące funkcje systemów ERP, zarządzania wiedzą, pracę grupową i systemów e-commerce, umożliwiające automatyzację procesu sprzedaży i kontaktów z klientem”. W wypowiedziach dostawców najczęściej pojawia się niewiele mówiąca definicja: „CRM to obszar działalności umożliwiający organizacjom identyfikację potrzeb i możliwości oraz optymalizację kosztów i ryzyka związanych z istniejącymi i potencjalnymi klientami”. Programy te najczęściej umożliwiają wyszukiwanie odpowiednich danych, sporządzanie analizy i prognozowania sprzedaży i rynku, zarządzanie działami wsparcia technicznego i telefonicznymi punktami obsługi klienta, tzw. call center. Nie należy jednak zapominać, że CRM to w pierwszej kolejności filozofia prowadzenia biznesu, dopiero później system informatyczny<sup>4</sup>. Podsumowując, można przytoczyć definicję Ronalda S. Swifta, która brzmi: „CRM oznacza zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewnienia się, że firma dostarcza im dokładnie tego, czego oczekują oraz to, do czego się zobowiązała, i wreszcie – realizowania zysków dzięki tym działaniom”<sup>5</sup>.

W oparciu o powyższą filozofię zaczęto tworzyć systemy wspomagające zarządzanie relacjami z klientami (CRM). Obecnie są one bardzo rozbudowane i wdrożenie systemu klasy CRM, podobnie jak systemów klasy MRP/ERP, jest

---

<sup>3</sup> Ch. Todman, *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.

<sup>4</sup> E. Płaczek, J. Szołtysek, *Customer Relationship Management w rzeczywistości biznesowej*, [http://www.logforum.wsl.com.pl/vol1/issue1/no7/7\\_1\\_1\\_05.html](http://www.logforum.wsl.com.pl/vol1/issue1/no7/7_1_1_05.html), 2005, Vol. 1, Issue 1, 2008; J. Adamczyk, *CRM w ujęciu klasycznym i internetowym*, e-marketing.pl, <http://www.e-marketing.pl/artyk/63.php>, 2008.

<sup>5</sup> D.J. Power, „Interview: Ron Swift comments on Decision Support and CRM”, DSSResources.COM, 11/07/2003.

procesem skomplikowanym. 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 systemów klasy CRM, jak i klienci (np. w zależności od branży, reprezentowanego modelu sprzedaży i dystrybucji produktów) bardzo różnorodnie definiują to pojęcie, mają odmienne potrzeby i preferencje<sup>6</sup>.

## GENEZA SYSTEMÓW 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. 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, przyzwyczajęń, 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, byli także coraz lepiej wyedukowani.

W czasie ostatnich dziesięcioleci zaczęto przywiązywać coraz większą wagę do relacji z klientami. Firmy zaczęły 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.

W celu rozwiązania tych problemów zaczęły pojawiać się narzędzia informatyczne. Na początku były to proste, jednostanowiskowe aplikacje typu *contact management*, które łącząc funkcje kalendarza i prostej bazy danych, pozwalają użytkownikowi na przetwarzanie i analizę danych dotyczących klientów i kolejnych kontaktów.

Produkty tego typu od lat 80. dynamicznie się rozwijały, tak jak rosło doświadczenie rynku związane z kolejnymi wdrożeniami i pozwalały na to rosnące możliwości informatyki i telekomunikacji – z Internetem włącznie.

---

<sup>6</sup> E. Płaczek, J. Szołtysek, *Customer Relationship Management w rzeczywistości biznesowej*, [http://www.logforum.wsl.com.pl/vol1/issue1/no7/7\\_1\\_1\\_05.html](http://www.logforum.wsl.com.pl/vol1/issue1/no7/7_1_1_05.html), 2005, Vol. 1, Issue 1.

Aplikacje typu *contact management* ewoluowały, przekształcając się w produkty oferowane jako *call reporting system*, *territory management system*, *sales management system*, *sales team automation* – których wspólną cechą była funkcja elektronicznej wymiany danych między zarządzającymi sprzedażą i pracownikami sprzedaży. Systemy te odpowiadały przede wszystkim na potrzebę kontroli pracy przedstawicieli w terenie i koncentrowały się na wymianie informacji o klientach i raportowaniu kontaktów<sup>7</sup>.

Korzyści płynące z użytkowania takiego systemu były raczej jednostronne: szef sprzedaży miał prosty dostęp do informacji na temat liczby kontaktów handlowych, profilu odwiedzonych klientów, celu i wyniku kontaktu, kwalifikacji „prospektów” sprzedaży, uzyskanych zamówień. Dopiero od kilkunastu lat w Stanach Zjednoczonych zaczęły rozwijać się narzędzia nazywane *sales force automation* (SFA), których funkcjonalność i zaawansowanie technologiczne umożliwiały zintegrowanie wszystkich zadań związanych z zarządzaniem sprzedażą i obsługą klienta w ramach jednego systemu.

Odejście w latach 90. od koncepcji klasycznego marketingu i położenie nacisku na całkowite skoncentrowanie się na kliencie, wyjście naprzeciw jego wymogom i potrzebom spowodowało znaczne rozszerzenie funkcjonalności systemów wspierających sprzedaż i marketing o dodatkowe moduły, szczególnie dostosowane do interakcyjnej wymiany i zarządzania informacją w relacji sprzedawca – klient. To w efekcie dało systemy CRM, których istotą stało się przeniesienie pewnych działań na zewnątrz i aktywne pozyskiwanie i wymiana danych z kluczowymi obiektami, jakimi są klienci, oraz z resztą otoczenia.

Systemy CRM w naturalny sposób wymieniają informacje z oprogramowaniem wewnętrznym organizacji (*back-office*), tworząc zintegrowany system zarządzania. Istotnym elementem systemów CRM jest optymalizacja przepływu zadań i dokumentów (*workflow*). Dane gromadzone w oprogramowaniu klasy CRM są często bazą dla zaawansowanych analiz realizowanych w hurtowniach danych.

## ZASTOSOWANIE TECHNIKI CUSTOMER CARE

Technika *customer care* jest szczególnie przydatna w przypadku producentów i dostawców usług, których produkt charakteryzuje się stosunkowo wysoką ceną i długim okresem użytkowania. Najlepiej można to zjawisko zilustrować przykładem z branży samochodowej. Technikę CRM zastosował koncern Chrysler, który kosztem zmniejszenia swojego udziału w rynku walczy o utrzymanie klienta. Każdy z nas, kupując i użytkując samochód, ma z tego powodu określone korzyści, ale i okresowe kłopoty. Kupując kolejny samochód, kierujemy się nie tylko jego charakterystyką techniczną, ale i sposobem, jakością i kosztami obsługi w okresie eksploatacji. Wiele osób, które zmieniają samochody, zmie-

---

<sup>7</sup> J. Dycha, *CRM: Relacje z klientami*, „Helion” 2002.

nia również ich markę, przechodząc do konkurencji. W większości przypadków jest to spowodowane niezadowoleniem klienta z okresu eksploatacji. Ta sytuacja powoli zmienia się za sprawą *customer care*. Producent samochodów, oferując odpowiednią opiekę w okresie eksploatacji, może być praktycznie pewien, że klient po nowym samochodzie uda się ponownie do niego.

Aby odnieść sukces, stosując *customer care*, należy:

- jasno określić wizję i strategię firmy w obszarze *customer care*,
- dobrać odpowiednie osoby do pracy w komórkach organizacyjnych firmy zajmujących się obsługą klienta,
- firma musi posiadać informacje typu: „historia klienta”, „historia produktu”, „historia usługi”. Pomoc tu może odpowiednie oprogramowanie komputerowe, stąd też:
- firma powinna opracować i wdrożyć kompleksowy program opieki nad klientem i podporządkować mu procesy selekcji, szkolenia i motywowania pracowników, tak aby bez trudu rozpoznawać życzenia i potrzeby klientów,
- firma powinna wprowadzić lepszą (efektywniejszą i zindywidualizowaną) obsługę klientów.

*Customer care* jest coraz szerzej stosowane w Polsce. Jego przejawem są następujące fakty:

- otwieranie przez duże firmy (np. Telekomunikacja Polska, Zakłady Energetyczne) specjalnych biur obsługi klienta. Do tej pory jednak biura te nie w pełni wykorzystują swoje potencjalne możliwości oddziaływania na klienta. Praktycznie umożliwiają klientom załatwienie wielu spraw. Nie wykazują jak do tej pory zbyt dużej aktywności w stosunku do klienta,
- powoływanie w mniejszych firmach specjalnych komórek odpowiedzialnych za utrzymanie stałych kontaktów z klientem lub też powierzenie dotychczasowym komórkom takich dodatkowych funkcji. Działania te są nakierowane głównie na dużych klientów i obejmują takie działania, jak oferowanie stałej obsługi posprzedażowej, zapraszanie przedstawicieli klienta na spotkania, prezentacje, targi,
- wdrażanie specjalistycznego oprogramowania komputerowego. Początek dały proste, jednostanowiskowe aplikacje PIM łączące funkcje kalendarza i prostej bazy danych. W Stanach Zjednoczonych stworzono *sales force automation* (SFA), którego funkcjonalność i zaawansowanie technologiczne umożliwiają zintegrowanie wszystkich zadań związanych z zarządzaniem sprzedażą i obsługą klienta w ramach jednego systemu. Systemy tej klasy pracują w trybie on-line.

## SYSTEMY INFORMATYCZNE ZARZĄDZANIA KLASY CRM

Zastosowanie profesjonalnego oprogramowania może zwiększyć skuteczność CRM. Gromadzenie i analiza informacji jest krokiem do optymalnego planowania oferty, akcji marketingowych, reakcji na zmieniające się warunki rynkowe. Firmy posiadają dane rozproszone w systemach poszczególnych działów, które nie są dostępne innym działom. Pracownicy działu serwisu najczęściej nie wiedzą, czy obsługują klienta strategicznego, czy takiego, który przynosi małe obroty. Dział sprzedaży nie ma możliwości weryfikacji poziomu satysfakcji kluczowych klientów. Rozwiązaniem problemu jest technologicznie zaawansowany system informatyczny, przetwarzający informacje i kompleksowo wspierający pracę działów sprzedaży, marketingu, planowania. Do klasy CRM można zaliczyć system komputerowy, który zawiera np. moduły:

- zarządzanie kontaktami (profile klientów, struktura klientów instytucjonalnych, historia kontaktów sprzedażowych i serwisowych),
- zarządzanie kontem klienta (czynności sprzedażowe, zamówienia, generowanie ofert),
- prognozowanie sprzedaży, analiza cyklu sprzedaży,
- struktura organizacyjna i metodologia sprzedaży,
- zarządzanie czasem i terytorium – kalendarz i baza danych pojedynczego użytkownika lub całej grupy,
- korespondencja – mailing, e-mail, faksy,
- marketing – zarządzanie kampanią, baza produktów, cenniki, oferty, generator list adresowych, analiza efektywności kampanii,
- obsługa zgłoszeń handlowych,
- call centers – m.in. układanie list telefonicznych według definicji grup docelowych, generowanie sales leads, zbieranie zamówień,
- obsługa posprzedażowa (serwis i wsparcie klienta),
- integracja z systemami ERP – księgowość, produkcja, dystrybucja,
- synchronizacja danych pomiędzy urządzeniami przenośnymi i centralną bazą danych lub spośród różnych centralnych baz danych i serwerów aplikacji,
- e-biznes.

Reasumując, należy zwrócić uwagę, że *customer care* jest skutecznym sposobem konkurowania na rynku konkurencyjnym i ma coraz więcej zwolenników. Obecnie skoncentrowane działania na kliencie prowadzi średnio poniżej 20% firm, jednak tendencja wzrostowa tych działań jest duża. Istnieją przesłanki do stwierdzenia, że w przyszłości *customer care* stanie się najważniejszym źródłem przyrostu zyskowności w firmach.

## PODSUMOWANIE

Systemy CRM (Customer Relationship Management) – Zarządzanie Współpracą z Klientem lub Zarządzanie Relacjami z Klientem – to naturalne rozszerzenie systemów ERP. Są systemami usprawniającymi działalność zaplecza firmy (back-office – produkcja, logistyka, administracja, finanse). W przypadku CRM mamy do czynienia z systemami typu front-office, bezpośrednio łączących klienta i przedsiębiorstwo.

CRM wykorzystuje do tego najnowsze osiągnięcia technologii:

- interaktywne strony internetowe,
- inteligentne call center,
- przenośne komputery typu *palm top* dla reprezentantów handlowych.

Systemy CRM umożliwiają bliższą integrację klientów i dostawców. Jest to szczególnie ważne na rynku dóbr inwestycyjnych (Business to Business), gdzie bliska współpraca jest gwarantem terminowych dostaw towarów o wysokiej jakości. Dzięki CRM uzyskamy również łatwiejsze prognozowanie wyników sprzedaży oraz dokładniejsze określanie docelowych odbiorców kampanii marketingowych.

Celem wszystkich firm jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku, aby to osiągnąć, firma musi dokładnie badać potrzeby klientów, zindywidualizować składane oferty, monitorować wszelkie kontakty klienta z firmą tak, aby dokładnie poznać przyczyny porażek (czyli odejścia klienta) i zwycięstw (klient ponownie dokonał zakupu). Ważne są również jak najlepsza współpraca z kontrahentami, zapewniająca terminowość dostaw, materiały najwyższej klasy i atrakcyjne ceny.

W dzisiejszych czasach zorientowanie firmy „na klienta” jest nieuniknione. Badania rynku, reklama bezpośrednia, reklama internetowa, handel elektroniczny – to dziedziny, w których oprogramowanie typu „back office” już nie wystarcza. Z drugiej strony bez odpowiedniego wsparcia technologii informatycznej ilość informacji generowanej w kontaktach z klientami jest niemożliwa do przetworzenia i wykorzystania do zdobycia przewagi konkurencyjnej firmy. Naturalne wydają się więc inwestycje w systemy klasy CRM, wykorzystujące nowoczesne rozwiązania technologiczne.

## SUMMARY

*In this article author describes customer relationship management. One of the part of this article is characteristics of customer care as a method of building relationship between customer and business. The implementation of CRM information system in business can give an opportunity to create advantage on market, esp. in distribution and after sell service.*

## LITERATURA

1. Adamczyk J., *CRM w ujęciu klasycznym i internetowym*, e-marketing.pl, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk63.php>, 2008.
2. Todman Ch., *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
3. Portal wiedzy dla biznesu: CRM – Filozofia sukcesu, <http://technologie.nf.pl/Artykul/7614/CRM>, 2008.
4. Płaczek E., Szoltysek J., *Customer Relationship Management w rzeczywistości biznesowej*, [http://www.logforum.wsl.com.pl/vol1/issue1/no7/7\\_1\\_1\\_05.html](http://www.logforum.wsl.com.pl/vol1/issue1/no7/7_1_1_05.html), 2005, Vol. 1, Issue 1, 2008.
5. Power D.J., *Interview: Ron Swift comments on Decision Support and CRM*, DSSResources.COM, 11/07/2003, <http://dssresources.com/interviews/swift/swift11072003.html>, 2008.
6. Dyché J., *CRM: Relacje z klientami*, Helion 2002.