

Bogusław Bembenek
Politechnika Rzeszowska

WOKÓŁ METODOLOGII WDROŻEŃ CRM WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

We współczesnych procesach społeczno-gospodarczych, w tym szczególnie w związanej z tymi procesami koncepcji gospodarki opartej na wiedzy wzrasta znaczenie zasobu wiedzy jako głównej siły napędowej przemian gospodarczych i szeroko rozumianego rozwoju. Zdaniem E. Skrzypek, wiedza w nowej koncepcji gospodarki staje się głównym źródłem kompetencji, intelektualnego wigoru, siły, bogactwa, konkurencji, efektywności, skuteczności czy produktywności [20, s. 26]. Charakterystycznymi procesami związanymi z wiedzą w tej koncepcji gospodarki są: lokalizowanie, pozyskiwanie, tworzenie, transfer, wykorzystywanie oraz retencja wiedzy. Procesy te kształtowane są zarówno na poziomie całej gospodarki, jak i w przekroju przedsiębiorstwa, gdzie odpowiednie wspieranie, wzajemne uzupełnianie się wiedzy tworzy wartość dodaną [7, s. 17].

W odpowiedzi na permanentne poszukiwanie nowych sposobów pozyskiwania wiedzy o zachowaniu i potrzebach klienta, powstają nowe narzędzia, które mają temu sprzyjać. Obecnie jednym z bardziej popularnych jest narzędzie związane z zarządzaniem relacjami z klientem, czyli Customer Relationship Management (CRM).

2. CRM – definicja problemu

Większość teoretyków i praktyków zarządzania i marketingu postrzega CRM w trzech aspektach: *customer* – klient, kupujący; *relationship* – relacja, zależność,

wiedza o kliencie; *management* – zarządzanie, planowanie, optymalizacja działań. Termin CRM¹ w literaturze przedmiotu najczęściej definiowany jest jako:

- element strategii korporacyjnej firmy, mającej na celu zbudowanie silnej więzi z klientem, korzystnej dla obu stron [2, s. 32],
- koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, oparta na doskonałej znajomości klientów i dostosowaniu działań organizacji i produktów do ich potrzeb [4, s. 100],
- wzajemne dostosowanie do siebie czynności firmy i klienta, mające na celu zbudowanie trwałego, partnerskiego związku firma–klient [21, s. 17],
- kompendium wiedzy o kliencie firmy, produktach, preferencjach i sprzedaży [26, s. 17],
- zdolność przedsiębiorstwa do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewniania się, że przedsiębiorstwo dostarcza im dokładnie tego, czego oczekują, oraz tego, do czego się zobowiązało, do realizowania zysków dzięki tym działaniom [14, s. 43],
- koncepcja kładąca nacisk na koncentrację organizacji na jej relacjach z klientami, rozumianymi jako kluczowe zasoby przedsiębiorstwa [13, s. 122],
- kompleksowa strategia biznesowa dotycząca obszarów organizacji, technologii i kapitału ludzkiego, mająca na celu budowanie wartości relacji z klientami [27],
- proces lub metodologia wykorzystywana po to, aby poznać potrzeby i zachowanie klienta celem zbudowania bliższych relacji biznesowych [24].

Zdaniem K. Perechudy, CRM oznacza: najnowszą filozofię zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem; połączenie instrumentów zarządzania, marketingu oraz technologii informatycznych w jedną całość; nowy system holistycznej obsługi klienta; przemieszczenie punktu ciężkości ze sprzedaży produktów i usług na dostarczanie wartości w układach relacyjnych; zmianę opcji z jednorazowego aktu sprzedaży na długofalową więź z klientem; inwestowanie w zasoby niematerialne przedsiębiorstwa i klienta; narzędzie komercjalizacji aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa; eksploatację kapitału klientów; dyfuzję wiedzy między klientem a przedsiębiorstwem; konieczność edukacji klienta; traktowanie klienta jako równorzędnego partnera przedsiębiorstwa; przyjazne dla klienta wykorzystanie najnowszych technologii informatyczno-komunikacyjnych [18, s. 111]. Podobne kompleksowe ujęcie definicji CRM prezentuje M. Parzydło, według którego kon-

¹J. Dyché wskazuje, że popularne pojęcie CRM doczekało się współcześnie wielu nowych definicji i modyfikacji, chociażby: eCRM, ECRM, PRM, cCRM, SRM, mCRM [5, s. 28-29]. Taki stan rzeczy wiąże się z nowymi zastosowaniami CRM, nowymi formami komunikacji, z rozwojem technologii informatycznych i ze zmieniającymi się potrzebami klienta. Jedną z modyfikacji CRM jest popularny PRM (Partner Relationship Management) związany z partnerstwem w projektach. Podkreśla się, iż właściwa koordynacja zadań i dobre relacje partnerów współpracujących przy realizacji kontraktu mają decydujące znaczenie dla satysfakcji końcowego klienta. Koncepcja ta, bazując na idei CRM, ukierunkowana jest na realizację następujących zadań: identyfikację partnerów po stronie klienta, identyfikację partnerów w łańcuchu dostaw, kontrolę realizacji terminów i zadań, selekcję partnerów, budowę bazy wiedzy o partnerach klienta [17].

cepcja ta określa: strategię biznesową dotyczącą obszarów organizacji, technologii i kapitału ludzkiego (podejście strategiczne); określone procesy biznesowe, zespół procedur i związanych z nim reguł obiegu dokumentów czy zasad podejmowania decyzji, które dotyczą organizacji (podejście procesowe); zespół mechanizmów zarządzania (podejście systemowe); przyjazną i profesjonalną postawę personelu zorientowaną na klienta (podejście kompetencyjne) [16].

CRM, traktowany jako interaktywny proces uzyskiwania optymalnej równowagi między inwestycjami organizacji a satysfakcją jej klientów, obejmuje takie czynności, jak: mierzenie danych wejściowych (kosztów marketingu, sprzedaży, zyskowności segmentów rynku i poszczególnych klientów), nabywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o potrzebach klientów, sukcesywne polepszanie wyników organizacji dzięki wykorzystaniu pozyskanych informacji, integrację działań marketingu, sprzedaży i usług dla osiągnięcia wspólnych celów, implementację odpowiednich systemów, wspierających nabywanie i analizowanie wiedzy o kliencie oraz mierzących efektywność systemu CRM [25, s. 12]. Ponadto w podejściu procesowym dużą wagę przywiązują się do optymalizacji procesów biznesowych, eliminowania nieciągłości, niejednoznaczności i niedrożności [19].

Zakres realizowanych przedsięwzięć wskazuje, iż CRM jest nie tylko filozofią biznesu, gdyż określa klienta jako fundamentalny cel przedsiębiorstwa, jest także strategią biznesową ukierunkowaną na zarządzanie relacjami z klientem czy aplikacją baz danych, głównie zautomatyzowanym systemem marketingowym, obejmującym bazy danych i reguły biznesu.

3. Metodologiczne podejście do wdrażania CRM w przedsiębiorstwie

Do głównych celów wprowadzania CRM w przedsiębiorstwach zalicza się: zdobycie zaufania i lojalności klienta, dostarczenie spersonalizowanych usług klientowi, uzyskanie informacji na temat klienta i jego przyzwyczajzeń zakupowych, odróżnienie się od konkurencji, obniżenie kosztów i skrócenie czasu związanego z obsługą klientów, zwiększenie możliwości sprzedaży wiązanej (*up* i *cross selling*), podniesienie efektywności pracowników. Ponadto istotnym celem operacyjnym wdrożenia CRM w firmie jest optymalizacja relacji z klientem, celem zaś strategicznym jest zwiększenie obrotów i rentowności oraz wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. K. Long, odnosząc się do celu wdrożenia CRM w przedsiębiorstwie, podkreśla, że jest nim opracowanie spójnego modelu działalności, który rozwija i podtrzymuje przyszłą sprzedaż, chroniąc i rozwijając udział w rynku, przy jednoczesnym wkraczaniu na nowe obszary [8, s. 10].

Wdrażaniu systemu CRM służy m.in. metodologia ARIP (Advanced Rapid Implementation Package), która stanowi zbiór metod zapewniających bezpieczeństwo projektu poprzez przestrzeganie pewnych reguł, takich jak ustalanie celów i

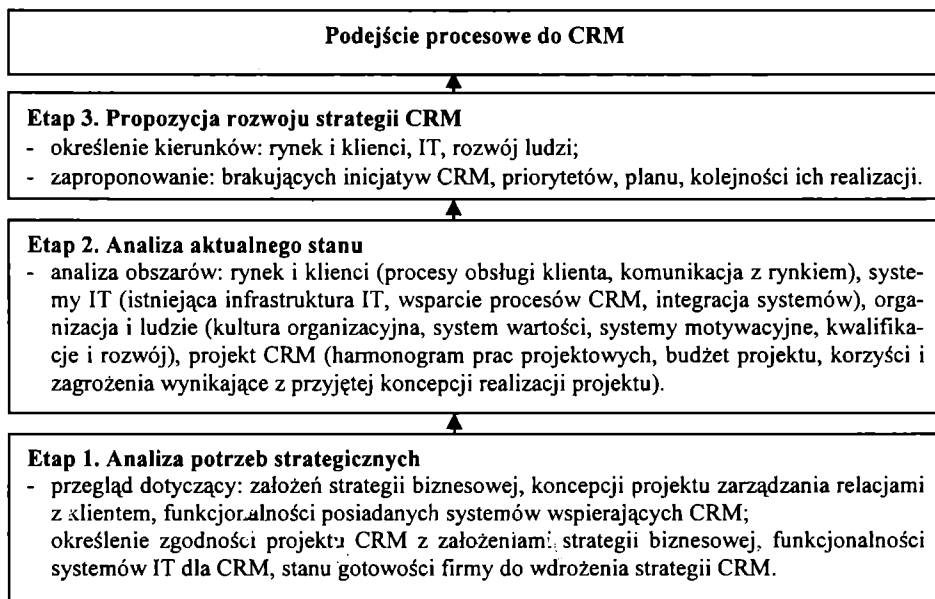
miar ich realizacji na początku projektu, zachowanie kolejności i rozłączności etapów, kontrola i dokumentowanie postępów prac według przyjętych w planie zasad [11]. Metodologia ta opisuje realizowany przez podmiot projekt jako przedsięwzięcie podzielone na łatwe do zarządzania fazy, pozwalając na jednoczesną kontrolę zasobów i postępów projektu. Pięć faz projektu to: faza planowania (określanie celu, zakresu, specyfikacji projektu, identyfikacja kluczowych dla CRM obszarów i mapowanie procesów biznesowych), faza implementacji (przełożenie wymagań biznesowych na funkcjonalność systemu), faza pilota (pozwalająca skonfrontować wyniki implementacji z założeniami fazy planowania), faza *roll-out* (przekazywanie systemu użytkownikom, szkolenia użytkowników, sporządzanie dokumentacji projektu ze szczegółowym opisem konfiguracji systemu, opisem procesów biznesowych oraz podręcznika użytkownika), faza wsparcia systemu (utrzymanie zaplanowanego systemu oraz analiza wyników i przeglądy systemu, mogące prowadzić do jego rozwoju w przyszłości) [11]. Metodologia ARIP opisuje także podstawowe role pracowników w projekcie implementacji i realizacji CRM oraz ich zakres odpowiedzialności i kompetencji.

Interesująca wydaje się być także metodologia budowania strategii CRM zaproponowana przez firmę doradczą CT Partners, określająca sześć etapów, takich jak: analiza celów biznesowych (określanie biznesowej potrzeby projektu, wyznaczenie obszarów kontaktu z klientem, określenie spodziewanych efektów, zdefiniowanie kierunków zmian), audyt stanu obecnego (określenie strategii oraz kierunków rozwoju CRM, definicja procesów w każdym ze zdefiniowanych obszarów), analiza funkcjonalna (określenie oczekiwań klienta co do rozwiązań organizacyjnych i informatycznych, zdefiniowanie procesów kontaktu w obszarach: interakcyjnym, marketingu, sprzedaży, operacyjnym i analitycznym), projekty rozwiązań (rekomendacje zmian w procesach, wybór narzędzi informatycznych, przeprowadzenie analizy analitycznej), realizacja rozwiązań (integracja rozwiązań, wykonanie testów, audyt wdrożenia) [12]. Zgodnie z tą metodologią, sukces przy wdrożeniu CRM można osiągnąć poprzez umiejętne skoordynowanie rozwiązań organizacyjnych i technologicznych czy też trafne dostosowanie technologii do realnych potrzeb przedsiębiorstwa.

Kolejnym przykładem metodologii wdrożeń CRM wybranej przez autora jest metodologia prezentowana przez ProFirmę. Jest to tzw. metodologia partycypacyjna, opierająca się na współuczestnictwie pracowników klienta w zespole projektowym. Projekt zasadniczo przebiega według ośmiu etapów, na które składają się: prace przygotowawcze, audyt klientów, przegląd *best practice*, organizacja warsztatów strategicznych, opis procesów biznesowych, organizacja warsztatów projektowych, opracowanie podręcznika operacyjnego, określenie profili kompetencji [3]. Zaletą tej metodologii jest znaczna precyzja czy wzbudzenie swoistego „efektu ojcostwa” w uczestnikach projektu, dzięki czemu stają się oni aktywną grupą promotorów tego systemu.

Inny przykład podejścia metodologicznego do wdrażania strategii CRM w przedsiębiorstwie prezentuje firma doradcza Capgemini Polska. Firma ta opracowała szereg metodologii i narzędzi sprawdzonych praktycznie w trakcie realizacji projektów CRM, np: Call Center Assessment, Call Center-in-a-box, CRM Index/Industry Benchmark, Roadmap to CRM/Visioning oraz wiele innych, stale udoskonalanych. Przygotowane przez firmę rozwiązanie wspierające dostosowanie inicjatyw CRM do ogólnej strategii firmy obejmuje: ocenę stopnia rozwoju relacji z klientami, analizę potrzeb i doświadczeń klientów, segmentację klientów, zbudowanie docelowego modelu biznesowego opartego na oczekiwaniach klienta, przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści z planowanych działań CRM, przegląd i zaprojektowanie docelowej platformy technologicznej wspierającej obszar CRM, uporządkowanie działań w obszarze CRM i ustalenie ścieżki dojścia do stanu docelowego pod względem zarówno biznesowym, jak i technologicznym². W realizacji projektów związanych z CRM firma przestrzega metodologii PERFORM, zapewniając tym samym kontrolę nad ich przebiegiem oraz stale monitorując poziom satysfakcji klienta [23].

W procesie wdrażania implementacji CRM w przekroju danego przedsiębiorstwa wyodrębnić możemy trzy zasadnicze etapy, tj.: analizę potrzeb strategicznych, analizę aktualnego stanu, propozycję rozwoju strategii CRM (rys. 1).



Rys. 1. Etapy wdrażania CRM

Źródło: opracowanie na podstawie [10].

² Capgemini wykorzystuje dwa podstawowe narzędzia: CRM Index i ROI Calculator, przy czym to pierwsze pozwala określić stopień zaawansowania firmy we wdrożeniu strategii CRM, drugie zaś pomaga w oszacowaniu korzyści płynących z konkretnych działań wykonywanych w obszarze CRM [22].

W związku z tym, że każde przedsiębiorstwo jest wyjątkowe i posiada indywidualny układ zasobów czy przepływ informacji, proces implementacji CRM spotyka się z licznymi barierami. Szczególne bariery wynikają ze strony pracowników, głównie ze względu na to, iż CRM stanowi: dodatkowe narzędzie kontroli pracowników, dodatkowe zajęcie związane z wprowadzaniem danych do systemu, potrzebę współdzielenia wiedzy o klientach, wiąże się z utratą pewnej niezależności czy atutów w negocjacjach z pracodawcą, z koniecznością systematycznej i zorganizowanej pracy. Zatem, aby skutecznie móc wdrożyć koncepcję CRM w firmie, potrzebna jest: zmiana dotychczasowej filozofii działania, przekazywanie wiedzy o korzyściach pracy z systemem CRM (szkolenie połączone z wprowadzaniem rzeczywistych danych, szkolenie z obsługi systemu połączone ze spotkaniem integracyjnym, periodyczne szkolenia sprzedażowe wsparte CRM), motywacja na zasadzie dopingu, zdrowa rywalizacja wewnątrzorganizacyjna (porównywanie wyników sprzedaży), nagroda za systematyczną pracę w systemie [15]. Warunkiem skuteczności strategii CRM wprowadzanej w firmie staje się integracja wiedzy o klientach będącej w jej zasobach z rozwiązaniami informatycznymi oraz wynikami działań komórek badań rynku [1, s. 15]. Do fundamentów dobrego CRM S. Łopalewski zalicza także: dobrze zdefiniowaną strategię korporacyjną, funkcjonalność biznesową, zawartość informacyjną, infrastrukturę techniczną, dostosowaną organizację, narzędzia monitorowania czy proces ulepszania [10]. W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreśla się jednak, iż wdrożenie CRM nie jest celem samym w sobie, lecz stanowi środek do osiągnięcia zdefiniowanych uprzednio celów.

Implementacja CRM wiąże się z licznymi zmianami w organizacji, tj. zmianami na poziomie organizacji (zmianą wizji, strategii, kultury firmy, redefinicją kluczowych procesów biznesowych), zmianami na poziomie operacyjnym (nowymi rozwiązaniami w obowiązujących systemach, strukturach i procedurach) czy zmianami na poziomie stanowiska pracy (treści i kontekstu pracy, warunków pracy) [27]. Dlatego też podstawowym kryterium wyboru rozwiązania CRM, poza funkcjonalnością, winna być możliwość łatwego dostosowania oprogramowania do specyficznych wymagań przedsiębiorstwa, istniejącej infrastruktury techniczno-technologicznej oraz szybkość i niski koszt ewentualnych zmian w systemie.

Istotnym zagadnieniem związanym z wdrożeniem systemu CRM w przedsiębiorstwie jest dobór odpowiedniej technologii, która zarówno będzie uwzględniać jego bieżące wymagania, jak i pozwoli na jego dalszą rozbudowę w przyszłości. Co prawda teoretycznie dopuszczalny jest CRM bez technologii, oparty głównie na dobrej strategii, wewnętrznych procedurach, systemach czy zaangażowaniu pracowników na rzecz zarządzania relacjami z klientem, jednak gotowe aplikacje oparte na relacyjnych bazach danych umożliwiają o wiele skuteczniejszą i efektywniejszą obsługę klienta. Zdaniem teoretyków i praktyków, technologie pozostają tylko środkiem do celu i nie stanowią rozwiązania samego w sobie. Zdaniem S. Łobejko, największym błędem popełnianym przy wdrażaniu systemów CRM jest zgoda na to, by technologia określała funkcjonalność wdrażanego systemu.

Prowadzi to do sytuacji, w której najpierw decydujemy o technologii, a potem zastanawiamy się nad jej wykorzystaniem, funkcjonalnością czy przeznaczeniem. Ponadto wielu menadżerów uważa, że jeśli posiada bazę danych o kliencie, to ma już gotowy system CRM. Bazy danych oraz systemy wspierające podejmowanie decyzji w żadnym stopniu nie są równoważne systemom zarządzania relacjami z klientem [9, s. 256]. Technologia jest tylko osnową, fundamentem umożliwiającym systematyczne gromadzenie i przetwarzanie danych dotyczących klientów. Mimo to można odnieść wrażenie, że przewagę w popularyzacji i wykorzystaniu strategii CRM, a także w oferowaniu jej rozwiązań mają jednak firmy informatyczne, które dostarczają wyrafinowanych narzędzi wspomagających zarządzanie, w tym odpowiednich oprogramowań [1, s. 15].

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo przed zakupem systemu CRM winno wpieryw dokładnie przeanalizować swą sytuację i skonfrontować technologię z planami strategicznymi. Powinno także dokonać gruntownej analizy potrzeb i oczekiwań klientów. Dopiero na podstawie pozyskanych danych przedsiębiorstwo może przystąpić do opracowywania adekwatnej strategii CRM czy do doboru technologii, by w sposób bardziej zindywidualizowany prowadzić dalszy dialog z klientem. J.S. Brown konstatuje, że „wszelka wiedza rodzi się w rozmowie” [6, s. 256]. Zakup technologii bez uwzględnienia aspektów organizacyjnych czy kulturowych może okazać się bezcelowy. Jedynie całościowa analiza weryfikacyjno-porównawcza (firma, kultura, klienci, konkurencja, architektura informacyjna) może stanowić o przyszłym sukcesie systemu CRM.

Literatura

- [1] Błoińska E., *Badania rynku w tworzeniu strategii CRM*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 2.
- [2] Chudziak J., *Raport BM*, „Businessman Magazine” 2000, nr 10.
- [3] CRM – *Zarządzanie relacjami z klientami*, [w:] <http://www.profirma.com.pl/x.php/1,298/Wdrozenie-CRM.html>
- [4] Duzowski R., *Komputerowa wierność*, „Businessman Magazine” 2000, nr 9.
- [5] Dyché J., *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
- [6] Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
- [7] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- [8] Long K., *W centrum uwagi – Kevin Long objaśnia CRM*, „Modern Marketing” – Dodatek specjalny 2002, nr 7/8.
- [9] Łobejko S., *System CRM w zarządzaniu strategicznym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, K. Moszkowicz, B. Olszewska (red.), Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 951, Wrocław 2002.

- [10] Łopalewski S., *Jak wybrać optymalne rozwiązanie CRM. Wybrane zagadnienia*, Konferencja CRM GigaCon, Warszawa 12 maja 2005.
- [11] *Metodologia ARIP*, [w:] <http://www.vantage.pl/?crm/arip>
- [12] *Nasza metodologia*, [w:] <http://www.ctpartners.pl/index.php?pageid=81>
- [13] Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L., *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003.
- [14] Nowińska S., *CRM dla dużych i małych*, „Marketing w Praktyce” 2004, nr 1.
- [15] Nuszkiewicz D., *CRM7 indywidualne rozwiązanie dla korporacji*, Konferencja CRM GigaCon, Warszawa 12 maja 2005.
- [16] Parzydło M., *Ludzie kupują od ludzi*, [w:] http://wp.wiedza.info.pl/artykuly/arttykuld_5379.htm
- [17] Parzydło M., *Relationship Management (PRM) cz. 2. Partnerstwo w projektach*, [w:] <http://www.vantage.pl/?arch/45,190>;
- [18] Perechuda K., *Systemy CRM oparte na zarządzaniu wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [19] *Przewodnik CRM. Definicja, strategia, procesy, metodologia, technologia, ludzie*, http://www.vantage.pl/pdf/pdf_crm_przewodnik.pdf
- [20] Skrzypek E., *Wiedza jako czynnik sukcesu organizacji w warunkach zmienności otoczenia*, [w:] *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, KUL, Lublin 2003.
- [21] Storbacka K., Lehtinen J., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. CRM, ABC*, Kraków 2001.
- [22] *Strategia CRM*, [w:] <http://www.pl.capgemini.com/services/consulting/crm/narzedzia>
- [23] *Strategia relacji z klientami*, [w:] http://www.strategie.izinfo.pl/produkty/rud_4094.htm
- [24] Void M., *CRM – robi się na gorąco*, [w:] <http://www.optima.poznan.pl/articles.php?lng=pl&pg=169>
- [25] Węcel K., *Istota, cele i główne elementy CRM*, „Praca dla Informatyków” 2001, nr 6.
- [26] Widerszpil A., *CRM bliżej klienta*, „Gazeta Prawna” 2001, nr 75.
- [27] *Zarządzanie zmianą – warsztat HR*, [w:] <http://www.vantage.pl/?crm/zmiany>

AROUND METHODOLOGY OF CRM IMPLEMENTATION IN A MODERN COMPANY

Summary

The article presents the essence of CRM, pointing out the complexity of this problem. The author concentrates on methodology of implementing CRM strategy highlighting the necessity of changes in the whole organisation.