

# Wojciech Krupa

---

## Zarządzanie relacjami z klientem

---

Idō - Ruch dla Kultury : rocznik naukowy : [filozofia, nauka, tradycje wschodu, kultura, zdrowie, edukacja] 3, 215-221

---

2002

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mgr Wojciech Krupa jest doktorantem na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Jego praca uzyskała wysoką ocenę prof. S. Marczuka (IS UR), który napisał: „Praca ma charakter przyczynkarski, lecz bardzo istotny z punktu widzenia nowych trendów w zarządzaniu. Może stanowić fragment konspektu przyszłej rozprawy monograficznej na temat globalizacji”.

WOJCIECH KRUPA

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa

## Zarządzanie relacjami z klientem

Słowa kluczowe: CRM, Zarządzanie relacjami z klientem, akcelerator ekspansji, zarządzanie wiedzą

### Wstęp

W dobie globalizacji zasadniczym celem systemów Zarządzania relacjami z klientem (CRM) jest całkowite poznanie jego motywów wyborów rynkowych, które powinno prowadzić do poprawy lojalności i wzrostu dochodów z realizowanego biznesu. Pomyślnie wdrożenie CRM umożliwi wykorzystanie inteligentnych narzędzi i zbudowanie profesjonalnej metodyki oraz uruchomienie nowego systemu obiegu informacji.

### Kamienie milowe zarządzania relacjami z klientem

Aktualnie w głównym nurcie zmian zachodzących w podmiotach realizacyjnych, poddanych presji konkurencji rynkowej, są kontakty z partnerami biznesowymi i klientami, odbiorcami produktów i usług. W ciągu ostatnich kilku lat narodziło się wiele idei i koncepcji dedykowanych temu zagadnieniu. Największą uwagę skupiono w nich na kliencie jako kluczowym czynnikiem sukcesu programu realizacyjnego. Zbudowano nową wizję zarządzania relacjami z klientem, która zakłada zindywidualizowanie kontaktów oraz precyzyjne zidentyfikowanie rzeczywistych korzyści, jakie możliwe są do osiągnięcia<sup>1</sup>. Customer Relationship Management to dostosowanie procedur podmiotów gospodarczych do indywidualnych wymagań klientów. CRM wyjaśnia i umożliwia nawiązanie więzi z poszczególnymi nabywcami oraz pozwala na tworzenie nawet indywidualnych profili klientów<sup>2</sup>. W celu realizacji tych zadań niezbędne jest sprawne gromadzenie i wykorzystanie ogromnej ilości informacji, lecz dzięki nim CRM zapewnia czytelny obraz potrzeb klientów. Pełne zrozumienie tego, czego klienci oczekują w danej sytuacji, umożliwia zredukowanie kosztów utrzymania ich „satisfakcji”. Duże udowodnione korzyści stosowania CRM są konsekwencją zautomatyzowania realizacji coraz bardziej złożonych procesów biznesowych i zminimalizowania czasu przygotowania informacji decyzyjnych (służą do tego systemy OLAP, ROLAP). Rozwiązania CRM stanowią pełną odpowiedź na rosnące oczekiwania klientów, wynikające z wzrostu potrzeb i ogólnej kultury, wymagają wewnętrznych zmian podmiotów (głównie ich struktur organizacyjnych) i w konsekwencji zacierania granic między jego poszczególnymi działami. Konieczna jest również adaptacja modeli biznesowych, nastawienie na kompleksowe procesy świadczenia usług konkretnego podmiotu wg ról pełnionych we współpracy z klientem np. w konwencji *win-win*. CRM posiada funkcje automatycznego monitorowania ważnych zdarzeń w całym cyklu świadczenia usług, po to, aby rekomendować odpowiednie scenariusze postępowania, zgodnie z ustalonymi zasadami współdziałania z poszczególnymi klientami. Rysunek numer 1 przedstawia przepływ sygnałów w metodzie zarządzania CRM.

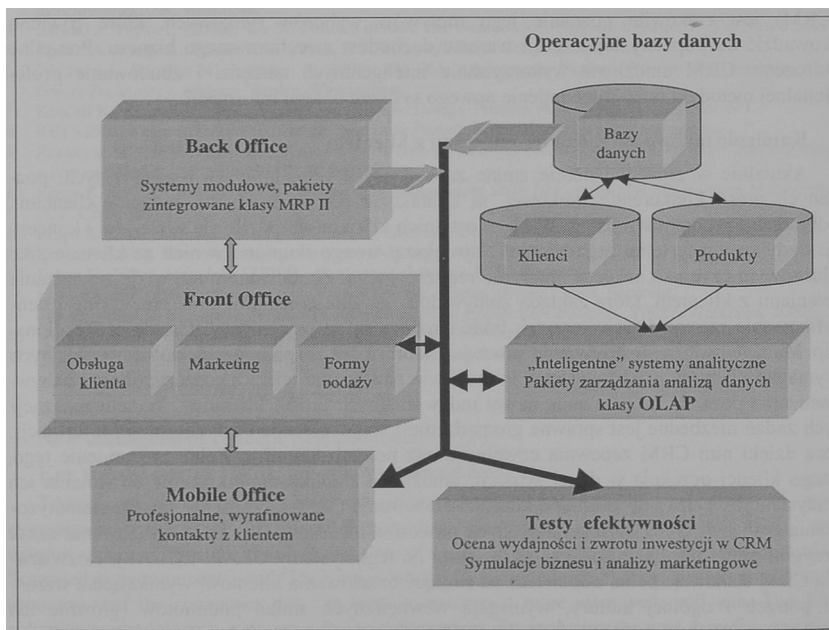
<sup>1</sup> Idea CRM nawiązuje do metody Industry Approach Machlupa w aspekcie koncepcji społeczeństwa postindustrialnego Bell'a (F.Machlup, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press).

<sup>2</sup> Koncepcja profili oparta jest na modelu informacyjnym Porat'a (M.U.Porat, *The Information Economy*, Stanford University).

Zarządzanie Relacjami z Klientem to w syntetycznej charakterystyce *sześć „kamieni milowych”*: 1/ oczekiwania klienta , 2/ historia kontaktów z klientem i zakresu oraz form świadczonej mu usługi, 3/ dzień dzisiejszy i przyszłość oferty dla każdego indywidualnego klienta, 4/ nowa filozofia zarządzania firmą (przejście z zarządzania procesami wewnętrznymi na zarządzania kontaktami z klientem), 5/ mentalny, ekonomiczny, organizacyjny i techniczny aspekt systemu zarządzania relacjami z klientem, 6/ zmiany w funkcjonowaniu organizacji gospodarczej po wdrożeniu CRM.

Główne, możliwe oczekiwania organizacji gospodarczej po wdrożeniu CRM to:

- umocnienie „lojalności” klienta,
- tworzenie nowych kanałów dystrybucyjnych,
- zwiększenie efektywności agend,
- redukcja niekorzystnych efektów wynikających z zmian kadrowych,
- zapewnienie lepszej komunikacji wewnątrz całej organizacji.



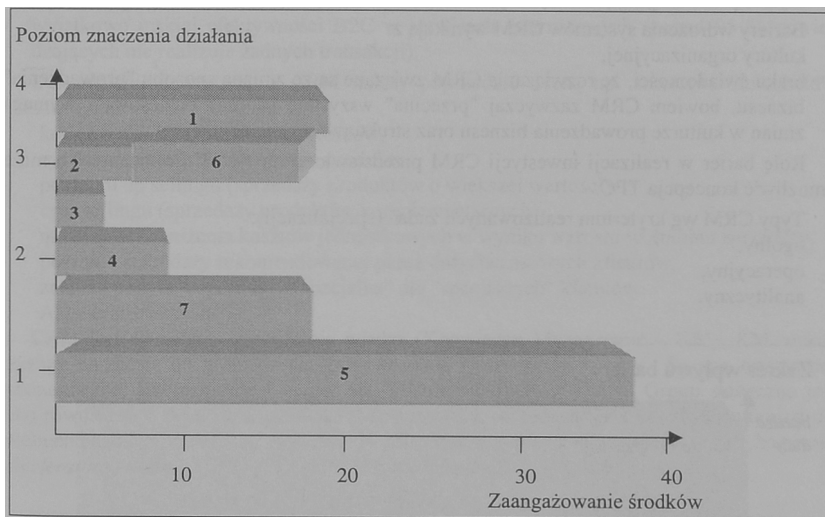
Rys. 1. Schemat przepływu informacji zarządzania relacjami z klientem Źródło: Opracowanie własne

Zasadnicze funkcje i zadania dobrze skonfigurowanego i zaimplementowanego systemu CRM to:

- A. automatyczna rejestracja i śledzenie wszystkich kontaktów z klientem,
- B. centralna i zewnętrzna baza danych,
- C. definiowanie zadań i celów dla działów,
- D. organizacja i ocena pracy poszczególnych realizatorów procesów biznesowych,
- E. automatyczne sporządzanie raportów dotyczących realizacji zadań,
- F. łatwe wykonywanie inteligentnych prognoz,
- G. organizowanie i nadzór nad kampaniami i programami,
- H. terminowe nawiązywanie nowych kontaktów.

## Etapy wdrożenia CRM

Strategia wdrożenia CRM składa się z kilku kroków. Są to: analiza struktury organizacyjnej, zakup sprzętu i specjalistycznego oprogramowania, implementacja dotychczasowego oprogramowania, wykonanie interfejsów, import danych z dotychczasowych aplikacji, szkolenia wszystkich pracowników, zaprojektowanie i realizacja zmian organizacyjnych w całej instytucji, rozpoczęcie działania zgodnie z zasadami CRM, ocena efektów nowego zarządzania, wnioski<sup>3</sup>.



Legenda: 1. Wybór strategii zmian poziomu współpracy. 2. Zdefiniowanie szczegółowego celu wdrożenia. 3. Określenie zadań dla modułów wykonawczych. 4. Wybór rozwiązania. 5. Wdrożenie. 6. Ocena. 7. Wnioski.

Rys. 2. Etapy wdrożenia CRM Źródło: Opracowanie własne.

Etapy wdrożenia CRM:

- Wybór strategii zmian poziomu współpracy (strategia biznesowa, która uwzględni klienta).
- Zdefiniowanie szczegółowego celu wdrożenia.
- Określenie zadań dla modułów wykonawczych.
- Wybór rozwiązania.
- Wdrożenie.
- Ocena.
- Wnioski.

<sup>3</sup> IDG Forum przedstawia sześć etapów wdrożenia. Są to:  
Określenie celów związanych ze stopą zwrotu z inwestycji.  
Zdefiniowanie klientów.  
Określenie luk w infrastrukturze.  
Określenie i wspieranie polityki relacji z klientem.  
Określenie definicji biznesowych systemu CRM.  
Wprowadzenie wersji pilotażowej, testy, wnioski [Customers Relationship Management, IDG FORUM, październik, 2002, s. 3-5].

Poziom znaczenia działania i potrzeby środków dla każdego z etapów wdrożeniowych przedstawia rysunek 2.

Skuteczność wdrożenia projektu CRM zazwyczaj poprawia stosowanie czterech zasad. Są to:

- a. Zaangażowanie w projekt CEO.
- b. Pilotaż odcinkowy.
- c. Ciągłe pamiętanie o docelowym użytkowniku systemu i kliencie.
- d. Płynne przestrzeganie koordynacji w działach firmy w całym czasie wdrażania CRM.

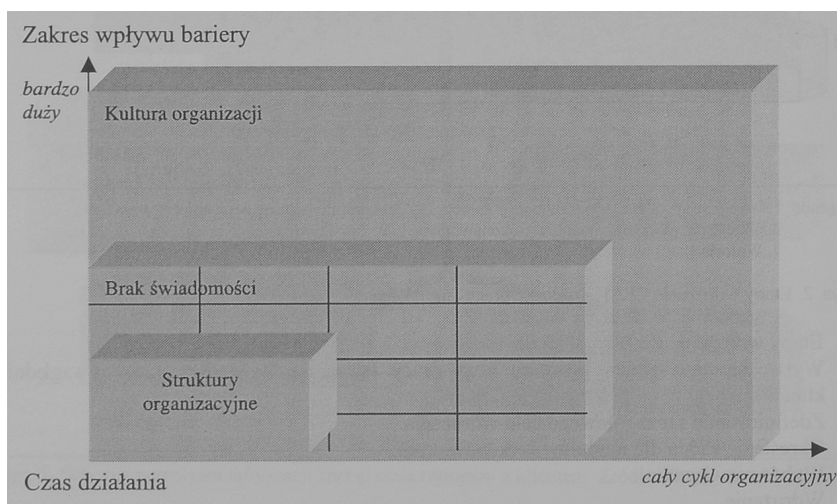
Bariery wdrożenia systemów CRM wynikają z:

- kultury organizacyjnej,
- braku świadomości, że rozwiązania CRM związane są ze zmianą sposobu "prowadzenia" biznesu, bowiem CRM zazwyczaj "przecina" wszystkie procesy biznesowe i wymaga zmian w kulturze prowadzenia biznesu oraz strukturze organizacyjnej.

Rolę barier w realizacji inwestycji CRM przedstawiono na rys. 3. Pokonanie ich może umożliwić koncepcja TPC.

Typy CRM wg kryterium realizowanych zadań (specjalizacji):

- ogólny,
- operacyjny,
- analityczny.



Rys. 3. Bariery realizacji inwestycji CRM

Źródło: Opracowanie własne

Wykształciły się również specjalizowane rozwiązania CRM i ich podział wg sektora;

- a) klientów masowych,
- b) handlowego,
- c) inansowego.

## Virtual Relationship Management i ocena inwestycji w CRM

Próba personalizacji i przekształcenia internautów w stałych klientów lub użytkowników jest zadaniem eCRM. Współpracuje on z internetowymi serwisami wykorzystując jako źródło informacji pliki log, tworzone przez WWW (Web trends). Rozwiązania te nazywane są czasem VRM (Virtual Relationship Management) – zarządzanie relacjami z odwiedzającymi. Wyodrębnienie z nurtu CRM tej sfery działalności wynika z dwóch powodów:

- innego charakteru klienta (anonimowy, odwiedzający strony z różnych powodów, reprezentujący określoną, zazwyczaj wysoką kulturę informacyjną),
- wyjątkowo niskiej efektywności B2C w serwisach internetowych (ponad 95 % odwiedzających nie realizuje żadnych transakcji).

Uzasadnienie inwestycji w CRM należy poprzedzić oceną np. autorstwa Reichheld'a i Sasser'a, która składa się z analizy:

- kosztów akwizycji nowych odbiorców,
  - zysku od sprzedaży pierwszego produktu,
  - poziomu up sellingu (sprzedaży produktów o większej wartości),
  - cross sellingu (sprzedaży produktów komplementarnych),
  - możliwości obniżenia kosztów jednostkowych w wyniku wzrostu woluminu sprzedaży,
  - poziomu sprzedaży rekomendowanej przez dotychczasowych klientów,
  - zakresu popytu na produkty "specjalne" dla "specjalnych" klientów.
- Akcelerator ekspansji

CRM jest elementem zarządzania wiedzą (Knowledge Management – KM). KM wykorzystuje narzędzia do gromadzenia, przetwarzania i prezentacji wiedzy<sup>4</sup>. Są one reaktywne, autonomiczne, automatyczne i uczące się. Zdaniem ekspertów Delphi Group skuteczna jest tutaj również metodyka Business Dimension Lifecycle. Metodyka STBWO służy natomiast do inteligentnego gromadzenia wiedzy i jest elementem umożliwiającym uruchomienie *akceleratora ekspansji* (AE) [13 s. 130]. AE można przedstawić w postaci wzoru (1).

$$AE = pi (SI) + pw (SW) \quad (1)$$

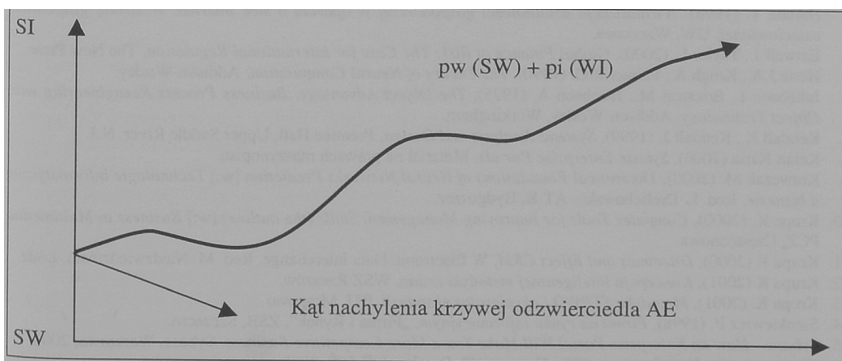
gdzie:

pi – współczynnik użyteczności informacji,

SI – suma informacji,

pw – współczynnik użyteczności zgromadzonej wiedzy,

SW – suma wiedzy



Rys. 4. Krzywa akceleratora ekspansji Źródło: Opracowanie własne na podstawie [13 s. 130 i dalsze]

<sup>4</sup> Więcej na temat zarządzania wiedzą w [12, 13]

Akcelerator ekspansji jest zasadniczym czynnikiem powodzenia na konkurencyjnym rynku. Rysunek 4 przedstawia krzywą akceleratora.

Zarządzanie CRM wspomagają wyrafinowane systemy informatyczne, jednocześnie wymaga ono menedżerów „nowego” rodzaju. Bowiem nowe procesy zachodzące w podmiotach wymuszają na kierownikach wszystkich szczebli zmianę metod kierowania personelem<sup>5</sup>. V. Bell prognozuje, że wkrótce dotychczasowych menedżerów zastąpią nowocześni liderzy gotowi i zdolni „pociągnąć” za sobą personel. Obecnie traci już na znaczeniu zasada *command and control* (nakaz i kontrola), rośnie natomiast, zdaniem D. B. Morina i A. Korna, rola sieciowego modelu podejmowania decyzji, który bazuje na symetrycznych, partnerskich relacjach pomiędzy podwładnymi i przełożonymi. Andersen Consulting Institute for Strategy Change wymienia 14 paradygmatów nowoczesnego menedżera, którego coraz częściej nazywamy e’liderem. Najważniejsze z nich to: stworzenie atrakcyjnej wizji funkcjonowania organizacji, w wyniku której możliwe jest „pociągnięcie” podwładnych i partnerów za sobą np. w radiu ZET, Gazecie Wyborczej, e’liderzy wszelkie działania muszą rozpatrywać poprzez pryzmat satysfakcji klientów, a także stale przygotowywać podwładnych do przyjęcia tej perspektywy, cała praca nowych liderów musi być silnie podbudowana etycznie, a szczerłość i uczciwość powinny cechować wszystkie interakcje zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji, działanie e’liderów musi charakteryzować otwartość na zmiany i stałe partnerskie relacje z wszystkimi współpracownikami i partnerami biznesowymi.

### Zakończenie

Główne procesy zachodzące w CRM dotyczą w szczególności specyfiki działań sprzedaży i współpracy z kontrahentami, procesu zbierania danych, analizy danych i podejmowania decyzji ze szczególnym uwzględnieniem zasady, że złożoność obsługi zastosowanych rozwiązań informatycznych w ramach CRM jest maksymalnie zredukowana. Rozwijanie koncepcji inteligentnych i wysoce profesjonalnych kontaktów z klientem jest szczególnie konieczne w dobie globalizacji.

### BIBLIOGRAFIA

1. Booch G. (1991), *Object Oriented Design with Applications*. Benjamin/Cummings, Redwood City, CA.
2. Chmielarz W. (2000), *Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie*, UW, Warszawa.
3. Dziuba T. (1998), *Wirtualizacja działalności gospodarczej w oparciu o sieć internet. W stronę gospodarki usieciowionej*, UW, Warszawa.
4. Eatwell J., Taylor L. (2000), *Global Finance at Risk: The Case for International Regulation*. The New Press.
5. Hertz J.A., Krogh A., Palmer R.G. (1990), *The Theory of Neural Computation*, Addison-Wasley.
6. Jakobson I., Ericsson M., Jacobson A. (1995), *The Object Advantage. Business Process Reengineering with Object Technology*, Addison-Wesley, Workingham.
7. Kendall K., Kendall J. (1999), *Systems Analysis and Design*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
8. Ketan Karia (2000), *Sybase Enterprise Portals*, Material na prawach maszynopisu.
9. Krawczak M. (2000), *Theoretical Foundations of Neural Networks Prediction [w:] Technologie informatyczne a biznes*, Red. L. Drelichowski, AT-R, Bydgoszcz.
10. Krupa K. (2000), *Computer Tools for Improving Management Skills (the outline) [w:] Business in Multimedia*, PCZ, Częstochowa.
11. Krupa K. (2000), *Dilemmas and Effect CRM*, W Electronic Data Interchange, Red. M. Niedzwiedziński, Łódź.
12. Krupa K. (2001), *Koncepcja inteligentnej metodyki zmian*, WSZ Rzeszów.
13. Krupa K. (2001), *Metodyka STBWO i akcelerator ekspansji*, PTI, Mragowo.
14. Sienkiewicz P. (1998), *Firma na rynku informacyjnym, „Firma i Rynek”*, ZSB, Szczecin.
15. *Sybase – How an Enterprise Portal Will Make You a More Competitive Business*, Sybase, Warszawa, 2000.
16. *Waiting for the New Economy*, „The Economist”, October 14<sup>th</sup>-20<sup>th</sup>, 2000
17. Vasquez I. (2000), *Global Fortune: The Stumble and Rise of World Capitalism*, Cato Institute.

<sup>5</sup> Bell twierdzi, że potrzebni są liderzy trzeciego tysiąclecia.

## **Customer Relationship Management**

**Key words: CRM, Customer Relationship Management, Knowledge Management, accelerator of expansion**

The infrastructure that enables the delineation of and increase in customer value, and the correct means by which to motivate valuable customers to remain loyal – indeed to buy again. As we'll see throughout this article, CRM is about more than simply managing customers and monitoring their behaviors – CRM has the potential to change a customer's relationship with a company and increase revenues in the bargain. The most forward – thinking companies have recognized from past failures that CRM smacks of strategy, and thus technology alone can't address high – profile issues such as new – customer acquisition and Web-based marketing. To the companies, CRM is much more than a standalone project accounted for by a single organization, it's a business philosophy that affect the company – at large. The se firms have articulated their ultimate visions for CRM to communicate them to every facet of operations.

*CRM promise to help companies get to know their customers well enough to understand which ones to keep and which ones they should be willing to lose – any why – and how not to overspend in the meantime. CRM also means automating many of the business processes and accompanying analysis and saving precious time in the bargain.*