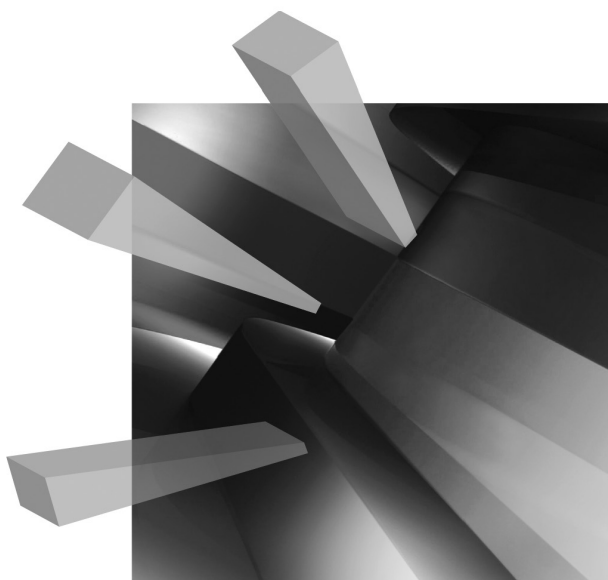


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2(15)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 150 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Zbigniew Antczak , Proces uczenia w organizacji (rozważania eksploracyjno-semantyczne)	9
Renata Brajer-Marczak , Procesy jako składnik potencjału organizacyjnego w doskonaleniu systemu zarządzania jakością	22
Dorota Buchnowska , Wykorzystanie mediów społecznościowych przez uczelnie wyższe i studentów w świetle badań własnych.....	36
Magdalena Daszkiewicz , Wizerunek wewnętrzny w tworzeniu silnej marki kraju	51
Marcin Haberla, Aleksandra Kuźmińska-Haberla , Wiedza jako kluczowy czynnik rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw	62
Gabriela Majchrowska, Kamil Tomkiewicz , Wycena kapitału ludzkiego – na przykładzie Grupy Kapitałowej Comarch S.A.	73
Krystyna Mazurek-Łopacińska, Magdalena Sobocińska , Korzystanie przez studentów z usług gastronomicznych w kontekście stylów życia w świetle wybranych wyników badań ankietowych	86
Alicja Anna Poślednik , Warunki wdrożenia CRM w przedsiębiorstwach.....	99
Sylwia Przytuła , Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce – wyniki badań	115
Marta Wincewicz-Bosy , Organizacja przepływów produktów roślinnych gospodarstw końskich.....	134
Ryszard Żabiński , Źródła przewagi konkurencyjnej na rynku medialnym....	151

Summaries

Zbigniew Antczak , Problems of organizational learning (semantic-exploratory reflections)	21
Renata Brajer-Marczak , Processes as an element of organisational potential in the improvement of the quality management system	35
Dorota Buchnowska , Use of social media by higher education institutions and students in the light of empirical studies.....	50
Magdalena Daszkiewicz , Role of internal image in creating strong nation brand	61
Marcin Haberla, Aleksandra Kuźmińska-Haberla , Knowledge as a key factor in the development of innovation of enterprises	72

Gabriela Majchrowska, Kamil Tomkiewicz , Valuation of human capital on the example of Capital Group of Comarch Joint Stock Company	85
Krystyna Mazurek-Łopacińska, Magdalena Sobocińska , Using foodservices by students in the context of accomplished lifestyles in the light of chosen survey results	98
Alicja Anna Poślednik , The terms of CRM implementation in enterprises....	114
Sylwia Przytuła , Individual and organizational ethnocentrism in subsidiaries of foreign corporations in Poland – research results	133
Marta Wincewicz-Bosy , Organization of plant products flow for horse farms	150
Ryszard Żabiński , Sources of competitive advantage on the media market ..	165

Alicja Anna Poślednik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WARUNKI WDROŻENIA CRM W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: Wdrożenie strategii CRM wymaga ogromnego wysiłku całej firmy – zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej. Przede wszystkim niezbędne są zmiany sposobu dotychczasowego myślenia (w kategoriach produktu) i uwzględnienie klienta w każdym procesie w przedsiębiorstwie. Ponadto koncepcja ta wymaga pełnego zaangażowania personelu oraz kierownictwa, bez względu na szczebel zarządzania. Kluczowe zatem stają się szkolenia i stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego. Do zewnętrznych czynników warunkujących wdrożenie CRM zalicza się dostęp do informacji, rodzaj kontaktu z klientem, ładunek emocjonalny do produktu bądź usługi, liczbę klientów oraz jednostkową wartość transakcji. Największe trudności sprawia rodzaj kontaktu z klientem i związany z tym dostęp do informacji. Wpływ pozostałych czynników można ograniczyć np. przez zastosowanie systemu CRM, modelu obietnicy czy takich narzędzi, jak: konkursy, loterie, programy lojalnościowe.

Słowa kluczowe: implementacja, CRM, klient, relacje, strategia.

1. Wstęp

Relacyjne podejście do klienta w ostatnich czasach zyskuje na popularności. Coraz więcej firm decyduje się na zmianę sposobu myślenia, na zorientowanie na klienta. CRM jako strategia biznesowa wymaga zatem włożenia wiele trudu najpierw w przygotowanie organizacji do jej wdrożenia, a potem do samego procesu implementacji. Warto jednak się zastanowić nad tym, czy z koncepcji zarządzania relacjami mogą skorzystać wszystkie firmy, czy może koncepcja ta znajduje zastosowanie tylko w niektórych przedsiębiorstwach. Czynniki warunkujące wdrażanie strategii są przedmiotem rozważań w prezentowanym artykule i stanowią jego cel.

2. Od tradycyjnego marketingu do koncepcji CRM

W erze postępu technologicznego i wzrostu konkurencji tradycyjne metody/narzędzia marketingowe okazały się niewystarczające. Zmiany zachodzące na rynku zmusiły przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych, skuteczniejszych metod i strategii prowadzenia biznesu. Nie wystarczy bowiem wytwarzać produkt na masową skalę (orientacja produkcyjna) czy też udoskonalać go według upodobań specjali-

stów (orientacja produktowa)¹. Towar wyposażony we wszystkie, nawet najbardziej wyszukane funkcje nie sprzeda się, gdy nie będzie dopasowany do potrzeb konsumenta. Wcześniej popełniane błędy przedsiębiorców próbowano ratować koncepcją sprzedażową, w której nacisk kładziono na reklamę i różnego rodzaju promocje zachęcające klientów do zakupu danego wyrobu. Wydawać by się mogło, że podejście to wreszcie dostarczyło wytycznych do tego, jak osiągnąć sukces. Jak się okazało, niekoniecznie. Co prawda, stosowane akcje promocyjne przyczyniały się do zwiększenia sprzedaży produktu, ale nie gwarantowały przedsiębiorstwom stałego zysku. W kolejnej koncepcji zatem wzięto pod uwagę już nie sam produkt, jego promocję i ciągle ulepszanie, ale samego konsumenta. To konsument stał się celem numer jeden dla przedsiębiorstwa i to jego potrzeby i preferencje stały się wyznacznikiem do tego, co produkować, jak produkt ma wyglądać, jakie powinien mieć cechy/funkcje. Stworzenie w ramach koncepcji modelu „przeciętnego klienta” aktualnie okazało się jednak nadal niewystarczające.

Przedsiębiorstwa odchodzą od wspomnianych koncepcji na rzecz strategii opartej na kliencie. Guru zarządzania, P. Drucker, określił marketing jako filozofię zarządzania, która skupia się na firmie i postrzega ją z punktu widzenia klienta. Według niego to klient „determinuje całą istotę przedsiębiorstwa. Zatem prowadzenie biznesu zależy nie od producenta, lecz od klienta”². Postulaty stawiane w ramach nowej orientacji doskonale obrazuje koncepcja, która pojawiła się w ramach tego nurtu – zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*). Jej wyodrębnienie zostało spowodowane zmianami, jakie zaszły na rynkach światowych w latach 80. i na rynku polskim w latach 90. Wzrost konkurencji, niska lojalność klientów, a przy tym rosące koszty ich pozyskania wymusiły także zmianę sposobu patrzenia w przedsiębiorstwach. Mei Lin Fung zagadnienie CRM definiuje następująco: „CRM jest zbiorem modeli biznesowych, metodologii oraz interaktywnych technologii stworzonych w celu osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu »utrzymania« klientów, bez względu na ich rodzaj i wielkość”³.

Koncepcja zarządzania relacjami z klientami nakazuje patrzeć na każdego klienta z osobna, traktować go i jego potrzeby indywidualnie. W myśl CRM należy dopasować produkt i obsługę klienta do potrzeb i preferencji nie wielu klientów, ale każdego oddzielnie. Podejście to wymaga zatem od przedsiębiorstwa doskonałej znajomości swoich klientów. Aby proces świadczenia usług czy też oferowania produktów konkretnemu klientowi był zgodny z założeniami koncepcji, dąży się do zbierania informacji w trakcie każdego kontaktu firmy z odbiorcą. Aspekt ten

¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, wyd. 7, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 15.

² P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper, New York 1959, s. 1. za: W. Wereda, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009, s. 19.

³ A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientem*, Madar, Zabrze 2001, s. 12.

podkreślił L. Tuck w próbie zdefiniowania CRM: „Jest to sztuka/nauka zbierania i używania informacji w celu budowy lojalności klientów oraz zwiększenia z nimi obrotu”⁴. Zbieranie informacji jest tutaj zatem kluczowym procesem rzutującym na przyszłość i decydującym przede wszystkim o tym, czy dany klient jest/będzie zadowolony i czy zechce wrócić w przyszłości. Celem działań zarządzania relacjami nie jest bowiem doprowadzenie do wzrostu sprzedaży, lecz uczynienie z klientów przedsiębiorstwa klientów lojalnych. Za pomocą relacyjnego ujęcia firma buduje związek z klientem, traktuje go nie w kategoriach zysku, a wprost przeciwnie: uważa go za swojego partnera.

Koncepcja i jej założenia wydają się jak najbardziej prawidłowe i konieczne do wdrożenia w każdej – nawet niewielkiej – organizacji. Specyfika działań w ramach koncepcji nastęrcza jednak wiele problemów. Przykładowo zbieranie informacji o każdym kliencie mało tego, że jest bardzo kosztowne, to jest również czasochłonne. Ponadto wiele czynności, na pierwszy rzut oka bardzo prostych, nieskomplikowanych, a podnoszących poziom satysfakcji klienta czy też wpływających na ich lojalność, powoduje wzrost kosztów.

3. System informatyczny klasy CRM

Wielu naukowców CRM utożsamia z systemem informatycznym, czyli z zastosowaniem technologii informatycznych w przedsiębiorstwie. W praktyce jednak system CRM ma za zadanie jedynie wspierać czy też ułatwiać działania w ramach koncepcji⁵. Pierwszorzędną kwestią jest wprowadzenie teorii, czyli strategii CRM, i wkomponowanie jej podstawowych założeń w misję, wizję i wartości firmy. Uważa się, że samo wdrożenie informatycznego CRM – bez zmiany funkcjonowania firmy, bez zmiany sposobu postrzegania klienta i obsługi klienta – nie przyniesie oczekiwanych korzyści.

Za pomocą systemu CRM można osiągać trzy główne cele. Pierwszym z nich jest zarządzanie wiedzą⁶. Za pomocą narzędzi informatycznych można nie tylko uzyskać niezbędne informacje, ale także w optymalny sposób je wykorzystać. Wiedza, jaką dysponuje pracownik, na podstawie nagromadzonych informacji pozwala poznać i zrozumieć klientów i rynek, jest też kluczowym elementem, niezbędnym składnikiem dalszych działań nastawionych na klienta.

Drugi cel, bezpośrednio związany z pierwszym, polega na segmentacji klientów. Działanie to jest szczególnie ważne ze względu na to, że dzięki temu pracownik lub firma są w stanie zaproponować swoim klientom/konsumentom produkt bądź usłu-

⁴ A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, wyd. cyt., s. 12.

⁵ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007, s. 15-16.

⁶ A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 59.

gę, odpowiadające ich oczekiwaniom. W związku z założeniem mówiącym o tym, że firma powinna wpływać na odczuwaną satysfakcję klienta oraz jego lojalność, dopasowanie oferty i obsługi klienta stanowi drogę do sukcesu.

Dzięki zastosowaniu systemu możliwe jest wyodrębnienie tych klientów, na których firma powinna zwrócić szczególną uwagę. Najcenniejsi są klienci tzw. orędownicy⁷, czyli osoby zadowolone ze świadczonych usług/oferowanych produktów, których poziom satysfakcji jest bardzo wysoki. Orędownicy są pozytywnie zaskakiwani przez swoich dostawców, przez co czują się w pewien sposób z nimi związani. Związek konsumenta z firmą jest na tyle silny, że są oni skłonni być orędownikami firmy. Zadowolony konsument może dostarczyć wielu korzyści przedsiębiorstwu, np. nowych klientów. Najcenniejsi klienci stanowią zazwyczaj ok. 20% wszystkich klientów⁸.

CRM w ujęciu informatycznym stanowi „zintegrowany i kompletny system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu, na który składają się: CRM obsługa klienta, CRM sprzedaż, CRM marketing, CRM zarządzanie kluczowymi klientami, CRM serwis, CRM wewnętrzny i CRM analizy”⁹. Specyfika tego systemu polega na zbieraniu danych o kliencie, głównie na podstawie jego zachowań, które z kolei, dzięki odpowiednio zdefiniowanym algorytmom analiz, generują sugestie zgodne z preferencjami klienta¹⁰.

Pierwszy z modułów systemu CRM – „CRM obsługa klienta”, zawiera wszystkie niezbędne dane o kliencie, a ponadto panel modułu stwarza dostęp do wszelkiego rodzaju rozliczeń z klientem. Użytkownik systemu ma zatem możliwość sprawdzenia płatności, limitów związanych z przyznanym kredytem oraz samych terminów płatności. Oprócz tego pracownik ma na wyciągnięcie ręki wszystkie dane dotyczące sprzedaży, czyli do faktury, wie, jaki towar i kiedy klient zakupił, a także jest w stanie sprawdzić uzyskany przychód i marżę z danej transakcji. Rozbudowane funkcje systemu pozwalają firmom monitorować zamówienia swoich klientów. W systemie można znaleźć ponadto historię dotyczącą umów między firmą a klientem (rodzaj umowy, okres, na jaki została zawarta, kiedy wygasa, możliwości jej przedłużenia). Dodatkowo w module tym umieszczane są informacje dotyczące stosowanej wobec klienta strategii. Pracownik na podstawie umieszczonych wskazówek jest w stanie zbadać poziom zadowolenia klienta oraz wie, jakiego rodzaju czy też jakie formy zachęty może stosować wobec danego klienta (np. automatyczna wysyłka zaproszeń na różnego rodzaju spotkania, przesłanie materiałów promocyjnych).

„CRM sprzedaż” w szczególności gromadzi informacje na temat preferencji i potrzeb klienta. Zadaniem pracowników w tym obszarze jest wprowadzanie danych,

⁷ A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, wyd. cyt., s. 15.

⁸ A. Dejnaka, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 110.

⁹ Tamże, s. 111.

¹⁰ R. Lipińska, *e-CRM oczami klienta*, „Manager” 2003, nr 1, za: J. Hołub-Iwan, *Informatyczne wsparcie zarządzania relacjami z klientem*, [w:] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 360.

np. o stopniu zadowolenia klienta. Satysfakcja konsumenta nie odnosi się jednak tylko do odczuwanej satysfakcji z zakupionego produktu bądź usługi, ale z wszystkiego tego, z czym się wiąże, a w szczególności z obsługi klienta. Funkcje systemu CRM pozwalają znaleźć i zanalizować wszystkie zjawiska wpływające na ilość i jakość sprzedaży. Mając do dyspozycji tego rodzaju informacje, łatwiej jest skonstruować odpowiednią do potrzeb klienta ofertę, a ponadto stworzyć proces jego obsługi tak, aby w pełni go zadowolić. W ramach „CRM sprzedaż” firmy często stosują moduł *call center*, który z kolei pozwala na szybki kontakt pracownika z klientem¹¹. Funkcje *call center* umożliwiają zapis rozmowy (na każdym etapie cyklu sprzedaży, począwszy od zapytania ofertowego, na zamówieniu skończywszy) i dodawanie spostrzeżeń pracownika na temat klienta po przeprowadzonej z nim rozmowie. Banalne na ogół informacje (typu: jakie nastawienie ma klient do firmy, czy życzy sobie kolejnego kontaktu, na co zwrócił uwagę, o co pytał) wydają się w tym ujęciu niezwykle ważne. „CRM sprzedaż” pozwala w odpowiedni sposób zorganizować, kontrolować działania i dystrybuować informacje do konkretnych osób. Informacje zgromadzone podczas kontaktów służą do budowania relacji z klientem, pozwalają wszystkie czynności przeprowadzić w sposób zgodny z oczekiwaniami klienta. Handlowcy posiadają jednolite zasoby dokumentacji i wiedzy z zakresu marketingu, co umożliwia z kolei wyróżnienie najlepszych wzorców pracy w danej firmie i skłanianie innych pracowników do korzystania z nich.

Trzeci moduł – „CRM marketing”, dotyczy głównie produktów, a więc jego nazwy, modelu, specyfikacji technicznej, a ponadto może zawierać zdjęcia i najczęściej zadawane pytania. Moduł ma funkcję „kampania promocyjna”, która z kolei umożliwia gromadzenie informacji na temat kampanii, czyli celów, rynku docelowego, potrzebnych zasobów, narzędzi promocji i planu wykonania. Dzięki opisowi wcześniejszych działań ukierunkowanych na klienta można poznać jego preferencje i stworzyć korzystną dla niego promocję. Odpowiednie powiązanie kampanii ze sprzedażą umożliwia zaś wykonanie analizy rentowności prowadzonej kampanii (np. kosztów pozyskania nowego klienta, zysku z danego działania promocyjnego). Ponadto indywidualizację klienta wspomaga personalizacja działań marketingowych, do klienta docierają bowiem tylko te informacje, które dotyczą jego zainteresowań.

„CRM zarządzanie kluczowymi klientami” to moduł, jak sama nazwa wskazuje, wspomagający zarządzanie partnerami. W tym obszarze, w zależności od prowadzonej przez daną firmę polityki, aplikacje mogą być udostępniane partnerom. Mogą oni wówczas uzyskać dostęp do danych finansowych, sprzedażowych, panelu ze statusem zamówień czy serwisu. Ponadto moduł umożliwia monitorowanie działań ukierunkowanych na kluczowych klientów i generowanie raportów dla handlowców-opiekunów. Na podstawie raportów z kolei ustala się strategię dalszej współpracy z klientem-partnerem.

¹¹ A. Dejnaka, wyd. cyt., s. 111.

„CRM serwis” pełni funkcję przyjmowania zleceń. W tym obszarze gromadzi się informacje na temat zgłoszenia serwisowego¹². Moduł ten przechowuje informacje dotyczące umów serwisowych i gwarancji w odniesieniu do każdego klienta, prócz tego pozwala monitorować działania serwisu. W ramach modułu zazwyczaj oferowana jest także pomoc *on-line* dla usterek, które nie wymagają dużych napraw i które można zniwelować, np. w wyniku konsultacji z pracownikiem firmy. Ta część systemu podkreśla to, co zawarto w koncepcji CRM, a mianowicie to, że kontakt z klientem nie kończy się na zrealizowaniu transakcji. Dzięki odpowiedniej reakcji pracownika serwis, który z reguły nie kojarzy się klientowi dobrze, może dać mu wiele satysfakcji i pozytywnie go zaskoczyć.

„CRM wewnętrzny” to przystosowanie systemu do kolejnej reguły koncepcji, mianowicie: do reguły mówiącej, że klient to nie tylko konsument/usługobiorca, ale także pracownik firmy. Działania wewnętrznego CRM ukierunkowane są zatem na pracowników i na budowanie z nimi pozytywnych relacji. Ta część systemu zawiera wszelkie dane dotyczące pracowników, ich odpowiedzialności za klientów, struktury organizacyjnej oraz relacji wewnętrznych¹³.

Ostatni moduł – „CRM analizy”, jak sama nazwa wskazuje, jest narzędziem pozwalającym sporządzić wszelkiego rodzaju analizy, raporty, prognozy¹⁴. Pozwala zbadać poziom satysfakcji klienta, a dzięki uzyskanym analizom możliwe jest wpływanie na poziom utrzymania klientów. Moduł ten umożliwia ocenę, czy konieczne jest działanie korygujące w stosunku do klientów i czy należy wprowadzić inne działania zapobiegające ich ewentualnemu odejściu.

W literaturze można znaleźć podział systemu CRM ze względu na obszar, w jakim znajduje on zastosowanie. Najczęściej wyróżnia się CRM: analityczny, operacyjny i komunikacyjny¹⁵. Analityczny odnosi się do hurtowni danych i aplikacji, za pomocą których można sporządzić analizę. Operacyjny CRM pozwala zarządzać sprzedażą, monitorować zamówienia, prowadzić bazę klientów itp. Ostatni i zarazem najważniejszy – CRM komunikacyjny, to obszar, który oferuje wiele rozwiązań służących do komunikacji z klientem, np. e-mail, faks, poczta głosowa, czat, Internet. W praktyce można spotkać systemy CRM działające w jednym z wcześniej wymienionych obszarów albo we wszystkich trzech obszarach. W drugim przypadku mowa wówczas o zintegrowanych pakietach CRM.

4. Implementacja strategii – bariery wewnętrzne

Zanim dane przedsiębiorstwo zdecyduje się na wdrożenie CRM, zobligowane jest do tego, aby samą koncepcję (strategię) CRM przełożyć na filozofię działania firmy

¹² A. Dejnaka, wyd. cyt., s. 114.

¹³ Tamże, s. 115.

¹⁴ Tamże, s. 115.

¹⁵ J. Hołub-Iwan, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, [w:] I. Dembińska- Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 363.

i odpowiednio zdefiniować jej misję¹⁶. Jak wspomniano, CRM jest czasami mylnie kojarzone z systemem informatycznym, przez co niejednokrotnie pomija się teoretyczne aspekty zarządzania relacjami z klientem, a to z kolei bywa częstą przyczyną nieudanych wdrożeń. CRM to przede wszystkim koncepcja zarządzania, której zasady powinny się stać fundamentem działania firmy. Sam system natomiast odgrywa jedynie rolę narzędzia wspomagającego koncepcję¹⁷. CRM należy traktować jako pewnego rodzaju projekt, inwestycję, w której nie można się obejść bez stworzenia biznesplanu. CRM nie może być stworzone wyłącznie przez informatyków. Specjaliści z dziedziny zarządzania relacjami podkreślają, że wdrożenie samej technologii bywa najprostszym etapem, dużo więcej problemów natomiast sprawiają aspekty CRM nie związane z informatyzacją.

We wdrożenie CRM do firmy muszą być zaangażowani wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa. Zmiana myślenia pracowników bywa najczęściej barierą najtrudniejszą do przezwyciężenia¹⁸. Podobnie bywa z kierownictwem, które musi sobie uświadomić, że to klient, a nie zysk czy produkt, jest podstawą działania przedsiębiorstwa¹⁹. CRM zobowiązuje do jednoznacznego określenia liderów zajmujących się wprowadzaniem zmian i osób, które będą ten proces wspierać. Rolę pracownika podkreśla również fakt, że: „źródłem korzyści wynikających z posiadania przez firmę długoletnich pracowników jest ich umiejętność kształtowania więzi z klientami, opierająca się na długotrwałej znajomości obu partnerów – firmy i klienta”²⁰. Jak wskazują badania, w dużej mierze wpływ na ewentualne niepowodzenie CRM ma brak zaangażowania pracowników. Najczęściej wskazywane przyczyny nieudanych wdrożeń związane z pracownikami to np. „brak zrozumienia, czym jest marketing, przywiązanie do dotychczasowych metod działania, niechęć do dokonania zmian w tym zakresie, postawa menedżerów mających wpływ na funkcjonowanie firmy”²¹. Kluczowym elementem wprowadzenia CRM do przedsiębiorstwa jest zatem zaznajomienie pracowników z jego zasadami, celami oraz z zadaniami, z których muszą się wywiązać. Bardzo ważne jest, aby pracownicy zostali odpowiednio przygotowani, przeszkoleni i przekonani do konieczności wprowadzenia zmian. Personel powinien czuć potrzebę zmian i mieć w nich swój udział. Istotne zatem jest jasne określenie celów, które zostaną w pełni zaakceptowane przez pracowników i do osiągnięcia których dołożą wszelkich starań. W tym wypadku organizacyjny przymus nie jest w stanie tego zagwarantować – potrzeba czegoś więcej. Przykładowo sam proces zbierania informacji o klientach może wzbudzać

¹⁶ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spelniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 69.

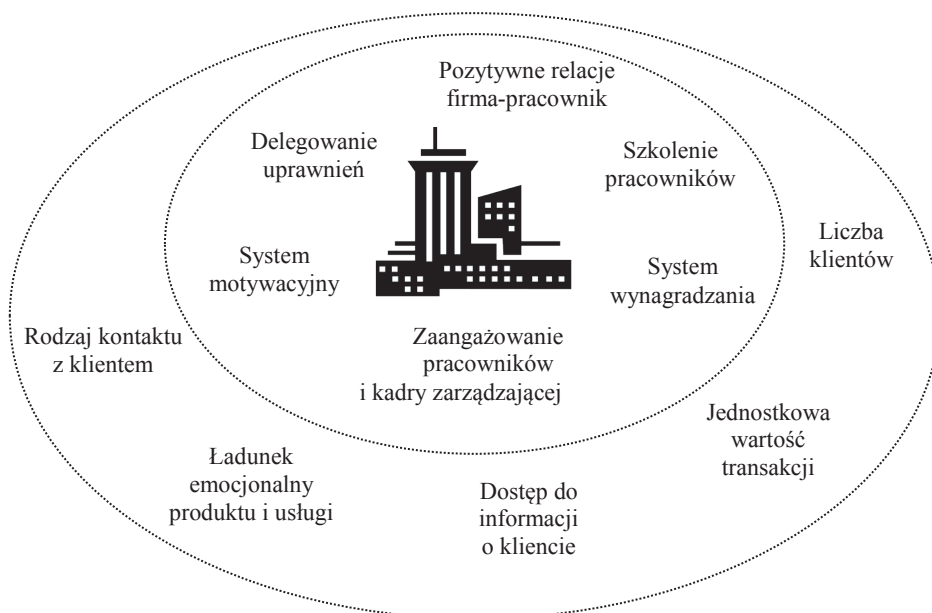
¹⁷ A. Tiwana, wyd. cyt., s. 47.

¹⁸ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 152.

¹⁹ Ph. Kotler, wyd. cyt., s. 678.

²⁰ A. Dejnaka, wyd. cyt., s. 32.

²¹ K. Fonfara, *Analiza porównawcza działalności marketingowej przedsiębiorstw na Węgrzech, w Polsce i Bułgarii. Marketing w Polsce. Raport końcowy*, WSB przy AE w Poznaniu, Poznań 1993, za: K. Fonfara, wyd. cyt., s. 155.



Rys. 1. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne warunkujące wdrożenie CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Deszczyński, *CRM. Strategia. System. Zarządzanie zmianą*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2011.

w pracownikach poczucie bezsensowności działań i ich kosztowności (w tym czasie można byłoby zawrzeć dużą liczbę szybkich transakcji). Konieczne są więc odpowiednie programy motywacyjne i szkoleniowe, które uzmysłwią celowość prowadzonych działań i odpowiednio zmotywują personel. Szkolenia powinny zawierać: „wyjaśnienia teoretycznych podstaw opłacalności stosowania strategii CRM, nawiązanie do podstawowych założeń strategii w kontekście misji i wizji organizacji oraz jej głównych celów, operacjonalizację elementów strategii w postaci procesów związanych z szeroko rozumianą obsługą klienta, realizowanych w praktyce przez organizację, powiązanie korzyści z wdrożenia i stosowania strategii dla firmy z osobistymi korzyściami sprzedawców oraz naukę obsługi systemu CRM”²². Wymaga się, aby sprzedawca posiadał wiedzę, odznaczał się gotowością do pomocy, był komunikatywny, wykazywał się osobistym zaangażowaniem. Dużo łatwiej znaleźć te cechy u pracowników firm usługowych, w których pracownik jest bezpośrednio związany z procesem świadczenia usługi. Powinno się zrezygnować z tradycyjnego paradygmatu, w myśl którego poszukiwano pracowników o doskonałych kompetencjach zawodowych, pomijając umiejętności interpersonalne i komunikatywność²³.

²² B. Deszczyński, wyd. cyt., s. 88.

²³ K. Bilińska-Reformat, J. Matysiewicz, *Wewnętrzne uwarunkowania budowy relacji*, [w:] K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Placet, Warszawa 2009, s. 106.

Ważne jest także odpowiednie wynagrodzenie²⁴. Obsługujący musi mieć świadomość relacji między poziomem zadowolenia klienta a wysokością uzyskiwanych zarobków. Celem uzależnienia wynagrodzenia pracownika od zadowolenia klienta jest rozróżnienie rutynowej obsługi klienta od obsługi przebiegającej z pełnym zaangażowaniem personelu. Problem pojawia się podczas oceny jej poziomu, dlatego często definiuje się standardy obsługi, w których dokonuje się opisu, jak powinna wyglądać obsługa klienta, aby dawała mu najwięcej satysfakcji. Popularny system premiowania, polegający na wynagradzaniu pracownika z największą liczbą transakcji, nie jest zgodny z zasadami CRM. W skrajnych przypadkach można dostrzec celowe oszustwa klientów, mające na celu przeprowadzenie jak największej liczby transakcji. Mimo że takie podejście generuje przychód w krótkim czasie, nie sprzyja przede wszystkim budowaniu relacji i nie powiększa grona lojalnych klientów.

W ramach koncepcji zarządzania relacjami z klientem od pracownika mającego z nim bezpośredni kontakt wymaga się wykonywania nowych zadań. Pracownik zobligowany jest do pełnej aktywności w rozwoju relacji z klientem. Jego zadaniem jest takie prowadzenie rozmowy z klientem, aby przestała ona mieć formę anonimowego kontaktu, a stała się dwustronnym dialogiem partnerów znanych sobie z imienia i nazwiska²⁵. Ponadto podczas rozmowy pracownik firmy powinien uzyskać jak najwięcej informacji, które w przyszłości pozwolą mu nawiązać kolejny kontakt z klientem i lepiej dopasować ofertę do jego potrzeb oraz pozwolą znaleźć ewentualne powody niezawarcia transakcji. Nawet jeśli rozmowa nie kończy się zawarciem transakcji, dla firmy i pracownika wcale nie musi być ona nieefektywna. Umiejętne zebranie informacji pozwala określić, czy w zaprezentowanej ofercie klientowi zaproponowano dostatecznie dużą wartość, a także to, które elementy oferty należałoby bardziej uatrakcyjnić. Ważne jest bowiem, by pracownik potrafił wykorzystać zdobytą wiedzę w swoich działaniach (CRM operacyjny). Pozwala to z kolei iść o krok do przodu, pomijając kwestie ustalone z klientem wcześniej, oraz wpływać na jeszcze lepsze poznanie klienta i jego potrzeb. Im większe zaangażowanie pracownika, tym więcej może on przewidzieć, a reakcje klienta nie są go w stanie zaskoczyć, tym większe jest również obustronne zaufanie. Mając wiedzę na temat tego, dlaczego poprzednim razem nie skorzystano z usług firmy, można zmodyfikować ofertę i po raz kolejny przedstawić ją klientowi.

Prowadzenie historii kontaktów z klientem pozwala ponadto przewidywać tendencje i zmiany w jego potrzebach oraz śledzić poziom jego satysfakcji²⁶. Wykazywanie zainteresowania konsumentem nawet po dokonaniu przez niego zakupu sprawia wrażenie jego wyjątkowości dla firmy, zwłaszcza że przedsiębiorstwo nie może wszystkiego przewidzieć i mogą się zdarzyć nieprawidłowości, w wyniku których klient zgłosi reklamację.

Reklamacja na ogół nie kojarzy się dobrze. Pracownik działający w myśl zasad zarządzania relacjami z klientem powinien postrzegać reklamację jako kolejną oka-

²⁴ B. Deszczyński, wyd. cyt., s. 88.

²⁵ Tamże, s. 84.

²⁶ Tamże, s. 85.

zję do poprawienia wizerunku firmy i zbudowania więzi z klientem. Relacyjne podejście głosi zasadę: „stwórz taką atmosferę, aby klient postrzegał reklamację jako prezent”²⁷. Na tym etapie źle załatwione reklamacje, brak empatii wśród pracowników najczęściej skutkują utratą klientów.

Zbudowane relacje z klientem powodują, że staje się on bardziej odporny na działania konkurencji, np. manipulowanie ceną. W tym wypadku klient, który sam siebie postrzega jako partnera danej firmy, będzie w stanie zapłacić wyższą cenę, wiedząc, że jego partner-firma obsłuży go zgodnie z jego wymaganiami. Postrzeganie firmy nie tylko w kategoriach swojego dostawcy, ale przede wszystkim jako partnera/przyjaciela nie pozwoli klientowi odejść. Poza tym indywidualne podejście do potrzeb klienta stawia firmę wyżej niż jej konkurencję, która zazwyczaj formułuje ofertę skierowaną do tzw. typowego konsumenta.

Oprócz samego zaangażowania pracowników ważne jest także stworzenie w pracy sprzyjającej atmosfery²⁸. Na sumiennosc wykonywania obowiązków niewątpliwie wpływa aspekt identyfikacji personelu z firmą. Personel, który czuje wyraźną więź z firmą, utożsamia się z nią i jej produktami, z pewnością będzie wykazywał większe zaangażowanie, będzie zwracał uwagę na to samo u innych pracowników, będzie przekraczał obowiązujące standardy, by jeszcze bardziej zadowolić klienta. Uważa się, że stworzenie i utrzymanie właściwej kultury organizacyjnej znacznie wspomaga działania w zakresie obsługi klienta.

Do czynników wpływających na kulturę organizacyjną, a przez to – na obsługę klienta, zalicza się²⁹: uwagę i zainteresowanie kadry kierowniczej, przykład płynący od kadry kierowniczej i bezpośrednich przełożonych, system nagród oraz status pracownika w strukturze organizacyjnej. Błędem najczęściej popełnianym przez kierowników jest odgórne założenie, że ich polecenia i ich tok myślenia są zrozumiałe dla wszystkich pracowników. Zwykła rozmowa kierownictwa z personelem ma niezwykle istotny wpływ na tworzenie kultury organizacyjnej. Z jednej strony powoduje poczucie ważności pracownika, pozwala okazać zainteresowanie nim, a z drugiej strony dyskusja nad zadaniami i obowiązkami pracownika daje jasno zdefiniowane cele, dzięki czemu pracownik wie, co należy do jego obowiązków i w jaki sposób powinien się z nich wywiązać. Ponadto personel często bierze przykład ze swoich przełożonych, dlatego warto, aby ci swoją postawą i zachowaniem wskazywali, jakie wartości są w firmie najważniejsze.

Kolejnym czynnikiem tworzącym atmosferę sprzyjającą zasadom CRM jest system nagród³⁰. Mówiąc o systemie nagród, często ma się na myśli pieniądze. Warto jednak zwrócić uwagę, że pracownik, który już się zaangażował w pracę, pieniędzy

²⁷ J. Barlow, C. Moller, *Klient ma zawsze rację. Reklamacja to prezent*, Oficyna Wydawnicza Wolter Kluwer Buisness, Warszawa 2011, s. 31.

²⁸ B. Deszczyński, wyd. cyt., s. 86.

²⁹ N. Lake, K. Hickley, *Zdobądź zadowolonych i lojalnych klientów. Podręcznik obsługi klienta*, Helion, Gliwice 2002, s. 104.

³⁰ N. Lake, K. Hickley, wyd. cyt., s. 110.

nie będzie postrzegał w kategoriach nagrody. Wówczas ogromną rolę odgrywają wszelkie pozafinansowe, niematerialne formy wynagradzania, np. szkolenia, przydział miejsca na parking, inne przywileje³¹. Równie ważny jest sam sposób wręczenia nagrody.

Dobrym pomysłem jest sprawdzenie, jaki status w hierarchii zajmują pracownicy odpowiedzialni za obsługę klienta. Im bowiem jest on niższy, tym bardziej prawdopodobne jest, że tacy pracownicy nie będą się chcieli w pełni zaangażować w obsługę klientów i nie będą ich odpowiednio traktowali³².

Relacyjnemu podejściu sprzyja ponadto stopniowe zwiększanie uprawnień pracowniczych. Stworzenie warunków większej swobody działania personelowi zajmującemu się obsługą klienta na ogół przynosi pozytywne skutki w postaci poprawy obsługi i rosnącego zadowolenia klienta. Samo delegowanie uprawnień może być postrzegane jak obdarzenie pracownika zaufaniem i pewnego rodzaju pochwałą, co z kolei będzie skutkowało poczuciem pewności, że to, co robi, jest właściwe. Tworzenie kultury zorientowanej na klienta jest zatem nieodzownym elementem strategii CRM³³.

5. Implementacja strategii – bariery zewnętrzne

Strategię CRM najczęściej stosuje się na rynku przedsiębiorstw, czyli na tzw. rynku B2B (*Business-to-Business*). Konieczność budowania relacji z partnerami była dostrzegana od dość dawna. Wykorzystywanie CRM na rynku przedsiębiorstw wydaje się dużo łatwiejszym zadaniem niż użycie jej na rynku konsumentów. W pierwszym przypadku firmie dużo łatwiej opiekować się kilkunastoma podmiotami/partnerami niż podejmować działania skierowane do kilkudziesięciu albo nawet kilkuset klientów indywidualnych. Dodatkowo w pierwszym przypadku zazwyczaj dochodzi do transakcji o dużej wartości, co pozwala mieć nadzieję, że partner poświęci firmie na tyle dużo czasu, aby ta z kolei mogła zebrać interesujące ją informacje. Odwrotnie jest w drugiej sytuacji, kiedy zakupy są sporadyczne i mają względnie małą wartość.

W literaturze przedmiotu zazwyczaj wyróżnia się cztery czynniki wpływające na proces wdrażania CRM do firmy. Zalicza się do nich³⁴: liczbę klientów na rynku, jednostkową wartość transakcji, ładunek emocjonalny produktu lub usługi, bezpośredni dostęp do klientów.

Liczba klientów na rynku jest niewątpliwie ważna, należy ją więc wziąć pod uwagę, podejmując decyzję o wdrożeniu CRM. W związku z tym, że trudniej dopasować działania do dużej liczby klientów, można byłoby się spodziewać, że firmy obsługujące sporą liczbę klientów nie korzystają z CRM. Takie stwierdzenie jest

³¹ Tamże, s. 110.

³² Tamże, s. 110.

³³ K. Bilińska-Reformat, J. Matysiewicz, wyd. cyt., s. 107.

³⁴ B. Deszczyński, wyd. cyt., s. 68.

jednak błędne i w ogóle nie odzwierciedla realiów rynkowych. Firmy mające duże grono klientów również wprowadzają zasady zarządzania relacjami, koncentrując się na wybranych, bardzo dobrze zdefiniowanych grupach. Segmenty, w myśl CRM, są mniej liczne, ale są za to bardzo dobrze znane pod kątem swojego potencjału i gotowości do zakupu³⁵. Na wprowadzenie relacyjnej koncepcji ma wpływ rozwój technologii, który dostarczył firmom system informatyczny klasy CRM. Dzięki udostępnieniu informacji personelowi możliwe stało się obsługiwanie większej liczby konsumentów i dostarczanie im oferty według ich indywidualnych preferencji i potrzeb. Zbyt duża liczba klientów może być pewnego rodzaju utrudnieniem dla wprowadzenia CRM. Doskonale przygotowanie organizacji i wykorzystanie zalet systemu informatycznego może jednak zniwelować przeszkody związane z liczebnością obsługiwanych konsumentów.

Kolejnym czynnikiem warunkującym wdrożenie strategii CRM jest jednostkowa wartość transakcji. Uznaje się, że im większa jest wartość transakcji, tym więcej wysiłku i starań powinno włożyć przedsiębiorstwo w obsługę klienta i budowanie z nim relacji³⁶. W związku z tym CRM dla małych i średnich firm wydaje się rozwiązaniem nieopłacalnym. W praktyce wygląda to inaczej. W warunkach, w których klienci dokonują niewielkich zakupów, nacisk kładzie się nie na jednostkową wartość transakcji, ale na jej skumulowaną wartość. Pożądane są tutaj działania mające na celu wzbudzenie w klientach zainteresowania dalszą współpracą, np. przez różnego rodzaju programy lojalnościowe, karty stałego klienta³⁷. Programy lojalnościowe definiuje się jako: „rozpoznanie, utrzymanie i powiększanie tego, co dostarczają firmie najlepsi klienci, poprzez tworzenie długoterminowych, interakcyjnych, dodających wartości powiązań i związków z klientami”³⁸. A. Dejnaka wskazuje, że podstawową funkcją programów jest: „nagradzanie stałych klientów za pomocą atrakcyjnej i skierowanej tylko do nich oferty”³⁹. Dzięki tego typu narzędziom klient zostaje zidentyfikowany, a jego zachowania i poziom zakupów stają się łatwe do przewidzenia. Uzyskane informacje pozwalają z kolei, przez konkretne działania marketingowe, dotrzeć do indywidualnego klienta i przedstawić mu ofertę np. z najczęściej kupowanymi przez niego produktami. Według badań przeprowadzonych przez McKinsey w USA i Wielkiej Brytanii ok. 75% obrotów supermarketu Tesco generowane jest przez klientów mających kartę lojalnościową⁴⁰. Można zatem wnioskować, że niewielka wartość transakcji wcale nie musi być przeszkodą nie do pokonania przy wdrażaniu strategii CRM. Podobnie jak w przypadku liczebności klientów, tak i tutaj konieczne jest zastosowanie dodatkowych narzędzi wpierających samą strategię.

³⁵ B. Deszczyński, wyd. cyt., s. 68.

³⁶ Tamże, s. 68.

³⁷ S. Smyczek, *Lojalność konsumentów na rynku. Wybrane zagadnienia*, AE, Katowice 2001, s. 57.

³⁸ Ph. Kotler, wyd. cyt., s. 47.

³⁹ A. Dejnaka, wyd. cyt., s. 24.

⁴⁰ B. Deszczyński, wyd. cyt., s. 73.

Kolejnym czynnikiem, który wpływa na wdrożenie koncepcji zarządzania relacjami z klientem, jest ładunek emocjonalny produktu bądź usługi. W relacyjnym podejściu bardzo ważna jest zdolność produktu/usługi do wzbudzania uczuć i emocji. Uważa się bowiem, że dzięki CRM możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej, którą postrzega się jako „funkcję uczuć, wiedzy i czynności”⁴¹. W definicji tej podkreśla się, jak bardzo ważne są uczucia, jakie żywią wobec związku przedsiębiorstwo i klient. Oczywiście jest, że im są one silniejsze, tym trwalszy jest związek. W zakresie odczuwania emocji mieszczą się także uczucia odczuwane względem produktu i usługi. Z reguły więcej emocji wzbudza zakup o dużej jednostkowej wartości transakcji niż drobne zakupy. Ładunek emocjonalny do produktu pozostaje w pozytywnej korelacji z możliwością wdrożenia koncepcji CRM⁴² z co najmniej trzech powodów. Jako pierwszy powód można podać fakt, że w tym wypadku klient będzie bardziej otwarty na propozycje firmy oraz na kontakt z nią. Po drugie, wiąże się to z większą skłonnością do akceptacji wyższej marży sprzedawcy i – po trzecie – z większą tolerancją wobec błędów popełnianych przez firmę⁴³.

Niektóre produkty bądź usługi oprócz tego, że zaspokajają potrzeby, dają wiele dodatkowych korzyści (np. kupując drogi samochód, jego nabywca jest w stanie pokazać innym, że należy do klasy najlepiej sytuowanych, a zakupując usługi, których świadczeniodawcy wspierają np. różnego rodzaju akcje charytatywne, można powiedzieć, że jest się zaangażowanym społecznie). Istotne zatem jest to, aby umieć oferować coś więcej niż tylko sam produkt, a także potrafić zbudować wśród produktu/usługi odpowiednią atmosferę, która będzie podnosiła rangę produktu i firmy, dając nabywcy dodatkowe korzyści.

Najwięcej ładunku emocjonalnego mają produkty o bardzo silnej marce⁴⁴. Dużą rolę odgrywa tutaj sposób, w jaki dany produkt jest postrzegany przez społeczeństwo. Teoretycznie lepszy produkt może nie zostać wybrany przez konsumenta ze względu na to, że inny, o podobnych właściwościach, miał lepszą opinię wśród społeczeństwa lub lepiej mu się kojarzył. Konsumenty w większości wolą produkty cieszące się dobrą opinią, sprawdzone od tych teoretycznie lepszych, które będą musieli w konsekwencji sami wypróbować i sami odnaleźć cechy i wartości je wyróżniające spośród innych. Zjawisko to jest potęgowane przez coraz większy dostęp do Internetu, w którym jego użytkownicy mogą dowolnie wyrażać swoją opinię na temat produktów, firmy czy jej personelu. Klienci często przed zakupem drogich produktów szukają o nich opinii w Internecie: na różnego rodzaju forach lub na stronie firmy, na której można też znaleźć komentarze klientów. Specjaliści w dziedzinie

⁴¹ A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, wyd. cyt., s. 15, por. K. Storbacka, R.J. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 36.

⁴² B. Deszczyński, wyd. cyt., s. 74.

⁴³ Tamże, s. 74.

⁴⁴ Tamże, s. 74.

marketingu uważają nawet, że szeptana reklama jest bardziej skuteczna niż niejedna droga kampania reklamowa. Dąży się zatem do tego, aby klient stał się lojalnym względem firmy i aby w przyszłości został orędownikiem firmy, czyli by reklamował firmę i jej produkty.

Jedną ze złotych reguł zarządzania relacjami jest przekraczanie oczekiwań klienta. CRM zakłada, że nie wystarczy już tylko zaspokoić podstawowe potrzeby, ale należy sięgać dalej. Doskonałym przykładem wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom jest tworzenie nieoczekiwanej wartości. Firma, która potrafi rozbudzić w kliencie nowe potrzeby, uświadomić mu ich istnienie i jednocześnie nauczyć się je zaspokajać, działa zgodnie z regułami CRM.

Mówiąc o wartościach oferowanego produktu, należy wspomnieć o tym, że w reklamie przedsiębiorstwo składa pewnego rodzaju obietnicę⁴⁵. Nabywca po zakupie weryfikuje złożoną obietnicę z rzeczywistymi właściwościami produktu. Jeśli następuje zgodność, klient jest zadowolony i skłonny do podzielenia się opinią na ten temat z innymi. Co ważne, model obietnicy mogą zastosować również przedsiębiorstwa, które w swoim asortymencie posiadają dobra raczej o niewielkiej wartości. Kryterium ładunku emocjonalnego nie będzie się zatem odnosiło tylko do produktów luksusowych, ale będzie też stwarzało szansę wykorzystania CRM w małych i średnich przedsiębiorstwach. Jedyną trudnością jest umiejętne wykorzystanie kontaktów z klientem i zbudowanie takiego przekazu, który wzbudzi emocje i pozytywne skojarzenia z firmą i produktem.

Bezpośrednim czynnikiem wpływającym na zastosowanie CRM jest bez wątpienia rodzaj dostępu do klientów⁴⁶. W najlepszej sytuacji są te przedsiębiorstwa, które mają bezpośredni kontakt ze swoimi klientami. Trudniej mają zaś te podmioty, u których klient jest raczej anonimowy albo ze względu na specyfikę prowadzonej działalności kontakt ten jest znacznie utrudniony. Brak dostępu do danych o kliencie stwarza istotną barierę dla omawianej strategii. Dodatkowe utrudnienia wynikają także z polityki państwa, a dokładniej – z ustawy o ochronie danych osobowych⁴⁷. Również w tym przypadku przedsiębiorstwa próbują znaleźć rozwiązanie, stosując wcześniej wspomniane programy lojalnościowe, karty stałego klienta lub różnego rodzaju akcje promocyjne, konkursy, loterie. W przypadku konkursów zazwyczaj klienci muszą wysłać kody kreskowe zakupionych produktów wraz ze swoimi danymi, aby móc wygrać nagrodę. Loterie i konkursy skierowane są jednak najczęściej do konsumentów mniej zamożnych. Kontakt z klientami zamożnymi i dostęp do ich danych bywa utrudniony.

⁴⁵ B. Deszczyński, wyd. cyt., s. 74.

⁴⁶ Tamże, s. 77.

⁴⁷ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, wyd. cyt., s. 18.

6. Zakończenie

Koncepcja zarządzania relacjami z klientem jest koncepcją, z której mogą (a nawet powinny) korzystać wszystkie podmioty działające na rynku. Przedsiębiorstwa zarówno duże, jak i małe mogą napotkać szereg trudności związanych z wdrożeniem strategii CRM do swojej działalności, np. wielość klientów powoduje, że przedsiębiorstwo nie ma z nimi bezpośredniego kontaktu, co sprawia, że trudniej uzyskać o nich informacje oraz zbudować i utrzymać z nimi odpowiednie relacje. Trudności te jednak nie dyskwalifikują przedsiębiorstwa. Najczęściej możliwe jest przezwyciężenie tego typu trudności przez zastosowanie odpowiednich narzędzi. Najważniejszym kryterium wdrożeniowym jest bezpośredni dostęp do danych o kliencie. Czynnikiem ten wydaje się najistotniejszym elementem decydującym o powodzeniu strategii. Niemożliwe jest jego ominięcie, gdyż odgrywa on kluczową rolę w relacyjnym podejściu do klienta.

Literatura

- Barlow J., Moller C., *Klient ma zawsze rację. Reklamacja to prezent*, Oficyna Wydawnicza Wolter Kluwer Buisness, Warszawa 2011.
- Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Placet, Warszawa 2009.
- Bilińska-Reformat K., Matysiewicz J., *Wewnętrzne uwarunkowania budowy relacji*, [w:] K. Bilińska-Reformat K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Placet, Warszawa 2009.
- Dejnaka A., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
- Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J. (red.), *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- Deszczyński B., *CRM. Strategia. System. Zarządzanie zmianą*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2011.
- Drucker P., *The Practice of Management*, Harper, New York 1959, s. 1, za: W. Wereda, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2004.
- Fonfara K., *Analiza porównawcza działalności marketingowej przedsiębiorstw na Węgrzech, w Polsce i Bułgarii. Marketing w Polsce. Raport końcowy*, WSB przy AE w Poznaniu, Poznań 1993, za: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Hołub-Iwan J., *Zarządzanie kluczowymi klientami*, [w:] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, wyd. 7, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Lake N., Hickley K., *Zdobądź zadowolonych i lojalnych klientów. Podręcznik obsługi klienta*, Wyd. Helion, Gliwice 2002.
- Lipińska R., *E-CRM oczami klienta*, „Manager” 2003, nr 1, za: J. Hołub-Iwan, *Informatyczne wsparcie zarządzania relacjami z klientem*, [w:] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.

- Mazur A., Mazur D., Jaworska K., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientem*, Madar, Zabrze 2001.
- Smyczek S., *Lojalność konsumentów na rynku. Wybrane zagadnienia*, AE, Katowice 2001.
- Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007.
- Storbacka K., Lehtinen R. J., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.
- Wereda W., *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009.

THE TERMS OF CRM IMPLEMENTATION IN ENTERPRISES

Summary: The implementation of CRM strategy itself needs vast amount of effort from the whole company including both, workers and management. Especially the strategy needs the change of the way of thinking (in terms of the product) and taking into consideration clients position in every process in a company. Moreover, this concept requires full commitment of staff and management regardless the management level. The most important then are becoming trainings and the creation of the proper motivational system. Among outside factors one can number such as information access, kind of a client contact, the emotional notion towards a product or service, number of clients and value of transaction per unit. The biggest problem is caused by a kind of the client contact and information access which is attached to it. The influence of the rest of factors can be reduced for example by the usage of CRM system, promise model or such tools as contests, lotteries or loyalty contracts.

Keywords: implementation, CRM, client, relations, strategy.