

Dorota Teneta-Skwiercz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CELOWOŚĆ WDRAŻANIA KONCEPCJI CRM WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH NA PRZYKŁADZIE FIRMY WIX – FILTRON

1. Wstęp

Nasilające się procesy globalizacji, wzrost konkurencji, rozwój nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych i zmiana upodobań konsumentów sprawiają, że tempo zmian warunków, w których funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, jest ogromne. Dodatkowo większość tych zmian ma charakter nieprzewidywalny i skokowy. R.B. Tucker twierdzi, że aby przetrwać w tym tak bardzo turbulentnym otoczeniu, konieczne jest „zarządzanie z przyszłością”. Oznacza ono m.in.: zwracanie uwagi na różnego rodzaju przemiany społeczne, kulturowe, ekonomiczne, demograficzne, prawne, technologiczne i doszukiwanie się w nich prawidłowości, reagowanie na zmiany przez ciągłe wprowadzanie innowacji oraz przewidywanie nowych, rodzących się dopiero potrzeb i pragnień konsumenta, a także stwarzanie mu możliwości ich zaspokojenia [Tucker 1998, s. 11-12].

Nie dziwi wobec tego, że jednym z priorytetów współczesnych przedsiębiorstw, oprócz zorientowania na wykorzystanie techniki, jakoś oferowanych dóbr i usług oraz uwzględnianie wymogów ochrony środowiska, jest zarządzanie według czynników rynkowych, tj. podejmowanie działań nastawionych na zaspokajanie indywidualnych oczekiwań klientów i powiększanie dzięki temu sprzedaży [*Priorytety w zarządzaniu...* 2000, s. 19-20]. Do tego jednak konieczne jest systematyczne i celowe zarządzanie wiedzą o klientach, budowanie z nimi trwałych, opartych na zaufaniu i uczciwości relacji. Nie jest to zadanie łatwe, jednak dla przedsiębiorstw, które zainwestowały w CRM, nie stanowi ono większego problemu.

Głównym celem niniejszego artykułu jest wykazanie celowości wdrażania koncepcji CRM we współczesnych przedsiębiorstwach.

Teza, jaką w nim postawiono, brzmi następująco:

Dzięki tworzeniu nowej jakości relacji z klientami, CRM jest skutecznym, choć nie w pełni docenianym, narzędziem poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

2. Istota koncepcji CRM (*Customer Relationship Management*)

Różne są sposoby definiowania CRM. Dla jednych jest to narzędzie IT, oprogramowanie, które umożliwia przedsiębiorstwu kształtowanie relacji z klientem w sposób usystematyzowany, skoordynowany i spójny. Dla drugich natomiast CRM to nie tylko system informatyczny ale narzędzie strategiczne, obejmujące swoim zasięgiem całe przedsiębiorstwo. W tym drugim ujęciu CRM można przypisać miano strategii biznesowej, której celem jest zoptymalizowanie długoterminowej wartości wybranych nabywców, budowanie z nimi relacji osobistych (tzw. *one to one*). Dzieje się tak dzięki wykorzystywaniu, w sposób przemyślany, sukcesywnie zdobywanej wiedzy na temat preferencji i upodobań klienta.

U podstaw tej koncepcji leżą trzy główne założenia. Według pierwszego pozyskanie nowego klienta jest od trzech do trzynastu razy droższe niż utrzymanie dotychczasowego¹. Drugie założenie dotyczy różnej dochodowości klientów, w praktyce bowiem często – zgodnie z regułą Pareto – 20% klientów generuje 80% przychodów. Dzięki CRM firma ma możliwość identyfikacji i zarządza relacjami z najcenniejszymi klientami, posługując się w tym celu odpowiednią technologią. Trzecie założenie stanowi jedną z niepisanych zasad marketingu mówiącą, że nieusatsfakcjonowany klient rozpowszechni negatywną opinię w gronie średnio ośmiu potencjalnych klientów. Ten tzw. wirusowy marketing może przyczynić się do porażki nie tylko danego produktu, ale nawet całej organizacji [Diche 2002, s. 25].

CRM niewątpliwie odwołuje się do koncepcji marketingu relacyjnego, który zakłada nawiązywanie z klientem „relacji uczących się”, tj. takich, które doskonalą się z każdą następną interakcją. W przeciwieństwie do tradycyjnego marketingu kładzie nacisk na trwałe, dwukierunkowe relacje z klientami, umożliwiające budowanie wysokiego poziomu lojalności. Ph. Kotler dodaje, że w relacjach tych obowiązuje zasada *win – win*, tj. wzajemnych korzyści dla wszystkich podmiotów, m.in.: klientów, dysytrubutorów, sprzedawców, pracowników przedsiębiorstwa [Kotler 1997, s. 12-13].

3. Przesłanki rosnącej popularności CRM

Głównymi przesłankami wzrostu popularności CRM są nie tylko procesy globalizacji i nasilającej się konkurencji, ale także obserwowana w ostatnich latach zmiana sposobu zachowania klienta. Wyraźnie widać, że współczesny klient [Mazurek-Łopacińska 2003, s. 28-29]:

¹ Liczby te różnią się w zależności od opracowania, najczęściej podawany jest sześciokrotnie wyższy koszt pozyskania nowego klienta.

- ma większą świadomość swoich praw i bardziej racjonalny stosunek do ofert rynkowych,
- ma wyraźną potrzebę nawiązywania więzi społecznych, które mają inny charakter niż w tradycyjnych wspólnotach i znajdują swój wyraz w powstawaniu grup przyjaciół, nowych rodzin i innych związków zaspokajających potrzebę „odnalezienia” się w otoczeniu,
- w coraz większym stopniu przejawia strategiczne umiejętności zarządzania własnym budżetem,
- staje się „wielokulturowy”, co wynika z globalizacji, a tym samym z życia w wielokulturowym otoczeniu,
- jest bardziej mobilny zarówno w przestrzeni, jak i w życiu społecznym, co sprzyja rozwojowi różnych form komunikacji społecznej,
- coraz częściej uczestniczy w różnych formach integracji międzyludzkiej, bardziej lub mniej zorientowanych na wymiary humanitarne życia społecznego, narodowego i międzynarodowego.

Wydaje się ponadto, że konsumenci są bardziej zmienni, niecierpliwi i wyraźniejsi niż kiedyś. Wysoko cenią sobie nie tylko jakość i cenę produktu, ale poziom obsługi, szczerłość i uczciwość sprzedawcy. Chcą być rozpoznawalni i traktowani indywidualnie. Prowadzi to do wyodrębniania nowych typów klienta, takich jak [Mruk, Nowak 1992]:

- klient „pełen fantazji”, który nabywa towary i usługi głównie z myślą o zagospodarowaniu czasu wolnego, realizuje plany i zamierzenia podporządkowane rozwojowi własnej osobowości,
- klient „wagabunda”, który charakteryzuje się mobilnością, poszukuje stale nowych miejsc zakupów,
- klient „poinformowany”, który kieruje się zasadą racjonalnego działania, zbiera informacje o produktach, cenach itp.,
- klient „komunikujący się”, który stara się być wobec sprzedawców otwarty, chętny do współpracy, aktywny,
- klient „postnowoczesny”, dla którego przedmioty zakupu służą nie tylko zaspokoleniu potrzeb, ale głównie zademonstrowaniu przekonań, stylu życia, postaw itp.

Należy przy tym dodać, że upowszechnianie się CRM nie byłoby możliwe bez dynamicznego rozwoju w latach dziewięćdziesiątych technologii informacyjno-komunikacyjnych, które stworzyły nowe możliwości komunikowania się przedsiębiorstw z otoczeniem.

W Polsce istnieje duża podaż systemów CRM, ciągle jednak niewiele firm wykazuje gotowość zainwestowania w tego rodzaju rozwiązanie. Szacuje się, że pod koniec 2005 r. w sumie zrealizowanych bądź realizowanych było zaledwie ok. 40 projektów CRM [Zachara 2005]. Z badań przeprowadzonych w okresie styczeń-luty 2001 wśród przedsiębiorstw, których obroty w 1999 r. przekroczyły 100 mln zł, wynika, że ponad połowa badanych przedsiębiorstw nigdy nie słyszała o CRM, a zaledwie co ósme podjęło próbę wdrożenia tej koncepcji. Aż 54% respondentów

stwierdziło, że CRM jest nieprzydatny w ich przedsiębiorstwach, a ok. 40% dostrzegło korzyści, jakie może przynieść jego implementacja [Stanusch].

4. Determinanty udanej implementacji CRM w przedsiębiorstwie

Według firmy Logotec Enterprise SA, będącej jednym z dostawców CRM, wdrożenie tego rodzaju systemu może dotyczyć zarówno firm młodych, charakteryzujących się dynamicznym wzrostem, jak i firm o ustabilizowanej pozycji, a podstawowym warunkiem udanego wdrożenia jest traktowanie CRM jako krytycznego czynnika sukcesu. Każde wdrożenie systemu powinien poprzedzać audyt celem wskazania funkcji mających podlegać automatyzacji. Niezmiernie ważne jest uzyskanie poparcia nie tylko członków zarządu (i przydzielenie im roli animatorów zmian), ale także pracowników – przyszłych użytkowników systemu. Zarówno jedni jak i drudzy powinni być przekonani o słuszności i celowości tego rozwiązania. Następnym warunkiem jest precyzyjne zdefiniowanie towarzyszących wdrożeniu celów biznesowych oraz wybór odpowiedniego rozwiązania technicznego. Zaleca się, aby były to systemy o architekturze otwartej, pozwalającej na późniejsze rozbudowywanie i unowocześnianie. Decydując się na wybór dostawcy aplikacji CRM, firmy powinny mieć na względzie, że współpraca z nim nie kończy się na wdrożeniu systemu, ale obejmuje późniejszy serwis, wsparcie techniczne i opiekę upgrade'ową, polegającą na dostarczaniu nowych wersji aplikacji.

K. Burnett [2002, s. 287] wskazuje ponadto na konieczność:

1) przeszkolenia użytkowników, które może obejmować demonstrowanie metod dostępu do informacji i metod ich wykorzystania, dostarczenie odpowiedniej dokumentacji i stałe jej uaktualnianie,

2) wyznaczenia administratora systemu, odpowiedzialnego m.in. za uaktualnianie danych wprowadzonych do systemu.

Wdrożenie CRM wymaga ogromnego nakładu pracy, gdyż pociąga na sobą zmianę dotychczas pełnionych funkcji i zakresu odpowiedzialności, reorganizację procesów pracy i nierzadko zmianę struktur organizacyjnych, w świetle powyższych rozważań uzasadniona wydaje się opinia Richarda White'a, dorady CRM firmy konsultingowej BDO Seidman w Atlancie, według którego zaledwie ok. 35% wdrożeń CRM kończy się sukcesem.

5. Przebieg i skutki wdrożenia CRM na przykładzie firmy

Wix – Filtron²

Przedstawimy teraz przykładowy przebieg wdrożenia CRM oraz jego skutki w firmie Wix – Filtron z Gostynia, będącej czołowym w Europie Środkowej producentem filtrów samochodowych.

² Informacje na temat firmy uzyskano w trakcie badań prowadzonych w Logotec Enterprise SA, dostawcy CRM dla Wix – Filtron.

Ta zatrudniająca 550 pracowników firma ponad połowę produkcji eksportuje do USA, krajów Unii Europejskiej i Rosji. Od 1997 r. Wix – Filtron jest częścią koncernu DANA Corporation, skupiającego 600 firm na całym świecie. Od wielu lat prowadzi politykę „totalnej jakości”, co oznacza przywiązywanie dużej wagi do perfekcyjnego wykonywania pracy. Współpraca z wieloma kontrahentami, utrzymywanie dobrych relacji z dotychczasowymi klientami oraz pozyskiwanie nowych, wymagały rozwiązania wspomagającego zarządzanie relacjami z klientami. Cele, jakie firma postawiła sobie w związku z wdrożeniem CRM, były następujące:

- 1) ewidencja pełnej informacji o klientach i produktach,
- 2) uzyskanie informacji o strukturze odbiorców,
- 3) usprawnienie przepływu informacji, obiegu dokumentów,
- 4) szybki dostęp do informacji na temat planów sprzedaży i ich faktycznej realizacji,
- 5) uporządkowanie i scentralizowanie w jednej bazie danych wszystkich zagadnień związanych z obsługą klienta,
- 6) stworzenie przypisanego do klientów systemu raportowania sprzedaży oraz narzędzia umożliwiającego porównywanie cen konkurencyjnych produktów na rynku.

Dokonując wyboru narzędzia informatycznego, Wix – Filtron zdecydował się na Logotec CRM9000, ze względu na jego nowoczesność, elastyczność i korzystny stosunek jakości do ceny. System ten, którego dostawcą była wrocławska firma Logotec Enterprise SA, objął swym zasięgiem działą *front office*, tj. marketing, obsługę kluczowych klientów, OE (*Original Equipment*) i zarząd.

Wdrożenie Logotec CRM9000, począwszy od analizy przedwdrożeńowej, przez wykonanie projektu, instalację i konfigurację, aż do uruchomienia systemu, trwało zaledwie trzy miesiące. Najważniejszymi korzyściami, jakie przyniosło firmie wdrożenie CRM, są:

- 1) stworzenie jednolitej i spójnej bazy danych o klientach,
- 2) usprawnienie przepływu dokumentów, planowania zadań i kontroli ich realizacji na podstawie zdefiniowanych procesów biznesowych,
- 3) stworzenie możliwości szybkiego odnajdywania informacji o klientach, według różnych kryteriów, co pozwoliło na usprawnienie nie tylko marketingu i sprzedaży, ale także obsługi posprzedażnej,
- 4) stworzenie możliwości przeprowadzania częstych i szczegółowych badań oraz analiz efektywności działań marketingowych,
- 5) przeniesienie do jednego centralnego systemu wszelkich danych o klientach, zarówno danych z poszczególnych aplikacji, jak i zapamiętanych przez poszczególnych pracowników, dzięki czemu łatwiej jest obecnie firmie sprawować kontrolę zadań wykonywanych przez pracowników w ramach obsługi klienta. W ten sposób firma zabezpieczyła się również przed utratą wiedzy wraz z odejściem pracownika zaangażowanego w obsługę klienta.

Wdrożenie CRM radykalnie zmieniło sposób pracy w firmie: z papierowego na elektroniczny. Zmniejszyło złożoność i koszty, a zwiększyło jakość i sprawność prowadzonej działalności. Dalszą konsekwencją była poprawa pozycji konkurencyjnej, możliwa dzięki wzrostowi retencji (zatrzymania) dotychczasowych klientów i spadkowi kosztów pozyskania nowych oraz zwiększeniu elastyczności działania.

6. Podsumowanie

CRM to niewątpliwie koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem na miarę XXI w. Dzięki holistycznemu spojrzeniu na klienta, umożliwiającemu lepsze dopasowanie oferty do jego specyficznych potrzeb i wymagań przyczynia się skutecznie do poprawy wyniku finansowego firmy. Aby jednak wdrożenie CRM przyniosło oczekiwane rezultaty, przedsiębiorstwa muszą być przygotowane nie tylko na zakup nowej technologii IT, lecz także na inwestycje w ludzi, reorganizację procesów biznesowych, nierzadko nawet na zmianę dotychczasowej struktury i kultury organizacyjnej.

Literatura

- Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Diche J., *CRM. Relacje z klientami*, Wyd. Helion, Gliwice 2002.
- Kotler Ph., *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1997.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- Mruk H., Nowak L., *W drodze do nowego konsumenta*, „Businessman Magazine” 1992 nr 3.
- Priorytety w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 10.
- Stanusch M., *Raport CRM w Polsce*, <http://www.crmexpert.pl>
- Tucker R.B., *Zarządzanie z przeszłością*, Wyd. Pruszyński i S-ka, Warszawa 1998.
- Zachara M., *Strategia CRM – pomysł na biznes czy system informatyczny*, <http://www.crm.pl>, 2005-11-30.

THE USEFULNESS OF IMPLEMENTING THE IDEA OF CRM IN MODERN ENTERPRISES ON THE EXAMPLE OF WIX – FILTRON COMPANY

Summary

The article is a part of discussion on the usefulness of implement inculcating the CRM concept in modern companies.

Apart from CRM's essence and reasons for its growing popularity, and conditions of successful implementation, premises, course, and results the implementation are presented. All these have been taken out of research done in one of Polish companies.