



UNIWERSYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU

BARTOSZ DESZCZYŃSKI

**Customer Relationship Management  
w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem**

**Promotor: Dr hab. Piotr Banaszyk Prof. nadzw. UEP**

POZNAŃ 2009

## Spis treści:

<b>Wstęp.....</b>	<b>5</b>
-------------------	----------

### **Rozdział I. Teoretyczne podstawy strategii CRM**

<b>1. Geneza i pojęcie CRM.....</b>	<b>13</b>
1.1. Zarys rozwoju technik sprzedaży i marketingu w XX wieku.....	13
1.2. Idea i pojęcie CRM.....	18
1.3. Marketing i teorie przedsiębiorstw a CRM.....	24
1.4. CRM a źródła konkurencyjności przedsiębiorstw.....	31
1.5. Rola CRM w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem.....	36
<b>2. CRM a procesy kreowania wartości.....</b>	<b>40</b>
2.1. Klienci a jakość.....	40
2.2. Procesy kreowania wartości.....	45
<b>3. Rola klientów w CRM.....</b>	<b>55</b>
3.1. Płaszczyzny budowania związku.....	55
3.2. Inicjowanie kontaktu z klientami.....	59
3.3. Rentowność relacji firma – klient.....	61
3.4. Problem lojalności klientów.....	64
3.5. Kategoryzacja klientów wg siły relacji.....	66

### **Rozdział II. Bariery wdrażania CRM w przedsiębiorstwie**

<b>1. Bariery egzogeniczne.....</b>	<b>75</b>
1.1. Rynek masowy.....	76
1.2. Jednostkowa wartość transakcji.....	80
1.3. Ładunek emocjonalny produktu lub usługi.....	82
1.4. Dostęp do danych klientów.....	85
1.5. Współzależności barier egzogenicznych.....	88
<b>2. Bariery endogeniczne.....</b>	<b>89</b>
2.1. Rola sprzedawcy we wdrożeniu CRM.....	93
2.2. Problem motywowania do aktywnego uczestniczenia we wdrożeniu CRM.....	96
2.3. Progowy poziom zaangażowania.....	99
2.4. Podstawowe i motywacyjne wynagrodzenie sprzedawców.....	101

## **Rozdział III. Preparacja wdrożenia CRM**

1. Charakterystyka inicjatyw CRM.....	105
2. Zarządzanie zmianą i strategia CRM przedsiębiorstwa.....	112
2.1. Role we wdrożeniu CRM.....	112
2.2. Plan wdrożenia CRM.....	118
3. Korzyści wdrożenia CRM.....	120
3.1. Korzyści tradycyjnie utożsamiane z CRM.....	127
3.2. Kwantyfikowalne cele wdrożenia.....	129
3.2.1. Cele krótkookresowe.....	130
3.2.2. Cele średniookresowe.....	134
3.2.3. Cele długookresowe.....	141
4. Kontrolowanie i modelowanie procesów.....	144

## **Rozdział IV. Wdrożenie systemu informatycznego klasy CRM**

1. Korzyści z wdrożenia systemu klasy CRM.....	155
2. Definiowanie potrzeb w odniesieniu do narzędzi informatycznych CRM.....	163
2.1. Formy definiowania potrzeb.....	164
2.2. Tworzenie szczegółowej wizji procesów i wymagań funkcjonalnych.....	166
3. Wybór partnera wdrożenia i zakresu usług wdrożeniowych.....	177
4. Umowa wdrożeniowa.....	186
4.1. Dokumentacja.....	187
4.2. Gwarantowanie sprawności działania systemu.....	190
4.3. Szczególne klauzule umowy.....	191
5. Etapy wdrożenia technicznego.....	195
6. Szkolenia i elementy kontrolne wdrożenia.....	199

## **Rozdział V. Studium wdrożenia CRM w przedsiębiorstwie**

1. Historia i profil firmy Audi AG.....	203
2. Geneza i początki działań CRM w Audi AG.....	206
3. Przyczyny upadku pierwotnej koncepcji wdrażania CRM w Audi AG.....	210
4. Wdrożenie CRM w Tesco na tle niepowodzeń Audi AG.....	216
5. Nowa koncepcja wdrażania CRM w Audi AG.....	220
6. Model wdrożeniowy CRM w firmie PAH.....	229
7. Znaczenie i ograniczenia efektywności CRM w strategii konkurencyjności Audi AG.....	234

**Zakończenie.....241**

**Bibliografia.....245**

**Spis tabel i rysunków.....250**

## Wstęp

Od dziesięcioleci, przedmiotem zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem przedsiębiorstwem, jak i praktyków życia biznesowego, są sposoby na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, prowadzącej do zwiększania sprzedaży i zysków przedsiębiorstw. Jeszcze w latach 60-tych i 70-tych XX wieku, główną uwagę skupiano raczej na produkcie materialnym, niż na związanych z nim usługach, nie mówiąc już o klientach. Dla przedsiębiorstwa ważniejsze było zatem to, co i jak produkuje, niż kto te produkty kupuje. Szczególnie dobrze było to widoczne na przykładzie wykorzystywanych technik marketingowych, opartych na zestandaryzowanym przekazie komunikacyjnym, wykorzystującym głównie media masowe i skierowanym do „typowego klienta”.

Wraz z zapoczątkowaniem procesów deregulacji gospodarki, a co za tym idzie zwiększaniem się konkurencyjności rynków rozwiniętych gospodarek kapitalistycznych, działające na nich firmy zostały zmuszone do poprawy jakości i obniżek cen. Sprawiające niegdyś problemy politykom pokolenie powojennego wyżu demograficznego („baby-boomers”), wchodząc w fazę swojej największej siły nabywczej, zaczęło wykorzystywać nowy układ sił na linii producent-klient, chętnie korzystając z pojawiających się promocji sprzedaży. Nie kontynuowało ono jednak lojalnych postaw nabywczych charakteryzujących pokolenie ich rodziców czy dziadków. Co za tym idzie, ustabilizowany sposób prowadzenia biznesu zaczął odchodzić w przeszłość, zyski zaczęły spadać, a koszt pozyskiwania klientów rosnąć. Globalizacja i upowszechnienie Internetu, dodatkowo zintensyfikowało te procesy. Logiczną konsekwencją był wniosek, że przewagę konkurencyjną na rynku mogą uzyskać tylko te przedsiębiorstwa, które zdołają przyciągnąć na stałe odpowiednio duże i atrakcyjne z punktu widzenia siły nabywczej grupy klientów. Wkrótce uświadomiono sobie również, że utrzymanie ich lojalności zależy w dużej mierze od tego, czy uwaga przedsiębiorstwa skupiona jest nie tylko na produktach i usługach, które oferuje, ale przede wszystkim na ich odbiorcach.

Na początku lat 90-tych ubiegłego wieku, dążenie do stosowania zinstytucjonalizowanych programów nakierowanych na monitoring i poprawę satysfakcji klientów oraz kreowanie ich lojalności wobec przedsiębiorstwa lub marki, doprowadziło do pojawienia się zapotrzebowania na narzędzia, które umożliwiłyby stosowanie tych programów na szeroką skalę. Wkrótce praktykom biznesowym wykorzystującym te instrumenty, nadano nazwę zarządzania relacjami z klientami. Niedługo potem akronim

powstały od pierwszych trzech liter angielskiego określenia tej strategii – Customer Relationship Management – CRM, na dobre zadomowił się również na łamach fachowej prasy i w książkach z zakresu marketingu, technologii informatycznych i nauki o zarządzaniu.

Niniejsza praca poświęcona jest tak praktycznym, jak i teoretycznym aspektom wdrażania i stosowania strategii CRM i jej instrumentarium w przedsiębiorstwach. Okres badawczy rozpoczyna umownie rok 2000, kiedy to pojawiły się pierwsze sygnały świadczące o tym, że większość dotychczasowych wdrożeń CRM (rozumianych w kategoriach instalacji oprogramowania) nie przynosi spodziewanych rezultatów. Na przełomie wieków, kończy się tym samym pionierski okres w historii CRM, kiedy to utożsamiano je głównie z systemami, będącymi wersją rozwojową oprogramowania klasy ERP<sup>1</sup>. Główne zainteresowanie autora skupia się na przesłankach organizacyjnych i technicznych powodzenia wdrażania CRM w przedsiębiorstwie, aż do czasów współczesnych. Szczególną uwagę poświęcono problemom i wyzwaniom stojącym przed firmami o skomplikowanej, rozproszonej strukturze organizacyjnej, działających jednocześnie na rynkach międzynarodowych. Z racji osobistych doświadczeń autora i dostępu do materiałów źródłowych, większość praktycznych przykładów zaczerpnięto z branży motoryzacyjnej, a analizę szans powodzenia wdrażania zarządzania relacjami z klientami w organizacjach międzynarodowych, oparto przede wszystkim na działaniach koncernu Audi AG oraz sieci sprzedaży samochodów Audi i Volkswagen w Polsce<sup>2</sup>.

Strategii CRM zarzuca się niekiedy, że właściwie nie wnosi ona nic nowego do teorii zarządzania oraz do praktyki gospodarczej. Operuje bowiem znanymi mechanizmami i pojęciami, powołuje się na wypracowane wcześniej rozwiązania. Jedynym znaczącym akcentem jest tylko (według jej krytyków), zastosowanie systemów informatycznych przetwarzających na niespotykaną dotychczas skalę dane klientów (dzięki postępowi w dziedzinie technik informatycznych). Dokładnie z tego też powodu, CRM uważany jest przez nich za kosztowną zabawkę, która zamiast doprowadzić do poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa, marnuje jego cenne zasoby finansowe i energię pracowników. Tezę tą zdawały się potwierdzać pierwsze próby wdrażania CRM u schyłku XX wieku, które

---

<sup>1</sup> ERP – Enterprise Resource Planning – szerzej pojęcie zostanie wyjaśnione w rozdziale I.

<sup>2</sup> Obejmuje ona importera - firmę Kulczyk Tradex (będąca polsko-holenderskim joint-venture) oraz kilkadziesiąt niezależnych firm dealerskich (sprzedaż i serwis) lub partnerów serwisowych (tylko serwis), marek Volkswagen, Volkswagen Samochody Użytkowe oraz Audi. Organizacja ta reprezentuje w Polsce również marki Porsche i Bentley, jednak działania prowadzone dla tych marek, nie zostały objęte analizą.

w większości pociągały za sobą duże inwestycje w sprzęt i oprogramowanie komputerowe, a kończyły się zazwyczaj porażkami, nie przynosząc oczekiwanych korzyści biznesowych.

Te niepokojące sygnały sprawiły, że zajmujący się CRM badacze, a także niezależni analitycy, doradcy, a w końcu konsultanci reprezentujący dostawców oprogramowania klasy CRM, zaczęli głosić rozpowszechnioną już dzisiaj tezę, iż CRM nie należy utożsamiać wyłącznie z technologiami informatycznymi, będącymi jedynie narzędziem umożliwiającym realizację celów biznesowych. Według tego podejścia, w ramach CRM główne wysiłki przedsiębiorstwa skierowane są na zaspokajanie w możliwie jak największym stopniu bieżących i przyszłych potrzeb klientów. Z drugiej strony organizacja nie traci z pola widzenia zysków, a przede wszystkim zapewnienia własnej egzystencji i rozwoju. Dbą ona zatem o zadowolenie klientów nie tylko dostosowując się do swoich odbiorców, ale również umiejętnie wpływając na ich potrzeby pod kątem aktualnych bądź potencjalnych możliwości ich zaspokojenia<sup>3</sup>. Z kolei procesy zachodzące w ramach realizowanych interakcji z klientami, wspierane są poprzez system lub systemy informatyczne, umożliwiające personalizację kontaktów klient-firma na zasadzie 1-1 i rejestrowanie, udostępnianie członkom organizacji oraz wykorzystywanie przez nich wszystkich dostępnych informacji o kliencie. Ujmując rzecz w sposób bardziej zwięzły, w ramach CRM mamy do czynienia z marketingiem relacji / partnerskim, wspieranym przez zaawansowaną technologię informatyczną.

Choć trudno nie zgodzić się ze słusnością zmiany technicyzowanej optyki postrzegania CRM, celem niniejszej pracy nie jest jednak powielanie dziesiątków generycznych opracowań udowadniających słusność, tej udowodnionej już po wielokroć tezy. Zdaniem autora pozostał inny, o wiele bardziej ciekawy obszar badawczy, o dużym znaczeniu praktycznym, ale stosunkowo słabo obecny w literaturze, szczególnie polskojęzycznej. Jest nim nie tyle sam opis modelowego oddziaływania na satysfakcję, lojalność i rentowność klientów programów CRM oraz operacyjnych i analitycznych możliwości systemów je wspierających, co studia nad sposobami osiągnięcia tych celów przez wdrażające CRM organizacje. Problem ten, co prawda pojawia się dosyć szeroko w publikacjach angielskojęzycznych, jednak głównie w formie pozycji o charakterze poradników menadżerskich lub swoistych „instrukcji obsługi” wdrożeń CRM. Ich autorzy nie zawsze podejmują się kompleksowego podejścia do problemów badawczych związanych z CRM. W swojej analizie pomijają np. ogólne przesłanki i bariery wdrażania

---

<sup>3</sup> Zadowolenie to podstawowy warunek zapewnienia lojalności klienta – por. rozdz. I, pkt 3.

relacjami z klientami (brak uogólnień o charakterze systemowym) lub też z drugiej strony, nie formułują wniosków na szczegółowym poziomie analizy tam gdzie byłoby to wskazane – np. nie przedstawiając propozycji instrumentarium w zakresie szacowania kwantyfikowalnych korzyści wdrożenia CRM. Również rzeczywiste przykłady biznesowe dostępne w literaturze, często mają charakter wycinkowy, co utrudnia egzemplifikację charakterystyki i dynamiki długofalowych procesów zachodzących podczas wdrożenia, szczególnie w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych.

Autor niniejszej pracy, znając założenia teoretyczne związane z marketingiem relacji i zarządzaniem relacjami z klientami, a jednocześnie aktywnie uczestnicząc w procesie implementacji tej strategii w praktyce, spotykając się z problemami natury technicznej i organizacyjnej oraz obserwując proces przekształcania pierwotnych założeń CRM w toku ścierania się interesów poszczególnych interesariuszy wdrożenia w przedsiębiorstwie międzynarodowym, miał niepowtarzalną możliwość wyciągnięcia oryginalnych wniosków i prawie natychmiastowej ich weryfikacji<sup>4</sup>.

Łącząc praktyczne doświadczenia z konkluzjami płynącymi z publikacji udostępnianych przez wiodące instytucje zajmujące się doradztwem w zakresie wdrażania CRM oraz pozycji książkowych poświęconych zarządzaniu zmianami strategicznymi zachodzącymi w organizacjach (nie tylko w kontekście wdrażania CRM), w toku swych studiów i prac badawczych, autor sformułował przypuszczenie, iż z racji ogromnego wpływu na powodzenie CRM samego procesu wdrażania tej strategii oraz znaczenia działań wymaganych do zapewnienia długotrwałości jego pozytywnych efektów, o zarządzaniu relacjami z klientami, należy mówić nie w dwóch, ale w trzech aspektach: strategii marketingowej, technologii informatycznych oraz zarządzania wielopłaszczyznowym procesem zmian (change management<sup>5</sup>). Konstatacja, iż CRM to nie tylko system informatyczny, czy też strategia przedsiębiorstwa zakładająca budowanie długoterminowych relacji z klientami, nie wystarczy zatem, aby w sposób pełny wytłumaczyć jego znaczenie dla przedsiębiorstwa i tym bardziej za mało, aby osiągnąć sukces w jego wdrażaniu.

Celem niniejszej dysretacji jest zatem dostarczenie argumentów, płynących zarówno z teorii, jak i praktyki gospodarczej na poparcie stwierdzenia, iż o CRM możemy mówić

---

<sup>4</sup> Od 2003r. autor związany jest zawodowo z firmą reprezentującą koncern Volkswagen AG w Polsce, gdzie zajmuje się wdrażaniem strategii CRM i narzędzi ją wspierających. Wcześniej, w latach 2000 – 2002, autor odbył trzy praktyki w siedzibie Volkswagen AG w Wolfsburgu oraz w centrali Audi AG w Ingolstadt. Celem tej ostatniej, było sformułowanie ogólnych wniosków co do stanu zaawansowania wdrażania CRM w Europie oraz w państwach należących do WNP.

<sup>5</sup> Z ang. dosłownie „zarządzanie zmianą/zmianami”.

w istocie, jako o innowacji<sup>6</sup>, następującej w wyniku racjonalnych decyzji menedżerskich, kontynuowanych, kontrolowanych i adaptowanych do zmieniających się warunków, z najważniejszym kryterium zmiany, jakim jest optymalizacja łańcucha kreacji korzyści atrakcyjnych z punktu widzenia klientów, z uwzględnieniem rachunku ekonomicznego gwarantującego właścicielom przedsiębiorstwa oczekiwany zwrot z zainwestowanego kapitału, a jego pracownikom realizację osobistych potrzeb w pełnym zakresie „piramidy Masłowa”<sup>7</sup>. W tym kontekście CRM należy postrzegać jako program / proces zarządzania strategicznego, przyjmujący nierzadko charakter działań sanacyjnych. Jego celem jest wdrożenie, a następnie rozwijanie wysokoefektywnego, relacyjnego modelu biznesowego. Realizacja tak postawionego zadania, to z kolei klucz do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy o klientach i wypracowanych sposobach jej wykorzystania.

Jak już wspomniano, niniejsza praca ma charakter empiryczno-analityczny. W celu potwierdzenia lub obalenia sformułowanego przypuszczenia, zastosowano w niej kilka metod badawczych, w tym studia przypadków. Najważniejsze z nich ukazuje na przykładzie Audi AG, ewolucję w postrzeganiu CRM na przestrzeni ponad 10 lat. Uwidacznia ono ponadto skomplikowany charakter zadań i skalę wyzwań stojących przed organizacjami wdrażającymi program CRM. Aby poszerzyć optykę pojmowania procesów wdrożeniowych, omówiono ponadto przykład wczesnego zastosowania CRM (1995r.), które zakończyło się sukcesem (na przykładzie firmy Tesco) oraz wdrożenia rozpoczętego w 2008r. i trwającego obecnie (na przykładzie firmy PAH). Ponadto zastosowano analizę systemową. Dzięki niej, możliwy był podział całego kompleksowego zagadnienia CRM na trzy funkcjonalne części: teoretyczne założenia strategii, rola technicznej implementacji narzędzi CRM oraz znaczenie procesu wdrażania strategii w organizacji. W ten sposób zidentyfikowano występujące pomiędzy nimi współzależności oraz zdefiniowano czynniki sukcesu wdrożenia, tak w ujęciu egzogenicznym, jak i w związku z procesami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa. Kolejną metodą badawczą, jaka znalazła zastosowanie w niniejszej pracy, była analiza porównawcza. Korzystając z jej instrumentarium autor sformułował m.in. propozycję podstawowej systematyki modeli wdrożeniowych, obejmującą trzy wymiary: ośrodek koordynacji wdrożenia, cele oraz skala wdrożenia. Porównując dające się przewidzieć implikacje związane z zastosowaniem przez przedsiębiorstwo kombinacji decyzji

---

<sup>6</sup> Innowacja to zmiana o atrybutach nowości i doskonalenia zastanego stanu.

<sup>7</sup> Więcej na temat hierarchii potrzeb Abraham H. Maslow, W stronę psychologii istnienia, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, s. 205-207.



podejmowanych w ramach tych wymiarów, autor wskazał na możliwości ich zastosowania, w zależności od okoliczności zewnętrznych i uwarunkowań wewnętrznych – np. dostępnych zasobów przedsiębiorstwa. Niewątpliwie ten aspekt poruszony w pracy, charakteryzuje się jednak w dalszym ciągu nie w pełni wyczerpanym potencjałem badawczym i wymaga dalszych pogłębionych studiów.

Przedstawiona powyżej koncepcja pracy, zdeterminowała formalny układ jej treści. Została ona podzielona na pięć rozdziałów. Celem pierwszego z nich, jest konceptualizacja pojęcia CRM, syntetyczne przedstawienie i usystematyzowanie podstaw teoretycznych zarządzania relacjami z klientami, na tle rozwoju strategii przedsiębiorstw i strategii marketingowych XX wieku oraz ukazanie kluczowej dla CRM roli klientów i procesów kreowania wartości. W związku z relatywną obfitością opracowań na ten temat, ta część pracy ma charakter opisowy. Opierając się na książkach takich autorów, jak: P. Banaszyk, M. Gorynia, T. Gruszecki, A. Noga i E. Urbanowska-Sojkin (zarządzanie strategiczne, teorie przedsiębiorstw i źródła ich konkurencyjności) oraz J. Dyche, K. Fonfara, I.H. Gordon, K. Storbacka i J. R. Lehtinen, a także pracy zbiorowej M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne (marketing relacji), dokonano tu niezbędnego podsumowania statycznego ujęcia pojmowania CRM w nauce, pomocnego dla dalszego pogłębienia rozważań na temat czynników wpływających na powodzenie jego wdrażania w przedsiębiorstwie (ujęcie dynamiczne).

W kolejnym rozdziale, punkt ciężkości analizy, przechodzi płynnie do podjęcia próby systematyzacji czynników warunkujących powodzenie wdrożenia CRM w przedsiębiorstwie, występujących poza nim, jak i tych egzogenicznie uwarunkowanych. Korzystając przede wszystkim z własnych studiów poświęconych tym zagadnieniom, autor nadaje dojrzały kształt wcześniejszym przemyśleniom na ten temat, zawartym w publikowanych w latach 2005-2009 artykułach. Jednym z wniosków płynących z rozdziału drugiego, jest wskazanie na większe znaczenie dla powodzenia wdrożenia CRM czynników endogenicznych niż egzogenicznych, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką odgrywa odpowiednia polityka szkoleniowa oraz motywacyjno-płacowa, prowadzona wobec pracowników odpowiedzialnych za jego przebieg. Tę część rozważań, w szczególności w aspekcie implikacji zachodzących w powyższym zakresie w przedsiębiorstwie międzynarodowym, autor oparł głównie korzystając z dorobku J. Schroedera.

Konkluzje płynące z rozdziału drugiego, stanowią jednocześnie wstęp i uzasadnienie, dla podjęcia szczegółowych studiów nad poszukiwaniem dróg neutralizacji barier wdrożenia strategii, w ramach organizowania procesu zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie.

Rozdziały trzeci i czwarty, poświęcone są próbie uchwycenia dynamiki oraz wyprowadzenia na gruncie nauki wytycznych, pomocnych praktykom biznesowym w procesie wdrożeniowym. Autor rozpoczyna rozważania na ten temat, analizując proces formułowania celów wdrożenia, przygotowania planów, podziału ról i organizacyjnego wsparcia procesu wdrożeniowego oraz implikacji związanych z jego przeprowadzeniem i kontrolą. Są to w istocie studia nad efektywnością organizacji, z uwzględnieniem specyficznych wyzwań i potrzeb związanych z CRM. Tę część pracy poświęcono również kwestiom związanym z poszukiwaniem metodologii służącej wykazaniu kwantyfikowalnych korzyści uzasadniających podjęcie wysiłku wdrożeniowego. Szczególnie pomocne w procesie badawczym dotyczącym problematyki poruszanej w tym rozdziale, były publikacje takich autorów, jak T.H. Davenport, J. Dyché, P. Greenberg oraz niezwykle wszechstronne i ciekawe opracowania autorstwa Ch. Lovelock'a i J. Wirtz'a.

W kolejnej części dysertacji, autor dokonuje identyfikacji czynników wpływających na zakończenie technicznego projektu wdrożeniowego osiągnięciem biznesowych celów stawianych przed taką inwestycją. Rozdział czwarty zawiera propozycje bardzo szczegółowych rozwiązań pomocnych w przygotowaniu i przeprowadzeniu projektu wdrożenia zinstytucjonalizowanego CRM. Nie mają one jednak charakteru stricte informatycznego. Celem autora nie było bowiem formułowanie spostrzeżeń czy zaleceń, odnoszących się do konkretnego dostawcy oprogramowania, gdyż w naturalny sposób ograniczyłyby to wartość poznawczą pracy. Konkretna egzemplifikacja problemów zagrażających osiągnięciu celów wdrożenia, ma jednak służyć lepszemu zrozumieniu ich natury. Jak wynika bowiem z ponad sześcioletniego doświadczenia autora w tym zakresie, w momencie podejmowania decyzji dotyczącej implementacji, często są one jeszcze zbyt abstrakcyjne, by w porę zabezpieczyć się przed ich negatywnym oddziaływaniem.

W rozdziale piątym, sformułowane w poprzednich częściach pracy wnioski dotyczące istoty strategii CRM oraz czynników powodzenia jej wdrażania, wzbogacono o dodatkowy wymiar swoistości jej funkcjonowania w praktyce działania międzynarodowego koncernu samochodowego – Audi AG. Szczególną uwagę poświęcono tu reperkusjom zaznaczających się na przełomie XX i XXI wieku zmian w postrzeganiu znaczenia CRM. Wskazano również na bariery specyficzne dla przedsiębiorstwa międzynarodowego o skomplikowanej strukturze organizacyjnej, które w istotnym stopniu wpływają na skalę, cele, tempo i koszty kompleksowego wdrożenia CRM w tego typu firmach. Podsumowując całą pracę, autor

podejmuje się wreszcie, próby oceny dotychczas podjętego przez Audi AG wysiłku wdrożeniowego i szans powodzenia tych starań w nadchodzących latach.

Słowa podziękowania autor chciałby przede wszystkim skierować do wszystkich życzliwych recenzentów zarówno niniejszej pracy, jak i wcześniejszych jego artykułów. Ich spostrzeżenia i uwagi, pomogły mu krok po kroku w realizacji wielkiego marzenia, połączenia własnych zainteresowań, aktywnej praktyki zawodowej i naukowych ambicji.

# Rozdział I. Teoretyczne podstawy strategii CRM

## 1. Geneza i pojęcie CRM

### 1.1. Zarys rozwoju technik sprzedaży i marketingu w XX wieku

Na przełomie XIX i XX wieku, kiedy to rynek był na tyle chłonny, że ówczesne fabryki nie nadążały z jego zaopatrywaniem i tak jak w gospodarce nakazowo-rozdzielczej<sup>8</sup> sprzedawało się właściwie wszystko, akcent kładziono na jak najszybsze przeprowadzenie możliwie największej liczby, jak najkorzystniejszych dla przedsiębiorstwa transakcji. Skuteczność takiego postępowania zwanego w literaturze orientacją produkcyjną, zagwarantowane mogło być jedynie wówczas, gdy kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie stawało się wyprodukowanie jak największej liczby towarów<sup>9</sup>. Relatywny wzrost konkurencji spowodował w późniejszych dziesięcioleciach, przesunięcie akcentów działalności firmy z samej produkcji, na wysiłki skoncentrowane na organizowaniu skutecznej sprzedaży tego, co firma wyprodukowała, głównie poprzez przygotowywane na odpowiednią skalę promocje<sup>10</sup>.

Orientacja sprzedażowa dominowała na rynku jeszcze w połowie wieku, jednak już w latach 50-tych, takie podejście nie zawsze gwarantowało odniesienie sukcesu rynkowego. Powoli – najpierw w USA, później zaś w innych krajach o gospodarce rynkowej, dużą wagę zaczęto przykładac do lepszego zrozumienia rynku i zaspakajania jego potrzeb – rodził się współczesny marketing. Dało się już wówczas zaobserwować wzrost znaczenia marki. Jedną z pierwszych strategii marketingowych było profilowanie produktów markowych w oparciu o ich wizerunek. Chcąc efektywniej umieszczać produkty na rynku, zaczęto dzielić go na segmenty charakteryzujące się różnym potencjałem i wymaganiami, np. co do jakości i ceny. Dokonywano zatem pierwszych prób segmentacji. Mimo to, zdecydowana większość

---

<sup>8</sup> Cechującej się m.in. immanentnymi niedoborami po stronie podaży. Por. Makroekonomia, red. W. Balicki, Wydawnictwo „AND...”, Warszawa 1993, s. 24-35.

<sup>9</sup> Zgodnie z prawem Say’a, w procesie produkcji tworzono podaż towarów, ale jednocześnie kreowano popyt na nie wypłacając wynagrodzenie za pracę, co przy odpowiednim poziomie cen miało prowadzić do wykreowania popytu wystarczającego do realizacji całej podaży, a więc osiągnięcia równowagi na rynku. Źródło: Podstawy ekonomii, R. Milewski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 81.

<sup>10</sup> H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, Marketing, Uwarunkowania i instrumenty, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 17.

przedsiębiorstw traktowała rynek jako całość. Przeważała więc reklama skierowana do ogółu odbiorców i stosująca ją tzw. „marketing masowy”<sup>11</sup>.

Sytuacja taka miała również miejsce w latach 60-tych, choć pojawiły się wtedy nowe pomysły i tendencje. Można do nich zaliczyć przede wszystkim koncepcję „4P” J. McCarty’ego, której istotą było rozumienie marketingu jako układu ściśle powiązanych ze sobą elementów (marketing-mix): produktu, ceny, promocji i dystrybucji (uzupełnianych wraz z rozwojem poglądów na temat marketingowej orientacji przedsiębiorstwa o kolejne „P”<sup>12</sup>). Pojawił się marketing bezpośredni, stosujący narzędzia indywidualnego kontaktu z klientem, oparty wówczas głównie na przesyłkach pocztowych lub też (co było specyficzne dla USA) działalności domokrążców, sprzedających masowe produkty takie jak np. porcelana czy płyty gramofonowe. Kolejną innowacją było podejmowanie pierwszych analiz zachowań nabywców oraz próby ich interpretacji w formie jeszcze stosunkowo prostych teorii zachowań nabywców. Doprowadziło to do odkrycia, że nie wszyscy klienci mają te same preferencje i podobnie dobrze reagują na ten sam przekaz marketingowy. Większość działań marketingowych skupiała się jednak na dywersyfikacji oferty produktów i dążeniu do obecności na różnych rynkach – czego odzwierciedleniem jest liczba powstających wówczas konglomeratów działających w wielu luźno bądź w ogóle niezwiązanych ze sobą branżach<sup>13</sup>.

W latach 70-tych recesja, będąca następstwem kryzysu energetycznego, doprowadziła do większego zróżnicowania stosunkowo równego dotychczas tempa rozwoju poszczególnych części gospodarek państw uprzemysłowionych. W tej sytuacji wiele przedsiębiorstw zamiast rozpraszać siły, skoncentrowało się na swojej podstawowej działalności. Nastąpił odwrót od rozwoju ekstensywnego na rzecz intensyfikacji działań w wybranym, węższym przedziale aktywności gospodarczej<sup>14</sup>. Miało to duży wpływ na wzrost konkurencji. Firmy dotychczas zadowolaly się bowiem stosunkowo skromnym udziałem na wielu rynkach, teraz zaś starały się opanować możliwie dużą część jednego bądź kilku jego segmentów, by osiągnąć odpowiednią skalę działalności gwarantującą przetrwanie i rozwój. Doprowadziło to do przyspieszenia procesu wewnętrznego różnicowania się poszczególnych rynków, a co za tym idzie, odchodzenie od marketingu masowego

---

<sup>11</sup> J. Otto, Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 30.

<sup>12</sup> Np. „People” – ludzie, „Process” – proces, „Physical evidence” – szczególnie ważne odniesieniu do usług – fizyczny dowód wykonania świadczenia.

<sup>13</sup> I.H. Gordon, Relacje z klientem, Marketing partnerski, PWE, Warszawa 2001, s. 121.

<sup>14</sup> Rozwój ekstensywny jest rozumiany przez autora, jako tendencja do zwiększania obecności w coraz to większej liczbie branż, a co za tym idzie zmniejszenie średniego poziomu intensywności tempa rozwoju / postępu w dotychczasowych branżach.

w kierunku marketingu celowego (Target Marketing<sup>15</sup>). Działania marketingowe kierowano więc już nie do ogółu konsumentów, ale oddzielnie do poszczególnych, wyodrębnionych na podstawie podobieństwa określonych cech, grup odbiorców. Służyło temu między innymi pozycjonowanie produktów, czyli ich staranne plasowanie poprzedzone badaniami marketingowymi, zwiększającymi prawdopodobieństwo pozytywnej reakcji odbiorców<sup>16</sup>.

Tabela 1.1. Marketing klasyczny a marketing relacji.

STRATEGIA	MARKETING KLASYCZNY	MARKETING RELACJI
CEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miejsce w świadomości klienta</li> <li>▪ Zdobywanie klientów</li> <li>▪ Sprzedaż produktu</li> <li>▪ Udział w rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zdobywanie zaufania</li> <li>▪ Zapewnienie lojalności klientów</li> <li>▪ Budowa relacji z nowymi klientami</li> <li>▪ Wyższa zyskowość w długim okresie</li> </ul>
NATURA DZIAŁAŃ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uniwersalna (orientacja na produkt)</li> <li>▪ Segmentacja (orientacja na grupy)</li> <li>▪ Bezosobowa</li> <li>▪ Taktyczna / Krótkoterminowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bazująca na współpracy</li> <li>▪ Wysoce zindywidualizowana</li> <li>▪ Spersonalizowana</li> <li>▪ Strategiczna / Długoterminowa</li> </ul>
ROLA INFORMACJI O KLIENTACH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obserwacje zagregowanego rynku</li> <li>▪ Segmentacja na podstawie ogólnych kryteriów</li> <li>▪ Baza danych wyników sprzedaży</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zindywidualizowany system zbierania informacji</li> <li>▪ Szeroki zasięg dokumentacji zachowań</li> <li>▪ Baza danych klientów</li> </ul>
KOMUNIKACJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jednostronna (do klienta)</li> <li>▪ Transakcyjna (tylko podczas zakupu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dwustronna i zindywidualizowana</li> <li>▪ Interaktywna i dynamiczna</li> </ul>
MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reklama masowa</li> <li>▪ Jednostronne przekazywanie informacji</li> <li>▪ Schematyczny tryb postępowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontakt wielokanałowy</li> <li>▪ Wykorzystanie technik IT</li> <li>▪ Personalizacja</li> </ul>
CENA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Natychmiastowa maksymalizacja zysku</li> <li>▪ Zysk z każdej transakcji</li> <li>▪ Cena oparta na kosztach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zysk oparty na długoterminowej współpracy</li> <li>▪ Cena oparta na wartości postrzeganej przez klienta</li> </ul>
DYSTRYBUCJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dystans między producentem, hurtownikiem a klientem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnerstwo w ramach kanałów dystrybucji</li> </ul>
PRODUKT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tworzony bez zastanowienia się kto jest nabywcą</li> <li>▪ Skierowany do „typowych klientów”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tworzony dla i przy współdziałaniu nabywców</li> <li>▪ Skierowany do konkretnych klientów</li> </ul>
PROMOCJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Masowa / jednakowa dla wszystkich</li> <li>▪ Adresowana gł. do nowych klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wyspecjalizowana i zróżnicowana</li> <li>▪ Premiuję lojalność</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Buchnowska, CRM - strategia i technologia, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 40-42., J. Otto, Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 30-37 oraz J. Dyche, CRM – Relacje z Klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 20-40.

Lata 80-te przyniosły kontynuację procesu podziału rynku na coraz mniejsze, różniące się od siebie segmenty. Jednocześnie dało się zaobserwować zjawisko relatywnie większej dynamiki popytu grup najzamożniejszych w stosunku do innych grup społecznych. Wpłynęło

<sup>15</sup> J. Dyche, The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley, Boston, San Francisco, New York, Toronto, Montreal, London, Munich, Paris, Madrid, Capetown, Sydney, Tokyo, Singapore, Mexico City 2002, s. 21-25.

<sup>16</sup> J. Otto, Marketing relacji..., op.cit., s. 30-31 oraz I. H. Gordon, Relacje z klientem..., op.cit., s. 122-123.

to na dalsze zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw. Podejmując walkę o gusta rosnącego kręgu wybrednych i bogatych nabywców, musiały one coraz szybciej oferować im nowe produkty. Ich pojawianie się na rynku zależne było od równie dynamicznego postępu technologicznego, reprezentowanego przez systemy klasy MRP<sup>17</sup>, SCM<sup>18</sup>, później zaś klasy ERP<sup>19</sup>. Jednocześnie jeszcze bardziej niż dotychczas na znaczeniu zyskiwało posiadanie i dbanie o znaną markę, a zwłaszcza o jej image. Wartość marki rosła proporcjonalnie do intensywności prowadzonych – coraz częściej w skali całego świata – działań marketingowych. Równocześnie w odpowiedzi na marketing globalny zakładający w zasadzie jednakowość ludzkich potrzeb niezależnie od miejsca zamieszkania, zaczął rozwijać się marketing lokalny uwzględniający życzenia i potrzeby warunkowane regionalną specyfiką. Wiele firm (w szczególności małych i średnich) zaczęło upatrywać swojej szansy w identyfikacji nisz rynkowych, nieobsługiwanych dotychczas przez nikogo. Próbowały zająć w nich dominującą pozycję i jednocześnie starały się doprowadzić do ich poszerzenia. Ważnym zjawiskiem był również dalszy rozwój marketingu bezpośredniego, dzięki zastosowaniu usprawnień w dziedzinie gromadzenia danych o klientach.

W ostatnich latach w marketingu można obserwować tendencje uprawniające do stwierdzenia, że dokonywany jest zasadniczy przełom zarówno w teorii, jak i w praktyce. Widoczne jest bowiem odejście od marketingu tradycyjnego (klasycznego), z jego masowością bądź też opartą na dość ogólnych kryteriach segmentacją, do nowego spojrzenia na całokształt stosunków: firma – klient. Opiera się ono na rosnącym partnerstwie i powiązaniach obu stron – czyli marketingu relacji, który uzupełniony o odpowiednio wyrafinowane możliwości techniczne, stanowi podstawę rozwoju CRM<sup>20</sup>. Do głównych trendów ostatnich lat należy zaliczyć<sup>21</sup>:

- dążenie do indywidualizacji oferty w stosunku do precyzyjnie określonych segmentów lub też indywidualnych nabywców,

---

<sup>17</sup> MRP - Manufacturing Resource Planning – Planowanie Zasobów Produkcyjnych – systemy wspierające podejmowanie decyzji dt. produktowo-zorientowanych strategii sprzedażowych, służące m.in. do prognozowania sprzedaży, a co za tym idzie planowania produkcji, dostaw materiałów, zarządzania magazynem.

<sup>18</sup> SCM – Supply Chain Management – Zarządzanie Łańcuchem Dostaw – kompleksowe systemy do zarządzania pozyskiwaniem surowców i półproduktów, poprzez produkcję, magazynowanie, aż po dystrybucję, w oparciu m.in. o integrację wspólnych procesów łączących kolejne podmioty uczestniczące w łańcuchu.

<sup>19</sup> ERP – Enterprise Resource Planning – Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa, systemy informatyczne rozwijające MRP/SCM o kwestie zarządzania finansami firmy i zasobami ludzkimi.

<sup>20</sup> Chodzi tu o bazujące na technologiach IT (lub czasami wydzielanych z nich technologii ICT – Information Communications Technology – technologie przetwarzania informacji i komunikacji) systemy obsługi kontaktów z klientami, zbierania i analizy danych, wspierania sprzedaży, itd.

<sup>21</sup> I. H. Gordon, Relacje z klientem..., op.cit., s. 123-124.

- przeniesienie punktu ciężkości z pojedynczych transakcji na zapewnienie wysokiej jakości i kompleksowości obsługi klientów w długim okresie,
- zacieranie się granicy między firmami oferującymi tylko produkt materialny, a tymi świadczącymi tylko usługi,
- akcentowanie roli zarządzania procesami tworzenia wartości dodanej po stronie przedsiębiorstwa / klienta jako klucza do zapewniania rozwoju firmy.

Zasadnicze różnice między marketingiem klasycznym a marketingiem relacji zawarto w tab. 1.1.

Należy podkreślić, że CRM nie jest tylko kolejną adaptacją marketingu klasycznego do zmieniających się warunków rynkowych, lecz stanowi jakościowo nowe podejście do roli przedsiębiorstwa i klientów w łańcuchu tworzenia wartości. Klient nie stoi już bowiem na samym jego końcu – oczekując finalnego produktu, lecz współuczestniczy w jego powstawaniu. CRM nie zajmuje się li tylko wybranymi segmentami rynku, ale tworzy możliwie dużą i unikalną wartość dla indywidualnych, identyfikowalnych klientów. Dzięki zapewnieniu dwustronnych kontaktów, czyli zastąpieniu „monologu” przedsiębiorstwa „dialogiem” z klientem, procesy zachodzące wewnątrz firmy, oparte na odpowiedniej kulturze organizacyjnej i infrastrukturze technologicznej, nastawione są na wytwarzanie wartości poszukiwanej przez konkretnych identyfikowalnych ludzi, a nie dla tzw. „typowego i anonimowego nabywcy”. Gwoli sprawiedliwości trzeba zauważyć, że marketing rozwija się również i w innych kierunkach np. ku lepszemu dostosowaniu przekazu kierowanego do klientów potencjalnych (budowanie dokładniejszych modeli grup odbiorców lub poszukiwanie nowych, atrakcyjnych nośników komunikacji). Np. tzw. techniki „ambient media” wykorzystują nie nadające się zdawałoby się do umieszczenia reklamy, zaskakujące miejsca czy przedmioty<sup>22</sup>. Przed emisją spotów telewizyjnych lub radiowych różne warianty testowane są już nie tylko przez grupy fokusowe, ale niekiedy w laboratoriach naukowych oferujących usługi z zakresu neuromarketingu, wykorzystującego badania reakcji mózgu na bodźce za pomocą rezonansu magnetycznego<sup>23</sup>. Uzasadnieniem takich inwestycji ma być odkryte stosunkowo niedawno zjawisko niedoskonałości introspekcji związane ze świadomym lub nie wymyślaniem odpowiedzi na pytania (stosowane w ankietach grup

<sup>22</sup> Np. głowicę pistoletu dystrybutora paliwa do reklamowania usług serwisowych lub ścianę toalety nad pisuarem na reklamę urologa.

<sup>23</sup> Na takie badania mogą sobie pozwolić jednak tylko najbogatsze firmy. Wiadomo, że korzystają z nich np. Coca-Cola i Delta Air. Więcej w: A. Warmiński, Neuromarketing – po(d)stę w badaniach marketingowych, "MpK-T", nr 48, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=149> (pobranie 18-05-2004).



fokusowych), na które nie ma się wyrobionego szczegółowego poglądu<sup>24</sup>. Z kolei firmy odzieżowe, często zanim wprowadzą do sklepów nową kolekcję, sprawdzają czy odniesie sukces nawiązując kontakt w tzw. trend-setterami<sup>25</sup> - osobami o niezwyklej sile oddziaływania na swoje otoczenie zwielokrotnionej ponadprzeciętną ilością znajomych. Pełnią oni rolę „barometru trendów”, w dużej mierze wpływając np. na to, jakie ubrania będą uważane za modne za ok. 9 - 12 miesięcy. Klienci sklepów z towarami luksusowymi, poddawani są oddziaływaniu zapachów mających wprowadzić ich w sprzyjający zakupom nastrój (aroma marketing), a przeciętny telewidz reklamie podprogowej.

Tylko jednak przy zastosowaniu CRM, działania firmy można indywidualizować na masową skalę, tworząc wręcz nieograniczoną liczbę wariantów, a jednocześnie ponosić koszty zbliżone do tych, w marketingu masowym albo nawet niższe. Modyfikacja procesów kreowania wartości nie dotyczy tylko działów przedsiębiorstwa mających bezpośredni kontakt z klientami, lecz obejmuje wszystkie obszary przyczyniające się do tworzenia trwałej więzi firmy i jej odbiorców. W przeciwieństwie więc do marketingu masowego, sygnały pochodzące z rynku omijając wewnętrzne bariery, przenikają do wszystkich zainteresowanych osób, które mogą dzięki temu szybko reagować i uruchomić potencjał dostosowawczy drzemający w organizacji.

## 1.2. Idea i pojęcie CRM

Jak już wspomniano, w tradycyjnym marketingu przystosowanym do potrzeb produkcji masowej, podstawowy problem polega na znalezieniu odbiorców na wcześniej wyprodukowane towary. Cały wysiłek przedsiębiorstwa koncentruje się wówczas na poszukiwaniu wypłacalnych klientów, dysponujących odpowiednim potencjałem do dokonania transakcji. Z tych względów „[m]asowe kampanie marketingowe nie tylko traktowały wszystkich klientów, jakby mieli identyczne potrzeby i pragnienia, ale przede wszystkim skupiały się na lansowanym produkcie, a nie jego [...] nabywcach [co oznaczało] [...] eksponowanie go na takich samych półkach we wszystkich sklepach i informowanie potencjalnych klientów w ten sam sposób”<sup>26</sup>. Ich liczba była i jest ograniczona, więc może okazać się niewystarczająca, by zagwarantować opłacalność produkcji. Gdyby jednak

---

<sup>24</sup> J. Mueller, Nic się nie uda bez emocji, "MpK-T", nr 180, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=604> (pobranie 02-08-2007).

<sup>25</sup> Spotykane wersje tej nazwy to lanser lub „doprzodowiec”. Więcej o trend-setterach w: V. Makarenko, Tajne służby kapitalizmu, Wydawnictwo „Znak”, Warszawa 2008.

<sup>26</sup> J. Dyche, CRM..., op.cit., s. 41.

odwrócić to założenie o 180° i zacząć poszukiwać produktów dla dobrych klientów, nie zaś dobrych klientów dla produktów, oceny opłacalności działań będzie można dokonać ex ante, nie zaś dopiero ex post. Kiedy zaś uda się tych gwarantujących zyski klientów związać z przedsiębiorstwem, jego rozwój i pomyślność będą zapewnione.

Customer Relationship Management (CRM) to strategia / model biznesowy wprowadzana/y do praktyki gospodarczej od końca lat 90-tych XX wieku, polegająca na budowaniu lojalności klientów wobec przedsiębiorstwa / marki, poprzez rozwijanie długoterminowych związków przynoszących korzyści obu stronom, z zastosowaniem najnowszych osiągnięć technologii przetwarzania informacji<sup>27</sup>. CRM opiera się na popartym badaniami empirycznymi przekonaniu, iż „...zdobywanie nowych klientów jest wielokrotnie droższe aniżeli utrzymanie lojalnych nabywców”<sup>28</sup>. Dodatkowo „przeprowadzone badania wskazują silną korelację między utrzymaniem nabywców przez daną firmę a osiąganymi wskaźnikami rentowności”<sup>29</sup>. Korzyści płynące ze zwiększenia odsetka lojalnych klientów zaledwie o 1%, w 2001r. na pięciu największych rynkach europejskich firma Audi AG oceniała na dodatkowe 44 mln € obrotu lub też 2 tys. więcej sprzedanych samochodów<sup>30</sup>. Dla całego koncernu Volkswagen AG, tylko w samych Niemczech każdy punkt procentowy lojalnych klientów więcej, oznacza prawie 200 mln € dodatkowych przychodów<sup>31</sup>. Z kolei wyniki badań amerykańskich naukowców wskazują, iż w zależności od branży, zwiększenie wskaźnika utrzymania nabywców powoduje poprawę rentowności od 20% do nawet 85%<sup>32</sup>. Podstawowe ujęcie różnic pomiędzy klasycznym pojmowaniem ról przedsiębiorstw i klientów na rynku a CRM ujęto na rys. 1.1.

---

<sup>27</sup> B. Deszczyński (współautor), Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 44, Poznań 2004, s. 173.

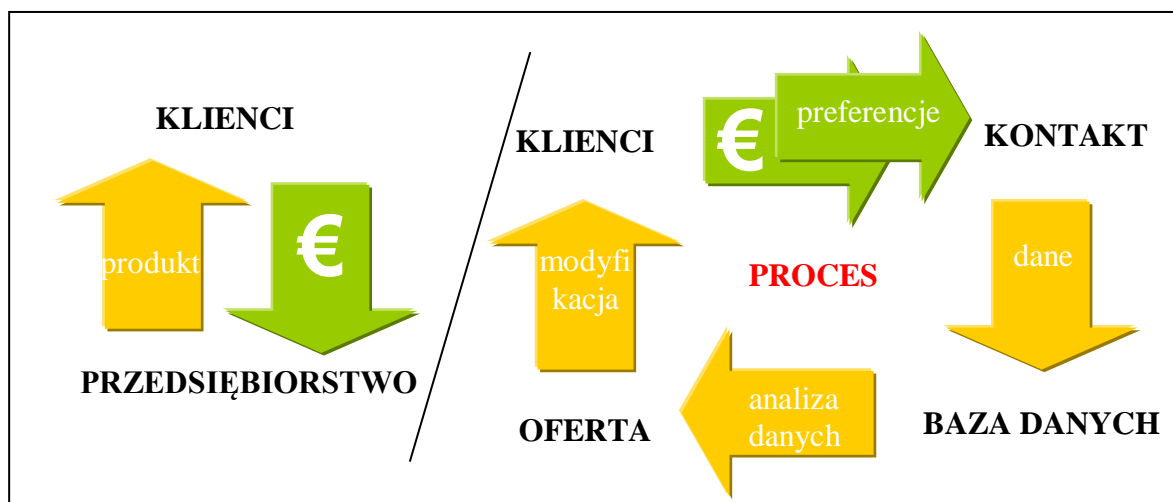
<sup>28</sup> K. Fonfara, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 104.

<sup>29</sup> F. Reichenfeld, W. Sasser, Zero Defects: Quality comes to services, “Harvard Business Review”, 1990, IX/X, s. 105-111; J. Anton, Customer relationship management, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ 1996, s. 11-13 za K. Fonfara, Marketing partnerski..., op.cit., s. 104-105.

<sup>30</sup> W kolejności wg wielkości sprzedaży samochodów tej marki: Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Włochy, Hiszpania. Źródło: Faszination Kunde, CRM – Customer Relationship Management – materiały wewnętrzne Audi AG, Ingolstadt 2002, s.8-9.

<sup>31</sup> Faszination Kunde, CRM..., op.cit., s.8-9.

<sup>32</sup> K. Fonfara, Marketing partnerski..., op.cit., s. 105.



Rys. 1.1. Orientacja produktowa / Customer Relationship Management

Źródło: opracowanie własne na podstawie Master Presentation, Allgemein CRM – materiały wewnętrzne Audi AG, Ingolstadt 2002, s. 7.

Żeby prawidłowo zrozumieć ideę Customer Relationship Management, trzeba zdefiniować ten angielski termin w języku polskim. Zabieg ów, zresztą tak jak w przypadku innych określeń zaczerpniętych z języka angielskiego (np. marketing, public relations, outsourcing, itd.) nie jest rzeczą prostą, jeśli pokusić się o przedstawienie jednobrzmiącej i poprawnej składniowo definicji<sup>33</sup>. Zamiast wyszukiwać dosłownego polskiego odpowiednika, znacznie korzystniej jest skupić się na analizie jego poszczególnych części. Mając na uwadze powyższe ograniczenia, w dalszej części pracy wykorzystywana będzie głównie oryginalna nazwa, bądź jej skrót.

CRM definiować można jako zarządzanie związkami (relacjami) z klientami. Zarządzanie to w tym przypadku całościowa organizacja planowania i kierowania dialogiem z klientami oraz jego operatywne przeprowadzenie wykorzystujące infrastrukturę umożliwiającą „[...] określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za pomocą których motywuje się najlepszych klientów do lojalności – czyli ponownych zakupów”<sup>34</sup>.

Definicja pojęcia klient rozciąga zakres jego obowiązywania w czasie z terażniejszości, tj. klientów obecnych (dokonujących w danej chwili transakcji / zakupu) do

<sup>33</sup> Najlepszym tego dowodem jest fakt, że angielski termin *relationship marketing* doczekał się już wielu polskich tłumaczeń, m.in. marketing relacji, marketing relacyjny, marketing związków, marketing partnerski, marketing powiązań, itd.

<sup>34</sup> J. Dyche, CRM..., op.cit., s. 22.

przeszłości (ex-klienci – którzy nie pozostali wierni danej marce) i przyszłości (klienci potencjalni, ludzie zainteresowani kupnem)<sup>35</sup>.

Najważniejszym jednak elementem CRM są związki (relacje) z klientami. Relacja oznacza zindywidualizowany i długotrwały związek przedsiębiorstwa / marki z klientem, cechujący się przywiązaniem i lojalnością obu stron. Relacje takie prowadzone są w ramach gry o sumie większej niż zero, tzn. opierają się na wzajemnym, korzystnym partnerstwie stron. W praktyce oznacza to duży i rosnący wpływ klientów na przyszłe produkty i usługi posprzedażowe, czyli zagwarantowanie im maksymalnej satysfakcji dzięki dostarczaniu na rynek dokładanie tego, czego oczekują. Korzyści dla przedsiębiorstwa wynikają z lepszych możliwości spełniania potrzeb swoich klientów, kreowania nowych lub modyfikowania istniejących potrzeb (dostosowywania ich do ograniczeń technicznych, finansowych, itd.) i zapewnienia nowym produktom rynkowego sukcesu. Nie chodzi tu więc o całkowite podporządkowanie się życzeniom klientów, tak jak to postulują np. zwolennicy strategii *managing by customer satisfaction*, ale o elastyczne dostosowywanie się do popytu z zachowaniem wpływu na rozwój jego trendów w nawiązaniu do wyraźnie wytyczonych celów przedsiębiorstwa<sup>36</sup>.

U podstawy takich powiązań leży zawsze wymiana informacji, dokonywana dzięki wzajemnym kontaktom. Stanowią one o treści związku, będąc każdą formą interakcji pomiędzy obu stronami. Właśnie wtedy dokonywane są przepływy pieniężne i rzeczowe, świadczone są usługi. W CRM wielki nacisk kładzie się również na te relacje, które nie niosą ze sobą bezpośrednich korzyści finansowych dla przedsiębiorstwa, lecz mają za zadanie podtrzymanie więzi z klientami. Zapewniają one stały monitoring ich zachowań i opinii oraz umożliwiają reakcję na tzw. słabe sygnały zwykle poprzedzające głębsze zmiany na rynku. Kontakt może być inicjowany zarówno przez klientów, jak i przez przedsiębiorstwa.

CRM oznacza również automatyzację wielu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, od produkcji do dokonania transakcji sprzedaży ostatecznemu odbiorcy i usług posprzedażowych<sup>37</sup>. Można tu wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje celów realizowanych przez systemy klasy CRM: operacyjne i analityczne. Operacyjne części aplikacji wspierają bieżącą pracę pracowników bezpośredniego kontaktu z klientami, będących reprezentantami przedsiębiorstwa w widocznych dla klienta fazach procesów oraz w ramach wykonywania

---

<sup>35</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 204.

<sup>36</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami - Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 17.

<sup>37</sup> Choć nie jest to cel sam w sobie.

innych rutynowych czynności związanych bezpośrednio z interakcją z klientem lub też obejmujących szerszy kontekst działań organizacji, jak np. zarządzanie działaniami zespołu przez liniowych menadżerów. Typowe elementy operacyjnych funkcji systemów CRM to m.in.:

- obsługa Customer Care Center<sup>38</sup>: routing kontaktów, dostęp do zasobów informacji produktowych, skrypty rozmów, Lead Management<sup>39</sup>, IVR<sup>40</sup> oraz automatyczna obsługa internetowa, zarządzanie czasem pracy operatorów i pomiar satysfakcji klientów korzystających z ich usług,
- SFA<sup>41</sup>: zarządzanie procesem sprzedaży<sup>42</sup> (w tym mobilny dostęp do informacji), strukturyzacja działań dla danych klientów, Lead Management, dostęp do zasobów informacji produktowych, raportowanie, zarządzanie zespołem sprzedażowym),
- marketing: tworzenie grup docelowych, konstruowanie kampanii, działań cross-selling<sup>43</sup> i up-selling<sup>44</sup>, śledzenie zachowań klientów.

CRM analityczne kładzie natomiast nacisk na interpretację danych zebranych dzięki integracji informacji pochodzących ze wszystkich kanałów kontaktu z klientami wraz z innymi danymi posiadanymi przez organizację. Może to być np. analiza rentowności poszczególnych klientów czy całych kampanii marketingowych, satysfakcji klientów, czynników wpływających na rezygnację klientów z kontynuowania związku z firmą, itp. Podstawą analitycznego CRM jest zawsze zbudowanie jednolitego repozytorium danych o klientach oraz integracja z innymi systemami, np. ERP czy też systemami utrzymania witryny internetowej. Wzajemne związku CRM operacyjnego i analitycznego zawiera rys. 1.2.

---

<sup>38</sup> Customer Care Center – Centrum Obsługi Klientów, również Call Center – Infolinia – usługi umożliwiające klientom załatwienie niektórych czynności bez wychodzenia z domu – zwykle jest to pozyskanie informacji, ale również zamawianie produktów i usług, składanie skarg i reklamacji, itd.

<sup>39</sup> Lead Management (również opportunity management, pipeline management) – Zarządzanie Szansami Sprzedaży (leadami), proces przekazywania informacji (np. infolinia-dealer) i śledzenia zainteresowania klientów potencjalnych ofertą firmy. Występuje również jako samodzielny element SFA, w przypadku braku wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji.

<sup>40</sup> IVR – Interactive Voice Responding – Interaktywna Obsługa Głosowa – usługi polegające na nagraniu i udostępnianiu wg określonego algorytmu zależnego od wybieranych przez klientów opcji, informacji na standardowo zadawane przez klientów pytania.

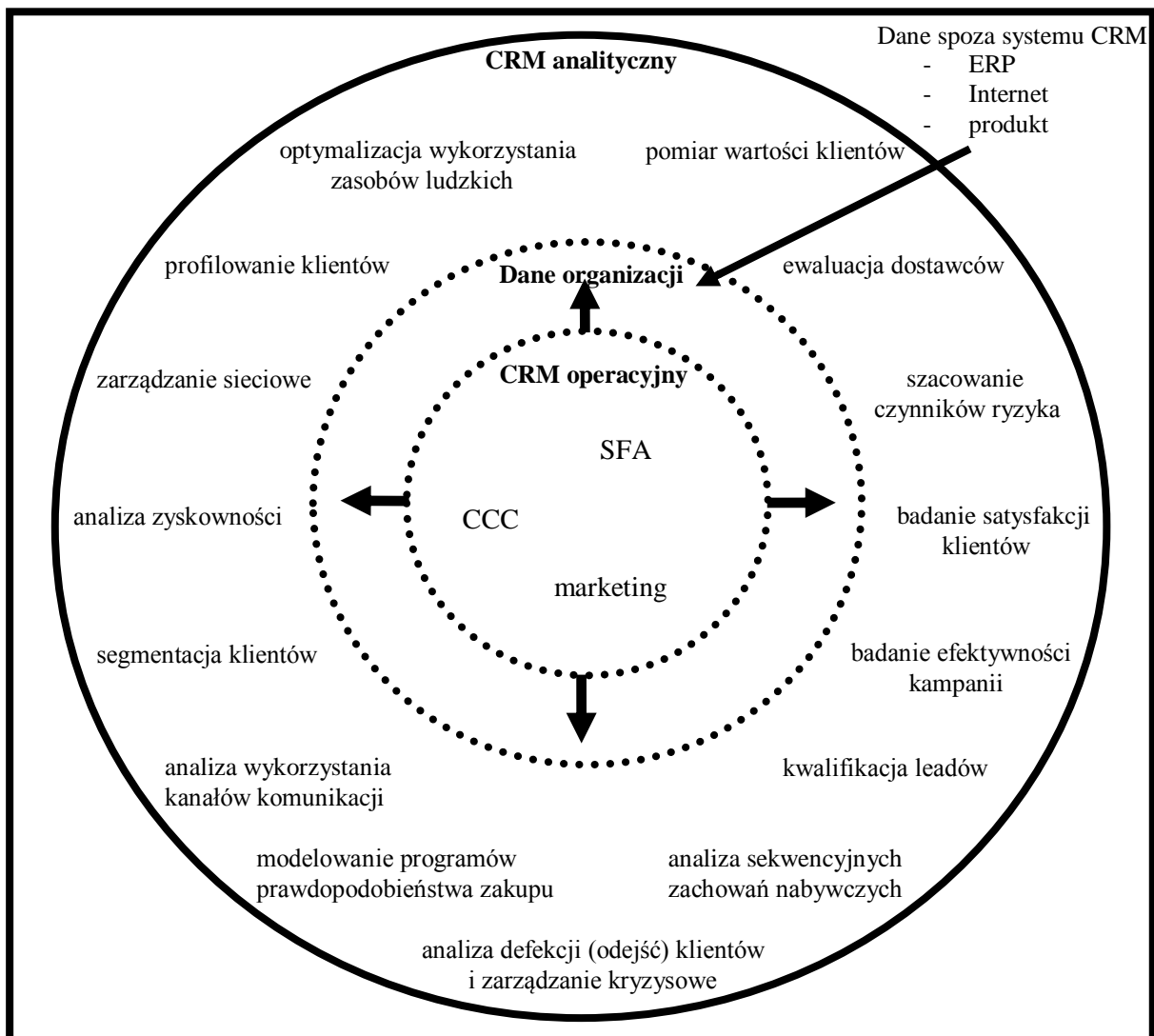
<sup>41</sup> SFA – Sales Force Automation – Automatykacja Czynności Sprzedażowych.

<sup>42</sup> Zwykle w postaci narzędzi do tworzenia ofert, elektronicznych kalendarzy i funkcji automatycznie przyporządkowujących bieżące kontakty z klientami do modelowej ścieżki sprzedaży.

<sup>43</sup> Cross-selling - sprzedaż istniejącemu klientowi dodatkowych produktów/usług dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu bieżącej interakcji lub na zasadzie oferowania dóbr komplementarnych.

<sup>44</sup> Up-selling – sprzedaż istniejącemu klientowi produktów/usług droższych niż pierwotnie zamówione/zakupione.

Technologie CRM mimo bardzo ważnej roli jaką spełniają, nie powinny przesłaniać całości obrazu tej filozofii. Zarządzanie relacjami z klientami może bowiem sprowadzać się do tak prostego stwierdzenia jak: „Dziękujemy za dokonanie zakupów. Zapraszamy ponownie”. Istotniejsze jest to, by dostosować przekaz płynący z firmy do indywidualnych preferencji klienta oraz jego potencjału. W zasadzie nieważne więc co obiektywnie zachodzi w trakcie kontaktów między przedsiębiorstwem a klientem, ale jak te doświadczenia subiektywnie odbiera sam klient. Im więcej okazji do zbierania pozytywnych doświadczeń, tym lepiej będzie kształtował się związek.



Rys. 1.2. Związki operacyjnego i analitycznego CRM.

Źródło: adaptacja na podstawie: J. Dyche, The CRM Handbook..., op.cit., s. 130.

### 1.3. Marketing i teorie przedsiębiorstw a CRM

O CRM często mówimy również w odniesieniu do strategii, marketingu, względnie strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Wzajemne relacje tych określeń wymagają wyjaśnienia.

Termin „marketing” jest stosunkowo szerokim pojęciem opisującym praktykę działalności przedsiębiorstw w stosunku do innych podmiotów obecnych na rynku. Tak jak zmieniała się owa praktyka, tak i ewoluowały koncepcje marketingu. Jego klasyczne definicje, koncentrowały się na aspektach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa, opisanych w ramach koncepcji „4P” i obejmujących takie elementy, jak: planowanie, koordynację i kontrolę operacji, ukierunkowanych na aktualne i potencjalne rynki zbytu<sup>45</sup>. Zweryfikowaną przez praktykę gospodarczą słabością tych definicji, było uwzględnianie jedynie potrzeb materialnych konsumentów, przy pominięciu potrzeb wyższego rzędu piramidy Masłowa<sup>46</sup>, w tym pragnień natury emocjonalnej oraz usług niematerialnych. Ponadto ograniczając oddziaływanie marketingu do płaszczyzny funkcjonalnej, w niedostateczny sposób odzwierciedlały one jego rolę w zapewnieniu przetrwania i rozwoju całego przedsiębiorstwa.

Nowoczesne pojmowanie marketingu, rozumianego jako: „...powszechnie akceptowaną filozofię prowadzenia biznesu i funkcjonowania przedsiębiorstwa, opartą na metodologii badań marketingowych i dostrzegającą konieczność orientacji na konsumenta, jako podstawy zapewniającej zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa”<sup>47</sup>, czy też jak definiuje go Ph. Kotler: „działalność skierowana na to, aby poprzez procesy wymiany zaspokoić potrzeby i życzenia nabywców”<sup>48</sup>, otworzyło nowy wymiar analizy jego oddziaływania w odniesieniu do wyższych poziomów znaczenia dla strategii firmy. Marketing zaczęto również rozpatrywać w kategorii dyscypliny naukowej, zajmującej się badaniem zależności i procesów zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami i klientami dążących (opierając się na strategii marketingu relacji) do uzyskania ekwiwalentnej

---

<sup>45</sup> H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, Marketing..., op.cit., s. 8

<sup>46</sup> O koncepcji piramidy czytaj więcej w oryginalnym wydaniu: A.H. Maslow, Motivation and Personality, Harper & Row, New York 1964.

<sup>47</sup> H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, Marketing..., op.cit., s. 9.

<sup>48</sup> Ph. Kotler, Marketing-Management, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1989, s.16, cytowane za: M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 55.

wymiany<sup>49</sup>. Zgodnie z poglądami P. F. Druckera – współtwórcy koncepcji zarządzania według orientacji marketingowej, marketing ma obejmować całą firmę, przenikając wszystkie jej funkcje, a jedynym ważnym celem przedsiębiorstwa jest „stwarzanie klienta”, on bowiem determinuje całą jego istotę<sup>50</sup>.

W literaturze wyodrębnia się dwa do czterech poziomów strategii, przy czym najbardziej przydatna wydaje się koncepcja definiująca trzy:

- poziom globalny – obejmujący całą organizację,
- poziom tzw. jednostek strategicznych (ważniejszych części organizacyjnych przedsiębiorstwa odpowiedzialnych za wypracowanie strategii konkurencji),
- poziom funkcjonalny, obejmujący poszczególne grupy działań operacyjnych<sup>51</sup>.

Jak już wspomniano, w tradycyjnym instrumentalnym pojmowaniu marketingu, był on sprowadzony jedynie do roli strategii funkcjonalnej. Kierując się jednak przytoczoną definicją, należy traktować marketing jako pewną filozofię działania firmy. Szczególnie dostrzegając znaczenie marketingu partnerskiego w koncepcji CRM, trudno nie rozpatrywać go również w aspekcie obu wyższych poziomów strategicznych. Najlepszym dowodem na poparcie tej tezy jest współczesna praktyka gospodarcza, w której powszechne jest formułowanie strategii marketingowej na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa<sup>52</sup>. Wydaje się zatem, że nie jest nadużyciem wymienne stosowanie określeń: zarządzanie relacjami z klientami, strategia CRM, model biznesu CRM, czy też (marketingowy) program CRM.

W literaturze, jak i w praktyce biznesowej o zarządzaniu relacjami z klientami, również często mówi się w kontekście strategii marketingowej, jak i przedsiębiorstwa. Z tego też powodu, warto dokonać umiejscowienia strategii CRM na tle teorii firm.

Do najstarszej z nich, wywodzącej się z ekonomii klasycznej, na przestrzeni ubiegłego wieku dołączyło szereg innych teorii i nurtów alternatywnych (lub komplementarnych) uwypuklających różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw. Celem niniejszego opracowania nie jest dokładny opis wszystkich z nich, ale wskazanie na kilka ważniejszych pojawiających się kierunków w myśleniu o firmie i wskazanie na możliwość ich aplikacji

---

<sup>49</sup> H. Mruk, *Przestrzeń a działania marketingowe przedsiębiorstw*, s. 699 – 700, w: *Przestrzeń w polityce gospodarczej*, pod red. J. Tarajkowski, L. Wojtasiewicz, Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Poznań 2008.

<sup>50</sup> M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe... op.cit.*, s. 57.

<sup>51</sup> M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2007, s. 34.

<sup>52</sup> K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 89-90.



w kontekście organizacji wdrażających CRM. Poza wspomnianą już neoklasyczną teorią firmy, możemy wyróżnić przed wszystkim:

- menadżerskie teorie firmy (teoria Baumola, Marrisa i Williamsona),
- teorię innowacji (Schumpetera),
- teorie/poglądy składające się na nową ekonomię instytucjonalną (teoria kosztów transakcyjnych Coase'a, teoria agencji i praw własności),
- behawioralną teorię firmy (Cyert'a i Marcha),
- biologiczną teorię firmy.

Analizując optykę badawczą wymienionych wyżej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa i płynące z nich wnioski poznawcze, najbardziej przydatne wydaje się omówienie związków CRM z teoriami alternatywnymi w stosunku do podejścia klasycznego. Zadanie to ma szczególne znaczenie w kontekście sformułowanego we wstępie niniejszej dysertacji przypuszczenia, mówiącego o istnieniu trzech wymiarów strategii CRM, w tym dynamicznego aspektu wielopłaszczyznowego procesu wdrażania zmian w przedsiębiorstwie (change management). Wpływające z nich konkluzje, znajdują bowiem zastosowanie w przynajmniej częściowym wyjaśnieniu problemów natury organizacyjnej związanych z tym procesem<sup>53</sup>.

Użyteczność wskazanych koncepcji związana jest przede wszystkim z odrzuceniem neoklasycystycznego traktowania przedsiębiorstwa jedynie jako „czarnej skrzynki”, której definicja sprowadza się do stwierdzenia: „jednostka gospodarcza maksymalizująca zysk”<sup>54</sup>. Skoro CRM to strategia, która przyczynia się do podnoszenia zyskowności firmy, działające racjonalnie podmioty gospodarcze powinny ją konsekwentnie stosować. Tak się jednak nie dzieje, stąd skupienie uwagi na procesach zachodzących we wnętrzu przedsiębiorstwa, ze świadomością konsekwencji rozdziału własności i kontroli nad nim, występowania wielości celów organizacji oraz traktowania jej w kategoriach złożonego organizmu, w ramach którego ścierają się różne grupy nacisku i interesów wydaje się mieć duże znaczenie poznawcze<sup>55</sup>.

Teorie menadżerskie w sposób bardzo bliski praktyce biznesowej (również bezpośrednio obserwowanej przez autora), opisują implikacje realizacji przez kierownictwo przedsiębiorstw własnych autonomicznych celów, które w obliczu niemożności zachowania

---

<sup>53</sup> O czym szerzej w rozdziale IV.

<sup>54</sup> T. Gruszecki, Współczesne teorie przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 156-159.

<sup>55</sup> W konsekwencji ostrze analizy definitywnie przesuwają się tu w kierunku organizacji dużych, w których opisywane wcześniej „naturalne” zarządzanie relacjami z klientami z racji skali działalności nie jest już możliwe, a co za tym idzie pojawiają się większe wyzwania organizacyjne i kompleksowość wdrożeń CRM.

pełnej kontroli nad ich decyzjami przez właścicieli firm, nie prowadzą do optymalnej alokacji ich zasobów (w tym np. realizacji programów CRM). Możliwości decyzyjne wysokich rangą menadżerów, pozwalają im bowiem na skuteczne uwzględnianie osobistego dążenia do władzy, prestiżu i bezpieczeństwa, z uwzględnieniem zwiększania stopy własnej użyteczności<sup>56</sup>. Dzieje się tak m.in. z powodu przewagi w posiadanych informacjach o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przez menadżerów, nad często nie mającymi przygotowania merytorycznego lub też zbyt rozdrobnionymi właścicielami<sup>57</sup>.

Wg W. J. Baumola menadżerowie dążą do osiągnięcia własnych korzyści, poprzez maksymalizację obrotów firmy, dającą jej większą siłę przetargową na rynku i poczucie stałego rozwoju. Przy założeniu osiągnięcia wymaganej przez właścicieli wielkości zysków, wszelkie nadwyżki są tu wydatkowane na zabiegi prowadzące do wzrostu sprzedaży<sup>58</sup>. U podstaw CRM leży jednak dążenie do maksymalizacji wartości związku z wybranymi klientami<sup>59</sup> oraz dążenie do jak najwyższej jakości. Dla przedsiębiorstw wdrażających i stosujących CRM, kluczowym kryterium sukcesu powinna być więc raczej rentowność klientocentrycznych relacji niż wysokość przychodów oraz bardzo trudne do utrzymania w warunkach stałej ekspansji<sup>60</sup>, zachowanie równowagi poziomu inwestycji infrastrukturalnych. Uprawnionym wydaje się więc stwierdzenie, że teoria Baumola wskazuje na możliwe przyczyny celowego braku organizacyjnego zaangażowania lub niekompleksowego podejścia kierownictwa firmy do wdrażania CRM<sup>61</sup>.

Z kolei teorię O.E. Williamsona, opisującą preferencje menadżerów dla pewnych wydatków firmy można potraktować, jako przynajmniej częściowe wyjaśnienie leseferystycznego lub prowadzonego za pomocą półśrodków podejścia do wdrażania CRM. Williamson w rzeczy samej opisuje pewne patologie występujące wśród szefów firm (szczególnie pracujących na zasadzie krótkoterminowych kontraktów). Preferują oni alokację środków na cele wprost zaspokajające ich potrzeby dochodów, prestiżu, władzy i bezpieczeństwa, związane np. z ekspansją kadrową, zwiększaniem kosztów zarządu

---

<sup>56</sup> M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Mikroekonomia przejścia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 22-24.

<sup>57</sup> A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 192-195.

<sup>58</sup> M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 24-25.

<sup>59</sup> Szerzej na ten temat, w dalszej części rozdziału.

<sup>60</sup> Chociażby ze względu na istnienie nieostrych granic wzrostu i tzw. „pokusy odroczenia”, o czym szerzej traktuje książka M. Ratajczaka, *Infrastruktura w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 27.

<sup>61</sup> Z zasady bowiem, w ramach CRM główny nacisk kładzie się na rozpoznanie i perfekcjonizację obsługi wybranych segmentów klientów, skala całej działalności firmy to (do pewnego stopnia) kwestia drugorzędna. Stałe zwiększanie skali działania uniemożliwia firmie zachowanie najwyższego poziomu obsługi wybranych segmentów klientów, gdyż uwaga organizacji jest skupiona na ekspansji.

o charakterze niestałym (np. wydatki na reprezentację) i uznaniowe kreowanie wydatków (np. decyzja o sponsoringu ulubionej dyscypliny sportu). Dążenie do ekspansji przychodów, jak i traktowanie firmy jak „swojego folwarku” to zjawiska, które mogą występować równocześnie, w znacznym stopniu przyczyniając się do prawdopodobieństwa odniesienia porażki przy wdrażaniu CRM<sup>62</sup>.

Autor trzeciej z teorii menadżerskich – R. Marris głosi pogląd, iż kierownictwo firmy upatruje możliwość osiągnięcia własnych korzyści w związku ze stałym wzrostem przedsiębiorstwa. Stopa wzrostu firmy związana jest z kolei m.in. z: ograniczeniami popytu, wydolnością struktur menadżerskich oraz zachowaniem atrakcyjnego poziomu zysków dla właścicieli<sup>63</sup>. Wydaje się, że dzięki zbieżności preferencji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (Marris) i organicznego wzrostu firmy na bazie dużej grupy lojalnych klientów (CRM), organizacje kierowane przez menadżerów realizujących politykę bliską temu modelowi są predysponowane do osiągnięcia sukcesu wdrożenia CRM. Co prawda Marris w swoich pierwotnych studiach z lat 60-tych XX wieku, analizował zrównoważony wzrost w kontekście dywersyfikacji działalności, jednak i tę okoliczność można zinterpretować na korzyść zaprezentowanej powyżej tezy. Przyjmując, że firmy maksymalizujące stopę wzrostu, nie są w stanie jednocześnie maksymalizować zysku (koszty ekspansji redukują stopę zysku), miał on świadomość ograniczeń pozostających wówczas do dyspozycji narzędzi marketingowych. CRM to jednak strategia wysokoefektywnej alokacji zasobów, umożliwiająca zastąpienie ekstensywnego wzrostu firmy (np. kupowanie popytu poprzez agresywne działania promocyjne) wzrostem intensywnym. W tym kontekście, umożliwia ona obejście tradycyjnie rozumianych barier popytowych, osiąganie wysokiej rentowności, a dzięki zaawansowanej technologii IT – lepsze wykorzystanie zasobów menadżerskich firmy.

W teorii innowacji Schumpetera, o rozwoju przedsiębiorstwa (i w skali makro całego rynku), decyduje twórczy geniusz przedsiębiorcy. W poszukiwaniu nadzwyczajnego zysku tworzy on innowacje (prowadzące do pojawienia się cech zwiększających użyteczność produktu/usługi dla klientów lub usprawniających działanie firmy), które na pewien czas przynoszą mu rentę ekonomiczną z tytułu pierwszeństwa na rynku. Schumpeter bardzo wysoko oceniając samego przedsiębiorcę, określa innowację jako jego „błysk geniuszu”. Następcy tego naukowca z tzw. szkoły neoaustriackiej, dostosowując teorię innowacji do

---

<sup>62</sup> M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 27-28.

<sup>63</sup> *Ibidem*, s. 25-26.

zmieniających się warunków gospodarczych, mówią już raczej o przedsiębiorczości firmy i wyczulenia przedsiębiorstwa na pojawiające się na rynku okazje<sup>64</sup>. W tym miejscu należy zauważyć, że w skomplikowanych dużych organizacjach, owe rynkowe „wyczulenie” charakterystyczne dla firm bardzo małych łatwo zatracić. Jednym z efektów stosowania CRM jest aktywizacja potencjału drzemiącego w zasobach ludzkich organizacji (a więc w pewnym sensie „budzenie” przedsiębiorczości), z drugiej zaś ustanowienie narzędzi służących odbiorowi tzw. słabych sygnałów dochodzących z rynku. W tym kontekście zatem przytoczone poglądy mogą stanowić teoretyczne uzasadnienie efektywności modelu biznesowego CRM.

R. Coase stawiając na nowo pytanie o cel istnienia przedsiębiorstw sformułował tezę, że tą przyczyną jest konieczność koordynacji zasobów, która byłaby nieefektywna w ramach czystego mechanizmu cenowego. O tym jakie czynności należy wykonywać w ramach organizacji, a jakie poza nią, powinna zdecydować analiza opłacalności zakupu „na zewnątrz” w stosunku do tworzenia w ramach przedsiębiorstwa<sup>65</sup>. W konsekwencji analiza ta wyznacza również granicę wzrostu przedsiębiorstwa (integracji poziomej i pionowej), która wskazuje czy bardziej efektywne jest wykonywanie danych funkcji wewnątrz czy na zewnątrz firmy<sup>66</sup>. W tym kontekście rola CRM, w szczególności w przypadku bardzo dużych firm, polega na przesuwaniu tej granicy na korzyść działań realizowanych w ramach organizacji. Koszt wewnętrznego koordynowania działań jest bowiem niższy w firmie, w której upodmiotowieni i zmotywowani pracownicy mogą wykonywać swoje obowiązki w warunkach daleko idącej autonomii, a zatem przy ograniczonej kontroli. To z kolei prowadzi do obniżenia kosztów i poprawienia efektywności - spłaszczenia struktury organizacji<sup>67</sup>. Z drugiej strony podnoszone już zjawisko charakteryzujące firmy stosujące CRM – koncentracji na wybranym segmencie klientów, w sposób naturalny ogranicza skalę ich działania, co również pozwala na dłuższe zachowanie przez stosunkowo duże organizacje pozytywnie wpływających na efektywność cech niewielkich firm, takich jak elastyczność i niskie koszty zarządu.

Przydatność teorii behawioralnej oraz teorii agencji (szczególnie jej nurtu pozytywnego) dla zrozumienia procesów zachodzących w przedsiębiorstwie w trakcie wdrażania CRM, polega przede wszystkim na uwypukleniu znaczenia indywidualnych

---

<sup>64</sup> T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, op.cit., s. 195-202.

<sup>65</sup> Np. producent samochodów zleca wykonanie elementów składowych auta innym firmom, zajmując się z reguły jedynie ich końcowym montażem. Teoria kosztów transakcyjnych oprócz innych wartości poznawczych, stanowi więc uzasadnienie zjawiska outsourcingu.

<sup>66</sup> A. Noga, *Teorie...*, op.cit. s. 140-143.

<sup>67</sup> Więcej o upodmiotowieniu (empowermencie) w rozdziale III.

motywacji członków organizacji pełniących w jej ramach istotne role. Teoria agencji nie daje złudzeń, że do dynamiki procesów wewnątrzorganizacyjnych (szczególnie tak poważnych, jak wdrażanie CRM), należy również zaliczyć występujący na wszystkich szczeblach organizacyjnych oportunizm. W kontekście CRM możemy mówić o dualnym charakterze tego zjawiska, które z jednej strony jest zwalczane w ramach np. walki z „syndromem cylindrycznym”<sup>68</sup>, z drugiej zaś samo stanowi barierę wdrożenia.

Wg teorii behawioralnej przedsiębiorstwo to organizacja społeczna, a motywacja pracowników zależy od ich oceny adekwatności korzyści jakie odnoszą ze stosunku pracy w odniesieniu do stopnia własnego zaangażowania w sprawy firmy (w tym np. w zmuśny proces wdrożeniowy CRM). Trudno mówić przy tym o jednym celu jaki przyświeca organizacji, a raczej o wiązce celów będących wypadkową indywidualnych ambicji i ścierających się interesów poszczególnych jej członków skupionych w koalicjach, powstających na drodze przetargu i uznania wyrównawczych korzyści<sup>69</sup>. Zjawiska te nasilają się szczególnie wówczas, gdy przedsiębiorstwo nie prowadzi przemyślanej polityki względem pracowników, redukującej potencjalne pola konfliktów i niepewności. Przywoływana jest tu również koncepcja aspiracji, wg której członkowie organizacji nie podejmują optymalnych decyzji, a jedynie decyzje przynoszące rezultaty satysfakcjonujące, szczególnie w kontekście uzyskiwania zadawalających wyników kwantytatywnych (utrzymanie, zmniejszenie lub zwiększenie poziomu wskaźników okresu poprzedniego)<sup>70</sup>. Oba elementy składające się na poglądy behawiorystów stanowią jasną wskazówkę dla menadżerów przygotowujących wdrożenie, że jego cele można uzyskać jedynie poprzez kreowanie sprzężeń łączących motywację osobistą pracowników z korzyściami firmy oraz poprzez działania nakierowane na rozwój zasobów ludzkich, przyczyniający się również do generalnego zwiększenia poziomu aspiracji kluczowych dla wdrożenia osób<sup>71</sup>. Znow częściową przynajmniej odpowiedzią na te wyzwania wydaje się charakterystyczne dla CRM upodmiotowienie pracowników, które z jednej strony poprawia zdolność przedsiębiorstwa do homeostazy<sup>72</sup> (lub jak chce Prahalad i Hamel – *resilience* – strategicznej zdolności do regeneracji<sup>73</sup>), z drugiej wspomaga proces uczenia się organizacji i budowania jej kapitału intelektualnego. Jeśli przyjąć, że głównym

---

<sup>68</sup> Więcej na ten temat w rozdziałach III i IV.

<sup>69</sup> Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu, P. Banaszyk (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 13-14.

<sup>70</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>71</sup> Więcej na ten temat w rozdziale II.

<sup>72</sup> Homeostaza – przejęte w ramach biologicznej teorii firmy ze świata ożywionego zjawisko automatycznego dostosowywania się organizmów (tu: organizacji) do nowych warunków.

<sup>73</sup> A. Noga, Teoria..., op.cit., s. 205-207.

celem przedsiębiorstwa jest generowanie takiego zysku, który umożliwi mu przetrwanie, sama zaś sztuka przetrwania polega na zrównoważonym (bezpiecznym) rozwoju przy ograniczaniu ryzyka, wówczas kolejny raz możemy wskazać na pozytywną rolę, jaką w tym zakresie może spełnić CRM. Biorąc pod uwagę ten aspekt należy podkreślić, że dzięki utrzymaniu stosunkowo dużej elastyczności organizacji (zdolności do homeostazy) i opieraniu się w decyzjach gospodarczych na pozyskanych od klientów informacjach, ryzyko związane z działalnością przedsiębiorstwa stosującego CRM się zmniejsza.

W tym miejscu wypada jeszcze zdefiniować przedsiębiorstwo w kontekście jego działalności międzynarodowej. W literaturze czyni się to na wiele sposobów, w zależności od tego, które z aspektów jego działalności szczególnie interesują konkretnych badaczy. Wśród tych kryteriów można wymienić takie, jak zasięg prowadzonej za granicą działalności, stopień kontroli aktywów, skalę zaangażowania poza rynkiem macierzystym (w odniesieniu do przychodów i zysków generowanych w kraju pochodzenia firmy), stopień umiędzynarodowienia struktury organizacyjnej, itd<sup>74</sup>. Na potrzeby niniejszej dysertacji przyjmujemy, że „[...] za przedsiębiorstwo międzynarodowe uważa się przedsiębiorstwo, które posiada i kontroluje aktywa w dwóch lub więcej krajach.”<sup>75</sup>.

#### **1.4. CRM a źródła konkurencyjności przedsiębiorstw**

W związku z silnym podkreśleniem przez zwolenników CRM (w tym autora), znaczenia tej strategii dla budowania przewagi konkurencyjnej, warto w tym miejscu nawiązać do poglądów teoretyków zajmujących się źródłami pochodzenia konkurencyjności, wskazując na charakter przewag związanych z CRM.

Samo pojęcie konkurencyjności można określić jako pewien atrybut przedsiębiorstwa, stanowiący o jego zdolności do sprawnego realizowania celów na arenie rynkowej. Charakteryzuje się ona<sup>76</sup>:

- wielowymiarowością,
- nietrwałością,
- względnością,

---

<sup>74</sup> J. Schroeder, Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie międzynarodowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 12-13.

<sup>75</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>76</sup> Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, (red.) E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Zeszyty Naukowe nr 43 Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 46-47.

- zmiennością w czasie.

Wielowymiarowość oznacza, iż konkurencyjność nie jest zjawiskiem (stanem, zdolnością, cechą) niepodzielną (homogeniczną), ale że składa się na nią szereg subcech decydujących o jej pochodzeniu. Tradycyjnie do grupy tych elementów zalicza się ofertę/wartość proponowaną klientom - podstawowy determinant konkurencyjności. Dalej zaś zasoby technologiczne (np. technologie wytwarzania produktów), wytwórcze (np. oprzyrządowanie właściwe procesom wytwórczym), finansowe (np. łatwość dostępu do środków pieniężnych), ludzkie (np. kwalifikacje formalne pracowników), organizacyjne (np. kultura organizacyjna), informacyjne (np. oprogramowanie wspomagające proces zarządzania), rynkowe (np. relacje z regulatorami państwowymi)<sup>77</sup>.

Nietrwałość konkurencyjności związana jest ze zmniejszaniem się dystansu dzielącego rynkowych liderów od średniego poziomu konkurencyjności reprezentowanego przez inne podmioty, wskutek zachodzącej w tempie odpowiadającym otwartości i atrakcyjności danego rynku procesowi adaptacji, kopiowania lub alternatywnego i/lub innowacyjnego rozwoju proponowanych klientom rozwiązań.

Zjawisko względności konkurencyjności to naturalny skutek przyjęcia danego a nie innego punktu odniesienia. Przedsiębiorstwa działające na rynkach lokalnych zamkniętych na globalny przepływ kapitałów, towarów i usług, w kontekście lokalnym mogą zajmować pozycję dominującą, jednak w przypadku nagłego zetknięcia się z podmiotami działającymi na rynkach otwartych natychmiast ją stracić<sup>78</sup>.

W konsekwencji nietrwałości i względności, konkurencyjność jest też zmienna w czasie, przy czym poziom tej zmienności zależny jest bezpośrednio od dynamiki procesów wolnorynkowych.

W literaturze dominują dwa podstawowe nurty poglądów na źródła pochodzenia konkurencyjności. Pierwszy z nich, zwany nurtem ekonomii branży, główną rolę przypisuje czynnikom w układzie produkt/rynek. Jeden z jego najznamienitszych przedstawicieli – M. Porter, sformułował koncepcję 5 sił decydujących o charakterze i natężeniu konkurencji<sup>79</sup>. Główną przesłanką decydującą o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa w tym podejściu, jest dążenie do zajęcia uprzywilejowanej pozycji w branży/sektorze, np. poprzez zaawansowanie technologiczne lub też dzięki przychylniej polityce regulatora, wysokim

---

<sup>77</sup> Współczesne metody zarządzania strategicznego..., op.cit., s. 49-51.

<sup>78</sup> Np. wskutek liberalizacji dostępu do rynku (zniesienie ceł, ograniczeń pozataryfowych, itp.).

<sup>79</sup> Więcej na ten temat w książce: M. E. Porter, Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1996.

barierom wejścia na rynek zniechęcającym nowych konkurentów, prowadzeniu strategii poszukiwania niezagrożonych nisz rynkowych, wpływaniu na dostawców i odbiorców (m.in. poprzez integrację i ekspansję)<sup>80</sup>.

W ujęciu nurtów przypisujących większe znaczenie wewnętrznym zasobom firmy (z przewagą zasobów niematerialnych)<sup>81</sup>, to głównie od jej zdolności (umiejętności) i kompetencji (określanych jako zasoby czynnościowe) zależy sukces rynkowy. Wśród nich np. R. Hall wymienia<sup>82</sup>:

- reputację przedsiębiorstwa i jego produktów,
- wiedzę pracowników,
- kulturę organizacyjną,
- więzi wewnętrzne i zewnętrzne,
- bazy danych,
- wiedzę o dostawcach i odbiorcach,
- prawa własności intelektualnej,
- sekrety handlowe.

Ogólnie rzecz biorąc, zdolności przedsiębiorstwa można definiować, jako wzorce zachowań widocznych w przetwarzaniu jego zasobów na ofertę proponowaną na rynku. Oprócz technologii produkcji, zalicza się do nich strategie sprzedaży i marketingowe, strategie zarządzania, a także cechy jego struktury organizacyjnej, kulturę organizacyjną, wizję działania i szereg wartości niematerialnych i prawnych (np. patenty, znaki handlowe) lub aktywa niepodlegające wycenieniu, np. bazy danych. Wśród nich powinny znajdować się zasoby kluczowe, czyli takie, które są<sup>83</sup>:

- cenne (przynoszące unikatową wartość dla klientów),
- rzadkie (trudność substytucji lub pozyskania),
- trwałe (wraz z ich zastosowaniem nie zużywają się a nawet mają tendencję do zwiększania się<sup>84</sup>),
- trudne do imitacji (np. ze względu na czas potrzebny do ich samodzielnego wytworzenia, zabezpieczenia prawne, itp.).

---

<sup>80</sup> H. Mruk, B. Stępień, Klient jako źródło przewagi w przedsiębiorstwie międzynarodowym – perspektywa instytucjonalna, s. 475 - 476, w: Handel i finanse międzynarodowe w warunkach globalizacji, red. J. Schroeder, B. Stępień, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.

<sup>81</sup> Spójnego również z koncepcją CRM.

<sup>82</sup> Współczesne metody zarządzania strategicznego..., op.cit., , s. 56.

<sup>83</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007, s. 178.

<sup>84</sup> Np. pracownicy nabierając doświadczenia stają się zdolni do podejmowania coraz trafniejszych decyzji.



Z kolei kompetencje, to umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie planowania i realizacji procesów prowadzących do takiego wykorzystania jego zdolności, które prowadzi do realizacji wytyczonych celów<sup>85</sup>. Wśród nich wyróżnia się (podobnie jak w przypadku zasobów) również kompetencje kluczowe, których w związku z tym, że stanowią sumę akumulowanych efektów procesów uczenia się, zachodzących w całej organizacji na przestrzeni dłuższego czasu, nie można wydzierżawić lub nabyć. Występując jedynie w przedsiębiorstwach o rzeczywistym ukierunkowaniu klientocentrycznym, decydują o zajmowaniu przez nie pozycji rynkowych liderów<sup>86</sup>.

Wartości stanowiące o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw, można również opisać zgodnie z koncepcją kapitału intelektualnego. Składa się na niego kapitał ludzki (kwalifikacje, zdolności, umiejętności pracowników) i kapitał strukturalny. Ten ostatni dzieli się zaś na kapitał klientów (wartość wiedzy o klientach) oraz kapitał organizacyjny, występujący z kolei w formie innowacji i procesów. Podział ten ma znaczenie w kontekście własności czynników decydujących o konkurencyjności firmy. O ile bowiem kapitał strukturalny może być jej własnością, o tyle kapitał ludzki już nie<sup>87</sup>.

Biorąc pod uwagę, że wydatki ponoszone na utrzymanie kadry stanowią często znaczną część ogólnych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, za kluczowe zasoby firmy należy uznać jej pracowników, a za kluczowe kompetencje – ich indywidualne i uzewnętrzniające się w działaniu grupowym zdolności<sup>88</sup>. Taka koncepcja obecna jest zresztą we współczesnych naukach o zarządzaniu, w których uznaje się pracowników za najważniejszy element organizacji warunkujący możliwość tworzenia wartości w oparciu o pozostałe aktywa przedsiębiorstwa<sup>89</sup>.

Do teorii szczególnie dobrze wyjaśniających rolę CRM w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, należy zaliczyć:

- teorię zasobów,
- teorię ewolucji,
- teorię kompetencji,

---

<sup>85</sup> B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz, Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych – poszukiwanie źródeł przewagi, s. 20-21, w: Zeszyty naukowe nr 66, Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych pod red. J. Schroedera, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

<sup>86</sup> Współczesne metody zarządzania strategicznego..., op.cit., s. 109-111.

<sup>87</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne..., op.cit., s. 174-175.

<sup>88</sup> J. Schroeder, Zarządzanie kadrami..., op.cit., s. 27.

<sup>89</sup> Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, pod red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999, s. 274.

- teorię/koncepcję organizacji uczącej się.

Wg przedstawicieli teorii przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach, firma postrzegana jest w perspektywie organicznego (endogenicznego) wzrostu prowadzonego w oparciu o akumulowaną wiedzę, budowane kompetencje i umiejętności. Ewolucjoniści podkreślają, że podstawą konkurencyjności firmy jest jej zdolność do bardziej elastycznego niż rywale dostosowania do otoczenia oraz lepszego wykorzystania i rozwijania kluczowych zasobów. Teoria kompetencji definiuje z kolei cztery podstawowe zasady budowania przewagi konkurencyjnej, oparte na perfekcjonizacji procesów gospodarczych, umiejętności do ich transformacji w zdolności strategiczne, dalekowzroczej polityce inwestycji infrastrukturalnych oraz realizacji spajającej te dążenia strategii tworzonej przez najwyższe kierownictwo firmy. Z kolei w koncepcji organizacji uczącej się, ważną rolę przypisuje się procesom wspierającym utrzymanie bądź poprawę wyników działania firmy, w oparciu o doświadczenia, wiedzę i kompetencje wszystkich członków organizacji, jednak w sposób systemowy, a więc transferowany przez jednostki i po okresie adaptacji organizacyjnej niezależny od nich<sup>90</sup>.

Stosowanie CRM w znaczącym stopniu przyczynia się do zwiększenia wartości posiadanych przez organizację zasobów oraz rozwijanie jej kompetencji, szczególnie w ramach prowadzonego procesu zarządzania zmianami (change management). Sam w sobie stanowi on o wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa, wymaga dostosowania strategii zarządzania do zmieniającej się roli pracowników (jako jednej z trzech grup interesariuszy firmy<sup>91</sup>), wpływając w ten sposób na jego kulturę organizacyjną oraz prowadząc do nowego zdefiniowania strategii marketingowych i sprzedażowych, wokół „klientocentrycznych” procesów kreowania wartości. Dodatkowym wymiarem konkurencyjności specyficznym dla CRM, jest tworzenie kompetencji w oparciu o wartość relacji z klientami. Punktem wyjścia do tworzenia takiej przewagi, jest traktowanie utrzymywanych związków z nimi oraz zgromadzoną o nich wiedzę jako aktywa niedostępne dla rynkowych rywali. To z kolei prowadzi do wbudowania w strategię i operacje przedsiębiorstwa filozofii dbania o długofalowe relacje z klientami, stanowiącymi w tym ujęciu klucz do zagwarantowania rozwoju i przewagi firmy nad jej konkurentami<sup>92</sup>. Zadanie zapewnienia utrwalenia się przewagi konkurencyjnej (dotyczącej teraźniejszości) poprzez budowanie korzystnej z punktu

---

<sup>90</sup> B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych...*, op.cit., s. 22-29.

<sup>91</sup> Więcej na ten temat w rozdziale II i IV.

<sup>92</sup> H. Mruk, B. Stępień, *Klient jako źródło przewagi...*, op.cit. s. 477 - 481.

widzenia przedsiębiorstwa pozycji strategicznej<sup>93</sup> (warunkującej rozwój przedsiębiorstwa), to domena zarządzania strategicznego<sup>94</sup>.

### **1.5. Rola CRM w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem**

Zarządzanie strategiczne, czy zarządzanie w ogóle, to jedna z form zespołowego działania ludzkiego. Mimo, że w praktyce biznesowej może to wyglądać inaczej, np. z powodu niedoskonałości realizowanych przez kierownictwo firmy funkcji menadżerskich, powinno ono być działaniem celowym. Wówczas to zarządzanie strategiczne określamy, jako „[...] aktywność przedsiębiorstwa, zmierzająca do wprowadzenia w życie, a potem obrony modelu biznesowego, czyli abstrakcyjnego wyobrażenia rozwoju przedsiębiorstwa, prowadzącego do wyników ocenianych jako pozytywne”. W tym kontekście CRM można uznać jako pewien model prowadzenia biznesu, a więc konstrukcję wskazującą na to, jak według jego autora (autorów) ma wyglądać organizacja w przyszłości, jakimi środkami będzie do tego dążyć oraz odpowiadającą na pytania o celowość ekonomiczną takiego działania. Wydaje się, że zarządzanie relacjami z klientami dobrze spełnia wszystkie te trzy kryteria. Jest to wyraźnie widoczne, jeśli spojrzeć na CRM właśnie pod kątem analizy elementów składowych modelu biznesowego. W tabeli 1.2. zawarto listę powszechnie wymienianych atrybutów modelu biznesowego oraz ich odpowiedniki w CRM. Należy tu zauważyć, że model biznesowy, jeśli jest szczerze, w sposób spójny i konsekwentny komunikowany pracownikom, staje się dla nich potężnym motywatorem do działania, przez co podnoszona jest efektywność działania organizacji, a cele przyświecające autorom wybranego modelu, zdają się bliższe realizacji. Poznanie wpływających na model biznesowy i jednocześnie z niego wypływających celów organizacji, to jednocześnie najprostszy sposób na ocenę sposobu jej funkcjonowania na rynku. Zgadza się z P. F. Druckerem należy podkreślić, że jedyna poprawna definicja celu biznesowego brzmi: „tworzenie klientów”. Ma on oczywiście swój wymiar finansowy, jednak mimo to błędem byłoby zakładać, że generowany w ten sposób zysk jest celem pierwotnym. Ułtymatywnym celem działalności gospodarczej jest bowiem przetrwanie, kluczową zasadą unikanie strat

---

<sup>93</sup> Współczesne metody zarządzania strategicznego..., op.cit., s. 7-8.

<sup>94</sup> Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne..., op.cit., s. 225.

a zysk pojawia się jako pochodna skutecznej działalności ekonomicznego tworzenia klienteli i jednocześnie miernik aktualnego poziomu sukcesów rynkowych przedsiębiorstwa<sup>95</sup>.

Tab. 1.2. Podstawowe elementy modelu biznesowego CRM

Element modelu biznesowego	Element modelu biznesowego CRM
Strategia konkurowania	Wyraźnie skierowana na budowanie długoterminowych relacji z nieanonimowymi odbiorcami
Wartość dla klientów (w ramach łańcucha kreowania wartości klient-firma)	Budowana dzięki interakcjom z klientami oraz analizie kluczowych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa
Grupa docelowa klientów	Zwykle proaktywnie selekcyjowana grupa najbardziej rentownych klientów, segment klientów aspirujących do grupy najbardziej rentownych oraz nowi klienci pozyskiwani dzięki poleceniom
Struktura kosztów i zysków	Obniżane koszty: akwizycja, masowa reklama, promocja sprzedaży. Ponoszone inwestycje: programy lojalnościowe, systemy motywacyjne, narzędzia IT.
Rola przedsiębiorstwa w pełnym rynkowym łańcuchu kreowania wartości	Tendencja do budowania długotrwałych relacji również z dostawcami i partnerami handlowymi. Walka konkurencyjna poprzez wzrost organiczny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Współczesne metody zarządzania strategicznego..., op.cit., s. 9.

Wprowadzanie w życie modelu biznesowego (wdrażania programu CRM) w ramach zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, można w sposób klasyczny podzielić na cztery etapy:

- diagnoza strategiczna (wewnętrzna i zewnętrzna),
- formułowanie strategii (na różnych poziomach),
- implementacja strategii,
- kontrola strategiczna.

Motywy do wprowadzania nowego modelu biznesowego (będącego z racji swego znaczenia dla kierunków działania firmy elementem esencjalnym<sup>96</sup>), może być jaskrawe niedopasowanie dotychczasowego modelu do wyzwań konkurencyjnych. W przypadku wdrożenia CRM z taką sytuacją mielibyśmy do czynienia w momencie zwrotu w strategii

<sup>95</sup> P. F. Drucker, Praktyka zarządzania, Czytelnik – Nowoczesność – AE, Warszawa 1992, s. 52 za: Współczesne interpretacje dorobku klasyków..., op.cit., s.12,

<sup>96</sup> Czynniki esencjalne to czynniki determinujące dane zjawisko. Więcej na ten temat w: Współczesne metody zarządzania strategicznego..., op.cit., s. 11-14.

działania firmy od w pełni transakcyjnego do w pełni relacyjnego, np. w ramach tzw. wdrożeń „Big Bang”<sup>97</sup>. Do tak głębokich zmian może również doprowadzić krytyczna ocena wykorzystania zasobów i kompetencji organizacji w powiązaniu z pełną analizą szans i zagrożeń na rynku (branży) macierzystym i pokrewnych. Wyrazistym tego przykładem było np. porzucenie przez fińskiego producenta telewizorów dotychczasowej działalności i zajęcie miejsca w nowotworzącym się rynku telefonów komórkowych, którego Nokia jest niemal od początku światowym liderem.

Z reguły jednak zhierarchizowany i uporządkowany synoptyczny proces zarządzania strategicznego, z wyraźnie zaznaczonymi etapami i pełną analizą otoczenia – np. wg modelu pięciu sił M. Portera, jest w pełnej postaci rzadko realizowany. Ponadto jako podejście reaktywne/pasywne, gdzie działanie jest wymuszane wyraźnymi, ostrzegawczymi sygnałami z otoczenia przedsiębiorstwa, bardziej przystaje do stosunkowo mało dynamicznych sytuacji biznesowych. Chcąc osiągnąć pozycję lidera na szybko zmieniającym się rynku i ewentualnie zdobyć wpływ na kierunek jego rozwoju, firma musi reagować szybciej i wielowariantowo. Stąd organizacja powinna porzucić logikę ujemnego sprzężenia zwrotnego (możliwość pomiaru osiągniętego wyniku i jego porównania z normą, a w razie rozbieżności uruchomienie przedsięwzięć korygujących) na rzecz dodatniego sprzężenia zwrotnego (oddziaływania przedsiębiorstwa prowadzą do nieoczekiwanych wyników, których nie daje się do niczego odnieść, co wyzwala przedsiębiorstwo od jakiegokolwiek kontroli”<sup>98</sup>). Taki ewolucyjny – inkrementalny proces zarządzania strategicznego opiera się na wykorzystaniu i weryfikacji pomysłów strategicznych rozwijających się w różnych częściach organizacji pod egidą elastycznej acz koherentnej wizji sukcesu (przyszłego obrazu przedsiębiorstwa) formułowanej przez naczelne kierownictwo. Z pozoru można odnieść wrażenie, jakoby tak sformułowane założenia zarządzania strategicznego wprowadzały planowy chaos do organizacji i wynikały z braku umiejętności tworzenia koncepcji rozwoju o uporządkowanej strukturze. Nic jednak bardziej błędnego. Mimo, że prawdopodobnie większość firm działa w warunkach strategicznego dryfu, to jednak trudno o nich również powiedzieć, aby prowadziły one inkrementalne zarządzanie strategiczne. W istocie stworzenie warunków dla powstania w organizacji atmosfery kreatywności i samoistnego dostrajania się do przyszłych wymagań rynku (tzw. wytężenie ogółu pracowników) przy jednoczesnym zapewnieniu koordynacji (wizja określona przez kierownictwom jako podstawa przywództwa

---

<sup>97</sup> Więcej na temat typologii wdrożeń CRM w rozdziale III.

<sup>98</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne..., op.cit., s. 42-43.

intelektualnego), wykorzystania i rozwijania strategicznych zasobów, kompetencji i produktów przedsiębiorstwa (architektura strategiczna umożliwiająca zaistnienie zjawiska dźwigni zasobów), to nie lada wyzwanie. Jest ono raczej obecne w organizacjach, które można określić jako „uczące się”, a więc rozwijające się wskutek uświadamianych niedostatków wiedzy i poznania, stosujących heurystyczne i adaptacyjne podejście do zarządzania. Dopuszczając wielowątkowość i istnienie permanentnego stanu rozwoju, przedsiębiorstwo sprawia, iż pomiędzy jego zasobami i kompetencjami a wizją przyszłości pojawia się swoiste napięcie, oddziaływujące na jego sprawność podobnie jak ćwiczenia polowe na wartość bojową jednostek wojska. W typologii wdrożeń CRM odpowiednikiem podejścia inkrementalnego w zarządzaniu strategicznym jest model „Think BIG, start small”, w którym zmiany w przedsiębiorstwie następują etapowo, jednak wszystkie one ostatecznie układają się w logiczną całość, prowadzącą do wydzwignięcia go ponad rynkową przeciętność.

Podsumowując należy jednak stwierdzić, iż nie istnieje jedna całkowicie pewna droga, którą w każdej sytuacji należałoby podążać, a prowadzona w sposób skokowy odnowa przedsiębiorstwa w określonych warunkach może okazać się nieskuteczna, tak samo jak adaptacyjny proces odnowy w innym przypadku<sup>99</sup>. Ponadto „[p]ojawiający się od czasu do czasu stan stabilności, umożliwia klasycznie racjonalne podejście, a równie często powstający stan niestabilności wymaga kreatywnego odnajdywania równowagi pomiędzy destrukcją i porządkiem.”<sup>100</sup> W kontekście związków pomiędzy CRM a zarządzaniem strategicznym można jednak powiedzieć, że tak jak na wstępie niniejszej dysertacji zaznaczono, zarządzanie relacjami z klientami to nie tylko strategia wspomagana poprzez technologię IT, ale również sam proces implementacji zmian przyjmujący nierzadko charakter działań sanacyjnych. Proces wdrażania CRM przyjmuje zatem podobną formę jak każdy inny proces zarządzania strategicznego, nadto zaś – w istocie swoich założeń – zarządzanie relacjami z klientami spełnia postulaty stawiane przy formułowaniu strategii prowadzących do uzyskania przewagi, a dalej pozycji konkurencyjnej. Nie wdając się w tym miejscu dalej w analizę przebiegu operacjonalizacji strategii CRM<sup>101</sup> wydaje się, że uprawnione jest wyciągnięcie wniosku, iż CRM jest inicjatywą o cechach wybitnie strategicznych, jednocześnie zaś powinno być postrzegane jako zjawisko ciągłe. W związku z tym mówiąc o wdrożeniu lub wdrażaniu CRM

---

<sup>99</sup> P. Banaszyk, Sz. Cyfert, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 11-12.

<sup>100</sup> Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 43.

<sup>101</sup> Czemu poświęcony jest rozdział III i w dużej mierze IV niniejszej pracy,

możemy odnieść je do projektu wdrożeniowego, mającego swoją dynamikę, początek i koniec<sup>102</sup> i jednocześnie do strategii, wysokoefektywnego modelu biznesowego z serwomechanizmem autosanacji klientocentrycznych procesów.

## **2. CRM a procesy kreowania wartości**

### **2.1. Klienci a jakość**

Konsumenci XXI wieku są bez wątpienia najbardziej wymagającymi klientami, jacy pojawili się w historii ekonomii. Świadomi swych praw, dysponujący łatwym dostępem do informacji, oczekują indywidualnego traktowania i zaspokajania ich nawet bardzo osobistych potrzeb. Klient już dzisiaj, a w przyszłości jeszcze w większym stopniu, chce być dostrzegany, wyróżnić się z tłumu, mieć poczucie, że otrzymał coś ponad obowiązujący standard. Lubi aby traktowano go na specjalnych warunkach. Dąży do tego, by być identyfikowanym jako ktoś ważny dla firmy i mieć wpływ na jej ofertę, oczekując zapewnienia mu możliwości prowadzenia dialogu. Oczekuje, że będzie przez nią szanowany, akceptowany, otoczony opieką. Większość przedsiębiorstw – także międzynarodowych – nie jest jeszcze na takie wymagania w pełni przygotowana. Dzieje się tak po części dlatego, że dopiero stosunkowo niedawno technologie umożliwiające indywidualne podejście do stosunków z klientami na masową skalę, stały się dostępne po konkurencyjnych cenach. Nie ulega jednak wątpliwości, iż duża część firm nie zdaje sobie sprawy ze zmian, które zaszły w przeciągu ostatnich lat i nie wie, czego oczekują ich klienci i jak mocno są w swych pragnieniach zróżnicowani. Dowodem na to są np. tradycyjnie stosowane kryteria segmentacji. Nie uwzględniają one specyfiki zachowań jednostkowych, za to dużą wagę poświęcają informacjom charakterystycznym raczej dla badań strukturalnych rynków zagranicznych niż dla przeprowadzenia wyrafinowanego różnicowania rynku. Dlatego zamiast informacji o ulubionych kanałach komunikowania się klienta, ważnych momentach w jego życiu lub też prognozowanej rentowności na dany rok, klasyczne segmenty buduje się na podstawie kryteriów dotyczących położenia geograficznego, sytuacji demograficznej,

---

<sup>102</sup> Np. skupiając się na wprowadzeniu obsługi zaktualizowanych procesów obsługi klientów poprzez narzędzia IT,

politycznej, ogólnoeconomicznej, rozwoju społeczno-kulturalnego czy też pewnych kryteriów behawioralnych i psychograficznych<sup>103</sup>.

Zbyt powierzchowna wiedza o obecnych i potencjalnych konsumentach może każdą firmę bardzo drogo kosztować. Klienci posiadając szeroki dostęp do informacji, porównują w określonym momencie oferowane produkty i optymalizują własne decyzje. Prowadzi to do wzmocnienia postaw braku lojalności wobec przedsiębiorstw i marek. Gdy są niezadowoleni z produktu/usługi bądź czują się przez przedsiębiorstwo oszukani, stają się propagatorami złej opinii o firmie. Również w Polsce istnieją witryny internetowe pomyślane tylko i wyłącznie jako forum dla wnoszenia skarg oburzonych (byłych) klientów i pracowników firm, które nie liczą się ani z jednymi, ani z drugimi. Prasa także chętnie podchwytuje takie tematy, co może przyczynić się do sukcesu albo porażki danego produktu, jak i całego przedsiębiorstwa. Przykładem niech będzie artykuł zamieszczony w magazynie *Fortune* z czerwca 2000r. Opisano w nim sprawę firmy Sprint PCS i jej miernych usług. Publikacja ta wywołała lawinę listów od zawiedzionych klientów, którzy w ten oto sposób opisywali swój stosunek do wymienionego przedsiębiorstwa: „Nienawidzę tej firmy i poświęcam zdecydowanie zbyt dużo czasu na fantazjowanie o jej bankructwie. [...] Kiedykolwiek znajduję się w pobliżu sklepu Sprint, czuję się w obowiązku zaczepiać i zniechęcać tak wielu potencjalnych klientów, jak to możliwe.” lub też: „Wypunktowanie moich wszystkich przerażających doświadczeń sprawiłoby, że długość tego listu wykluczyłaby jego publikację.” oraz: „Jestem pewien, że otrzymujecie miliony listów [...] od pozostałych klientów, którzy byli okłamywani [...], otrzymywali horrendalne rachunki, borykali się z fatalną jakością usług i traktowani byli jak stado bydła w drodze do rzeźni.”<sup>104</sup>.

Powstaje pytanie, jak firmy mogą uniknąć tak niekorzystnego postrzegania ich usług przez klientów? Z pewnością jedną z ważniejszych spraw stanowi zapewnienie odpowiedniej jakości procesów związanych z kreowaniem wartości przez konsumenta. Przy czym nie chodzi tutaj o jakość bezwzględną, ujmowaną w kategoriach porównania np. Bentley'a do samochodu popularnej marki, ale o jakość w stosunku do ceny i subiektywne postrzeganie przez konsumenta jej wartości, zależne od jego oczekiwań i tego, co można by nazwać - obowiązującym na danym rynku standardem jakości. Oczywiście wysoka jakość nie jest rzeczą daną raz na zawsze i nawet posiadając przewagę dzisiaj, nie można być jej pewnym w przyszłości, o ile stale nie pracuje się nad jej poprawą i nie wprowadza się ciągłych

---

<sup>103</sup> J. Schroeder, H. Wojciechowski, Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 147-148.

<sup>104</sup> J. Dyche, CRM..., op.cit., s. 24-25.



udoskonalen i innowacji<sup>105</sup>. Innymi słowy jakość objawia się także tym, że dany produkt, usługa czy proces kreowania wartości pozytywnie wyróżnia się na tle innych ofert w dłuższej perspektywie<sup>106</sup>. Wspomniane postrzeganie jakości przez konsumentów może zostać negatywnie obciążone z powodu pojawiania się luk między oczekiwaniami a prawdziwym stanem rzeczy. Pięć z nich o podstawowym znaczeniu przedstawiono na rys. 1.3.

Luka typu pierwszego występuje, gdy menadżerowie nie zdają sobie sprawy z prawdziwych oczekiwań klientów. Są one często definiowane jako „pragnienia, które dostawca usług powinien zaspokoić, lecz zapewne tego nie zrobi”<sup>107</sup>. Stwierdzenie to, choć może przesadne, odnosi się do faktu, że troskę o jakość będącą w wielu wypadkach wielkością trudno mierzalną, powierzono w firmach zbyt wielu osobom. W rezultacie żadna z nich nie czuje się za nią w pełni odpowiedzialna lub też osoby te nie mają ze sobą odpowiedniego kontaktu.

Luka typu drugiego to różnica między postrzeganymi przez firmę oczekiwaniami klientów a sformułowanymi przez nią standardami jakości, jakie powinny być oferowane. Ten rozdziew powoduje brak odpowiedniego nadzoru i koordynacji między osobami posiadającymi w organizacji wiedzę o potrzebach rynku a tymi, które podejmują decyzje o operacyjnej ich realizacji. Chodzi tu więc o niedostateczny stopień wykorzystania informacji płynących od klientów w procesie kształtowania ostatecznej oferty.

Kolejna, trzecia luka wynika z różnic między zatwierdzonymi i pożądanymi przez firmę standardami, np. czasu realizacji zamówień, odpowiedzi na reklamacje, itd., a jakością ich rzeczywistej realizacji. Błędy powstające na tym etapie są efektem braków w nadzorze osób zajmujących się bezpośrednim wcielaniem w życie konkretnych rozwiązań technicznych, organizacyjnych, itd., lub też wynikają z wyniesienia ich na poziom będący w normalnych warunkach poza zasięgiem przedsiębiorstwa. Ma to miejsce wówczas, gdy firma zdaje sobie sprawę, jakiego poziomu jakości oczekuje rynek, ale nie jest w stanie go zapewnić.

Czwarta luka powstaje, gdy porównanie jakości faktycznie oferowanych produktów i usług z jakością deklarowaną za pośrednictwem komunikacji marketingowej (niezależnie od rodzaju zastosowanego kanału informacyjnego) wypada niepomyślnie dla tej pierwszej.

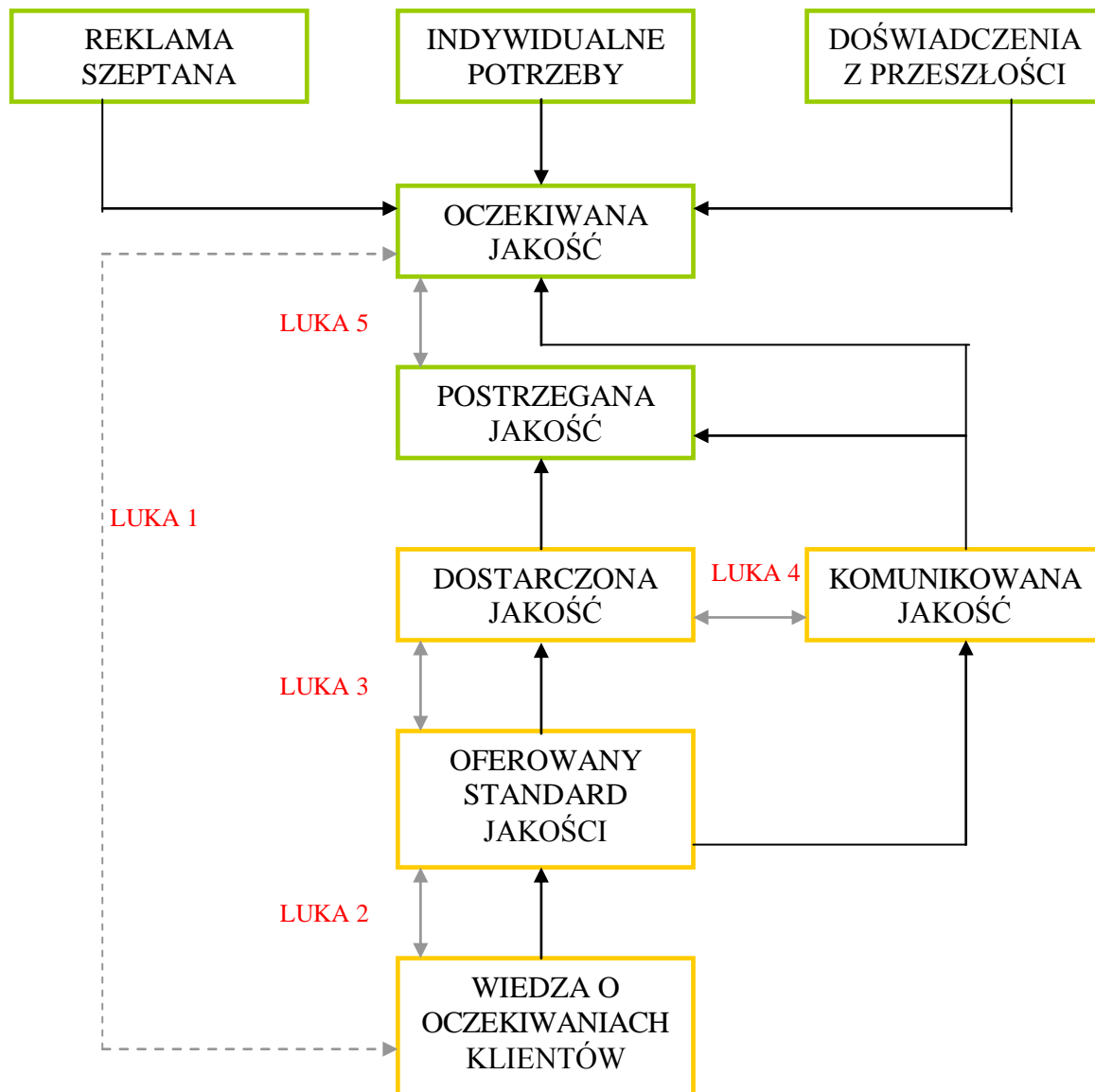
---

<sup>105</sup> Przywiązanie przedsiębiorstwa do wzorców działania, które kiedyś dały mu przewagę konkurencyjną, bez dążenia do ich stałej poprawy, jest objawem organizacyjnej inercji, niechybnie prowadzącej firmę do kryzysu.

<sup>106</sup> M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford 1996, s. 68-70.

<sup>107</sup> *Ibidem*, s.89

Przyczyna wynika tu z braku koordynacji między działami przedsiębiorstwa w kwestii doboru odpowiadającego rzeczywistości przekazu medialnego lub też niezrealizowania celów jakościowych uwidaczniającego się w luce typu trzeciego.



Rys 1.3. Przyczyny występowania luk między jakością postrzeganą a oczekiwaną przez klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Mundie, A. Cottam, The Management and Marketing of Services, Butterworth Heinemann, Oxford 1993, s. 80-81.

Ostatnia luka stanowi zagregowany obraz sprawności przedsiębiorstwa w spełnianiu życzeń klientów, kumulujący negatywne efekty wszystkich wymienionych wcześniej błędów. Należy zaznaczyć, iż przedsiębiorstwa powinny dążyć nie tyle do minimalizacji tej

rozbieżności, lecz do zlikwidowania jej w ogóle. Idąc dalej, klienci powinni być zaskakiwani przez firmę, ale tylko poziomem oferty wychodzącym poza ich najśmielsze marzenia, nigdy zaś poniżej tych oczekiwań<sup>108</sup>.

Powstaje tu jednak pytanie, czym właściwie dla klientów jest jakość? Istnieje wiele modeli dotyczących składowych wymiarów jakości, z których wiele tradycyjnie odnosi ją głównie do produktu materialnego. W tym kontekście kojarzy się ją przeważnie z postępem technicznym opisywanym już w teorii innowacji J. Schumpetera, który przynosi coraz nowsze udogodnienia i możliwości lub sprawia, że rozwiązania dotychczasowe oferowane są po coraz bardziej konkurencyjnych cenach<sup>109</sup>. Mimo wszystko, nawet na bieżąco udoskonalając technologię, firma będzie stale wykorzystywała mniej więcej te same rozwiązania co jej główni konkurenci<sup>110</sup>. Jeśli stałoby się inaczej, zniknęliby oni z rynku. Z tych powodów właśnie szeroko rozumiana sfera usług może w większym stopniu decydować o odbiorze przedsiębiorstwa w oczach klientów<sup>111</sup>. Jest to również stosunkowo szybki sposób na pozytywne wyróżnienie się na tle konkurencji, choć z drugiej strony przewaga w tym obszarze może być równie szybko zyskana, jak i utracona<sup>112</sup>.

Na poziomie pewnej agregacji można stwierdzić, że na ocenę jakości usług przez klientów, zarówno w wymiarze technicznym, jak i funkcjonalnym, decydujący wpływ ma pięć czynników. Są to niezawodność, odpowiedzialność, zaufanie, empatia i wyposażenie techniczne<sup>113</sup>. Niezawodność oznacza oferowanie klientom obiecywanego poziomu jakości bez zakłóceń w przeciągu długiego okresu. Odpowiedzialność to m.in. zapewnienie szybkiej i elastycznej obsługi oraz gotowość pracowników do pomocy konsumentom w wyborze optymalnego rozwiązania. Zaufanie buduje się dzięki fachowości i uprzejmości pracowników

---

<sup>108</sup> Przy założeniu, że na rynku jest dostatecznie dużo klientów, którzy są w stanie zapłacić za tak podwyższony poziom jakości.

<sup>109</sup> S. Mikosik, *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, PWN, Warszawa 1993, s. 67-74.

<sup>110</sup> Jak mówi Frank Coleman, Wiceprezydent Lucent Technologies: „Kiedyś musiało upłynąć 18 miesięcy od wprowadzenia innowacyjnego rozwiązania technicznego, zanim pojawił się produkt konkurencyjny. Teraz, jest to tylko rok”. Cytowane za: J. Gordon, *Die Macht des Kunden – und wie Sie ihn trotzdem kriegen*, 17 Wege zur langfristigen Partnerschaft, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, s.13.

<sup>111</sup> Do poszerzonej sfery usług należy zaliczyć przede wszystkim interaktywne kontakty dokonywane przed, w trakcie oraz po sfinalizowaniu transakcji, takie jak udzielanie porad, informacji, funkcje logistyczne, itd. Na wizerunek serwisu mają też wpływ części składowe Corporate Identity, do których należą m.in. wygląd interfejsów udogodnień proponowanych w internecie, przesłanie i estetyka wszelkich przekazów reklamowych, rodzaj ubioru firmowego, logo, znaki graficzne, itd. Por. S. Black, *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC Sp. z o.o., Warszawa 1999, s. 95-111, K. Wojcik, *Public Relations od A do Z*, tom I, Agencja Wydawnicza Placed, Warszawa 1997, s. 87-89, E. M. Cenker, *Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 41-66.

<sup>112</sup> M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, op.cit., s. 73.

<sup>113</sup> B. Deszczyński, *Customer Relationship Management gwarantem bezpieczeństwa konsumenta*, w: *Bezpieczeństwo Państw a Procesy Migracyjne*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2008, s. 164.

potrafiących wzbudzić w klientach poczucie bezpieczeństwa. Empatia odnosi się do zindywidualizowania podejścia do poszczególnych klientów, próby zrozumienia ich intencji i potrzeb. Wreszcie wyposażenie techniczne warunkuje sprawność i efektywność wykonywania przez pracowników powierzonych im zadań<sup>114</sup>.

Choć generalnie trudno nie zgodzić się z trafnością wyboru wspomnianych pięciu czynników, nie ulega wątpliwości, że samo tylko ich rozpoznanie nie przyczyni się do poprawy pozycji rynkowej firmy. By móc w rzeczywisty sposób zapewnić odpowiednią jakość całościowej obsługi klientów, każde przedsiębiorstwo powinno czynić wysiłki na rzecz perfekcjonizmu dwóch rodzajów zazębiających się procesów: procesu kreowania wartości przez konsumentów i procesu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie.

## 2.2. Procesy kreowania wartości

Wprowadzając w firmie CRM trzeba patrzeć na rynek w dłuższej perspektywie, co sprawia, że waga pojedynczej transakcji traci na znaczeniu. Z tych właśnie względów centralną pozycję w koncepcji CRM odgrywa pojęcie procesów, których doskonalenie umożliwia budowanie stałych związków z klientami. Zgodnie z definicją, „[p]roces to [...] specyficzny układ czynności rozplanowanych w czasie i przestrzeni, o wyraźnie określonym początku, końcu, zasobach i efektach, będący strukturalnym zapisem wykonywanych działań”<sup>115</sup>. Jeśli przedsiębiorstwo potrafi wnieść unikalny wkład do procesu, za którego pośrednictwem klient kreuje wartość, osiąga przewagę nad konkurencją i przenosi akcent z ceny jako czynnika o najważniejszym znaczeniu przy podejmowaniu decyzji konsumenckich. Zgodnie z filozofią CRM, także produkt musi być postrzegany jako proces wymiany kreowania wartości po stronie klienta i przedsiębiorstwa. Nie ma sensu rozróżnianie produktu i usługi, gdyż jeden element wiąże się z drugim. Tradycyjne postrzeganie sektorów przemysłowych (wytwórczych) i usługowych, już dawno straciło rację bytu. Możemy jedynie rozróżniać pomiędzy „produktami serwisowymi” (jądro wartości dla klienta to usługa, np. fryzjerska) oraz usługami wspierającymi (poprawiającymi wartość dla klienta, reprezentowaną przez produkt materialny, np. usługi serwisowe w branży motoryzacyjnej)<sup>116</sup>.

---

<sup>114</sup> Więcej na temat kompleksowych modeli opisujących elementy składające się na jakość usług w: R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s.133-140.

<sup>115</sup> T. H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993, s. 5.

<sup>116</sup> Ch. Lovelock, J. Wirtz, *Services Marketing, People, Technology, Strategy*, 6<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, International Edition 2007, s. 14-16.

Produkt to w swej istocie nic innego, jak wartość materialna, która ulega amortyzacji w procesie użytkowania. Byłoby to niemożliwe, gdyby nie posiadał on pewnej zdolności do świadczenia usług. Np. kupując samochód, podstawową korzyść odnosi się przemieszczając się z jego pomocą, a więc otrzymując w zamian to samo, co uzyskano by zamawiając taksówkę, której właściciel świadczy przecież usługi<sup>117</sup>. Oczywiście nie można nie dostrzegać dodatkowych problemów, jakie niesie ze sobą brak „namacalności” usług. Wiązą się z tym rozmaite trudności mające swoje źródła, m.in. w ciągłej konieczności przekonywania klientów, że niedostrzegalna gołym okiem wartość reprezentowana przez wykonaną usługę rzeczywiście się im przyda i że zapłacili za nią uczciwą cenę<sup>118</sup>. Problem ten dotyka jednak również w pewnym stopniu produktów<sup>119</sup>. Właściwie każdy z nich ma w sobie zawarte elementy usług, tak jak na usługi po części składają się produkty<sup>120</sup>. Niezależnie jednak, czy dana wartość ma więcej pierwiastków materialnego produktu, czy nie do końca uchwytnej usługi, różnica między nimi jest głównie różnicą w czasie, nieistotną z punktu widzenia konsumenta, ponieważ produkt i usługa stanowią wspólnie o jego satysfakcji i razem wpływają na proces kreowania wartości<sup>121</sup>. Jeżeli więc każda branża ma potencjalnie charakter usługowy, to celem organizacji stosujących CRM jest nie tyle dostarczyć sam produkt, ale zachować wpływ na tworzenie procesu wartości do samego jego końca, co może trwać nawet wiele lat<sup>122</sup>.

Skoro sukcesy organizacji zależą od stopnia realizacji potrzeb konsumenta, należy w pierwszej kolejności przyjrzeć się jego procesowi kreowania wartości, a następnie skonfrontować go z procesem kreowania wartości przez przedsiębiorstwo. Oznacza to z jednej strony konieczność upewnienia się, że firma może zaproponować klientowi coś, co zechce on kupić (wkład firmy w jego proces kreowania wartości), a z drugiej strony czy jest to w stanie uczynić na warunkach na tyle konkurencyjnych, by klienta było stać na dokonanie transakcji i zapewnienie oczekiwanej przez przedsiębiorstwo marży (wkład klienta w proces kreowania wartości przez przedsiębiorstwo). Samo pojęcie procesu tworzenia wartości przez konsumenta można scharakteryzować jako ciąg związanych ze sobą kroków (czynności),

---

<sup>117</sup> W istocie na rynku funkcjonują od kilku lat firmy CFM (Car Fleet Management), zajmujące się długoterminowym wynajmem samochodów, które w odróżnieniu do umów leasingowych, przy terminacji kontraktów, zwykle nie stają się własnością wynajmującego.

<sup>118</sup> V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, *Services Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc, New York 1999, s.5-6.

<sup>119</sup> Np. takich jak ubrania szyte na miarę, posiłki w restauracji szybkiej obsługi, itd.

<sup>120</sup> Np. elementem usługi agencji reklamowej są zaprojektowane billboardy reklamowe, spoty telewizyjne, itd.

<sup>121</sup> Dlatego też w niniejszej pracy terminy produkt i usługi domyślnie traktowane będą jako jedność i często zastępowane określeniem „wartość” lub „oferta”.

<sup>122</sup> M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, op.cit., s. 68-70.

jakie podejmuje klient w celu zaspokojenia swoich potrzeb. Wyodrębnienie tych kroków ma na celu sprawdzenie, do jakich celów i w jaki sposób konsument wykorzystuje wartość oferowaną mu przez firmę i porównanie rzeczywistych działań odbiorców z tymi, jakie przedsiębiorstwo zakłada, że powinny wystąpić. Taka analiza daje przede wszystkim odpowiedź na pytanie, czy i w jakim stopniu przedsiębiorstwo może wnieść wkład w ów proces, a więc czy jego obecna oferta jest potrzebna i pożądana przez klienta oraz co należy zrobić, by stała się jeszcze bardziej użyteczna czy wręcz niezbędna w przyszłości. Istotną sprawą będzie również rozpoznanie wagi, jaką konsument przywiązuje do poszczególnych czynności, czyli jaka część procesu ma dla niego kluczowe znaczenie i dlaczego. Pozwala to na skupienie się na zasadniczych czynnikach sukcesu, a więc elementach, które klienci uważają za najważniejszy wyznacznik dostosowania oferty do ich wymagań i w stosunku do niego formułują oczekiwania wysokiej jakości<sup>123</sup>. By odnosić sukcesy, firma nie musi bowiem spełniać absolutnie wszystkich oczekiwań konsumenta. Realizacja niektórych z nich byłaby po prostu finansowo niemożliwa, inne zaś mogą mieć charakter jedynie poboczny i nie wpływać znacząco na ogólną satysfakcję klienta<sup>124</sup>.

Czynniki składające się na opinię klienta o ofercie przedsiębiorstwa można podzielić na cztery klasy: krytyczne, higieniczne, nieistotne oraz indywidualizujące<sup>125</sup>.

W przypadku tych pierwszych, zadowolenie klienta rośnie wprost proporcjonalnie w stosunku do poprawy jakości. Oznacza to, iż każdy postęp na tym polu przyczynia się bezpośrednio do wzrostu zadowolenia klienta. Elementem o takim znaczeniu może być np. jak najkrótszy czas oczekiwania na wykonanie usługi serwisowej lub też jak najmniejsze zużycie paliwa<sup>126</sup>.

W przypadku czynników higienicznych, by zapewnić zadowolenie klientów, koniecznie trzeba osiągnąć pewien minimalny poziom jakości. Dalsza poprawa nie przyczynia się jednak do wzrostu satysfakcji i ma przy tym negatywny wpływ na rentowność związku. Może to być np. opakowanie kupowanych akcesoriów samochodowych. Co prawda sprzedanie dywanika samochodowego zawiniętego w gazetę nie mieści się w głowie, ale też

---

<sup>123</sup> P. Mundie, A. Cottam, *The Management and Marketing...*, op.cit., s.83.

<sup>124</sup> M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, op.cit., s. 76-77.

<sup>125</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami...*, op.cit., s. 99-100.

<sup>126</sup> Należy zwrócić uwagę na to, że preferencje każdego klienta mogą kształtować się inaczej. Zapracowany biznesmen, dysponujący bardzo ograniczonym czasem nie zwraca wielkiej uwagi na ekonomiczność eksploatacji samochodu, natomiast wymaga minimalizacji czasu serwisowania auta. Z kolei klient posiadający więcej czasu a mniej pieniędzy, może posiadać dokładnie odwrotny punkt widzenia.

nie byłoby przez nikogo wymagane, opakowywanie go w ozdobny papier i przewiązywanie wstążeczką.

Czynniki nieistotne nie mają żadnego wpływu na subiektywne odbieranie poziomu jakości przez klientów. Nie należy więc przywiązywać do nich specjalnej uwagi i w pierwszym rzędzie właśnie tu zaczynać program oszczędności. Niezależnie więc od tego, czy doradca serwisowy poprosi klienta o podpisanie zlecenia oferując mu długopis, czy złote pióro i tak o jakości wykonanej usługi zadecydują inne elementy.

Czynniki indywidualizujące pomagają firmie pozytywnie odróżnić jej ofertę na tle konkurencji, jeśli tylko odbiega ona od standardów powszechnie przyjętych na rynku. Wyższa jakość obsługi w salonie dealera, objawiająca się np. proponowaniem oczekującym klientom samochodu zastępczego, może mieć bardzo istotny wpływ na ich ogólne odczucia i dopełnić korzystnego obrazu związanego z wizytą w salonie. Z drugiej strony brak takiej możliwości nie przesądza o odbiorze całości oferty, jeśli inne przedsiębiorstwa nie przyzwyczyli klienta do podobnych standardów.

Tworząc model opisujący proces kreowania wartości przez klienta, należy w pierwszym rzędzie wyodrębnić kluczowe atrybuty oferty. Niektóre z nich będą miały specyficzny charakter związany z daną branżą. Generalnie jednak wydaje się, iż można zdefiniować cztery podstawowe, mające uniwersalne zastosowanie w każdym niemal przypadku. Są to<sup>127</sup>:

- funkcja zbierania informacji,
- produkt/usługa właściwa (rdzeń produktu i produkt rzeczywisty),
- produkt/usługa poszerzona (potrzeby korzyści dodatkowe dla klienta),
- korzyści emocjonalne.

Poszukiwanie informacji ma szczególne znaczenie w początkowej fazie procesu, kiedy klient porównuje możliwości będące w jego dyspozycji (głównie finansowe) i konfrontuje je ze swoimi oczekiwaniami. Jeśli doszedłby do wniosku, że żadna oferta nie zadawała go na tyle, by dokonać zakupu, wykreowana w tej fazie wartość równa się zeru lub jest wręcz ujemna, jeśli rozpatrywać stratę czasu i pieniędzy na zdobycie informacji. W sytuacji, gdy

---

<sup>127</sup>W tradycyjnych definicjach produktu, wyróżnia się zwykle trzy jego poziomy (produkt fizyczny, produkt rzeczywisty i produkt poszerzony). Wydaje się jednak, że w CRM, aby kompleksowo spojrzeć na rolę produktu (lub usługi) w procesie kreowania wartości przez klienta, należy również wyróżnić funkcję zbierania informacji oraz korzyści emocjonalne. Więcej o strategii produktu w: E. Urbanowska-Sojkin, Zarządzanie przedsiębiorstwem, Od kryzysu do sukcesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 163 – 167.

poszukiwania te przyniosą pożądany efekt w krótkim czasie, mimo pewnych kosztów wartość jaką uzyskuje klient, jest większa od zera<sup>128</sup>.

Należy założyć, że nikt nie jest w stanie w pełniejszy i bardziej kompetentny sposób zaprezentować przedsiębiorstwa niż ono samo. Zadaniem firmy staje się w tym momencie ułatwienie klientowi dostępu do informacji o proponowanej przez nią wartości oraz zadbanie o jak najlepszą jej prezentację. Z tego punktu widzenia to moment kluczowy, ponieważ klient jest otwarty na wiadomości pochodzące od oferenta (poszukuje ich, bo potrzebne są mu one do podjęcia decyzji zakupu). Oznacza to, że wszelkie akcje marketingowe (mailing, reklama, itd.) skierowane do niego właśnie w tym momencie, cechuje bardzo wysoka skuteczność<sup>129</sup>. Można ją jeszcze poprawić, próbując umieścić przekaz przedstawiający firmę i jej ofertę w korzystnym świetle, w komunikatach nie pochodzących jednak bezpośrednio od niej. Obok wspomnianej już szeptanej reklamy, wartą rozważenia alternatywą wobec narzędzi marketingu masowego są działania PR. Organizacja nie sprawuje tu co prawda tak bezpośredniej kontroli nad ostatecznym kształtem informacji, jak w przypadku komunikatów własnych. Charakteryzują się one jednak korzystnym stosunkiem pomiędzy tym aspektem wartości przekazu a jego wiarygodnością, zwykle znacznie wyższą niż w przypadku reklamy. Biorąc dodatkowo pod uwagę stosunkowo niskie koszty kampanii PR i potencjalnie bardzo szeroki krąg ich oddziaływania, można je uznać za najlepszy sposób uzupełniania dialogu prowadzonego bezpośrednio z klientami, o komunikację trafiającą również do klientów potencjalnych<sup>130</sup>.

Trzeba zaznaczyć, że prezentacja firmy w korzystnym świetle nie oznacza zatajania istotnych mankamentów oferty. Wprawdzie takie postępowanie może pomóc w zawarciu pojedynczej transakcji, ale z punktu widzenia CRM, w dłuższej perspektywie należy uznać je za nieopłacalne. Nieufność i pamięć o rozczarowaniu będą towarzyszyły klientowi przy następnym zakupie, nie mówiąc już o negatywnych reperkusjach niepoehlebnych wrażeń, które taki klient będzie rozgłaszał<sup>131</sup>.

Rozpatrując obszar zbierania informacji przez klienta z punktu widzenia kreowania wartości przez firmę trzeba nadmienić, że również dla przedsiębiorstwa proces ów wiąże się z dużymi nakładami charakteryzującymi się małą efektywnością, szczególnie jeśli oferta nie

---

<sup>128</sup> Przy założeniu, że swojego wyboru nie dokonał z konieczności na zasadzie negatywnej selekcji oraz że poszukiwania oferty nie trwały dłużej niż zakładał.

<sup>129</sup> Rozpatrywana pod kątem chłonności odbioru.

<sup>130</sup> Więcej o przewadze PR nad marketingiem masowym w: A. Ries, L. Ries, Upadek reklamy i wzlot public relations, PWE, Warszawa 2004, 96-110.

<sup>131</sup> Por. pkt. 1.2.1. Klienci a jakość.



została przez klienta wybrana<sup>132</sup>. W CRM bilans ten ulega jednak skorygowaniu o korzyści płynące ze zdobytych przy okazji tej fazy kontaktów z klientem, danych osobowych. Przedstawia się on tym korzystniej, im większa część osób podających swoje dane ostatecznie rzeczywiście zdecyduje się na zakup. W tym kontekście zbieranie informacji dotyczących osób przypadkowych, niejako z „łapanki”, np. zwabionych możliwością wylosowania samochodu podczas tzw. „otwartych drzwi”<sup>133</sup>, mija się z celem i generuje tylko dodatkowe koszty zarówno obróbki danych, jaki i ich mylnego wykorzystania w działaniach marketingowych<sup>134</sup>.

Podstawowe potrzeby klienta, związane są ściśle z dominującym składnikiem stanowiącym o wartości procesu. Dotyczą one bowiem cech niezbędnych, jakie musi posiadać dana wartość, by w ogóle umożliwić klientowi realizację korzyści, za które zapłacił. W przypadku branży motoryzacyjnej należałoby określić je ogólnie, jako zapewnienie mobilności. Samochody wymyślono właśnie po to, by ich posiadaczom udostępnić środek komunikacji indywidualnej do swobodnego podróżowania na krótkich, potem również na długich dystansach. Logicznym następstwem posiadania samochodu jest więc oszczędność czasu i zdobycie niezależności w przemieszczaniu się.

Dążenie klientów do osiągnięcia ww. korzyści to podstawowy impuls skłaniający klientów do dokonywania zakupów. Odpowiednikiem tego obszaru w procesie kreowania wartości przez przedsiębiorstwo jest sprzedaż produktu/usługi. Z punktu widzenia firmy nie ma ważniejszego momentu w kontaktach z klientem. Wówczas następuje przepływ środków finansowych, a przedsiębiorstwo wypracowuje zysk. To również najlepszy moment na zebranie szczegółowych informacji o kliencie i uzyskanie zgody na ich przetwarzanie. Jak można się domyślać, mało kto podchodzi do zakupu samochodu w sposób rutynowy i bez emocji. Zadanie to nie wydaje się być więc trudnym do zrealizowania. W związku z podejściem nastawionym na rozwinięcie długotrwałej współpracy z klientem, w strategii CRM konieczność zadbania o prawidłową rejestrację tych informacji nabiera szczególnej wagi. Tak naprawdę, od momentu zawarcia transakcji zaczyna się bowiem walka przedsiębiorstwa o skłonienie konsumenta do dokonania kolejnej. Im starania te będą

---

<sup>132</sup> Przedsiębiorstwo ponosi zwykle niebagatelne koszty dotarcia z informacją do klienta, które trzeba wziąć pod uwagę przy obliczaniu jego rentowności. Nakłady te mogą przynieść tym większe efekty, im bardziej przedsiębiorstwo opiera się w swojej strategii informacyjnej na narzędziach CRM, które pozwalają na precyzyjne zastosowanie strategii marketingowych i dużą personalizację przekazu.

<sup>133</sup> Akcja marketingowa organizowana zwykle przy okazji wprowadzania na rynek nowego modelu samochodu, mająca na celu jego prezentację w salonach dealerskich maksymalnie wielkiej publiczności.

<sup>134</sup> Np. wysyłanie osobom nie posiadającym odpowiedniego potencjału do zakupu samochodu folderów reklamowych lub innych materiałów informacyjnych.

skuteczniejsze, tym mniej nakładów trzeba będzie alokować w nakłanianie do współpracy nowych klientów. Można wówczas skupić uwagę na mniejszej, ale za to pewnej grupie klientów i nie ponosić kosztów dotarcia do osób, z których większość nie przyniesie firmie korzyści. Nie należy oczywiście popadać w skrajność i w ogóle zaprzestać poszukiwania nowych klientów. Chodzi jednak o to, by działania firmy nie skupiały się tylko na „ślepych łowach”, ale by zapewnić przedsiębiorstwu dużą grupę klientów, o których wiadomo z dużym prawdopodobieństwem, że będzie można na nich liczyć w przyszłości<sup>135</sup>.

Ogólnym wymaganiem klientów towarzyszą zawsze wymagania szczegółowe. Stopień, w jakim oferta odpowiada życzeniom czy dokładnym wyobrażeniom odbiorcy, decyduje o poziomie, na jakim zaspakajane są jego potrzeby. Oczywistym jest bowiem (odwołując się do przykładu z branży motoryzacyjnej), że każdy pojazd spełnia funkcję środka transportu, natomiast w zależności od jego jakości - komfort, bezpieczeństwo podróży, łatwość eksploatacji itd. znacznie się od siebie różnią. Jedni klienci będą preferować niższą jakość, inni wyższą, w każdym przypadku jednak bardzo ważne jest, by rozpoznać preferencje grupy docelowej i przygotować ofertę, której akceptacja będzie wiązała się z jak najmniejszymi kompromisami po stronie klienta w stosunku do jego wyjściowych wymagań. Im oferowana wartość bardziej dostosowana, spersonalizowana, tym mniejsze zachęty konieczne, by zrekompensować jej subiektywnie oceniane przez klienta braki. Przedsiębiorstwo może również próbować wpływać na preferencje klientów, ale o ile nie zgromadziło o nich dostatecznej wiedzy, efekty takich starań będą mizerne, a w każdym wypadku rozłożone w czasie.

W branży motoryzacyjnej wpływ na spełnianie przez ofertę podstawowych wymagań klienta, oprócz samego produktu, mają przede wszystkim usługi serwisowe. Jeśli samochód nie będzie się psuł (co właściwie nie powinno mieć miejsca), klient zazwyczaj co najmniej raz w roku będzie miał styczność z zakładem dealerskim przy okazji wykonywania przeglądów okresowych. Usługa ta jest bardzo specyficzna, ponieważ każdy z klientów chętnie zrezygnowałby z niej, gdyby pozwalały na to warunki techniczne. Nie wiąza się z nią żadne korzyści – samochód jeździ tak jak jeździł. Na partnerów serwisowych spada tu zatem ogromna odpowiedzialność, by nie dać klientom powodów do narzekań. Usługa powinna

---

<sup>135</sup> W postępowaniu wielu organizacji, można dostrzec wyraźną tendencję konkurowania o nowych nabywców, przy zupełnym lekceważeniu głosu klientów, którzy te wysiłki finansują. Doprowadza to w pewnych warunkach, szczególnie przy dużym natężeniu konkurencji, do przechodzenia wczorajszych klientów konkurentów (rozczarowanych poziomem oferowanej im wartości) do innej organizacji, której klienci z kolei rozczarowani poziomem jej oferty „próbują szczęścia” u konkurentów. Organizacja zatem, która zdołałaby utrzymać wysoki poziom retencji klientów, zdobyłaby przewagę nad konkurentami „wymieniającymi się” klientami.

zostać wykonana szybko, uczciwie i najlepiej wzbogacona o jakąś miłą niespodziankę, wartość dodatkową będącą namacalnym dowodem, iż samochodem rzeczywiście się zajęto<sup>136</sup>.

Odpowiedzią przedsiębiorstw na zapotrzebowanie wzbogacania procesu kreowania wartości przez klientów o elementy niezwiązane ściśle z produktem/usługą są programy lojalnościowe<sup>137</sup> i usługi posprzedażowe. Programy lojalnościowe w czystej postaci charakteryzują się pewną niedogodnością obecną również przy budżetowaniu wydatków na reklamę. Nakłady są mierzalne, natomiast korzyści niepewne i nie do końca wymierne. W CRM ten problem praktycznie już jednak nie istnieje, przynajmniej jeśli chodzi o wyeliminowanie niepewności ex post co do rentowności działań lojalnościowych<sup>138</sup>. Dzięki zastosowaniu procedur rejestrujących wszystkie kontakty z klientami, w tym korzystanie przez nich z programów lojalnościowych – można ocenić, czy odniosły one skutek w stosunku do danego klienta i czy warto obejmować go kolejnymi programami. Poza tym wiele z nich przybiera formy usług posprzedażowych, co oznacza, że przedstawia się je jako udogodnienie dostępne tylko dla wybranych klientów, choć zarazem przynajmniej w części finansowane przez nich samych. Jeśli klienci utożsamiają z nimi konkretne korzyści, zawsze będzie na nie popyt.

Należy tu zauważyć, że jeszcze kilkanaście lat temu zapotrzebowanie na tego rodzaju usługi nie było tak wyraźnie dostrzegalne, ponieważ klienci nie uświadamiali sobie możliwości, jakie mogą im zaproponować producenci. Mało prawdopodobne, by ówczesni konsumenci byli statystycznie mniej zadowoleni z oferty dostępnej na rynku. Można to wytłumaczyć faktem, iż klienci nie mierzą swego zadowolenia w jakiejś wewnętrznej, absolutnej skali osiąganego satysfakcji, lecz raczej porównują to, co mają do dyspozycji inni. W ten sposób firmy-liderzy będą zawsze zwiększać swoją przewagę nad mniej innowacyjnymi konkurentami, ponieważ ich oferta w subiektywnym odczuciu klientów zawsze okaże się lepsza, co usprawiedliwia wyższe ceny i korzystnie wpływa na marżę. Nieuniknionym staje się więc przenoszenie akcentów z konkurencji samymi tylko produktami

---

<sup>136</sup> Problem namacalności usługi przeglądu okresowego wiąże się z charakterem wykonywanych czynności (wymiana oleju, filtrów, innych części/materiałów eksploatacyjnych, itd.), których efektów nie widać gołym okiem. Sens tej usługi wyraża się w ten sposób, iż samochód mimo upływu lat się nie psuje, co jednak jest przyjmowane przez klientów jako coś oczywistego.

<sup>137</sup> Od „prawdziwych” programów lojalnościowych, nastawionych na wzbogacanie procesu kreowania wartości przez klientów, odróżnić należy programy nakierowane na zwiększenie sprzedaży. Jeżeli program „częstych/większych zakupów” nie oferuje nic więcej, ponad rabaty związane z ilością zakupionych towarów/usług, wówczas należy go utożsamiać raczej z narzędziami promocji sprzedaży.

<sup>138</sup> Dotychczasowa praktyka wskazuje na to, iż wiele firm stosowało programy lojalnościowe nie mierząc ich efektywności np. rozdając firmowe akcesoria przypadkowym, anonimowym konsumentom. Postępowanie takie stoi w całkowitej sprzeczności z ideą programów lojalnościowych wg CRM i należy je raczej określić jako promocję o tradycyjnym, masowym charakterze.

lub też usługami, na globalne podejście konkurowania wkładem wnoszonym do procesu kreowania wartości przez klienta. Jeśli porównanie innych ofert w tych kompleksowych kategoriach wypadnie dla firmy korzystnie, klienta nie będzie dręczyć poczucie źle spożytkowanych środków finansowych, lecz przeciwnie - utwierdzi się w przekonaniu, że zrobił dobrze decydując się na współpracę z „jego” firmą. Ta z kolei będzie mogła żywić uzasadnioną nadzieję, że nie zapomni o tym przy kolejnej decyzji zakupu.

Kolejnym obszarem o dużym znaczeniu dla klientów, szczególnie samochodów luksusowych, jest kwestia postrzegania pojazdu jako wyznacznika statusu społecznego jego właściciela – w szerszym kontekście odnoszące się do korzyści emocjonalnych uzyskiwanych przez klienta w drodze zakupu samochodu. Można obserwować pewną prawidłowość, że im tańsze samochody, tym większą wartość ich nabywcy przywiązują do wymagań podstawowych, natomiast wraz ze wzrostem ceny zainteresowanie konsumentów przesuwają się w kierunku wartości mniej namacalnych. Właśnie w wyższych segmentach branży motoryzacyjnej toczy się główna rywalizacja, a sposobem na jej prowadzenie jest m.in. różnicowanie oferty w sferze usług. Nie ulega wątpliwości, że nawet usługi na najwyższym poziomie nic nie pomogą, jeśli produkt, którego stanowią otoczkę, nie będzie cechował się równie wysoką jakością. Jednak w dzisiejszych czasach również doskonały produkt nie odniesie sukcesu, jeśli producent potraktuje jego sprzedaż na zasadzie incydentalnego kontaktu z odbiorcą. Innymi słowy, istnieje zapotrzebowanie na poszerzoną wartość dodaną związaną z produktem, ale niewypływającą bezpośrednio li tylko z jego istoty. Powinna ona dać klientom nowe możliwości, poczucie opieki i zainteresowania ze strony firmy. Będzie też stanowiła okazję do zwiększenia rentowności związku z klientem<sup>139</sup>.

Podsumowując rozważania na temat konstrukcji modelu opisującego proces kreowania wartości nie sposób nie zauważyć, że oprócz uzyskiwania korzyści finansowych (sprzedaż produktu, opłaty za usługi posprzedazowe i niektóre programy lojalnościowe), we wszystkich jego obszarach po stronie przedsiębiorstwa obecne są funkcje dostarczania i zbierania informacji. W ostatnich latach zadomowiły się już one na stałe w przedsiębiorstwach międzynarodowych, choć nadal jeszcze zbyt często traktuje się je raczej jako zło konieczne niż istotny warunek odniesienia sukcesu na rynku. Jeśli firma proponuje klientom infolinię, do której nie można się dodzwonić lub uzyskać od niej żadnej informacji, jeżeli nie prowadzi ona spójnej polityki informacyjnej obejmującej wszystkie ich źródła, to

---

<sup>139</sup> Zwiększenie rentowności klienta należy rozumieć jako stworzenie mu okazji do odniesienia dodatkowych korzyści ze związku z firmą w postaci usług, które są na tyle atrakcyjne, by zechciał za nie zapłacić.

o tej sferze działalności firmy można powiedzieć tylko, że jest kosztotwórcza. Wówczas w ogóle lepiej z niej zrezygnować. Dobrze zorganizowany proces obsługowy, to również dostarczanie informacji klientom (poprzez najwygodniejszy dla nich kanał komunikacji), to możliwość wpływania na ich decyzje nabywcze, kreowanie pozytywnego wizerunku firmy i jej oferty oraz zachęta do dzielenia się klientami informacjami o ich zainteresowaniach, preferencjach, oczekiwaniach, niezadowoleniu, itd. Ma to swoje głębokie uzasadnienie w istocie CRM i stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Udowodniono, że te z nich, które odnoszą sukces rynkowy, stosunkowo największą przewagę odnotowują w odniesieniu do zasobów sieciowych, a więc takich jak np. zdolność do tworzenia relacji z kluczowymi klientami lub wykorzystywanie wspólnego doświadczenia firmy i jej strategicznych partnerów<sup>140</sup>. Oferując różnorakie źródła czerpania informacji, nieuchronnie wpływamy na poszerzenie płaszczyzny dialogu z klientem i możliwości budowania wiedzy o nim (budowanie profilu klienta). Zawsze bowiem szukając wiadomości, klienci muszą w pewnym stopniu podzielić się informacjami na swój temat, ale mogą one przejść niezauważone, jeśli organizacja nie stosuje strategii ciągłego i dynamicznego zbierania informacji<sup>141</sup>. We wszystkich obszarach procesu kreowania wartości, każdy jednostkowy kontakt powinien więc zostać zarejestrowany, co pozwoli na zbudowanie możliwie najbardziej kompletnego obrazu klienteli przedsiębiorstwa. Taką wiedzę należy traktować jako jedno z najważniejszych aktywów przedsiębiorstwa i zarazem warunek zdolności do konkurencyjności na rynku w dłuższym okresie.

Kończąc rozważania na temat procesów kreowania wartości należy zastrzec, że przedstawione ujęcie teoretyczne, zarówno po stronie klienta, jak i przedsiębiorstwa ma w praktyce pomocniczy charakter. Celem autora było tu na razie jedynie zasygnalizowanie tego problemu. Rzeczywiste procesy biznesowe, każda firma powinna rozpisać w oparciu o doświadczenia i uwarunkowania płynące z rynku i jej wnętrza, na szereg mniejszych, przypisanych poszczególnym komórkom organizacji. Jeżeli organizacja nie analizowała

---

<sup>140</sup> K. Fonfara, R. Szczepański, Źródła przewagi konkurencyjnej w świetle teorii zasobowej firmy – międzynarodowa analiza porównawcza, s. 13, w: Zeszyty naukowe nr 66, Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych pod red. J. Schroedera, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

<sup>141</sup> Owa dynamika wymaga, by stale monitorować procesy i trendy zachodzące na rynku w możliwie bezpośredni sposób (a więc uzyskując informacje od samych klientów bez pośredników). By tego dokonać należy istniejącymi kanałami kontaktów z konsumentami badać, czy nie pojawiły się inne możliwości komunikacji przez nich preferowane. Umożliwiając wielopłaszczyznową komunikację z klientami, oferując im do wyboru sposób kontaktu dla nich najwygodniejszy, uzyskuje się pełniejszy obraz sytuacji na rynku w krótszym czasie niż w sytuacji, gdy sposób kontaktu narzucany jest odgórnie.

jeszcze nigdy realizowanych w praktyce procesów, będzie to jedno z podstawowych zadań, jakie staną przed Grupą Wdrożeniową CRM<sup>142</sup>. Świadomość własnej praktyki biznesowej otwiera drogę do jej optymalizacji, poprzez korektę poszczególnych procesów pod kątem generowania przez nie wartości dla klienta i dla firmy. To zaś prowadzi do ukierunkowanego na stawiane przez przedsiębiorstwo cele (wzrost satysfakcji, lojalności, rentowności, sprzedaży, itp.) rozwijania i pielęgnowania relacji z klientami.

### **3. Rola klientów w CRM**

#### **3.1. Płaszczyzny budowania związku**

Najważniejszy efekt stosowania strategii CRM polega na zbudowaniu trwałych związków z klientami, czyli zdobyciu ich lojalności. Żeby to osiągnąć, należy odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie czynniki mają decydujący wpływ na nawiązanie kontaktu z klientem, czy jest on stały na poszczególnych etapach pogłębiania związku i w jaki sposób pokierować procesami wymiany wartości między partnerami, aby mogli oni osiągnąć razem jak największe korzyści.

Generalnie można przyjąć, że związek opiera się na trzech zasadniczych, równie ważnych dla obu stron formach komunikowania się partnerów. Są to:

- uczucia (stosunek do przedsiębiorstwa),
- wiedza (informacje o kwalifikacjach przedsiębiorstwa),
- czynności (operatywny sposób dokonania wymiany zasobów).

Stanowią one z kolei klucz do pozyskania udziału w:

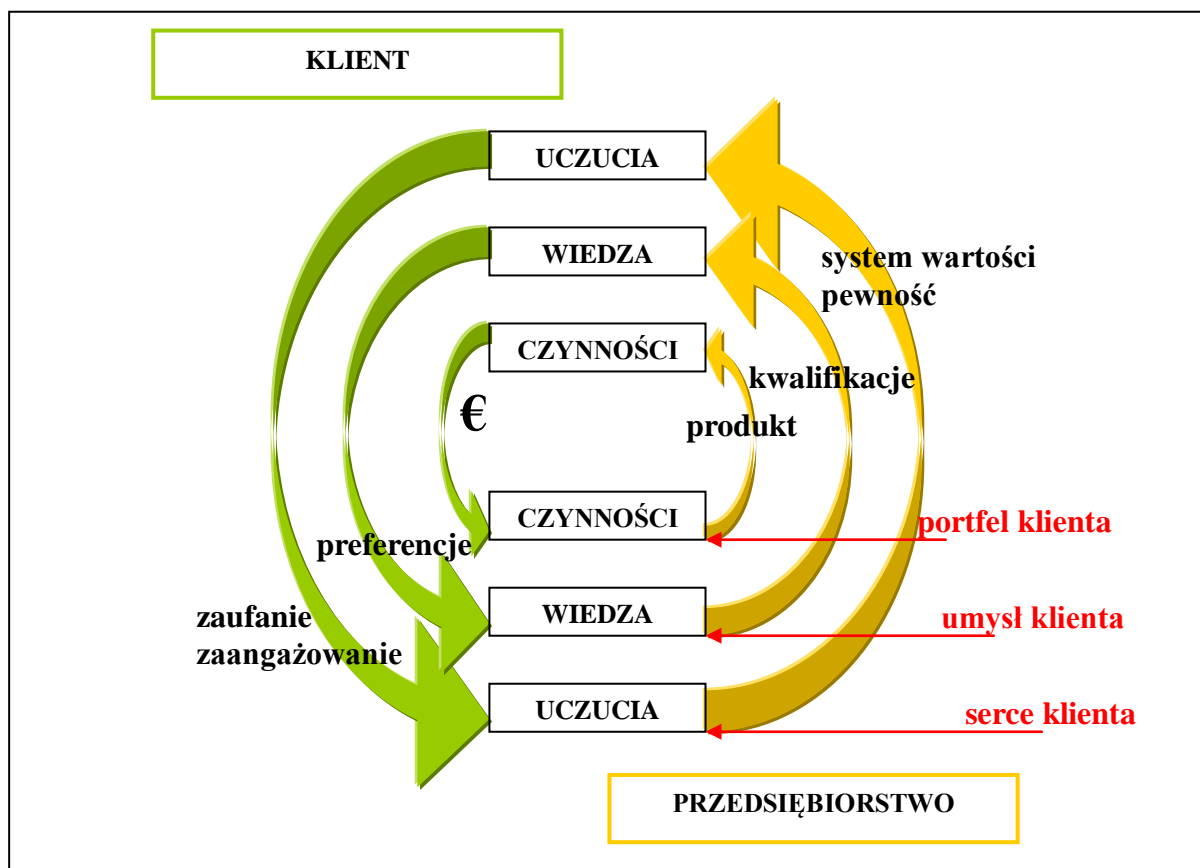
- sercu klienta (emocjonalne traktowanie związku),
- umyśle klienta (racjonalne uzasadnienie związku),
- kieszeni klienta (fizyczne dokonanie transakcji)<sup>143</sup>.

Zjawisko to przedstawiono na rys. 1.4.

---

<sup>142</sup> Więcej na ten temat w rozdziale trzecim.

<sup>143</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, Sztuka budowania trwałych związków z klientami..., op.cit., s. 34-36.



Rys. 1.4. Płaszczyzny budowania związków z klientami

Źródło: opracowanie własne na podstawie Storbacka K., Lehtinen J.R., Sztuka Budowania Trwałych Związków z Klientami..., op.cit., s. 34-51.

Pierwszy kontakt zawiązuje się na płaszczyźnie uczuć. Początkowo cechuje go nieufny bądź w najlepszym wypadku, neutralny stosunek konsumenta wobec przedsiębiorstwa. Zasada ta ulega skorygowaniu o wpływ opinii o firmie / marce zasłyszanych od wcześniejszych użytkowników, ale jeśli tylko nie były one na tyle negatywne, że klient w ogóle zrezygnował z kontaktów z przedsiębiorstwem, zastępowane są w krótkim czasie przez własne. Jeśli będą pozytywne, zadowolony klient poleci firmę innym ludziom, już choćby tylko dlatego, że sam w ten sposób zdobywa uznanie i utwierdza się w przekonaniu dokonania słusznego wyboru<sup>144</sup>. Pozytywny stosunek klienta do przedsiębiorstwa na poziomie uczuć otwiera jego umysł na absorpcję wiedzy o kwalifikacjach przedsiębiorstwa i korzyściach wiążących się z nawiązaniem z nim współpracy. Na podstawie uczuć ludzie oceniają, jakie informacje są ważne i przydatne z punktu widzenia indywidualnego procesu kreowania wartości, a jakie nie. Ich rola nie ogranicza się jedynie do promowania przedsiębiorstwa na zasadach szeptanej reklamy, czy też udziału w inicjowaniu

<sup>144</sup> Udowodniono, że zadowoleni klienci opowiadają o swoich pozytywnych doświadczeniach w kontaktach z przedsiębiorstwem nawet dziesięciu innym ludziom. Por. Faszination Kunde, CRM – Customer..., op.cit., s. 9.

pierwszego kontaktu z firmą - choć niewątpliwie w warunkach silnej konkurencji trudno jest liczyć na miejsce w umyśle i kieszeni klienta bez zdobycia jego serca. Waga uczuć polega na stabilizowaniu związku i budowaniu wzajemnego zaufania. Pozytywny stosunek do przedsiębiorstwa to warunek konieczny do utrzymania lojalności klienta<sup>145</sup>. Im silniejsze są uczucia, tym trudniej jest je zmienić i tym większy mają wpływ na scementowanie związku, co prowadzi automatycznie do zwiększenia jego wartości dla obu partnerów. Tymczasem ocenia się, że w ok. 90% firmy nadal skupiają się tylko na wyglądzie i funkcjonalności produktów oraz natychmiastowych korzyściach psychologicznych<sup>146</sup>. Oczywiście nie zawsze można zwiększać zaangażowanie emocjonalne klientów w związek, np. z powodu specyfiki branży<sup>147</sup>, czy też uwarunkowań kulturowych<sup>148</sup>, ale ogólnie rzecz biorąc, „[...] dla konsumenta indywidualnego, jak i instytucjonalnego uczucia stanowią potężny czynnik motywacyjny, skłaniający do zaangażowania się w związek i do pracy nad jego doskonaleniem.”<sup>149</sup>.

Porozumiewanie się z klientem na płaszczyźnie wiedzy umożliwia, jak już wspomniano, wymianę informacji między stronami związku. Klientowi są one potrzebne, by mógł użyć ich jako argumentów w walce z własnymi wątpliwościami i usprawiedliwić / uzasadnić zakup przed samym sobą, a także przed innymi ludźmi. Gdy raz upewni się w swoim mniemaniu, konkurencji bardzo trudno będzie go przekonać, że dokonał niewłaściwego wyboru. Dodatkowo klient dowiaduje się też, jakie nowe możliwości kreowania wartości ma mu do zaoferowania firma. Poznaje zatem szerokie kwalifikacje przedsiębiorstwa i dzięki tej wiedzy może w pełni zrealizować korzyści związane z produktem/usługą i docenić walory związku z ich dostawcą. Ze swej strony klient dostarcza firmie informacji o swoich preferencjach, co pozwala także określić jego niewyartykułowane do tej pory potrzeby i wprowadzić na rynek nowe rozwiązania. Przedsiębiorstwo korzystając z wniosków płynących od konsumentów, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami z ich użytkowania, zgłaszają reklamacje, zażalenia, wnioski i pochwały, może eliminować niedociągnięcia swojej oferty i dążyć do jej doskonalenia.

Trzecia płaszczyzna, na której odbywają się kontakty klienta z przedsiębiorstwem to sfera czynności. Najprościej rzecz ujmując polega ona na fizycznym zawarciu umowy /

---

<sup>145</sup> Pomijając tzw. lojalność wymuszoną, np. gdy klient korzysta z usług danej firmy tylko dlatego, że nie ma innej alternatywy.

<sup>146</sup> G. Zaltman, Jak myślą klienci? – Podróż w głąb umysłu rynku, Wydawnictwo Forum, Poznań 2003, s.47.

<sup>147</sup> Np. trudno wiązać się emocjonalnie z żądającym z żelazną regularnością spłat rat kredytu bankiem.

<sup>148</sup> Np. konieczność zachowania dystansu w kulturach Wschodu.

<sup>149</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, Sztuka budowania trwałych związków z klientami..., op.cit., s. 42.



kontraktu kupna / sprzedaży. Wiąże się ona z bezpośrednimi przepływami pieniądza, towarów i usług. Innymi słowy, chodzi o zapewnianie sobie udziału w kieszeni klienta. Z tego właśnie powodu tradycyjnie poświęcano tym czynnościom najwięcej uwagi. Rzeczywiście, jeśli kontakty stron odbywałyby się tylko w sferze uczuć i polegały jedynie na przekazywaniu informacji, nie miałyby one sensu. Ostateczny cel klienta to przecież zaspokojenie własnych potrzeb, zaś firma nie może istnieć, jeśli sama nie finansuje swojej działalności<sup>150</sup>. Z tych względów w metodologii CRM docenia się wagę sfery czynności, choć nie przypisuje się jej nadrzędnego charakteru w stosunku do dotychczas niedostatecznie docenianych dwóch pozostałych sfery kontaktowania się z konsumentami.

W CRM fakt dokonania transakcji wykorzystuje się do zebrania jak największej ilości informacji o kliencie. Zwykle pojawia się on osobiście w miejscu przekazywania produktu / podpisywania umowy lub też kontaktuje się z firmą w inny, wymagający wejścia z nią w interakcję sposób<sup>151</sup>. Jak już wcześniej wspomniano, stanowi to doskonałą okazję do nawiązania osobistego kontaktu i zdobycia danych osobowych klienta, nakłonienia go do wypełnienia ankiety<sup>152</sup>, poinformowania o możliwych drogach kontaktu z przedsiębiorstwem i przypomnienia o dodatkowych korzyściach wiążących się z zakupem – np. programach lojalnościowych. Przedsiębiorstwo powinno również dążyć do poznania oczekiwań odbiorców w zakresie form i standardów obsługi porównując możliwości, jakie daje w tym względzie klientom, z tymi oferowanymi przez konkurencję<sup>153</sup>.

Z pojęciem czynności wiąże się problem podziału zadań koniecznych do podtrzymywania i rozwijania związku. Chodzi tu głównie o czas, pracę i pieniądze, jakie w jego istnienie musi zainwestować konsument. Należy przy tym dążyć do ograniczania wysiłku klienta poświęcanego na sprawy dla firmy nieistotne i zachęcać go do jak największego zaangażowania się w te o priorytetowym znaczeniu. Jednoznaczne zdefiniowanie czynności o dużej wartości oraz tych, które nie są ważne, nie jest możliwe. Obowiązuje jednak zasada, iż przy stosunkowo nieskomplikowanych umowach takich jak np. indywidualny zakup samochodu, klientowi należy zaoferować kompleksowe usługi w ramach produktu poszerzonego rozumiane jako pewien standard wypracowany jedynie przez firmę po to, aby ograniczyć zaangażowanie się klienta w proste czynności operacyjne. W przypadku kupna auta

---

<sup>150</sup> W długim okresie.

<sup>151</sup> Przykładem takiej interakcji może być zamówienie produktu online w sklepie internetowym, wysłanie zamówienia z katalogu sprzedaży wysyłkowej, itd.

<sup>152</sup> Dotyczącej np. źródła informacji o ofercie przedsiębiorstwa, decydujących czynnikach, które skłoniły go do dokonania zakupu, itd.

<sup>153</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta...*, op.cit., s.134.

może to być zorganizowanie finansowania, ubezpieczenia, pomoc w rejestracji pojazdu, itp. Początkowym wkładem nabywcy w pogłębianie związku stanowi wówczas informacja zwrotna w formie oceny zaoferowanych usług dodatkowych czy też podzielenie się pierwszymi odczuciami z użytkowania samochodu. Im bardziej jednak skomplikowana transakcja, tym udział odbiorcy w zawarciu umowy musi być większy. Egzemplifikacją tej sytuacji może być zamawianie pojazdów specjalnych<sup>154</sup>, gdzie czynności dokonywane przy zakupie rozłożone są na wiele dni czy tygodni i wręcz nieodzowny jest aktywny udział klienta w dziedzinach, w których zwykle wszystko spoczywa na barkach przedsiębiorstwa<sup>155</sup>. Czynności takie wymagają od firmy lepszych kwalifikacji i są bardziej praco- i czasochłonne. Z drugiej jednak strony związki budowane w ten sposób z zasady są trwalsze i pełniejsze.

### **3.2. Inicjowanie kontaktu z klientami**

Brak rozwoju prowadzi do entropii. Ta prosta zasada będąca fundamentem świata biologicznego stanowi również prawo obowiązujące w świecie biznesu. O tym, czy firma się rozwija, świadczy wzrost sprzedaży, przychodów, zysków generowanych z działalności produkcyjnej i usługowej lub też poprawianie się innych wskaźników takich, jak udział w rynku, stopa zwrotu z inwestycji czy też liczba klientów. Właśnie ta ostatnia wartość stanowi punkt wyjścia do zapewnienia przedsiębiorstwu trwałego miejsca na rynku. Żeby przetrwać musi ono dostarczać użytecznych ludziom produktów i usług, należałoby dodać – coraz większej liczbie ludzi.

Wprawdzie, jak już wspomniano, pozyskiwanie nowych klientów jest znacznie droższe niż gwarantowanie sobie lojalności istniejących, lecz pomimo to istnieje cały szereg ważnych powodów uzasadniających pracę nad nawiązywaniem nowych związków z dotychczas nieobsługiwanyymi przez firmę konsumentami. Pierwszy i najważniejszy z nich, to dążenie do zwiększania skali działalności, uzyskiwanie większych przychodów i zysków. Cel ten można osiągnąć w dwojaki sposób. Albo skłonić istniejących klientów do zwiększenia zakupów, albo pozyskać alternatywne źródła wzrostu dochodów. Z punktu widzenia początkowych nakładów pierwsze rozwiązanie powinno być dla przedsiębiorstwa priorytetowe i stosunkowo łatwe do przeprowadzenia, jeśli tylko posiadało ono dostateczną wiedzę o swoich klientach i potrafi w odpowiedni sposób zmotywować ich do zwiększonych

---

<sup>154</sup> Np. dla policji, wojska, poczty, samochodów do przewozu gotówki, opancerzonych, taksówek, itd.

<sup>155</sup> Np. określenie specyfikacji dodatkowych urządzeń, uzgodnienia warunków gwarancji i serwisowania, itd.

zakupów. Z drugiej jednak strony nie da się w ten sposób poprawiać wyników w nieskończoność, dlatego też należy kierować wysiłki również na zdobywanie nowych odbiorców. Konieczność ta staje się tym bardziej paląca, im mniejszy odsetek klientów w portfolio firmy pozostaje jej wiernych. Większość przedsiębiorstw traci w ciągu roku co najmniej 20% swoich podstawowych klientów<sup>156</sup>. Składa się na to wiele powodów, z których najważniejszy, to zaniedbanie związków z nimi, a przez to ich zwiększona podatność na wpływ ofert konkurencyjnych<sup>157</sup>.

Inicjowanie nowego związku to wyzwanie dla obu stron. Godząc się na współpracę z firmą, klient świadomie ogranicza sobie pole manewru. Przyjmuje przynajmniej w części proponowane warunki, w tym bierze na siebie zobowiązania finansowe. Z kolei przedsiębiorstwo ponosi ryzyko zaangażowania się w związek, który może okazać się nierentowny i zamiast przyczynić się do jego rozwoju, pociągnie za sobą niepotrzebne wydatki. Z tych powodów wysiłek włożony w zainicjowanie związku powinien być ekwiwalentny w stosunku do jego przewidywanej wartości.

Zarówno dotarcie do potencjalnych klientów, jak i oszacowanie ich wartości dla firmy, nie należy do spraw prostych. Na samym początku inicjowania związku potrzebne jest rozbudzenie zainteresowania konsumenta przez podanie mu niezbędnego minimum informacji i pewnego bodźca na płaszczyźnie emocjonalnej, który skłoniłby go do wejścia w pierwszą interakcję z firmą. Rozpatrując postępowanie konsumentów podczas procesu dokonywania zakupu (od zaistnienia świadomości produktu do zakupu / ponownego zakupu), tradycyjnie analizuje się pięć aspektów ich zachowania ujętych w następujących pytaniach<sup>158</sup>:

- kto ma wpływ na podjęcie decyzji o kupnie?
- w jaki sposób dokonuje się kupna?
- wedle jakich kryteriów ocenia się oferty?
- gdzie dokonywany jest zakup?
- kiedy dokonywany jest zakup?

Jakkolwiek poszukiwanie odpowiedzi na wszystkie ww. pytania jest niezwykle ważne dla powodzenia przedsiębiorstwa na rynku, to dwa ostatnie wydają się mieć szczególne znaczenie

---

<sup>156</sup> W branży motoryzacyjnej liczba niełojalnych klientów jest nawet wyższa. Np. w Niemczech odsetek klientów, którzy wymienili samochód marki Audi na auto firm konkurencyjnych wyniósł w 2000r. - 47% (1999r. - 45%), w Hiszpanii 65% (57%), we Francji 59% (56%), w Wielkiej Brytanii 67% (61%), we Włoszech 71% (73%), zaś na całym obszarze kluczowych rynków europejskich 52,2% (53,7%). Por. Master Presentation, Allgemein..., op.cit., s.49.

<sup>157</sup> G. Schenk, Profesjonalny sprzedawca – Jak budować trwałe więzi z klientami, Dom Wydawniczy ABC – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s.166.

<sup>158</sup> D. Jobber, Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill Book Company, London 1995, s. 64.

na etapie wstępnych kontaktów z klientami. Dzieje się tak dlatego, gdyż w dobie rozkwitu multimedialnych środków masowego przekazu i niewyobrażalnych wręcz zasobów informacji dostępnych i podawanych przeciętnemu człowiekowi, podstawowym wyzwaniem staje się rosnące zubożenie odbiorców na kierowany do nich przekaz. Trudno zatem oczekiwać wysokiej skuteczności kampanii reklamowych w sytuacji, gdy ludzie bombardowani są średnio 3.600 przekazami reklamowymi tygodniowo<sup>159</sup>. Przekonanie iż „połowa pieniędzy przeznaczonych na reklamę to pieniądze zmarnowane – nie wiadomo tylko, która” może w takich warunkach okazać się pobożnym życzeniem, jeśli chodzi o procentowy udział pieniędzy zmarnowanych. Z tych względów w strategii CRM tak wielki nacisk kładzie się na dialog z klientami, który umożliwia zdobycie informacji z pierwszej ręki, przetwarzanymi w celu precyzyjnego doboru czasu i treści komunikatów do nich wysyłanych.

Posługując się wiedzą zdobytą dzięki częstym kontaktom z istniejącymi klientami można zainteresować potencjalnych konsumentów ofertą, która w innym przypadku przeszłaby zupełnie bez echa. Ale identyfikacja momentów czy pewnych cykli, kiedy to wzrasta zainteresowanie zakupami, to nie jedyny sposób na zdobycie przychylności klientów proponowany w CRM. Chyba najdoskonalsza i najtańsza forma promocji polega na skłonieniu istniejących klientów do rozpowszechniania pozytywnych informacji na temat korzyści wiążących się z kontaktów z firmą. Przekaz z ust do ust cechuje 100% pewność odbioru przez potencjalnego konsumenta, a nadto charakteryzuje się on najwyższą z możliwych wiarygodnością, ponieważ bodźce, które kierują ludźmi polecającymi sprawdzoną przez nich osobiście ofertę, są z natury altruistyczne<sup>160</sup>. Rozwinięciem szeptanej reklamy jest inicjowanie i pielęgnowanie kontaktów z klientami w ramach tzw. affinity group. Również w tym przypadku bazuje się na ustnej rekomendacji z tą jednak różnicą, że jest ona przekazywana poprzez członków większych zbiorowości takich, jak kluby, stowarzyszenia i organizacje tworzone na zasadzie dobrowolnego zrzeszania się.

### **3.3. Rentowność relacji firma - klient**

Już na samym początku istnienia związku firma powinna dokonać szacunkowej oceny jego potencjalnej wartości. Istnieje wiele kryteriów, jakimi można się tu posłużyć. W pierwszej kolejności należałoby wymienić rentowność związku sensu stricto, a więc

---

<sup>159</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, Sztuka budowania trwałych związków z klientami..., op.cit., s. 89-91.

<sup>160</sup> Faszination Kunde, CRM – Customer..., op.cit., s. 9.

wymierne finansowe korzyści czerpane z faktu pozostawaniu w relacji z klientem. Do oceny zyskowności relacji nie wystarczy zbadanie, czy marża uzyskiwana ze sprzedaży produktów / usług jest dodatnia bądź też wystarczająco dodatnia<sup>161</sup>. Rozpatrując kwestie opłacalności kontaktów z klientem należy rozważyć także inne czynniki. Są to, np. wydatki na ogólną reklamę w stosunku do liczby posiadanych klientów. Dalej koszty ponoszone na reklamę skierowaną indywidualnie do danej osoby, np. dostarczanie zamówionych przez nią darmowych katalogów, prospektów, innych materiałów informacyjnych oraz wszelkiego rodzaju wysyłanych w ramach akcji direct mail kart świątecznych, zaproszeń do odwiedzenia firmy w celu zapoznania się z nową ofertą, upominków, itd. Ważną pozycję w bilansach przedsiębiorstwa zajmują również koszty obsługi zapytań i zażaleń klientów. Składają się na nie przede wszystkim opłaty za prowadzenie telefonicznych linii konsumenckich, tzw. hotlines / infolinii<sup>162</sup>, centrum obsługi przesyłek pocztowych oraz centrum obsługi internetowej. Koszty te zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie<sup>163</sup> są niebagatelne, czego dowodem niech będą wyliczenia Audi AG, z których wynika, że odpowiedź na zwykłe pytanie dotyczące czasu dostawy dokładnie wyspecyfikowanego modelu samochodu może w pewnych warunkach kosztować od €30 do €40, zaś przygotowanie odpowiedzi na skomplikowane zażalenie / reklamację wysłane spoza Niemiec w skrajnych przypadkach kosztuje nawet €800<sup>164</sup>.

Części z tych kosztów nie da się precyzyjnie zmierzyć i przypisać z całkowitą trafnością konkretnemu klientowi, szczególnie na samym początku inicjowania związku. Pomocne są tu doświadczenia firmy wyniesione ze związków z istniejącymi i byłymi klientami oraz zastosowaniu bazy danych i systemu zbierania informacji o zachowaniach konsumentów ze wszystkich punktów kontaktu z nimi.

Inne kryteria przydatne w segmentacji klientów najczęściej odwołują się również pośrednio lub bezpośrednio do krótkoterminowych efektów finansowych generowanych przez poszczególnych konsumentów. Ale rentowność sensu stricto, choć bardzo ważna, to nie jedyny czynnik brany pod uwagę. W strategii CRM wyróżnia się jeszcze co najmniej trzy

---

<sup>161</sup> W porównaniu do założonej, docelowej rentowności, jaką przedsiębiorstwo chce osiągnąć.

<sup>162</sup> Przy odpowiedniej skali działania muszą zostać przekazane wyspecjalizowanej firmie. Dotyczy to w tej samej mierze centrum obsługi przesyłek pocztowych, jak i centrum obsługi internetowej.

<sup>163</sup> Bezpośrednie koszty to np. utrzymanie linii telefonicznej, pośrednie to wszystkie procesy, które muszą zostać wykonane by w satysfakcjonujący sposób odpowiedzieć na pytanie / skargę klienta. Najważniejszym problemem jest tu zbudowanie wydajnych i szybkich kanałów informacyjnych między działem kontaktów z klientami a innymi, odpowiedzialnymi np. za zlecenie druku odpowiedniej liczby katalogów, które zostały zamówione przez klientów.

<sup>164</sup> Master Presentation – Prozesse, materiały wewnętrzne Audi AG, Ingolstadt 2002, s.12.

dodatkowe przesłanki decydujące o wartości związku. Są to korzyści, jakie uzyskuje przedsiębiorstwo dzięki rozpowszechnianiu pozytywnej opinii o nim<sup>165</sup> (wspomniana już szeptana reklama), wartość klienta wynikająca z posiadanych przez niego kwalifikacji oraz lojalność klienta / długotrwałość związku – mała wrażliwość na okresowe obniżki cen i inne udogodnienia oferowane przez konkurencję. Te dwie ostatnie przesłanki wymagają szerszego omówienia.

„Pokaż mi twoich klientów, a powiem ci kim jesteś”. W zdaniu tym zawarto już częściowo odpowiedź na pytanie o sens rozpatrywania kwalifikacji konsumentów w kategoriach decydujących o wartości związku dla przedsiębiorstwa. Im bardziej wymagający klient, tym większy wysiłek firma musi podjąć, by go zadowolić. Walka o jego satysfakcję staje się jednocześnie katalizatorem zmian, które wkrótce staną się udziałem większej rzeszy odbiorców przedsiębiorstwa i pomogą zaoferować im coś więcej niż obowiązujące na rynku standardy. Jeśli wśród klientów obsługiwanych przez firmę nie ma odbiorców wymagających, może to świadczyć o tym, że nie jest ona w stanie ulepszać swojej oferty, wyznaczać nowych trendów na rynku lub też po prostu nie prowadzi analizy portfolio klientów, marnując swoje zasoby w dążeniu do obsługi wszystkich, w tym niezdolnych do budowania relacji poszukiwaczy rabatów<sup>166</sup>. Jeśli konsumenta interesuje wyłącznie zbijanie ceny, nie zwraca uwagi na korzyści związane z zakupem i nigdy nie wykazuje zadowolenia, nie należy poświęcać mu zbyt wiele uwagi, czasu i energii. CRM zakłada co prawda wsłuchiwanie się w głosy dochodzące od klientów, ale powinny mieć one jednocześnie konstruktywny charakter, a związek z klientem musi być oparty na zasadach równości i partnerstwa. Jedynie tzw. klienci-gwiazdy<sup>167</sup> pomagają w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie, a przynajmniej mają duży wpływ na walkę o pozycję rynkowego lidera. Będą partnerami firmy, współdecydują o jej przyszłości, pomagają w przygotowaniu, testowaniu, udoskonalaniu i wprowadzaniu nowych produktów oraz mają wpływ na jej strategię.

---

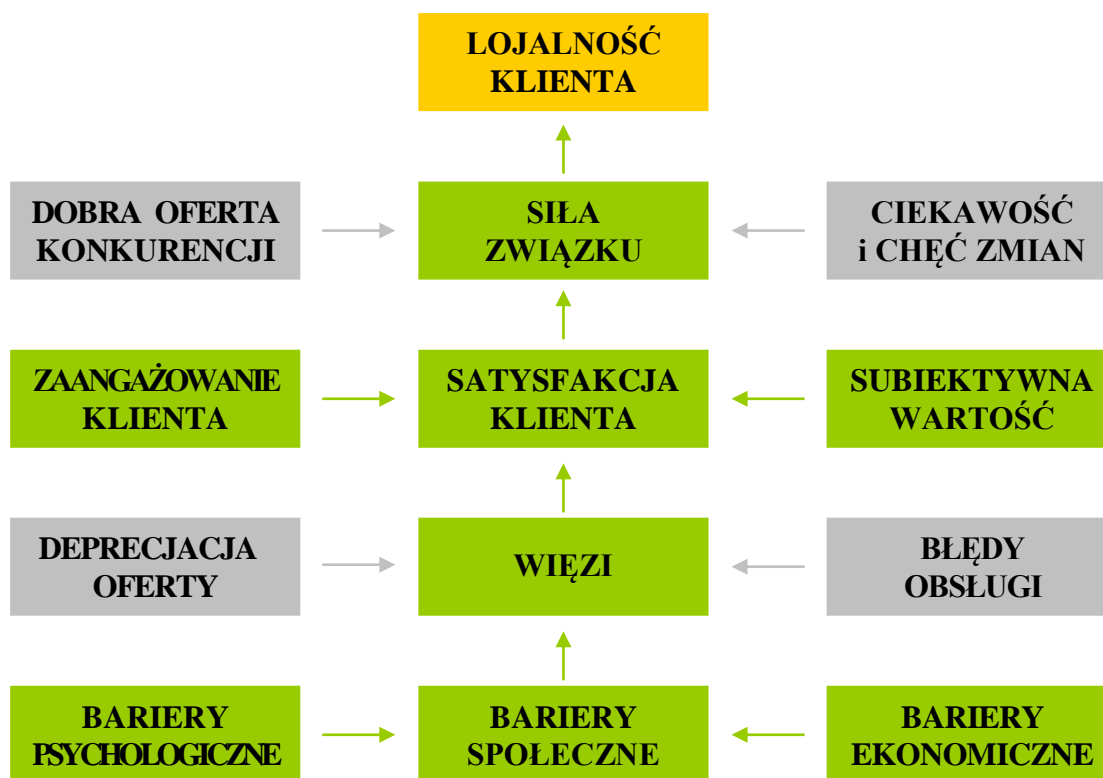
<sup>165</sup> K. Fonfara, Marketing partnerski, op.cit., s. 105.

<sup>166</sup> F. Newell, Lojalność.com – Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego, IFC PRESS, Kraków 2002, s. 55-59.

<sup>167</sup> Dysponujący pieniędzmi teraz i w przyszłości, wykazujący potrzeby, które firma można spełnić, posiadający umocowanie do podejmowania wiążących decyzji.

### 3.4. Problem lojalności klientów

Walka o lojalność rentownego klienta to w strategii CRM cel nadrzędny. Długotrwałe związki z nimi umożliwiają zastosowanie różnych technik pozwalających obniżyć koszty ich funkcjonowania<sup>168</sup>. Na rys. 1.5. przedstawiającym czynniki wpływające na budowanie lojalności, kolorem zielonym zaznaczono wpływ pozytywny, zaś szarym negatywny.



Rys.1.5. Czynniki wpływające na budowanie lojalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Storbacka, J.R. Lehtinen, Sztuka..., op.cit., s. 103 oraz Faszination Kunde, CRM – Customer..., op. cit., s. 6.

Lojalność klienta wynika bezpośrednio z siły jego związku z firmą. Ta jest w dużej mierze pochodną zadowolenia, które z kolei w pierwszym rzędzie wynika z oceny oferowanej klientowi wartości w subiektywnie pojmowanych kategoriach cena / zysk<sup>169</sup>. Zależność ta jednak ulega osłabieniu w warunkach ostrej konkurencji, kiedy to klient ma pewność, że jeśli skusi się na promocyjną ofertę innej firmy, będzie usatysfakcjonowany co najmniej w tym

<sup>168</sup> Np. dzięki komunikowaniu się z klientami tylko poprzez preferowane przez nich kanały kontaktu, a nie z wykorzystaniem wszystkich potencjalnie preferowanych – jak to się dzieje w przypadku masowych kampanii marketingowych bez dokładnie sprecyzowanego adresata.

<sup>169</sup> Chodzi o osobiste preferencje i indywidualnie rozkładane przez klienta akcenty, mieszające się w szerokim spektrum kombinacji między ceną lub jakością jako najważniejszymi kryteriami.

samym stopniu co dotychczas, a zapłaci mniej<sup>170</sup>. Dodatkowo pozostaje kwestia związana z odpornością związku, na błędy popełniane przez firmę. Wydaje się, że klienci mają pewien poziom tolerancji w stosunku do jakości, który działa jak swego rodzaju filtr. Jeśli niezadowolenie klienta pozostaje jeszcze w granicach owej tolerancji, podtrzymuje on trwanie związku. W tych warunkach satysfakcja klienta jest warunkiem koniecznym do zapewnienia trwałości relacji, ale nie wystarczającym<sup>171</sup>.

Innym czynnikiem o zasadniczym znaczeniu są więzi wytworzone w czasie trwania związku. Budowane są stopniowo i utrwalają się wraz z upływającym czasem. Trzeba jednak dodać, że nawet klienci, o których można powiedzieć, że właściwie „przyzwyczaili się” do bycia lojalnymi, mogą zrezygnować z kontaktów z przedsiębiorstwem, jeśli przydarzyłaby się mu seria druzgocących jego image wpadek. Mimo to istnieje szereg czynników przeciwdziałających poluźnieniu więzi między partnerami o długim stażu współpracy. Są to m.in. bariery psychologiczne, społeczne i ekonomiczne.

Z barierami psychologicznymi mamy do czynienia, jeśli dany klient po prostu nie wyobraża sobie skorzystania z oferty firmy innej niż tej co zwykle. Myśląc o danym produkcie, utożsamia go od razu ze swoją marką, szukając porady i wsparcia kontaktuje się ze swoim centrum obsługi klienta. Po prostu czuje z nią emocjonalny związek.

Bariery społeczne to oddziaływanie otoczenia na podejmowane przez klienta decyzje, np. wpływ opinii rodziny czy przyjaciół. Typowym przykładem może być przywiązanie do przedsiębiorstwa przekazywane z pokolenia na pokolenie. Za przeciwstawienie się decyzjom grupy usankcjonowanym tradycją bądź też w inny sposób, przychodzi zapłacić wysoką cenę w postaci utraty akceptacji oraz korzyści związanych z posiadania wspólnego dla jej członków elementu rozpoznawczego, wyróżniającego ich na tle innych ludzi. Każdy, kto chciałby wyłamać się z tak utartego schematu, musiałby więc liczyć się z dezaprobatą osób, na których mu zależy<sup>172</sup>.

Bariery ekonomiczne wynikają z działań przedsiębiorstwa, które stara się zmniejszyć ewentualne korzyści, jakie wiązałyby się z wybraniem oferty konkurencyjnej. Mogą one przybrać postać zachęt pozytywnych (udzielanie rabatów, oferowanie udogodnień

---

<sup>170</sup> Odpowiedzią wielu firm na taką sytuację jest dążenie do zwiększania satysfakcji klientów za wszelką cenę, co może jednak doprowadzić (tak jak w przypadku dogmatycznego trzymania się zasady budowania lojalności) do utraty kontroli nad rentownością i tym samym przekreśleniem sensu wszystkich tych poczynań.

<sup>171</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami...*, op.cit., s. 100-103.

<sup>172</sup> Więcej na temat decyzji podejmowanych grupowo: G. Bartkowiak, *Psychologia Zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań 1999, s. 173-180.



kredytowych, itd.) lub też negatywnych w postaci barier utrudniających rezygnację z oferty (kary umowne, zwiększanie udziału kosztów utopionych i specyficznych)<sup>173</sup>.

Podobną rolę, co więzi w stosunku do budowania lojalności, pełni zaangażowanie klienta w związek z firmą. W przypadku relacji z odbiorcami instytucjonalnymi można w zasadzie założyć, że obie strony są zaangażowane w związek. Jednak zwykle stosunki między przedsiębiorstwem a klientem indywidualnym są z natury rzeczy mniej ściśle<sup>174</sup>. Oczywiście firmie zależy na wytworzeniu zaangażowania pozytywnego, ale paradoksalnie nawet mimo zaangażowania o zabarwieniu negatywnym, związek może być nadal podtrzymywany – każdy spłacający kredyt klient banku dobrze to rozumie. Obojętny stosunek do firmy także nie musi oznaczać automatycznej rezygnacji z jej usług przy pierwszej nadarzającej się okazji. Jeśli związek nie ma dla klienta wielkiego znaczenia (np. ponoszone koszty są dla niego ledwo zauważalne), klient może po prostu nie chcieć inwestować w tworzenie nowego związku, skoro wygodniej jest kontynuować dotychczasowy<sup>175</sup>.

### **3.5. Kategoryzacja klientów wg siły relacji**

Na podstawie ww. kryteriów można w sposób syntetyczny dokonać modelowego opisu wartości związku dla przedsiębiorstwa, w oparciu o dwie wielkości będące w sposób bezpośredni albo pośredni ich pochodnymi. Są to stopień zacieśnienia relacji oraz charakter procesu zakupu. Stopień zacieśniania relacji informuje o charakterze związków między przedsiębiorstwem a klientem, sile ich partnerstwa i lojalności obu stron, co ma istotny wpływ na jego długotrwałość i postrzeganą przez obie strony wartość. Pod określeniem charakter procesu zakupu, kryją się takie informacje, jak udział w sprzedaży – czyli łączna kwota wydatków klienta, którą przeznaczają na zakup produktów w danej firmie oraz stopień faworyzowania firmy - jako egzemplifikacja chęci do regularnego zaopatrywania się w niej, wynikającej z uplasowania tej firmy na pozycji wyższej od innych z danej branży. Na tej podstawie na rys. 1.6. wyodrębniono siedem kategorii nabywców, uszeregowanych według zwiększającego się udziału w sprzedaży i wyższego stopnia faworyzowania firmy<sup>176</sup>. Model ten w swej pierwotnej formie znany jest w literaturze jako tzw. drabina lojalności<sup>177</sup>.

---

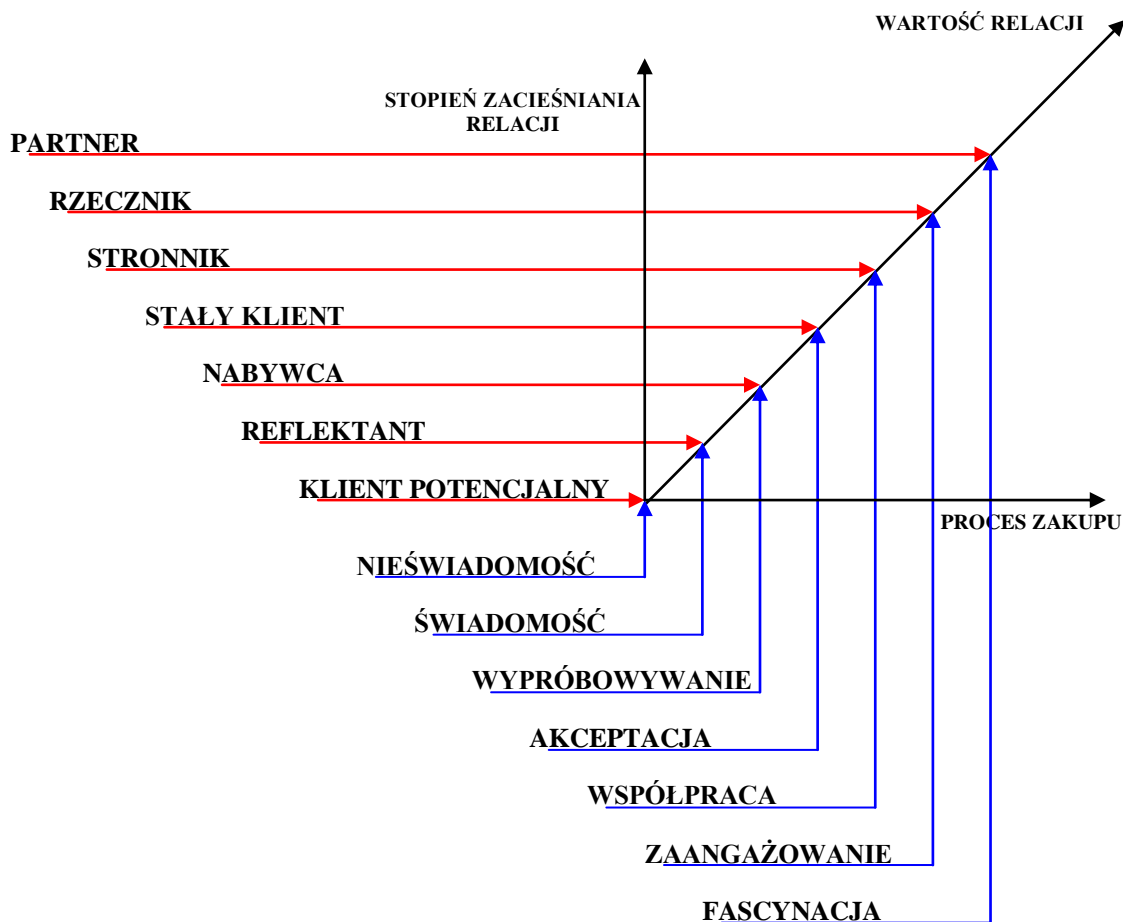
<sup>173</sup> Faszination Kunde, CRM – Customer..., op. cit., s. 6.

<sup>174</sup> Im produkt tańszy, niosący ze sobą mniej emocjonalny przekaz, tym związki firmy z jego odbiorcą słabsze.

<sup>175</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, Sztuka budowania związków z klientami..., op.cit., s. 87-107.

<sup>176</sup> I. H.Gordon, Relacje z klientem..., op.cit., s.142

<sup>177</sup> K. Fonfara, Marketing partnerski..., op.cit., s. 105-106.



Rys. 1.6. Intensywność związku z klientem – stopień zacieśniania relacji i proces zakupu a wartość relacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie I. H. Gordon, *Relacje z Klientem...*, op.cit., s.142-143, G. Schenk, *Profesjonalny sprzedawca...*, op.cit., s.167, J. Otto, *Marketing relacji*, op.cit., s. 54-55

Klienci potencjalni to ci spośród nabywców, którzy odpowiadają standardom przyjętym przez firmę, np. w zakresie zamożności, częstotliwości zakupów, preferencji co do jakości, innowacyjności produktu, itd. Nie mieli oni na razie kontaktu z przedsiębiorstwem, gdyż albo w ogóle nie uświadamiają sobie jego istnienia, albo nie posiadli dostatecznej wiedzy o produktach / usługach przedsiębiorstwa spełniających ich wymagania. Stan nieświadomości nie powinien trwać u nich długo, gdyż dysponując odpowiednim rozeznanieniem o ich potencjale, firma powinna wybrać skuteczny kanał komunikacji z nimi i poinformować o swojej ofercie.

Reflektanci to konsumenci, którzy po uzyskaniu informacji o ofercie przedsiębiorstwa postanowili dokonać próbnego zakupu, by przekonać się osobiście o właściwościach proponowanych produktów / usług.

Nabywcy w dalszym ciągu wypróbowują ofertę firmy, a więc są z niej na tyle zadowoleni, że stanowi ona dla nich poważne, choć nie jedyne źródło zaspokajania potrzeb. Jeśli nastąpią okoliczności uzasadniające rezygnację z dotychczasowych dostawców, nie zawahają się zwiększyć swoich zakupów.

W ten sposób mają szansę stać się stałymi klientami, dla których firma jest głównym źródłem danych towarów / usług. Są oni już na tyle zadowoleni, iż nawet pewne sporadyczne niedociągnięcia, nie prowokują ich do zmiany dostawcy. Jednocześnie jednak zostawiają sobie nieskrępowaną możliwość rezygnacji z usług firmy, nie dokonując dopasowania swoich procesów zakupu i zwozajów do jej specyfiki<sup>178</sup>.

Stronnicy właśnie tym różnią się od zwykłych stałych klientów, że w pewnej części dostosowują się do swojego partnera i zaczynają wprowadzać zmiany do procesów zakupu ułatwiające współpracę z jednym wybranym przedsiębiorstwem z danej branży. W ten sposób niejako sami ograniczają sobie możliwość szybkiej zmiany dostawcy, gdyż owo przystosowanie niekoniecznie musi być na tyle uniwersalne, by można z niego korzystać w kontaktach z firmami konkurencyjnymi. Nie oznacza to jednak, że proces budowania zaufania między oboma stronami się zakończył. W dalszym ciągu nawet małe błędy mogą kosztować firmę stratę klienta.

Po długim okresie sprawdzania i wzajemnego budowania zaufania stronnicy na tyle mocno angażują się w związek, że przechodzą do grupy rzeczników. Faworyzują oni swojego dostawcę do tego stopnia, że nie wyobrażają sobie zakupu u konkurencji licząc, że kolejna transakcja będzie co najmniej tak udana, jak poprzednie. Rzecznicy identyfikują się ze swoimi partnerami, przyjmują podobny system wartości, są gotowi bronić ich dobrego imienia. Tylko ciężkie zaniedbanie może sprawić, że się od nich odwrócą.

Partnerzy to ci spośród rzeczników, których zadowolenie ze współpracy z firmą osiągnęło poziom fascynacji. Darzą oni firmę / markę całkowitą lojalnością. Z entuzjazmem opowiadają innym ludziom o tym, jak bardzo zadowoleni są ze związku z dostawcą. Nawet obiektywnie lepsze produkty / usługi konkurencji nie mają na nich poważniejszego wpływu. Są lojalni i gotowi nawet do dużych poświęceń. Krytyka z ich strony ma charakter konstruktywny i pomaga w poprawianiu oferty i działalności firmy jako całości. Tylko powtarzające się poważne błędy dostawcy mogą sprawić, że partnerzy poczują się zdradzeni i zrezygnują ze współpracy. Stopień zaufania pomiędzy partnerami pozwala zredukować

---

<sup>178</sup> Chodzi tu o wszelkie zmiany ingerujące w dotychczasową praktykę dokonywania zakupów, np. sposób rozliczania (bezgotówkowy / gotówkowy), miejsce zaopatrywania się (tylko w danej sieci sklepów / hurtowni), sposób zamawiania towarów / usług (listownie, na telefon, osobiście), itd.

ryzyko związane z oportunistycznym zachowaniem jednej ze stron i obniżyć koszty transakcji<sup>179</sup>.

Należy tu dodać, że w trakcie budowy partnerstwa z klientem popełnianie błędów jest rzeczą nieuniknioną. Negatywnie odbija się to na stosunku klienta do przedsiębiorstwa, tym bardziej, że o wiele łatwiej można roztrwonić kapitał zaufania, niż go zbudować. Trzeba tu jednak zauważyć, że najczęstszym powodem takich negatywnych trendów nie są wcale błędy popełnione przez przedsiębiorstwo jako takie<sup>180</sup>, lecz sposób w jaki firma z nimi sobie poradzi. Gdy przedsiębiorstwo wyczulone jest na komunikację z klientami i posiada procedury szybkiego reagowania w wypadku pojawiających się konfliktów, może nawet przyspieszyć budowanie partnerstwa poprzez właściwe zarządzanie kryzysowe. Szacuje się, że od 55% do 70% osób, które złożyły skargi, nadal pozostaje klientami firmy, jeśli tylko ich reklamacja została szybko załatwiona. Wskaźnik ten rośnie do 90%, jeśli odpowiedź była i szybka i zadawalająca<sup>181</sup>. Mogą oni stać się najwierniejszymi stronnikami, rzecznikami czy partnerami, nawet jeśli konieczność złożenia reklamacji pierwotnie nieco nadszarpnęła ich zaufanie, a na zasadzie działania psychologicznej zasady wzajemności, po pomyślnym zakończeniu sprawy będą wychwalali firmę za jej profesjonalizm<sup>182</sup>.

Przedstawiony powyżej model w sposób schematyczny ukazuje stopnie budowania siły związku i wynikające z niego procesy dokonywania zakupów. W tej postaci dość dobrze nadaje się on do opisu związków między przedsiębiorstwem i jego klientami (zarówno indywidualnymi jak i instytucjonalnymi) w branżach cechujących się zawieraniem stosunkowo wielu transakcji w krótkim okresie takich, jak np. sektor FMCG<sup>183</sup>. Specyfika wielu innych branż, w tym motoryzacyjnej polega jednak, m.in. na tym, że w trakcie partnerstwa dokonywana jest stosunkowo mała liczba transakcji, które opiewają jednak na duże sumy<sup>184</sup>. Jak przy każdej decyzji rodzącej za sobą poważne skutki finansowe, dokonujący zakupu zadają sobie o wiele więcej trudu w zdobywaniu informacji na temat potencjalnych kontrahentów i ich produktów, a decyzji zazwyczaj nie podejmuje się pochopnie. W tym kontekście nie dziwi fakt, że wiele ze stadiów rozwoju partnerstwa

---

<sup>179</sup> J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 59.

<sup>180</sup> Np. wada produktu, dostarczenie nie zamawianego towaru, chwilowa niemożność świadczenia usługi.

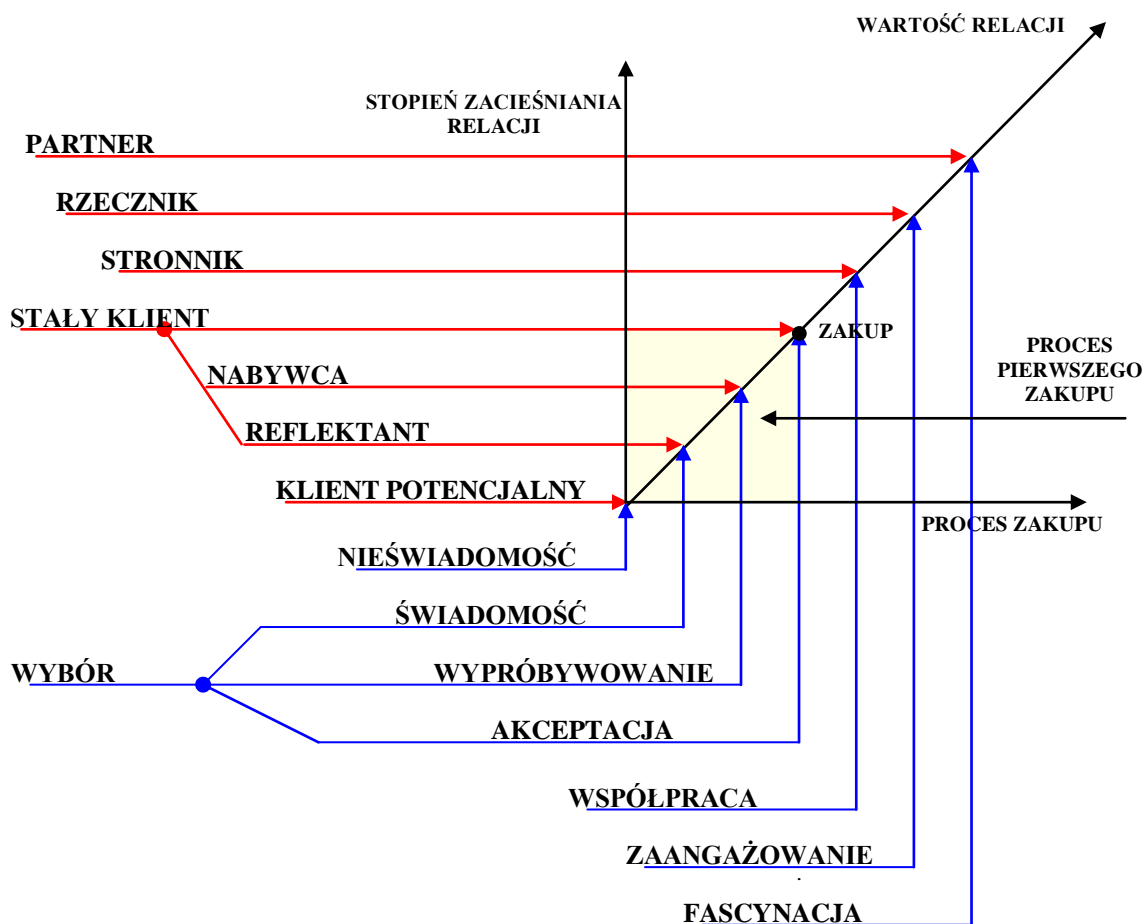
<sup>181</sup> J. Barlow, C. Moeller, *Reklamacja czyli prezent – Strategia korzystania z informacji od klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 144.

<sup>182</sup> *Ibidem*, s.62-63.

<sup>183</sup> FMCG – Fast Moving Consumer Goods (ang.) – Szybko-zbywalne Towary Konsumpcyjne. Np. żywność, kosmetyki, chemia gospodarcza.

<sup>184</sup> Np. statystyczny klient branży w Niemczech kupuje w ciągu swojego życia ok. kilkunastu samochodów, inwestując ok. 250 tys. €. Por. *Faszination Kunde, CRM - Customer...*, op.cit., s.9

budowanych poprzez zawieranie kolejno po sobie następujących transakcjach w branży FMCG, między firmą motoryzacyjną a jej klientami odbywa się już przed zawarciem pierwszej transakcji, zaś większość powinna dokonać się podczas użytkowania pierwszego samochodu. Zmodyfikowany o specyfikę tej branży model przedstawia rys. 1.7.



Rys. 1.7. Intensywność związku z klientem w branży motoryzacyjnej – stopień zacieśniania relacji i proces zakupu a wartość relacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. H. Gordon, *Relacje z Klientem...*, op.cit., s.142-143, G. Schenk, *Profesjonalny sprzedawca...*, op.cit., s.167, J. Otto, *Marketing relacji...*, op.ci., s. 54-55.

Na świecie istnieje stosunkowo mała liczba marek samochodów, jeszcze mniej jest ich producentów<sup>185</sup>, dlatego można założyć, że znakomita część oferowanych na rynku

<sup>185</sup> W porównaniu do wspomnianych dóbr FMCG. Np. w 2001r. w Polsce obecnych było 21 producentów samochodów oferujących 41 marek: Avtovaz – Lada; Avtozaz – Tawrija; BMW – BMW, Mini; Daewoo – Daewoo, FSO, Ssangyong; DaimlerChrysler – Chrysler, Jeep, Mercedes-Benz, Smart; Fiat – Alfa Romeo, Fiat, Lancia; Ford – Ford, Jaguar, Land Rover, Volvo; Fuji Heavy – Subaru; GM – Opel, Saab; Honda – Honda; Hyundai – Hyundai, KIA; Mazda – Mazda; Mitsubishi – Mitsubishi; Nissan – Nissan; Phoenix – Rover; Porsche – Porsche; PSA – Citroen, Peugeot; Renault – Renault; Suzuki – Suzuki; Toyota – Daihatsu, Lexus, Toyota; VW Group – Audi, Seat, Skoda, VW. Por: East European Automotive Industry Forecast Update, Standard & Poor's, April 2001, s.142-149.

produktów jest konsumentom znana. Nieświadomość u potencjalnych klientów przybiera tu więc charakter braku informacji o aktualnej ofercie firmy, nowych modelach, promocjach i obniżkach cen, dostępnym wyposażeniu ponadstandardowym, itd., nie zaś na zupełnej niewiedzy, że firma w ogóle istnieje. Tak wielu skomplikowanych informacji nie sposób jednak przekazać w telewizyjnym spocie. Z zasady nie należy też oczekiwać, że klienci na początku procesu zakupu będą dokładnie wczytywać się w specyfikacje pełne trudno identyfikowalnych skrótów (np. ESP, ASR, FSI, itd.)<sup>186</sup> podawane np. w ogłoszeniach prasowych, opisujące często tę samą lub też zbliżoną technologię, inaczej u każdego producenta<sup>187</sup>. W tym kontekście kluczowe zadanie polega na zachęceniu klientów do weryfikacji informacji o produktach firmy u źródła, najlepiej w salonie dealerskim / sprzedaży.

Z produktami firmy klienci zapoznają się tam z pomocą przeszkolonego sprzedawcy. Powinien on umiejętnie uwypuklić zalety oferty przedsiębiorstwa i korzystając z optymalnej ekspozycji samochodów, dokonać ich efektownej prezentacji w taki sposób, aby na trwale zagościła w świadomości odwiedzających salon ludzi<sup>188</sup>. Przyszłego klienta stającego się wówczas reflektantem, nie można pożegnać bez zaopatrzenia w katalogi i inne materiały reklamowe, które będą mu później przypominały o złożonej wizycie. Jeśli pierwsze wrażenie jakie odniósł reflektant będzie pozytywne, można się spodziewać, że pojawi się u dealera kolejny raz.

Zapewne uczyni to w celu porównania listy ofert lub też będzie chciał upewnić się w już prawie dokonanym wyborze. W tej fazie klientowi należy więc umożliwić jak najlepszy dostęp do samochodów, zaproponować próbną jazdę, udzielić dodatkowych informacji dotyczących spraw dla niego najważniejszych, użyć argumentów, na które jest najbardziej wrażliwy<sup>189</sup>, pomóc w uzasadnieniu samemu sobie konieczności i opłacalności zakupu. Gdy te działania się powiodą, z pozycji reflektanta przesunie się on do pozycji nabywcy, a więc

---

<sup>186</sup> ESP – Elektronische Stabilitätsprogramm – elektroniczny program stabilizacji toru jazdy; ASR – Antischlupfregelung – system odcinający moc od kół osi napędowej w momencie niemożności przeniesienia jej przez koła na jezdnię; FSI – Full Stratified Injection – technologia całkowicie homogenicznego wtrysku paliwa.

<sup>187</sup> Np. nowoczesne silniki wysokoprężne noszą w koncernie VW skrót TDI, diesle Opla znane są jako DTI, Fiat stosuje skrót JTD, Ford – TDCi a koncern PSA – HDI.

<sup>188</sup> Np. dzięki odpowiedniej barwie i nakierowaniu światła, ustawieniu samochodów w ściśle określonych częściach salonu, samej architekturze budynku, itd. W koncernie VW istnieją drobiazgowo przepisane składające się na tzw. Corporate Identity Richtlinien (Wytyczne dt. tożsamości marki – dla każdej z osobna), które precyzują w najdrobniejszych szczegółach nawet krój i kolor kombinezonów robotników. Wzorcowe salony Audi i VW można zobaczyć w Poznaniu przy ulicy Krańcowej.

<sup>189</sup> Wystarczy wsłuchać się w tematykę jego pytań.

osoby, która dokonała już generalnego wyboru marki i ewentualnie modelu, a zastanawia się już tylko nad szczegółami wyposażenia, kolorem nadwozia, rodzajem silnika, itd.

Stąd jest już bardzo blisko do tego, by nabywca zaakceptował całość oferty i dokonał zakupu, stając się klientem firmy<sup>190</sup>. Specyfika produktu jakim jest samochód sprawia, że właściwie wszyscy klienci firm motoryzacyjnych są w pewnym sensie ich stałymi klientami, nawet jeśli pojazd danej marki kupili po raz pierwszy. Większość z nich bowiem, chcąc zachować pełną gwarancję producenta lub mieć pewność bezawaryjnego funkcjonowania auta, serwisuje je u autoryzowanych dealerów, kupuje również oryginalne akcesoria i części zamienne<sup>191</sup>. Salony dealerskie są zaś w ten czy inny sposób powiązane z importerami (czasami nawet kapitałowo), ci zaś z bezpośrednimi producentami. Np. w większości krajów europejskich bazy danych z informacjami o klientach są w pełnej dyspozycji importerów mimo, że większość informacji zbierają dealerzy<sup>192</sup>.

Kolejne etapy umacniania więzi przebiegają już w zbliżony sposób do modelu podstawowego. Ważne jest tu jednak założenie, że ponownego zakupu samochodu można się spodziewać jedynie, jeśli stały klient stanie się co najmniej stronnikiem firmy. Jeśli w trakcie użytkowania samochodu firma nie będzie potrafiła rozwinąć więzi łączącej ją z klientem, będzie on właściwie w takim stopniu podatny na ofertę konkurencji, jak był przy pierwszym zakupie. Walka o takiego klienta rozpoczyna się więc od nowa i firma nie dysponuje tu właściwie żadną przewagą<sup>193</sup>.

Jeśli jednak firmie uda się przekonać stałego klienta, by został stronnikiem, zwiększy się znacznie prawdopodobieństwo, że pozostanie jej wierny. Będzie w pewnym stopniu skłonny dostosować się do przedsiębiorstwa, np. odkładając ponowny zakup samochodu do czasu, gdy jego firma wprowadzi na rynek nowy model. Stronnicy wymagają jednak ciągłego podtrzymywania więzi i budowania zaufania. Ponowną sprzedaż samochodu firma może być zmuszona okupić nawet większym niż przy pierwszym zakupie rabatem szczególnie, jeśli

---

<sup>190</sup> Oprócz specyfikacji samochodu, m.in. warunków finansowych, serwisu, gwarancji, itd.

<sup>191</sup> Sprzedaż części zamiennych to szczególnie dochodowa sfera działalności firm motoryzacyjnych, ponieważ z reguły sprzedaje je się z marżą daleko wyższą niż same pojazdy.

<sup>192</sup> Wyjątek stanowią Finlandia i Dania, gdzie z racji uregulowań prawnych, dane klientów mogą przechowywać tylko mający z nimi bezpośredni kontakt dealerzy.

<sup>193</sup> Wynikającą z siły związku z klientem. Osobną kwestią są informacje zgromadzone na temat jego preferencji podczas użytkowania samochodu, które mogłyby pomóc w nakłonieniu klienta do ponownego zakupu. Należy jednak założyć, że jeśli przedsiębiorstwo nie potrafiło ich wykorzystać do tej pory by silniej przywiązać go do siebie – nie będzie potrafiło zrobić tego i w tej sytuacji.

aktualny produkt lub poziom obsługi, w kategoriach obiektywnych nieco odstaje od poziomu reprezentowanego przez inne marki<sup>194</sup>.

Stronnik, który staje się rzecznikiem zwiększa, w znacznym stopniu wartość związku dla przedsiębiorstwa. Zmiany tej nie można porównywać z przejściem stałego klienta do pozycji stronika, kiedy to np. stopień lojalności rośnie w niewielkim zakresie. Rzecznikiem nie targają już wielkie rozterki, czy ma ponownie dokonać zakupu u „jego” firmy. Przyzwyczajenie to budują składające się na proces kreowania wartości elementy związane zarówno z obsługą, jak i produktem. Do tych pierwszych zaliczyć można, np.: znanych klientowi i znający jego pracownicy obsługi (sprzedawca, doradca serwisowy, doradca części zamiennych), przyznany i honorowany poziom rabatów, o które nie trzeba walczyć przy każdej transakcji czy drobne udogodnienia (np. zgoda na zapłatę przelewem, składanie zamówień bez zaliczek, ubezpieczenie samochodu bez franszyzy redukcyjnej). Po stronie produktu argumenty przemawiające za pozostaniem z marką oprócz sprawności technicznej, koncentrują się na wartościach emocjonalnych: autoocena własnego „ja” („to auto do mnie pasuje”) poprzez wykreowany wizerunek samochodu oraz wyrobienie nawyku oceny rozwiązań proponowanych przez konkurencję poprzez pryzmat „wzorcowych” propozycji wybranej firmy. Takie przekonanie sprawia, że rzecznik może ograniczyć lub w pełni zrezygnować z opisywanej wyżej długiej procedury porównywania ofert dostępnych na rynku. Z powodu tej właśnie powierzchowności przeprowadzanej analizy, przed ponownym kupnem łatwo usprawiedliwia powziętą już decyzję pozostania przy dotychczasowej marce. Z takim nastawieniem może on nie zauważyć lub nie chcieć widzieć przewagi innych samochodów nad jego przyszłym nowym pojazdem<sup>195</sup>. W tej sytuacji przedsiębiorstwo powinno zapewnić mu jak największy komfort podjęcia decyzji o przedłużeniu współpracy, pozwolić na odczucie znaczenie tego związku dla obu stron, a także wykorzystać zebrane informacje do intensyfikowania dialogu odpowiednim momencie cyklu wymiany samochodu.

Klienci, z którymi związek osiągnął najwyższy stopień zaawansowania, czyli partnerzy, to jeden z cenniejszych kapitałów firmy stanowiący o jej wartości teraz i w przyszłości. Relacje z nimi opierają się na partnerstwie przez fascynację. Oznacza to, że

---

<sup>194</sup> Z uwagi na stosunkowo długi cykl życia produktu, samochody nawet przodujących firm takich jak Audi czy VW, przed zbliżającą się wymianą modelu mogą nieco odstawać od tego co oferuje bezpośrednia konkurencja, która wprowadziła nowe wersje samochodów później. Jednym z (nie zawsze skutecznych) sposobów mających takim zjawiskom przeciwdziałać jest tzw. Modellpflege – odświeżanie modelu, zwykle ograniczające się do liftingu detali karoserii i podniesieniem poziomu wyposażenia standardowego.

<sup>195</sup> Np. jeśli komfort zawieszenia wybranego już modelu jest w kategoriach obiektywnych gorszy od konkurencji, subiektywnie rzecznikowi będzie się wydawało, że jest zbyt mało usportowione, itd.



klienci tacy stają się w pewnym sensie członkami przedsiębiorstwa. Są oni całkowicie zadowoleni z produktów / usług, jakie kupują<sup>196</sup>. Więcej, zadowolenie to przeradza się u nich w niemal bezkrytyczną fascynację, która jest w stanie stłumić nawet silne bodźce z zewnątrz zniechęcające ich do produktów firmy<sup>197</sup>. Wykazują również sporą odporność na negatywne czynniki wewnętrzne, a więc nawet powtarzające się błędy ze strony ich przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, ich fascynacji nie należy utożsamiać ze ślepym oddaniem, ale raczej z życzliwym „podpowiadaniem” firmie lepszych rozwiązań i gotowością do czekania na ich realizację. Klientom takim należy otworzyć zatem możliwość prowadzenia bardzo intensywnego dialogu z firmą i korzystać z ich doradztwa. Może to być, np. zaproszenie do szczegółowych badań satysfakcji, testów marketingowych lub też tzw. badań „tajemniczego klienta”<sup>198</sup>. W ten sposób partnerzy przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa mając wpływ na tempo i kierunek wprowadzania nowych rozwiązań modyfikujących jego rynkową ofertę. Należy tu zauważyć, że wielu nawet bardzo dobrych klientów firmy zadowolonych z kontaktów z nią i dysponujących dużym potencjałem finansowym, nigdy nie staje się partnerami przedsiębiorstwa. Wynika to z braku czasu bądź chęci angażowania się klienta w związki wynikających np. ze stosunkowo małego znaczenia danego produktu / usługi w skali wartości i priorytetów danego człowieka lub też obiektywnego dużego obciążenia danej osoby obowiązkami związanymi z pracą, rodziną, itd. Tym cenniejsi są jednak klienci, którzy angażują własny czas i inwencję, na współtworzenie lepszej pozycji konkurencyjnej wybranej przez nich firmy / marki.

Przedstawiony powyżej model obrazujący zacieśnianie się relacji z klientami, tak jak i sama strategia CRM, nie znajdują zastosowania w każdej sytuacji. Warunki zewnętrzne, w jakich przyszło działać organizacji, specyfika branży lub też obrana strategia marketingowa mogą sprawić, że niewskazane i/lub niemożliwe będzie zastosowanie CRM w praktyce biznesowej danej organizacji. O tego typu przeciwwskazaniach i barierach wdrożenia traktuje rozdział drugi niniejszej pracy.

---

<sup>196</sup> Zadowolenie to należy rozumieć w kategoriach subiektywnego postrzegania dostępnej na rynku oferty i oceny potencjalnych możliwości najpełniejszego zaspokajania potrzeb, jakie w danej chwili można uzyskać.

<sup>197</sup> Cechuje ich całkowita, bądź bardzo ograniczona wrażliwość nawet na powtarzający się przekaz kierowany do nich przez konkurencyjne firmy, ich rzeczników, rynkowe analizy porównawcze, itd.

<sup>198</sup> Badania takie polegają na symulacji sytuacji kontaktów sprzedażowych lub też serwisowych i wyposażenie testującej osoby w wiedzę nt. idealnego przebiegu procesów obsługowych, tak aby zwróciła uwagę na ew. odchylenia. W przypadku badań serwisowych, ich elementem jest również wprowadzenie do samochodu szeregu usterek i sprawdzenie, czy zostały wykryte i skutecznie usunięte.

## **Rozdział II. Bariery wdrażania CRM w przedsiębiorstwie.**

Decydując się na wdrożenie CRM, odpowiedzialni za ten proces menadżerowie firmy często myślami zdają się być już w momencie ogłaszania jego sukcesu i oczami wyobraźni widzą już rosnącą liczbę zadowolonych i lojalnych klientów, napelniających konta profesjonalnie działającej organizacji. To obraz, któremu łatwo dać się uwieść lub przekonać do niego innych. Problem polega jednak na tym, że ani samo wdrożenie nie jest procesem łatwym, ani jego owoce tak bezpośrednio widoczne, jak to się wydaje. W sytuacji niektórych przedsiębiorstw CRM może wcale nie być rozwiązaniem optymalnym, biorąc pod uwagę np. sposób prowadzenia biznesu czy wymagania obsługiwanych przez nie klientów. Inne zaś mogą działać w branży lub otoczeniu rynkowym, które nie pozwala na konkurowanie zgodnie z zasadami tej strategii. W każdym przypadku, obierając „kurs na CRM”, organizacja powinna dokładnie określić, jakich efektów wdrożenia się spodziewa. Brak konkretnie ustalonych kryteriów powodzenia tych działań oraz przekonujących metod pomiaru skali ich sukcesu oznacza rozmycie odpowiedzialności za inicjatywę wdrożeniową i kosztowny dryf, zamiast uporządkowanego dążenia do celu.

### **1. Bariery egzogeniczne**

Strategię CRM najwcześniej zaczęto wprowadzać w firmach działających na rynkach przedsiębiorstw. Właściwie budowanie wzajemnych relacji między partnerami biznesowymi prowadzone jest tak długo, jak długo istnieje handel. Zawsze bowiem przewagę nad konkurentami uzyskiwały firmy, które posiadały ugruntowaną pozycję na rynku, dzięki długiej na nim obecności i pochlebnych opiniach rozgłaszanych przez zadowolonych klientów. Możliwość względnie łatwiejszego stosowania CRM na rynkach przedsiębiorstw należy jednak tłumaczyć przede wszystkim mniejszą niż na rynku konsumenckim liczbą kontrahentów oraz dużą jednostkową wartością zawieranych transakcji. Łatwiej jest bowiem utrzymywać i pielęgnować kontakty z kilkoma czy też kilkunastoma odbiorcami, niż z dziesiątkami tysięcy klientów. Z kolei duża jednostkowa wartość transakcji gwarantuje, iż partnerzy handlowi poświęcą wzajemnym kontaktom odpowiednio dużo czasu i nadadzą im stosowną oprawę, w naturalny sposób poszerzając wiedzę o każdej ze stron. Ponadto, o stosowaniu CRM nie można w ogóle myśleć bez dostępu do danych osobowych klientów, gdyż po prostu nie będzie wiadomo do kogo skierować ofertę lub których z nich nagradzać za

lojalność i odpowiedni poziom zakupów. Możliwość identyfikacji klientów na rynkach przedsiębiorstw (Business-to-Business – B2B) sytuacja standardowa<sup>199</sup>, to dla większości firm działających na masowym rynku konsumenckim (Business-to-Consumer – B2C) poważne wyzwanie. Analizując zewnętrznie uwarunkowane bariery wdrażania strategii CRM, należy również wziąć pod uwagę ładunek emocjonalny związany z produktem lub usługą. Jak już wspomniano w rozdziale I, w CRM waga czynnika emocji, polega na stabilizowaniu związku i budowaniu wzajemnego zaufania. Jeśli produkt bądź usługa może być nośnikiem silnych więzi emocjonalnych, klient będzie skłonny do podtrzymania dialogu z firmą, co prowadzi do scementowania związku obojga partnerów.

Możemy zatem wyróżnić przynajmniej cztery zasadnicze czynniki zewnętrzne, które wpływają na powodzenie wdrażania strategii CRM<sup>200</sup>:

- ilość klientów na rynku,
- jednostkowa wartość transakcji,
- ładunek emocjonalny produktu/usługi,
- bezpośredni dostęp do klientów.

Zasadniczą rolę wśród nich odgrywa możliwość pielęgnowania kontaktów z klientami. Nie ma tu zresztą nic szczególnie odkrywczego. Cała bowiem strategia CRM oparta jest na zbieraniu informacji o odbiorcach w celu ich aktywnego wykorzystania w trakcie pierwszej, ale przede wszystkim również kolejnych transakcjach. Z racji tego, że bez dostępu do danych klientów nie jest możliwe prowadzenie CRM, będziemy więc określać tę barierę, jako bezpośrednią. Pozytywna korelacja pozostałych czynników oczywiście zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu. Ich silniejsze negatywne oddziaływanie jednak go nie wyklucza. Stąd te bariery będziemy określać mianem pośrednich. Nasze rozważania, rozpoczniemy właśnie od nich.

### **1.1. Rynek masowy**

Analizując wpływ czynnika ilości odbiorców na rynku, posłużmy się następującymi dwoma przykładami. W pierwszym z nich obiektem transakcji mają być np. diamenty, dla

---

<sup>199</sup> Choćby z powodu konieczności wystawiania faktur oraz w związku z brakiem ochrony danych osobowych, tak jak w przypadku klientów indywidualnych. Por. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. o ochronie danych osobowych, tekst jednolity: Dz. U. 2002 r. Nr 101, poz. 926; zm. Nr 153, poz. 1271.

<sup>200</sup> B. Deszczyński, Zarządzanie Relacjami z Klientami (CRM) w przedsiębiorstwie – Istota strategii i uwarunkowania jej wdrażania, w: Funkcjonowanie gospodarki rynkowej w Polsce, Aspekty makro- i mikroekonomiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s.392-395.

których przyjmujemy maksymalnie korzystną sytuację, jeśli chodzi o występowanie pośrednich barier wdrożenia: klientów mogących sobie pozwolić na zakup tak drogich kamieni nie jest wielu, diamenty wzbudzają na pewno ogromne emocje, trudno również znaleźć pojedyncze przedmioty o większej wartości. W momencie, gdy przedsiębiorstwo pozyskujące diamenty (ew. szlifiernia diamentów) nie jest jednak w stanie skontaktować się z zainteresowanymi nimi klientami, mającymi jednocześnie odpowiedni potencjał zakupowy, będzie zmuszona (przynajmniej na początku) sięgnąć po masową reklamę (pomijając koszty, na tak elitarnym rynku zapewne nie najlepszy pomysł) albo skorzystać z renomowanego pośrednika (co prowadzi z kolei do rezygnacji z dużej części marży oraz utrudnia nawiązanie bezpośrednich kontaktów z klientami)<sup>201</sup>.

Rozważmy przypadek krańcowo odmienny. Oto mamy sprzedawcę białych, standardowych skarpet. Nie może on liczyć na szczególnie silny emocjonalny stosunek do swojego produktu, który jest podobny do setek innych. Wysokość transakcji zakupu również nie plasuje jej wysoko na liście szczególnie rentownych, stąd trudno mówić o nagradzaniu/zachęcaniu do lojalności klientów dokonujących takiego zakupu. Ponadto potencjalnych nabywców na tego typu towar, nawet w ramach przeciętnego osiedla mogą być setki, co oznacza, że sprzedawca nie jest w stanie prowadzić skutecznej polityki handlowej skierowanej do całkowitego potencjału rynku, na którym działa. Jeśli jednak jest to dobrze prowadzony osiedlowy sklepik, jego właściciel nie musi stosować wyrafinowanych metod przetwarzania danych klientów, aby osiągnąć sukces w mikroskali swojego rynku. Wystarczy odpowiednie podejście do interakcji z nimi i nawiązanie osobistych kontaktów z tymi spośród nich, o których wie, że w danym momencie są zainteresowani zakupem skarpet, sprowadzenie asortymentu na ich zamówienie, itd. Strategię CRM można prowadzić w sposób intuicyjny, nawet nie do końca sobie to uświadamiając. Warunkiem jest jednak bezpośredni dostęp do klientów.

Jak już wcześniej wspomniano, zarządzanie relacjami z klientami najwcześniej zaczęły wprowadzać firmy działające na rynkach B2B. Gdyby bez zastanowienia interpretować charakterystykę oddziaływania czynnika ilości odbiorców, można by dojść do wniosku, że rynek przedsiębiorstw jest naturalnym obszarem stosowania CRM, natomiast immanentną cechą rynku konsumenckiego jest jego masowość, uniemożliwiająca kontakty z konkretnymi klientami indywidualnymi. O ile z pierwszym z wniosków takiej pobieżnej

---

<sup>201</sup> Przykład rynku diamentów ma jedynie za zadanie unaocznic wagę czynnika podstawowego. Nie jest zamierzeniem autora wierne odtworzenie sytuacji obecnie panującej na tym rynku.

analizy można się zgodzić, o tyle drugiemu stwierdzeniu przeczy rzeczywistość biznesowa ostatnich lat. Np. klienci branży motoryzacyjnej stają się w momencie zakupu pierwszego samochodu odbiorcami kontaktów nawiązywanych ze strony dealerów i ogólnopolskich przedstawicieli koncernów samochodowych<sup>202</sup>, mających na celu sprawdzenie poziomu ich satysfakcji po zakupie i prospektywnej lojalności, zaproszenie do skorzystania z ofert cross-sellingowych i programów lojalnościowych oraz sformułowanie w odpowiednim momencie wstępnej oferty prowadzącej do dokonania ponownego zakupu. Podobnie działają np. sieci jubilerskie, operatorzy telefonii komórkowej, itd.

Czy więc czynnik ilości klientów na rynku utracił swoje znaczenie? Na pewno nie, ale istotnie problemy związane z ilością potencjalnych konsumentów nie stanowią już obecnie tak wielkiej przeszkody we wprowadzaniu CRM, jak kiedyś. Stało się tak, m.in. dzięki odchodzeniu od naturalnej w warunkach działań prowadzonych na masową skalę, ale nieefektywnej i w zasadzie sprzecznej z istotą CRM tendencji, do obsługiwanego „całego rynku”. Dzięki temu przedsiębiorstwo i jego pracownicy zaczęli skupiać się na obsłudze nie tradycyjnie pojmowanych segmentów<sup>203</sup>, ale dokładnie zdefiniowanych, mniej licznych grup odbiorców. Charakteryzują się one stosunkowo dobrze poznanymi potrzebami, potencjałem i gotowością do dokonania transakcji w określonym czasie oraz możliwością wpływania na decyzje innych konsumentów, nie zaś pewnym prawdopodobieństwem statystycznym występowania cech predysponujących do stania się klientami firmy. Wspomniany wyżej sprzedawca białych skarpet rezygnuje więc z obsługi całego dziesięcioletniego osiedla znajdującego się w jego geograficznej bliskości<sup>204</sup> i skupia się na obsłudze stałych klientów budując strategię rozwoju na osobistych z nimi kontaktach i oddziaływaniu reklamy szeptanej. Efektem tych starań ma być nie tylko coraz większa sprzedaż skarpet, ale i innych powiązanych produktów z jego oferty<sup>205</sup>.

Drugim powodem, być może o nawet większym znaczeniu, stało się rozwinięcie rynku dostawców oprogramowania informatycznego do zarządzania relacjami z klientami. Dzięki uzyskaniu dostępu do wiedzy zawartej kiedyś tylko w notatnikach personelu działów

---

<sup>202</sup> Na polskim rynku obecne są bezpośrednie przedstawicielstwa producentów samochodów lub działający w ich imieniu importerzy.

<sup>203</sup> Np. rynek samochodowy, rynek samochodów typu kombi, rynek samochodów kombi klasy średniej wyższej.

<sup>204</sup> W związku z czym nie inwestuje w reklamę w lokalnej telewizji kablowej, nie zamawia usługi roznoszenia ulotek do wszystkich mieszkańców, nie inwestuje w wykup ogłoszenia w rozdawanej w okolicznych marketach bezpłatnej gazetki, itp.

<sup>205</sup> Liczebność obsługiwanej grupy klientów i częstotliwość powtarzalności ich cyklu wymiany produktu/usługi, musi gwarantować pewien minimalny poziom obrotów i marży wystarczający do podtrzymania działalności przedsiębiorstwa.

handlowych, informacje pochodzące bezpośrednio od klientów zostały teoretycznie udostępnione wszystkim członkom organizacji. W ten sposób strategia działania opracowywana przez „centralę” stała się bliższa rzeczywistości, a np. duże akcje marketingowe można skutecznie koordynować w oparciu o tzw. bieżący response<sup>206</sup> i w zależności od reakcji klientów wprowadzać zmienne scenariusze wielofazowe. Systemy te umożliwiają również efektywną kontrolę działań personelu mającego bezpośredni kontakt z klientami<sup>207</sup>. W dyspozycji menadżerów pojawiły się nie tylko zestawienia wyników finansowych, ale także informacje wskazujące na sposób, w jaki je osiągnięto oraz stosunkowo dokładne prognozy, jak mogą one kształtować się w przyszłości<sup>208</sup>. Dane z systemów CRM można też wykorzystywać do przygotowywania nastawionych na podniesienie jakości obsługi programów motywacyjnych dla sprzedawców, w których obok kryterium wysokości sprzedaży i realizowanej marży, znajdują się wyniki badań satysfakcji klienta czy też elementy systematycznej obróbki rynku w postaci działań akwizycyjnych nastawionych na sprzedaż w dłuższym okresie<sup>209</sup>. Zebrane przez pracowników mających bezpośredni kontakt z odbiorcami dane, zestawione z charakterem dotychczasowych i potencjałem nowych zakupów, mogą wreszcie posłużyć do przygotowywania zdywersyfikowanych programów lojalnościowych, nastawionych na maksymalizację postrzeganych przez przynoszących największy dochód klientów, korzyści z pielęgnowania związku z przedsiębiorstwem. Automatyzacja niektórych czynności, które poprzednio musieli mozolnie wykonywać ludzie (np. przygotowanie korespondencji seryjnej), stanowi również o wartości takiego systemu dla organizacji.

Wszystkie wymienione powyżej funkcje oprogramowania klasy CRM ostatecznie znajdują możliwość realizacji tylko wówczas, gdy narzędzie to cechuje łatwość tworzenia i korzystania z informacji. Jest to cecha, która powinna stać się udziałem niemalże każdego systemu informatycznego, jednak w wypadku CRM nabiera ona szczególnego znaczenia. Jeśli warunek ten nie jest spełniony, nie można liczyć na to, że pracownicy liniowi, mający

---

<sup>206</sup> Wskaźnik informujący o ilości klientów, którzy pozytywnie zareagowali na komunikat przesłany przez przedsiębiorstwo. Nie musi on oznaczać jeszcze dokonania transakcji, ale wykonania pewnych czynności do niej prowadzących – np. umówienie się na jazdę próbną samochodem.

<sup>207</sup> Nie tylko sprzedawców, ale np. osób pracujących w tzw. infoliniach, rozpatrujących skargi i reklamacje, zajmujących się opieką posprzedażną, itp.

<sup>208</sup> Nie chodzi tu o prostą ekstrapolację trendów, ale o prognozy oparte na informacji o potencjale i potrzebach istniejących nabywców i ich cyklu wymiany oraz na skuteczności w pozyskiwaniu zamówień od nowych klientów obliczanej na podstawie indywidualnych wyników sprzedawców.

<sup>209</sup> Sprzedawca może otrzymywać więc wynagrodzenie nie tylko za bieżącą sprzedaż, ale za np. zdobywanie informacji o potencjalnych konsumentach i pielęgnowanie kontaktów z nimi, aż do ich intensyfikacji następującej w momencie nadejścia momentu gotowości klientów do dokonania zakupów.

korzystać z tego narzędzia, będą dbali o systematyczność i skrupulatność wprowadzania danych, nie mówiąc już o korzystaniu z nich w codziennej pracy. Negatywnie wpływa to na jakość informacji przetwarzanych w systemie, co z kolei w znaczącym stopniu utrudnia prowadzenie skoordynowanych działań na poziomie struktur centralnych przedsiębiorstwa<sup>210</sup>.

Jak widać, duża liczebność grupy odbiorców stanowi pewną barierę przy wdrażaniu strategii CRM, ale dzięki odpowiedniemu przygotowaniu organizacyjnemu i sprawnemu zastosowaniu wsparcia informatycznego, jej pokonanie to tylko kwestia czasu i pewnych inwestycji. O powodzeniu działań przedsiębiorstwa decyduje tu w największym stopniu ono samo, a wielkość rynku stanowi tylko tło dla jego działań.

## **1.2. Jednostkowa wartość transakcji**

Wskazaliśmy już na możliwość ograniczenia negatywnego oddziaływania czynnika liczebności odbiorców na powodzenie wdrażania strategii CRM, m.in. dzięki zastosowaniu wsparcia narzędzi informatycznych. Można powiedzieć, że dzięki nim firmy mogą obniżyć koszty analiz zachowań swoich klientów oraz koszty nawiązania z nimi kontaktu „we właściwym czasie i na właściwy temat”. Jednak tak jak w każdym bilansie, obok kosztów są też przychody. W omawianym przypadku tę rolę spełnia jednostkowa wartość transakcji.

Im większa wartość przychodów związanych z transakcją (a zatem również potencjalnego zysku), tym więcej przedsiębiorstwo może zainwestować czasu i pieniędzy w nawiązywanie, rozwijanie i pielęgnowanie związków z klientem. Powracając do przykładu ze sprzedawcą białych skarpet. Prawdopodobnie zysk, jaki generuje sprzedaż jednej pary, uzasadnia zakup notatnika i długopisu do zapisywania podstawowych danych klientów oraz wykonania do nich sporadycznych telefonów. O ile jednak więcej mógłby zrobić nasz drobny przedsiębiorca, uzyskując dwukrotnie lub trzykrotnie większy zysk z każdej sprzedanej pary. Być może zainwestowałby w nowy asortyment, wydrukowałby katalog dla stałych klientów i wysyłał go w okresie poprzedzającym ich wzmożone zakupy, dzięki zastosowaniu prostego systemu komputerowego generującego przypomnienia. Niestety, sprzedawcy skarpet konkurencja zapewne nie pozwoliłaby na spełnienie ambitnych zamierzeń. Trudno wyobrazić sobie na dłuższą metę realizację ponadprzeciętnych marzeń na rynku łatwych do skopiowania produktów czy usług posiadających wiele zamienników. W przypadku dóbr o niskiej,

---

<sup>210</sup> Więcej na ten temat w rozdziale III i IV.

jednostkowej wartości, również posiadanie stosunkowo silnej marki raczej nie umożliwi generowania zysków (nominalnych) uzasadniających stosowanie CRM. Czy więc jest to bariera nie do pokonania?

W ostatnich latach coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna udowadniać, że nie. Najlepszą egzemplifikacją tego procesu jest działalność takich firm, jak Tesco<sup>211</sup>. Jej klienci otrzymują karty uprawniające do pewnych korzyści z każdej transakcji, które z czasem sumują się i osiągają znaczną wartość. Dzięki temu są oni zainteresowani długotrwałym rozwijaniem kontaktów z firmą. Okazało się bowiem, że skumulowana wartość jednostkowych zakupów jest na tyle znacząca, że uzasadnia prowadzenie skierowanych do konkretnych odbiorców działań marketingowych klientów, a tym samym stosowania strategii CRM<sup>212</sup>. W ten sposób Tesco rozwinęło swoją komunikowaną jako program lojalnościowy strategię zwiększania udziału w wydatkach pojedynczych konsumentów, poprzez (coraz bardziej zindywidualizowane) zachęty do realizacji stałych i częstych zakupów<sup>213</sup>. W momencie odbioru karty lojalnościowej Tesco, jej właściciel staje się łatwo identyfikowalnym odbiorcą o (z czasem) przewidywalnych zachowaniach nabywczych i poziomie zakupów. Wiedza gromadzona dzięki analizie koszyków zakupów konkretnych ludzi umożliwia Tesco i naśladowującym ją firmom, kierowanie do nich zindywidualizowanego, bezpośredniego przekazu marketingowego. Mogą to być np. gazetki poświęcone w części towarom najchętniej przez nich kupowanym, zawierające zestawienia dóbr komplementarnych lub propozycje towarów, które konsumenci o podobnym profilu zwykle decydują się kupować. Dysponując wiedzą o klientach i korzystając z częstych z nimi kontaktów, obok towarów w ofercie Tesco pojawiają się również usługi finansowe i ubezpieczeniowe. Tego typu działania umożliwiają realizację ponadprzeciętnych zysków w porównaniu z obsługą klientów w tradycyjny sposób. W USA i Wielkiej Brytanii już ok. 75% obrotów Tesco<sup>214</sup> pochodzi od klientów posiadających kartę lojalnościową<sup>215</sup>.

Okazuje się więc, że również stosunkowo mała jednostkowa wartość transakcji nie musi być przeszkodą uniemożliwiającą stosowanie strategii CRM, choć (podobnie jak w przypadku czynnika liczebności grupy odbiorców), jej pokonanie wymaga zastosowania narzędzi

---

<sup>211</sup> Tesco to jedna z największych sieci handlowych na świecie, prowadząca działalność również w Polsce.

<sup>212</sup> I.H. Gordon, *Relacje z klientem, Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 123-124.

<sup>213</sup> W istocie jest to raczej program częstego zakupu niż program lojalnościowy. Więcej o różnicach pomiędzy tymi programami, zob. P. Kwiatek, *Programy lojalnościowe – budowa i funkcjonowanie*, Oficyna a Wolters Kluiver business, Kraków 2007, s. 67-113.

<sup>214</sup> Master Presentation, *Allgemein CRM...*, s. 15.

<sup>215</sup> Więcej o wdrożeniu CRM w Tesco w rozdziale V.



informatycznych i przemysłanego planu działania. Mając jednak na względzie coraz powszechniejsze stosowanie programów podobnych do działań Tesco<sup>216</sup>, możemy mówić o ograniczeniu oddziaływania tej bariery i zmiany jej charakteru. Opłacalność wdrażania strategii CRM warunkowana jest już nie wysokością pojedynczej transakcji, ale kumulatywną wartością serii identyfikowalnych transakcji, przy zachowaniu założenia, że im wartość ta jest wyższa, tym łatwiej jest stosować CRM.

### **1.3. Ładunek emocjonalny produktu lub usługi**

Analizując możliwość wdrażania CRM, nie można pominąć trzeciej z dodatkowych zewnętrznie uwarunkowanych barier utrudniających stosowanie tej strategii, którą jest zdolność produktu/usługi do wywoływania emocji, budzenia fascynacji lub zachwytu. „Uczucia” mają podobne znaczenie dla powodzenia wdrażania strategii CRM, jak duża jednostkowa wielkość transakcji - szczególnie na rynku B2C. Zresztą zwykle fakt, że produkt jest stosunkowo drogi, daje mu z gruntu większy potencjał do bycia dobrym nośnikiem emocji. Odwołując się do przytaczanych już przykładów, prawie niemożliwe jest wywołanie silnych uczuć z powodu zakupu białych skarpet, zaś staje się to prawie pewne w trakcie aukcji brylantów. Operacjonalizując znaczenie omawianego czynnika, można wyróżnić trzy zasadnicze powody jego pozytywnej korelacji z możliwościami wdrażania strategii CRM<sup>217</sup>:

- większe prawdopodobieństwo pozytywnej reakcji klienta na propozycję nawiązania kontaktu,
- większa skłonność do akceptacji ponadprzeciętnej marży sprzedawcy,
- większa tolerancja błędów popełnianych przez firmę.

Jednym z poważniejszych problemów współczesnego marketingu jest zubożenie klientów na wysyłane do nich komunikaty. Z kolei jednym ze sposobów na wyróżnienie się z informacyjnego tłumu, jest oferowanie wraz z produktem/usługą czegoś więcej, niż tylko jego walorów użytkowych. Jeżeli wraz z zakupem np. Audi S8 można zmanifestować przynależność do klasy najlepiej sytuowanych członków społeczeństwa o aktywnym podejściu do życia, tankując paliwo na stacji BP wspierać program dożywiania dzieci

---

<sup>216</sup> Obok wielkich detalistów i sieci sprzedaży półhurtowej, działania podobnego typu stosują np. sieci stacji benzynowych (np. BP), apteki, operatorzy wielomarkowych programów lojalnościowych (np. Premium Club), czy nawet drobni usługodawcy (np. sieci pralni chemicznych)

<sup>217</sup> B. Deszczyński, Zewnętrzne bariery wdrażania strategii CRM w integrującej się Europie w: Polityka unijnej Integracji, Wybrane relacje zewnętrzne i wewnętrzne, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008, s. 369.

„Pajacyk”, potwierdzając własne zaangażowanie społeczne, zaś wybierając lot klasą Business linii Cathay Pacific, „wznieść się” ponad przeciętność, odpoczywając w Business Lounge<sup>218</sup>, podczas gdy współpasażerowie tłoczą się jeszcze, by nadać bagaż w okienku klasy ekonomicznej, przekaz marketingowy kierowany przez te firmy będzie dla konkretnych odbiorców ważniejszy i łatwiejszy do wychwycenia niż inne.

Zatem, gdy firma ma coś więcej do zaoferowania niż powszechnie dostępny standard i jest w stanie umiejętnie stworzyć wokół tych dodatkowych wartości odpowiednią otoczkę uwypuklającą i komunikującą te korzyści, wówczas powstaje powód, by za to wszystko więcej zapłacić<sup>219</sup>. Kontrargumentacja w stosunku do (od)uczuć wymykających się racjonalnemu osądowi nie jest prosta. Biorąc ponadto pod uwagę skłonność ludzi do samodefiniowania własnego „ja” poprzez produkty/usługi, z których korzystają, nie jest łatwo zrezygnować im z kontynuowania związku opartego na takich podstawach. Jak nietrudno się domyślić, produkty / usługi o dużym ładunku emocjonalnym to przede wszystkim te, które posiadają silną markę. Łatwiej jest bowiem skupić uwagę klientów na jasno zdefiniowanym symbolu, pewnym skrótce myślowym oddającym w sposób zwięzły (w formie nazwy, logo, głównego sloganu reklamowego, zasad Corporate Identity/Corporate Design<sup>220</sup>, itp.) wszystko to, co ma do zaoferowania przedsiębiorstwo, niż liczyć na to, że znajdą oni czas na powolne odkrywanie zalet tej oferty i akceptacji wartości wyróżniających firmę<sup>221</sup>.

O korzyściach z posiadania silnych marek oraz o sposobach ich kreowania napisano już bardzo wiele. Na potrzeby tej pracy autor chciałby jedynie zwrócić uwagę na jedną zasadniczą kwestię. Analizując przyczyny powstawania silnych marek, można dojść do wniosku, że ważne miejsce zajmuje wśród nich subiektywizm poznawczy. To, jak postrzegane jest przedsiębiorstwo, nie zależy tylko od obiektywnej wartości jego oferty, ale od tego, jak jest ona postrzegana<sup>222</sup>. Klienci nie oceniają bowiem oferty przedsiębiorstwa w sposób obiektywny. Może się zatem zdarzyć, że propozycja lepsza przegrywa w konkurencji z obiektywnie gorszą, ale subiektywnie lepiej postrzeganą, budzącą lepsze

---

<sup>218</sup> Poczekalnia na lotnisku zamknięta dla większości pasażerów, dysponująca wygodnymi łózkami, oferująca bezpłatny poczęstunek, dostęp do Internetu, itp.

<sup>219</sup> Więcej na temat elementów dodawanych przez firmy do produktu zasadniczego w kontekście usług związanych z osobistymi kontaktami z pracownikami firmy w książce K. Fonfary, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 94-108.

<sup>220</sup> Reguły określające sposób wizualizacji marki od wzorów papeterii firmowej, na architekturze salonów sprzedaży skończywszy. Centralnym elementem CI/CD jest logo.

<sup>221</sup> Dla zrozumienia istoty marki konieczne jest rozróżnianie pomiędzy nią a znakiem towarowym, co jednak nie jest przedmiotem niniejszej pracy. Więcej na temat w: H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing, Marketing...*, op.cit., s. 128.

<sup>222</sup> *Ibidem*, s. 15.

skojarzenia, pozytywne emocje<sup>223</sup>. Przyczyn monogamicznych zachowań nabywczych<sup>224</sup>, należy upatrywać, m.in. w niedoskonałej informacji o rynku oraz we wrażliwości ludzi na umiejętny, manipulacyjny przekaz marketingowo-komunikacyjny.

Zjawiska te są nadal obecne w rzeczywistości biznesowej, choć oddziałują jednak z mniejszą siłą. Dostęp do informacji w dobie „społeczeństwa informacyjnego” jest znacznie prostszy niż kiedykolwiek wcześniej. Dzięki światowej sieci WWW, ludzie w sposób prawie nieskrępowany i na niespotykaną dotąd skalę, mogą dzielić się swoimi prywatnymi opiniami z innymi. Każdy człowiek jest konsumentem, zatem doświadczając rzeczywistej jakości produktu / usługi (szczególnie jeśli odbiega od komunikowanej w reklamie), może coś na ten temat powiedzieć. Biorąc pod uwagę fakt, iż jest to powszechny i bardzo wygodny kanał pozyskiwania informacji, hasła reklamowe w rodzaju „najniższe ceny w mieście”, mogą przynieść odwrotny skutek od zamierzonego, jeśli rzeczywistość wygląda inaczej.

Podobnie wrażliwość na przekaz marketingowy konsumentów należących do pokoleń wychowanych w czasach telewizji kablowej i Internetu jest znacznie mniejsza niż ich rodziców i dziadków. Jeśli reklama nie frapuje, nie wzbudza spontanicznych zachowań, nie jest postrzegana jako wiarygodne źródło informacji, a na dodatek jest jej znacznie więcej niż dawniej, kreowanie marki i pozytywnych emocji z nią związanych bez rzeczywistych przewag konkurencyjnych, staje się zadaniem niemożliwym do wykonanym jedynie za pomocą polityki komunikacyjnej. Znawca marketingu Ph. Kotler twierdzi, że „ [...] powszechnie wykorzystywana przez wszystkich reklama odgrywa coraz mniejsze znaczenie i sprawdza się tylko w przypadku genialnych pomysłów...”<sup>225</sup>. Jeśli za produktem / usługą nie stoją pozytywne opinie rodziny, znajomych, większości dyskutantów na forach internetowych, nawet sprawna kampania marketingowa nie przyniesie trwałych efektów.

Oparte na takich podstawach „organiczne” budowanie marki, jest najbliższe filozofii CRM. Centralnym punktem staje się tu zawsze wartość oferowana klientom, a dokładniej mówiąc to, czy postrzegają ją oni jako atrakcyjną i ekwiwalentną w stosunku do komunikowanej. Działania marketingowe mają za zadanie podkreślić i szybko wypromować przewagę przedsiębiorstwa nad konkurencją, poszerzając pozytywne oddziaływanie reklamy szeptanej. Efekt dotrzymania obietnic jest więc pierwszą z pozytywnych asocjacji, która

---

<sup>223</sup> Więcej o składowych kapitału marki w książce Psychologia a promocja – zachowania konsumentów pod red. W. J. Palechowskiego i G. Bartkowiak, Wydawnictwo „Rys”, Poznań 2004, s. 53-54.

<sup>224</sup> Więcej o typach zachowań nabywczych w: A. M. Schuller, Zukunftstrend Kundenloyalität, Endlich erfolgreich - durch loyale Kunden, BusinessVillage, Göttingen 2005, s. 22.

<sup>225</sup> Psychologia a promocja – zachowania konsumentów, op.cit., s. 76.

może się stać się udziałem każdego produktu / usługi. Nawet przywoływany kilkakrotnie sprzedawca białych skarpet, oferujący nieszczerólnie fascynujący produkt, jest w stanie posłużyć się modelem dotrzymywania obietnic w dążeniu do budowania pozytywnych skojarzeń, pomocnych przy zawieraniu kolejnych transakcji<sup>226</sup>.

Kolejny element to tworzenie nieoczekiwanej przez klientów wartości wzbudzającej w nich nowe potrzeby, których nie mogli zrealizować u innych dostawców. Nie uświadamiając sobie ich istnienia, po prostu nie poszukiwali ich spełnienia gdzie indziej. Dzięki identyfikacji (lub wzbudzeniu) nowych potrzeb i propozycji ich urzeczywistnienia rodzi się kolejna pozytywna asocjacja: przedsiębiorstwa innowacyjnego, przyjaznego klientom i nie tyle dotrzymującego swoich zobowiązań, co jeszcze je przekraczającego. Ostatnim elementem jest dążenie do stworzenia jak największej ilości okazji prowadzenia dialogu z klientami. Większa ilość kontaktów, to skuteczniejsze oddziaływanie na postrzeganie przedsiębiorstwa oraz ewentualne przeciwdziałanie powstawaniu negatywnych tendencji (wczesne rozpoznawanie problemów powstających, np. w fazie użytkowania produktu / usługi, które mogą doprowadzić do zakończenia podtrzymywania związku z przedsiębiorstwem). Marka troskliwa, zorientowana na potrzeby klientów, oto kolejne atrybuty emocjonalnego przekazu, który pomoże w sprzedaży niemalże każdego produktu czy usługi, choć nie każdy będzie tak samo dobrym jego nośnikiem.

#### **1.4. Dostęp do danych klientów**

Korelacja między możliwością identyfikacji klientów, a zarządzaniem relacjami z nimi jest bezsporna. Trudno bowiem zarządzać czymś, co jeszcze nie istnieje lub pozostaje poza sferą oddziaływania przedsiębiorstwa. Na skutek inicjatywy klienta może dojść do serii następujących po sobie transakcji. Nie jest to jednak jeszcze CRM.

Występowanie tej bariery ma podłoże dwojakiego rodzaju. Z jednej strony przedsiębiorstwo może działać na rynku charakteryzującym się immanentną anonimowością, na którym z zasady brak jest fizycznej możliwości bezpośrednich kontaktów z klientami lub są one bardzo utrudnione. Ograniczenia w dostępie do klientów mogą mieć też charakter

---

<sup>226</sup> Np. „Moje skarpety są zrobione ze 100% bawełny. Bawełna jest materiałem naturalnym i ekologicznym, dzięki temu komfort noszenia moich skarpet jest znacznie wyższy niż tych z domieszką sztucznych tkanin”.

generalnych barier dostępu do danego rynku, np. wskutek polityki protekcyjnej<sup>227</sup>. Z drugiej strony, mimo braku naturalnej anonimowości rynku, samo przedsiębiorstwo może nie być przygotowane do zbudowania punktów prowadzenia dialogu z klientami, z powodu wewnętrznej strukturalnej czy komunikacyjnej niewydolności. W tym ostatnim przypadku, mamy do czynienia z wewnętrznie uwarunkowaną niezdolnością do wdrażania strategii CRM<sup>228</sup>.

Skoro mówimy o naturalnej lub też immanentnej anonimowości rynku, czy firmy działające w takich warunkach są w ogóle w stanie prowadzić dialog ze swoimi klientami? Za przykład niech posłuży rynek konsumenckich dóbr szybko-zbywalnych jak żywność i chemia gospodarcza. Od dziesięcioleci firmy z tej branży, takie jak Procter & Gamble, Unilever czy Coca-Cola, znajdują się na czele listy największych reklamodawców<sup>229</sup>. Brak możliwości bezpośredniego kontaktu z klientem rekompensują one masową obecnością w mediach. Z czasem ich działania przyjęły wyrafinowaną formę, koncentrującą się na budowaniu wizerunku marki (marek) z jednej strony oraz na bezpośrednim komunikacyjnym wsparciu promocji sprzedaży z drugiej. Do palety aktywności marketingowych branży można zaliczyć również różnego rodzaju konkursy polegające na wymianie zebranych dowodów zakupu towaru objętego promocją na nagrodę gwarantowaną lub też możliwość udziału w losowaniu nagród o znacznej wartości. Wszystkie te działania, mimo że częściowo nakierowane na zbudowanie lojalności klientów i mające na celu jak najefektywniejsze oddziaływanie na ich decyzje zakupowe, można określić mianem jedynie quasi-CRM. Budowanie więzi poprzez silną asocjacje z marką wywoływaną jej różnymi komunikatami reklamowymi, sponsoringiem, product placementem<sup>230</sup>, itd., czy też poprzez zżeczne połączenie polityki promocji sprzedaży z polityką dystrybucyjną, nie zapewni tak skutecznego oddziaływania na klientów, jak zindywidualizowany przekaz o poszukiwanej przez klienta treści, podany w momencie, gdy jest oczekiwany. Ponadto koszty prowadzenia takiego „marketingowego nalotu dywanowego” mogą ponosić jedynie giganci rynku FMCG.

---

<sup>227</sup> H. Mruk, B. Stępień, Klient jako źródło przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie międzynarodowym – perspektywa instytucjonalna, w: *Handel i finanse międzynarodowe w warunkach globalizacji*, pod red. J. Schroeder, B. Stępień, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 477 - 480.

<sup>228</sup> Więcej na ten temat w dalszej części rozdziału.

<sup>229</sup> Zobacz w: International Advertising Association (Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy), [www.iaaglobal.com](http://www.iaaglobal.com).

<sup>230</sup> Odpłatne umieszczanie w filmach lub produkcjach telewizyjnych produktów firmy w naturalnym dla nich otoczeniu i kontekście, wymagające niekiedy dostosowania oryginalnego scenariusza.

Niektóre firmy stosowały lub stosują nadal mailingi<sup>231</sup>, których zadaniem jest promocja sprzedaży. Problem polega jednak na tym, że w przypadku braku własnej sieci sprzedaży muszą one polegać na zewnętrznych bazach danych. Brak jest również informacji o tym, czy dany klient dokonał zakupu i czy przeprowadzona akcja marketingowa była skuteczna. Konieczność ciągłego przesyłania kodów kreskowych, opakowań, paragonów czy kodów promocyjnych, to zbyt duże obciążenie w stosunku do oferowanych w zamian korzyści, zwłaszcza dla klientów zamożnych, a więc tych potencjalnie najbardziej wartościowych. Większość działań tego typu, po części wskutek złej jakości oferowanych na rynku baz mailingowych, skupia się tylko na incydentalnych akcjach prosprzedażowych, przy braku starań mających na celu zorganizowane badanie satysfakcji czy też badanie indywidualnego cyklu zakupu poszczególnych klientów. Biorąc pod uwagę rosnącą ilość podobnych inicjatyw, doprowadziło to do ich dewaluacji, tak jak wcześniej stało się to ze skutecznością masowej reklamy.

Odpowiedzią na problem w nawiązaniu bezpośredniej komunikacji z klientami stały się dla części firm programy lojalnościowe<sup>232</sup>. Wraz z pierwszym zakupem, lub zakupem o określonej wartości, klienci otrzymywali specjalne karty umożliwiające uzyskanie rabatów przy dokonywaniu kolejnych – częściowo była już o nich zresztą mowa. Rozwinięciem pojedynczych rabatowych programów lojalnościowych są programy sieciowe. Polegają one na oferowaniu korzyści (zwykle w postaci punktów lojalnościowych) przez wielu partnerów jednocześnie. Podstawowym założeniem jest tu zwiększenie liczby produktów i usług, których zakup jest premiowany (np. stacja benzynowa, restauracja, bank) i jednocześnie udostępnieniu danych klientów pozyskanych przez jedną firmę innym, zwykle w ramach centralnie koordynowanych akcji marketingowych. Tego typu działania stanowią szansę szczególnie dla tych firm, które sprzedają produkty/usługi o stosunkowo długim cyklu wymiany, a same w sobie nie są na tyle ważne i wartościowe dla klienta, aby zainteresował go osobny program lojalnościowy z nimi związany.

Nie rozwiązuje to jednak problemu stosowania CRM przez firmy z branży FMCG lub funkcjonujące w podobnych warunkach. Działają one w zasadzie zawsze poprzez pośredników, takich jak wspomniane już wcześniej Tesco. Być może jednak, dzięki współpracy z wielkimi detalistami, ograniczony dostęp do danych klientów i pośrednia

---

<sup>231</sup> Akcja marketingowa polegająca na wysyłce materiałów reklamowych pocztą.

<sup>232</sup> Założeniem autora nie jest tu przedstawienie pełnej systematyki możliwych wariantów programów lojalnościowych (programów częstego zakupu, schematów lojalnościowych), a jedynie zwrócenie uwagi na możliwość prowadzenia podobnych działań w kontekście dostępu do danych klientów.

możliwość prowadzenia dialogu z nimi dałyby w ich przypadku ten sam efekt co bezpośrednie kontakty? Już dzisiaj mają oni możliwość prowadzenia analiz zachowań konsumenckich poszczególnych klientów. Informacje takie, jak: udział w koszyku zakupów klienta, nabywane dobra komplementarne i substytucyjne, częstotliwość i wartość zakupów, reakcje na działania promocyjne, itp. byłyby dla producentów bardzo cenne. Jeśli dodać do tego teoretyczną możliwość wpływania na treść korespondencji kierowanej bezpośrednio do klientów, kontrolowanego przesłania próbek nowych produktów czy też gratyfikacji „dla naszych najlepszych klientów”<sup>233</sup> okaże się, że nawet firmy z branży FMCG, mimo utrudnionego dostępu do klientów, do pewnego stopnia są w stanie stosować CRM.

Oczywiście korzystanie z pomocy pośredników ma swoją cenę oraz niesie za sobą pewne ograniczenia. Nawet największa sieć detaliczna nie obejmuje zasięgiem wszystkich grup klientów. Nie ma też pewności, czy najbardziej wartościowi z nich, będą skłonni korzystać z wydawanych przez nią kart. Na oferowanie tego typu usług, według wiedzy autora, nie jest jeszcze przygotowana żadna sieć detaliczna i nie wiadomo ile miałyby one kosztować. Biorąc jednak pod uwagę wcześniej zaprezentowane przykłady działań podejmowanych przez firmy działające w branżach B2C o utrudnionym dostępie do klientów i nieunikniony rozwój usług pośrednictwa w kontaktach z klientami, nawet barierę bezpośredniego dostępu do klientów, można uznać w kontekście możliwości wdrażania strategii CRM za względnie obowiązującą.

### **1.5. Współzależności barier egzogenicznych**

Wymienione na wstępie zewnętrzne bariery wdrażania strategii CRM mają w istocie wpływ na prawdopodobieństwo powodzenia zastosowania zarządzania relacjami z klientami w praktyce. W związku z przeprowadzonymi rozważaniami, możliwe wydaje się jednak złagodzenie prezentowanej na wstępie tezy mówiącej o konieczności uzyskania bezpośredniego dostępu do klientów jako warunku sine qua non, który wpływa na możliwość wdrażania CRM. Definiując zdolność skutecznego prowadzenia strategii CRM przez przedsiębiorstwo w oparciu o czynniki zewnętrzne można zatem powiedzieć, że jest ona ceteris paribus wprost proporcjonalna do możliwości identyfikacji klientów, wartości transakcji w długim okresie i ładunku emocjonalnego związanego z produktem/usługą oraz odwrotnie proporcjonalna do ilości klientów/odbiorców na rynku, przy czym zdolność co

---

<sup>233</sup> Teoretycznie tego typu usługi mogłyby świadczyć wielkie sieci detalistów.

najmniej pośredniej identyfikacji klientów, w postaci dostępu do ich danych, umożliwiającej prowadzenie z nimi kontrolowanego przez przedsiębiorstwo dialogu, jest warunkiem koniecznym.

Przy wszystkich ograniczeniach zewnętrznych, to jednak od sprawności samej organizacji zależy, czy zdoła rozwinąć zarządzanie relacjami z klientami, czy też nie. Negatywne oddziaływanie egzogenicznych barier wdrożenia, można zniwelować przy zastosowaniu pewnych inwestycji oraz przemyślanej strategii. Z drugiej strony, nawet przy sprzyjających warunkach zewnętrznych, nie każde przedsiębiorstwo będzie w stanie odnieść korzyści ze stosowania CRM.

## 2. Bariery endogeniczne

Szacuje się, że od 55 do ok. 70% wdrożeń CRM kończy się niepowodzeniem<sup>234</sup>. Wśród głównych powodów takiego stanu rzeczy, większości upatruje się przede wszystkim w niedojrzałości samej organizacji oraz niedostatkach umiejętności menadżerskich kierownictwa firmy. Są to m.in.<sup>235</sup>:

- postrzeganie CRM jedynie jako projektu technologicznego,
- brak biznesplanu wdrożenia,
- niekorzystny wpływ kultury organizacyjnej,
- brak zaangażowanego sponsora wdrożenia,
- brak strategii zorientowanych na klienta,
- brak zdefiniowanych procesów kreowania wartości,
- niegotowość do zmian nieefektywnych procesów kreowania wartości,
- nieumiejętność podziału wdrożenia na funkcjonalne etapy,
- nieumiejętność rozwiązania kwestii integracji danych klientów,
- brak skutecznego planu wdrożenia do pracy z systemem CRM użytkowników liniowych.

Praktycznie w każdej pracy naukowej czy artykule poświęconych CRM, wydanych po 2000 roku zgodnie podkreśla się, że nie jest to informatyczny projekt, polegający na

---

<sup>234</sup> Za: M.Gentle, CRM Project Management Handbook – Building realistic expectations and managing risk, Kogan Page, London 2004, s. 10-14, Ch. Lovelock, J. Wirtz, Services Marketing..., op.cit., s.383. i J. Panker, 'F' word still dominates CRM thoughts,

[http://searchcrm.techtarget.com/news/article/0,289142,sid11\\_gci950841,00.html](http://searchcrm.techtarget.com/news/article/0,289142,sid11_gci950841,00.html), (pobranie 03.12.2004).

<sup>235</sup> Ch. Lovelock, J. Wirtz, Services Marketing..., op.cit. s. 384 i J. Dyché, The CRM Handbook..., op.cit., s.189-197.



implementacji systemu i kończący się wraz z jego instalacją. Z tego też powodu w niniejszej pracy konsekwentnie unika się mówienia o CRM w tym kontekście, zastępując słowo projekt, określeniami wdrożenie, program lub inicjatywa. Tak jak wspomniano już w rozdziale I przy okazji konceptualizacji pojęcia CRM, jest to strategia wspierana przez narzędzia informatyczne. Choć technologia to ważny jej element, pełni ona jednak „służebną rolę” w sposób operacyjny łącząc ludzi i procesy. Jeśli zatem w przedsiębiorstwie rozpoczyna się dyskusja o zarządzaniu relacjami z klientami od omawiania wrażeń z przedstawionego przez dostawców oprogramowania demo systemu, a pieczę nad wdrożeniem sprawuje głównie dział IT, szanse powodzenia są nikłe. Takie złe ustalenie priorytetów jest ponadto jednocześnie przyczyną i skutkiem większości błędów decydujących o porażce inicjatyw CRM.

Jeden z nich, to brak przygotowania biznesplanu wdrożenia. Jeśli sukces CRM definiowany jest jedynie przez informatyków, instalacja systemu spełniającego wymagania techniczne w określonym czasie i budżecie, staje się jedynym celem podjętych wysiłków. Dopiero jednak stworzenie biznesplanu odpowiada na pytanie, jakie są rzeczywiste cele wdrożenia, jakie jest wymagane zaangażowanie pracowników, kiedy przedsiębiorstwo osiągnie zwrot z tej inwestycji, itp. Biznesplan porządkuje strukturę wdrożenia, pozwala w sposób świadomy je przeprowadzić i objąć nim obszary działalności przedsiębiorstwa, w których stosowanie CRM najszybciej przyniesie pozytywny efekt.

Mimo że w nauce o organizacji i zarządzaniu, kulturę organizacyjną zdefiniowano oprócz strategii i struktury przedsiębiorstwa, jako jeden z kluczowych czynników wpływających na jego powodzenie, jej znaczenia wielu menadżerów zdaje się nie dostrzegać. Kwestie kultury organizacyjnej są po prostu pozostawiane same sobie lub działania (w tym wypadku najwyższego kierownictwa) związane z jej budowaniem, prowadzone są niekonsekwentnie. Z fatalnymi skutkami dla organizacji, ponieważ i tak zostanie ona wytworzona tyle tylko, że zamiast wspierać ogólną efektywność organizacji, będzie ją dodatkowo obciążać. Konkretnym przykładem takiego niekorzystnego wpływu może być np. utrwalanie się zjawiska „syndromu cylindrycznego” stojącego w logicznej sprzeczności z ideami CRM<sup>236</sup>. Objawia się on w przedsiębiorstwach, w których między działami tworzą się sztuczne bariery, a niezdrowy duch rywalizacji sprawia, że członkowie organizacji zamiast poszukiwać jak najlepszych sposobów zjednywania sobie klientów lub neutralizowanie działalności konkurencji, poświęcają czas i energię na walkę o wewnętrzne wpływy. W ten

---

<sup>236</sup> J. Dyche, CRM..., op.cit., s. 126-127.

sposób powstają swoiste cylindry obrazujące brak współpracy i alienację poszczególnych komórek firmy.

Skoro CRM to inicjatywa o znaczeniu strategicznym, wymaga również odpowiedniego umocowania w strukturach firmy. Bez zainteresowania i wsparcia kierownictwa albo program CRM nigdy nie powstanie albo zostanie w sposób przypadkowy dostosowany do partykularnych interesów poszczególnych grup nacisku wewnątrz organizacji, z których wiele może być przeciwna podejmowaniu wyzwań wymagających wyjścia poza dawno ustalony schemat. Ponadto pełny zakres wdrożenia CRM, obejmujący program zarządzania zmianami (change management)<sup>237</sup>, w zakresie niektórych zadań takich, jak określanie wizji przedsiębiorstwa, zmiany kulturowe czy reorientacja transakcyjnej strategii biznesowej, bezpośrednio dotyczy sfer zarezerwowanych dla zarządów firm. Ich zaangażowanie, to jednak nie jedyny wkład, konieczny do powodzenia CRM. Świadomość i chęć wykorzystania szans, jakie niesie za sobą dobrze sformułowana strategia CRM i narzędzia ją wspierające, powinny stać się również udziałem menadżerów bezpośrednio odpowiedzialnych za realizację poszczególnych jej części, a ich rola jednoznacznie określona w biznesplanie wdrożenia.

Zarządzanie relacjami z klientami, opiera się na zasadzie, że o powodzeniu przedsiębiorstwa decyduje to, w jaki sposób realizuje ono potrzeby klientów, którzy z kolei kontynuując związek z firmą przyczyniają się do jej sukcesu finansowego. Oznacza to, iż trudno myśleć o faktycznym wdrożeniu CRM, jeśli organizacja po prostu oferuje towary i usługi, kierując się przy tym jedynie niektórymi z marketingowych „P”<sup>238</sup>, a klienta traktuje tylko jako dostawcy gotówki. Wdrożenie CRM jest bowiem okazją do „zadumy strategicznej”, której efektem powinno być poszukiwanie odpowiedzi na takie pytania jak:

- na czym polega wkład przedsiębiorstwa w proces kreowania wartości przez klientów,
- kim są klienci, chce się obsługiwać,
- w jaki sposób budować dialog z lojalnymi klientami.

Analiza odpowiadająca na dziesiątki podobnych pytań, prowadząca do identyfikacji tych elementów składających się na praktykę biznesową przedsiębiorstwa, które decydują o konstruktywnej na nie odpowiedzi, to również część wdrożenia CRM. W konsekwencji brak świadomości lub gotowości do modelowania działań organizacji, w sposób ujemny

---

<sup>237</sup> Więcej na ten temat w rozdziałach III i IV.

<sup>238</sup> Chodzi o model 4P (i jego dalsze rozwinięcia).

wpływających na kreowanie wartości przez klientów, prowadzi do „wtłoczenia” CRM w środowisko nieefektywnych, zorientowanych wyłącznie transakcyjnie procesów, których automatyzacja, staje się jedynym efektem wdrożenia.

Pozytywne nastawienie do pełnej reorientacji i koncentracji przedsiębiorstwa na klientach, może jednak w przypadku inicjatyw CRM doprowadzić do sytuacji, że skala wyzwań przerośnie jego możliwości. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać m.in. w niemożności szybkiego dostosowania struktury do nowych zadań, szoku kulturowym, ograniczonych zasobach (w tym nieodpowiednich zasobów ludzkich), a także wielkością samego technicznego projektu implementacji systemu. CRM jest z zasady inicjatywą obejmująca całą organizację, jednak stawianie zbyt dużej ilości celów w krótkim czasie, może oznaczać powstanie monstrualnych wyzwań, których nie będzie ona w stanie udźwignąć. Zbyt szeroko zakrojona ofensywa strategiczna doprowadza do paraliżu istniejących procesów w momencie, gdy gotowość do realizacji nowych nie została jeszcze osiągnięta.

Jedyną kwestią techniczną w zaprezentowanym zestawieniu endogenicznych barier wdrożenia CRM jest nieumiejętność rozwiązania kwestii integracji danych klientów. Nie oznacza to, że skala wyzwań tej natury jest niewielka, o czym świadczy chociażby fakt, że poświęcono jej niemałą część rozdziału IV niniejszej pracy. Uzyskanie jednolitego obrazu klienta przez wszystkich członków organizacji to zadanie, któremu system CRM koniecznie musi sprostać. Nie należy ono do łatwych, z racji konieczności przeprowadzenia kosztownych i trudnych prac integracyjnych wielu istniejących systemów lub też budowy od podstaw nowego ogólnooorganizacyjnego repozytorium danych. W efekcie fragmentaryzacji informacji rejestrowanych o klientach może dojść bowiem do sytuacji, kiedy to np. operator call center nie wie, że dany klient dokonał ostatnio dużych zakupów i ma prawo do telefonicznego zamówienia dodatkowych produktów po obniżonej cenie lub też np. dział marketingu ponawia próby dotarcia do klienta za pomocą materiałów wysyłanych pocztą, podczas gdy klient zadeklarował się jako zwolennik poczty elektronicznej. Brak tego rodzaju wsparcia znacząco utrudni szerokie stosowanie nawet najlepiej sformułowanej strategii CRM.

Natura i znaczenie poruszonych w tym miejscu w sposób syntetyczny barier wdrożenia CRM, zostanie poruszona szerzej przy okazji rozważań nad przygotowaniem strategii i programu CRM w rozdziale III. W tym miejscu warto jednak jeszcze zwrócić uwagę na kwestie działań skupionych na konstruowaniu pozytywnego odbioru strategii i systemu CRM wśród liniowych pracowników firmy, mających bezpośredni kontakt

z klientami<sup>239</sup>. Kierownictwo przedsiębiorstwa musi bowiem zadbać nie tylko o zmianę własnego podejścia do prowadzenia biznesu z transakcyjnego na relacyjne, ale czynić wysiłki, by taka postawa rozpowszechniła się w całej organizacji. Szczególnie w usługointensywnych branżach, gdzie o jakości relacji w największym stopniu decyduje kontakt osobisty<sup>240</sup>, konieczna jest zmiana nastawienia z pasywnego na aktywne oraz horyzontu działania z krótkiego na długi.

## 2.1. Rola sprzedawcy we wdrożeniu CRM

Nowe zadania sprzedawcy stanowiące o jego aktywności w ramach rozwijania relacji z klientami, to przede wszystkim ciągle dążenie do zastąpienia anonimowych kontaktów handlowych dwustronnym dialogiem identyfikowalnych z imienia i nazwiska partnerów. W tym kontekście wciąż ważna jest ilość kontaktów z klientami, która biorąc pod uwagę chociażby pewien poziom prawdopodobieństwa zakupu, powinna prowadzić do skorelowanej z nią liczby transakcji. Nie mniejsze znaczenie ma jednak fakt, czy kontakty te kończą się pozyskaniem informacji o klientach, które umożliwią:

- powtórnią ich identyfikację,
- nawiązanie kontaktu z własnej inicjatywy sprzedawcy,
- lepsze dostosowanie oferty przedsiębiorstwa lub celniejsze akcentowanie jej silnych stron, dzięki świadomemu zebraniu informacji o potrzebach klienta,
- analizę przyczyn niezawarcia transakcji w oparciu o wywiad przeprowadzony z klientem.

Ostatnia sytuacja to jednocześnie najlepszy dowód na to, że nawet kontakty z klientami, którzy ostatecznie nie zdecydowali się na zakup, nie są zmarnowanym – z punktu widzenia organizacji – czasem. Dzieje się tak, jeśli była ona w stanie zebrać dostateczną ilość informacji o cechach charakteryzujących takiego niedoszłego odbiorcę oraz o powodach, dla których oferta została przez niego odrzucona. Ten zestaw danych pozwoli określić, czy klient stanowił dla przedsiębiorstwa dużą wartość, np. ze względu na zdolność (potencjał) do zawarcia transakcji, deklarowany poziom zamówienia, kluczowe preferencje (cena, produkt, produkt poszerzony) oraz które elementy oferty były dla niego na tyle nieatrakcyjne, że odrzucił ją w całości. W ten sposób organizacja będzie w stanie określić, czy całościowa

---

<sup>239</sup> Dla uproszczenia w dalszej części rozdziału będą oni określani jako sprzedawcy lub po prostu pracownicy.

<sup>240</sup> W pewnym sensie pracownicy firmy stają się wówczas „produktem”, jaki kupuje klient.

oferta jest odpowiednio dostosowana do potrzeb odbiorców znajdujących się w jej grupie docelowej i gdzie należy wprowadzać modyfikacje.

Tego typu skomplikowane analizy raczej nie będą wykonywane przez pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami, chociażby z powodu braku czasu, odpowiedniej próby i warsztatu badawczego, czy też ze względu na stosunkowo niewielki wpływ, jaki pojedynczy sprzedawca wywiera na kształt oferty. Mimo to, wyniki takich analiz w niedługim czasie mogą zostać wprowadzone do szkoleń skierowanych do sprzedawców. Aktywne wykorzystywanie danych o klientach nie musi zresztą i nie powinno przyjmować formy jedynie analitycznej obróbki.

Operacyjne korzystanie z tych informacji odgrywa równie ważną rolę i staje się udziałem właśnie sprzedawców. Każde kolejne spotkanie czy rozmowę mogą oni prowadzić w oparciu o już zdobytą wiedzę. Dzięki temu nie trzeba wracać do spraw już raz ustalonych, a sprzedawca coraz dokładniej poznaje potrzeby i motywacje klienta. W ten sposób może mu zaoferować rozwiązania mające w danych warunkach większe szanse powodzenia. Ma na to również wpływ fakt, że kolejne kontakty cechuje coraz wyższy poziom wzajemnego zaufania. Ze względu na zdobyte doświadczenie, reakcje klienta stają się też dla sprzedawcy bardziej przewidywalne. Z kolei informacje pozyskane od niedoszłego klienta można wykorzystać do pozyskiwania od niego zamówień w przyszłości. Znając potrzeby, przyczyny odrzucenia aktualnej oferty, dane kontaktowe klienta oraz posiadając informacje o cyklu zakupów produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, sprzedawca może w odpowiednim czasie zwrócić się do niego ponownie i spróbować przekonać go do oferty firmy.

Jeszcze większe prawdopodobieństwo dokonania (w tym wypadku powtórnej) transakcji istnieje w przypadku regularnie podtrzymywanych kontaktów z klientem, który już raz zaufał sprzedawcy i reprezentowanej przez niego organizacji. Dzięki ciągłemu uzupełnianiu wiedzy zebranej o kliencie podczas realizacji transakcji – również w okresie późniejszym, możliwa staje się:

- aktualizacja danych kontaktowych,
- rozpoznanie tendencji i zmian w potrzebach klienta,
- umiejscawianie ich w kontekście czasowym,
- nadzór nad jego satysfakcją i (jeśli istnieją ku temu możliwości) rozwiązywanie w ten sposób rozpoznawanych problemów.

Tak prowadzona opieka posprzedażna daje klientowi poczucie pozostawania w centrum uwagi, mimo że dokonał już transakcji. Jednocześnie nie pozostawia go samemu

sobie z produktem lub usługą (które przecież mogą nie do końca spełniać jego oczekiwania) podczas trwającego zwykle znacznie dłużej niż sam proces zawierania transakcji, okresie następującym do czasu zawarcia następnej. Z kolei sprzedawca pielęgnując związek z klientem może być pewien, że jego siła będzie skutecznie neutralizować wpływy konkurencyjnych dostawców, szczególnie wówczas, gdy w kontaktach z klientem muszą oni opierać się jedynie na komunikacji masowej, z natury rzeczy dostosowanej do uśrednionych potrzeb tzw. „typowego klienta” i nawiązywanej w oderwaniu od indywidualnego cyklu wymiany produktu / usługi.

Aby dialog z klientem stał się skutecznym sposobem budowania przewagi nad konkurencją, musi być procesem ciągłym. Efektów nie należy się też spodziewać z dnia na dzień. Nawet doprowadzenie do zawarcia bardzo skomplikowanej transakcji, podczas której wzajemne kontakty sprzedającego i kupującego są intensywne, nie wystarczy do zgłębienia wiedzy o kliencie na tyle, by w pełni zrozumieć jego potrzeby, motywy działania i kryteria podejmowania decyzji. Zresztą każda informacja z biegiem czasu traci na aktualności. Na przykład dotąd stabilny cykl wymiany produktu może zostać przyspieszony z powodu poprawy sytuacji finansowej klienta i odpowiedniego wzrostu jego potrzeb (wymiana samochodu co dwa, nie co cztery lata). Zmiana sytuacji życiowej – np. powiększenie się rodziny – oprócz zachwiania cyklem wymiany może doprowadzić do jednoczesnej modyfikacji potrzeb – w tym przypadku prawdopodobna byłaby rezygnacja ze sportowego kabrioletu na rzecz pojemnego pojazdu typu MPV<sup>241</sup>. Wreszcie czynniki zewnętrzne takie, jak np. zmiana uwarunkowań prawnych mających wpływ na dany rynek czy też agresywne działania konkurencyjnych firm, mogą sprawić, że nastąpi przewartościowanie oddziaływujące na system podejmowania decyzji klienta.

Z powyższych wywodów jasno wynika, że profesjonalnie działający sprzedawca nie kończy kontaktów ze swoim klientem wraz z zawarciem transakcji sprzedaży. Stanowi ona jedynie początek całej serii wzajemnych interakcji, które powinny przyczyniać się do pogłębiania związku pomiędzy oboma partnerami. Dla sprzedawcy, oprócz sposobu na pozyskiwanie aktualnych informacji o potrzebach, motywach działania i kryteriach podejmowania decyzji klienta, stanowią one jednocześnie o możliwościach szybkiego rozpoznania i przeciwdziałania zjawiskom mającym negatywny wpływ na satysfakcję klienta i postrzeganie przez niego wartości budowanego wspólnie związku. Biorąc pod uwagę

---

<sup>241</sup> MPV – Multi Purpose Vehicle – samochód wielorakiego przeznaczenia, zwykle pojazd typu van z co najmniej pięcioma osobnymi miejscami siedzącymi i dużym bagażnikiem.

rosnącą złożoność ofert dostępnych na rynku i występującą tendencję do postrzegania produktu i usługi jako nierozzerwalnej całości, z pola widzenia sprzedawcy nie może też zniknąć satysfakcja klienta z elementów dodanych do podstawowego zakresu oferty<sup>242</sup>.

## **2.2. Problem motywacji do aktywnego uczestniczenia we wdrożeniu**

Zdawać by się mogło, że realizacja strategii CRM powinna jawić się wszystkim sprzedawcom jako kompleksowa recepta na odniesienie długoterminowego sukcesu. Dlaczego jednak tak wielu z nich tej szansy nie dostrzega? Jak pokazują badania, w prawie co drugim przypadku, główną przyczyną upadku inicjatywy CRM jest brak zaangażowania i przekonania pracowników liniowych w stosunku do wprowadzanych zmian<sup>243</sup>. Istnieje co najmniej kilka powodów takiego stanu rzeczy, a negatywna siła ich oddziaływania jest o tyle duża, że występują zwykle jednocześnie. „[...] [N]ie można oczekiwać, że w momencie, gdy idea CRM zyska poparcie kierownictwa firmy, automatycznie zostanie przyjęta z otwartymi rękami przez innych ludzi. Pracownicy zaakceptują strategię CRM tylko wówczas, gdy rzeczywiście odmieni ich miejsce pracy, za wykonywanie dodatkowych obowiązków związanych z jej wprowadzeniem będą odpowiednio wynagradzani, a nadto odpowiednio wcześniej do zmian przygotowani i przeszkoleni tak, aby mieli poczucie współuczestniczenia w biegu wydarzeń”<sup>244</sup>. Szczególnie sukces firm w biznesie międzynarodowym uzależniony jest od zdolności do naboru, ale przede wszystkim szkolenia, motywowania i planowania rozwoju kadry, zdolnej do wykonywania zadań związanych z realizacją programu CRM w praktyce<sup>245</sup>.

Ciągła rejestracja z danych o klientach, to inwestycja dokonywana przez sprzedawcę każdego dnia. Główny jej koszt to wydłużony czas, jaki poświęca on na obsługę klienta, bez gwarancji natychmiastowego przełożenia na sprzedaż. Szczególnie w początkowym okresie stosowania strategii CRM, sprzedawcy mogą postrzegać np. opiekę posprzedażną, przez pryzmat wysokich kosztów ekonomicznych tych działań, w postaci teoretycznie utraconej większej ilości szybkich transakcji. Do czasu, kiedy sprzedawca zacznie odnosić wymierne, namacalne korzyści ze swojego profesjonalizmu, w postaci powracających właśnie do niego

---

<sup>242</sup> Valarie A. Zeithaml, Mary Jo. Bitner, *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York 1996, s. 337-359.

<sup>243</sup> Paul Greenberg, *CRM at Speed of Light, Third Edition, Essential Customer Strategies for the 21<sup>st</sup> Century*, McGraw-Hill/Osborne, New York, Chicago, San Francisco, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, San Juan, Seoul, Singapore, Sydney, Toronto 2004, s. 455.

<sup>244</sup> M. Gentle, *CRM Project Management Handbook...*, op.cit., s. 58.

<sup>245</sup> J. Schroeder, *Zarządzanie kadrami...*, op.cit., s. 26.

klientów, jego zaangażowanie w realizację strategii będzie zależne od programów szkoleniowych, motywacyjnych i organizacyjnego przymusu. Niestety, z praktyki autora wynika, że zwykle firmy poprzestają tylko na tym ostatnim czynniku.

Sytuacja dodatkowo komplikuje się w branżach, w których cykl wymiany produktu / częstotliwość korzystania z usługi jest długi / mała. Może się bowiem okazać, że w określonych warunkach (np. stosowania przez firmę polityki obniżania kosztów osobowych dzięki wykorzystaniu trudnej sytuacji na rynku pracy<sup>246</sup>), wskaźnik retencji pracowników jest tak nieznaczny, że praktycznie żaden z nich nie może liczyć na to, że zdąży dokonać kolejnej transakcji z tym samym klientem. Wówczas mamy do czynienia z przypadkiem jedynie deklaracyjnego wdrażania strategii CRM, uzewnętrzniającego się tylko na prezentacjach przedstawianych przez członków kierownictwa firmy, a faktycznie ograniczającego się do instalacji systemu informatycznego klasy CRM<sup>247</sup>.

Jak wspomniano, na przyjęcie strategii CRM przed sprzedawców duży wpływ ma przygotowanie odpowiedniego programu szkoleniowego. Powinien on obejmować takie elementy, jak<sup>248</sup>:

- wyjaśnienie teoretycznych podstaw opłacalności stosowania strategii CRM,
- nawiązanie do podstawowych założeń strategii w kontekście misji i wizji organizacji oraz jej głównych celów,
- operacjonalizacja elementów strategii w postaci realizowanych w praktyce przez organizację procesów związanych z szeroko rozumianą obsługą klienta,
- powiązanie korzyści z wdrożenia i stosowania strategii dla firmy z osobistymi korzyściami sprzedawców,
- nauka obsługi systemu CRM.

Aby szkolenia były skuteczne, należy przeprowadzić je z odpowiednim wyprzedzeniem, tak aby sprzedawcy mieli czas na przyswojenie sobie treści szkoleniowych oraz poczuli się ważnym ogniwem łańcucha zmian czekających organizację. W firmach wdrażających system CRM od podstaw, celowym byłoby nawet rozdzielenie szkoleń dotyczących strategii od

---

<sup>246</sup> Np. zwalnianie pracowników zatrudnionych w okresie mniejszej podaży czynnika pracy, którzy wynegocjowali sobie lepsze warunki pracy niż minimalne warunki, które obecnie musi spełnić pracodawca zatrudniając młodych pracowników.

<sup>247</sup> B. Deszczyński, Zarządzanie Relacjami z Klientami (CRM) w przedsiębiorstwie – Istota strategii... op.cit, s.396-397.

<sup>248</sup> Autor osobiście przeprowadził przedwdrożeniowe i wdrożeniowe szkolenia CRM dla pracowników autoryzowanej sieci dealerskiej Volkswagen i Audi w Polsce w latach 2005-2008.



prostej nauki obsługi aplikacji CRM. Przygotowanie systemu, szczególnie dedykowanego<sup>249</sup> - to bowiem proces długotrwały, stąd przynajmniej część zmian organizacyjnych powinna nastąpić w okresie poprzedzającym oddanie go do użytku. To z kolei wymaga wsparcia ze strony wszystkich członków organizacji, a przede wszystkim sprzedawców czy szerzej - personelu pierwszego kontaktu z klientem<sup>250</sup>.

W tym miejscu nie można również pominąć szkoleń dla bezpośrednich przełożonych sprzedawców. O ile bowiem można sobie teoretycznie wyobrazić wdrożenie CRM przy ich oporze, ale z pełnym zaangażowaniem nadzorujących ich na co dzień kierowników, o tyle działania wbrew woli najniższego szczebla kierowniczego z góry skazane są na niepowodzenie.

Pozostając jednak przy motywacji sprzedawców należy wymienić co najmniej kilka bardzo ważnych reguł skutecznych programów motywacyjnych<sup>251</sup>:

- powiązanie indywidualnego interesu motywowanych osób z interesem motywującego,
- dostosowanie bodźców do cech i kwalifikacji motywowanych pracowników,
- stosowanie zrozumiałych, konkretnych i atrakcyjnych z punktu widzenia pracowników nagród,
- wykraczające ponad zwykłą normę, ale realne do osiągnięcia cele uprawniające do odebrania nagrody, wspierające jednocześnie w sposób kompleksowy i harmonijny rozwój i zaangażowanie psychiczne i merytoryczne pracowników,
- ustalenie wysokości nagród jako znacznej części zasadniczych korzyści pracowników z tytułu wykonywania oczekiwanej od niego pracy,
- tworzenie systemów motywacyjnych o charakterze stałym, zachęcających do systematycznej poprawy i utrzymania wyników pracy w dłuższym okresie,
- tworzenie również specyficznych systemów motywowania na potrzeby implementacji konkretnego projektu czy programu (np. w ramach prac zespołów zorganizowanych macierzowo).

---

<sup>249</sup> System dedykowany, to w odróżnieniu od systemu predefiniowanego dostosowane lub przynajmniej w pełni adaptowane przez organizację narzędzie informatyczne odzwierciedlające jej specyficzne potrzeby. System dedykowany umożliwia więc daleko idące dopasowanie go do praktyki biznesowej, podczas gdy system predefiniowany wymusza korekty w działaniu organizacji uwzględniające jego ograniczenia lub szczegółowe rozwiązania.

<sup>250</sup> Autor z powodzeniem zastosował tego rodzaju metodologię, podczas wdrażania systemu klasy CRM w organizacji dealerskiej Volkswagena i Audi w Polsce, obejmującej około 100 firm.

<sup>251</sup> Kompilacja własna autora na podstawie H. Mruk, B. Piłarczyk, H. Szulce, Marketing..., op.cit., s. 243 oraz E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Wiczak, Zarządzanie strategiczne..., op.cit., s. 301.

### 2.3. Progowy poziom zaangażowania pracowników

Pierwszy z warunków skutecznego systemu motywacyjnego wydaje się być tak oczywisty, że aż z pozoru pozbawiony konieczności skomentowania. Najprostszym jego rozwinięciem jest bowiem stwierdzenie, że pracodawca wskazuje pracobiorcy obowiązki, które powinien na jego rzecz wykonywać, aby w zamian otrzymać ustalone wynagrodzenie. Z pozoru wywołanie pożądanego skutku w postaci aktywności pracownika jest zapewnione, ponieważ gwarantuje go bardzo surowa sankcja w postaci nieotrzymania wynagrodzenia w sytuacji niewywiązywania się z powierzonych obowiązków. Mamy tu do czynienia z bezpośrednim oddziaływaniem przymusu organizacyjnego. Takie postawienie sprawy nie oznacza jednak automatycznie, że praca wykonywana na rzecz pracodawcy będzie charakteryzowała się oczekiwaną przez niego jakością. W przypadku sprzedawców czy osób pracujących w handlu, podstawowym czynnikiem charakteryzującym jakość pracy, jest tzw. poziom obsługi klienta. Za tym ogólnym sformułowaniem z punktu widzenia klienta kryje się całokształt doznań, jakich doświadczył on przed, w trakcie, a także po zakończeniu transakcji. Abstrahując od jakości samego produktu, na którą sprzedawca nie ma wpływu, jego zachowanie, osobiste zaangażowanie, wiedza, gotowość do pomocy klientowi, zdolność rozwiązywania problemów, komunikatywność - mają decydujący wpływ na postrzeganie oferty firmy i jej samej w oczach klienta. W przypadku usług ten związek jest jeszcze silniejszy, ponieważ również kwestia jakości rdzenia dobra, które klient kupuje bezpośrednio zależy od samego sprzedawcy (lub osoby wykonującej tę usługę)<sup>252</sup>. Ponadto lojalność łatwiej występuje pomiędzy dwojgiem ludzi, niż pomiędzy człowiekiem i bardziej lub mniej anonimowym przedsiębiorstwem<sup>253</sup>.

Aby unaocznić wagę problemu, wystarczy wybrać się do kilku dowolnych sklepów. Dlaczego niektórym sprzedawcom zależało, abyśmy kupili właśnie u nich, a inni zdawali się nie zauważać naszego zainteresowania czy wręcz okazywali z tego powodu niezadowolenie? Przecież każdy z nich otrzymywał wynagrodzenie za wykonywaną pracę, a pracodawcy na pewno zależało na możliwie jak najwyższym poziomie obsługi klienta. Czyżby „źli” sprzedawcy byli z natury bardziej leniwi? Może po prostu właściwie ocenili związek (czy raczej jego brak) między ich wzmożonymi staraniami a osobistymi korzyściami?

---

<sup>252</sup> V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, *Services marketing...*, op.cit., s. 50-68.

<sup>253</sup> A. M. Schüler, *Zukunftstrend Kundenloyalität...*, op.cit., s. 19.

Na wynik tego typu kalkulacji wpływ mają dwa zasadnicze czynniki. Pierwszym z nich jest motywacja bezpośrednio finansowa. Jeśli sprzedawca otrzyma to samo wynagrodzenie za rutynową obsługę, co za pełną zaangażowania pracę uwieńczoną dużą sprzedażą i zadowoleniem klientów, pracodawca nie może oczekiwać, że zrobi on coś ponad pewne minimum. Można je określić jako indywidualnie ustalany w ramach wewnętrznego toku myślenia sprzedawcy progowy poziom zaangażowania. Jest to postrzegany przez pracownika najmniejszy wymagany poziom wyników jego pracy uzewnętrzniających się w przychodach, zyskach i jakości obsługi klienta, umożliwiający jego dalsze zatrudnienie. Na jego wysokość, oprócz uwarunkowań mających wpływ na jasność osądu danego pracownika oraz osobistego standardu rzetelności, wpływa możliwy do osiągnięcia przez pracodawcę poziom kontroli wykonywania standardów pracy oraz atrakcyjność wynagrodzenia za jej wykonywanie. Im mniej skuteczna kontrola oraz im mniej atrakcyjne wynagrodzenie, tym *ceteris paribus* pracownik mniej od siebie wymaga<sup>254</sup>.

Jednak nawet system płac powiązany z wysokością sprzedaży nie oznacza automatycznie zapewnienia wysokiej jakości pracy sprzedawcy. Często na krótką metę, bardziej opłaca się nawet oszukiwać klientów, byleby tylko osiągnąć jak najwyższy przychód lub dochód. Oczywiście problem długofalowego zapewnienia przetrwania i rozwoju firmy w kontekście niskiej stopy lojalności oszukanych klientów i wszystkich negatywnych aspektów szeptanej reklamy nie interesuje pracownika w tym samym stopniu, co właściciela firmy. Stąd, aby skutecznie powiązać swój interes z interesem sprzedawcy, obok motywacyjnego systemu wynagrodzeń pracodawca musi uwzględnić jeszcze jeden aspekt jego stosunków z pracownikiem – atmosferę pracy<sup>255</sup>.

Im wyższy stopień, w jakim pracownik utożsamia się z właścicielem firmy, z samą firmą lub jej produktami, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie sumiennie wykonywał powierzone mu obowiązki, również w aspekcie jakości obsługi klienta. W pewnych warunkach może on z własnej inicjatywy przekraczać standard ustalony przez pracodawcę, np. przekazując klientom więcej informacji o produktach lub usługach, zostając w pracy „do ostatniego klienta”, pomagając mniej doświadczonym kolegom z pracy, poświęcając czas na

---

<sup>254</sup> B. Deszczyński (współautor), Significance of field force for the CRM implementation in an enterprises, s.184 – 191, w: IBFR Volume 4, Number 1, Atlantic City, New Jersey 2009.

<sup>255</sup> Koncepcja progowego poziomu zaangażowania uwzględnia i łączy w swej istocie sformułowane przez Douglasa McGregora dwie teorie podejścia ludzi do pracy. Teorię X – zakładającą, iż praca jest z natury nieprzyjemna, dlatego należy motywować pracowników poprzez siłę, kontrolę i pieniądze oraz Teorię Y – wg której, ludzie są z natury motywowani do pracy i dobrego wykonywania zadań. Więcej na temat tych teorii w oryginalnej pracy autora: D. McGregor, *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.

samokształcenie. Zresztą wywołanie niektórych zachowań pracowników, szczególnie w kontekście jakości pracy, jest bardzo trudne do osiągnięcia z powodu zbyt luźnego ich powiązania z dającymi się skutecznie kontrolować wynikami. Jak bowiem wynagrodzić w postaci pieniężnej np. sprzedawcę samochodów za każdorazowe okazanie zainteresowania klientowi w ciągu dwóch minut – od momentu przekroczenia przez niego drzwi salonu? Co prawda istnieje możliwość powiązania podobnych czynności z takimi, które łatwiej jest skontrolować<sup>256</sup>. Tego typu motywację można jednak zastosować tylko, jeśli związek między oboma czynnościami jest stosunkowo wyraźny. Tym bardziej jednak zręczne połączenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń z odpowiednią atmosferą pracy, może przynieść pożądany przez pracodawcę efekt.

Należy przy tym zauważyć, że rola atmosfery wspierającej upodmiotowienie pracowników pracy będzie relatywnie malała w przypadku firm nastawionych na szybką, masową sprzedaż prostych, tanich, produktów i usług o niskiej jakości mało wymagającym klientom, zaś relatywnie rosła w przypadku dóbr luksusowych, sprzedawanych jednostkowo wymagającym klientom<sup>257</sup>. O ile bowiem w tym pierwszym przypadku, niejako z zasady klient nie oczekuje lub nie jest w stanie zapłacić za poziom obsługi wykraczający poza pewne minimum, o tyle wraz z rosnącymi potrzebami klientów również poziom obsługi powinien rosnać co najmniej proporcjonalnie. Wyższy deklarowany i komunikowany klientom poziom jakości oznacza również większe zagrożenie, że negatywna atmosfera pracy, w jakiej przyszło funkcjonować sprzedawcom, zostanie przez nich przeniesiona świadomie lub nie na kontakty z nimi. Niestety, atmosfera pracy jako pochodna kultury organizacyjnej, równie dobrze może szkodzić realizacji celów jakościowych, co w niej pomagać<sup>258</sup>.

#### **2.4. Podstawowe i motywacyjne wynagradzanie sprzedawców**

Na stosunek sprzedawców do pracy i jakości obsługi klientów zasadniczy wpływ ma również wysokość podstawowego wynagrodzenia oraz możliwości jego podwyższenia w związku z wychodzącymi ponad standard osiągnięciami. Wyznaczenie odpowiedniej wysokości

---

<sup>256</sup> Np. wynagradzać sprzedawcę samochodów za zapisanie pewnej minimalnej ilości kontaktów z klientami tygodniowo, a następnie ich analiza pod kątem konwersji interesantów na sprzedaż (konieczność nawiązania kontaktu z osobami wchodzącymi do salonu → zapisanie danych w systemie CRM → automatyczna analiza zapobiegająca wpisywaniu nierzeczywistych danych).

<sup>257</sup> G. Yukl, *Leadership in organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 2002, s. 108.

<sup>258</sup> B. Deszczyński, *Uwarunkowania wdrażania CRM w przedsiębiorstwie*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXIX – zeszyt 2, Poznań 2007, s. 175-180.

wynagrodzenia zasadniczego to podstawowy dylemat, jaki musi rozwiązać firma zatrudniająca pracownika. W organizacjach międzynarodowych kształtowanie systemów płacowych powinno uwzględniać dodatkowo kulturowe aspekty wynagradzania pracowników, często ograniczające możliwości stosowania tych samych zasad, w filiach przedsiębiorstwa rozsianych na całym świecie<sup>259</sup>. Wszystko to sprawia, że aby polityka płacowa stała się efektywnym narzędziem zarządzania kadrą (a więc takim, które przyczynia się do realizacji strategii CRM przedsiębiorstwa), musi prowadzić do praktycznej realizacji celów takich, jak: przyciąganie atrakcyjnych kandydatów, utrzymanie ich w firmie oraz motywowanie do pracy i rozwoju<sup>260</sup>.

Generalnie można stwierdzić, że zbyt niska płaca sprawi, że przedsiębiorstwo nie będzie w stanie pozyskać i/lub utrzymać ludzi o odpowiednim potencjale, nawet gdyby oferowało niezwykle motywującą atmosferę pracy. Zresztą najczęściej gorsza atmosfera idzie w parze z niższą płacą zasadniczą, choć również jednocześnie z niższą minimalną jakością pracy tolerowaną przez pracodawcę. W określonych sytuacjach rynkowych taki układ może być biznesowo uzasadniony, jednak zapewne nie wówczas, gdy przedsiębiorstwo stawia sobie za cel budowanie długotrwałych relacji z klientami. Z drugiej strony może okazać się również, że płaca zasadnicza jest demotywująco wysoka, przynajmniej jeśli chodzi o niektórych pracowników. Na zasadzie analogii uprawnione wydaje się przytoczenie jednego z wniosków płynących z neoklasycznych teorii bezrobocia, w szczególności z teorii poszukiwań na rynku pracy w ujęciu zarówno modelu liczebności, jak i płacy progowej, łączącej rosnący poziom zasiłku (tu: płacy zasadniczej) z malejącą aktywnością beneficjenta takiego transferu<sup>261</sup>. W przypadku płacy zasadniczej wraz ze wzrastającym jej poziomem, maleje prawdopodobieństwo osiągnięcia przez pracowników celów powiązanych z motywacyjnym systemem wynagrodzenia przy danym poziomie progowego zaangażowania pracownika. Wydaje się więc, że kształtując wysokość płacy zasadniczej, firma stosująca strategię CRM powinna dokonać analizy sprzężeń następujących czynników:

- atmosfera pracy,
- rzetelność pracowników,
- możliwość kontroli pracy,
- rzadkość zasobów ludzkich.

---

<sup>259</sup> J. Schroeder, Zarządzanie kadrą..., op.cit., s. 61-64.

<sup>260</sup> Ibidem, s. 145.

<sup>261</sup> E. Kwiatkowski, Bezrobocie, Podstawy teoretyczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.155-171.

Dobra atmosfera zwiększa atrakcyjność miejsca pracy. Rzetelność pracowników i skuteczność kontroli podwyższa z kolei progowy poziom zaangażowania pracownika. Stosunkowo duża dostępność czynnika pracy stwarza możliwość dostępu do lepszych kwalifikacji za relatywnie niskie wynagrodzenie i szybkie uzupełnianie ewentualnych niedoborów kadrowych. Stąd im atmosfera pracy lepsza, rzetelność pracowników i możliwość kontroli pracy wyższa, a rzadkość zasobów ludzkich mniejsza *ceteris paribus*, tym płaca zasadnicza może być mniejsza.

Ponadto w przedsiębiorstwach międzynarodowych, ważną kwestią do rozwiązania jest ustalenie odpowiednich relacji płac pracowników wywodzących się z różnych krajów, oddelegowanych do pracy w centrali lub w filiach. W praktyce biznesowej przyjęło się stosować trzy podejścia w tym zakresie. Jednym z nich jest określenia jako punkt odniesienia wynagrodzenia z kraju pochodzenia. Inne rozwiązanie to stosowanie stawek obowiązujących w kraju goszczącym, jednak z uwzględnieniem dodatkowych świadczeń powiązanych ze strukturą płac na rynku macierzystym. Trzeci model, to kształtowanie wynagrodzenia zasadniczego na bazie regionalnej (takiej samej w odniesieniu do krajów charakteryzujących się podobieństwami w zakresie poziomu życia, bliskością geograficzną, bądź wg znaczenia danych rynków w ogólnej strategii firmy)<sup>262</sup>.

Określenie odpowiedniego poziomu płacy zasadniczej stanowi punkt wyjścia do przygotowania płacowego systemu motywacyjnego. Tu zaś ogromne znaczenie ma wytyczenie celów, których osiągnięcie uprawnia do otrzymania nagrody oraz określenie jej atrakcyjności<sup>263</sup>. Zwykle cele stawiane pracownikom związane są ze zwiększeniem sprzedaży, przychodu lub dochodu w określonym czasie, co dla przedsiębiorstwa oznacza np. zmniejszenie stanów magazynowych i poprawę płynności finansowej. Aby system motywacyjny nie stał się jednak opłacanym przez firmę narzędziem obniżania jakości obsługi klientów, kryteriom wolumenowym powinny towarzyszyć również jakościowe. Uchronią one firmę przed okresowym obniżaniem jakości obsługi klientów związanym z nadmiernym przeniesieniem akcentów na szybki efekt sprzedażowy.

Innym aspektem, który należy wziąć pod uwagę przy wytyczaniu celów w ramach systemu motywacyjnego, jest stopień trudności w ich osiągnięciu. Zrozumiałe, że pracodawca będzie chciał, aby jego pracownicy uzyskali jak najlepsze wyniki. Ustanowienie zbyt trudnych do osiągnięcia celów może jednak doprowadzić do tego, że racjonalnie myślący

---

<sup>262</sup> J. Schroeder, Zarządzanie kadrą..., op.cit., s. 146-151.

<sup>263</sup> Nagroda może przyjąć formę np. dodatku motywacyjnego, różnego rodzaju bonów, nagród rzeczowych, itd.

pracownicy dojdą do wniosku, że sprostanie tym wymagom nie leży w ich zasięgu lub że nagroda, którą mogą otrzymać, nie uzasadnia podjęcia tak dużego wysiłku. Zwiększając atrakcyjność nagrody można przesuwac tę granicę, ale nie w nieskończoność. Z kolei jeśli prawdopodobieństwo zdobycia nagrody jest znikome, od pracowników można oczekiwać albo obojętności, albo prób przechytrzenia zasad systemu, np. poprzez wspólną pracę na konto jednego sprzedawcy, a następnie nieformalny podział nagrody.

Opierając się na prowadzonym w tej części pracy wywodzie należy stwierdzić, że mimo niewątpliwych zalet strategii CRM, nie można zastosować jej w każdej firmie. Jednym z ważniejszych czynników warunkujących skuteczność w zarządzaniu relacjami z klientami, jest dojrzałość organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem roli jej pracowników. Stawiając cele wdrożenia CRM należy pamiętać, że jest to proces powolny, a jego efekty pojawiają się w dłuższej perspektywie. Skala korzyści będzie zaś wprost proporcjonalna do zaangażowania pracowników i ich identyfikacji z całościową wizją strategii CRM, obejmującą wszystkie działy i komórki firmy.

## **Rozdział III. Preparacja wdrożenia CRM.**

W poprzednich rozdziałach dokonano konceptualizacji pojęcia zarządzania relacjami z klientami oraz określono bariery utrudniające wdrażanie tej strategii. Na tej podstawie można przeprowadzić dokładniejszą analizę dwóch kluczowych elementów wdrożenia dokonujących się na poziomie przedsiębiorstwa: biznesowego przygotowania wdrożenia CRM (rozdział III) oraz zarządzania technicznym projektem implementacyjnym (rozdział IV).

Każda organizacja kroczy własną, indywidualną drogą, która prowadzi ją do rozpoczęcia procesu decyzyjnego, związanego z podjęciem wysiłku wdrożeniowego. W najprostszych modelach praktyki biznesowej, CRM może być od początku fundamentem zorientowanej na klienta działalności niewielkiej firmy, nawet bez uświadamiania sobie wszystkich teoretycznych implikacji takiego postępowania przez jej właściciela<sup>264</sup>. W złożonych organizacjach, rzeczywiste planowanie inicjatyw związanych z programem CRM, opiera się zazwyczaj na świadomych decyzjach, wymagających przygotowania projektu odpowiednich działań, wykazania ich biznesowego uzasadnienia, pozyskania akceptacji władz firmy, alokacji zasobów ludzkich i finansowych, wypracowania szczegółowych ustaleń pomiędzy uczestniczącymi w tym procesie komórkami firmy. Od tego, czy te wstępne kroki uzyskają odpowiednią, pozytywną dynamikę, zależą dalsze losy CRM w danej organizacji. Warto zatem pokusić się o systematyzację motywów i charakterystyki podejmowanych na tym etapie decyzji, które pozwolą na określenie podstawowych modeli wdrożenia.

### **1. Charakterystyka inicjatyw CRM**

Podstawowym dylematem, jaki muszą rozwiązać menadżerowie firm, obecnym również w rozważaniach teoretyków i uznanych, niezależnych konsultantów zajmujących się CRM, jest odpowiedź na pytanie o zakres wdrożenia. Niewtajemniczonym, pytanie to może z początku wydać się nieco przewrotne. Skoro CRM ma doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, na pierwszy rzut oka wydaje się, że im będzie on

---

<sup>264</sup> Przykładem niech będzie chociażby lokalna piekarnia, oferująca usługę dowozu ulubionych rodzajów pieczywa do domów stałych klientów, opierająca swoją strategię na wysokiej jakości produktów, geograficznej ekskluzywności oraz bezpośrednich (przyjacielskich) kontaktach z klientami przez pracujących dla niej członków rodziny.



większy, tym więcej korzyści uzyska wdrażająca je firma. Jak wykazała jednak praktyka biznesowa, nawet dla najbardziej dojrzałych organizacji, CRM to przedsięwzięcie bardzo skomplikowane i ryzykowne<sup>265</sup>. Biorąc to pod uwagę, wszelkie decyzje określające skalę planowanych zmian, należy poprzedzić zbudowaniem kilku scenariuszy określających szanse i zagrożenia poszczególnych modeli wdrożeń. Pozwoli to na zwiększenie prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu inicjatywy wdrożeniowej, choć może zostać okupione np. rozłożeniem jej w czasie lub ograniczeniem wiązki początkowych celów.

Do podstawowych kryteriów pomocnych w opisie modelu wdrożenia zalicza się<sup>266</sup>:

- szczebel organizacyjny, na którym podejmowana jest decyzja o wdrożeniu i jego koordynacja,
- charakter celów/kryteriów powodzenia wdrożenia,
- skala wdrożenia.

CRM należy to tych działań podejmowanych przez firmę, w których konieczna jest aktywna rola umocowanych najwyżej w jej hierarchii menadżerów. Jak każda inicjatywa strategiczna, CRM to wymarzone wręcz pole do popisu dla prezentacji umiejętności koordynacji działań w skali całej organizacji przez członka zarządu czy dyrektora generalnego. W zależności od tego, jak w danej organizacji faktycznie została zdefiniowana rola takiego menadżera, może on być inspiratorem wprowadzenia zmian, nakreślić rys głównych kierunków podejmowanych działań lub po prostu udzielić swojego aktywnego poparcia dla inicjatyw zgłaszanych przez podległe mu komórki firmy. Im głębsze zmiany ma przynieść wdrożenie, im więcej wysiłku organizacyjnego i zasobów przedsiębiorstwa ma ono pochłonąć, tym ważniejsze staje się pozyskanie aktywnego „sponsora”<sup>267</sup> wśród menadżerów najwyższego szczebla.

Wdrożenie CRM może również przebiegać pod auspicjami menadżerów funkcyjnych lub lokalnych. W pierwszym przypadku, to niezrealizowane potrzeby lub determinacja jednego działu, stają się siłą sprawczą zmian. W drugim mamy do czynienia z podobnymi dążeniami na poziomie oddziału lub innej samodzielnej części przedsiębiorstwa. Mimo, że w zasadzie (przynajmniej na początku) w tego rodzaju wdrożeniach nie można zrealizować w pełni zasady one-face-of-the-customer / one-face-to-the-customer<sup>268</sup>, a sam fakt

---

<sup>265</sup> Świadczą o tym chociażby cytowane wcześniej wyniki badań wskazujące na wysoki odsetek nieudanych wdrożeń.

<sup>266</sup> J. Dyche, *The CRM Handbook...*, op.cit, s. 164-166.

<sup>267</sup> Więcej na ten temat w kolejnym punkcie niniejszego rozdziału.

<sup>268</sup> „Jedna prawda o kliencie, spójna komunikacja do klienta” – zwana również „Zasadą 360°” – dążenie do integracji wszystkich posiadanych o kliencie informacji w jeden zbiór, udostępniany wszystkim członkom

podejmowania działań przy braku koordynacji z innymi członkami organizacji nasuwa skojarzenia syndromu cylindrycznego, to jednak i te inicjatywy mogą być pozytywne. Sukces odniesiony w jednym miejscu, działa jak motywator do podejmowania wyzwań w szerszym zakresie i obnaża słabości tradycyjnego podejścia do relacji z klientami – ułatwiając tym samym rozpowszechnienie strategii CRM w innych obszarach. W firmach, gdzie większość interakcji z klientem odpowiedzialny jest jeden dział lub też na stosunkowo mało mobilnych rynkach lokalnych<sup>269</sup>, efekty tak umocowanego wdrożenia również mogą być jednoznacznie pozytywne.

Pewnego rodzaju działania z pogranicza CRM mogą przebiegać również w sposób nieskoordynowany, na osobisty użytek menadżerów pierwszej linii lub nawet pojedynczych pracowników<sup>270</sup>. O ile istnienie wśród nich świadomości efektywności prowadzenia kontaktów z klientami, z wykorzystaniem danych o nich zebranych, świadczy na ich korzyść, o tyle fakt nie dostrzegania tego potencjału przez ich wysokich rangą przełożonych, nie wystawia firmie najlepszego świadectwa. Prowadzenie działań CRM na tak niskim i niezinstytucjonalizowanym poziomie, przyniesie raczej krótkotrwały efekt, związany bardziej z konkretnymi pracownikami, niż z firmą jako taką<sup>271</sup>.

Tak jak na różnych szczeblach organizacyjnych mogą powstawać inicjatywy CRM, tak i cele z nimi związane można definiować w sposób zróżnicowany. Najprostsze z nich, to zautomatyzowanie wykonywania czasochłonnych czynności lub procesów związanych z obsługą klientów. Np. każda godzina spędzana przez sprzedawcę, szkolonego i predysponowanego do zdobywania klientów i utrzymywania dalszych kontaktów z nimi, na żmudnych, powtarzalnych czynnościach związanych z logistyką sprzedaży<sup>272</sup>, to strata dla przedsiębiorstwa i dowód na niewłaściwe alokowanie jego zasobów. Jednocześnie jest to jednak cel, który trudno jednoznacznie bezpośrednio powiązać z realizacją strategii CRM.

---

organizacji, dzięki czemu mogą oni prawidłowo ocenić potencjał klienta oraz prowadzić z nim w sposób spójny z dotychczasową komunikacją dialog. Jeden z podstawowych celów stawiany zarówno w kontekście organizacyjnym, jaki i w stosunku do systemów klasy CRM.

<sup>269</sup> Chodzi o sprzedaż produktów lub usług, dla których nie wymagane jest zapewnienie korzyści sieciowych, osiąganie ekonomicznych efektów skali lub niezależnej od miejsca zakupu opieki posprzedażnej.

<sup>270</sup> Np. prowadzenie amatorskiej bazy danych klientów w arkuszu Excel, umożliwiającej aktywny kontakt z klientami w związku z okolicznościowymi wydarzeniami (np. imieniny) lub w celu rozpoczęcia rozmów dt. ponownego zakupu.

<sup>271</sup> Pozytywne efekty kończą się wraz z odejściem pracownika z przedsiębiorstwa.

<sup>272</sup> Np. w branży samochodowej, pod pojęciem logistyki sprzedaży rozumie się m.in. sprawdzanie stanów magazynowych, tworzenie zamówień i rezerwacji samochodów, odbieranie potwierdzeń przyjęcia zamówienia do realizacji i ustalanie wstępnej daty dostarczenia samochodu, organizowanie transportu samochodu, przyjęcie samochodu na stan magazynowy i sprawdzenie ew. szkód transportowych/produkcyjnych, formalności rejestracyjne i ubezpieczeniowe samochodu, zlecenie rozkonserwowania samochodu i przeprowadzenie tzw. przeglądu zerowego przed wydaniem i inne.

Można co prawda oczekiwać, że realizacja projektu automatyzacyjnego ułatwi funkcjonowanie pewnych komórek firmy. Nie oznacza to jednak jeszcze gwarancji osiągnięcia poprawy poziomu obsługi klientów i pogłębienia budowanych z nimi relacji<sup>273</sup>. Samą zaś czynność przyspieszyć mogą dziesiątki różnych systemów informatycznych, z których żaden wcale nie musi nosić lub też zasługiwać na miano systemu klasy CRM.

O krok dalej idą te przedsiębiorstwa, w których automatyzacji towarzyszy krytyczna analiza wykonywanych dotychczas procesów obsługi klientów, prowadząca również do ich optymalizacji lub nawet tworzenia zupełnie nowego spojrzenia na prowadzone dotąd działania. Tego rodzaju twórcze modelowanie czy re-engineering procesów, może przynieść wartość dodaną nie tylko w postaci oszczędności czasu, ale poprawy tzw. *key performance indicators* (kluczowych wskaźników powodzenia), znajdujących swoje odbicie w świecie realnych wartości CRM, a więc satysfakcji, lojalności i ostatecznie – rentowności klientów<sup>274</sup>. Taka analiza, może doprowadzić również do identyfikacji innych procesów lub ich elementów, posiadających szczególnie duży potencjał zmiany. Z kolei stąd już niedaleko, do kompleksowego przeglądu funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, stanowiącego jeden z ważniejszych elementów projektowania i zarządzania zmianami – *change management*<sup>275</sup>.

Zarządzanie zmianami w ramach wdrożenia CRM ma miejsce wówczas, gdy organizacja dostrzega potrzebę kompleksowego zweryfikowania swojej dotychczasowej praktyki biznesowej (od kultury organizacyjnej, misji i wizji przedsiębiorstwa, aż po schematy wynagrodzeń pracowników i politykę rekrutacyjną), pod kątem realizacji zakładanych celów strategicznych i operacyjnych. W wielu przypadkach, może się okazać, że to właśnie raczej praktyka definiowała te cele, zamiast służyć ich realizacji lub że po prostu firma znajdowała się w stanie strategicznego dryfu. Szczególnie w takich organizacjach, wyjście z chaosu taktycznych posunięć na rzecz skoncentrowanego wysiłku jej członków na rzecz realizacji optymalnych planów rozwoju, to wymóg i jednocześnie jeden z efektów udanego wdrożenia strategii CRM. Z kolei w lepiej zarządzanych przedsiębiorstwach, taki

---

<sup>273</sup> Np. wprowadzenie narzędzi ułatwiających sprzedawcom tworzenie ofert dla klientów (konfiguratorów/ofertowników) nie gwarantuje, że w ramach procesu sprzedaży, będą np. zwracali uwagę na wskazówki dawane im przez klientów, umożliwiające zaproponowanie rozwiązania w sposób optymalny realizującego ich potrzeby.

<sup>274</sup> Pozostając przy przykładzie ofertownika, wprowadzając wraz z tego typu narzędziem szkolenia dla sprzedawców, obrazując wagę analizy potrzeb klientów, ich bezpośrednim przełożonym zaś wskazując na możliwości dokonywania analizy efektywności i jakości pracy sprzedawców na podstawie ilości tworzonych ofert, wysokości sprzedaży i wyników badań satysfakcji klientów, nowy proces ofertowania może przyczyni się do ilościowej i jakościowej poprawy działania organizacji.

<sup>275</sup> Szerzej na temat *change management* mowa jest w następnym punkcie tego rozdziału.

przeгляд może przyjąć formę zmian ewolucyjnych, wprowadzających korekty do dotychczas obranego kursu<sup>276</sup>.

Jeśli zweryfikowano już (bądź określono na nowo<sup>277</sup>) misję i wizję firmy, a także jej strategiczne cele i założenia, można dokonać dalszej analizy polegającej na odpowiedzi na pytania:

- w jakim stopniu praktyka biznesowa przyczynia się do ich realizacji,
- jakie są główne powody rozdziewku pomiędzy celami, a praktyką biznesową,
- jakich strategicznych zmian oczekuje organizacja (strategiczne cele wdrożenia).

W ten sposób budowany jest zatwierdzany przez zarząd, plan zmian obejmujących wszystkie komórki firmy. Ich szefowie otrzymują z jednej strony strategiczne cele kwantyfikowalne i jakościowe (opisowe), za których realizację w określonym czasie są odpowiedzialni, z drugiej zaś zadanie skonkretyzowania poszczególnych działań na poziomie pracy operacyjnej, tak aby przyczyniała się do ich urzeczywistnienia. Wymaga to przeglądu procesów wewnątrzdziałowych, jak również międzydziałowych. Za bieżącą koordynację tych prac, odpowiedzialny jest z kolei menadżer wdrożenia CRM (lub w sytuacji większych organizacji, menadżer projektu zmian).

To jakie cele wdrożenia CRM postawi sobie firma, w dużym stopniu decyduje o perspektywie zakończenia prac z nim związanych<sup>278</sup>. Jak w wielu innych przypadkach, także tu „pójście na skróty” wcale nie oznacza, że efekty wdrożenia pojawią się szybciej lub że będzie można mówić o nim w kategoriach sukcesu. Teoretycznie najszybsze do osiągnięcia cele związane z automatyzacją, mogą ostatecznie zostać ocenione jako mylnie postawione, a samo wdrożenie jako zakończone niepowodzeniem. Taka konstatacja prowadzi do konieczności podjęcia głębszej analizy, której zabrakło wcześniej i poważne opóźnienia na drodze przedsiębiorstwa do CRM. Nie jest to reguła bezwzględnie obowiązująca, jednak zwykle warto poświęcić więcej czasu na przygotowania dobrego planu, niż działać po omacku lub zdawać się tylko i wyłącznie na menadżerskie wyczucie.

Na czas trwania prac wdrożeniowych, duży wpływ ma także wybór jego skali. Również i tu, można wyróżnić trzy zasadnicze podejścia, przy czym należy podkreślić, że

---

<sup>276</sup> Ch. Lovelock, J. Wirtz, *Services Marketing...*, op.cit., s. 462-464.

<sup>277</sup> Z praktyki biznesowej autora wynika, że wiele organizacji nie dopracowało się w ogóle kanonu podstawowych założeń organizacyjnych lub traktuje je w sposób instrumentalny – np. dokumenty dt. misji, wizji i celów strategicznych są tworzone tylko po to, by otrzymać certyfikat ISO, spełnić wymogi firmy właścicielskiej lub po prostu by zakreślić na liście działań Zarządu wykonanie przyjmowanych powszechnie standardów organizacyjnych.

<sup>278</sup> Chodzi o główny wysiłek wdrożeniowy, jednak należy pamiętać, że CRM to nie projekt, ale ciągły proces ściśle powiązany z szeroko pojętą jakością, stąd w praktyce wdrożenie CRM nigdy się nie kończy.

„szybkość” wdrożenia jest tu podobnie, jak w przypadku wyboru celów kwestią względną<sup>279</sup>. Skala wdrożenia w dużej mierze zależy od tego, czyim interesom ma ono służyć oraz czy w celu ich osiągnięcia nawiązano skoordynowaną współpracę. Możemy wyróżnić tu trzy zasadnicze sytuacje:

- wdrożenie realizujące cele określone przez jeden dział (komórkę) firmy, bez wewnętrznej koordynacji,
- wdrożenie wspomagające początkowo cele jednego, bądź mniejszości działów (komórek) firmy, jednak w porozumieniu z resztą członków organizacji i z docelowym zamiarem objęcia całej firmy,
- wdrożenie obejmujące od samego początku całą firmę – tzw. „Big Bang”<sup>280</sup>.

Pierwszy typ wdrożenia to zwykle autorski projekt menadżera funkcyjnego, kierującego stosunkowo samodzielnią częścią przedsiębiorstwa, odgrywającą kluczową z punktu widzenia kontaktów z klientem rolę (np. sprzedaż, marketing). Widząc niedostatki dotychczas prowadzonej praktyki biznesowej, może on częściowo je zniwelować, przynajmniej w zakresie działań, za które odpowiada. Jeśli jego organizacja charakteryzuje się stosunkowo wysoką sprawnością, a współzależności poszczególnych jej członków w zasadzie gwarantują koordynację widocznych dla klientów działań, wówczas teoretycznie takie podejście oznacza oszczędność czasu na prowadzenie żmudnych międzywydziałowych konsultacji i godzeniu interesów reprezentowanych przez poszczególnych menadżerów. Efekty wdrożenia są zatem stosunkowo szybko widoczne. Z drugiej jednak strony, bardziej prawdopodobne jest, że odosobnione wdrożenie CRM, prowadzone w skali jednego działu i zupełnie oderwane od reszty firmy, świadczy raczej o występowaniu w niej syndromu cylindrycznego, bądź braku koordynacji działań firmy przez zarząd.

Sam pomysł objęcia wdrożeniem tylko jednego działu, nie jest jednak z gruntu zły. Im większa skala wyzwań, tym więcej zasobów firmy i tym większy wysiłek organizacyjny jest potrzebny, aby je prowadzić. „Think BIG, start small”<sup>281</sup> – to podejście, w którym stosunkowo mały projekt, będący początkiem pewnej większej całości, stanowi jednocześnie odpowiedź na konkretny problem i czynnik pogłębiający zaufanie do strategii CRM. Identyfikując kluczowe obszary o największym potencjale zmian w przedsiębiorstwie

---

<sup>279</sup> Teoretycznie najmniejsza skala wdrożenia, to mniej wyzwań i szybsze osiągnięcie celu, ale w praktyce fragmentaryczność wdrożenia może oznaczać, że nie spełni ono pokładanych w nim nadziei.

<sup>280</sup> J. Dyche, *The CRM Handbook...*, op.cit, s. 164-166.

<sup>281</sup> „Myśl o rzeczach wielkich, zacznij od mniejszych”; inne wersje: „little ball” („mała piłka”), lub wzrost organiczny („organic growth”).

i szybkim, bezpośrednim przełożeniu na pozytywny odbiór przez klientów, można nie rezygnując z kompleksowości wdrożenia, skupić najpierw uwagę właśnie na nich. Jednocześnie odpowiednia koordynacja działań wszystkich aktorów biorących udział w poszczególnych etapach realizacji programu CRM, może z jednej strony pogłębić analizę występujących problemów i ułatwić przygotowanie planu zarządzania zmianami (change management), z drugiej zaś zmniejszyć koszty organizacyjne i finansowe ew. dostosowań procesów i infrastruktury informatycznej w momencie, gdy wdrożenie osiągnie pełny zasięg.<sup>282</sup>

Istnieje również możliwość, iż ów „pełny zasięg” przedsiębiorstwo będzie chciało uzyskać w maksymalnie krótkim czasie. Przyczyną takiego dążenia, może być np. chęć dokonania gwałtownego strategicznego zwrotu, mającego bardzo szybko odwrócić niekorzystne tendencje związane np. ze słabnącą pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa. Innym powodem może być osobista ambicja osób kierujących firmą, chcących w wyraźny sposób zaznaczyć swoje dokonania lub też zdążyć z efektami inwestycji w CRM do czasu upływu ich kadencji. Jakikolwiek nie byłby to powód, wdrożenie „Big Bang” można porównać do gry hazardowej. Ryzyko poważnych potknięć jest duże, jednak tym większa nagroda, jeśli odniesie się sukces. W określonych uwarunkowaniach organizacyjnych, technologicznych, itp. (prawdopodobnie w większości przypadków), nawet skoordynowane i w pełni planowe wdrożenie CRM, może okazać się niemożliwe do przeprowadzenia lub nie przynieść spodziewanych rezultatów w zakładanym czasie. Z powodu przeszkód natury koncepcyjnej (brak zgody co do kierunku działań), motywacyjnej (brak lub niedostateczna wiara w zmiany i chęć partycypacji w ich tworzeniu przez pracowników firmy), politycznej (opór ze strony broniących swoich ustalonych pozycji menadżerów) i ograniczonych zasobów (brak odpowiednich rezerw lub możliwości pozyskania zewnętrznego finansowania)<sup>283</sup>, impet takiego wdrożenia może znacząco zmaleć w połowie drogi. Jeśli do tego czasu nie udałoby się osiągnąć jeszcze żadnych znaczących efektów, jakakolwiek inicjatywa CRM mogłaby zostać w takiej organizacji zablokowana na lata.

Opierając się na trzech analizowanych wymiarach: ośrodek koordynacji wdrożenia, cele wdrożenia, skala wdrożenia, przedstawionych na rys. 3.1. - można dokonywać dalszej, bardziej szczegółowej systematyzacji modeli wdrożeń CRM. Z pewnością nie istnieje jedna

---

<sup>282</sup> P. Greenberg, CRM at Speed of Light, op.cit., s. 462-463.

<sup>283</sup> Cztery wyzwania stojące przed będących liderami zmian menadżerami, zidentyfikowane przez profesorów francuskiego uniwersytetu INSEAD – Chan Kim i Renee Mauborgne, za Ch. Lovelock, J. Wirtz, Services Marketing..., op.cit., s. 463-464.

droga, której obranie gwarantowałby odniesienie sukcesu w każdej sytuacji. Granice między trzema wymiarami modelu wdrożeniowego należy również traktować raczej jako płynne. Szczegółowe studia nad kryteriami wyboru z kontinuum dostępnych rozwiązań, nie są jednak celem niniejszej pracy. Wypada jednak zaznaczyć, że na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o najskuteczniejszy model wdrożeniowy wpływ powinna mieć analiza otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo, wyjściowy stan względnej pozycji konkurencyjnej oraz stopień zaangażowania menadżerów poszczególnych szczebli<sup>284</sup>. Należy też podkreślić, że w każdym przypadku, kluczem w planowaniu inicjatyw CRM jest zdolność do ich podziału na dające się zarządzać części<sup>285</sup>.

<p><b>OŚRODEK KOORDYNACJI</b></p> <p><b>CELE</b></p> <p><b>SKALA</b></p>	<p>ZARZĄD</p>	<p>FUNKCYJNY/LOKALNY MANAGEMENT</p>	<p>WDROŻENIE NIESKOORDYNOWANE</p>
	<p>AUTOMATYZACJA</p>	<p>OPTYMALIZACJA PROCESÓW</p>	<p>CHANGE MANAGEMENT</p>
	<p>BIG BANG</p>	<p>STOPNIOWE</p>	<p>OGRANICZONE FUNKCYJNE</p>

Rys. 3.1. Wymiary i elementy składowe modelu wdrożeniowego CRM.  
Źródło: opracowanie własne.

## 2. Zarządzanie zmianą i strategia CRM przedsiębiorstwa

### 2.1. Role we wdrożeniu CRM

W ramach analizy podstawowych scenariuszy przebiegu wdrożenia CRM, częściowo podjęto już rozważania na temat uczestniczących w nim ludzi. Tak jak zapewne w przypadku większości wyzwań stojących przed organizacjami, kluczem do osiągnięcia sukcesu są właśnie oni. Jest on zależny od pracowników firmy do tego stopnia, iż wymaga powołania specjalnej struktury organizacyjnej wspierającej wdrożenie. Ludzie ją tworzący będą pochodzili z różnych komórek firmy, zatem najbardziej właściwym rozwiązaniem jest w tym wypadku zorganizowanie zespołu w strukturze macierzowej.

<sup>284</sup> Zgodnie z modelem Volberdy, Baden-Fullera i Boscha. Więcej na temat tego modelu i jego implikacji P. Banaszyk, Sz. Cyfert, *Strategiczna odnowa...*, op.cit., s. 16-31.

<sup>285</sup> J. Dyche, *The CRM Handbook...*, op.cit., s. 164.

Udział w jego pracach nie może opierać się na prostym dodaniu nowych obowiązków najlepszym pracownikom, przy pozostawieniu dotychczasowego sposobu rozliczania ich z zadań wykonywanych w ramach „zwykłego” etatu. Przedstawiciele biorących udział we wdrożeniu działów, nie mogą być również wybierani na zasadzie formalnej tylko reprezentacji, czyniącej zadość oczekiwaniom zarządu. Ich wkład we wspólne prace musi opierać się na głębokiej, merytorycznej wiedzy o procesach zachodzących we własnej komórce organizacyjnej i poza nią, zrozumieniu celów biznesowych przedsiębiorstwa i założeń zarządzania relacjami z klientami oraz znaczących walorach osobistych. Wśród osób zaangażowanych w tworzenie programu CRM, powinni znaleźć się m.in.:

- sponsor biznesowy we władzach firmy,
- menadżer projektu,
- członkowie grupy wdrożeniowej (komitetu sterującego),
- specjaliści IT<sup>286</sup>.

CRM, ze swoim kompleksowym podejściem do działania firmy, wymagającym dokonywania wielu zmian, zawierania kompromisów, poświęcania uwagi najzdolniejszych pracowników i alokowania znaczących zasobów finansowych, zawsze będzie wzbudzać namietności. Zmiany mogą wywoływać opór przede wszystkim u menadżerów, przyzwyczajonych do ustalonych reguł gry i podziału sił wewnątrz przedsiębiorstwa. Podejmowanie nowych wyzwań prowadzi do konieczności wydatkowania przez nich zwiększonego wysiłku, udowadnianie wartości swojej pozycji i oddania części suwerenności wywalczonej w ramach budowania własnego „silosa funkcjonalnego”<sup>287</sup>. Rodzi to opór i namietności, którym przeciwstawić można jedynie bezpośrednie zaangażowanie dyrektora zarządzającego (CEO<sup>288</sup>), prezesa zarządu lub odpowiednio umocowanego w hierarchii innego przedstawiciela władz firmy, pochodzącego z jej części najbardziej zainteresowanej dokonaniem zmian<sup>289</sup>. Jak już wcześniej zaznaczono, w zależności od sytuacji jego rola przybiera bardziej lub mniej aktywną formę. Może on być np. wizjonerem i katalizatorem zmian zachodzących w przedsiębiorstwie lub też po prostu docenić rangę problemów

---

<sup>286</sup> T. H. Davenport, *Mission Critical, Realizing the Promise of Enterprise Systems*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 181-189 i J. Dyche, *The CRM Handbook...*, op.cit., s. 237-242.

<sup>287</sup> Jest to sytuacja, w której w przedsiębiorstwie z czterech podstawowych form wewnętrznej komunikacji funkcjonują co najwyżej dwie (komunikowanie w dół i w górę), natomiast nie ma miejsca komunikowanie poziome (horyzontalne) i ukośne (pomiędzy przedstawicielami różnych komórek organizacji). Więcej na temat rodzajów wewnętrznego komunikowania w: T. Wanat, *Zebrania handlowe jako metoda komunikowania w przedsiębiorstwie*, s. 213 - 215, w: *Komunikowanie się w marketingu*, pod red. H. Mruk, PWE, Warszawa 2004.

<sup>288</sup> Chief Executive Officer. W dalszej części pracy skrót CEO stosowany będzie zamiennie z określeniem „sponsor biznesowy”, prezes, zarząd.

<sup>289</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski...*, op.cit., s. 155-157.



i zgodzić się ze sposobami ich rozwiązania w ramach oddolnej inicjatywy CRM. W idealnej sytuacji, sponsor biznesowy powinien (nie tylko na potrzeby programu CRM)<sup>290</sup>:

- tworzyć klimat sprzyjający dokonywaniu zmian,
- wytyczyć wizję zmian,
- komunikować tę wizję przy każdej okazji,
- zbudować silny zespół kompetentny w kierowaniu tym procesem,
- stwarzać warunki do upodmiotowienia pracowników realizujących plan zmian<sup>291</sup>,
- zadbać o działania kreujące pozytywne rezultaty również w nieodległej perspektywie, a tym samym o argumenty uzasadniające dalsze dążenie do zmian,
- budować opartą również na osobistym autorytecie zgodę przy rozwiązywaniu najtrudniejszych problemów,
- zaszczepiać nowe postawy w kulturze organizacji.

Bardzo ważna rola CEO w szczególności w odniesieniu do (prze)formułowania wizji, tworzenia sprzyjającej CRM kultury organizacyjnej i odpowiedniego doboru ludzi wnoszących twórczy wkład w realizację strategii, ma proste uzasadnienie. Z wyłączeniem sytuacji, gdy przedsiębiorstwo celowo podąża drogą uwarunkowanego leseferystycznym podejściem do zarządzania strategicznego dryfu, w zasadzie nikt inny nie może tego dokonać. Z tej roli CEO może się oczywiście różnie wywiązać. Wydaje się, że najbardziej pożądaną postawą byłoby przyjęcie przez niego pozycji lidera zmian na poziomie strategicznym, silne zaznaczenie swojej obecności w ramach funkcji przewodzenia organizacji oraz unikanie pułapek z nim związanych, takich jak: wrażliwość na pochlebstwa, mikrozarządzanie, zadawaniem się jedynie formalnym autorytetem oraz nepotyzm<sup>292</sup>. Kwestię tworzenia wizji funkcjonowania organizacji oraz znaczenia sprzyjającej CRM kultury organizacyjnej, bardziej szczegółowo omówiono w kolejnym podrozdziale.

Menadżer projektu to osoba, która bezpośrednio odpowiada za powodzenie całego programu zmian, choć charakter jej roli zależy również, od naszkicowanego już powyżej, możliwego stopnia zaangażowania CEO. Generalnie określa się, że idealny menadżer projektu, to „[...] człowiek o wiedzy technicznej i biznesowej, sierżant, demagog, polityk

---

<sup>290</sup> J. P. Kotter, *What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press, Boston 1999, s. 10-11.

<sup>291</sup> W literaturze angielskojęzycznej, „upodmiotowienie” określane jest jako „empowerment”. Inne tłumaczenia, to: uprawomocnienie, uprawnienie, upelnomocnienie. Terminu tego nie należy mylić z delegowaniem uprawnień (prostym przekazywaniem zadań do wykonania).

<sup>292</sup> M. Michalik, H. Mruk, *Skuteczne przywództwo źródłem przewagi konkurencyjnej*, s. 123 – 131, w: *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, pod red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.

i psycholog w jednym”<sup>293</sup>. Z jednej strony ma on doskonale pojęcie o celach biznesowych firmy i dba o budowanie infrastruktury i klimatu wspierających jej praktyczną realizację, z drugiej zaś rozumie ograniczenia i zależności technologii informatycznych. Potrafi dyscyplinować zwykle niejednorodny pod względem osobowościowym zespół specjalistów pochodzących z jego własnej firmy i wywodzących się od dostawcy oprogramowania. Jeśli trzeba, przygotowuje motywujące do działania argumenty i w sposób przekonujący prezentuje je na różnych forach. Jest ponadto zdolny do zawierania kompromisów prowadzących do realizacji taktycznych, specyficznych życzeń poszczególnych wewnętrznych stakeholder-ów programu CRM<sup>294</sup>. Dbą jednocześnie, aby nie zagubiono przy tej okazji związków pomiędzy podstawowymi wytycznymi leżącymi u podstaw strategii CRM, a efektem końcowym prac projektu wdrożeniowego. Z racji kompleksowości i skali wyzwań, niektóre wdrożenia wymagają powołania kilku osób odpowiedzialnych za poszczególne elementy projektu i koordynującego ich pracę głównego menadżera.

Zatrzymajmy się jeszcze przy kwestiach „politycznych” wdrożenia. Niewątpliwie występowanie oporu organizacyjnego, wymaga od menadżera projektu posiadania osobistych cech predysponujących go do bycia dobrym przywódcą. Konieczna jest również formalna władza nad zasobami oddanymi na cele wdrożenia oraz odpowiednie zaufanie i wpływ na sponsora biznesowego. Jeżeli ten ostatni sam nie był inicjatorem zmian, przygotowanie do wdrożenia rozpoczyna się dla przyszłego menadżera projektu znacznie wcześniej, zanim oficjalnie zostanie powołany na to stanowisko. Planując program CRM, musi on budować odpowiednio silną grupę wsparcia oraz pozyskać zainteresowanie CEO. W trakcie nieformalnych rozmów i oficjalnych prezentacji, sponsor biznesowy powinien zapoznać się, zrozumieć i identyfikować się z:

- ogólną wizją CRM,
- wizją CRM w przedsiębiorstwie wraz ze wskazaniem spodziewanych efektów wdrożenia,
- możliwościami dokładnego określenia korzyści lub wyliczeniami ROI<sup>295</sup> (jeśli na tym etapie było to możliwe<sup>296</sup>),
- oceną potencjalnych barier stojących na przeszkodzie wdrożenia.

---

<sup>293</sup> T. H. Davenport, *Mission Critical...*, op.cit., s. 184.

<sup>294</sup> Stake-holder – interesariusz. Tu w znaczeniu wewnątrzfirmowych grup interesów wpływających na przebieg wdrożenia.

<sup>295</sup> Return on Investment – stopa zwrotu z inwestycji.

<sup>296</sup> W niektórych sytuacjach dokładne wyliczenie ROI nie będzie możliwe bez wstępnej akceptacji zarządu.

Efektom tych starań powinno być zaangażowanie sponsora, objawiające się poza zgodą na alokację zasobów, komunikowanym otwarciem poparciem wychodzącym poza proste „tak”. Powinno ono być odczuwalne w przemówieniach i wiadomościach wysyłanych do pracowników, odzwierciedlać się podczas agend spotkań zarządu z innymi menadżerami oraz zainteresowaniem postępowaniem prac i gotowością do osobistej interwencji, gdyby okazało się to konieczne.

Mając poparcie CEO, menadżer projektu może przystąpić do tworzenia Grupy Wdrożeniowej. Jej zadania, w zależności od skali i głębokości zmian, mogą kształtować się różnorodnie. Przyjmuje się jednak, że w jej ramach powinni znaleźć się ludzie odpowiedzialni za następujące elementy:

- tworzenie szczegółowej wizji programu CRM,
- właściciele procesów,
- zespół implementacyjny,
- super users<sup>297</sup>.

Zgodność co do ogólnych kierunków dążenia przedsiębiorstwa i roli CRM to już bardzo duża wartość, jednak zwykle „diabeł tkwi w szczegółach”. Transpozycją wizji działania organizacji na dokładniejszy poziom, nie może zajmować się już zarząd. Sposób w jakim poszczególne komórki firmy współdziałając ze sobą będą ją codziennie wypełniały treścią, zależy od imperatywów określonych przez kierowników działów lub też delegowanych przez nich przedstawicieli. Wskazują one np. na podstawowe obszary zmian, kluczowe, skoncentrowane wokół klienta procesy lub grupy procesów, źródła korzyści z programu CRM, ramy czasowe projektu implementacyjnego oraz podstawowe wymagania wobec systemu CRM.

Z kolei właściciele procesów – a więc osoby w pierwszym rzędzie odpowiedzialne za przebieg określonego wycinka praktyki biznesowej (wewnątrzdziałowej lub międzydziałowej)<sup>298</sup>, powinny w pierwszym rzędzie odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu nadzorowany przez nich proces przyczynia się do zwiększania wartości dla

---

<sup>297</sup> „Super użytkownicy” – osoby, które będą docelowo korzystać z systemu, dysponujące odpowiednią wiedzą o zachodzących w przedsiębiorstwie procesach, a przez to przydatne w tworzeniu szczegółowego kształtu systemu CRM oraz w procesie jego wdrażania wśród szerokiej rzeszy użytkowników.

<sup>298</sup> Istnieje możliwość, że ze względu na tradycyjny podział organizacji raczej wokół funkcji niż procesów, początkowo powstaną trudności z ustaleniem właścicieli procesów, lub też w ogóle wyodrębnieniem procesów. Wówczas prace należy rozpocząć od dokonania audytu procesowego organizacji.

interesariuszy firmy<sup>299</sup> oraz czy widzą potencjał zmian (w ramach samego procesu lub procesów z nim powiązanych). W toku dalszych prac, stanowią oni źródło wiedzy o szczegółowych praktykach biznesowych (np. na jakim etapie realizowania zamówienia na samochód, znany jest termin jego produkcji, który może zostać przekazany klientowi) oraz mają wpływ na formułowanie konkretnych wymagań biznesowych wobec aplikacji CRM.

Członkowie zespołu implementacyjnego, to osoby odpowiedzialne za korektę i akceptację technicznej dokumentacji projektowej, przygotowywanej przez dostawcę oprogramowania. Odpowiadają oni ponadto na szczegółowe pytania interpretacyjne programistów, a także na bieżąco testują prototypy funkcjonalne poszczególnych elementów systemu. Wśród zespołu implementacyjnego wyróżniają się tzw. super użytkownicy. Mogą to być jednocześnie właściciele poszczególnych procesów, którzy w sposób bezpośredni decydują o tym, w jaki sposób system CRM będzie wspierał ich pracę lub też osoby, które znajdują się w kręgu tych pracowników, którzy jako pierwsi będą korzystać z narzędzi CRM. Odgrywają oni znaczną rolę, szczególnie w trakcie prac customizacyjnych oraz podczas roll-out'u<sup>300</sup> systemu. Jeśli w trakcie implementacji mogli w realny sposób wpływać na kształt aplikacji, ich entuzjazm, wiedza i przekonanie o jego walorach, w znacznym stopniu stanowią będą o przyjęciu narzędzi zinstytucjonalizowanego CRM przez szerokie grono ich użytkowników.

Grupa Wdrożeniowa, nie może się również obyć bez specjalistów z dziedziny informatyki. Z jednej strony stanowią oni pewne zabezpieczenie przed nadmiernym swobodnym używaniem argumentów technicznych przez pracowników dostawcy oprogramowania. Z drugiej zaś posiadana przez nich wiedza o istniejących systemach przedsiębiorstwa, ma zapewnić w miarę możliwości płynną integrację nowej aplikacji z istniejącymi już w przedsiębiorstwie źródłami danych.

Z powyższego jasno wynika, że członkowie Grupy Wdrożeniowej powinni charakteryzować się m.in. następującymi cechami:

- zróżnicowane umiejętności (wysokie kwalifikacje w różnych specjalnościach),
- bezpośredni kontakt (zagwarantowany czas i chęć spotkań i zespołowych konsultacji),
- wspólny cel (jasny i identyfikowalny dla wszystkich),

---

<sup>299</sup> W odróżnieniu od wewnętrznych interesariuszy wdrożenia w firmie, mowa tu o interesariuszach zdefiniowanych w nawiązaniu do podstawowych zasad strategii CRM partnerskiego kreowania wartości przez: klientów i firmę, reprezentowaną przez właścicieli (udziałowców) i pracowników.

<sup>300</sup> Produkcyjnego wdrożenia.

- wspólne normy i wartości (w idealnym przypadku, członkowie zespołu są wręcz entuzjastycznie nastawieni do zmian, w których uczestniczą)<sup>301</sup>.

Niewątpliwie, mimo dużego zapotrzebowania na kompetentnych członków zespołu, w Grupie Wdrożeniowej nie znajdą się wszyscy ci, których głos w dyskusji o programie CRM powinien być słyszalny. Prace wdrożeniowe nie mogą sparaliżować normalnych operacji firmy angażując nieograniczone zasoby ludzkie. Charakter obowiązków części członków organizacji może stać na przeszkodzie częstym spotkaniom, pracy nazbyt taktycznej lub odwrotnie – strategicznej. Mimo to menadżer projektu powinien zbudować wokół Grupy Wdrożeniowej swego rodzaju „łożę konsultacyjną”. Opinie i pomysły zasiadających w niej osób, takich jak przedstawiciele personelu operacyjnego, menadżerowie liniowi, czy partnerzy biznesowi firmy, stanowiłyby w kwestiach szczegółowych cenne źródło wiedzy z tzw. „pierwszej ręki”. Ich zaangażowanie dodatkowo można też wykorzystać w trakcie fizycznego roll-out’u systemu<sup>302</sup>.

## 2.2. Plan wdrożenia CRM

Planując wdrożenie CRM, prawdopodobnie pierwsze skojarzenia menadżerów zastanawiających się nad podjęciem tych działań, będą odwoływały się do projektów nowych spersonalizowanych usług, lub też kampanii i programów lojalnościowych, niewykonalnych w aktualnych realiach narzędzi informatycznych. Tego rodzaju motywator do zmian nie jest czymś złym, jednak nowe, taktyczne możliwości prowadzenia dialogu z klientami, nie powinny przesłaniać szerokiego kontekstu wdrożenia. Jest nim strategia CRM. Pierwszym zaś krokiem przy jej formułowaniu, jest krytyczny osąd dotychczasowej strategii firmy. Schemat obrazujący plan wdrożenia CRM przedstawiono na rysunku 3.2. Widoczne na nim fazy i zadania zostały w sposób celowy umieszczone w sposób elastyczny wobec siebie. Każde wdrożenie ma bowiem swoją specyfikę, i jak podkreślano we wcześniejszej części rozdziału, nie ma jednej recepty na odniesienie sukcesu. Ponadto praktyka biznesowa wskazuje na to, że ściśle kierowanie się kolejnością etapów określonych w sekwencyjnych modelach wdrożeniowych z reguły przynosi nienajlepsze rezultaty<sup>303</sup>. Zatem w zależności od potrzeb (a także kompetencji posiadanych przez organizację), niektóre zadania mogą zostać w ogóle nie postawione lub zrealizowane w nieco innej konfiguracji i kolejności.

<sup>301</sup> Współczesne interpretacje dorobku klasyków..., op. cit., s. 55.

<sup>302</sup> P. Greenberg, CRM at Speed of Light..., op.cit., s.454-455.

<sup>303</sup> K. Fonfara, Marketing partnerski..., op.cit., s.152.

Dodatkowo, na rysunku zaznaczono orientacyjny charakter podejmowanych działań, stawiający je na kontinuum pomiędzy programem taktycznym, a pełnym planem zarządzania zmianami (change management) CRM.

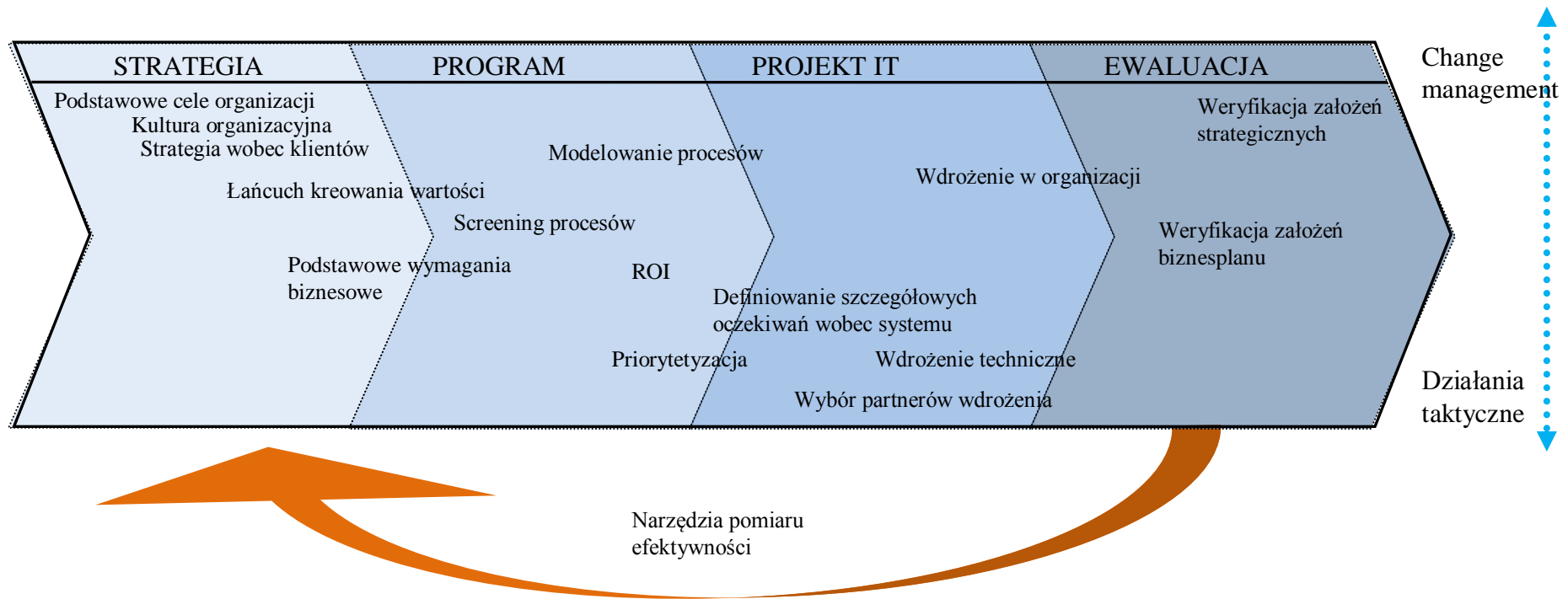
W zależności od skali programu CRM, prace związane z przygotowaniem założeń strategicznych, mogą przybrać bardzo różny charakter. Np. jeśli inicjatorem zmian jest menadżer funkcyjny, będzie on starał się w pierwszej linii tak sformułować strategię CRM, aby w jak najpełniejszym stopniu widoczny był jej wkład w realizację aktualnej misji, a przede wszystkim wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości. Jeśli idea wdrożenia CRM wyszła od członka zarządu (lub aktywnie patronuje on tej inicjatywie), spojrzenie na misję, wizję i dotychczasowe cele strategiczne organizacji może pójść w kierunku bardziej rewolucyjnym. Chociaż wdrożenia CRM w przeszłości nie były powodem tego typu głębokich zmian, to jednak biorąc pod uwagę naturę przyczyn decydujących o zaistnieniu takiej konieczności, właściwie trudno wyobrazić sobie lepszą okazję do ich wprowadzania. Organizacje są bowiem, jak stalowe konstrukcje, które mają tendencję do rdzewienia. Proces ten zachodzi z powodów zewnętrznych i od wewnątrz. Są to z jednej strony zmieniające się warunki panujące na rynku (których efektem, jest m.in. wprowadzenie do praktyki biznesowej zarządzania relacjami z klientami). Z drugiej zaś naturalna skłonność do erozji procesów wewnętrznych, które stają się zbiurokratyzowane, opierają się o nieoficjalne standardy i nieaktualne wymagania (a więc wymagają przeglądu i korekt, będących elementem prac wdrożeniowych i zarządzania zmianami CRM)<sup>304</sup>.

Podstawowymi elementami, których nie sposób pominąć w ramach tworzenia strategii CRM, są:

- zapewnienie kompatybilności misji, wizji i celów strategicznych przedsiębiorstwa z realizowaną (wprowadzaną) strategią wobec klientów, w oparciu o odpowiednio dostosowane struktury organizacji,
- stworzenie i pielęgnowanie kultury organizacyjnej wspierającej strategię firmy,
- określenie podstawowych źródeł efektywnej wymiany korzyści pomiędzy firmą a jej odbiorcami,
- wprowadzenie zintegrowanego zarządzania łańcuchem kreowania wartości poprzez wszystkie kanały kontaktu z klientami,
- stworzenie narzędzi umożliwiających pomiar efektywności i skalę realizacji zakładanych celów.

---

<sup>304</sup> Ch. Lovelock, Product Plus, McGraw-Hill, New York 1994, s. 354-355.



Rys. 3.2. Kontinuum działań w ramach wdrożenia CRM.<sup>305</sup>

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Ch. Lovelock, J. Wirtz, Services Marketing..., op.cit., s. 381-383 J. Dyché, The CRM Handbook..., op.cit., s. 246-255.

<sup>305</sup> Screening procesów – przegląd procesów.

Jednym z powodów podejmowania tych działań, jest (re)identyfikacja pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jego kompetencji i dostępnych zasobów oraz tendencji rynkowych wraz ze sposobem, w jakim organizacja chce w tych zmianach uczestniczyć lub się do nich dostosowywać. Na tej podstawie można (prze)formułować strategię wobec klientów firmy, z uwzględnieniem trzech poziomów działań CRM, opartych o dualne kreowanie wartości, „[...] na zasadzie gry o sumie większej niż zero, gdzie zyski są osiągnięte poprzez sukces i satysfakcję klientów, nie zaś na ich koszt”<sup>306</sup>:

- reaktywnego CRM, którego celem jest zapewnienie satysfakcji klientów, poprzez zagwarantowanie obecnego w komunikacji marketingowej i oczekiwanego przez nich wskaźnika cena/jakość dostarczanych produktów i usług,
- proaktywnego CRM, skoncentrowanego na budowaniu lojalności klientów, poprzez intensyfikację dialogu i wykraczające poza standard usługi,
- selektywnego CRM, opartego o maksymalizowanie wartości tworzonej wspólnie z wybranymi, najbardziej rentownymi klientami firmy i poprawę struktury rentowności innych grup klientów<sup>307</sup>.

W powyższych założeniach próżno szukać celu w postaci wzrostu sprzedaży. Nie jest to jednak przeoczenie. Choć brzmi to być może jak herezja, zwiększona sprzedaż nie jest bowiem celem, a jedynie miarą sukcesu powodzenia strategii CRM<sup>308</sup>. Kluczowe jest tu za to przede wszystkim, dążenie do osiągnięcia stanu optymalnej równowagi, pomiędzy wewnętrzną zdolnością organizacji do zaspokajania dostępnego na rynku popytu klientów na jej kwalifikacje, a efektywnością gospodarowania z punktu widzenia jej wewnętrznych interesariuszy. Logiczna sekwencja działań poprzedzająca formułowanie celów strategicznych, powinna zatem zaczynać się od odpowiedzi na pytania:

- kim są moi klienci,
- jakich wartości oczekują,
- czy moja organizacja, jest w stanie dostarczyć te wartości,
- czy obsługiwani przeze mnie klienci są w stanie zapłacić za nie cenę, którą chcę uzyskać,
- czy jestem w stanie utrzymać lojalność moich najlepszych klientów,
- czy jestem w stanie pozyskiwać nowych, wymagających klientów,

---

<sup>306</sup> F. F. Reichenfeld, *Loyalty Rules – How Today’s Leaders Build Lasting Relationships*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 45.

<sup>307</sup> I. Farrarons, *CRM – Kundenbeziehungsmanagement – materiały wewnętrzne Audi AG, Ingolstadt 2002*, s. 10.

<sup>308</sup> S. M. O’Dell, J. A. Pajunen, *The Butterfly Customer – Capturing the Loyalty of Today’s Elusive Consumer*, John Wiley & Sons Canada Ltd, Toronto, New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore 2000, s. 112.



- czy jestem w stanie zwiększać rentowność związków z moimi stałymi klientami,
- czy relacja obsługiwanych przez organizację klientów do jej kompetencji, w sposób korzystny wyróżnia ją na tle konkurencji,
- czy w mojej organizacji istnieje potencjał zmian, umożliwiających poprawę tej relacji,
- czy zidentyfikowany potencjał zmian jest związany z możliwością poprawy struktury klientów, czy poprawy efektywności funkcjonowania organizacji w ramach obecnej.

W tym kontekście, niebagatelną rolę odgrywa odpowiednia kultura organizacyjna. Jest to wartość nie do przecenienia, szczególnie w przypadku przeprowadzania głębokich zmian w polityce firmy. Jak wiadomo kultura organizacji, to „[...] zbiór ważnych pojęć, takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji”<sup>309</sup>, a także artefaktów – dostrzegalnych i namacalnych aspektów atmosfery dominującej w organizacji znajdujących odzwierciedlenie np. w sposobie zachowania, symbolach, języku<sup>310</sup>. Wpływa ona na (utrwalane systemem formalnych i nieformalnych zachęt i nagród oraz poprzez naśladowanie doświadczonych pracowników) wzory typowych zachowań – np. promowana przez przełożonych samodzielność decyzyjna w ramach delegowanych uprawnień oraz atmosferę pracy – np. partnerskie stosunki pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji oparte o zasadę marketingu wewnętrznego<sup>311</sup>. Kultura organizacji od zawsze miała znaczenie dla długofalowej efektywności przedsiębiorstwa, a jej rola w stosujących CRM firmach jeszcze się zwiększa<sup>312</sup>. Aby zapewnić zmianę i dostosowanie, a także utrwalenie elastycznej kultury organizacyjnej<sup>313</sup> spójnej z założeniami CRM, w ramach planu szerokiego wdrożenia CRM, powinny zostać (prze)formułowane podstawowe zasady, obowiązujące w przedsiębiorstwie<sup>314</sup>, dotyczące trzech głównych sfer: marketingu, operacji liniowych i zarządzania zasobami ludzkimi<sup>315</sup>. Celem jest tu doprowadzenie do harmonii, pomiędzy<sup>316</sup>:

<sup>309</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert JR, Kierowanie, PWE, Warszawa 1999, s.186.

<sup>310</sup> E. Urbanowska-Sojkin, Zarządzanie przedsiębiorstwem..., op.cit., s. 291.

<sup>311</sup> Koncepcja, w której jedną z podstawowych zasad jest członków organizacji traktuje się jak klientów wewnętrznych, nadając odpowiedni priorytet ich potrzebom, np. w zakresie pozyskiwania informacji. Więcej na temat marketingu wewnętrznego w: K. Fonfara, Marketing partnerski..., op.cit., s. 93 – 108.

<sup>312</sup> W związku z rosnącą skalą niepowtarzalnych, wymagających własnej inwencji i zaangażowania zadań stojących przed pracownikami pielęgnującymi dialog z klientami.

<sup>313</sup> Elastyczna kultura organizacyjna to taka, w której do podstawowych wartości, którymi kierują się pracownicy należy: troska o klientów, akcjonariuszy i pracowników, wysoka ocena ludzi i procesów, które mogą prowadzić do pozytywnych zmian. Powszechnie występujące zachowania w kulturze elastycznej to: zwracanie bacznej uwagi na wszystkich interesariuszy organizacji (zwłaszcza klientów) oraz inicjowanie zmian leżących w ich uzasadnionym interesie, nawet jeśli wiąże się to z pewnym ryzykiem. Więcej w: J.P. Kotter, J.L. Heskett, Corporate Culture and Performance, Free Press, New York 1992, s. 50-89.

<sup>314</sup> Jest to niewątpliwie rolą kierownictwa firmy.

<sup>315</sup> Ch. Lovelock, J. Wirtz, Services Marketing, s. 451-452.

<sup>316</sup> E. Rudawska, Lojalność klientów, PWE, Warszawa 2005, 146-150.

- potrzebami i potencjałem klientów, których przedsiębiorstwo chce obsługiwać,
- możliwościami dostarczenia klientom oczekiwanych przez nich wartości w sposób ekonomicznie uzasadniający tę działalność,
- polityką zatrudnienia prowadzącą do pozyskiwania, wynagradzania i utrzymywania pracowników będących w stanie sprostać oczekiwaniom klientów.

Uzyskanie owej harmonii kultury organizacyjnej w stosunku do celów i założeń strategicznych organizacji, to właściwie jedyna gwarancja pełnej ich realizacji – nawet w zakresie najmniejszych „dyskretnych” elementów składowych. Są to te wszystkie standardy zachowań pracowników firmy, których z powodu ograniczeń techniczno-organizacyjnych lub finansowych, nie można w sposób efektywny kontrolować. To czy pracownik okaże cierpliwość wobec nie mogącego znaleźć okularów starszego klienta, bardziej zależy od praktycznych doświadczeń obowiązujących w przedsiębiorstwie wartości, niż np. od jego wynagrodzenia<sup>317</sup>.

Wydaje się, że szczególnie przydatną metodą w kreowaniu atmosfery sprzyjającej realizacji idei CRM w praktyce, jest stosowanie *empowermentu*. Doskonale wpisuje się on w budowanie wymaganych w CRM postaw pracowników, charakteryzujących się własną inicjatywą, zdolnością do podejmowania samodzielnych decyzji, innowacyjności i kreatywności oraz dużym zaangażowaniem w wykonywane zadania. Jej powodzenie uwarunkowane jest jednak dojrzałością kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, objawiającą się troską o budowanie wspólnego dla pracowników i firmy systemu wartości, przekazywaniem uprawnień w miejsca najbardziej sprzyjające podejmowaniu decyzji, tworzeniem planów rozwijających kompetencje pracowników oraz otwarciem możliwości wywierania realnego wpływu na procesy rozwoju organizacji<sup>318</sup>.

Szczególnie niekorzystna sytuacja ma miejsce wówczas, gdy komunikowane w okazjonalnych, górnolotnych przemówieniach najwyższych przedstawicieli hierarchii firmy lub obecne w ich doraźnych, pojedynczych działaniach deklarowane wartości, nijak mają się do codziennej praktyki biznesowej. Prowadzi to bowiem do powstania kulturowego rozdźwięku<sup>319</sup>. Wśród negatywnych efektów tego zjawiska, najgroźniejsze to demoralizacja i oportunizm pracowników liniowych, przejawiające się w traktowaniu standardów obsługi

---

<sup>317</sup> Oczywiście wpływ na zachowanie dyskretnie mają też indywidualne cechy jednostki i osobisty standard rzetelności (o czym pisano już w rozdziale II), jednak to jakich pracowników firma pozyskuje, również jest w dużym stopniu determinowane poprzez kulturę organizacyjną.

<sup>318</sup> N. Potoczek, *Empowerment w rozwijaniu kompetencji organizacji*, w: Tryptyk Sądecki – Ekonomia, Zarządzanie, Marketing, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2007, s. 186 – 187.

<sup>319</sup> S. M. O’Dell, J. A. Pajunen, *The Butterfly Customer*, op.cit., s. 205.

klientów zewnętrznych i wewnętrznych ustanowionych w firmie, jedynie jako sugestii oraz erozja autorytetów przywódczych, prowadząca do sprowadzenia zarządzania jedynie do poziomu realizacji funkcyjnego przymusu.

„Dysonans kultura-strategia” w sposób najbardziej czytelny uwidacznia się w trakcie dokonywania głębokich przemian, takich jak wdrażanie CRM. Wówczas to dopiero naruszane są faktycznie a nie zapisane na papierze rzeczywiste interesy, nawyki i przekonania. Jeśli tylko to możliwe niwelowanie antycypowanej luki kulturowej<sup>320</sup> powinno się rozpocząć jak najwcześniej, ponieważ paradygmat kulturowy stanowi ważny kontekst tworzenia strategii<sup>321</sup>. Z tego też powodu może się okazać, że zbyt dalekie odejście od dotychczasowej strategii oznacza jednocześnie zakwestionowanie wspierającej jej kultury organizacyjnej. Dodatkowo utrudnia to przeprowadzenie przedsiębiorstwa ku daleko idącym zmianom, choć może też stać się katalizatorem podjęcia takiego wysiłku (np. przyczyniając się do powzięcia decyzji o dokonaniu strategicznego zwrotu przez pochodzące z zewnątrz nowe kierownictwo firmy). Mimo bowiem, że erozja wspierającej rozwój firmy kultury organizacyjnej najwyraźniej widoczna jest w działaniach liniowych pracowników przedsiębiorstwa, rzeczywistą odpowiedzialność należy tu jednak przypisać jego menadżerom. Kultura organizacyjna budowana bądź niszczone jest bowiem zawsze „od góry”<sup>322</sup>.

Zintegrowane zarządzanie łańcuchem kreowania wartości w ramach wdrożenia CRM, to przede wszystkim przygotowanie planów, służących zapewnieniu realizacji interakcji z klientami na tym samym, założonym poziomie - niezależnie od wybranego kanału komunikacji. W dalszej kolejności prowadzi to do stworzenia listy wymagań biznesowych, które powinny zostać spełnione w ramach wdrożenia zinstytucjonalizowanego CRM. Odsłaniają one z jednej strony obszary problemowe w działalności organizacji, z drugiej strony stanowią o egzemplifikacji dążeń jej menadżerów do zbudowania przewagi konkurencyjnej. Przykładową, skróconą listę wymagań dla przemysłu samochodowego zawiera tab. 3.1<sup>323</sup>. Jak widać, mogą one mieć różnoraki charakter, od ogólnych – budujących szeroki kontekst rynkowy, do specyficznych – wspierających przeprowadzenie taktycznych interakcji.

---

<sup>320</sup> Zidentyfikowanej np. poprzez audyt kulturowy.

<sup>321</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne..., op.cit., s. 296-297.

<sup>322</sup> Chodzi o kulturę organizacyjną pozytywnie oddziałyującą na realizację strategii przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna jako taka, występuje bowiem zawsze, nawet jeśli kierownictwo firmy w ogóle nie wykonuje żadnych świadomych działań kulturotwórczych.

<sup>323</sup> Ma ona na celu jedynie unaocznienie możliwego charakteru tych oczekiwań, nie jest zaś źródłem pełnej wiedzy o potrzebach branży motoryzacyjnej wiązanych z wdrożeniem CRM.

Tab. 3.1. Przykładowa, cząstkowa lista wymagań biznesowych w ramach analizy łańcucha kreowania wartości.

<b>Dział/Funkcja</b>	<b>Wymagania</b>
Sprzedaż	1. Preferencje klientów dt. wyposażenia standardowego i pakietów wyposażenia dodatkowego dla każdego z modeli.
	2. Oczekiwana przez klientów i graniczna cena modeli bazowych.
	3. Dzienna liczba zamówień klientów wraz ze specyfikacją samochodów.
	4. Spodziewana liczba zamówień w ciągu kolejnego miesiąca.
	5. Liczba klientów o dużym prawdopodobieństwie wymiany aktualnego samochodu w kolejnym roku obrachunkowym, skorygowana o stopień lojalności, dla każdego z modeli.
Marketing	1. Dokładny adres, telefon i adres poczty elektronicznej, wszystkich klientów ostatecznych wraz ze specyfikacją samochodu, który zakupili.
	2. Geograficzny rozkład sprzedaży poszczególnych modeli.
	3. Średni cykl wymiany poszczególnych modeli oraz lista klientów o dużym prawdopodobieństwie wymiany samochodu w ciągu kolejnych kwartałów.
	4. Zakres usług dodatkowych zakupionych przez klientów.
	5. Efektywność przeprowadzonych kampanii pod względem ilości kontaktów infolinii, aktywności strony www, „ruchu” w salonie, z uwzględnieniem podstawowych etapów sprzedaży i zrealizowanej sprzedaży.
After-sales	1. Lista aktywnych klientów (serwisujących samochody).
	2. Informacje o składanych przez klientów skargach i sposobie ich rozpatrzenia, wraz z rozkładem w podziale na zgłaszane problemy i dealerów.
	3. Lista klientów wchodzących pierwszy raz w ciepłą/zimną porę roku z nowym samochodem, po zakupie w zimnej/ciepłej porze roku.
	4. Lista akcesoriów kompatybilnych z modelem samochodu klienta i informacją o ich ewentualnym zakupie.
	5. Aktualny przebieg samochodu i jego historia serwisowa.

Zródło: opracowanie własne.

Elementem spinającym wszystkie działania wykonywane w ramach definiowania strategii CRM przedsiębiorstwa, jest zbudowanie narzędzi pomiaru jej skuteczności. Powinny one koncentrować się na efektywności w procesach kreowania wartości przez trzy główne grupy interesariuszy organizacji, w korelacji do podstawowych celów wdrożenia. Przykładowe założenia odnoszące się do efektów niewielkiego programu CRM mogłyby wyglądać w następujący sposób:

- zwiększenie satysfakcji klientów, dzięki sprawnemu systemowi ofertowania i zamawiania samochodów,
- skrócenie oczekiwania na dostawę samochodów,
- zmniejszenie ilości czasu poświęcanego przez sprzedawców na tworzenie ofert,
- zwiększenie ilości ofert kończących się sprzedażą,

- wygenerowanie dodatkowego zysku właścicielom firmy,
- sfinansowanie premii sprzedawcom.

Opierając się na tak sformułowanych celach, należy dokonać opisu sytuacji wyjściowej, najlepiej z wykorzystaniem kwantyfikowalnych wskaźników oraz obserwować zmiany.

W naszym przypadku mogłyby to być:

- wyniki badań opisujących stopień zadowolenia klientów w ramach procesu sprzedaży,
- testy szybkości tworzenia ofert,
- badania opinii prowadzone wśród sprzedawców dt. zmian efektywności procesu ofertowania,
- obliczenia (lub jeśli to niemożliwe szacunki w oparciu o wywiad wśród kierowników sprzedaży) skuteczności konwersji interesantów, którzy otrzymali ofertę na klientów ostatecznych zamawiających samochód,
- raporty finansowe.

Tego typu działania są w jednej strony zgodne z ideą ciągłego doskonalenia sprawności organizacji, znanego chociażby z zasad ISO, a wpisanych również w strategię CRM. Z drugiej stanowią ważny element tworzenia biznesplanu programu CRM, poprzez dostarczanie kwantyfikowalnych, również w ujęciu ROI celi i korzyści uzasadniających podjęcie wysiłku wdrożeniowego.

### **3. Korzyści z wdrożenia CRM**

Tworząc biznesplan wdrożenia CRM, menadżerowie tradycyjnie natrafiają na trudności w jasnym określeniu zakładanych korzyści, dających się opisać w sposób kwantyfikowalny. Jest to spowodowane głównie większą skalą trudności oszacowania opłacalności inwestycji mających przynieść efekt w ujęciu jakościowym, niż tylko ilościowym. Aby wycenić wpływ poprawy obsługi klientów na poprawę funkcjonowania firmy, trzeba włożyć znacznie więcej wysiłku, niż w estymację zysków związanych np. z wprowadzeniem do łańcucha produkcyjnego maszyny zastępującej kilku pracowników. Stosunkowo mała dokładność tych obliczeń, spowodowana występowaniem dużej ilości zmiennych (częściowo nawet nie znanych w momencie tworzenia planu wdrożenia), w znaczący sposób ogranicza możliwości tworzenia szerszego katalogu celów mierzalnych przez ludzi współtworzących CRM w przedsiębiorstwie. Niekorzystnie odbija się to na prawdopodobieństwie powodzenia wdrożenia CRM, gdyż w wielu przypadkach brak namacalnych efektów ogranicza finansowanie jego całości lub części (zwykle pierwsze cięcia

dotykają inwestycje w system informatyczny)<sup>324</sup>. Ponadto często przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji, w której do tej pory nie mierzyło lub nie było w stanie mierzyć kluczowych wskaźników związanych z CRM – np. poziomu lojalności klientów. Prowadzi to do sytuacji, w której narzędzia służące do szacowania korzyści wdrożenia, dostępne są dopiero po poniesieniu wydatków z nim związanych. We wdrażających CRM przedsiębiorstwach często panuje również niezrozumienie zależności pomiędzy filozofią strategii, operacyjną pracą skupioną na ciągłej optymalizacji procesów mających wpływ na satysfakcję klientów oraz inwestycjami w technologie informatyczne. W takich organizacjach trudno jest nawet określić skalę sukcesu lub porażki własnych działań. Mając to na uwadze, kwestiom korzyści z realizacji programu CRM poświęcono kolejną część niniejszego rozdziału.

### 3.1. Korzyści tradycyjnie utożsamiane z CRM

Najprostszym sposobem prezentacji pożytków płynących ze stosowania CRM (choć nie jest to jeszcze sposób na przygotowanie biznesplanu), jest odwołanie się do podstawowych założeń strategii i wskazanie na tzw. korzyści miękkie. Przyjmuje się, że:

- satysfakcja prowadzi do lojalności,
- lojalność prowadzi do rentowności,
- utrzymanie lojalności stałego klienta jest do 5 do 7 razy tańsze niż zdobycie nowego<sup>325</sup>,
- najskuteczniejszą reklamą jest „szeptana reklama”<sup>326</sup>, której autorami są zadowoleni klienci,
- niezadowolony klient opowiada od 8 do 10 osobom o swoich wrażeniach<sup>327</sup>.

Satysfakcja klientów niewątpliwie jest kluczem do sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Na dłuższą metę nie można bowiem liczyć na to, że konsumenci będą wybierali ofertę firmy, z której są niezadowoleni<sup>328</sup>. Co prawda, nie zawsze usatysfakcjonowani klienci korzystają z tego samego dostawcy, chociażby z powodu

---

<sup>324</sup> J. Majewski, *Informatyka dla logistyki*, Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2002, s. 28-29.

<sup>325</sup> Choć badacze nie są w tej kwestii zgodni. W literaturze znajdują się szacunki od 3 do nawet 13. Za: J. Dyche, *CRM Handbook...*, op.cit., s. 4.

<sup>326</sup> Istotą „szeptanej reklamy” (word-of-mouth advertisement) jest przekazywanie pozytywnych wrażeń i opinii o przedsiębiorstwie i jego ofercie przez zadowolonych z kontaktów z nim klientów. „Szeptana reklama” nie pociąga dla firmy żadnych dodatkowych kosztów, a przy tym cechuje ją duża skuteczność.

<sup>327</sup> B. Deszczyński, *Zarządzanie Relacjami z Klientami (CRM) w przedsiębiorstwie – Istota strategii i uwarunkowania jej wdrażania*, w: *Funkcjonowanie gospodarki rynkowej w Polsce, Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s.392-395.

<sup>328</sup> Pomijając lojalność wymuszoną występującą na rynkach zmonopolizowanych lub w sytuacjach, gdy zmiana dostawcy związana jest z dużymi kosztami.

występowania poligamicznych zachowań nabywczych, uzewnętrzniających się ciągłą chęcią zmiany i pogoni za nowościami<sup>329</sup>. Nie mniej jednak ich zadowolenie stanowi warunek konieczny do dokonywania przez nich ponownych zakupów. Stąd też w CRM kładzie się ogromny nacisk na satysfakcję klientów. Nagrodą dla przedsiębiorstwa stosującego CRM staje się lojalność klientów.

Potrzeba bezpieczeństwa i posiadania „emocjonalnej przystani” staje się tym silniejsza, im bardziej wirtualny i skomplikowany wydaje się świat. Nawet w chaosie informacyjnym Internetu, w poszukiwaniu socjalizacji i kontaktów z myślącymi podobnie ludźmi, pojawiają się społeczności budowane na wspólnych zainteresowaniach i potrzebie wzajemnego zaufania<sup>330</sup>. Właśnie zaufanie sprawia, że lojalni klienci statystycznie wydają więcej niż osoby po raz pierwszy decydujące się na skorzystanie z oferty danej firmy. Nie dokonują oni tak dokładnego rozpoznania rynku, jak na początku związku z firmą, a więc i cena przestaje być głównym wyznacznikiem podejmowanych przez nich decyzji. Przedsiębiorstwa posługując się ponadto zdobytą wiedzą o swoich klientach, są w stanie przygotować ofertę lepiej trafiającą w ich oczekiwania, ale przy okazji droższą (up-selling) lub poszerzoną o elementy komplementarne (cross-selling). Pozytywnie na rentowność związku firmy wpływa również fakt pełnienia przez klientów roli swoistych „ambasadorów” przedsiębiorstwa (marki). Praktyka dowodzi, że dzielą się oni z innymi ludźmi informacjami o ofercie firmy i namawiają do jej wyboru<sup>331</sup>. Nie ponosząc zatem dodatkowych kosztów, firma uzyskuje dodatkowe korzyści wynikające z „szepowanej reklamy”.

Posiadanie dużej grupy lojalnych klientów okazuje się więc również sposobem na pozyskanie nowych. Ta droga ekspansji jawi się jako szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorstw o stosunkowo małym potencjale finansowym, uniemożliwiającym organizowanie zmasowanych kampanii reklamowych. Uzyskują one przewagę nad tymi konkurentami, których strategia skierowana jest głównie na pozyskiwanie nowych odbiorców, bez dbania o dotychczasowych. W przypadku tego ostatniego typu firm, komunikacja z klientami odbywa się prawie wyłącznie z użyciem narzędzi marketingu masowego. Taka strategia jest zaś skuteczna jedynie wówczas, gdy potencjał nowych, nie zrażonych do firmy konsumentów jest odpowiednio duży, a większość konkurentów działa podobnie (potencjał nowych konsumentów nie jest istotnie „uszczuplany” przez firmy stawiające na budowanie lojalności odbiorców). Sytuację, w której firmy „wymieniają się”

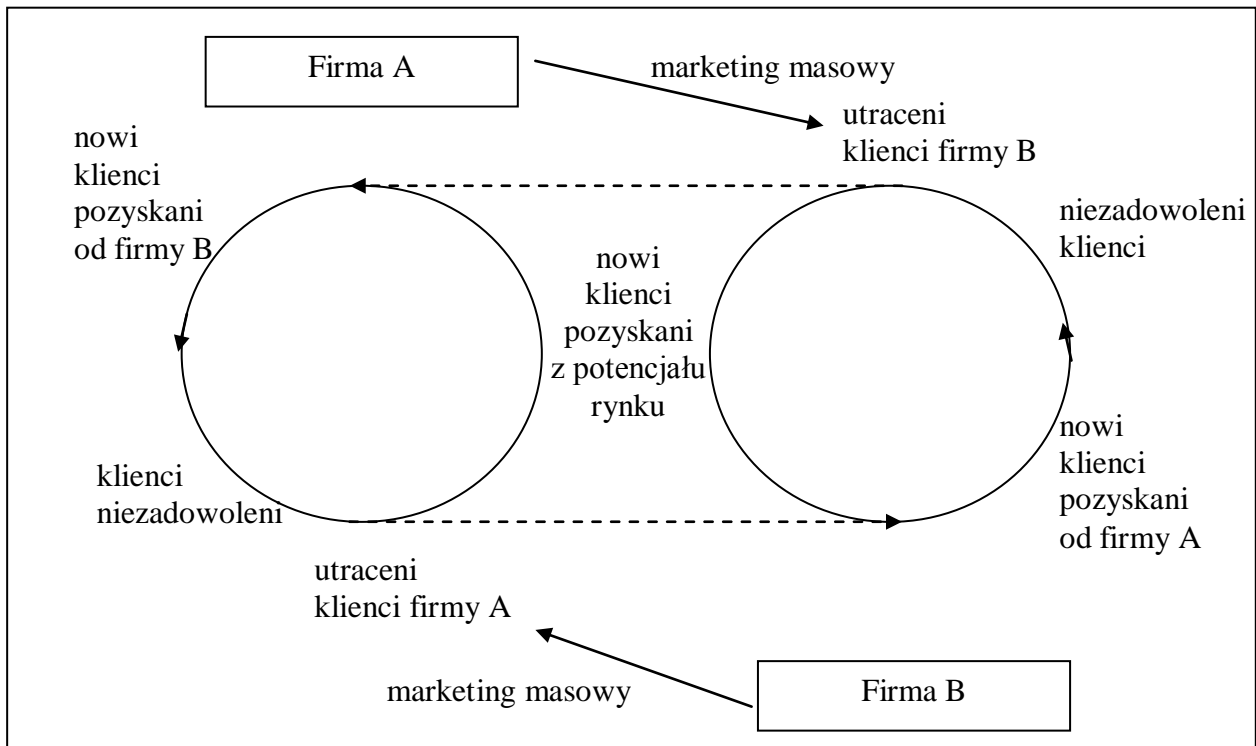
---

<sup>329</sup> A. M. Schüler, *Zukunftstrend Kundenloyalität...*, op.cit., s. 22.

<sup>330</sup> *Ibidem*, s.18.

<sup>331</sup> W ten sposób kreują popyt nawet do dziesięciu nowych klientów, *Por. Faszination Kunde...*, op.cit., s. 9.

niezadowolonymi klientami komunikując się z nimi za pomocą względnie mało wydajnych środków masowego przekazu<sup>332</sup> modelowo przedstawiono na rys. 3.3. Generalnie można zatem powiedzieć, że wg wszelkiego prawdopodobieństwa, długookresowe relacje z wybranymi klientami są źródłem obniżki kosztów określanych przez R.S. Kaplana jako tzw. superbrzemienne, a więc zwykle wzrastające szybciej niż wolumen sprzedaży przedsiębiorstwa<sup>333</sup>. Są to koszty marketingu, sprzedaży, dystrybucji i administracji.



Rys. 3.3. Cykl wymiany klientów przez przedsiębiorstwa stosujące transakcyjny model prowadzenia biznesu.

Źródło: opracowanie własne.

### 3.2. Kwantyfikowalne cele wdrożenia CRM

Zaprezentowane powyżej korzyści ze stosowania CRM, w sposób ogólny mogą uzasadniać podjęcie wysiłku wdrożenia. Jednak w dyskusji nad podziałem ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa przeznaczonych na inwestycje, podstawową ideę satysfakcja → lojalność → rentowność, warto wesprzeć danymi liczbowymi.

Aby móc możliwie w najpełniejszym stopniu zaobserwować wpływ wdrażania strategii CRM na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, należy dokonać wielopłaszczyznowej analizy w trzech perspektywach czasowych. Korzyści, które powinny być odczuwalne już

<sup>332</sup> Jeśli porównać nakłady w przeliczeniu na ilość osób, które taki przekaz skłonił do dokonania zakupu.

<sup>333</sup> R.S. Kaplan, R. Cooper, Zarządzanie kosztami i efektywnością, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 228, cytowane za: J. Świątowiec, Więzy partnerskie..., op.cit., s. 20.



w krótkim okresie po rozpoczęciu pierwszych działań opierają się na trzech zasadniczych obszarach: bezpośrednia poprawa produktywności/efektywności, bezpośrednie zwiększenie przychodów i bezpośrednia redukcja kosztów. W ujęciu średniookresowym należy spodziewać się poprawy we wskaźnikach opisujących satysfakcję i lojalność klientów oraz rentowność organizacji. W dłuższej perspektywie przedsiębiorstwo powinno osiągnąć cel w postaci zbudowania bazy danych o klientach o dużej wartości rynkowej. Jest to możliwe tylko w przypadku sprawnego połączenia strategii CRM i narzędzi informatycznych ją wspierających w ramach zarządzania zmianami (change management)<sup>334</sup>.

### 3.2.1. Cele krótkookresowe

Bezpośrednia poprawa produktywności to korzyści, jakie należy łączyć z przejęciem przez system informatyczny CRM zadań wykonywanych do tej pory przez ludzi<sup>335</sup>. Można je najłatwiej zaobserwować w tych dziedzinach, w których proces obsługi klienta był najbardziej pracochłonny (np. praca sprzedawcy, obsługa call center), trudniej zaś w działach przedsiębiorstwa nie zajmujących się bezpośrednią obsługą klientów, tam gdzie praca ma charakter bardziej koncepcyjny (np. marketing)<sup>336</sup>. Do celów wdrożenia w tym aspekcie możemy zatem zaliczyć np. skrócenie czasu obsługi zapytań klientów kontaktujących się z telefonicznym centrum obsługi, dzięki wdrożeniu technologii CTI<sup>337</sup> umożliwiającej automatyczne przyporządkowanie dzwoniących numerów do informacji o klientach zapisanych wcześniej w bazie danych. Innym przykładem może być system automatycznie wykonujący tygodniowe raporty z pracy działu handlowego na podstawie prowadzonego elektronicznego dziennika spotkań.

Czas pracy handlowca, średnia ilość telefonów, które jest w stanie obsłużyć jeden telemarketer, to już wielkości przeliczane na wymierne oszczędności. Ich uzyskanie pozwoli na poprawę obsługi klientów (np. krótszy czas oczekiwania na rozmowę z telefonicznym centrum informacji), zwiększenie ilości czasu, jaką pracownik firmy może poświęcić zadaniom, do których został wyszkolony (relacja czasu spędzanego produktywnie

---

<sup>334</sup> Przy przedstawianiu trzech perspektyw korzyści związanych z CRM uwagę skupiono na źródłach ich pochodzenia oraz metodach ich kwantyfikacji. Kwestia szczegółowego opisu narzędzi służących analizie strategicznej, np. stosowanej przez Audi AG Zrównoważonej Karty Wyników (BSC), nie jest jednak przedmiotem niniejszej pracy.

<sup>335</sup> Np. skrócenie czasu trwania niektórych czynności lub ułatwienie wykonywania do tej pory niemożliwych do przeprowadzenia działań.

<sup>336</sup> Choć i tu można założyć np. zwiększenie efektywności analityków zajmujących się targetowaniem grup odbiorców kampanii marketingowych.

<sup>337</sup> Computer Telephone Integration – klasa oprogramowania łącząca bazę danych z centralą telefoniczną i udostępniająca na ekranie komputera dane wg ustalonego przez programistę porządku.

– np. wizyta u klienta, do czasu nieproduktywnego – np. ręczne przygotowywanie raportów, inne czynności biurowe lub też (w ostateczności) zwolnienie niepotrzebnych ludzi, jeśli poziom obsługi klientów i penetracja rynku firmę zadowala. Przykładowe obliczenia podano poniżej:

Założenia:

1. System CRM automatycznie wykonuje raporty z aktywności sprzedawcy.
2. Czas potrzebny na codzienne, manualne tworzenie raportów przez sprzedawcę: 15 minut.
3. Średnia ilość klientów, których dziennie może obsłużyć sprzedawca: 20 osób.
4. Średnia skuteczność sprzedawcy: 1/50 (kupuje co 50 obsługiwany klient).
5. Średni przychód ze sprzedaży produktu: 50.000 PLN.
6. Średni zysk ze sprzedaży produktu: 1.000 PLN.
7. Liczba pracowników = 100.
8. Dni robocze w roku: 252.

Obliczenia:

$$Sfee(y) = \frac{Sfee(d)}{Wd} * Wd(y) = \frac{15}{480} * 252 = 7,875 \text{ [dni roboczych]}$$

Sfee(y) – roczne zwiększenie czasu produktywnego sprzedawcy  
Sfee(d) – dzienne zwiększenie czasu produktywnego sprzedawcy  
Wd – 8-godzinny dzień roboczy  
Wd(y) – liczba dni roboczych w roku

$$ISfe(y) = \frac{C(d)}{Ise} * Sfee(y) = \frac{20}{50} * 7,875 = 3,15$$

ISfe(y) – roczny wskaźnik wzrostu efektywności sprzedaży na jednego sprzedawcę  
C(d) – liczba klientów obsługiwanych dziennie przez jednego sprzedawcę  
Ise – wskaźnik efektywności sprzedaży  
Sfee(y) – roczne zwiększenie czasu produktywnego sprzedawcy

Roczny wzrost przychodu generowany przez sprzedawcę =  $3,15 * 50.000 = 157.500$  [PLN]  
Roczny wzrost przychodu generowany przez dział handlowy =  $3,15 * 50.000 * 100 = 15.750.000$  [PLN]  
Roczny wzrost zysku generowany przez sprzedawcę =  $3,15 * 1.000 = 3.150$  [PLN]  
Roczny wzrost zysku generowany przez dział handlowy =  $3,15 * 1.000 * 100 = 315.000$  [PLN]

W ramach korzyści związanych z ułatwieniem wykonywania czynności, do tej pory niemożliwych do przeprowadzenia, ich źródło przesuwają się od pracowników operacyjnych pierwszej linii obsługi klienta (Frontoffice), do pracowników działających w Backoffice<sup>338</sup>. Bardziej szczegółowe profilowanie klientów i analiza tych informacji mogą doprowadzić do

---

<sup>338</sup> Backoffice – zaplecze, ludzie/funkcje/działy przedsiębiorstwa nie będące w bezpośrednim kontakcie z klientami choć pośrednio mające wpływ na poziom obsługi.

zwiększenie efektywności procesu przygotowywania nowych produktów i usług, lub też opracowania i wdrożenia bardziej skutecznych metod komunikowania się z odbiorcami. Potencjalne oszczędności, jakie można uzyskać zmniejszając np. koszty dotarcia do konsumentów w ramach prowadzonych kampanii marketingowych, mogą sięgnąć milionów PLN<sup>339</sup>. Korzyści te stoją już w gruncie rzeczy na pograniczu uzyskiwania oszczędności i generowania dodatkowych przychodów. Przykładowe obliczenia poniżej:

Założenia:

1. Przygotowywana jest jednofazowa kampania marketingowa - mailing mający zachęcić klientów do ponownego zakupu samochodu; odbiorcami działań są klienci, którzy już raz zakupili dany model samochodu.
2. Kryteria stosowane w ramach mailingu sprzedażowego przed wprowadzeniem systemu CRM: klient zakupił dany model samochodu dwa (grupa 1), trzy (grupa 2) lub cztery lata temu (grupa 3).
3. System CRM umożliwia wybór klientów do kampanii sprzedażowej w oparciu o bardziej zaawansowane kryteria:
  - 3.1. Klient zakupił samochód dwa, trzy i cztery lata temu (kryteria pierwotnych grup mailingowych).
  - 3.2. Klient nie sprzedał samochodu (kryterium nadrzędne w stosunku do 3.3.):
    - w grupie 1 (90%),
    - w grupie 2 (75%),
    - w grupie 3 (50%).
  - 3.3. Klient jest związany z marką – serwisuje samochód u autoryzowanych Partnerów Serwisowych (wśród klientów, którzy nie sprzedali samochodu – kryterium nadrzędne do 3.4.),
    - w grupie 1 (95%),
    - w grupie 2 (85%),
    - w grupie 3 (70%).
  - 3.4. Klient deklarował zakup samochodu od 3 miesięcy przed rozpoczęciem kampanii do 6 miesięcy po dacie jej rozpoczęcia (wśród klientów, którzy nie sprzedali samochodu i serwisują samochód u autoryzowanych Partnerów Serwisowych)<sup>340</sup>.
    - w grupie 1 (10%),
    - w grupie 2 (30%),
    - w grupie 3 (60%).
4. Sprzedaż samochodu danego modelu corocznie kształtowała się na poziomie 10.000 sztuk.
5. Jednostkowy koszt mailingu to 3 PLN.
6. Obie kampanie różnią się tylko doбором bazy klientów.
7. Teoretyczna siła nabywcza klientów i ich rzeczywista skłonność do zakupów jest stała<sup>341</sup>.

---

<sup>339</sup> W zależności od poziomu wydatków marketingowych przedsiębiorstwa.

<sup>340</sup> Należy założyć, że znacznie więcej klientów deklaruje zakup, niż rzeczywiście go realizuje. Więcej na ten temat w dalszej części pracy.

<sup>341</sup> W danej grupie klientów można sprzedać pewną stałą ilość samochodów. Istotne jest zatem ograniczenie nakładów na komunikację tylko z tymi z nich, którzy rzeczywiście mogą dokonać zakupu, ponieważ niezależnie czy kampania obejmie klientów wyselekcjonowanych na podstawie prostych kryteriów, czy kryteriów zaawansowanych, samochód kupi ta sama liczba klientów.

Obliczenia:

$$M_{cce} = \left[ (Gp_1 + Gp_2 + \dots + Gp_n) - (Gp_1 * k_{11} * k_{12} * \dots * k_{1m} + Gp_2 * k_{21} * k_{22} * \dots * k_{2m} + Gp_n * k_{n1} * k_{n2} * \dots * k_{nm}) \right] * M_{cc}$$

$M_{cce}$  – nominalna oszczędność kosztów kampanii z zastosowaniem systemu CRM

$Gp_{1..n}$  - grupy docelowe klientów (odbiorców kampanii z jednym prostym kryterium)

$M_{cc}$  – jednostkowy koszt kampanii

$k_{1..m}$  - kryteria poprawiające dobór grup docelowych

$M_{cce} = [(10.000 + 10.000 + 10.000) -$

$(10.000 * 0,9 * 0,95 * 0,1 + 10.000 * 0,75 * 0,85 * 0,3 + 10.000 * 0,5 * 0,7 * 0,6)] * 3 =$

$(90.000 - 4868) * 3 = 75.396$  [PLN]

Kompletna historia kontaktów sprzedażowych i after-sales z najbardziej wartościowymi odbiorcami, umożliwia działom handlowym przygotowywanie ofert o oczekiwanej przez klientów zawartości w odpowiednim czasie i przedstawienie ich z wykorzystaniem optymalnego kanału komunikacji. Poprawa efektywności kampanii marketingowych rozpatrywana w poprzednim akapicie pod kątem możliwej redukcji kosztów, dzięki wzrostowi wskaźnika pozytywnych reakcji precyzyjnie dobranej grupy klientów, oznacza jednocześnie generowanie dodatkowych przychodów i zysków. Zwiększenie sprzedaży i udziału w portfelu klientów, skrócenie cyklu wymiany produktu, poprawa wskaźnika finalizacji negocjacji oraz sprzedaży cross-sellingowej i up-sellingowej, to również poważne argumenty przemawiające za wprowadzeniem CRM. Przykładowe obliczenia związane ze wzrostem efektywności kontaktów sprzedażowych zamieszczono poniżej.

Założenia:

1. System CRM pozwala sprzedawcom na wgląd we wszystkie dane o kliencie zebrane przez organizację, w tym informacje o zakupionych produktach, kontaktach serwisowych i spodziewanym terminie wymiany samochodu.
2. Automatycznie generowane zadanie przypomina sprzedawcom o tym, że do spodziewanego terminu wymiany samochodu pozostało 6 miesięcy.
3. Dzięki tej informacji sprzedawcy kontaktują się z klientami w okresie charakteryzującym się dużym prawdopodobieństwem zainteresowania ofertą firmy i skracają średni cykl wymiany samochodu o jeden miesiąc.
4. Dotychczasowy średni termin wymiany samochodu: 48 miesięcy.
5. Średni wskaźnik lojalności 50%.
6. Średnia sprzedaż z ostatnich czterech lat: 25.000 sztuk samochodów rocznie.
7. Średni przychód ze sprzedaży samochodu: 50.000 PLN.
8. Średni zysk ze sprzedaży samochodu: 1.000 PLN.

Obliczenia:

$$Ssce(y) = \left[ \frac{Ssc}{Tsce(m)} - \frac{Ssc}{Tsc(m)} \right] * M(y) * Icl$$

$Ssce(y)$  – dodatkowa roczna sprzedaż powstała w wyniku skrócenia cyklu wymiany produktu

$Ssc$  – łączna sprzedaż w okresie pełnego cyklu wymiany

$Tsc(m)$  – cykl wymiany produktu (w miesiącach)

$Tsce(m)$  – spodziewany (skrócony) cykl wymiany produktu (w miesiącach)

$M(y)$  – ilość miesięcy w roku

$Icl$  – wskaźnik lojalności klientów

$$Isce = \left[ \frac{100.000}{47} - \frac{100.000}{48} \right] * 12 * 50\% = (2.128 - 2.083) * 12 * 0,5 = 45 * 12 * 0,5 = 270$$

Roczny wzrost przychodu związany ze skróceniem cyklu wymiany produktu =  $270 * 50.000$   
= 13.500.000 [PLN]

Roczny wzrost zysku związany ze skróceniem cyklu wymiany produktu =  $270 * 1.000$   
= 270.000 [PLN]

Elementem, który należy brać pod uwagę przy określaniu opłacalności wdrożenia CRM w krótkim okresie, są również bezpośrednio zredukowane koszty. Oszczędności należy łączyć głównie z zaprzestaniem użytkowania dotychczasowych systemów, obsługujących w zakresie zarządzania danymi klientów poszczególne działy przedsiębiorstwa (tzw. legacy systems). Ich uwzględnienie, nawet jeśli są one mniejsze niż koszt utrzymania nowego systemu klasy CRM, przyspieszy osiągnięcie zwrotu z tej inwestycji. Potencjalnie większe oszczędności można uzyskać biorąc dodatkowo pod uwagę koszty integrowania legacy systems, jako alternatywę w stosunku do budowy jednego systemu. Dzieje się tak w szczególności wówczas, gdy wdrożenie strategii CRM wymaga prac integracyjnych bazy (baz) zawierających dane klientów z pozostającymi w użyciu systemami klasy ERP przedsiębiorstwa.

### 3.2.2. Cele średniokresowe

Jak już wcześniej wspomniano, do średniokresowych celów wdrożenia CRM należy zaliczyć poprawę wskaźników satysfakcji i lojalności klientów, a także rentowności przedsiębiorstwa. Co ciekawe, łączenie występowania pozytywnych trendów widocznych w wynikach badań zadowolenia klientów czy wskaźnikach ponownych zakupów/lojalności,

to najczęściej wykorzystywana przez menadżerów metoda pomiaru efektywności CRM<sup>342</sup>. Niestety, jeśli kwantyfikowalne cele wdrożenia oparte są jedynie o tego typu wskaźniki (w szczególności zaś w sytuacji, gdy poprawa ma wystąpić w krótkim okresie), niesie to ze sobą dwa podstawowe zagrożenia. Wyznaczenie celów do osiągnięcia w krótkim czasie, w stosunku do tak fundamentalnych zmiennych może mieć charakter arbitralny – nie poparty głęboką analizą słabszych obszarów działania firmy, przeglądu procesów obsługi klienta i potencjału poprawy. Zadanie to jest trudne do wykonania szczególnie w przedsiębiorstwach o skomplikowanej strukturze (gdzie zmian nie można wprowadzić z dnia na dzień) oraz działających na rynkach o stosunkowo długim cyklu ponownych zakupów (np. średnio kilka lat na rynku motoryzacyjnym). Jeśli brakuje znacznie prostszych wyliczeń dotyczących produktywności pracowników bezpośredniego kontaktu czy też obniżenia kosztów obsługi legacy systems, należy się spodziewać, że cele w odniesieniu do satysfakcji i lojalności klientów będą określone na zasadzie „byłoby dobrze, gdyby...”.

W związku z tym, że na satysfakcję czy lojalność klientów wpływa niezliczona wręcz liczba czynników, wyznaczenie celów tylko w tym obszarze bez solidnej analizy zjawisk przez nie opisywanych, sprowadza całe wdrożenia CRM na łaskę i niełaskę ślepego losu. Dobrym przykładem jest tu Audi AG. Od prawie 10 lat firma ta stosuje w różnych wymiarach strategię CRM<sup>343</sup>. Jednak wskaźnik lojalności jej klientów utrzymują się na stosunkowo niskim poziomie (niższym niż głównych konkurentów BMW i Mercedesa). Odwołując się zatem jedynie do wskaźnika lojalności, należałoby stwierdzić, że wdrożenie CRM odniosło w Ingolstadt porażkę<sup>344</sup>. Mimo to Audi nadal kontynuuje swój program CRM. Zasadniczą przyczyną niskiej lojalności, okazała się bowiem wymiana portfolio klientów z powodu przejścia firmy z pozycji producenta dóbr na rynek masowy Europy Zachodniej do „Global Playera” na światowym rynku premium. Wiązało się to np. z podniesieniem średnich cen pojazdów z ok. 28.000 € w 1994r. do 36.000 € w 2006r., co w naturalny sposób uniemożliwiło sporej grupie klientów ponowny zakup samochodu spod znaku czterech pierścieni (w tym samym czasie średnie dochody netto gospodarstw domowych, w których zakupiono Audi wzrosły z niewiele ponad 4.000 € miesięcznie, do 5.500 € miesięcznie)<sup>345</sup>.

Jak więc miałyby wyglądać określanie celów wdrożenia mierzonych zwiększoną satysfakcją klientów i ich lojalnością? Oprócz wyeliminowania wpływu czynników nie

---

<sup>342</sup> Does CRM Work? Compelling Evidence from the Siebel Customer Base, Aberdeen Group, Boston 2003, s. 8.

<sup>343</sup> CRM ROI Review, Optimizing Returns on Customer-Centric Strategies, volume three, number 2, march 2004, Peppers & Rogers Group, Norwalk, s. 1.

<sup>344</sup> Siedziba Audi AG znajduje się w bawarskim mieście Ingolstadt.

<sup>345</sup> A. Urban, Audi – Brand management driven success, Global Online Conference 2006, Audi AG, s. 18-19.

mających związku z wdrożeniem, należy przejść od wyników „makro” do poszczególnych elementów, które się na nie składają. Mogą to być np. pytania w ankiecie badania satysfakcji, wskazujące na słabości firmy i mikroprocesy obsługi klientów powiązane z tymi konkretnymi obszarami. Jeśli zatem wśród nisko ocenianych przez klientów elementów jest np. brak możliwości odbycia jazdy próbnej samochodem o specyfikacji zbliżonej do auta, które klient zamierza(ł) zakupić, należy po pierwsze ocenić wpływ tego elementu na (w tym wypadku) satysfakcję klientów w procesie sprzedaży<sup>346</sup>. Jeśli okaże się, że jest to jeden z ważniejszych czynników negatywnie odbijający się na wynikach badania satysfakcji, należy znaleźć odpowiedź na pytanie o przyczyny występowania tego zjawiska<sup>347</sup>. W naszym przypadku, brak dostępności samochodów testowych może być spowodowany np.:

- zbyt wysokim kosztem pozyskania i utrzymania samochodu do jazd próbnych dla dealerów (w stosunku do uzyskiwanej zwykle po roku ceny odsprzedaży),
- brakiem świadomości wśród dealerów lub ich pracowników (sprzedawców), że jazda testowa to jeden z ważniejszych elementów wpływających na decyzje klientów o zakupie samochodu (w szczególności droższego niż konkurencyjne),
- zbyt duże obciążenie sprzedawców czynnościami związanymi z logistyką sprzedaży i niechęć do inwestowania czasu w jazdę testową,
- niepewność wśród sprzedawców co do faktycznej obecności samochodu testowego w firmie i w rezultacie obawa przed umawianiem się z klientami na jazdę testową, z racji użytkowania auta przez właścicieli firmy dealerskiej niezgodnie z jego przeznaczeniem (np. użytek prywatny, wyjazdy służbowe), itp.

Jeśli firma przeprowadziła podobną analizę, można zacząć zastanawiać się, w jaki sposób poprawić sytuację, poprzez działania organizacyjne i za pomocą narzędzi informatycznych. Na płaszczyźnie organizacyjnej, generalny przedstawiciel danej marki samochodów, sprawujący nadzór nad dealerami, mógłby rozważyć następujące kroki:

- przygotowanie szkoleń / coachingu dla właścicieli / kadry zarządzającej firm dealerskich,
- poprawę warunków finansowych sprzedaży samochodów przeznaczonych do wykonywania jazd próbnych,
- wprowadzenie systemów bonusowych powiązanych m.in. z wynikami badań satysfakcji klientów związanych z odbyciem jazdy próbnej, itd.

---

<sup>346</sup> Jeśli firma regularnie przeprowadza badania satysfakcji klientów, zwykle waga poszczególnych pytań jest już określona i uwzględniana przy obliczeniach zbiorczego wskaźnika satysfakcji.

<sup>347</sup> Sposobem na przyporządkowanie wagi takiemu zjawisku, może być badanie korelacji pomiędzy niską oceną obsługi w tym zakresie, a podjęciem przez konsumenta decyzji o zakupie samochodu.

Z kolei system klasy CRM zapewniłby centrali:

- wgląd w liczbę przeprowadzanych jazd próbnych,
- dostęp do raportów mówiących o stopniu wykorzystania samochodów testowych,
- dostarczenie dodatkowych argumentów potwierdzających fakt istnienia statystycznie wyższego prawdopodobieństwa zakupu samochodu przez klientów, którzy odbyli jazdę testową,
- kontrolę raportowania ilości jazd próbnych (np. możliwość kontaktu z klientami, którzy zostali zgłoszeni przez dealerów w raportach o wykonanych jazdach testowych i weryfikacja, czy rzeczywiście w niej uczestniczyli)<sup>348</sup>.

Dopiero po przeprowadzeniu screeningu procesów<sup>349</sup> obsługi klienta na podobnym poziomie szczegółowości, można przystąpić do szacowania możliwych średniokresowych efektów wdrożenia CRM. W naszym przypadku założymy, że satysfakcja z dostępności samochodu testowego ma w ramach pytań dotyczących przeprowadzenia jazdy testowej wagę 50%. Pozostałe 50% są związane z odpowiedziami na pytania o zaangażowanie sprzedawcy w ramach umówienia / przeprowadzenia jazdy testowej, np.:

- czy sprzedawca sam zaproponował jazdę testową,
- czy sprzedawca pamiętał o umówionym terminie jazdy testowej,
- czy sprzedawca udzielił wystarczających wyjaśnień związanych z samochodem.

Zakładamy, że w obu przypadkach, wyjściowy poziom satysfakcji jest równy i wynosi 30%. Działania w ramach wdrożenia nakierowane zostały na fizyczną dostępność samochodów testowych, w związku z tym spodziewamy się tu poprawy odpowiedzi o dalsze 50% (do 80%). Dodatkowo, dzięki przeprowadzonym szkoleniom i zwróceniu zwiększonej uwagi na kwestie związane z jazdami testowymi, o 25% szacujemy poprawę dotyczącą zaangażowania sprzedawców w proces (wzrost do 55%). Znając wagę obu grup pytań dt. satysfakcji z jazdy testowej oraz szacowany potencjał poprawy, brakująca jeszcze do obliczenia skutków wdrożenia informacja, to udział pytań związanych z jazdą testową w całościowym wyniku badania satysfakcji. W naszym przypadku przyjmijmy, że jest to 10%. Ostatecznie zatem, w analizowanym przykładzie, wpływ na ogólne zadowolenie klientów w procesie zakupu samochodu dzięki działaniom podejmowanym w ramach wdrożenia CRM w sferze jazd testowych, możemy oszacować na 3,75%. Stosowne obliczenia zamieszczono poniżej.

---

<sup>348</sup> Ta funkcjonalność systemu miałaby szczególne znaczenie w kontekście podjęcia przez firmę decyzji o inwestowaniu dodatkowych pieniędzy w program jazd testowych, co oznacza dofinansowanie samochodów i systemu bonusowania dla sprzedawców).

<sup>349</sup> Przegląd procesów.



Obliczenia:

$$Itcse = (Wlcs_1 * Cse_1 + Wlcs_2 * Cse_2 + \dots + Wlcs_m * Cse_n) * Wlcs = Cse * Wlcs$$

Itcse – wskaźnik poprawy ogólnej satysfakcji klientów

$Wlcs_{1...m}$  - relatywna waga grupy pytań związanych z badanym elementem procesu sprzedaży

$Cse_{1...n}$  - szacowana poprawa satysfakcji klientów z obsługi w ramach elementów procesu badanego za pomocą danej grupy pytań

Cse – wskaźnik poprawy satysfakcji klientów z danego elementu procesu sprzedaży, w wyniku działań podjętych w tym obszarze

$Wlcs$  – relatywna waga wpływu badanego elementu procesu sprzedaży na satysfakcję klientów

$$Itcse = (0,5 * 0,5 + 0,5 * 0,25) * 0,1 = 0,375 * 0,1 = 3,75[\%].$$

Jak się zatem okazuje, bardzo ważnym aspektem związanym z szacowaniem kwantyfikowalnych celów wdrożenia CRM, jest szczegółowe planowanie działań do wykonania na obu jego płaszczyznach, tj. strategicznej / organizacyjnej i systemowej / informatycznej.

Kwantyfikowalne cele wdrożenia określone we wskaźnikach satysfakcji czy lojalności klientów to mocne argumenty w walce o przeznaczenie zasobów firmy na wdrożenie CRM. Może się jednak okazać, że konieczne jest łączenie pozytywnych zmian w nich zachodzących z innymi miernikami efektywności działania przedsiębiorstwa, mającymi już swój realny, bezpośredni wymiar finansowy. Typowym założeniem jest tu np. szacowanie wpływu poziomu satysfakcji na przychody lub wzrostu lojalności klientów na zyski przedsiębiorstwa. O ile samą próbę określenia korzyści z wdrożenia CRM w kategoriach przychodu czy zysku należy ocenić pozytywnie, jako wyzwanie dla szczególnie dobrze zaplanowanych projektów, o tyle jednak biorąc pod uwagę najpowszechniejszą formę przeprowadzenia tego typu analizy, trudno wypowiadać się już tak optymistycznie. Polega ona bowiem na oparciu się o tzw. „success stories” – czyli przykłady organizacji, które osiągnęły sukces wdrożenia CRM zmierzony *ex post*<sup>350</sup>. Nie trudno zgadnąć, że „najlepszych firm” nie może być dużo, a to co udało się im osiągnąć, nie jest zwykle możliwe do prostego skopiowania przez inne przedsiębiorstwa. Ponadto najłatwiej osiągalnym źródłem informacji nt. „success stories”, są przedstawiciele dostawców oprogramowania CRM, w naturalny sposób zainteresowani rozpoczęciem wdrożenia CRM u klienta (nawet rozumianym w sposób wąski, jako inwestycja w oprogramowanie)<sup>351</sup>.

<sup>350</sup> Np. wzrost poziomu satysfakcji naszych klientów o 1%, spowodował wzrost przychodów o 10%.

<sup>351</sup> Przykładowe założenie „success story”: „Firma Siebel dostrzega ogólną tendencję do występowania dodatkowego punktu procentowego wzrostu przychodów w korelacji z 10-procentowym wzrostem wyników zadowolenia klientów”. Podano za Siebel Value Diagnostic Tool for ACME Software Inc.

Miarodajne przygotowanie tego typu wyliczeń, powinno oprzeć się na estymacjach wykonanych w ramach analizy poprawy wskaźników satysfakcji i lojalności klientów. Nawiązując do wybranego wcześniej przykładu należałoby oszacować, jaki wpływ na decyzję o zakupie samochodu ma przeprowadzenie jazdy testowej<sup>352</sup>. Aby wykonać tego typu obliczenia, przedsiębiorstwo powinno dysponować badaniami wskazującymi na wpływ wrażeń klientów z odbytej jazdy testowej na ich decyzje zakupowe.<sup>353</sup> Jeśli zaobserwowano, że jest to np. 10%, wówczas znając średnią cenę samochodu, wysokość sprzedaży i realizowaną marżę, a także (obliczony już) spodziewany wzrost satysfakcji klientów z odbytej jazdy testowej, można oszacować również zwiększenie przychodów i zysków. Przykładowe kalkulacje zamieszczono poniżej.

Założenia:

1. Średnia sprzedaż: 25.000 sztuk samochodów rocznie.
2. Średni przychód ze sprzedaży samochodu: 50.000 PLN.
3. Średni zysk ze sprzedaży samochodu: 1.000 PLN.
4. Relatywny wpływ satysfakcji z danego elementu procesu sprzedaży na decyzje zakupowe konsumenta<sup>354</sup> (Wisp): 0,1.
5. Wskaźnik poprawy satysfakcji klientów z danego elementu procesu sprzedaży, w wyniku działań podjętych w tym obszarze (Cse): 0,375.

Obliczenia:

$$Scse = S(y) * Cse * Wisp$$

Scse – dodatkowa sprzedaż w wyniku poprawy wskaźnika satysfakcji klientów

S(y) – roczna sprzedaż

$$Scse = 25.000 * 0,375 * 0,1 = 940 \text{ [sztuk]}$$

$$\text{Roczny wzrost przychodu związany z poprawą wskaźnika satysfakcji} = 940 * 50.000 = 47.000.000 \text{ [PLN]}$$

$$\text{Roczny wzrost zysku związany z poprawą wskaźnika satysfakcji} = 940 * 1.000 = 940.000 \text{ [PLN]}$$

Dodatkowym pozytywnym efektem poprawy satysfakcji klientów, jest wzrost wartości poleceń, a więc zakupów dokonanych przez nowych odbiorców, dzięki

<sup>352</sup> Odchodzimy tu więc od ogólnego założenia korelacji uśrednionego wzrostu zmiennych opisujących wynik finansowy firmy, w stosunku do ogólnych wskaźników satysfakcji/lojalności w danej branży, na rzecz opartych o konkretną sytuację przedsiębiorstwa wyliczeń.

<sup>353</sup> W istocie jednak już sama waga pytań związanych z tym elementem procesu sprzedaży na tle całego badania satysfakcji, powinna zostać tak ustalona, aby korespondować z jego wpływem na decyzję zakupu, przy założeniu, że „pełna” satysfakcja klienta oznacza pewny zakup.

<sup>354</sup> Założono liniową relację pomiędzy satysfakcją klientów, a ich skłonnością do dokonywania zakupów – 100% satysfakcji = 100% pewność zakupu. Stąd konsekwentnie, jeżeli satysfakcja z jazdy testowej ma wagę 0,1 w stosunku do ogólnej satysfakcji klientów, również i udział jazdy testowej w prawdopodobieństwie dokonania zakupu przez klienta, ceteris paribus wynosi 10%.

pozytywnemu oddziaływaniu „szeptanej reklamy” realizowanej przez zadowolonych i lojalnych klientów. Zysk ten najłatwiej szacować w oparciu o zinstytucjonalizowane programy rekomendacji – dające np. możliwość uzyskania przez obie strony określonych korzyści skłaniających do ujawnienia się związków pomiędzy polecającym i kupującym. W naszym przypadku, szacując bardzo ostrożnie ilość skutecznych rekomendacji na tylko jedną rocznie, uzyskujemy podwojenie widocznych we wzroście sprzedaży efektów poprawy satysfakcji klientów. Każdy dodatkowy klient, który w wyniku działań nakierowanych na poprawę satysfakcji pozostał z organizacją, oznacza po prostu corocznie kolejną sprzedaż, realizowaną dla jego rodziny czy znajomych. Opierając się na założeniach do poprzednich obliczeń i uzupełniając je o mnożnik skutecznych poleceń, poprawa działania przedsiębiorstwa w zakresie organizacji jazd próbnych, prowadzi do podwojenia bezpośredniego wyniku sprzedażowego. W naszym przypadku, obliczenia wyglądają następująco:

Założenia:

1. Średnia sprzedaż: 25.000 sztuk samochodów rocznie.
2. Średni przychód ze sprzedaży samochodu: 50.000 PLN.
3. Średni zysk ze sprzedaży samochodu: 1.000 PLN.
- 4 Relatywny wpływ satysfakcji z danego elementu procesu sprzedaży na decyzje zakupowe konsumenta. (WISp): 0,1
5. Wskaźnik poprawy satysfakcji klientów z danego elementu procesu sprzedaży, w wyniku działań podjętych w tym obszarze (Cse): 0,375.
6. Ilość efektywnych rekomendacji wraz z zakupem pierwotnym rekomendującego (Ier): 2.

Obliczenia:

$$Scse = S(y) * Cse * WISp * Ier(y)$$

Scse – dodatkowa sprzedaż w wyniku poprawy wskaźnika satysfakcji klientów

S(y) – roczna sprzedaż

Ier(y) – mnożnik pierwotnego zakupu o liczbę efektywnych rekomendacji w roku

$$Scse = 25.000 * 0,375 * 0,1 * 2 = 1.875 \text{ [sztuk]}$$

Roczny wzrost przychodu związany z poprawą wskaźnika satysfakcji =  $1.875 * 50.000 = 93.750.000$  [PLN]

Roczny wzrost zysku związany z poprawą wskaźnika satysfakcji =  $1.875 * 1.000 = 1.875.000$  [PLN]

### 3.2.3. Cele długookresowe.

Planowanie długookresowe, zwykle obarczone jest większym błędem, niż prognozy tworzone dla zjawisk zachodzących w bliższej perspektywie. Mimo wszystko, w praktyce biznesowej trud formułowania koncepcji wybiegających daleko w przyszłość jest podejmowany, chociażby z powodu przydatności tego typu spojrzenia dla tworzenia strategicznej wizji rozwoju przedsiębiorstwa. Nie inaczej jest w przypadku CRM. Określenie długoterminowych, kwantyfikowalnych celów wdrożenia jest możliwe i wskazane również w określeniu do kategorii takich jak przychód, czy zysk.

Kluczową korzyścią z wdrożenia i rozwoju strategii CRM, jest posiadanie bazy danych klientów o dużej wartości. Jest to jednocześnie cel i skutek konsekwentnego stosowania strategii CRM, z odpowiednim wykorzystaniem informatycznych narzędzi ją wspierających. Tymczasem analizując corocznie publikowane bilanse firm, trudno w nich odnaleźć pozycje aktywów powiązane z wartością bazy obsługiwanych przez nie odbiorców. Mimo to, jeśli przedsiębiorstwo konsekwentnie prowadzi politykę nakierowaną na rozwijanie długoterminowych relacji ze swoimi klientami, to właśnie wiedza o nich zdobyta i możliwość jej wykorzystania, stanowią w dalekim stopniu o jego przewadze na rynku. Można więc założyć, że w nieodległej przyszłości, wartość bazy klientów będzie brana pod uwagę zapewne nie jako formalna część bilansu, ale przynajmniej jako element wyceny firmy, np. przy tworzeniu raportów o długoterminowych perspektywach rozwoju spółek giełdowych.<sup>355</sup>

Jak zatem wycenić bazę danych klientów? Jedną z dostępnych metod jest porównanie charakterystyk posiadanych baz danych, z kosztem wynajęcia zbiorów udostępnianych przez trudniące się tym firmy direct marketingowe. W skład takiej charakterystyki wchodzi co najmniej następujące parametry:

- zakres zebranych danych,
- jakość zebranych danych,
- ilość zebranych danych.

Zakres danych to rodzaj informacji dostępnych o poszczególnych klientach, zaczynając od podstawowych danych teleadresowych, takich jak imię i nazwisko, adres, telefon, e-mail, kończąc zaś na specyficznych danych przydatnych w wybranej branży, jak

---

<sup>355</sup> CRM ROI Blueprint 2004, How Customer-Focused Strategies and Solutions Drive Productivity, Profitability and Growth, Peppers & Rogers Group 2004, Norwalk.

preferencje zakupu i informacje o cyklu wymiany produktów. Im bardziej dokładne i specyficzne informacje, tym wartość bazy wyższa.

Podstawowa kategoria opisująca jakość danych, to data ich ostatniej aktualizacji. Im jest ona bardziej odległa, tym większe prawdopodobieństwo dezaktualizacji informacji. Ponadto ważnymi aspektami wpływającymi na jakość danych, jest sposób ich zbierania oraz czystość bazy. Ogólnie rzecz biorąc, najlepiej jeśli dane posiadane o klientach pochodzą co najmniej z dwóch źródeł, przy czym jedno z nich powinno charakteryzować się możliwością ich weryfikacji. Np. dane pozyskiwane poprzez internetowy kanał kontaktu z klientami, z racji możliwości zachowania daleko idącej swobody i anonimowości internautów, mogą być w dalekim stopniu niepełne lub nieprawdziwe<sup>356</sup>. Klienci mają ponadto tendencję, do zbyt optymistycznej oceny swoich możliwości zakupu lub z premedytacją podają atrakcyjne z punktu widzenia firmy informacje, aby wywołać jej reakcję, ponieważ „i tak nic mnie to nie kosztuje”. Dane pozyskiwane przez pracowników firmy podczas bezpośrednich kontaktów lub kontaktów odbywających się na zasadzie obustronnej interakcji, powinny z zasady charakteryzować się wyższą jakością. Np. przy przeprowadzaniu jazdy próbnej, sprzedawca ma obowiązek zapisać imię i nazwisko klienta, jego adres, numer prawa jazdy<sup>357</sup>. Jeżeli doszłoby do wypadku, a dane okazałyby się nieprawdziwe, sprzedawca mógłby zostać obciążony powstałymi w jego wyniku kosztami, np. wskutek odmowy pokrycia strat przez firmę ubezpieczeniową.

Z kolei czystość bazy danych związana jest z niepowtarzalnością poszczególnych rekordów (wpisów do bazy). Im więcej duplikatów powstałych w wyniku np. przekreślenia nazwiska czy adresu, tym baza przedstawia mniejszą wartość<sup>358</sup>. Błędy powodują np. fałszowanie wykonywanych analiz lub podwyższają koszty i obniżają efektywność przeprowadzanych akcji marketingu bezpośredniego<sup>359</sup>. Unikanie duplikatów to zadanie z jednej strony dla samego systemu, z drugiej zaś problem organizacyjny. Narzędzia informatyczne do zarządzania bazą danych można skonfigurować tak, aby wyszukiwały zbieżności w danych

---

<sup>356</sup> Np. 30% klientów korzystający z konfiguratora samochodów Audi umieszczonego w Internecie, gdzie istnieje możliwość przesłania konfiguracji samochodu z prośbą o złożenie przez dealera oferty, to dane uniemożliwiające nawiązanie kontaktu z klientami lub tzw. zapytania niepoważne wysyłane np. dla zabawy przez dzieci.

<sup>357</sup> Ponadto konieczne jest wykonania kserokopii prawa jazdy i zebranie podpisu pod deklaracją mówiącą o jego trzeźwości i nie pozostawiania pod wpływem środków odurzających. Jest to też dobra okazja do zebrania podpisu pod zgodą na przetwarzanie danych osobowych.

<sup>358</sup> Duplikaty powodują np. fałszowanie wykonywanych analiz lub podwyższają koszty i obniżają efektywność przeprowadzanych akcji marketingu bezpośredniego.

<sup>359</sup> David Loshin, What is high quality information?, [http://searchdatamanagement.techtarget.com/expert/KnowledgebaseAnswer/0,289625,sid91\\_gci1287137\\_tax307808,00.html](http://searchdatamanagement.techtarget.com/expert/KnowledgebaseAnswer/0,289625,sid91_gci1287137_tax307808,00.html), (pobranie 08.09.2005).

i łączyły podzielone profile klientów<sup>360</sup>. Z kolei od odpowiedniej organizacji pracy zależy stworzenie bodźców pozytywnie wpływających na środowisko tworzenia danych, tak aby interes pracowników operacyjnych był powiązany z poprawnością i dokładnością wprowadzanych przez nich informacji<sup>361</sup>. Zadanie integracji danych o klientach ze wszystkich dostępnych źródeł i w ten sposób realizacja opisywanej już „Zasady 360<sup>o</sup>”, wskazywane jest przez firmy stosujące CRM jako jeden z najważniejszych celów. Z drugiej jednak strony tylko kilka procent najlepszych organizacji jest w stanie go w pełni zrealizować<sup>362</sup>.

Ilość danych to multiplikator wartości bazy. Im więcej danych o ustalonym zakresie i jakości, tym wyższa jej wartość rynkowa. Naturalnie, firma nie tworzy bazy danych swoich klientów po to, aby odsprzedać ją konkurentom. Jednak właśnie porównując jej parametry z kosztami, jakie musiałaby ponieść na zakup porównywalnego, zewnętrznego źródła danych o klientach, przedsiębiorstwo może określić jej aktualną wartość.

Innym sposobem na wycenę bazy danych, jest porównanie parametrów efektywności działań wykonywanych z zastosowaniem informacji o klientach w niej gromadzonych na przestrzeni czasu. Metoda ta jest oparta o analizę zmiennych opisanych wcześniej jako krótkookresowe wskaźniki opłacalności wdrożenia strategii CRM. Różnica polega jednak na długofalowym spojrzeniu na ich ewolucję. Poprawa takich ważnych parametrów, jak ilość kontaktów handlowych zakończonych sprzedażą lub skracanie cyklu wymiany produktu, ma swoje odzwierciedlenie w dodatkowych zyskach, których kumulatywna wartość na przestrzeni lat, składa się na wartość bazy. W istocie zatem, obserwowanie krótkookresowych korzyści z wdrożenia CRM, daje jednocześnie przedsmak tych pozytywnych dla firmy zjawisk, które ujawnią się wraz z ugruntowaniem strategii w jej biznesowej codzienności, stanowiąc jednocześnie potwierdzenie skali sukcesu bądź porażki działań organizacji w tym zakresie.

Podsumowując tę część rozważań należy zaznaczyć, że prawdopodobnie wiele firm przed rozpoczęciem wdrażania strategii i systemu CRM, nie będzie w stanie z powodów organizacyjnych przeprowadzić szczegółowych obliczeń<sup>363</sup>. Może się zatem okazać, że

---

<sup>360</sup> Np. zapis numeru telefonu komórkowego występuje w kilku zasadniczych formach, z których każda może mieć kilka wariantów, np. 602123456, 0602123456, 602 123 456, (0602) 123456, 602/123456, +46602123456. Aby wykrywać duplikaty, należałoby w tym wypadku wprowadzić zasadę pomijania znaków nienumerycznych, spacji, weryfikacji wg ostatnich dziewięciu lub ośmiu cyfr.

<sup>361</sup> Np., jeżeli pracownik otrzymuje premię za ponowną sprzedaż produktu lojalnemu klientowi, wówczas w naturalny sposób będzie on zainteresowany odnalezieniem jego profilu w systemie CRM i poprawną rejestracją sprzedaży.

<sup>362</sup> Searchcrm.techtarget.com. Definitions, <http://searchdatamanagement.techtarget.com/glossary/0,294242,sid91,00.html> (pobranie 08.09.2005).

<sup>363</sup> Samo pozyskanie informacji o liczbie zamkniętych transakcji w obu grupach klientów jest trudne do przeprowadzenia jeśli brak odpowiedniego wsparcia informatycznego lub wymaga dużego wysiłku

oszacowanie kwantyfikowalnych korzyści wdrożenia, będzie możliwe dopiero ex post. W budżetach firm istnieje wiele znaczących pozycji, na które są wydatkowane pieniądze z przeświadczeniem, że jest to konieczne, choć nie można zbadać w pełni efektywności tych inwestycji<sup>364</sup>. Jednak mimo to, należy podjąć trud przygotowania chociażby uproszczonych kalkulacji, nawet jeśli nie będą one mogły stać się podstawą do dokładnego przewidywania przyszłych dodatkowych przychodów i zysków, tym bardziej że obliczenia związane z wykonywane w ramach tych estymacji, wpisują się w szeroko rozumiane modelowanie procesów CRM – kolejnego bardzo ważnego element wśród działań wdrożeniowych.

#### **4. Kontrola i modelowanie procesów**

Modelowanie możemy określić, jako poznanie i opisanie istniejących w przedsiębiorstwie procesów, a następnie ich przegląd pod kątem nakładów (ponoszonych przez wszystkich interesariuszy) i ich efektów końcowych (kreowanej wartości). Jeśli przedsiębiorstwo dysponuje już zorientowanymi na klientów procesami, części prac związanych z przygotowaniem programu CRM nie będzie trzeba już ponownie wykonywać. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że CRM ma przynieść poprawę efektywności działania organizacji, nie tylko dzięki stosowaniu w praktyce lepszych koncepcji zarządzania relacjami z klientami, ale również w oparciu o nowe możliwości, jakie daje technologia informatyczna, w każdym przypadku warto zastanowić się nad wykorzystaniem potencjału zmian. Określenie i analiza łańcucha wartości to również sposób na określenie źródeł sprawności przedsiębiorstwa, pomocne np. przy podejmowaniu strategicznych decyzji o alokacji zasobów i rozwijaniu szczególnych kompetencji mogących stać się źródłem przewagi konkurencyjnej<sup>365</sup>.

W latach 90-tych XX wieku, popularnym kierunkiem zmian zachodzących w organizacjach stał się tzw. reengineering procesów. Wg jego zwolenników, sposobem na optymalizację działania przedsiębiorstwa było modelowanie procesów zachodzących w firmach na zasadzie „clean sheet of paper”<sup>366</sup>, a więc bez oglądania się na istniejące sposoby działania, ograniczenia strukturalne i narzędziowe<sup>367</sup>. Tego rodzaju radykalne

---

organizacyjnego. Np. w przypadku jazd testowych zachodziłaby np. konieczność ręcznego porównywania danych klientów, którzy w nich uczestniczyli, wyników badań dt. jazdy testowej i danych z wystawianych faktur sprzedaży.

<sup>364</sup> Np. wydatki na masowe działania marketingowe.

<sup>365</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne..., op.cit., s. 212.

<sup>366</sup> „Czysta kartka papieru”.

<sup>367</sup> T. H. Davenport, Mission Critical..., op.cit., 142-143.

podejście, może jednak w połączeniu z i tak już skomplikowaną naturą wdrożenia CRM, stanowić barierę nie do przejścia, szczególnie dla organizacji, które rzeczywiście znalazły się w sytuacji wymagającej szybkiej reakcji i odnowy strategicznej. Mogłyby one po prostu nie doczekać etapu praktycznego wprowadzania zmian wypracowanych w ramach twórczej fazy reengineeringu. Alternatywą dla tego podejścia jest właśnie modelowanie, poprawa istniejących procesów. Związana z nim procedura diagnostyczna pozwala na odkrycie konstytutywnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa faktów, odpowiadając na takie pytania jak:

- jakie procesy główne i cząstkowe przyczyniają się do tworzenia wartości dla klientów, których przedsiębiorstwo chce obsługiwać,
- które z tych procesów (lub ich części) angażują zasoby, nie przyczyniając się w dostatecznym stopniu do tworzenia tej wartości,
- czy istnieją procesy całkowicie zbędne,
- jakie istnieją ograniczenia (np. rzeczowe, finansowe, kadrowe), w realizacji bardziej efektywnych z punktu widzenia kreowania wartości dodanej procesów<sup>368</sup>.

Modelowanie procesów może mieć bardzo różne przyczyny i przebieg. Część zmian wymusza sama sytuacja rynkowa (jeśli jest uważnie obserwowana), przynosząc ważne pytania biznesowe. Rosnąca liczba skarg klientów niezadowolonych z usług gwarancyjnych, spadająca skuteczność wskaźników pozytywnego zamykania kontaktów sprzedażowych, zmniejszający się udział w portfelu kluczowych klientów. Tego rodzaju symptomy mogą mieć charakter sezonowy lub taktyczny, ale również bardziej złożoną naturę. Innym sposobem rozpoczęcia modelowania procesów, jest ich krytyczna ocena z punktu widzenia klienta. Taki test „klientocentryczności”, można przeprowadzić wychodząc od pierwotnego pytania, czy jest on zorganizowany wokół kreowania wartości dla klienta w ramach możliwości uzyskiwania dodatniego wyniku finansowego przez przedsiębiorstwo<sup>369</sup>, przechodząc dalej do bardziej specyficznych zagadnień. Jeśli wypadnie on niepomyślnie, modelowanie procesu powinno stać się elementem składowym zarządzania zmianami (change management) CRM. Przykładowe pytania szczegółowe mogłyby wyglądać mniej więcej w ten sposób:

---

<sup>368</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne..., op.cit., s. 213-214.

<sup>369</sup> W odróżnieniu od procesów zorientowanych na działanie przedsiębiorstwa z wyznaczoną klientowi rolą dostawcy ROI. Więcej w: P. Greenberg, CRM at Speed of Light..., op.cit., s.450-451.



- czy wszystkie informacje pozyskiwane od klienta są konieczne do realizacji danego procesu oraz czy klient nie jest zmuszony ich podawać kilkakrotnie korzystając z różnych kanałów kontaktu z przedsiębiorstwem,
- czy proces nie wymaga od klienta wykonywania więcej niż jednego kontaktu w tej samej sprawie,
- czy standardy oczekiwania na efekt procesu zostały określone i są biznesowo uzasadnione,
- czy proces przewiduje personalizację interakcji z klientem w oparciu o wcześniej zdobyte informacje na temat jego preferencji,
- czy jednym z efektów procesu jest pogłębianie wiedzy o kliencie, którą będzie można wykorzystać do personalizacji interakcji przy ponownych kontaktach,
- czy efektem procesu jest kreowanie wartości dla klienta, a jeśli nie czy można go wyeliminować (dla wszystkich / wybranych klientów) lub zorientować wokół wartości dla klienta.

Jeśli członkowie Grupy Wdrożeniowej dostrzegą potencjał zmian procesu, jego modelowanie powinni zacząć od identyfikacji podstawowych czynności występujących w trakcie jego realizacji, efektów ich wykonywania oraz wewnętrznych i zewnętrznych powiązań. Przynajmniej na początku, nie chodzi tu o szczegółową analizę wszystkich drobnych kroków składających się na całość procesu, ale o uzyskanie jasności co do jego przebiegu na odpowiednim do percepcji przeciętnego człowieka, zagregowanym poziomie. Dopiero później, po zdefiniowaniu elementów charakteryzujących się potencjałem zmian, celowe będzie ich bardziej szczegółowe rozpisanie oraz wprowadzenie kontrolnych mierników poprawy jego efektywności.

Rysunki 3.4. oraz 3.5. zawierają przykładowy, wycinkowy schemat procesu obsługi sprzedażowej klientów branży motoryzacyjnej, uwzględniający dwa, zidentyfikowane jako wymagające optymalizacji obszary. Posłużą one do wskazania podstawowych zadań w ramach modelowania procesów będącego częścią prac wdrożeniowych CRM. Czynności podlegające analizie optymalizacyjnej rozpisano na szczegółowe kroki, natomiast te pozostające bez zmian, pozostawiono bez dokładnych opisów.

Jak każdy proces, w który zaangażowany jest klient, posiada on dwa wymiary: Frontstage (zewnętrzny – widoczny dla klienta i wymagający jego współdziałania) oraz Backstage (wewnętrzny – obejmujący działania niewidoczne dla klienta, podejmowane samodzielnie przez pracowników/systemy firmy). Pomiędzy nimi biegnie tzw. „linia widoczności”. Wskazuje ona na czynności, w których bezpośrednio musi uczestniczyć klient oraz te, gdzie

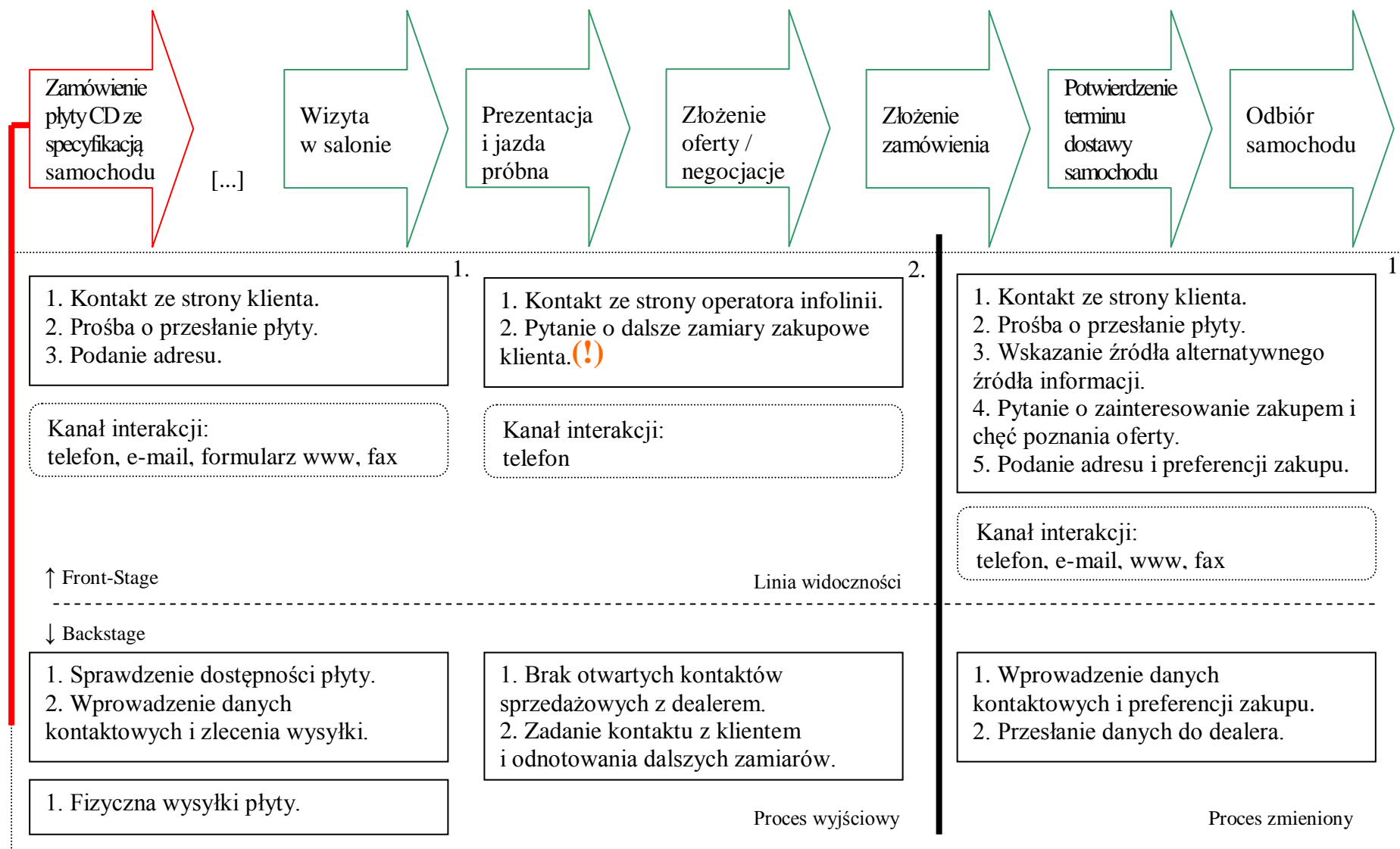
zaangażowani są jedynie pracownicy firmy. Jest to równocześnie wskazówka, które wewnętrzne operacje znajdują się na tyle blisko klienta, że powinny zostać skonstruowane ze szczególną troską o to, by nie pozostawiać na nim wrażenia niepotrzebnej biurokracji lub poczucia niskiej jakości<sup>370</sup>. Nieefektywne pod względem kreowania wartości punkty zostały oznaczone wykrzyknikiem (!), a na rysunku 3.5. wskazano dodatkowo na elementy blokujące zmiany procesu.

W przedstawionym wycinku procesu kreowania wartości, klient tworzy ją dokonując zakupu samochodu. By przeprowadzić transakcję wykonuje on z udziałem przedsiębiorstwa szereg czynności. Po pierwsze znając już ogólnie ofertę firmy postanawia zdobyć bardziej szczegółowe informacje na jej temat. Po ich analizie decyduje się na wizytę w salonie dealera, by osobiście przekonać się o walorach samochodu. Po upewnieniu się w swojej decyzji składa zamówienie, którego realizacja (np. z powodu ponadstandardowego wyposażenia) nie jest możliwa do wykonania natychmiast. Po upływie odpowiedniego czasu klient telefonicznie potwierdza termin dostawy samochodu. Ostatecznie dochodzi do transakcji.

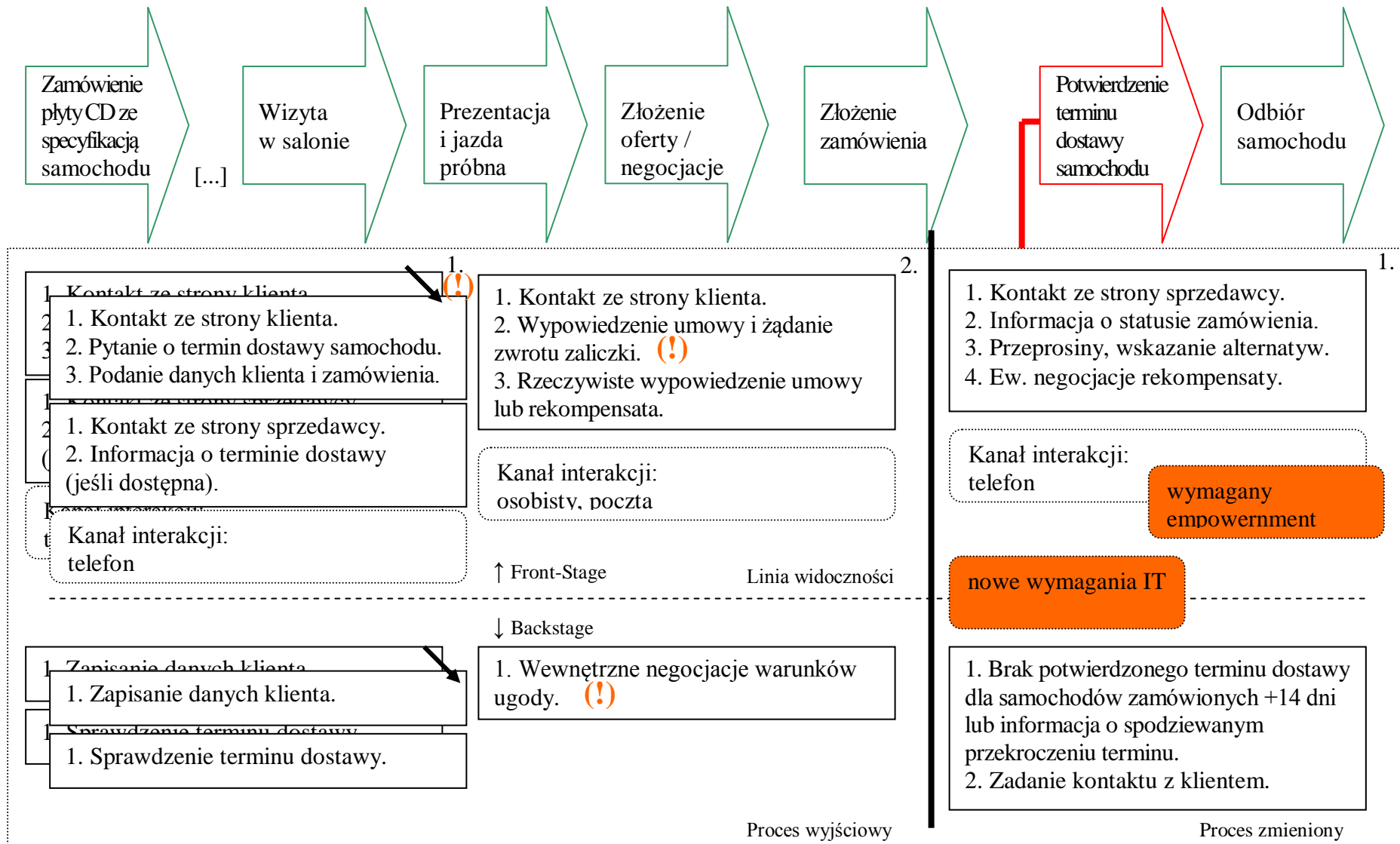
Zamieszczony na rys. 3.4. i 3.5. schemat postępowania (choć uproszczony), daje możliwość zidentyfikowania dwóch krytycznych obszarów procesu kreowania wartości przez klienta. Wymagają one każdorazowo dodatkowych, modelujących działań ze strony firmy. W pierwszym przypadku, przedsiębiorstwo na podstawie dotychczasowej praktyki stwierdza, że tylko znikoma część osób zamawiających bezpłatną płytę CD ze specyfikacją wybranych modeli dokonuje rzeczywiście zakupu samochodu. Po wykluczeniu błędów tkwiących w samej płycie (doboru materiałów, technicznych) dochodzi do wniosku, że przesłanie płyty nie jest czynnikiem pozytywnie skorelowanym z faktem dokonania transakcji: ogromna większość klientów dokonujących zakupów z tej usługi nie korzysta, ci zaś którzy korzystają, z reguły nie dokonują zakupów. W związku z tym, że w możliwość otrzymania płyty nie wpływa pozytywnie na proces kreowania wartości przez klientów rzeczywistych firmy, generuje jednak określone koszty związane z przygotowaniem zawartości płyty, jej zakupem i wysyłką, dokonywana jest zmiana. W jej wyniku operatorzy infolinii informują osoby zainteresowane możliwością otrzymania płyty, że większość zawartych tam informacji jest łatwo dostępnych na stronie internetowej i zachęca do skorzystania z możliwości przygotowania przez sprzedawcę oferty zakupu samochodu i przesłania jej na adres e-mail lub pocztowy klienta.

---

<sup>370</sup> Nie oznacza to, że operacje niewidoczne dla klienta mogą charakteryzować się niską jakością. Chodzi raczej o zapobieganie syndromowi „nieczynnego okienka pocztowego”, w którym mimo kolejki oczekujących klientów, znajduje się pracownik pochłonięty wykonywaniem wewnętrznych formalności.



Rys. 3.4. Schemat wycinka procesu kreowania wartości przez klienta.  
Źródło: opracowanie własne.



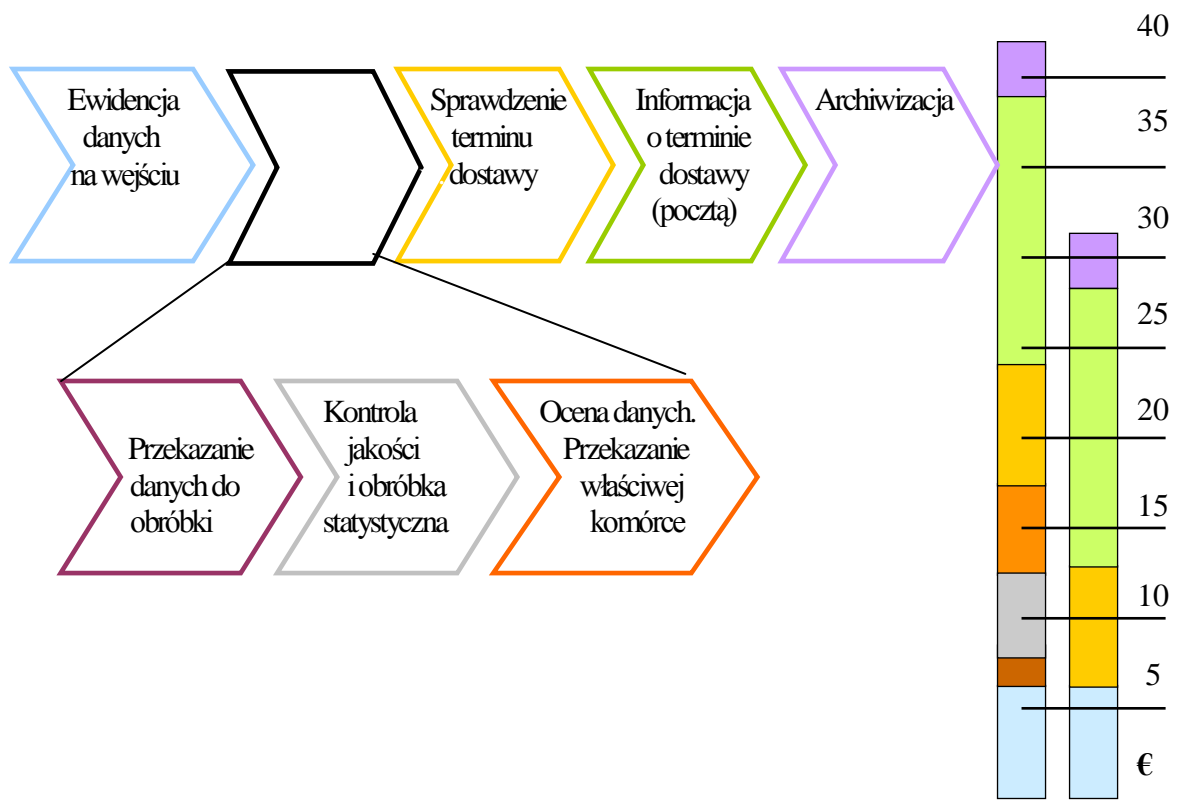
Rys. 3.5. Schemat wycinka procesu kreowania wartości przez klienta.  
 Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w drugim przypadku, firma dostrzega potencjalne możliwości zwiększenia satysfakcji klientów, do tej pory przez nią nie uwzględnione. Na podstawie analizy statystycznej okazało się bowiem, że osoby oczekujące na dostawę pojazdu często dzwonią do sprzedawców z zapytaniami o to, kiedy pojazd będzie dostępny. Marnowanie czasu klientów jest tu pierwszym powodem zmian optymalizacyjnych. W przypadku opóźnień część klientów, którzy sami musieli się o tym dowiadywać rezygnowała z odbioru samochodu lub domagała się rekompensaty. Kolejnym powodem do zmian jest rosnące wraz z ilością niepotrzebnych kontaktów niezadowolenie klientów, wpływające na budowanie postawy roszczeniowej oraz prowadzące do utraty sprzedaży i konieczności szukania innych nabywców na zindywidualizowane pojazdy zamówione przez tych, którzy zerwali umowę. Jednocześnie przedsiębiorstwo ustaliło, że klienci oczekujący na dostawę samochodu z reguły generują najwyższe zyski, gdyż zamawiają pojazdy o nietypowym wyposażeniu, droższym od standardowego. W tej sytuacji proces zostaje zmieniony w ten sposób, iż na podstawie informacji z systemu CRM, sprzedawcy z własnej inicjatywy informują klientów o stanie realizacji ich zamówienia i bezpośrednio reagują na ich obiekcje, co gwarantuje większy poziom zadowolenia klientów, nawet w momencie wystąpienia opóźnień w dostawie.

W analizowanym przypadku, modelowanie procesu doprowadziło również do zidentyfikowania dwóch elementów warunkujących jego optymalizację. Jednym z nich jest konieczność nadania sprzedawcom uprawnień negocjacyjnych z klientami, których samochód nie został dostarczony na czas. Wymaga to oszacowania uzasadnionych kosztami alternatywnymi nakładów, jakie przedsiębiorstwo może ponieść udzielając rekompensaty klientowi oraz przeszkolenia personelu w prowadzeniu tego typu negocjacji. Dodatkowym efektem, jest zwiększenie poczucia upodmiotowienia u sprzedawców, wpisujące się w szerszy program budowania wspierającej CRM kultury organizacyjnej. Drugim z wymaganych elementów, jest wsparcie ze strony narzędzi CRM, polegające na automatycznym parowaniu danych pochodzących z systemów służących do zamawiania samochodów z danymi dt. konkretnych zamówień klientów. Tego typu wnioski z kolei, stają się podstawą do opracowywania szczegółowych wymagań stawianych przed systemem CRM. Kwestie te bardziej szczegółowo poruszono w kolejnym rozdziale.

Analiza procesu kreowania wartości przez klienta pomaga zatem usprawnić działania firmy zarówno pod względem optymalizacji ponoszonych kosztów, jak i spełniania oczekiwań rynku. Dokonuje się jej jednak zawsze mając na uwadze specyficzne

uwarunkowania dotyczące przedsiębiorstwa i sposób, w jakim kreuje ono własne korzyści<sup>371</sup>. Mając odpowiednio zdefiniowane poszczególne czynności, jakie zachodzą w organizacji na drodze tworzenia wartości dla klienta, ich koszt oraz wpływ na ostateczny odbiór oferty, można eliminować lub optymalizować te części procesu, które w znikomym stopniu przyczyniają się do sukcesu i wpływają na ponoszenie nieuzasadnionych kosztów. Ostateczny efekt jest kontrolowany pod względem osiągnięcia ustalonych celów oraz podlega zawsze kwantyfikacji w pieniądzu. Rys. 3.6. oparty na rzeczywistych danych, obrazuje przykładowy zakres takiej optymalizacji.



Rys. 3.6. Optymalizacja procesów kreowania wartości w przedsiębiorstwie na podstawie czynności wykonywanych przy sprawdzaniu terminu dostawy pojazdu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Master Presentation, Prozesse – materiały wewnętrzne Audi AG, Ingolstadt 2002, s. 12

W sytuacji wyjściowej mamy siedem czynności, które muszą zostać wykonane, by klient otrzymał informację o terminie dostawy samochodu. Po zidentyfikowaniu zburokratyzowania istniejących procedur, postanowiono wyeliminować trzy z nich stanowiące rodzaj okrężnej formy komunikacji między kluczowymi w tym wypadku

<sup>371</sup> Trzeba tu wziąć pod uwagę takie czynniki jak: intensywność kontaktów z klientem, różnorodność oferty, miejsce konsumpcji / odbioru dostarczonej wartości, wystrój i charakter miejsc odwiedzanych przez klientów oraz narzędzi, którymi posługują się pracownicy, technologię, ogólny poziom przygotowania pracowników, strukturę organizacyjną, dostępne zasoby informacji, zarządzanie popytem i podażą, procedury i sposób kontroli procesów. Podano za: P. Mundie, A. Cottam, *The Management...*, op.cit., s. 43-45.

komórkami rejestrującymi kontakt z klientem, udzielającymi odpowiedzi i odpowiedzialnymi za jej fizyczne dostarczenie. Dzięki przeprowadzonej reorganizacji wyeliminowano zbędne czynności zmniejszając tym samym prawdopodobieństwo wystąpienia błędu, czas odpowiedzi oraz koszty, z 42,75 € do 31,39 €.

Wysiłek włożony w screening i optymalizację procesów z obszarów działania organizacji objętych wdrożeniem CRM, to nawet przy stosunkowo ograniczonym, np. skoncentrowanym na jednym dziale programie wdrożeniowym duże wyzwanie dla Grupy Wdrożeniowej. Proporcjonalnie bardziej czasochłonne i wymagające, będą związane z nim nakłady ponoszone przy tworzeniu szczegółowych wymagań w stosunku do systemu CRM oraz w trakcie prac implementacyjnych i w momencie udostępnienia aplikacji jej użytkownikom. Aby uniknąć efektu „przygnięcia” skalą wyzwań oraz w celu zapewnienia wystąpienia stosunkowo szybkich efektów wdrożenia uzasadniających dalsze prace, warto podzielić program CRM na kilka projektów. Pomocnymi kryteriami mogą być tutaj: waga problemu, którego remedium stanowi CRM, zakładany termin zakończenia prac, czy skala spodziewanych efektów. Priorytetyzacja projektów powinna również uwzględniać uwarunkowania techniczne. Z reguły początkowe koszty zakupu licencji i przygotowania współpracującego z systemem CRM środowiska informatycznego (np. sprzęt, prace integracyjne), są stosunkowo wysokie. Zatem obsługiwane przez aplikację procesy, powinny w miarę możliwości korzystać z tej samej funkcjonalności bazowej systemu. Przynosząca korzyści priorytetyzacja zadań w ramach wdrożenia powinna opierać się na zrozumieniu następujących kwestii<sup>372</sup>:

- cele, jakie ma urzeczywistnić wdrożenie,
- wymagane umiejętności i stopień zaangażowania pracowników,
- technologie konieczne podczas implementacji,
- organizacyjne ograniczenia, w tym uwarunkowania polityczne.

Podsumowując rozważania nad zarządzaniem zmianami (change managementem) i przygotowaniem biznesplanu wdrożenia CRM należy podkreślić, że jak wskazuje praktyka, organizacje próbujące realizować swój program CRM, często pomijały lub bagatelizowały ten jego etap. Nie jest to jednak właściwość przypisana tylko do CRM, ale również innych inicjatyw związanych z technologiami informatycznymi. Badania wykazują, że przy wdrażaniu np. systemów ERP, od 28% do 61% przedsiębiorstw całkowicie pomija etap opracowywania biznesplanu<sup>373</sup>. Te same badania wykazują jednocześnie na korelację

---

<sup>372</sup> J. Dyche, *The CRM Handbook*, op.cit., s.242 – 246.

<sup>373</sup> Por. T. H. Davenport, *Mission critical*, op.cit., s.62-63.

między sformułowaniem biznesplanu wdrożenia i wypracowaniem pozytywnego bilansu korzyści z poczynionych inwestycji. Znacznie trudniej jest je przecież osiągnąć (lub kontrolować czy w jego trakcie są choć częściowo realizowane), jeśli nawet nie zaplanowano, gdzie mają się pojawić. Niezależnie jednak od tego, czy biznesplan i plan zarządzania zmianami (change management) wdrożenia powstał, czy program CRM przypomina raczej intuicyjną strategię sukcesu, wiele zyskać lub stracić można w trakcie prac implementacyjnych narzędzi ją wspierających. Kolejny rozdział poświęcony jest właśnie temu zagadnieniu.



## Rozdział IV. Wdrożenie systemu informatycznego klasy CRM.

Wprowadzanie pojęcia CRM do języka biznesu i nauki na szeroką skalę zbiegło się, ale też zostało wywołane, pojawieniem się technicznych możliwości wykorzystania idei marketingu relacji na rynku masowym<sup>374</sup>. W związku z zapotrzebowaniem artykułowanym przez przedstawicieli biznesu, istniejące już na rynku oprogramowania dla przedsiębiorstw klasy ERP firmy, takie jak: SAP AG czy J.D. Edwards oraz nowe – np. PeopleSoft czy Siebel, zaczęły oferować innowacyjną klasę rozwiązań informatycznych<sup>375</sup>. W rezultacie powstał rynek oprogramowania warty ponad 8,1 miliardów USD rocznie, rozwijający się w tempie ponad 20%<sup>376</sup>, a systemy informatyczne przestały służyć jedynie do zarządzania stanami magazynowymi, czy też łańcuchem dostaw, ale objęły swoim oddziaływaniem kompleksowe procesy obsługi i dane klientów.

Prawdopodobnie z tego też powodu, początkowo CRM kojarzone było głównie z informatyką. Wysuwanie na pierwszy plan narzędzi będących elementem wtórnym wobec strategii zarządzania relacjami z klientami, to (jak już wielokrotnie podkreślano) podstawowy błąd, który można popełnić przy tworzeniu planu wdrożenia. Nawet dzisiaj, mimo bolesnych doświadczeń końca ubiegłej i początku obecnej dekady (kiedy to tak jednostronne pojmowanie CRM owocowało największym odsetkiem upadku inicjatyw z nim związanych<sup>377</sup>), wiele firm nie może uwolnić się od tego nieprzystającego do rzeczywistości pojmowania stanu rzeczy<sup>378</sup>.

Prawdą jest jednak i to, że powodzenie inicjatyw CRM, szczególnie w przedsiębiorstwach dużych, o złożonej strukturze, działających na masowych rynkach międzynarodowych, nie jest możliwe bez należyście przeprowadzonego, często bardzo technicznie zaawansowanego wsparcia informatycznego. To z kolei implikuje konieczność

---

<sup>374</sup> T. Gregorczyk, Czy CRM to już nowa nauka?, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=731&f=211h> (pobranie 10-12-2008).

<sup>375</sup> Obecnie największym graczem na rynku oprogramowania klasy CRM jest założona w 1977r. amerykańska firma Oracle, znana powszechnie z rozwiązań bazodanowych. Po przejęciu firm PeopleSoft oraz Siebel, wyprzedziła ona dotychczasowego lidera, utworzoną w 1972r. niemiecką firmę SAP AG (Systeme, Anwendungen, Programme in der Datenverarbeitung).

<sup>376</sup> Podano za instytutem Gartner monitorującym rynek CRM, Dataquest Insight: Customer Relationship Management, Worldwide, 2007, [http://www.gartner.com/DisplayDocument?ref=g\\_search&id=713315&subref=simplesearch](http://www.gartner.com/DisplayDocument?ref=g_search&id=713315&subref=simplesearch). (pobranie 30.11.2007).

<sup>377</sup> Przypomnijmy, że było to ok. 70%. Więcej informacji na ten temat w trzecim rozdziale rozprawy.

<sup>378</sup> W grupie różnego szczebla 325 pracowników dealerów Volkswagena i Audi w Polsce oraz pracowników importera tych samochodów – firmy Kulczyk Tradex, odsetek postrzegania CRM w ten sposób wyniósł ponad 75%. Źródło: Badania własne przeprowadzone w latach 2005 – 2008 w ramach prowadzonych szkoleń i warsztatów – B. Deszczyński, CRM w sieci Kulczyk Tradex 2005-2008, materiały wewnętrzne Kulczyk Tradex, Poznań 2008.

powołania odpowiedniego sztabu ludzi w całości poświęcających swój czas tym zadaniom, powstania precyzyjnego planu działań, zapewnienia odpowiedniego finansowania i profesjonalnego zarządzania. Innymi słowy, mimo wszystkich implikacji prymatu strategii nad systemem CRM, w ramach działań wdrożeniowych znaczące miejsce musi zostać zarezerwowane dla projektu informatycznego. Podobnie bowiem, jak przy wdrażaniu działań z zakresu strategicznego zarządzania zmianami, również i tu zadanie nie jest proste, a porażka bardzo kosztowna.

Rozdział czwarty niniejszej rozprawy poświęcono bliskiemu praktyki opisowi projektu wdrożeniowego, wraz ze wskazaniem kluczowych czynników decydujących o jego sukcesie. Został on oparty na empirycznym doświadczeniu, trwającego już ponad 5 lat wdrożenia systemu klasy CRM w organizacji Volkswagena i Audi w Polsce<sup>379</sup>.

## **1. Korzyści z wdrożenia systemu klasy CRM**

Zanim zastanowimy się nad sposobami przygotowania i prowadzenia projektu wdrożeniowego oraz implikacjami podejmowanych w ramach niego działań, skupmy przez chwilę uwagę na operacyjnych korzyściach, jakie daje posiadanie systemu CRM. Czy jest to rozwiązanie przeznaczone dla wszystkich przedsiębiorstw? Czy jest granica wyznaczająca próg opłacalności inwestycji w tego typu oprogramowanie?

Definiując strategię działania organizacji, menadżerowie muszą brać pod uwagę wiele czynników wpływających na możliwość jej zastosowania. Są wśród nich takie elementy, jak polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne otoczenie w którym działa<sup>380</sup>, struktura i kultura organizacji, jej zasoby ludzkie i finansowe, itd. Wśród nich, kluczową rolę należy (zwłaszcza w XXI wieku) przypisać również dostępnym dla przedsiębiorstwa informacjom. Cała ewolucja ludzkości od czasów wynalezienia pisma, opiera się przecież na przekazywaniu informacji (wiedzy) i pogłębianiu jej. Również nowożytnie przedsiębiorstwa od zawsze gromadziły informacje i podejmowały na ich podstawie decyzje. Jednak trendy w gospodarce światowej, takie jak globalizacja, informatyzacja społeczeństw, stały wzrost wymagań i świadomości konsumentów, wymuszają na przedsiębiorstwach biorących udział

---

<sup>379</sup> Wdrażany system: PeopleSoft Enterprise 8.9 (moduły Sales, Marketing, portal Pack). Podmiot wdrażający: Comarch S.A. Instalacja: klient-serwer. Podstawowe założenia: obsługiwanie procesów z zakresu ścieżki sprzedaży i after-sales w cyklu sprzedażowo-serwisowym branży motoryzacyjnej, w organizacji rozproszonej z zastosowaniem wspierania dialogu prowadzonego on-line na linii Dealerzy – importer, integracją systemów ERP Dealerów i importera, innych systemów peryferyjnych oraz wysokim wysiłkiem customizacyjnym systemu bazowego.

<sup>380</sup> Tzw. generalna segmentacja otoczenia, zwana inaczej metodą PEST. Więcej na ten temat w: K. Oblój, Strategia Organizacji, PWE, Warszawa 2007, s. 209.

w tym wyścigu, dokonywania stałych inwestycji w narzędzia, które umożliwią im efektywne zarządzanie swoimi operacjami. Sam fakt, iż zasoby informacji, z których przedsiębiorstwa mogą teoretycznie korzystać się powiększa, nie oznacza automatycznie, że możliwe jest to w praktyce. Jeśli pracownik firmy zna osobiście pewne grono stałych klientów, utrzymuje z nimi kontakt za pomocą telefonu komórkowego i poprzez pocztę elektroniczną oraz korzystając z zapisów w kalendarzu aplikacji MS Outlook pamięta o ich urodzinach, nie oznacza to jeszcze, że informacje te są dostępne dla firmy, która go zatrudnia. Ludzie zmieniają pracę, a pamięć jest zawodna. Kluczem do informacji w skali organizacji jest dopiero korporacyjny system, zasilany bezpośrednio lub pośrednio w ramach obowiązków służbowych wykonywanych przez jej pracowników. Jego rola wzrasta szczególnie wówczas, gdy przedsiębiorstwo w ramach realizacji swojej strategii przetwarza tzw. informacje miękkie. Mogą one dotyczyć np. preferencji, zachowań, czy przyzwyczajzeń klientów. Z tego powodu ich pozyskiwanie w dużej mierze polega na osobistych interakcjach pracownika i klienta, nad którymi organizacja sprawuje ograniczoną kontrolę. Zatem w istotnym stopniu realizacja strategii zarządzania relacjami z klientami, oparta jest na sprawnie działającym narzędziu służącemu tworzeniu i korzystaniu z informacji o klientach – systemowi klasy CRM.<sup>381</sup>

Wyjście od zapotrzebowania organizacji na informacje i skali jej działania, wydaje się być zatem dobrym sposobem na określenie jej potrzeb, które mógłby zrealizować system informatyczny. Wśród innych czynników o dużym znaczeniu w kontekście formułowania celów biznesowych technicznego wdrożenia CRM, znajdują się opisywane już jako egzogeniczne bariery wdrażania strategii CRM: liczba klientów i długość cyklu ponownego zakupu. Formułując ogólną odpowiedź na pytanie postawione na początku tego rozdziału można by powiedzieć, że największe zapotrzebowanie na zaawansowany system CRM występuje w organizacjach:

- dużych (wielkość mierzona np.: liczbą pracowników bezpośredniej obsługi klienta, liczbą klientów, geograficzną skalą działania, liczbą oddzielnych podmiotów gospodarczych budujących organizację),
- prowadzących (zamierzających prowadzić) zindywidualizowany dialog z klientami,
- oferujących produkty/usługi o długim cyklu wymiany.

---

<sup>381</sup> Rola dostępu do informacji we wdrażaniu strategii przez przedsiębiorstwo, została dostrzeżona znacznie wcześniej niż na potrzeby CRM. Np. w modelu 7S opracowanym przez firmę doradcą McKinsey & Co. „systemy” to jeden z sześciu czynników warunkujących wdrażanie strategii i silnie z nią powiązanych. Więcej na ten temat w: J. A. F. Stoner, R. R. Freeman, D. R. Gilbert JR, Kierowanie, PWE 1999, Warszawa, s.286-289.

Im większa organizacja, tym trudniej zapanować nad interakcjami i transakcjami z klientami. Wydaje się to tym trudniejsze, jeśli jej celem jest utrzymanie w dłuższym okresie stałego, wysokiego, określonego standardami i procedurami poziomu obsługi. Ponadto jeżeli nawet poszczególni pracownicy firmy się nie znają trudno oczekiwać, że będą też pamiętali o wszystkich swoich klientach. W szczególności w organizacjach rozproszonych może to prowadzić do braku koordynacji działań i niewykorzystywania szans sprzedażowych wypracowanych przez jej członków.

Prowadzenie dialogu z klientami zbliżonego do ideału 1:1, dodatkowo zwiększa intensywność i zakres wykorzystywanych informacji. Długi cykl wymiany produktu zwiększa z kolei prawdopodobieństwo, że pracownik, który obsługiwał klienta za pierwszym razem, w trakcie jego trwania przestanie już dla firmy pracować, zabierając ze sobą dużą część wiedzy o kliencie lub w umiejętny sposób sterując jego lojalnością dokona jej konwersji na nowo-reprezentowaną przez siebie markę. Również w sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie panuje duża stabilność zatrudnienia, długi cykl wymiany powoduje niebezpieczeństwo utracenia lub nie wykorzystania przez pracownika informacji wskazujących na moment korzystny z punktu widzenia przedstawienia nowej oferty. Dwa lub trzy lata przy braku kontaktów posprzedażnych może być zbyt długim okresem, aby sprzedawca był w stanie wykorzystać przewagę informacyjną swojego przedsiębiorstwa w stosunku do większości klientów.

Przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu systemu klasy CRM, należy wspomnieć również o nieco bardziej skonkretyzowanych korzyściach. W rozdziale trzecim, wskazano na źródła zysków lub oszczędności związanych z zastosowaniem strategii CRM wspieranej przez system informatyczny. Koncentrując się już jednak na samym rozwiązaniu IT, dla lepszego zrozumienia genezy osiągnięcia tych korzyści, ich systematykę należałoby przeprowadzić nieco inaczej. Na rys. 4.1. przedstawiono modelowe ujęcie zależności pomiędzy strategią a systemem CRM oraz główne korzyści wynikającego z jego stosowania.

Automatyzacja to w gruncie rzeczy pierwotne zadanie wszystkich systemów informatycznych. Jeśli możliwe jest uporządkowanie, a następnie zapisanie w formie algorytmu pewnych powtarzalnych czynności, program komputerowy może wyręczyć ludzi w ich wykonywaniu. Pierwsze z nich nie wychodziły daleko poza funkcje obsługiwane poprzez kalkulator. W istocie uporządkowany świat działań liczbowych stanowił jednocześnie naturalny obszar zastosowania wsparcia rzeczywistych działań biznesowych za pomocą technologii informatycznych, takich jak np. fakturowanie, sporządzanie zestawień kont księgowych i bilansów.



Rys. 4.1. Powiązanie strategii CRM z systemem CRM i korzyści z jego stosowania.  
 Źródło: opracowanie własne.

Jakie znaczenie ma automatyzacja w systemach wspierających CRM – strategię opartą w dużej mierze na indywidualizacji kontaktów z klientami? Wbrew pozorom całkiem spore. W każdej branży istnieje bowiem cała grupa standardowych czynności, które trzeba wykonać, aby wspomniana indywidualizacja była możliwa. Większość z nich związana jest z obowiązkami obsługiwanych przez sprzedawców i innych liniowych pracowników firmy mających bezpośredni kontakt z klientami. Moduły SFA, to podstawowe elementy składające się na aplikacje oferowane przez większość dostawców oprogramowania CRM. Umożliwiają one m.in. szybkie odnajdywanie teleadresowych (a także innych) danych klientów, przeglądanie historii i statusów zamówień, przygotowywanie ofert, drukowanie dokumentów i korespondencji seryjnej, ustawianie zadań i przypomnień, itd.<sup>382</sup> System CRM może zatem

<sup>382</sup> Granica pomiędzy systemem ERP a CRM jest w przypadku obsługi zadań dt. automatyzacji płynna. Niewątpliwie jednak funkcjonalność systemu CRM (czy to wbudowana wprost w aplikację, czy też oparta o integrację z innymi systemami), musi zapewniać użytkownikom liniowym odpowiednią ergonomię pracy, ułatwiając wykonywanie ich codziennych obowiązków i jednocześnie umożliwiając przetwarzanie danych klientów.

sprawić, że sprzedawcy w krótszym czasie będą w stanie wykonać większą liczbę czynności lub też poprawić poziom obsługi klientów. Inne pozytywne efekty to wzrost skuteczności sprzedaży do nowych klientów oraz wyższa efektywność kontaktów posprzedażowych, nakierowanych na określenie ponownego zainteresowania nowymi zakupami.

Motywacja pracowników, to pojęcie łączone tradycyjnie - przynajmniej w działach handlowych przedsiębiorstw, z poprawą wyników (ilości sprzedaży, zysku, itd.) i nagrodą za ich osiągnięcie (w postaci premii za realizację postawionych celów, nagród, wyjazdów motywacyjnych). Oczywiście, każdy pracownik powinien przynosić zatrudniającej go firmie korzyści, które uzasadniałyby ponoszenie wydatków związanych z utrzymaniem jego miejsca pracy. Dokładnych informacji umożliwiających szczegółowe wyliczenia w tym zakresie dostarczają np. systemy księgowo. Jednak ocena pracy jedynie przez pryzmat kryteriów ilościowych, może oznaczać niewłaściwe rozpoznanie wartości zasobów ludzkich, jakimi dysponuje organizacja.

Sprzedaż i rentowność sprzedaży to w rzeczy samej ważne kryteria powodzenia przedsiębiorstwa i jego pracowników na rynku. Zarządzając pracą grupy sprzedawców, nie można jednak opierać się jedynie na tego typu wskaźnikach. Ilość ofert, nawiązanych aktywnie kontaktów, wizyt u klientów, demonstracji produktów, czas spędzony na badaniu potrzeb, negocjacjach, pracy z obiekcjami – te i inne informacje związane z aktywnością pracowników, również powinny wpływać na ich ocenę przez przełożonych. Wskazują one na systematyczność obróbki rynku i podejścia do swych obowiązków. Starania te mogą w krótkiej perspektywie nie przynieść dobrych wyników sprzedażowych, lecz stanowią jednocześnie zapowiedź wysokiej sprzedaży w nieco dłuższej perspektywie. Tym samym decydują również o wartości pracownika, którego wysiłki powinny być przez kierownictwo dostrzegane i nagradzane. Pozwala to ponadto na zmotywowanie pracownika do skierowania jego działań w pożądanym przez firmę kierunku. Np. aktywna sprzedaż, w związku z chęcią pozyskania nowych klientów o niższej niż średnia świadomości postrzegania marki, z natury rzeczy trwa dłużej niż pozyskanie zleceń stałych odbiorców. Jeśli zatem sprzedawca ma realizować tak postawione cele, musi być również oceniany pod innym kątem.

Podobnie rzecz ma się z jakością obsługi klientów. Oczywiście łatwiej jest sprzedać produkt czy usługę zbierając tylko podstawowe informacje o kliencie niezbędne do przeprowadzenia transakcji, niż zapisywać w systemie informatycznym wskazówki dotyczące preferencji klienta i cyklu wymiany produktów. Na krótką metę można zrealizować większe zyski manipulując klientami, stosując różne chwytów promocyjne lub zawyżając marżę. Większą „wydajność” osiągnie sprzedawca, jeśli nie będzie poświęcał czasu na opiekę

posprzedazną i całą swoją energię skieruje na zdobywanie nowych zleceń, szczególnie jeśli firma ogłasza programy mające zachęcać do szybkiej sprzedaży, pomagającej np. pozbyć się nagromadzonych zapasów lub też przekroczenia kwartalnych planów. W dłuższej perspektywie jednak, takie postępowanie zamyka drogę do budowania długoterminowych związków z klientami i realizacji korzyści z ich podtrzymywania. Problem ten nie dotyczy jednak zwykle samego sprzedawcy. Może on nawet zdążyć zmienić pracę, zanim pełne koło zatoczy cykl wymiany produktów / usług, które sprzedawał. Obciąża on jednak przedsiębiorstwo, które musi znaleźć sposób na odbudowanie (zwykle kosztowne) nadwątlonego zaufania klientów do swoich marek.

Promocja wśród pracowników zachowań budujących markę i ukierunkowanych na jakość obsługi, to również zadania, których (szczególnie w większych organizacjach) nie można skutecznie wykonać, bez informacji umożliwiających na bieżąco monitorowanie działań pracowników i wyróżnianie postaw zgodnych z długofalową polityką firmy.

Wspomaganie funkcji motywacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jest nierozdzielnie związane z funkcją kontroli. Kierownicy wyznaczając cele, planując i organizując sposób dochodzenia do nich oraz ustanawiając bodźce dla swoich podwładnych motywujące ich do określonych zachowań, muszą posiadać efektywne narzędzia kontroli, weryfikujące skuteczność tych wysiłków. Im bardziej złożone działania, jakich oczekuje się od pracowników (zwykle sprawę komplikują właśnie kryteria jakości obsługi), tym więcej informacji potrzeba, aby skutecznie wspierać i monitorować ich wykonanie. Kryteria planu w rodzaju: sprzedaż w ciągu miesiąca na poziomie 25 sztuk samochodów, można bardzo prosto kontrolować spoglądając w podstawowe zestawienia systemu księgowego. Kontrola realizacji planu wykonania tej samej sprzedaży, ale zrealizowanej do określonej grupy zawodowej, aktywnie zdobytej przez sprzedawcę wraz z rekomendacjami i danymi kontaktowymi 50 nowych interesantów z kręgu oddziaływania tej grupy, to zadanie niemożliwe do wykonania bez systemu klasy CRM. Przy okazji może on również stanowić narzędzie samokontroli poszczególnych pracowników firmy otrzymujących określone cele do wykonania. Dzięki temu sprzedawca, nawet zanim jego przełożony zdąży zauważyć problem z ich realizacją, może na podstawie informacji z systemu zawczasu zintensyfikować swoje wysiłki i osiągnąć założony wynik.

Nie jest to jednak jedyny aspekt zacieśniający kontrolę w ramach organizacji, wspierany przez rozwiązania informatycznego tego typu. Jak już wcześniej zaznaczono, informacje o klientach to jedne z cenniejszych aktywów przedsiębiorstwa, jednak tylko wówczas, gdy ich wykorzystanie jest zagwarantowane na każdym szczeblu organizacji

(w zależnym od potrzeb stopniu szczegółowości). Kluczem do kontroli nad tymi zasobami, uniezależniającym przedsiębiorstwo od polegania na wiedzy posiadanej przez własnych pracowników, jest właśnie system klasy CRM<sup>383</sup>. Odejście bądź zwolnienie części kadry, nie oznacza automatycznie utraty całej zdobytej przez nią wiedzy o klientach. Wszystkie informacje, które zapisano w systemie dzięki świadomym bądź wywołanym przymusem organizacyjnym działaniom pracowników, mogą być wykorzystane przez ich następców. Oznacza to więc możliwość kontynuacji względnie niezakłóconej aktywnej polityki sprzedaży oraz ciągłość opieki posprzedażnej.

Stosowanie systemu klasy CRM daje ponadto możliwość szybkiego wykrycia i zablokowania nieuprawnionego korzystania z informacji o klientach. Dzięki hierarchii uprawnień, zdalnie zarządzanej administracji loginami i hasłami, szyfrowanej i hostowanej niezależnie od stacji roboczych bazy danych, czy też procedurom ostrożnościowym wykrywającym niestandardową aktywność użytkownika (np. masowe drukowanie lub eksportowanie danych), poziom bezpieczeństwa danych jest szczególnie wysoki. Kartoteki papierowe, arkusze kalkulacyjne lub proste aplikacje bazodanowe oparte np. na MS Access, gdzie kontrola dostępu i kopiowania danych jest znacznie trudniejsza, z reguły nie dają takich możliwości<sup>384</sup>.

Jak już wspomniano w rozdziale III, strategia CRM opiera się m.in. na zbieraniu i dzieleniu się przez wszystkich członków organizacji, informacjami na temat jej klientów. Wymaga to przeciwdziałania występowaniu zjawiska syndromu cylindrycznego oraz wprowadzenia do wewnętrznej komunikacji standardów marketingu wewnętrznego. Dobra współpracy międzywydziałowa nie zawsze musi być wspomagana rozbudowanymi systemami informatycznymi. Jednak w złożonych organizacjach, pełne wykorzystanie efektów synergii działań wszystkich komórek organizacji i praktyczna realizacja komunikacji z klientem na zasadzie 1-1, nie może się odbyć bez zaawansowanych narzędzi IT.

Wyobraźmy sobie bowiem dział sprzedaży, który nie dysponując pełnym profilem klienta, na podstawie znanych sobie informacji kwalifikuje go do grupy o dużym prawdopodobieństwie zakupu nowego modelu samochodu. Zostaje zaprogramowana mikro-kampania skierowana do tej grupy odbiorców, np. podkreślająca supremację oferowanych samochodów ponad produkty konkurencji i wskazująca związki pomiędzy dotychczasowym, cieszącym się powodzeniem modelem, a jego najnowszą odsłoną – „zdezonizować go mógł

---

<sup>383</sup> Chodzi tu głównie o dane dt. preferencji i cyklu wymiany produktu/usługi przez klientów, a także dane teleadresowe. System CRM nie jest sposobem na szybkie odbudowanie know-how, ani nie zastąpi osobistych relacji nawiązanych przez sprzedawców z klientami.

<sup>384</sup> Należy przyznać, że również nie każdy dostawca systemu klasy CRM, oferuje tego typu rozwiązania.



tylko jego następcą”<sup>385</sup>. Tymczasem inny dział firmy, zajmujący się rozpatrywaniem reklamacji klientów, dopiero co negatywnie rozpatrzył prośbę tego klienta o partycypację w kosztach wymiany silnika samochodu, który był już ponadto wcześniej dwukrotnie naprawiany, motywując swoją odpowiedź zakończeniem okresu obowiązywania gwarancji. Trudno w tym kontekście oczekiwać entuzjastycznego przyjęcia nowej oferty, a raczej należy się spodziewać gniewnej reakcji czy co najwyżej obojętności klienta. Lepszym wyjściem byłoby po prostu nie kwalifikować tego klienta do marketingowych działań prosprzedażowych w najbliższym okresie.

Spoglądając na zarysowaną sytuację z innej perspektywy mogłoby się również okazać, że dział rozpatrujący reklamacje, prawdopodobnie podjął słuszną decyzję w sprawie zgłoszonej przez klienta, jeśli brać pod uwagę kryteria techniczne lub prawne. Jednak niewykluczone również, iż ostateczną decyzję dt. rozpatrzenia sprawy powinien był podjąć dział sprzedaży. Analizując reklamację pod względem kryteriów biznesowych mogło się bowiem okazać, że klient należy do grupy szczególnie opiniotwórczych odbiorców lub też charakteryzuje go wysoka lojalność, a nadto jego cykl wymiany produktu wskazuje na duże prawdopodobieństwo gotowości do dokonania ponownego zakupu. Pieniądze zainwestowane w dofinansowanie naprawy, mogły zatem w tym przypadku zwrócić się w nieodległej przyszłości.

Niezależnie od ilości przykładów z tej lub innej branży, zasadnicza idea jest niezmiennie prosta. Sprawna, zinstytucjonalizowana komunikacja wewnętrzna, pozwala organizacji na oszczędne alokowanie zasobów i lepsze wykorzystywanie szans sprzedażowych. W dużych organizacjach, szczególnie rozproszonych, komunikacja wspierana przez system klasy CRM, to również możliwość sprawnego koordynowania działań jej członków, uczestniczących w realizacji złożonych procesów międzywydziałowych. Jeżeli np. dział marketingu opracował kampanię opartą na zapraszaniu wybranych klientów na jazdy testowe nowym modelem samochodu, sprawne przekazywanie danych zainteresowanych klientów, ich preferencji oraz terminów dostępności samochodów, a także raportowanie skuteczności tych działań, to nawet przy kilkudziesięciu kontaktach dziennie zadanie wykraczające poza możliwości zwykłych arkuszy kalkulacyjnych i papierowych terminarzy. Oszczędność czasu i wyższa efektywność pracowników operacyjnych oraz możliwość wykonywania bardziej skomplikowanych analiz po stronie ludzi zatrudnionych w Backoffice, to niekiedy główne cele, jakie ma spełnić wdrożenie.

---

<sup>385</sup> Fragment autentycznego tekstu reklamowego z folderu Volkswagena Golfa V, odnoszący się do jego poprzednika, Golfa IV.

Możliwości analityczne systemu CRM, pozostające często domeną „centrali” nie powinny przesłaniać innych celów i korzyści związanych z wykorzystaniem tego narzędzia w praktyce. Jednak ostatecznie zbieranie i przetwarzanie danych jedynie na operacyjnym poziomie, również oznacza nieoptymalne wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa. Każdy raport badawczy lub statystyczny, zawiera wyliczenia oparte na przyjęciu pewnego modelu. Z natury rzeczy nie będą one w pełni odpowiadać stanowi faktycznemu. System CRM pozwala natomiast wykonać tego rodzaju wyliczenia z nieosiągalną wcześniej dokładnością, opierając się nie na próbie losowej, ale na 100% rzeczywistych danych (przynajmniej w odniesieniu do kwantyfikowalnych wielkości związanych z klientami). Stąd w przywołanym przykładzie kampanii opartej na jazdach testowych, zakres informacji dostępny po lub nawet w trakcie jej trwania, może obejmować nie tylko dane o ilości zakwalifikowanych do akcji klientów oraz liczbie tych z nich, którzy zdecydowali się na odbycie jazdy próbnej. Możliwe i pomocne byłoby również pozyskanie informacji na temat ilości zamówień, które złożyli ci właśnie klienci, profilu odbiorcy kampanii, który zdecydował się na zakup, wyrażał zainteresowanie zakupem lub całkowicie odrzucił ofertę, czy też ilości kontaktów ogółem wraz z podziałem na kluczowe elementy procesu sprzedaży, jakie wygenerowała kampania.

To zresztą nie jedyne analityczne zastosowania systemu CRM. Już bowiem przed wykonaniem kampanii marketingowej, pracownicy ją projektujący są w stanie umieścić w grupie jej odbiorców klientów pozytywnie odpowiadających na poprzednie tego typu działania. Analizy mogą przyjąć też inny charakter i koncentrować się np. na zaobserwowaniu stopnia lojalności klientów wobec poszczególnych grup produktów / usług, miejsc / sposobów sprzedaży czy nawet pracowników i badanie ich przyczyn (np. w celu przygotowania tzw. warsztatów best practices<sup>386</sup>). Na podstawie posiadanych danych, można również pokusić się o ocenę pracy poszczególnych zespołów odpowiedzialnych za konkretny element procesu obsługi klienta lub też badać efektywność całego procesu<sup>387</sup>.

## **2. Definiowanie potrzeb w odniesieniu do narzędzi informatycznych CRM**

Automatyzacja, motywacja, kontrola, komunikacja, możliwość dokładnych analiz – wszystkie te elementy składają się na korzyści, które powinno przynieść wdrożenie CRM. Nie

---

<sup>386</sup> Best practices – „Najlepsze praktyki” – warsztaty, na których przedstawiane jest modelowe podejście do omawianego zagadnienia, prowadzące do osiągnięcia najlepszych, zaobserwowanych dotychczas wyników.

<sup>387</sup> W naszym przypadku byłyby to np. analiza skuteczności umawiania i przeprowadzania jazd testowych z uwzględnieniem działań pracownika infolinii, pracownika Dealera oraz dostępności samochodów testowych.

oznacza to jednak, że na pewno przyniesie. Wiele miejsca poświęcono do tej pory na rozważania dotyczące tworzenia planów i realizacji założeń strategii CRM, wskazując przy okazji na „służebną” rolę narzędzi informatycznych w jej wdrażaniu. Charakter zadań związanych z techniczną stroną CRM ma jednak swoją specyfikę, a od tego czy zostaną osiągnięte, w dużym stopniu uzależniony jest zakres i rozmach realizacji strategii w praktyce.

## **2.1. Formy definiowanych potrzeb**

Podstawowym problemem w niemal każdym projekcie informatycznym (w szczególności jednak we wdrożeniu CRM), jest umiejętne przełożenie potrzeb biznesowych na język zrozumiały dla informatyków. Rozdźwięk pomiędzy światem zapisu binarnego a praktyką biznesową, może poważnie zaszkodzić, nawet najlepiej od strony organizacyjnej przygotowanej inicjatywie CRM. Rozważania związane z pracami Grupy Wdrożeniowej CRM zakończono w poprzednim rozdziale, na opracowaniu planów zarządzania zmianami (change management).

W tym miejscu warto przypomnieć, że są one oparte z jednej strony na wcześniejszej analizie i akceptacji strategicznych wartości i celów, do których dąży organizacja, z drugiej zaś uszczegółowione po analizie obecnych i docelowych procesów biznesowych wewnątrz i wokół przedsiębiorstwa. Tego rodzaju dokumenty, stanowią ogólne ramy funkcjonowania projektu informatycznego. Zawierają one jednocześnie przyszły obraz organizacji, którego urzeczywistnienie ma się odbyć m.in. dzięki wsparciu IT. Z tego też powodu, zasadne jest przejście części tych zapisów do materiałów, w sposób szczegółowy opisujących oczekiwania wobec systemu CRM. Utrata ich z pola widzenia może bowiem doprowadzić do przygotowania sprawnego z punktu widzenia informatyki programu, który jednak nie będzie przystawał do realiów biznesowych. Ma to tym większe znaczenie, jeśli pisanie / dostosowywaniem systemu, zajmą się wyspecjalizowane firmy zewnętrzne.

Na tym etapie, Grupa Wdrożeniowa CRM ma przynajmniej kilka opcji do wyboru. Może ona:

- zająć się definiowaniem oczekiwań wobec systemu samodzielnie,
- skorzystać przy definiowaniu tych potrzeb z pomocy zewnętrznej firmy konsultingowej,
- połączyć szczegółowe definiowanie potrzeb z etapem tworzenia dokumentacji projektowej przez wybraną już firmę informatyczną.

Każde z tych rozwiązań ma swoje plusy i minusy. Samodzielne definiowanie oczekiwań wobec systemu, to metoda najbardziej świadomego wdrażania CRM. Rzeczywiste potrzeby praktyki biznesowej są wówczas zawsze na pierwszym planie. Dokumenty projektowe tworzone są bez koncentrowania uwagi na ograniczeniach technicznych, w szczególności dotyczących tego lub innego potencjalnego oferenta. Ten tok postępowania w sposób naturalny zmusza członków Grupy Wdrożeniowej do jeszcze bardziej pogłębionego antycypowania prawdopodobnych sytuacji obsługowych poszczególnych klas jego użytkowników. Kontrola przedsięwzięcia i zaangażowanie odpowiedzialnych za jego sukces pracowników firmy jest wówczas maksymalna tym bardziej, że są w stanie w sposób drobiazgowy weryfikować działanie poszczególnych funkcjonalności systemu. Oznacza to w większości przypadków lepsze i szybsze przygotowanie produkcyjnej wersji systemu.

Z drugiej strony, zadanie to może przerosnąć umiejętności członków Grupy Wdrożeniowej lub doprowadzić do sytuacji, gdy ich zaangażowanie w te prace przekroczy ustalony poziom, co z kolei kończy się albo przydzieleniem większej ilości osób do projektu albo też przedłużeniem tej jego fazy. Nie branie pod uwagę ograniczeń dostępnych technologii informatycznych (szczególnie przy niewielkim zaangażowaniu własnego działu IT lub jego słabości<sup>388</sup>) nawet z rozmysłem traktowane jako twórczy „brainstorming”, może przyjąć formę niebezpiecznej z punktu widzenia realności oczekiwań wobec systemu ignorancji. Skutkiem są również opóźnienia i rozczarowanie z powodu konieczności redefiniowania przygotowanych już założeń.

Jeśli podobne zagrożenia wydają się realne, rozwiązaniem może być skorzystanie z pomocy wyspecjalizowanej firmy konsultingowej. Wówczas tego typu prace będą prawdopodobnie przebiegały szybciej, wg wypróbowanej na rynku metodologii prowadzenia podobnych projektów. Konieczność dotrzymywania ustalonych z pracownikami firmy konsultingowej harmonogramów i wykonywane przez nią zwykle raporty cząstkowe i końcowy (przedstawiany zarządowi), mogą ponadto podziać motywująco na członków Grupy Wdrożeniowej. Dodatkowo, już w trakcie trwania prac przez wybranego dostawcę oprogramowania, można posiłkować się doświadczeniem i wiedzą konsultantów w celu jego efektywnej kontroli, lub nawet pokusić się o zlecenie wykonania swojego rodzaju audytu projektu<sup>389</sup>.

---

<sup>388</sup> Spowodowanej brakiem kontaktu z nowoczesnymi/aktualnymi rozwiązaniami informatycznymi w wyniku przyjęcia roli działu serwisowego (helpdesk dla popularnych programów obsługowych – np. MS Office, konfiguracja sprzętu).

<sup>389</sup> W sytuacji, gdy projekt się opóźnia, są uzasadnione podejrzenia co do niezetelności partnera lub gdy tego rodzaju dokument jest wymagany, np. w związku z wykonywaniem nadzoru właścicielskiego firmy.

Po stronie argumentów przemawiających przeciw takiemu rozwiązaniu, są przede wszystkim koszty. Zatrudnienie renomowanego konsultanta na pewno nie jest tanie, z racji zaś trudności w bieżącej weryfikacji efektów jego pracy, korzystanie z usług szerzej nieznannej firmy, obarczone dużym ryzykiem. Nawet zaś powszechnie uznanych usługodawców, należy poprosić o listę referencji i dokonać jej analizy w szczególności pod kątem zdobytych umiejętności i doświadczenia w macierzystej branży. Oszczędzi to czasu na poznawanie przez firmę konsultingową ogólnej specyfiki biznesu, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność, a być może pozwoli również na skorzystanie z best practices stosowanych przez konkurentów. Jest to jednocześnie kolejne zagrożenie związane z tego typu wyborem. Koronnym argumentem przeciwników zewnętrznych firm konsultacyjnych, jest jednak możliwość ich powiązania z dostawcami oprogramowania i przekształcenie przygotowawczych prac projektowych, w dostosowywanie oczekiwań klienta do oferty jednego z przyszłych oferentów.

Alternatywą dla obu wcześniej wymienionych modeli, jest szybka ścieżka wyboru dostawcy oprogramowania i wspólne wypracowanie gotowych rozwiązań. Pomijając definiowanie szczegółowej wizji obsługi procesów obsługiwanych przez system CRM oraz jego customizację, można zaoszczędzić czas i pieniądze. Jeśli firmie zależy na szybkim skorzystaniu z dostępnych już na rynku rozwiązań i nie tyle na wdrożeniu, co zainstalowaniu gotowego oprogramowania – tzw. „out-of-the-box implementation”<sup>390</sup> to droga, którą warto rozważyć. Nie podważając jej skuteczności w konkretnych warunkach, w jakich mogą funkcjonować przedsiębiorstwa, należy jednak zauważyć, że może ona sprowadzić proces wyboru oprogramowania głównie do konkursu cen, a samo wdrożenie CRM tylko do kwestii automatyzacji. W dalszej części pracy, uwagę skoncentrowano zatem głównie na dwóch wcześniejszych modelach postępowania.

## **2.2. Tworzenie szczegółowej wizji procesów i wymagań funkcjonalnych**

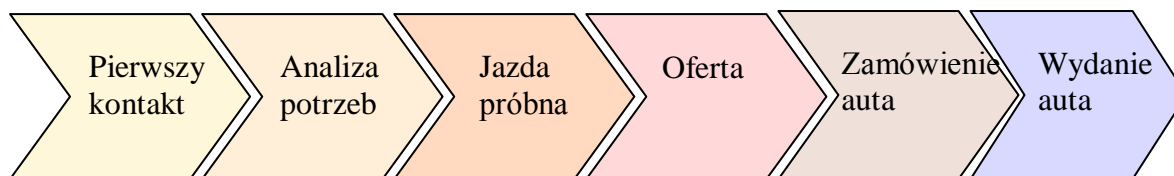
Tworzenie szczegółowych wymagań w stosunku do systemu CRM, wymaga dobrej orientacji w rzeczywistym funkcjonowaniu procesów, których obsługę ma on zapewnić, umiejętności sprawnej analizy obszernych dokumentów opisujących docelowy ich przebieg oraz przynajmniej podstawowej wiedzy i sprawności w posługiwaniu się systemami

---

<sup>390</sup> Out-of-the-box implementation – wdrożenie systemu z „pudełka”, a więc w takiej postaci, w jakiej przygotował go jego producent. Wiąże się z koniecznością dostosowania własnych procesów do modelu, jaki przewidział dostawca oprogramowania.

informatycznymi o pokrewnym zastosowaniu. Z powodu tych wymagań, w ramach Grupy Wdrożeniowej CRM powinny istnieć zespoły, w których skład wchodziłby co najmniej jeden: właściciel procesu, pracownik operacyjny przyszły użytkownik systemu (super-user) oraz przedstawiciel działu IT. Rolą właściciela procesu jest dopilnowanie, aby realizacja podstawowych jego celów poprzez pracę w systemie była zapewniona, np. dzięki generowaniu określonego zasobu informacji. Pracownik operacyjny, powinien zweryfikować opis procesu pod kątem możliwości realizacji wymaganych czynności w zaplanowanym czasie, spodziewanej ergonomii obsługi systemu oraz prawdopodobieństwa możliwości pozyskania określonego zasobu danych od klientów. Z kolei pracownik działu IT, ma za zadanie pomóc w transpozycji oczekiwań pozostałych członków zespołu na język informatyki, z użyciem ogólnie obowiązującej terminologii oraz wstępną weryfikację wykonalności postawionych przez systemem zadań. Kwestią absolutnie kluczową w pracach zespołu, jest koordynacja wysiłków wszystkich jego członków, a szczególnie pożądaną cechą, umiejętność abstrakcyjnego myślenia – wyobrażania sobie pracy za pomocą jeszcze nieistniejącego narzędzia.

Posiłkując się przykładowym procesem sprzedaży przedstawiono poniżej, jak mógłby wyglądać towarzyszący mu opis wymagań wobec systemu. Rys. 4.2. zawiera uproszczony schematu opisujący przebieg procesu sprzedaży, realizowanego przez sprzedawcę samochodów, dalej zaś umieszczono uszczegółowiony opis procesu.



Rys. 4.2. Uproszczony model procesu sprzedaży w branży motoryzacyjnej.

Źródło: Opracowanie własne.

### **Proces (P1) – sprzedaż samochodów.**

Proces ma na celu pomoc w kreowaniu i prowadzeniu nieanonimowych kontaktów handlowych z nowymi klientami oraz poprzez wykorzystywanie mechanizmów opieki posprzedażnej, zwiększenie skuteczności w pozyskiwaniu zamówień od klientów, którzy dokonali już pierwszego zakupu. Dodatkowym celem jest dostarczenie kierownikom sprzedaży informacji o aktywności sprzedawców, jednak przy założeniu łączenia czynności sprawozdawczych/czysto biurowych z produktywnymi działaniami związanymi z kolejnymi etapami kontaktów z klientami.

1. Rejestrowanie kontaktów.
- 1.2. Sprzedawca stara się uzyskać dane osoby, z którą rozmawia w możliwie najszerszym zakresie. Minimalny zakres danych jaki należy zebrać powinien umożliwiać

identyfikację i powtórny kontakt z klientem. Z tego powodu system CRM tworzy nowy rekord klienta, jeśli sprzedawca zna co najmniej:

- imię i nazwisko,
- telefon (lub e-mail lub pełny adres),
- model samochodu, którym osoba ta jest zainteresowana (→ MENU AUTA NASZE), określenie czy jest to samochód nowy czy używany (radiobutton), (lub model samochodu, który osoba ta aktualnie posiada – → MENU AUTA OBCE),
- nazwę firmy (radiobutton klient indywidualny / klient instytucjonalny).

1.3. Po uzyskaniu niezbędnych danych sprzedawca zapisuje je w systemie CRM.

1.3.1. System nie pozwala na zapis, gdy sprzedawca dysponuje mniejszą ilością danych niż określone w pkt. 1.2. Rekord nie jest tworzony, a sprzedawca ma możliwość albo uzupełnienia danych albo opuszczenia okna wprowadzania danych (→ OKNO KLIENT 1).

1.4. Wraz z tworzeniem rekordu system CRM:

1.4.1. Sprawdza, czy w systemie nie zapisano już danych tego samego klienta. Jeśli nie – pozwala na zapis. Jeśli zapisano już identycznego klienta lub klienta o zbliżonych danych, rozpoczyna procedurę weryfikacji danych klienta.

1.4.2. Automatycznie określa stan kontaktów z klientem w (→ OKNO KLIENT 1) jako kontakt: „Pierwszy kontakt”.

1.4.3. Automatycznie zakłada w (→ OKNO KLIENT 1) zadanie do realizacji „Przeprowadź analizę potrzeb”, ze statusem pilności wykonania „Średni”. Domyślny termin wykonania 14 dni. **Data wykonania edytowalna dla tego i innych kontaktów wprzód i wstecz, przy założeniu, że nie można zapisać daty przeszłej. To oraz inne zadania widoczne również w (OKNO START).**

**1.4.2.1. W razie nie wykonania zadania „Przeprowadź analizę potrzeb” oraz innych zadań:**

1.4.2.1.1. Generowany jest alert „Opóźnienia” widoczny również dla przełożonego użytkownika (tak jakby to on założył to zadanie).

1.4.3. W miarę pozyskiwania kolejnych danych, sprzedawca zapisuje je w systemie CRM odnajdując rekord konkretnego klienta. Mogą one być również uzupełnione przez innych członków organizacji lub od nich pośrednio pochodzić (patrz P6. Lead Management). Sprzedawca odnajduje dane korzystając z poniższych możliwości:

1.4.3.1.1. Listy otwartych zadań (→ OKNO START),

1.4.3.1.2. Listy aktualnych kontaktów (→ OKNO START),

1.4.3.1.3. Wyszukiwarkę klientów (→ FUNKCJA SZUKAJ).

1.4.4. Dalsze kontakty przedsprzedażowe w systemie może rejestrować samodzielnie (manualnie) sprzedawca, ale w zależności od zakresu pozyskanych danych i upływającego czasu system CRM sam wymusza rejestrację niektórych danych i wykonywanie pewnych czynności poprzez określanie zadań.

1.4.4.1. Obowiązuje zasada, iż manualna rejestracja danych lub kontaktu przez użytkownika przerywa i aktualizuje automatyczną ścieżkę bieżącego zadania. **Zatem wykonanie zadania bliższego sprzedaży w stosunku do aktualnie zaplanowanego przez system zgodnie z modelową ścieżką sprzedaży, prowadzi do jego anulowania i założenia przez system zadania najbliższego wg modelu sprzedaży ostatnio wykonanego kontaktu.**

1.4.4.2. Po ustaleniu potrzeb klienta (wykonanie zadania „Przeprowadź analizę potrzeb”), a więc zapisaniu danych:

- model samochodu, którym osoba ta jest zainteresowana, określenie czy jest to samochód nowy lub używany (**ORAZ** model samochodu, który osoba ta aktualnie posiada X),
- rocznik samochodu posiadanego,
- termin wymiany samochodu posiadanego,
- spodziewany budżet przeznaczony na zakup samochodu poszukiwanego,
- preferowana forma finansowania zakupu,
- szacowane prawdopodobieństwo zakupu,
- przynajmniej jedna z 10 kategorii preferencji zakupu (→ MENU PREFERENCJI)

system CRM:

1.4.4.2.1. Automatycznie określa stan kontaktów z klientem w (→ OKNO KLIENT 1) jako „Analiza potrzeb wykonana”.

1.4.4.2.2. Automatycznie zakłada zadanie realizacji Kontaktu „Przeprowadź jazdę próbną”, ze statusem pilności wykonania „Średni”. Termin wykonania 21 dni.

1.4.4.3. Wykonanie zadania „Przeprowadź jazdę próbną” może przebiec wg dwóch ścieżek:

1.4.4.3.1. Sprzedawca może początkowo dokonać rezerwacji samochodu. Wymaga to określenia:

- samochodu przeznaczonego do jazd próbnych,
- osoby biorącej udział w jeździe (OKNO KLIENT 2),
- terminu, godziny rozpoczęcia i zakończenia jazdy.

1.4.4.3.1.1. System przy zapisie weryfikuje, czy dany samochód w podanym terminie nie został już zarezerwowany. Jeśli nie zapisuje kontakt i dokonuje wpisu w (→ KALENDARZ JAZD). Jeśli nie, zwraca odpowiedni komunikat.

1.4.4.3.1.2. Zarezerwowanie terminu jazdy próbnej powoduje odpowiednie przesunięcie zadania „Przeprowadź jazdę próbną”.

1.4.4.3.2. Sprzedawca może od razu przeprowadzić jazdę próbną. Wymaga to zapisania dodatkowych w stosunku do rezerwacji danych:

- adresu osoby biorącej udział w jeździe (→ OKNO KLIENT 1),
- serii i numeru prawa jazdy osoby biorącej udział w jeździe (→ OKNO KLIENT 2).

1.4.4.4. W momencie zapisania tych danych, system:

1.4.4.4.1. Generuje i udostępnia w postaci pop-upa formularz jazdy testowej, który można wydrukować (→ FORMULARZ JAZD)

1.4.4.4.2. Automatycznie określa stan kontaktów z klientem w (→ OKNO KLIENTA 1), jako „Przeprowadzono jazdę próbną”.

1.4.4.4.3. Automatycznie zakłada zadanie „Sporządź ofertę”, ze statusem pilności wykonania „Średni” zgodnie z F4.6. Termin wykonania 7 dni.

1.4.4.5. Sporządzenie oferty przebiega w zewnętrznym konfiguratorze. Jednak dostęp do niego uzyskiwany jest poprzez przycisk „Oferta”, dla każdego samochodu poszukiwanego z osobna (→ INTEGRACJA Konfigurator).

1.4.4.6. Po sporządzeniu oferty, sprzedawca pobiera wygenerowany w Konfiguratorze plik. Czynność ta oznacza dla systemu przekazanie klientowi oferty, w związku z czym system:



- 1.4.4.6.1. Automatycznie określa stan kontaktów z klientem w (→ OKNO KLIENT 1) jako „Przekazano ofertę”.
- 1.4.4.6.2. Automatycznie zakłada zadanie „Potwierdź chęć zakupu” ze statusem pilności wykonania „Średni” zgodnie z F4.6. Termin wykonania 14 dni.
- 1.4.4.7. Sprzedawca potwierdza chęć zakupu samochodu poprzez zamówienie dla tego klienta samochodu lub też rezerwację istniejącego na stanie placu dealerskiego samochodu w systemie DMS (→INTEGRACJA DMS). Po zarejestrowaniu tego faktu system CRM:
  - 1.4.4.7.1. Automatycznie określa stan kontaktów z klientem w (→ OKNO KLIENT 1) jako „Samochód zamówiony”.
  - 1.4.4.7.2. Automatycznie zakłada zadanie realizacji Kontakt „Ustal termin wydania samochodu”, ze statusem pilności wykonania „Średni”. Termin wykonania 7 dni od czasu uzyskania informacji o dostępności zamówionego samochodu (w przypadku samochodu z placu dealerskiego czas liczony od razu).
- 1.4.4.8. Sprzedawca potwierdza termin wydania samochodu poprzez manualne zaznaczenie kontaktu „Potwierdzony termin wydania”. Termin ten wyświetlany jest w (→ OKNO START).
- 1.4.4.9. Jeśli DMS (→ INTEGRACJA DMS) nie przekaże informacji o sprzedaży do czasu określonego przez sprzedawcę jako termin wydania samochodu, kontakt „Potwierdzony term wydania” jest kasowany i po potwierdzeniu przez sprzedawcę (pop-up) zastępuje go kontakt „Rezygnacja”.
- 1.4.4.10. Jeśli DMS (→ INTEGRACJA DMS) przekaże informacje o sprzedaży, system:
  - automatycznie zapisuje dane tego samochodu w (→ OKNO KLIENT 3),
  - automatycznie zapisuje kontakt „Wydane auto” w (→ OKNO KLIENT 2),
  - rozpoczyna się proces (P2) – Opieka posprzedazna.

Zamieszczony powyżej opis, odpowiada w dużej mierze autentycznemu dokumentowi przygotowanemu w ramach wdrożenia systemu klasy CRM dla marek Volkswagen i Audi w Polsce. Mimo, że początkowo nie czyta się go łatwo (choćby z powodu zagnieżdżenia podpunktów), istnieje kilka bardzo poważnych argumentów, przemawiających za uszczegółowieniem w podobny sposób wszystkich procesów obsługiwanych przez system. Należy do nich zaliczyć m.in.:

- wczesną weryfikację oczekiwań wobec systemu,
- ułatwienie i przyspieszenie prowadzenia późniejszych prac (tworzenie projektu technicznego),
- uzyskanie zbliżonych do docelowych wartości ofert,
- uzyskanie jednoznacznego określonego opisu działania systemu, na wypadek sporu interpretacyjnego z dostawcą oprogramowania.

Zwykle łatwiej jest uzyskać zgodę wszystkich stron w stosunku do ogólnych założeń niż wówczas, gdy trzeba akceptować rozwiązania szczegółowe. Podobnie w toku prac Grupy

Wdrożeniowej CRM, jej członkowie przygotowując wspólny projekt założeń do systemu, mogą mieć odmienną wizję jego funkcjonowania w praktyce, niż nieświadomie akceptują. Problem innej natury dotyczy tych członków Grupy Wdrożeniowej, których zakres obowiązków jest tylko luźno związany z jej pracami (np. pełnią rolę „wypożyczonych” ekspertów w konkretnej dziedzinie). Współtworząc jedynie ogólne wymagania wobec systemu, nie muszą dzielić się w pełni swoją szczegółową wiedzą, ani poświęcać wiele czasu na rzetelną analizę funkcjonowania jego przyszłych komponentów. W ten sposób nie ponoszą odpowiedzialności za występujące później problemy, gdyż „nigdy nie odpowiedzieli błędnie na zadane pytanie”<sup>391</sup>. Oczywiście niejako z założenia, w modelowo zarządzanym projekcie zmian powinno się zadbać o odpowiednią motywację i promowanie zaangażowania członków Grupy Wdrożeniowej. Wprowadzenie zasady szczegółowego planowania procesów obsługiwanych przez system, może w tym jednak tylko pomóc.

Czas zainwestowany w tworzenie szczegółowego opisu oczekiwań wobec systemu, skraca proces wyboru dostawcy oprogramowania, a po podpisaniu umowy, jeden z ważniejszych etapów wdrożenia – wykonanie projektu technicznego. Każda firma informatyczna, odpowiadając na ogólne zapytanie o możliwość „zbudowania systemu CRM” będzie z konieczności musiała wybrać jedną z dwóch podstawowych strategii negocjacyjnych. Im bardziej ogólne zapytanie ofertowe, tym większe ryzyko dla dostawcy, iż jego założenia rozminą się z oczekiwaniami zleceniodawcy<sup>392</sup>. Zatem albo przedstawi kwotację z uczciwie określonym marginesem bezpieczeństwa, albo „konkurencyjną” ofertę, jednak przy założeniu, że gotowe komponenty jego bazowego produktu nie ulegną dużym modyfikacjom. W drugim, dość prawdopodobnym przypadku, oznacza to prawie pewne podniesienie kosztów projektu wdrożeniowego przy ostatecznym negocjowaniu zapisów umowy lub też przekroczenie budżetu związanego z koniecznością dokonywania zmian założeń w trakcie wdrożenia.

Wymiar finansowy skrócenia tworzenia projektu technicznego systemu, również jest potencjalnie znaczący. Zwykle na tym etapie, po stronie dostawcy oprogramowania zaangażowani są najwyżej opłacani specjaliści. Każdy dodatkowy dzień ich pracy, związany

---

<sup>391</sup> Np. na pytanie menadżera projektu o dostępność informacji o specyfikacjach sprzedawanych przez firmę samochodów w jej systemie księgowym (który należy zintegrować z systemem CRM), opiekun tego systemu może odpowiedzieć, że te specyfikacje się w nim znajdują. Jednak pominięcie faktu, że przed trzema laty dokonano zmiany systemu księgowego na nowy oznacza, iż nawet po przeprowadzonej integracji, sprzedawcy oraz dział marketingu, nie będą mieli do dyspozycji rozkodowanych specyfikacji starszych pojazdów. A właśnie to ich posiadacze, z racji cyklu wymiany produktu w najbliższym czasie staliby się najlepszymi odbiorcami działań nakierowanych na ponowną sprzedaż. Formalnie jednak, odpowiedź na zadane pytanie była prawdziwa.

<sup>392</sup> W swojej praktyce biznesowej, autor spotkał się nawet z rozmowami prowadzonymi w następujący sposób: „Ile kosztuje u was CRM i kiedy możecie być gotowi?”.

z mozołnym ustalaniem wraz ze zleceniodawcą niezbędných do rozpoczęcia prac programistycznych szczegółów, negatywnie odbija się na budżecie. Jeśli mogą oni pracować na bazie profesjonalnie przygotowanej dokumentacji, wspólny wysiłek koncepcyjny polega głównie na pomocy w zrozumieniu biznesowego sensu poszczególných procesów i kwestii interpretacyjnych.

Właśnie interpretacja oczekiwań zamawiającego przez firmę prowadzącą wdrożenie, ma w przypadku systemu CRM szczególne znaczenie. Jak każdy niemal przetarg kończący się podpisaniem umowy na wykonanie czegoś, co jeszcze nie istnieje, również i w tym przypadku kwestia możliwie dokładnego określenia spodziewanego efektu tych prac leży w dobrze pojętym interesie zamawiającego. Skoro podejmując się budowy budynku czy mostu, firmy startujące w przetargu zapoznają się i akceptują setki stron dokumentacji, opisującej najdrobniejsze detale mającego powstać obiektu, podobnie dokładny opis systemu powinien stanowić wyznacznik tego, czy firma informatyczna zlecenie zrealizowała w pełni czy też nie. Należy założyć, że każdy niezbyt precyzyjny zapis specyfikacji, będzie interpretowany w sposób najprostszy z możliwych lub też dostosowywany do wyjściowej konfiguracji systemu bazowego. Nie jest to bynajmniej dążenie wynikające z braku motywacji do należytego wykonania umowy, tym bardziej że prostsze rozwiązania (o ile dają ekwiwalentny efekt funkcjonalny) oznaczają krótszy czas oczekiwania na wykonanie systemu i mniejsze problemy eksploatacyjne. Należy jednak założyć, że programiści nie znając dokładnie realiów biznesowych wykorzystania systemu, będą dokonywali założeń upraszczających, niekorzystnych z punktu widzenia ergonomii pracy jego użytkowników, bądź logiki biznesowej. Bodaj najsłynniejszym założeniem tego typu, było skracanie formatu daty zapisywanej przez pierwsze systemy informatyczne tylko do dwóch ostatnich cyfr roku. Jego efektem był tzw. „problem roku 2000”, który ostatecznie nie doprowadził do masowego cofania zegarów do roku 1900, jednak tylko dlatego, że odpowiednio wcześniej firmy posiadające programy wrażliwe na nadejście nowego millenium, poniosły koszty dokonania odpowiednich zmian. Zatem (wypada to podkreślić raz jeszcze) im mniej szczegółowo określone wymagania wobec systemu, tym gorzej dla zleceniodawcy. Po podpisaniu umowy wdrożeniowej, wszystko co niedokładnie opisane, staje się względne i podlega kosztownej interpretacji liczonej w słono opłacanych osobodniach pracy informatyków<sup>393</sup>.

---

<sup>393</sup> Z własnej praktyki zawodowej, autora spotkało wiele anegdotycznych wręcz sytuacji, które dobrze oddają specyfikę „świata informatyków”. Jedna z nich odnosi się do zgłoszenia błędu systemu, wskazującego na bardzo długi czas generowania dokumentu dossier reklamacyjnego klienta (ok. minuty), przy zakładanym pierwotnie czasie ok. 10 sekund. Pierwsza odpowiedź na to zgłoszenie ze strony członka zespołu projektowego brzmiała: *”Nie wiem, jak u Pana, ale u mnie dossier generuje się w czasie od 4 do 10 sekund. Natomiast przygotowanie*

Zamieszczony w niniejszym rozdziale schemat procesu biznesowego (P1) – mimo, że dość szczegółowy, nie wyczerpuje jednak wymagań w stosunku do profesjonalnie przygotowanej dokumentacji oczekiwań wobec systemu. Aby możliwie najlepiej przygotować się do przeprowadzenia technicznego projektu implementacyjnego CRM, Grupa Wdrożeniowa powinna opisać następujące elementy występujące w zapisie (również naszego przykładowego) procesu:

- podstawowy opis systemów integrowanych z systemem CRM oraz zasady tej integracji,
- spodziewane działanie niektórych kluczowych funkcji systemu,
- postulowany layout kluczowych formatek (okien) systemu (w tym formularzy i ważniejszych menu).

CRM nigdy nie jest pierwszym systemem informatycznym funkcjonującym w organizacji. Zwykle firma posiada już systemy wspomagające księgowość, gospodarkę magazynową, zawierające specyfikację produktów lub nawet kompleksowe systemy klasy ERP. Wdrożenie CRM nie wymaga w prawdzie integracji z wszystkimi innymi systemami funkcjonującymi w przedsiębiorstwie, jednak tam gdzie przemawiają za tym względy ergonomii pracy i szybkości lub jakości wykonywanych procesów, tego rodzaju wysiłek należy podjąć.

Integrację rozumiemy jako przekazywanie gromadzonych i przekazywanych informacji pomiędzy co najmniej dwoma systemami informatycznymi, w celu ich dalszego wykorzystania. Zatem kluczową kwestią jest określenie, jakie mają to być informacje i w jaki sposób będą przekazywane. Raczej nie zdarza się by system CRM wykorzystywał w całości dane dostępne w innej aplikacji<sup>394</sup>. Podobnie różne mogą być wymagania dotyczące szybkości przekazywania informacji. Proces P1 zawiera odnośnik (→ INTEGRACJA DMS). Związany z nim autentyczny opis założeń integracji zamieszczono poniżej. Nie jest to jeszcze dokument odpowiadający na wszystkie niewiadome, jednak z punktu widzenia firmy ubiegającej się o zlecenie stanowią cenne uzupełnienie powiązanych dokumentów opisujących procesy oraz jednocześnie odpowiedź na istotne pytania umożliwiające określenie warunków brzegowych integracji.

---

*procesu generowania trwa kilkadziesiąt sekund*". Dopiero monit ze wskazaniem, że z punktu widzenia użytkownika systemu nie ma to znaczenia i liczy się tylko czas, jaki musi upłynąć zanim będzie mógł on korzystać z dokumentu, skłoniło informatyka do wykonania czynności optymalizacyjnych.

<sup>394</sup> Z wyłączeniem wdrożeń, w których funkcjonalność CRM „nadbudowywana” jest w istniejącym systemie, nie pełniącym dotychczas takiej roli.

## Integracja z DMS

### 1. Informacje podstawowe.

System DMS (Dealer Management System) to system księgowo-magazynowy Dealerów. Działa on w architekturze rozproszonej (brak centralnej instalacji), dopuszczalne są lokalne konfiguracje. Jednak na potrzeby tworzenia zbiorczych statystyk, istnieje centralny moduł DMS raz dziennie pobierający dane z całej sieci. Dane pozyskiwane w ten sposób gwarantują zachowanie porównywalności i stałego formatu. Dostępna metoda importu: generowanie raz dziennie pliku w formacie XML. Gotowość wygenerowanego pliku: godzina 0:05. Spodziewana wielkość pliku: 3 – 5 MB.

### 2. Zakres danych.

Dane pobierane z DMS na potrzeby systemu CRM, będą zawierać nie mniej niż następujące obiekty:

- 2.1. Kartoteka kontrahentów (imię i nazwisko / nazwa firmy, adres, telefony, adresy e-mail, NIP, REGON, wewnętrzny numer porządkowy).
- 2.2. Kartoteki osób kontaktowych kontrahentów (dane osób powiązanych z kontrahentami: imię i nazwisko, telefony, adresy e-mail).
- 2.3. Użytkownicy systemu (dane sprzedawców i innych osób korzystających z DMS: imię i nazwisko, login, wewnętrzny numer porządkowy).
- 2.4. Kartoteki pojazdów (numer nadwozia samochodu, wewnętrzny numer porządkowy, numer rejestracyjny, data pierwszej rejestracji, oznaczenie magazynu, przebieg).
- 2.5. Dokumenty sprzedaży samochodów nowych (numer dokumentu, numer powiązanego dokumentu zamówienia, numer klienta, numer samochodu, oznaczenie statusu: dokument nowy/korekta, koszt zakupu, przychód ze sprzedaży).
- 2.6. Dokumenty sprzedaży rozliczające zlecenia serwisowe (numer dokumentu, znacznik: przegląd/naprawa, numer samochodu, koszt wykonania usługi, przychód z wykonania usługi).
- 2.7. Dokumenty sprzedaży ze sklepu części zamiennych (numer dokumentu, numer klienta, koszt zakupu, przychód ze sprzedaży).
- 2.8. Dokumenty zamówień klienta na samochód (numer dokumentu, numer klienta, numer samochodu, termin dostępności samochodu).
- 2.9. Magazyn – samochody nowe (numer samochodu).
- 2.10. Magazyn – samochody komisowe (numer samochodu).
- 2.11. Magazyn – samochody używane (numer samochodu).
- 2.12. Magazyn – samochody testowe (numer samochodu).

### 3. Podstawowe zasady wprowadzania danych.

3.1. Wszystkie dane w wyjątkiem danych opisujących stany magazynowe poszczególnych dealerów oraz użytkowników systemu będą miały charakter przyrostowy. Nie będą na tych danych przeprowadzane aktualizacje i wprowadzenie ich do systemu CRM będzie równoznaczne z tym, że jest to ostateczna wersja danych. Dane sprzedażowe mogą być korygowane tylko za pomocą korekty do faktury sprzedażowej. Wówczas w systemie będą widniały dwa dokumenty sprzedażowe związane z jedną sprzedażą.

3.2. Kontakt „Rezygnacja” zostanie zarejestrowany, jeśli zostanie wystawiona faktura korygująca do dokumentu sprzedaży.

3.3. Stany magazynowe każdorazowo będą przesyłane w całości, natomiast dane użytkowników systemu mogą być modyfikowane jednak dotyczy to tylko informacji o aktywności konta użytkownika.

Realizacja zadań integracji z DMS będzie ściśle powiązana z zadaniami generowanymi podczas przebiegu procesu (P1) – sprzedaż samochodów.

Nie tylko dobry opis procesu biznesowego stanowi o ergonomii pracy i stopniu zabezpieczenia uzyskania korzyści z pracy z systemem klasy CRM. O jego przydatności decyduje również możliwość wykonywania zidentyfikowanych jako kluczowe funkcji (czynności, procedur), a także przyjazny użytkownikowi interfejs. Określenie czy konkretna aplikacja bazowa będzie w stanie spełnić tego typu wymagania, jest znacznie łatwiejsze niż w przypadku właściwych tylko danej firmie procesów. Mimo to, najlepszym rozwiązaniem jest dokonanie systematyzacji również i tych wymagań, tak aby zapewnienia przedstawicielei działów handlowych konkurujących ze sobą dostawców oprogramowania o „elastyczności” ich produktu, po podpisaniu umowy wdrożeniowej nie przestały być aktualne. Przykładowy opis takich wymagań zamieszczono poniżej.

## **Funkcja „Szukaj klienta”**

### 1. Podstawowe zastosowanie.

Umożliwia szybkie odszukanie klientów już zapisanych w bazie firmy, przy zastosowaniu podstawowych kryteriów. Istnieje możliwość zastosowania kryteriów logicznych zawężających bądź rozszerzających zapytanie (użytkownik nie musi znać dokładnej wartości pola). Lista wyników dostępna jest w tym samym oknie. Zawiera ona m.in. linki umożliwiające bezpośredni dostęp do pełnych danych klientów.

### 2. Kryteria wyszukiwania:

Imię (dla klientów indywidualnych).

Nazwisko (dla klientów indywidualnych).

Firma (dla klientów instytucjonalnych).

Miejsce zamieszkania (miejscowość).

Samochód poszukiwany (marka), bez słownika.

Samochód poszukiwany (model), bez słownika.

Samochód obecny (marka), bez słownika.

Samochód obecny (model), bez słownika.

Użytkownik, zesłownikowane – domyślnie zalogowany użytkownik.

### 3. Kryteria logiczne:

Zaczyna się od (kryterium domyślne).

Zawiera.  
Nie zawiera.  
Jest równe.

4. Dane wynikowe:

Imię (dla klientów indywidualnych).  
Nazwisko (dla klientów indywidualnych).  
Firma (dla klientów instytucjonalnych).  
Miejsce zamieszkania.  
Telefon.

5. Dodatkowe wymagania.

Użytkownik w ramach uprawnień podstawowych może wyszukiwać klientów przypisanych do niego lub w ramach uprawnień rozszerzonych – wszystkich klientów firmy.

Przełożony ma automatycznie dostęp do wszystkich klientów swoich podwładnych (w kryterium wyszukiwania użytkownik, dostępna lista podwładnych).

Dane wynikowe można sortować wg wszystkich kolumn  $A \rightarrow Z$  i  $Z \rightarrow A$ .

Po kliknięciu check boxu „szukaj wśród wyników”, użytkownik może zastosować nowe kryteria wyszukiwania w odniesieniu do grupy klientów, którzy zostali wytypowani wg aktualnych kryteriów.

Kryteria wyszukiwania ustawione przez użytkownika pozostają domyślnie zapamiętane. Można jednak dokonać ich usunięcia (przycisk „Wyczyść”).

Ostatnim, choć wcale nie najmniej istotnym elementem związanym z opracowywaniem przez Grupę Wdrożeniową CRM wymagań w stosunku do nowego systemu, jest określenie tzw. kluczowych wskaźników jego sprawności. Opisują one w jakim czasie użytkownik po standardowym przeszkoleniu, powinien móc wykonać poszczególne dostępne w nim czynności. Celem ustanowienia tych wskaźników jest przede wszystkim zapewnienie, że oferowane przez dostawcę oprogramowanie i sprzęt<sup>395</sup>, zapewnią płynną realizację wykonywanych przez jego użytkowników zadań. Nawet najlepiej odpowiadający potrzebom organizacji system, którego obsługa z powodów sprzętowych, ograniczonej przepustowości łączy internetowych lub występujących błędów wiąże się z ciągłym oczekiwaniem na wynik jego operacji, skazany jest na porażkę. Zagrożenie to jest szczególnie niebezpieczne w przypadku systemów opartych na technologii klient-serwer<sup>396</sup>. Z tego względu, każda kluczowa funkcja, szczególnie pozostająca w relacji do podstawowych procesów biznesowych obsługiwanych w systemie przez liczne grupy użytkowników Frontoffice, powinna mieć określony referencyjny czas reakcji. Im częściej i im większa

---

<sup>395</sup> W przypadku samodzielnego zakupu sprzętu przez zleceniodawcę, ważne jest określenie przez dostawcę oprogramowania, jakie wymagania musi on spełnić.

<sup>396</sup> Są to systemy oparte na dostępie do danych poprzez przeglądarkę internetową. Dane nie są więc przechowywane na stacjach roboczych, ale udostępniane przez centralny(e) serwer(y). Tego typu systemy znajdują zastosowanie szczególnie w przypadku organizacji o rozproszonej strukturze lub z działającymi w terenie pracownikami. Mogą one działać nawet w oparciu o palmtopy lub telefony komórkowe.

grupa użytkowników będzie korzystać z danego elementu, tym większe znaczenie ma sprawność jego działania. Należy dodać, że czas reakcji ma praktyczne znaczenie tylko wówczas, gdy jest określony w stosunku do docelowej produkcyjnej bazy danych, nie zaś bazy testowej. Aby firma prowadząca wdrożenie zgodziła się na taki zapis, konieczne jest określenie:

- szacunkowej ilości rekordów klientów oraz pól danych,
- szacunkowej ilości jednoczesnych użytkowników systemu,
- parametrów wymaganych łączy do stacji roboczych,
- parametrów sprzętowych (serwerów aplikacji, bazodanowych, WWW oraz stacji roboczych),
- wymaganych konfiguracji stacji roboczych.

Dokładne uszczegółowienie wszystkich tych parametrów, możliwe jest jednak po przystąpieniu do wyboru dostawcy oprogramowania.

### **3. Wybór partnera wdrożenia i zakresu usług wdrożeniowych.**

Niezależnie czy przeprowadzony samodzielnie, czy z pomocą zewnętrznego konsultanta, wybór firmy wdrożeniowej to jedno z kluczowych wydarzeń w procesie technicznego wdrożenia. Na świecie istnieją prawdopodobnie setki systemów realizujących „funkcje” CRM i tysiące partnerów producentów oprogramowania oferujących usługi wdrożeniowe. Im większe i bogatsze przedsiębiorstwo, tym większe ma pole wyboru. Nie zawsze jednak najbardziej renomowani dostawcy, to w danym momencie najlepsze rozwiązanie. Jak więc podjąć optymalną decyzję? Przy ewaluacji poszczególnych ofert, należy brać pod uwagę dwa zasadnicze ich aspekty:

- przydatność oferowanego systemu bazowego,
- ocena zdolności firmy wdrożeniowej do przeprowadzenia projektu.

Dobry system informatyczny (nie tylko klasy CRM), powinien charakteryzować się m.in. następującymi cechami:

- prostota obsługi,
- szybkie i niezawodne działanie,
- elastyczność,
- skalowalność,
- modularność.



Choć wiele zależy od kierunku prac wdrożeniowych, to czy twórcy systemu mieli na względzie ergonomię pracy jego przyszłych użytkowników, powinno być widoczne już po pierwszym zapoznaniu się z aplikacją. Najkorzystniej jest poprosić o możliwość przetestowania / prezentacji już w praktyce funkcjonującego rozwiązania branżowego. Wówczas na przykładzie pokrewnych w stosunku do projektowanych procesów czy funkcji systemu łatwo będzie można stwierdzić, czy zasadnicza koncepcja wyszukiwania i zapisu informacji, sposobu przedstawiania danych i nawigacji pomiędzy modułami systemu, wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom zleceniodawcy. Im więcej okien trzeba otworzyć lub przejść, aby uzyskać dostęp do informacji, im więcej kliknięć potrzebnych jest do zatwierdzenia zapisu, im mniej czytelny layout oraz większy natłok niepotrzebnych informacji na poszczególnych formatkach danych, tym potencjalnie system jest mniej przyjazny dla użytkownika<sup>397</sup>. To zaś może sprawić, że przekonywanie do używania aplikacji w praktyce pochłonie więcej czasu i pieniędzy z powodu konieczności organizowania dłuższych szkoleń, programów motywacyjnych dla pracowników, a przede wszystkim mniej korzystnego dla nich bilansu korzyści pracy z systemem<sup>398</sup>. Oczywiście, każde narzędzie można przekształcać i upraszczać. Zdecydowanie lepiej jednak wybrać na samym początku taki system, który będzie wymagał jak najmniej tego typu dostosowań. Korzystnie odbije się to na kosztach i czasie trwania wdrożenia.

Szybkość i niezawodność działania wraz z prostotą obsługi, decydują o całościowym komforcie pracy z systemem. Nawet, jeśli sprzedawcę od przygotowania oferty dzieli dosłownie tylko kilka kliknięć, ale na wykonanie każdego kolejnego etapu musi długo czekać<sup>399</sup>, inwestycja w postaci nakładu czasu poświęcanego na pracę z systemem, może okazać się dla niego nieopłacalna. W związku z tym, firma wdrożeniowa powinna zaprezentować działanie swojego systemu „na żywo”. W szczególności należy dążyć do przedstawienia jego możliwości w jego wersji produkcyjnej, z wykorzystaniem danych rzeczywistych, o zbliżonym ciężarze do bazy docelowej. Jeżeli jest to tylko możliwe,

---

<sup>397</sup> Należy zwrócić tu uwagę na konieczność porównywania zbliżonych do siebie procesów (projektowanego i obsługiwanego w systemie demonstracyjnym). W innym przypadku istnieje niebezpieczeństwo podjęcia pochopnej decyzji. Np. na podstawie oceny funkcjonowania raportów dla działów księgowości/controllers, nie można wysnuwać kategorycznych wniosków w stosunku do funkcjonowania podstawowej ścieżki sprzedaży. W pierwszym przypadku bowiem, cel prostoty obsługi, musi być realizowany z uwzględnieniem co najmniej równorzędnego wymagania w postaci zachowania bezwzględnej dokładności zapisu i czystości danych.

<sup>398</sup> Im większy nakład pracy na wprowadzanie i korzystanie z danych, tym bardziej rośnie wielkość postrzeganej przez użytkowników inwestycji w postaci własnego czasu spędzonego przed komputerem, co przy założonym poziomie korzyści, zmniejsza jej opłacalność.

<sup>399</sup> Z doświadczeń autora związanych z przeprowadzeniem wdrożenia systemu CRM w sieci sprzedaży marek Volkswagen i Audi w Polsce wynika, że akceptowalny czas wykonania operacyjnych czynności (powtarzanych codziennie z dużą częstotliwością) przez system wynosi do 5-8 sekund.

prezentacja powinna odbyć się na przykładzie systemu, którego kod źródłowy został przekształcony w ramach poważnego projektu wdrożeniowego przez starającego się o zlecenie oferenta. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo, że system bazowy w postaci dostarczonej przez jego producenta działa dobrze, jednak wskutek nieumiejętnego dokonywania zmian przez firmę wdrożeniową, pierwotna sprawność zostaje zatracona. Wszystkie te wymagania mają na celu sprawdzenie działania systemu w możliwie najbardziej naturalnych warunkach, przypominających przyszłe sytuacje obsługowe. Jeżeli oferent nie jest w stanie zorganizować takiego pokazu lub co gorsza system w jego trakcie działa źle lub całkowicie się zawiesza, należy podejść do takiej propozycji z dużą rezerwą.

Elastyczność systemu to pojęcie obejmujące jego zdolność do adaptacji w przypadku powstania konieczności wprowadzenia w nim zmian. Zasadą w projektach wdrożeniowych jest to, że już w trakcie wdrożenia pilotażowego pojawia się konieczność dokonania mniejszych lub większych zmian i tzw. CR (change request<sup>400</sup>). Nawet w najlepiej przygotowanych wdrożeniach, nie da się ich całkowicie wyeliminować. Na pewno zaś z wraz z upływem czasu, wraz ze zmieniającym się potrzebami, prawdopodobieństwo konieczności ich zlecenia rośnie. Ofertę wdrożenia należy więc rozpatrywać nie tylko pod kątem tego, jak kształtują się czas i koszty wykonania pierwotnie ustalonego zamówienia, ale również biorąc pod uwagę przyszłe zamówienia. Firmy informatyczne zdając sobie sprawę z tego, że powstanie CR-ów jest prawie nieuchronne, mogą tak skalkulować wycenę, iż wydaje się ona korzystna, jednak po uwzględnieniu dalszych prac bilans wygląda zupełnie inaczej. Również i sam system bazowy może być tak napisany, że z trudem poddaje się kolejnym modyfikacjom. Z tego też powodu, należy oczekiwać podania przy najmniej orientacyjnych informacji o sposobie w jaki zostały zbudowane podstawowe elementy składowe systemu i skali trudności ich modyfikacji. Chodzi tu m.in. o:

- wprowadzanie dodatkowych tabel danych,
- modyfikacji istniejących tabel danych (np. maksymalnej dopuszczalnej ilości znaków),
- zmiany informacji zapisywanych w słownikach menu występujących w systemie (uzupełnianie, usuwanie, zmiana formatu),
- możliwości ingerencji i skali prac związanych ze zmianą zakresu/zawartości predefiniowanych raportów obsługiwanych przez system,

---

<sup>400</sup> Z ang. „żądanie zmiany” – dodatkowe płatne zlecenie, prowadzące do przekształcenia lub uzupełnienia funkcjonalności systemu o nowe elementy.

- możliwości rekonfiguracji ustawień domyślnych (np. wartości pól danych, menu, profilu użytkownika),
- obsługiwanych przez system modeli i standardów integracji (np. XML, CTI, GET, SOAP).

Skalowalność systemu, to kwestia powiązana z jego elastycznością, jednak odnosząca się do specyfiki wymagań sprzętowych i sieciowych. To, że w wyniku wdrożenia, za pomocą aplikacji zacznie działać 100 sprzedawców obsługujących do 50.000 klientów nie oznacza, że po pewnym czasie i użytkowników i danych klientów nie pojawi się więcej. Szczególnie w przypadku wdrożeń stopniowo obejmujących coraz większą część operacji danej organizacji lub jej rozproszonych oddziałów, uzyskanie pewności co do możliwości jego nieskrępowanego rozwoju ma szczególne znaczenie. Jeśli więc - nawet w perspektywie kilku lat od pierwszej fali wdrożenia - liczba użytkowników systemu i danych w nim przetwarzanych ma się zwiększyć pięciokrotnie, należy ustalić czy producent systemu dopuszcza taką możliwość oraz z jakimi inwestycjami się to wiąże. Wdrażanie systemu, który nie rozwija się wraz z potrzebami organizacji, to ryzykowna inwestycja.

Przy ocenie ofert należy brać również pod uwagę logikę, wg której producent systemu zaplanował w aplikacji obsługę poszczególnych funkcji i procesów. Większość systemów budowana jest przy zachowaniu zasady modularności. Przeglądając prezentacje firm wdrożeniowych, to właśnie długie listy dostępnych modułów stanowią stały ich element rzucający się na pierwszy rzut oka. Takie podejście pozwala zastosować jedno rozwiązanie w wielu wariantach, w zależności od zapotrzebowań branży czy konkretnej organizacji. Dzięki temu nie trzeba kupować oprogramowania, które nie jest w danym momencie potrzebne, zachowując przy tym jednak możliwość rozszerzenia spektrum działania systemu w momencie, gdy wymagania wzrosną. Pozostaje jednak pytanie, czy spodziewany dalszy rozwój funkcjonalności systemu będzie można zrealizować jednym modulem, czy od razu kilkoma. Prowadząc zatem rozmowy z oferentami należy przedstawić dalsze plany dotyczące poszerzania zakresu funkcjonowania systemu CRM i upewnić się, w jaki sposób potrzeby te mogłyby być zrealizowane. Jeżeli np. docelowo planowe jest wprowadzenie obsługi w systemie call center, warto upewnić się, czy podstawową funkcjonalność telemarketingową zawarto w jednym osobnym module, czy jest ona np. częścią dużego (drogiego) centralnego modułu marketingowego. Jeżeli analiza ofert dostawców nie wskazuje na zdecydowanego lidera, tego rodzaju kryteria mogą okazać się rozstrzygające przy wyborze.

Dobry system bazowy, szczególnie we wdrożeniach obejmujących duży wysiłek customizacyjny to dopiero połowa sukcesu. Równie ważny jest wybór firmy, która będzie go

przekształcać z uwzględnieniem specyficznych potrzeb organizacji<sup>401</sup>. Analizując zdolność poszczególnych oferentów do sprostania wyzwaniom związanym z przeprowadzeniem projektu wdrożeniowego CRM, należy zwrócić szczególną uwagę na następujące aspekty:

- wielkość i renoma firmy,
- referencje branżowe,
- stosowana metodyka wdrożeniowa,
- usługi dodatkowe.

Chociaż nie zawsze duży znaczy lepszy, to jednak przy tak skomplikowanych projektach, jak implementacje CRM, ograniczanie ryzyka tam gdzie jest to tylko możliwe, to jak najbardziej usprawiedliwiona strategia. Oczywiście, im mniejszy projekt, budżet i presja czasu, tym większe prawdopodobieństwo, że również i mniejsze firmy poradzą sobie z zadaniem. Ale jak rozpoznać, czy oferent jest odpowiednio duży?

Pytanie tylko z pozoru brzmi banalnie. Prospekty przekazywane podczas spotkań, pełne są liczb wskazujących na wysokie i stale rosnące przychody, ilość (zadowolonych) klientów, ilość zakończonych (sukcesem) wdrożeń, liczbę zatrudnionych pracowników w rozsianych po całym kraju i na świecie oddziałach. Pomijając fakt wiarygodności tych danych<sup>402</sup>, mają one znaczenie o tyle, o ile odnoszą się do pokrewnych w stosunku do prowadzonego wdrożeń. W innym wypadku wysokie przychody świadczą jedynie o skuteczności przedstawicieli handlowych, a ilość zatrudnionych pracowników to tylko fakt statystyczny. Znaczące z punktu widzenia wdrożenia informacje, to ilość wdrożeń prowadzonych w branży z zastosowaniem konkretnego systemu bazowego oraz liczba specjalistów posiadających wiedzę i doświadczenie w jego wdrażaniu, dostępność tych pracowników w oddziale położonym najbliżej głównej siedziby zleceniodawcy, czy posiadanie certyfikatu preferowanego partnera producenta systemu bazowego, umożliwiające dokonywanie bieżących konsultacji, na wypadek pojawienia się trudnych do rozwiązania problemów. Jeśli analizę wielkości firmy przeprowadzi się w ten sposób, w konkretnym przypadku „Dawid” może rzeczywiście okazać się silniejszy od „Goliata”.

Podobnie jak w przypadku skali działania firmy, również i liczba posiadanych przez nią referencji jest sprawą względną. To, że dana firma obsługiwała 50 dużych klientów nie

---

<sup>401</sup> Często producent systemu bazowego sam nie zajmuje się pracami customizacyjnymi, ale oferuje ich realizację poprzez współpracujące z nim firmy.

<sup>402</sup> Autor zetknął się w swojej praktyce z renomowaną firmą wdrożeniową, jednego z liderów oprogramowania CRM i ERP, która w swych dokumentach informacyjnych zawarła stwierdzenie iż 100% prowadzonych przez nią wdrożeń kończy się sukcesem. Jednak w co najmniej jednym przypadku (macierzystej firmy autora) mijała się ona z prawdą, biorąc pod uwagę zakończenie prac swoich informatyków, a nie rzeczywistą opinię użytkowników systemu.

znaczy jeszcze, że gwarantuje to jej skuteczność w odniesieniu do wdrożeń budowanych na innym systemie bazowym lub w innej branży. „*Naszymi klientami są przedsiębiorstwa z branży telekomunikacyjnej, lotniczej, farmaceutycznej i finansowej*”. Jeśli projekt dotyczy branży motoryzacyjnej, takie doświadczenie to jeszcze żadna gwarancja sukcesu. „*Zaimplementowaliśmy system SAP R/3 u 35 klientów z różnych branż*”. Cóż z tego, jeśli akurat w tym przypadku oferowany jest system Oracle PeopleSoft Enterprise?

Uważne studiowanie list referencji ma swoje praktycznie uzasadnienie. Dostawcy oprogramowania z reguły opisują w kilku zdaniach skalę wyzwań poszczególnych projektów referencyjnych tak, że jest możliwe przekonanie się, czy były to zlecenia trywialne czy o dużej skali trudności. Mimo to, najlepszym sposobem na przekonanie się o profesjonalizmie danej firmy, jest możliwość testowania jej produktów w użyciu. Co prawda właściciele tych systemów mogą nie zgodzić się na prezentację wersji produkcyjnej, jednak nie jest to regułą zawsze obowiązującą. Ponadto często możliwość rozmowy telefonicznej z osobą reprezentującą jednego z „zadowolonych klientów”, może również dużo powiedzieć o danym dostawcy, co zapoznanie się z działaniem jego produktu na żywo. Jeżeli okaże się, że nie ma możliwości prezentacji systemu ani kontaktu z żadnym z kluczowych klientów firmy umieszczonych na liście referencji, należy ją uznać za niebyłą.

O profesjonalizmie firmy świadczy również wypracowana metodyka wdrożeniowa. Jest to zestaw procedur opisujących plan prowadzenia prac implementacyjnych z uwzględnieniem zakresu i kolejności działań, odpowiedzialności za ich wykonanie, metody zarządzania i kontroli procesu oraz sposób jego dokumentacji. Dysponując taką swoistą mapą drogową, firma wdrożeniowa wskazuje na to, że wie jak mają przebiegać prace oraz że potrafi zapanować nad koordynacją zastosowania poszczególnych zasobów koniecznych do ich przeprowadzenia. Na podstawie takiego dokumentu, zleceniodawca może w sposób dość szczegółowy prowadzić kontrolę zmierzającą do ustalenia, czy wdrożenie przebiega w sposób modelowy, czy nie. Z drugiej strony jest to też ostatni moment na uzmysłowienie odpowiedzialnym za strategię CRM reprezentantom organizacji, jakie jest minimalne zapotrzebowanie na pracę wykonywaną przez członków Grupy Wdrożeniowej i z jakich obszarów firmy powinni się wywodzić.

Analizując wzorcowy plan metodyki wdrożeniowej przedstawiony przez oferenta, należy zwrócić uwagę na to, ile czasu w trakcie implementacji przewiduje on na własne prace, ile zaś na konsultacje z klientem, działania weryfikacyjne poszczególnych etapów oraz wdrożenie pilotażowe. Jeśli na testy akceptacyjne przeznaczono niewiele miejsca, a plan pilotażu nie zakłada czasu na wykonywanie poprawek (które są praktycznie nie do

uniknięcia), świadczyć to może na niekorzyść takiej firmy. Z jednej strony niedoszacowanie tych prac wskazuje na brak realności harmonogramu wdrożenia budowanego w oparciu o tę metodykę i ewentualnie chęć obarczenia zleceniodawcy odpowiedzialnością za opóźnienia. Z drugiej zaś oznacza to albo zebranie niedostatecznych jeszcze doświadczeń firmy albo instrumentalne traktowanie metodyki, na zasadzie obecnych na papierze, a realizowanych raz do roku podczas audytu standardów ISO.

Często współpraca z firmą wdrażającą system CRM nie kończy się na pierwszym etapie implementacji. Pomijając dodatkowe zlecenia, ważną kwestią jaką należy mieć na uwadze przy kompleksowej ocenie oferty, jest odpowiedzialność za błędy systemu pojawiające się w trakcie eksploatacji oraz jego utrzymanie (hosting). Standardem w dużych projektach informatycznych jest korzystanie z asysty technicznej. W prawdzie już na mocy bezwzględnie obowiązujących przepisów prawa, podmiot wykonujący system jest zobowiązany do odpowiedzialności z tytułu rękojmi i gwarancji, jednak w praktyce realizacja takich uprawnień tylko w oparciu o takie zabezpieczenia byłaby mocno utrudniona, w szczególności biorąc pod uwagę czas reakcji na zgłoszenie<sup>403</sup>. Dlatego też, jeśli nie ma ku temu silnych przeciwwskazań<sup>404</sup>, z reguły umowie wdrożeniowej (i licencyjnej) towarzyszy porozumienie dotyczące właśnie świadczenia usług asysty technicznej. Dzięki temu można zagwarantować sobie (stosowny do charakteru błędu<sup>405</sup>) czas jego wstępnego usunięcia oraz całkowitego przywrócenia systemu do działania. Asysta techniczna gwarantuje również niższe koszty wznowienia prac rozwojowych systemu, ponieważ automatycznie zobowiązuje do stałego utrzymywania przez firmę informatyczną pracowników, posiadających wiedzę o jego funkcjonowaniu.

W przypadku systemów opartych na technologii klient-serwer, często asysta techniczna stanowi jedną z usług w ramach hostingu. Jest to o tyle wygodne, iż przenosi całkowitą odpowiedzialność za funkcjonowanie systemu na jeden podmiot. Dzięki temu, w przypadku niepoprawnego działania aplikacji, nie trzeba na własną rękę badać, czy przyczyny leżą po stronie sprzętu, łączy czy błędu oprogramowania. Ułatwia to również egzekucję standardów dostępności systemu, czyli gwarantowanego przez dostawcę okresu, w którym praca systemu powinna przebiegać w sposób niezakłócony.

---

<sup>403</sup> Ponadto uprawnienia z tytułu rękojmi wygasają po roku zaś z tytułu gwarancji po dwóch latach.

<sup>404</sup> Kontrargumentem przemawiającym przeciw podpisaniu umowy dt. asysty technicznej, jest posiadanie własnych specjalistów posiadających umiejętności i narzędzia do prac deweloperskich oraz odpowiedniego sprzętu i warunków do wykonywania we własnym zakresie usług hostingu.

<sup>405</sup> Np. błąd krytyczny – obejmujący swym zasięgiem więcej niż 50% użytkowników systemu i jednocześnie uniemożliwiający wykonywanie podstawowych czynności (blokujących przeprowadzenie głównych procesów wspieranych przez system).

Kolejną usługą związaną z obsługą systemu CRM, jest utrzymywanie tzw. *helpdesk* lub *hotline* dla jego użytkowników<sup>406</sup>. Im ich większa ilość oraz rotacja, tym większe zapotrzebowanie pojawia się na bieżącą obsługę zapytań w rodzaju „*Zgubiłem swoje hasło. Jak mam je odzyskać?*”. Jeżeli firma nie chce obciążać wykonywaniem tego rodzaju powtarzalnych zadań swoich pracowników, należy rozważyć zlecenie tych prac na zewnątrz.

Biorąc pod uwagę powyższe, wskazane jest aby zanim jeszcze wdrożenie się rozpocznie, zagwarantować sobie w umowie profesjonalną obsługę systemu po jego implementacji. Jako, że większość projektów będzie wymagać chociażby częściowego korzystania z usług utrzymaniowych, należy ofertę każdej z firm wdrożeniowych oceniać również przez ten pryzmat, korzystając przy tym z ewidentnie silniejszej pozycji negocjacyjnej przed podpisaniem umowy wdrożeniowej, niż w trakcie jej realizacji.

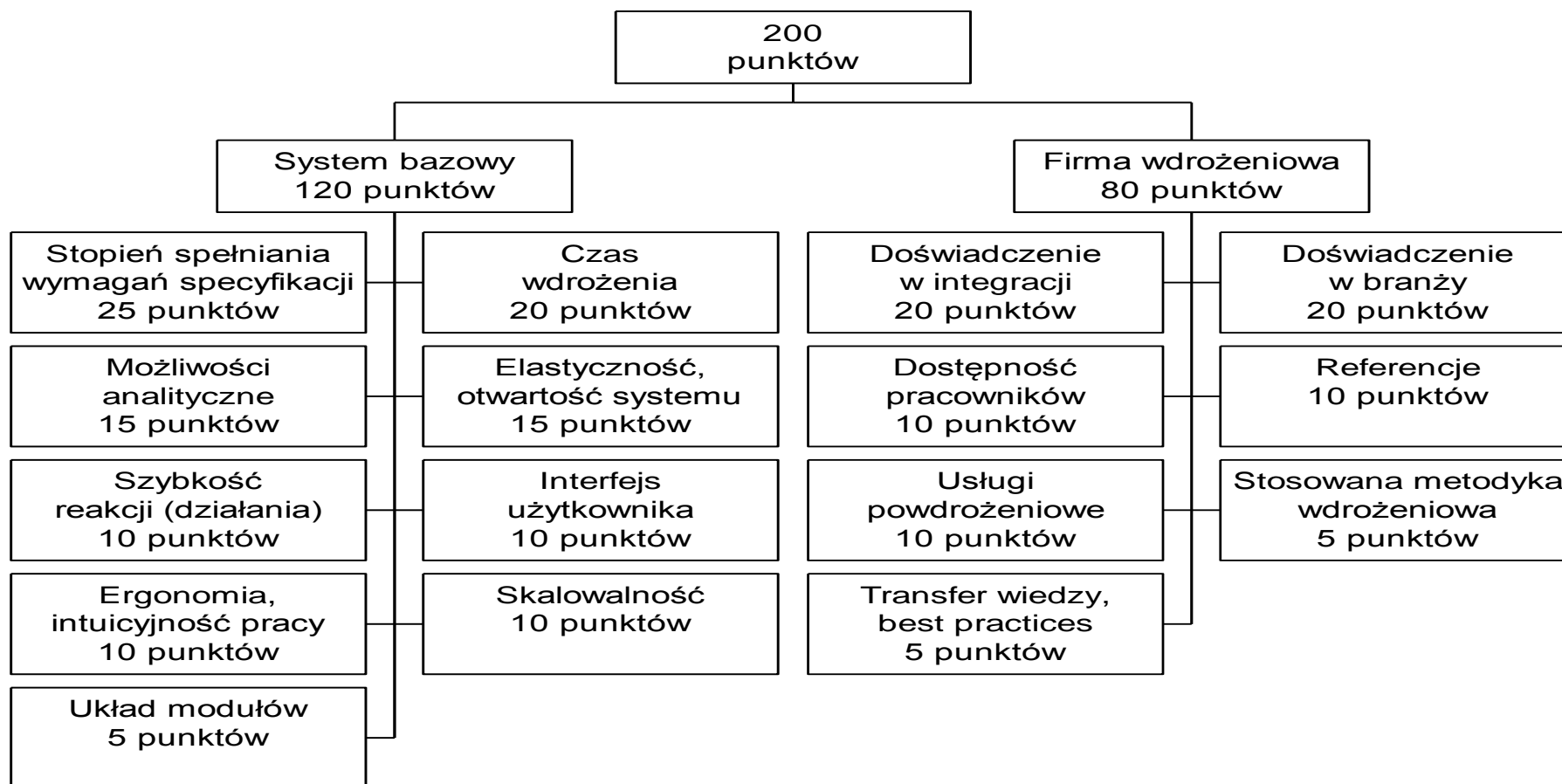
Przedstawione kryteria oceny firm wdrożeniowych i oferowanych przez nich systemów, w specyficznych warunkach określonego wdrożenia mogą w pełni nie wyczerpywać listy wszystkich kluczowych aspektów jakie powinno się wziąć pod uwagę<sup>407</sup>. Jednocześnie w konkretnej sytuacji, znaczenie niektórych z nich może ulec zmniejszeniu lub zwiększeniu. Ich zastosowanie może okazać się jednak bardzo pomocne przy formułowaniu modeli parametryzujących ocenę poszczególnych ofert. Przykład takiej parametryzacji zamieszczono na rys. 4.3.

---

<sup>406</sup> Chodzi o usługi sprowadzające się do operacyjnej obsługi zapytań obsługowych użytkowników systemu i rozwiązywanie problemów przez nich zgłaszanych.

<sup>407</sup> Niewątpliwie jest to m.in. cena i czas wdrożenia. Pojawiały się one niejako przy okazji omawiania prawie z każdego z poruszonych kryteriów.

## Parametry oceny wdrożenia CRM i ich wagi



Rys. 4.3. Model parametryzacji oceny dostawców oprogramowania klasy CRM.

Źródło: opracowanie własne.



Tworząc tego rodzaju modele należy zwrócić uwagę, czy w sposób przypadkowy ocena niektórych cech oferty nie wykazuje nadreprezentacji w stosunku do innych. Np. osobne kryteria „Stopień spełniania wymagań specyfikacji” oraz „Możliwości analityczne” mogą (choć nie muszą<sup>408</sup>) świadczyć o zdublowaniu wagi dostosowania systemu bazowego do wymagań określonych przez Grupę Wdrożeniową (25 + 15 punktów). Ponadto uwzględniając fakt, że przyjęto indeksowanie osiągniętego wyniku o zaproponowany koszt wdrożenia, taka parametryzacja dodatkowo w sposób zmultiplikowany preferuje systemy najbardziej zbliżone do tych założeń. Systemy o odmiennej filozofii nie otrzymają wiele punktów w dwóch wymienionych kategoriach, a ponadto okażą się droższe ze względu na wyższe koszty prac dostosowawczych. Tak zdefiniowany model nadal ma swoje logiczne uzasadnienie, jednak w przypadku, gdyby zapis wymogów w stosunku do realizacji procesów i funkcji systemu powstawał we współpracy z zewnętrznym konsultantem, celowe stałoby się sprawdzenie jego powiązań z firmą, która przedstawiła ofertę, najlepiej na podstawie tych kryteriów ocenioną.

Zastosowanie przedstawionego modelu, nie stanowi jedynej możliwej drogi wyboru firmy wdrożeniowej. Może się np. okazać, że wskazane będzie wprowadzenie minimalnej ilości punktów, jakie oferta musi uzyskać w każdej ze zdefiniowanych kategorii, aby mogła być dalej brana pod uwagę. Najważniejsze jednak, aby decyzji o tak fundamentalnym znaczeniu dla organizacji, nie podejmować tylko na podstawie lektury materiałów reklamowych, kolorowych okienek migających podczas prezentacji i samego kryterium ceny.

#### **4. Umowa wdrożeniowa**

Wybór firmy mającej przeprowadzić wdrożenie nie oznacza zawsze, że to właśnie z nią ostatecznie zostanie podpisana stosowna umowa. W momencie, gdy strony przystępują do określania dokładnych zakresów odpowiedzialności, płatności i innych rozwiązań szczegółowych, może bowiem się okazać, że osiągnięcie kompromisu nie jest możliwe. Taka sytuacja nie powinna być postrzegana w kategoriach porażki, ani tym bardziej prowadzić do znaczącego odejścia od przedstawionych wstępnie wymagań, które przecież oferent znał określając wstępny koszt realizacji zlecenia. Ostateczna weryfikacja zdolności i zamiarów dostawcy oprogramowania, to szansa na uchronienie organizacji przed nieudanym

---

<sup>408</sup> Jeśli np. Grupa Wdrożeniowa nie sformułowała dokładnych oczekiwań w stosunku do możliwości analitycznych systemu, chcąc raczej skorzystać z gotowych, najlepszych rozwiązań w tym zakresie.

wdrożeniem, poniesieniem nieuzasadnionych kosztów lub też niedotrzymaniem harmonogramu projektu.

Przy podpisywaniu wszelkich umów, każda profesjonalnie działająca organizacja posiłkuje się z pewnością pomocą własnych prawników lub też wynajętych profesjonalnych kancelarii. Istnieje jednak szereg specyficznych wymagań i zabezpieczeń, które nie występują powszechnie w innego typu umowach, a odgrywają bardzo ważne w kontekście powodzenia projektu<sup>409</sup>. Umowa wdrożeniowa powinna określać m.in. następujące kwestie<sup>410</sup>:

- status dokumentacji wykonanej przez Grupę Wdrożeniową,
- procedury wymiany członków Zespołu Projektowego,
- sposób akceptacji etapów wdrożenia i zgłaszania poprawek,
- określone czasy dostępu do kluczowych funkcji systemu i realizacji kluczowych procesów,
- specyfikację oraz konfigurację sprzętu i łączy, gwarantującą realizację określonych w umowie czasów dostępu / wykonywanie funkcji/procesów,
- standardowe klauzule bezwzględnie obowiązujące,
- sposób dokonywania zleceń CR i podstawowe klauzule je obejmujące,
- obowiązki klienta, których nie wykonanie skutkuje wyłączeniem odpowiedzialności firmy wdrożeniowej za opóźnienia w harmonogramie projektu,
- przekazanie licencji na utwory powstałe w wyniku wdrożenia.

#### **4.1. Dokumentacja**

Rzeczywisty obraz woli organizacji, opisujący jej funkcjonowanie wspierane przez system klasy CRM, zawierają dokumenty stworzone przez Grupę Wdrożeniową. Stąd jest rzeczą naturalną, aby znalazły się one wśród załączników do umowy wdrożeniowej. Nie tworzono ich przecież tylko po to, aby w trakcie implementacji okazało się, że wskutek twórczej interpretacji potrzeb zleceniodawcy, firma prowadząca wdrożenie może zrealizować np. tylko połowę procesów w zakładanym kształcie. Reszta zaś musi zostać dostosowana do standardowych elementów systemu bazowego, gdyż zbyt mocno od nich odbiega, a to wiąże się z dodatkową pracą, która nie podlegała wycenieniu. Jeśli przyszły kształt systemu byłby

---

<sup>409</sup> Rozumianego tu jako terminowe wykonanie i oddanie do użytku przez firmę wdrożeniową zamówionego systemu, bez przekraczania budżetu wskutek nieporozumień interpretacyjnych.

<sup>410</sup> Pominięto występujące w umowach zapisy, które nie różnią się w zasadniczy sposób od powszechnie występującego standardu, takie jak definicje pojęć, przedmiot umowy, płatności, terminy realizacji, rozwiązanie umowy, postanowienia końcowe.

w umowie jedynie ogólnie nakreślony i zleceniodawca nie mógłby się powołać na żaden konkretny zapis, to jak zostałby przygotowany system, zależałoby głównie od dostawcy oprogramowania. Tym bardziej, że standardowo w tego typu umowach stosowany jest zapis, że *„wszelkie dotychczasowe ustalenia stron podjęte przed podpisaniem umowy, tracą moc w momencie jej podpisania”*.

Niekorzystnym z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest również określanie, w jakim stopniu (procentowo), zmieni się system bazowy stanowiący punkt wyjściowy wdrożenia. Zleceniodawca nigdy nie jest w stanie poznać go na tyle dobrze, aby móc świadomie podpisać się pod takim zobowiązaniem. Z drugiej strony firmy prowadzące wdrożenie, z reguły nie mają możliwości zaangażowania swoich pracowników przed podpisaniem umowy, aby z kolei oni mogli ocenić, na ile oczekiwania klienta odbiegają od wersji standardowej systemu. Nie jest to jednak wystarczający powód, aby obciążać takim ryzykiem zleceniodawcę, który jest w tym wypadku stroną słabszą.

Pewnym kompromisem może stać się określenie przez docelowy Zespół Projektowy zajmujący się implementacją projektu tych jego założeń, które w największym stopniu decydują o zakresie, a co za tym idzie kosztach wykonania prac dostosowawczych. Po weryfikacji przez członków Grupy Wdrożeniowej, zapisy te mogą znaleźć się w umowie z tym jednak zastrzeżeniem, że w kwestiach szczegółowych miarodajną wykładnią pozostają nadal załączone dokumenty przygotowane przez klienta opisujące jego oczekiwania wobec systemu.

Na jakość i tempo prac wdrożeniowych, zdecydowany wpływ mają członkowie zespołów reprezentujących obie strony. Zazwyczaj podczas prezentacji klient ma do czynienia z najlepszymi specjalistami firmy wdrożeniowej. To samo dotyczy materiałów reklamowych zawierających zwykle listę pracowników mających już na swoim koncie wiele zamkniętych projektów i lata doświadczeń. Nie oznacza to jednak, że zostaną oni przydzieleni do prac w tym konkretnym zleceniu. Istnieje również możliwość, że z początku będą w nim uczestniczyć, jednak tylko po to, by po kilku miesiącach rozpocząć realizację bardziej prestiżowych czy lukratywnych kontraktów.

W związku z tym, w umowie wdrożeniowej powinna zostać umieszczona lista pracowników odpowiedzialnych za projekt, a także procedury ich ewentualnej wymiany. W ten sposób od razu wyjdzie na jaw, czy firma wdrożeniowa rzeczywiście *„oddaje Państwu nasze długoletnie doświadczenie w prowadzeniu tego typu projektów”*, czy nie. W ten sposób dowiadujemy się również, ile z setek pracowników firmy wymienianych jako jej atut, rzeczywiście zajmie się naszym systemem oraz ilu z nich posiada odpowiednie kompetencje,

aby ich w razie czego zastąpić. Oczywiście z różnych względów może się okazać, że członkowie zespołu pierwotnie przydzielonego do projektu wdrożeniowego nie będą dalej mogli się nim zajmować (np. zwolnienie się pracownika, czy wypadki losowe). Procedury zawarte w umowie powinny jednak gwarantować, że ich miejsce zajmą równie doświadczone osoby oraz że klient będzie miał wpływ na ich wybór. Najgorszą sytuacją jaką może się zdarzyć, to – szczególnie przy długotrwałych wdrożeniach – kilkukrotna wymiana zespołu wdrożeniowego<sup>411</sup>. Pomijając czas, jaki musi upłynąć na zgłębienie wiedzy o specyfice projektu, powstaje wówczas problem rozbieżności ustaleń poczynionych przez Zespół A (czasami nieformalnych) i nie do końca respektowanych przez Zespół B. Jest to spowodowane m.in. koniecznością tworzenia częstych uzgodnień w trakcie trwania projektu, dotyczących konkretnych elementów systemu, przesuwających wykonanie mniej kluczowych jego elementów, uzgadniających ekwiwalentne rozwiązania danego problemu itp. Jeśli zapadały one na podstawie np. korespondencji mailowej, może to oznaczać konieczność pracochłonnego odnajdywania „dowodów” tych ustaleń i ich interpretacji, o której Zespół A nie informował swoich następców.

W projektach tak skomplikowanych, jak wdrożenie systemu CRM, większość dokumentacji powstaje w trakcie wykonywania kolejnych etapów prac. Wymaga to stałego kontaktu pomiędzy Grupą Wdrożeniową a Zespołem Projektowym dostawcy i setek, jeśli nie tysięcy decyzji dotyczących najdrobniejszych szczegółów funkcjonowania systemu. Jeżeli brak jest odpowiednich procedur, a przede wszystkim środków technicznych pomocnych do wypracowywania tych decyzji, trudno jest o zbudowanie jednego spojrzenia, nawet na sprawy pozornie ustalone<sup>412</sup>.

Zwykle czynności związane z „kamieniami milowymi” projektu, jak np. zatwierdzanie wykonania poszczególnych etapów, wykonuje się w oparciu o przygotowane i dołączone do umowy standardowe formularze. Jednak bieżąca komunikacji oparta jest głównie o telekonferencje, protokoły ze spotkań i przed wszystkim korespondencję mailową. Ważne, aby firma wdrożeniowa zaproponowała dodatkowo inne, umożliwiające np. lepsze

---

<sup>411</sup> Jeśli projekt związany jest z technologią, o której wiedza w firmie wdrożeniowej nie jest szeroko rozpowszechniona (np. systemy obce), występuje tendencja do okresowej wymiany zespołów, tak aby nabrały one tzw. on-the-job experience (doświadczenia w trakcie pracy). Ponadto w długotrwałych projektach następuje często „zmęczenie” członków zespołu wdrożeniowego, którzy chcąc się rozwijać (np. pracą z wykorzystaniem innej technologii), proszą o przeniesienie do nowych projektów.

<sup>412</sup> W trakcie czterech lat aktywnie prowadzonego wdrożenia systemu CRM w sieci sprzedaży marek Volkswagen i Audi w Polsce, autor wymienił z przedstawicielami firmy wdrożeniowej ok. 20.000 maili.

wyszukiwanie wątków dyskusji i zgłaszania błędów rozwiązanie techniczne, które mogłyby być umocowane w umowie, jako miarodajne źródło interpretacji oczekiwań klienta<sup>413</sup>.

## 4.2. Gwarantowanie sprawności działania systemu

Jak już wspomniano w poprzednim rozdziale, szybkość działania systemu to jeden z podstawowych wyznaczników powodzenia technicznego wdrożenia CRM. Tym bardziej zatem, minimalne parametry dostępu do poszczególnych funkcji, powinny zostać zagwarantowane w umowie. Kolejny raz pomocne będzie tu posługiwanie się opisem procesów i funkcji umieszczonych w dokumentacji przygotowanych przez Grupę Wdrożeniową. Czynności takie jak: logowanie, zapis danych klienta, wyszukiwanie danych klientów wg ustalonych kryteriów przy danej wielkości bazy danych, tworzenie raportów, nawigacja pomiędzy menu, czy też odnoszące się do pełnego procesu, np. wprowadzenie danych klienta w celu stworzenia oferty na samochód znajdujący się w stanach magazynowych, powinny mieć swoje metryczki. Będą one stanowiły swoistą polisę ubezpieczeniową na wypadek, gdyby pierwsza wersja systemu przedstawiona przez Zespół Projektowy dostawcy, nie spełniała tych ważnych oczekiwań biznesowych.

Tego rodzaju zabezpieczenia mają szczególne znaczenie, w przypadku umów dotyczących wdrożenia bazowego systemu wykonanego w tzw. technologii obcej<sup>414</sup> oraz umów łączonych, zawierających jednocześnie ofertę usług hostingowych. W pierwszym przypadku istnieje niebezpieczeństwo, że zmiany wprowadzane do bazowej aplikacji doprowadzą do spowolnienia jej działania. Może się tak zdarzyć, jeśli będą one konstruowane np. na zasadzie powierzchniowej „nadbudowy” – za pomocą standardowych narzędzi przewidzianych przez producenta systemu bazowego. Metody szybkie i tanie mogą okazać się jednak zawodne, szczególnie w przypadku zaawansowanych prac customizacyjnych. Jeżeli firma wdrożeniowa na etapie formułowania oferty nie przewidziała głębokiej ingerencji w kod źródłowy systemu bazowego, a okaże się, że wprowadzone zmiany doprowadziły do spowolnienia jego działania, brak zagwarantowanych czasów reakcji systemu, oznacza dla

---

<sup>413</sup> Oprogramowanie służące do podobnych celów jest spotykane np. w Internecie, również na zasadzie wolnego dostępu, np. bugzilla.

<sup>414</sup> Jest to system, który został wyprodukowany przez firmę zewnętrzną w stosunku do firmy wdrożeniowej (np. posiadająca większe doświadczenie w danej dziedzinie lub po prostu jednej z czołowych korporacji międzynarodowych, takich jak Oracle czy SAP). Firma wdrożeniowa stanowi w tym wypadku przedstawicielstwo producenta oprogramowania i teoretycznie posiada pełną wiedzę o tym systemie. W praktyce może się ona jednak okazać (przynajmniej początkowo) niewystarczająca.

organizacji albo wyższe koszty<sup>415</sup>, albo konieczność pogodzenia się z gorszą dostępnością systemu.

W przypadku umów hostingowych, do specyfikacji proponowanego sprzętu i łączy, również powinna być dołączona deklaracja, że proponowane rozwiązanie zapewnia realizację założonych czasów dostępu do kluczowych elementów systemu. W przeciwnym razie, oferent będzie mógł celowo obniżyć parametry sprzętu tak, aby łączna cena usług wdrożeniowych i hostingowych wypadła korzystnie na tle konkurencji. Inna możliwość to maskowanie braków programistycznych niewystarczającą mocą obliczeniową serwerów lub też przepustowością łączy, które wyspecyfikowano bez pełnej wiedzy o oczekiwaniach klienta. Wówczas żądanie wykonania poprawek wydajnościowych oprogramowania, będzie uwarunkowane od aktualizacji umowy hostingowej, co znów oznacza wyższe koszty.

Po zamknięciu projektu wdrożeniowego, system może być również utrzymywany w ramach infrastruktury posiadanej przez zleceniodawcę, lub outsourcowany do firmy trzeciej. W takim przypadku jedynie określenie wymogów jakie musi on spełniać i zapisanie ich w umowie w odniesieniu do założonych czasów reakcji, pozwoli na skuteczne domaganie się usprawnienia jego działania. Informacja o specyfikacji sprzętu i łączy bez tego typu gwarancji, oznacza całkowite obarczenie klienta ryzykiem z tytułu błędnej oceny sytuacji lub też niedomagań programistycznych.

### **4.3. Szczególne klauzule umowy**

Wprowadzenie standardowych klauzul obowiązujących strony podczas prac wdrożeniowych ma trzy zasadnicze cele. Po pierwsze gwarantuje, że przekazywane podczas oceny ofert i negocjacji ogólne informacje o elastyczności, szybkości i wszechstronności systemu, znalazły swoją konkretną egzemplifikację również po podpisaniu umowy wdrożeniowej. Po drugie, zabezpiecza warunki realizacji dodatkowych zleceń wynegocjowane w momencie, gdy klient posiadał najsilniejszą pozycję przetargową. Po trzecie, zapewnia utrzymanie ochrony dotyczącej np. zachowania gwarantowanych czasów dostępu do poszczególnych elementów systemu, które stały się przedmiotem dodatkowych zamówień CR.

Pierwszy cel związany jest ściśle z cechami systemu bazowego, określonymi w poprzednim rozdziale, jako jego elastyczność i skalowalność. Jeżeli na etapie

---

<sup>415</sup> Które będzie trzeba ponieść na często mozolne prace optymalizacyjne.

przedsiębiorczym, oferent przedstawił tego typu informacje nie ma powodu, aby nie znalazły się one również w umowie. Przeciwdziała to powstaniu przykrych niespodzianek, gdyby okazało się, że przyjmowany jako pewien standard stopień elastyczności systemu, nie jest jednak tak duży, jak to początkowo przedstawiano.

Aby przeciwdziałać nadmiernemu wzrostowi kosztów wskutek realizacji zleceń CR, wskazane jest wprowadzenie do umowy zapisu o stosowaniu tej samej, wynegocjowanej w ramach pierwotnego zlecenia stawki osobodnia, dla wszystkich zleceń dodatkowych. Ponadto w celu zapewnienia odpowiedniej dyscypliny realizacji tych zleceń, należy wprowadzić zapis o stosowaniu kar umownych w tej samej wysokości (lub w procentowej relacji do wartości CR). Standardowe formularze zamówień, zwykle nie zawierają takich zabezpieczeń, a data wykonania zlecenia określana jest jedynie orientacyjnie.

Z kolei aby utrzymać zasadę nie przerzucania odpowiedzialności za wykonywane prace z dostawcy oprogramowania na zleceniodawcę, ważne jest aby w umowie zapisać dwie kluczowe zasady świadczenia usług CR: neutralności w stosunku do gwarantowanego czasu reakcji systemu oraz neutralności w stosunku do pozostałej jego funkcjonalności.

Pierwsza zasada wyłącza możliwość tłumaczenia wolnego / spowolnionego działania aplikacji, wykonywaniem obciążających serwery czynności dodatkowych, nie znanych w momencie podpisania umowy. Oczywiście może się zdarzyć, że założone przez Grupę Wdrożeniową zmiany, rzeczywiście nie będą obojętne z punktu widzenia wydajności systemu. Jeśli jednak sytuacja taka ma miejsce, firma wdrożeniowa powinna w jasny sposób o tym poinformować, tak aby decyzja w sprawie wykonania tych zmian mogła zostać podjęta ze świadomością wszelkich konsekwencji.

Druga zasada nakłada na zespół projektowy dostawcy obowiązek podjęcia wysiłku koncepcyjnego, mającego na celu takie przygotowanie CR, aby po jego wykonaniu nie okazało się, że część pozostałej funkcjonalności utraciła swoje dotychczasowe właściwości. Nie chodzi tu o całkowite jej unieruchomienie (wówczas, pełna odpowiedzialność spoczywa i tak na przyjmującym zlecenie bez stosowania specjalnych zapisów), lecz o drobne, acz często istotne niuanse. Np. zlecenie wykonania nowego modułu do wyszukiwania klientów, zawierającego np. więcej kryteriów czy operatorów logicznych, może wiązać się z koniecznością rezygnacji ze standardowych komponentów wyszukiwania dostarczonego przez producenta systemu bazowego. Po realizacji zlecenia okaże się wówczas, że np. pierwotne możliwości konfiguracyjne kryteriów domyślnych umieszczane w ramach centralnego profilu użytkownika, w nowej wyszukiwarce, napisanej od podstaw przez pracowników zespołu projektowego, już nie działają. Jeśli CR nie wskazywał wprost na to, że

miały one zostać zachowane, z formalnego punktu widzenia zlecenie zostało zrealizowane. Zapewne koszt zmian uwzględniających zachowanie tych elementów byłby wyższy, jednak i tym razem, to od świadomej decyzji członków Grupy Wdrożeniowej powinno zależeć, czy mimo to zlecenie takie powinno być wykonane czy nie. W tym wypadku wystarczyłby zapis w umowie mówiący o tym, iż *„Zleceniobiorca gwarantuje, iż wszelkie wykonywane przez niego w ramach CR prace dodatkowe, nie będą w żadnym stopniu ograniczały lub wyłączały działania w części lub całości funkcjonalności systemu w stosunku do sytuacji wyjściowej, z pominięciem ściśle określonych w CR elementów i tylko tych elementów. Jeśli zasada ta nie będzie mogła zostać zachowana, zleceniobiorca poinformuje o tym pisemnie zleceniodawcę przed podpisaniem CR”*.

Innym elementem zobowiązań umownych, istotnych z punktu widzenia sprawnego przeprowadzenia zlecenia, jest jasne określenie obowiązków klienta w ramach realizacji umowy. Oprócz konieczności wykonywania testów akceptacyjnych<sup>416</sup> i ponoszenia kosztów prac wdrożeniowych, klient ma zwykle obowiązek przekazania Zespołowi Projektowemu odpowiedniego know-how. Zalicza się do niego wiedzę o integrowanych z systemem CRM źródłach danych, obejmującą m.in. założenia modułów eksportu/importu danych, arkusze opisu obiektów danych, opisy i schemy struktury plików eksportu/importu (lub innych metod integracji), itd. Jeżeli własny dział IT przedsiębiorstwa miał w przeszłości problemy ze sprostaniem narzuconym harmonogramom, lub też wykonanie dokumentacji integracji będzie zlecone firmie zewnętrznej, warto zabezpieczyć się w umowie wdrożeniowej na taką ewentualność. O ile to technicznie wykonalne, przygotowanie integracji powinno zatem zostać wyodrębnione jako osobne zadanie, którego czas realizacji określono elastycznie, jedynie datą ostatecznej gotowości. W ten sposób poślizg po stronie klienta, nie powinien mieć wpływu na opóźnienia całego projektu.

Decydując się na wdrożenie systemu informatycznego, przedsiębiorstwo wykupuje licencję na wykorzystanie systemu bazowego<sup>417</sup>. Jednak również i elementy systemu przekształcone w ramach wdrożenia, podlegają prawu autorskiemu, jako wyodrębniony utwór konfiguracji systemu. Aby wzmocnić standardowo stosowane zapisy o zachowaniu poufności informacji przekazanych sobie przez strony w trakcie realizacji umowy oraz w celu ochrony know-how firmy uzewnętrznionego w ostatecznej postaci systemu, warto wprowadzić do niej

---

<sup>416</sup> Tu należy zadbać o zagwarantowanie odpowiednio długiego czasu na dokonanie czynności sprawdzających, równego co najmniej terminom realizacji odpowiedzi na zgłaszane poprawki, jakie zarezerwował sobie zleceniobiorca.

<sup>417</sup> Z pominięciem sytuacji, gdy umowę licencyjną zastępuje tylko umowa o świadczeniu usług dostępu do systemu (w praktyce sytuacja bardzo rzadka).



zapisy określające przekazanie autorskich praw majątkowych. Nie oznacza to możliwości nieskrępowanego dysponowania licencjami na system (np. ich odsprzedaży), ale jeśli zostaną one przekazane w stosunku do odpowiednich tzw. pól eksploatacji, zablokuje to z kolei możliwość szybkiej proliferacji dopracowanego przez organizację systemu, wśród jej konkurentów. Aby takie zapisy były skuteczne, należy również w stosunku do dokumentacji projektowej<sup>418</sup>, zabezpieczyć autorskie prawa majątkowe w następujących pola eksploatacji:

- utwalenie i zwielokrotnienie dowolną techniką, (w tym wytworzenie egzemplarzy utworów dowolną techniką, m.in. drukarską, reprograficzną, zapisu magnetycznego lub cyfrową),
- wprowadzenie do pamięci komputera,
- wystawienie,
- wyświetlenie,
- odtworzenie, nadanie (przewodowe i bezprzewodowe, w tym satelitarne) i reemitowanie oryginału lub egzemplarza utworu,
- najem oryginału lub egzemplarza utworu,
- dzierżawa oryginału lub egzemplarza utworu,
- użyczenie oryginału lub egzemplarza utworu, oryginału lub egzemplarza utworu,
- wprowadzanie do obrotu oryginału lub egzemplarza utworu,
- wprowadzenie i wykorzystanie w sieci Internet.

W przypadku oprogramowania, autorskie prawa majątkowe należy zabezpieczyć w następujących polach eksploatacji:

- trwale i czasowe zwielokrotnienie programu komputerowego w całości lub w części jakimikolwiek środkami i w jakiejkolwiek formie,
- tłumaczenie, przystosowywanie, zmiany układu i jakiejkolwiek inne zmiany w programie komputerowym,
- rozpowszechnianie, w tym wprowadzanie do obrotu, użyczenie oraz najem programu komputerowego lub jego kopii.

Zaproponowane w niniejszym rozdziale zapisy do umowy wdrożeniowej mogą niekiedy wydać się zbyt szczegółowe i biurokratyczne. Umowy nie zawiera się jednak na „dobre czasy”, ale po to, by zabezpieczyć swoje interesy w razie wystąpienia mniej korzystnych okoliczności. W żadnym wypadku nie oznacza to stosowania zasady podejrzliwości i nieufności wobec dostawców oprogramowania. Stanowią one jedynie ramy,

---

<sup>418</sup> Czyli tzw. utworów nie stanowiących programów komputerowych.

w których cieszące się równouprawnieniem strony, w oparciu o zasadę partnerstwa mogą przystąpić do udanego technicznego wdrożenia systemu CRM.

## 5. Etapy wdrożenia technicznego

Wdrożenie techniczne systemu CRM to co najmniej kilkumiesięczny okres wyężonej pracy<sup>419</sup>, zarówno po stronie członków Grupy Wdrożeniowej - ustanowionej w przedsiębiorstwie, jak i Zespołu Projektowego powołanego przez dostawcę oprogramowania<sup>420</sup>. Jeżeli przed przystąpieniem do realizacji umowy, obie strony dobrze wykonały prace wstępne, implementacja systemu nie powinna jednak przynieść większych niespodzianek<sup>421</sup>. Nawet jednak w najlepiej przygotowanym projekcie, bez doskonałych umiejętności przede wszystkim menadżera wdrożenia, takich jak organizowanie pracy własnej i zespołu, motywowanie, zdolność utrzymania dyscypliny, dokładność, szczególność i jednocześnie zachowanie szerszego oglądu stanu rzeczy, nie można liczyć na sprawne osiągnięcie kolejnych etapów wdrożenia. Ich liczba i zakres wykonywanych w ich ramach działań może się różnić w zależności od przyjętej metodologii. We wzorcowych wdrożeniach stosowanych przez firmy współpracujące ze światowymi liderami rynku oprogramowania CRM – Oracle i SAP, zwykle występuje następująca chronologia:

- etap prac wstępnych,
- projekt koncepcyjny (analiza i projekt techniczny),
- przygotowanie wstępnej wersji systemu,
- testy wewnętrzne i pilotaż,
- start produkcyjny,
- szkolenia wdrożeniowe.

W ramach każdego z etapów, powinny zostać rozpisane role i odpowiedzialności przypadające każdej z zaangażowanych we wdrożeniu osób, czynności, które należy wykonać i tzw. produkty etapów, a więc spodziewany końcowy wynik prac podlegający zewnętrznej ocenie.

Pierwszy etap wdrożenia obejmuje przede wszystkim formalne powołanie struktury organizacyjnej projektu, w której skład wchodzi przedstawiciele klienta i firmy

---

<sup>419</sup> Wdrożenia trwające rok, dwa lub trzy również nie należą do rzadkości.

<sup>420</sup> Częstym rozwiązaniem jest formalnie powoływane jest jedno ciało kolegialne – tzw. Komitet Sterujący, w którego skład wchodzi przedstawiciele obu stron.

<sup>421</sup> Mimo to, w tego rodzaju projektach przekroczenia budżetu i czasu wdrożenia, nie są czymś odosobnionym. O przyczynach tego stanu rzeczy, szerzej traktuje rozdział III.

wdrożeniowej. Wymagane jest wówczas osobiste spotkanie, omówienie zasad komunikacji, szczegółowego zakresu obowiązków i kompetencji. Jest to również dobry moment na doprecyzowanie i praktycznie unaocznienie bezpośrednio zaangażowanym w prace wdrożeniowe pracownikom firmy informatycznej misji wdrożenia, jego celów biznesowych i ogólnego kontekstu organizacyjnego w jakim jest przeprowadzana. Oprócz spotkań i przekazywanych dokumentów, najlepszy efekt odnosi tutaj pokazanie programistom „realnego świata” salonu sprzedaży, centrum telefonicznej obsługi klientów lub innego miejsca, w którym pracować będzie większość docelowych użytkowników systemu. Z kolei niejako w ramach rewanżu, podczas podstawowych szkoleń dotyczących funkcjonowania oprogramowania, przedstawicielom klienta prezentowane jest spojrzenie na świat z punktu widzenia zapisu binarnego. Wszystkie te działania mają na celu zbliżenie i zrozumienie obu stron, tak aby w dalszej współpracy wykazywały się większym zrozumieniem potrzeb, ale i ograniczeń występujących u partnera. W ramach prac wstępnych, przygotowywane jest również środowisko testowe, na którym instaluje się wyjściową wersję systemu bazowego, która poddawana jest odpowiedniej parametryzacji.

Produktem tego etapu są protokoły uzgodnień dotyczące zasad dalszej operacyjnej współpracy, listy potwierdzające uczestnictwo w szkoleniach oraz protokoł uruchomienia środowiska testowego i instalacji systemu bazowego.

W trakcie tworzenia projektu koncepcyjnego (drugiego etapu wdrożenia), wyróżnić można dwa zasadnicze zadania: dogłębną analizę przekazanej przez klienta dokumentacji oraz przygotowanie na podstawie zaakceptowanych założeń projektu technicznego systemu. Jest to jeden z kluczowych momentów podczas wdrożenia, ponieważ od trafności wniosków wyciąganych przez członków zespołu projektowego oraz umiejętności przetworzenia ich na zapisy umożliwiające prace programistyczne, zależy czy dalsze działania zmierzać będą we właściwym kierunku, czy nie. Trudność przeprowadzenia tego etapu polega też na tym, że zarówno przedstawiciele klienta, jak i dostawcy oprogramowania prowadzą bardzo konkretne konsultacje na temat czegoś, co nadal nie zostało fizycznie zmaterializowane. Przygotowana na tym etapie analiza powinna obejmować m.in.:

- procesy biznesowe (cele, założenia, opis procesu),
- model funkcjonalno-logiczny systemu (dane wykorzystywane w systemie, ich zakres i struktura przypisana do poszczególnych obiektów lub zdarzeń – np. kontrahenci, produkty, dokumenty, słowniki, zadania),

- wymagania związane z migracją danych początkowych (określenie źródeł i zakresu danych, ich struktury, walidacji, kolejności migracji i zadań związanych z łączeniem w ramach spójnej bazy),
- wymagania związane z integracją systemów zewnętrznych (określenie źródeł i zakresu danych, ich struktury, walidacji, kolejności importu, charakter i medium komunikacji, zadań związanych z importem),

Weryfikacja, korekta i akceptacja dokumentów analitycznych dokonywana jest zwykle przez kierowników poszczególnych zespołów tematycznych działających w ramach Grupy Wdrożeniowej. Po wypracowaniu optymalnego z ich punktu widzenia rozwiązania, projekt przedstawiany jest na forum całej Grupy i poddawany analizie pod względem spełniania głównych założeń projektowych oraz kompatybilności z innymi obszarami funkcjonalnymi systemu.

Po zaakceptowaniu dokumentów analitycznych, Zespół Projektowy przystępuje do opracowania projektu technicznego. Zawiera on konkretyzację powziętych już ustaleń i stanowi swoistą mapę drogową dla programistów, umożliwiającą im przygotowanie testowej wersji systemu. Ponadto, na podstawie *screen shotów* (obrazków, zrzutów ekranu) z systemu bazowego, prezentowana jest do akceptacji Grupy Wdrożeniowej makieta systemu, zawierająca przybliżony wygląd jego docelowego układu graficznego.

Wynikiem prac tego etapu są dokumenty analityczne poszczególnych obszarów, projekt techniczny oraz projekt makiety systemu.

Po wykonaniu dokumentacji analitycznej i projektowej, następują prace programistyczne mające na celu odpowiednią parametryzację systemu bazowego oraz wykonanie funkcjonalności odbiegających od modeli standardowych. Konfiguracja istniejących elementów systemu, obejmuje m.in.:

- tzw. ustawienia globalne (waluty, format czasu, jednostki miary, itd.),
- ustawienia dotyczące struktury organizacyjnej (odwzorowanie relacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa klienta),
- dane podstawowe (rodzaj, struktura, wartości pól i danych sterujących podstawowym modelem biznesowym systemu),
- procesy biznesowe (parametryzacja podstawowych transakcji i sposobu przetwarzania danych w wyniku ich wykonywania).

Równolegle dokonywane jest również dostosowanie procesów i funkcji systemu będących przedmiotem właściwego wdrożenia w zakresie modelu, logiki i wymagań prezentacji danych. Ponadto przygotowuje się migrację danych początkowych (obejmującą na

razie rzeczywiste dane testowe), a także wykonywane stałe interfejsy integracyjne i programy przejmowania danych zewnętrznych. Na bieżąco, w miarę gotowości, prowadzona jest walidacja poszczególnych procesów i funkcji. Może ona przebiegać już w oparciu o opinie docelowych użytkowników operacyjnych systemu, choć jeśli dokumentacja została przygotowana przez Grupę Wdrożeniową solidnie, wystarczy ich zaangażowanie w ramach pilotażu.

W związku z możliwym różnym zaawansowaniem prac, zwłaszcza w rozległych wdrożeniach, konsultacje i testy akceptacyjne poszczególnych elementów systemu, mogą być prowadzone rozłącznie. W zasadzie jednak ich wynikiem jest jedynie akceptacja warunkowa, uzależniona od kompleksowej oceny prototypu aplikacji, wykonywanej w momencie oddania do testów wszystkich powiązanych ze sobą jej podstawowych części.

Po zatwierdzeniu wersji prototypowej systemu, przeprowadzane są ostatnie przed pilotażem testy wydajnościowe i parametryzacja mająca na celu optymalne rozłożenie obciążeń systemu, przy wykorzystaniu docelowej bazy danych i poprzez symulację aktywności spodziewanej liczby użytkowników. Po wprowadzeniu niezbędnych do rozpoczęcia pracy danych początkowych, następuje faza testowania systemu w warunkach normalnych, ograniczona jednak terytorialnie i funkcjonalnie, zwykle z możliwością awaryjnego powrotu do poprzedniego modelu pracy. Na tym etapie zarówno członkowie Zespołu Projektowego, jak i Grupy Wdrożeniowej życzą sobie jak najszybszej pełnej implementacji systemu. Nie może to jednak podważać sensu wykonywania pilotażu, sprowadzając ten niezwykle ważny moment wdrożenia do działań w rodzaju „odpal i zapomnij”. W zasadzie zawsze należy liczyć się z brakiem aplauzu przy początkowym przyjęciu systemu. Jeśli jego pierwsi produkcyjni użytkownicy zgłaszają występowanie konkretnych błędów lub potrzebę dokonania korekt, lepiej reagować na bieżąco niż doprowadzić do sytuacji, w której wnioski racjonalizatorskie przybierają formę zwielokrotnionej przez ilość krytykujących osób negacji sensu działania systemu. Oczywiście nie wszystkie życzenia użytkowników da się zrealizować. Część problemów może być spowodowana zbyt szybkimi / niedokładnymi szkoleniami. Mając jednak na uwadze sukces całego przedsięwzięcia, lepiej jest przesunąć pełny produktywny startu systemu, niż popełnić falstart.

Jeśli wszelkie testy oraz pilotaż przebiegną pomyślnie, w zasadzie kończy się pole do popisu dla informatyków. Pomijając dodatkowe zlecenia CR oraz wydajnościowe prace optymalizacyjne i początkowy nadzór nad działaniem systemu, pozostaje im już tylko dokończyć migrację wszystkich danych i przygotować ostatecznie dokumentację techniczną,

utrzymaniu i użyteczności. Z kolei rola członków Grupy Wdrożeniowej na tym etapie jeszcze się nie kończy. Ich wiedza, doświadczenie i znajomość systemu, nadal konieczna jest do efektywnego sterowania procesem wprowadzania ewentualnych późniejszych korekt oraz odpowiedniego reagowania na problemy zgłaszane podczas szkoleń wdrożeniowych.

## **6. Szkolenia i elementy kontrolne wdrożenia**

Oddanie do użytku nawet obiektywnie dobrego systemu informatycznego, nie oznacza jednocześnie rozpoczęcia korzystania przez firmę z pełni jego możliwości. Na podlegający kontroli efekt końcowy w postaci osiągnięcia celów operacyjnych (np. procentowy udział procesów sprzedaży wykonanych z wykorzystaniem systemu), ale przede wszystkim celów strategicznych (np. wyższej satysfakcji klientów i udziału w portfelu wybranych segmentów odbiorców), ogromny wpływ ma bowiem czynnik ludzki. To czy pracownicy mający korzystać z systemu, będą rozumieli dlaczego należy i warto to robić, w dużej mierze zależy od przyjętej strategii, jego wprowadzania i jakości szkoleń.

W ofercie dostawców oprogramowania CRM, znajdują się m.in. usługi w postaci szkoleń obsługowych. Ich cel rzadko jednak wykracza poza mechaniczną naukę klikania w poszczególne okienka, co w znacznym stopniu ogranicza ich przydatność. Ponadto, trenerzy-informatycy, zazwyczaj dążą do przekazania użytkownikom kompendium wiedzy o systemie za jednym razem, co często prowadzi do zatracenia sensu szkolenia, a także do odrzucenia większości przekazanego w ten sposób materiału. Dobry system powinien być na tyle intuicyjny oraz posiadać wbudowany moduł pomocy nowemu użytkownikowi (tzw. *tutorial* i *novice mode*), by przy niewielkiej pomocy z zewnątrz zagwarantować opanowanie podstawowych umiejętności obsługowych.

Na drugim biegunie znajdują się szkolenia prowadzone pod auspicjami tzw. teoretyków wdrożenia. Są to ludzie, którzy spoglądając na prowadzenie biznesu z punktu widzenia centrali, przygotowywali m.in. argumenty umożliwiające „sprzedanie” idei CRM członkom zarządu. Retoryka stosowana przez nich nie jest błędna, jednak błędem jest stosowanie jej jako głównej argumentacji w szkoleniach dla personelu liniowego. Wzrost odsetka lojalności o 5% w ciągu 5 lat, nie jest niestety argumentem łatwym do przekształcenia na język codziennych korzyści odczuwalnych przez poszczególnych pracowników. Ponadto problematyczna pozostaje kwestia wiarygodności prowadzących takie szkolenia osób. Negatywny stosunek do przekazywanych przez nich informacji, może być związany ze złym postrzeganiem zarówno ich samych (jeśli np. obraz pracy obecny w ich wypowiedziach

zbyttno odbiega od rzeczywistości) lub też firmy-matki (jeśli jej poprzednie inicjatywy, nie przynosiły pracownikom liniowym żadnych korzyści). Zresztą często nawet zdawałoby się dobitne argumenty przemawiające za pracą z wykorzystaniem systemu CRM, muszą być powtarzane przez dłuższy czas, aby zostały przyjęte.

Z powyższych rozważań wyłaniają się dwie konkretne wskazówki, z jakich należy skorzystać przy konstruowaniu programu szkoleń wdrożeniowych. Muszą one obejmować zidentyfikowanych wcześniej kluczowych dla powodzenia wdrożenia jego „ambasadorów” oraz zawierać oprócz innych treści gotowe, odnoszące się do osobistych korzyści argumenty przemawiające za stosowaniem przygotowanych narzędzi CRM. Dodatkowymi elementami pomagającymi w przyjęciu systemu mogą być m.in.:

- zřeczne zaprojektowanie w ramach programu szkoleń wdrożeniowych elementów zachęty o charakterze akcyjnym (związanym z poznawaniem funkcji systemu informatycznego),
- wprowadzenie rozliczeń różnych sfer działalności operacyjnej w oparciu o funkcje raportowania systemu (generowanych bez dodatkowego wysiłku sprzedawców, na podstawie ich aktywności w systemie),
- wykonywanie wybranych wewnętrznych procesów „około-klienckich” poprzez interakcje systemowe (np. uzyskanie potwierdzenia ceny dla dużych zamówień w aplikacji IT zamiast przez telefon lub e-mail),
- wbudowanie w system kontroli operacyjnych celów wdrożenia (np. realizacja założonej liczby iteracji w systemie) elementów zbierania informacji o postulowanych przez użytkowników korektach aplikacji i szybkie ich wprowadzanie.

Poświęcając w tym miejscu nieco więcej uwagi kluczowym grupom użytkowników systemu należy zauważyć, że w każdym przedsiębiorstwie mogą one zostać określone inaczej. Wynika to z indywidualnej specyfiki firmy oraz charakteru samego wdrożenia. Z dużym prawdopodobieństwem można jednak przypuszczać, że będą to kierownicy liniowi. Menadżerowie pierwszego szczebla, znajdują się bowiem jeszcze bardzo blisko funkcji operacyjnych wykonywanych w ramach obsługi klientów. W swojej pracy spotykają się z całym szeregiem problemów, które trzeba na bieżąco rozwiązywać. Są odpowiedzialni za pracę swojego zespołu, mają stale do zrealizowania ambitnie wyznaczone cele (np. wzrost sprzedaży), raportują różnego rodzaju informacje na potrzeby swoich przełożonych i innych komórek organizacji. To właśnie im narzędzia wspierające funkcje menadżerskie, takie jak planowanie, przewodzenie, motywowanie i kontrolowanie, w krótkim czasie mogą przynieść najwięcej korzyści. Nawet jeżeli z różnych powodów, nie uda się początkowo skutecznie

przekonać do systemu szerszej grupy użytkowników operacyjnych, odpowiednio nastawieni kierownicy zrobią to później sami.

Mimo, że posiadają oni większe rozeznanie w strategicznych celach organizacji, współpraca z kierownikami liniowymi nie może opierać się na dyskusji prowadzonej na tak wysokim poziomie abstrakcji. Muszą oni otrzymać zestaw prostych w komunikacji korzyści zarówno osobistych, jak i dotyczących ich podwładnych. Powinny one opierać się na codziennych sytuacjach obsługowych, np. ze wskazaniem, jak można je przeprowadzić w oparciu o działania z wykorzystaniem danych klientów. Dobrym przykładem je ilustrującym, może być pierwszy kontakt pomiędzy sprzedawcą samochodów a potencjalnie zainteresowanym zakupem klientem. Sprzedawcy nauczeni są aktywnego rozpoczynania rozmowy z klientami przechadzającymi się po salonie, proponowania im skorzystania z jazdy testowej, itd. Na szkoleniach zdobywają wiedzę o przewadze produktów / usług marki, którą reprezentują nad propozycjami konkurencji. Jednak jaką korzyść odniesie sprzedawca z tego, że poświęci 20 czy 30 minut klientowi, po czym pożegna się i nie poprosi o jego dane kontaktowe? Klient oczywiście może wrócić, ale wcale nie do tego samego sprzedawcy czy salonu. Równie dobrze może też zdecydować się na zakup samochodu poprzez pośredników działających w Internecie lub też odejść do innej marki. Konkretną treścią punktu szkolenia omawiającego ten problem, powinna więc stać się zasada: „jeśli ofiarujesz klientowi pół godziny z twojego życia, możesz oczekiwać, że zostawi ci swoje dane kontaktowe; dodatkowe 2 minuty poświęcone na ich wprowadzenie to gwarancja, że w odpowiednim momencie, będziesz mógł z nich skorzystać”. Nie rozwijając dalej specyficznych dla każdej branży zagadnień, które należy w ramach takich szkoleń omawiać, można powiedzieć, że powinny one skupiać się wokół pozyskania i praktycznego wykorzystywania informacji odpowiadających na trzy podstawowe pytania:

- kto? (pozyskaj dane klienta, abyś mógł w sposób aktywny nawiązać z nim ponowny kontakt),
- co? (zbadaj potrzeby klienta, abyś mógł rozmawiać o sprawach, które mają dla niego znaczenie),
- kiedy? (zorientuj się, kiedy klient będzie gotowy do zakupu, abyś koncentrował swój wysiłek, w odpowiednim czasie).

Wyposażony w tego typu argumenty oraz wiedzę, w jaki sposób zrealizować związane z nimi cele, kierownik liniowy nie tylko stanie się najlepszym apologetą strategii i narzędzi wspierających CRM, ale z własnej inicjatywy będzie zgłaszał poprawki przyczyniające się do dalszej profesjonalizacji systemu, a w szerszym kontekście działania organizacji. Podlegli mu



pracownicy będą zaś mogli w sposób świadomy, poprawiając swoją własną skuteczność, przyczynić się do sukcesu reprezentowanej przez nich firmy.

## Rozdział V. Studium wdrożenia CRM w przedsiębiorstwie.

Jak wykazano w poprzednich rozdziałach, wdrożenie CRM w przedsiębiorstwie nie należy do zadań prostych i szybkich. Jedynie potencjalne wysokie i długotrwałe korzyści sprawiają, że mimo znacznego stopnia skomplikowania zadań z nim związanych, takich jak zaangażowanie znacznych zasobów ludzkich, finansowych i ogólny poziom wysiłku organizacyjnego, tak wiele firm decyduje się na jego rozpoczęcie w pełnej skali. Tej pokusie nie oparła się również firma Audi AG – producent samochodów klasy premium.

Dysponując dobrą marką, odpowiednimi kwalifikacjami technicznymi i możliwościami finansowymi, pod koniec ubiegłego wieku podjęto decyzję o świadomej realizacji strategii CRM w ramach całej organizacji Audi AG. Była to jednocześnie logiczna konsekwencja wprowadzanej w życie od około roku 1985r., strategii bezpośredniej konkurencji na rynku aut luksusowych z firmami Mercedes-Benz i BMW. Jednak to co niełatwe w realizacji w średniej wielkości przedsiębiorstwie, szczególnie trudne staje się w dużej, posiadającej mnóstwo wewnętrznych interesariuszy, działającej na całym świecie firmy o skomplikowanej, wielopłaszczyznowej strukturze, różniącej się praktycznie w każdym kraju<sup>422</sup>. W niniejszym rozdziale za cel przyjęto właśnie ukazanie specyfiki wdrażania CRM w przedsiębiorstwie międzynarodowym, na przykładzie Audi AG. Jednocześnie w odniesieniu do historycznej i aktualnej sytuacji Audi AG, omawiane są dwa inne przypadki wdrożeń CRM, w firmie Tesco oraz firmie PAH.

### 1. Audi AG – geneza i profil firmy

Historia Audi rozpoczyna się na początku XX wieku. W 1904r. August Horch założył w Zwickau firmę „Horch Werke” produkującą samochody. Wkrótce doszło do nieporozumień pomiędzy konstruktorem, który dążył do wprowadzania nowych rozwiązań technicznych wymagających często znacznych nakładów finansowych i jego sponsorami. W wyniku tego opuścił on założone przez siebie przedsiębiorstwo i utworzył nową firmę „August Horch

---

<sup>422</sup> Mówiąc o strukturze, mamy na myśli całościowe spojrzenia na organizację firmy, od stosunków właścicielskich (bezpośrednie przedstawicielstwo, joint venture, zakład produkcyjny, niezależny importer grupy Volkswagen AG, niezależny importer ekskluzywny Audi AG), poprzez wewnętrzną organizację reprezentujących markę Audi firm (jednolita struktura obsługująca tylko markę Audi, wielomarkowe działy wspierające główny dział handlowy – Business Unit – w dziedzinie np. szkoleń, techniki, części zamiennych), charakter przedsiębiorstw dealerów/partnerów serwisowych (wielomarkowi, obsługujący grupę Volkswagen AG, ekskluzywni), po takie szczegóły, jak stosowana infrastruktura informatyczna (np. jednolity system księgowości i raportowania vs rozproszone systemy obsługujące pojedynczych dealerów).

Automobilwerke”. W ten sposób w Zwickau istniały dwa przedsiębiorstwa o bardzo podobnej nazwie, co prowadziło do licznych pomyłek. O tym, która z firm zachowa nazwę Horch zadecydował sąd, który w 1910r. nakazał zmianę nazwy firmy Augustowi Horchowi. Wówczas wpadł on na pomysł, aby swoje nazwisko przetłumaczyć na łacinę. Niemieckie Horch, czyli słuchaj, to po łacinie Audi. Tak powstała firma Audi Automobilwerke.

W latach 30-tych XX wieku, kryzys gospodarczy ogarniający całą Europę nie ominął również niemieckiego przemysłu samochodowego. W obliczu kurczącego się rynku, firmy Audi, DKW, Horch i Wanderer, podjęły decyzję o połączeniu. W ten sposób, 29 czerwca 1932r. powstała firma Auto Union z siedzibą w Chemnitz. Jej znakiem rozpoznawczym stały się cztery splecione pierścienie, symbolizujące cztery należące do niej marki.

Po wojnie w roku 1945, administracja radzieckich sił okupacyjnych zadecydowała o likwidacji Auto Union. Jednak już w 1949 roku, dzięki staraniom zarządu i pracowników firmy, odrodziła się ona na terenie Niemiec Zachodnich – w bawarskim mieście Ingolstadt. W połowie lat 60-tych XX wieku, na niemieckim rynku motoryzacyjnym zaczynało jednak brakować miejsca na oferowanych przez Auto Union samochodów marki DKW, napędzanych silnikami dwusuwowymi<sup>423</sup>. W związku z tym Daimler-Benz AG – właściciel pakietu kontrolnego spółki w latach 1958-1964 - podjął prace nad czterocylindrowym silnikiem na potrzeby DKW. Jesienią 1964 roku, z inspiracji rządu RFN, firmę Auto Union GmbH przejął Volkswagen AG. Praca na nowym silniku nie wstrzymano, co zaowocowało wprowadzeniem na rynek, pierwszego po wojnie samochodu Audi – modelu 72<sup>424</sup>. Dwa lata później, pojawiło się Audi 80 i Audi Super 90. W kolejnych latach modele Audi 60 i Audi 75 oraz Audi 100 - rozpoczynając tym samym drogę firmy, w kierunku produkcji aut klasy średniej wyższej.

W 1969 roku nastąpiła fuzja Auto Union GmbH i NSU Motorenwerke AG. W ten sposób powstało nowe przedsiębiorstwo: Audi NSU Auto Union AG z siedzibą w Neckarsulm. Mimo, że ostatni samochód marki NSU – RO 80 zjechał z taśmy produkcyjnej w 1977 roku<sup>425</sup>, niezwykle długa nazwa firmy przetrwała aż do 1 stycznia 1985 roku, kiedy to skrócono ją do Audi AG. Wówczas też Audi rozpoczęło swój ambitny plan inwestycyjny, który zaowocował poniesieniem w tym samym roku nakładów na prace rozwojowe w wysokości 1 miliarda marek. Przeznaczono je głównie na tworzenie koncepcji

---

<sup>423</sup> Po wojnie, zdołano rozpocząć produkcję jedynie samochodów marki DKW.

<sup>424</sup> Zrezygnowano z wykorzystywania marki DKW, gdyż zbyt mocno kojarzona była z hałaśliwymi silnikami dwusuwowymi.

<sup>425</sup> Zrezygnowano z marki NSU i z produkcji RO80, ze względu na problemy techniczne z silnikiem typu Wankel.

nowych technologii. Zaowocowało to wprowadzeniem na rynek w 1986r. nowego Audi 80 – dysponującego w pełni ocynkowaną karoserią i 10-letnią gwarancją na perforację nadwozia. W 1988r. na rynku pojawił się pierwszy model klasy wyższej produkcji Audi – model V8, dysponujący ośmiocylindrowym silnikiem o pojemności 3,6 litra. Droga prowadząca do powrotu do motoryzacyjnej elity została tym samym rozpoczęta.

Od 1993r. firma notuje stały wzrost sprzedaży, od 358.000 egzemplarzy do 990.880 w 2007r.<sup>426</sup> Ekspansji tej, obok poszerzania palety produktów, towarzyszy stały wzrost średniej ceny transakcyjnej samochodu (z 28.000 EUR do ponad 34.000 EUR<sup>427</sup>). Nie byłoby to możliwe, bez konsekwentnego dążenia firmy do zbudowania w świadomości klientów obrazu marki Audi w oparciu o takie w atrybuty jak: sportowy, wyszukany, progresywny, luksusowy. Działania te oparte były na:

- budowaniu technologicznej przewagi nad konkurencją<sup>428</sup>,
- uczestnictwie w współzawodnictwie sportowym<sup>429</sup>,
- sponsoringu wybranych dyscyplin sportowych<sup>430</sup>,
- działaniach PR,
- emocjonalizacji tradycyjnej komunikacji marketingowej.

Skalę strategicznego zwrotu w historii firmy obrazuje najlepiej rys. 5.1. Ukazuje on jej sytuację wyjściową w latach 80-tych XX wieku w odniesieniu do trzech wymiarów działalności Audi: produktów, inwestycji w sieć sprzedaży i zmiany portfolio klientów<sup>431</sup>. Oferta samochodów Audi jeszcze 30 lat temu obejmowała jedynie tradycyjne limuzyny charakteryzujące się (jak przyznają sami pracownicy Audi) „biedermeierowskim” stylem.auta te produkowano głównie z myślą o odwołującej się do drobnomieszczańskich cnót części niemieckiego społeczeństwa, kierującego się w swych wyborach głównie racjonalną kalkulacją i oszczędnością. Podobnie skromne były salony sprzedaży, w których samochody Audi eksponowano obok pojazdów Volkswagena, korzystając często z pomieszczeń

---

<sup>426</sup> Podano za rocznym raportem dla akcjonariuszy Audi AG (Geschäftsbericht 2007), [http://www.audi.com/audi/com/en2/about\\_audi\\_ag/investor\\_relations/financial\\_reports/annual\\_reports/2007\\_annual\\_report.html](http://www.audi.com/audi/com/en2/about_audi_ag/investor_relations/financial_reports/annual_reports/2007_annual_report.html) (pobranie 15.06.2008).

<sup>427</sup> W tym samym okresie. Źródło: Audi AG Online Marketing Conference, Monachium 2007 – materiały z konferencji.

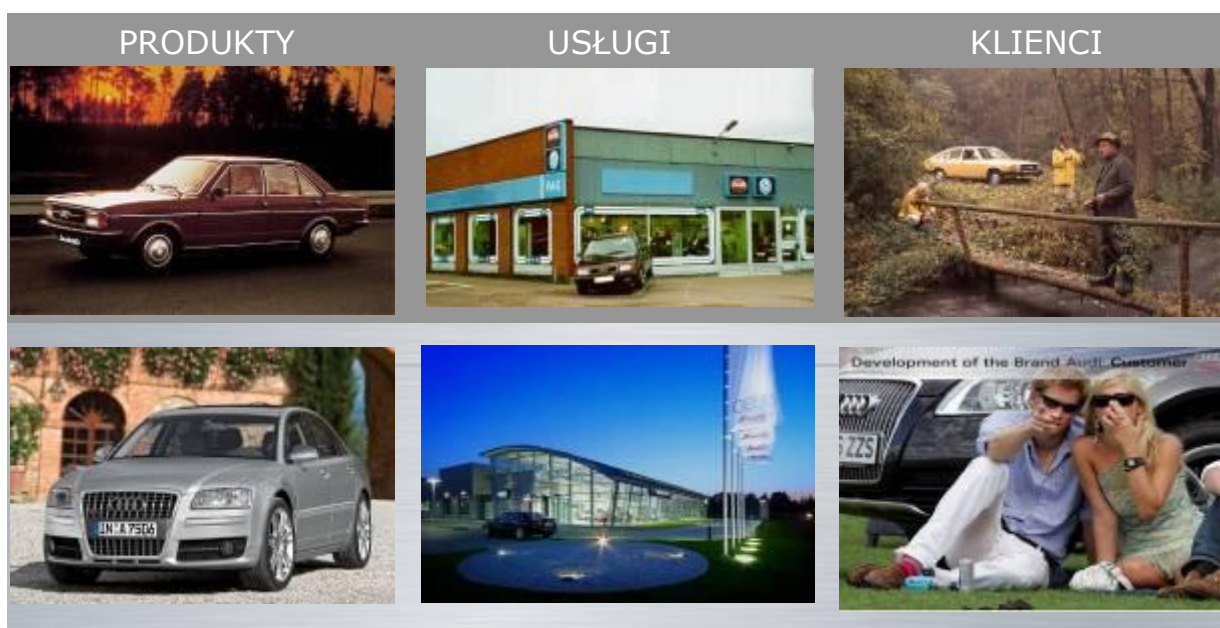
<sup>428</sup> Poprzez wprowadzanie na rynek takich technologii, jak: quattro (napęd na cztery koła), TDI (doładowane silniki diesla), czy ASF (całkowicie aluminiowej konstrukcje nadwozia samochodu).

<sup>429</sup> W latach '80 XX wieku w sportach rajdowych, obecnie w wyścigach długodystansowych serii Le Mans, gdzie Audi zdobyło już kilka tytułów najważniejszego, 24-godzinnego wyścigu Le Mans z rzędu.

<sup>430</sup> Głównie zimowych, takich jak puchar w narciarstwie alpejskim oraz piłki nożnej (kontrakty sponsorskie z wybranymi drużynami, np. Bayern Monachium, czy Real Madryt).

<sup>431</sup> Zdjęcia ukazują modele Audi 80 i Audi S8, punkt sprzedaży z czasów silnej identyfikacji z marką Volkswagen oraz nowoczesny „hangar” Audi w Warszawie, a także klientów grupy docelowej z lat '80 XX wieku z oficjalnego plakatu reklamowego i zdjęcie ze spotkania lifestylowego po meczu polu w ramach turnieju sponsorowanego przez firmę.

dobudowanych do warsztatów serwisowych. Obecnie, podkreślanie jedynie walorów użytkowych samochodów Audi, ustąpiło emocjonalnemu przekazowi opartemu na sportowych osiągnięciach, perfekcji i luksusie. Grupa docelowych klientów marki zmieniła się diametralnie. Audi stało się modne, także wśród klientów koncernu pojawili się aktorzy, piosenkarze i koronowane głowy. Nawet na „zwykłych” klientów, czekają salony sprzedaży o modernistycznej architekturze, wyposażone w wygodne meble, sprzęt Hi-Fi oraz już w niedługiej przyszłości w urządzenia do wirtualnego konfigurowania samochodu w trzech wymiarach.



Rys. 5.1. Rozwój marki Audi od lat '80 XX wieku do czasów współczesnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Audi AG Online Marketing Conference, Monachium 2007r.

## 2. Geneza i początki działań CRM w Audi AG

Pod koniec ubiegłego wieku stało się jasne, że w oparciu jedynie o instrumentarium dostępne w ramach marketingu masowego, osiągnięcie ambitnych celów wyznaczonych przez kierownictwo Audi nie będzie możliwe. W 1999r. sytuację wyjściową do rozpoczęcia działań opartych o zinstytucjonalizowany marketing relacji, kształtowały cztery zasadnicze czynniki:

- klienci: rosnąca liczba lepiej poinformowanych i więcej wymagających klientów, oczekujących możliwości prowadzenia dialogu z Audi,

- otoczenie prawne (zmiany w prawie europejskim umożliwiające działanie niezależnym dealerom wielomarkowym i sprzedaż samochodów w Internecie<sup>432</sup>),
- technologia (rosnąca rola e-biznesu, dostępność oprogramowania klasy CRM),
- konkurencja (rozpoczęcie własnych programów CRM przez firmy Mercedes-Benz i BMW).

W tym kontekście został powołany zespół, którego zadaniem stało się przygotowanie podstawowych założeń realizacji strategii CRM oraz zaplanowanie dalszych konkretnych działań wdrożeniowych. W wyniku jego prac, wizję CRM w organizacji Audi zdefiniowano w następujący sposób: *„Innowacyjność i intensywny dialog tworzą jedyne w swoim rodzaju doświadczenia w kontaktach z marką, skłaniające klienta do pozostawania w długoterminowym związku z Audi”*<sup>433</sup>. Strategiczne cele, jakie w związku z tym sobie postawiono objęły zwiększenie odsetka lojalnych klientów, optymalizację kosztów pozyskiwania nowych klientów oraz obniżenie relatywnych kosztów utrzymania klientów. Z kolei w praktycznej ich realizacji, pomocne miały być „kamienie milowe” strategii, obejmujące:

- kompleksowość (klient postrzegany przez pryzmat całego cyklu życia, komunikacja, działania i procesy dostosowane do jego indywidualnej sytuacji),
- integrację (programów nakierowanych na budowanie lojalności, procesów, systemów),
- personalizację (kreowanie oferty i docelowe segmentowanie klientów z zachowaniem zasady 1:1),
- elastyczność (przygotowanie szerokiej palety rozwiązań i ich alternatywne komunikowanie w wybrany przez klienta sposób),
- jakość (odpowiadająca pozycjonowaniu marki i technicznemu zaawansowaniu produktów - obsługa klientów, procesy i programy),
- egzekwowanie standardów (zachowanie we wszystkich punktach kontaktu z klientem jednoznacznego, komunikatywnego i wyrazistego odbioru marki).

Po akceptacji tych założeń przez zarząd Audi AG, powstał dział CRM umiejscowiony w strukturze marketingowej firmy. Regularną działalność rozpoczął on w 2001r. Na liście jego pierwszych zadań<sup>434</sup> pojawiły się trzy zasadnicze bloki tematyczne:

<sup>432</sup> Są to uregulowania znane m.in pod niemiecką nazwą GVO (Geschäfts- und Verfahrensordnung) lub angielską BER (Block Exemption Regulation), obowiązujące również w Polsce.

<sup>433</sup> Allgemein CRM, Customer Relationship Management I/VM-8, materiały wewnętrzne Audi AG, s. 21-29.

<sup>434</sup> Niektóre z tych zadań nie zostały zrealizowane do dzisiaj. W późniejszych latach dokonano również reorganizacji działu, dalej przekształcając go w ramach struktur marketingowych.

- marketing relacji i procesy CRM,
- zarządzanie wiedzą,
- systemy CRM i e-CRM.

W ramach pierwszego z nich, zidentyfikowano takie działania jak: opracowanie kompleksowej strategii oraz podstawowych programów CRM realizowanych na całym świecie, prace nad optymalizacją procesów obsługi klientów, studia nad czynnikami prowadzącymi do lojalności klientów w branży, opracowanie międzynarodowych standardów obsługi klientów oraz planu ich wdrożenia i kontroli.

Kwestie zarządzania wiedzą związane były przede wszystkim z zakończeniem wcześniej podjętych prac nad poprawą wewnętrznej komunikacji w organizacji oraz wprowadzeniem systemu @sk, umożliwiającego rejestrację informacji i ich udostępnianie wg zapotrzebowania poszczególnych pracowników i przysługujących im uprawnień. W toku dalszych prac system miał być podłączany do coraz to nowych zewnętrznych źródeł danych (np. systemów zawierających informacje o historii serwisowej samochodów) oraz udostępniany na rynkach nie niemieckojęzycznych.

W zakresie prac dotyczących systemów elektronicznych, dział CRM otrzymał mandat do stworzenia załączka systemu CRM, integrującego dane o klientach przechowywane we wszystkich kilkudziesięciu centralnych systemach użytkowanych przez Audi AG. Dalszy jego rozwój miał być oparty o obsługę kontaktów nawiązywanych przez klientów z Centrum Obsługi Klienta<sup>435</sup>, włączenie Lead Managementu, spersonalizowanych usług internetowych (my Audi), zarządzania centralnymi kampaniami marketingowymi oraz ostatecznie: integrację danych i procesów producenta, importerów i sieci handlowo-serwisowej. Docelowo roll-out systemu miał objąć wszystkie rynki świata.

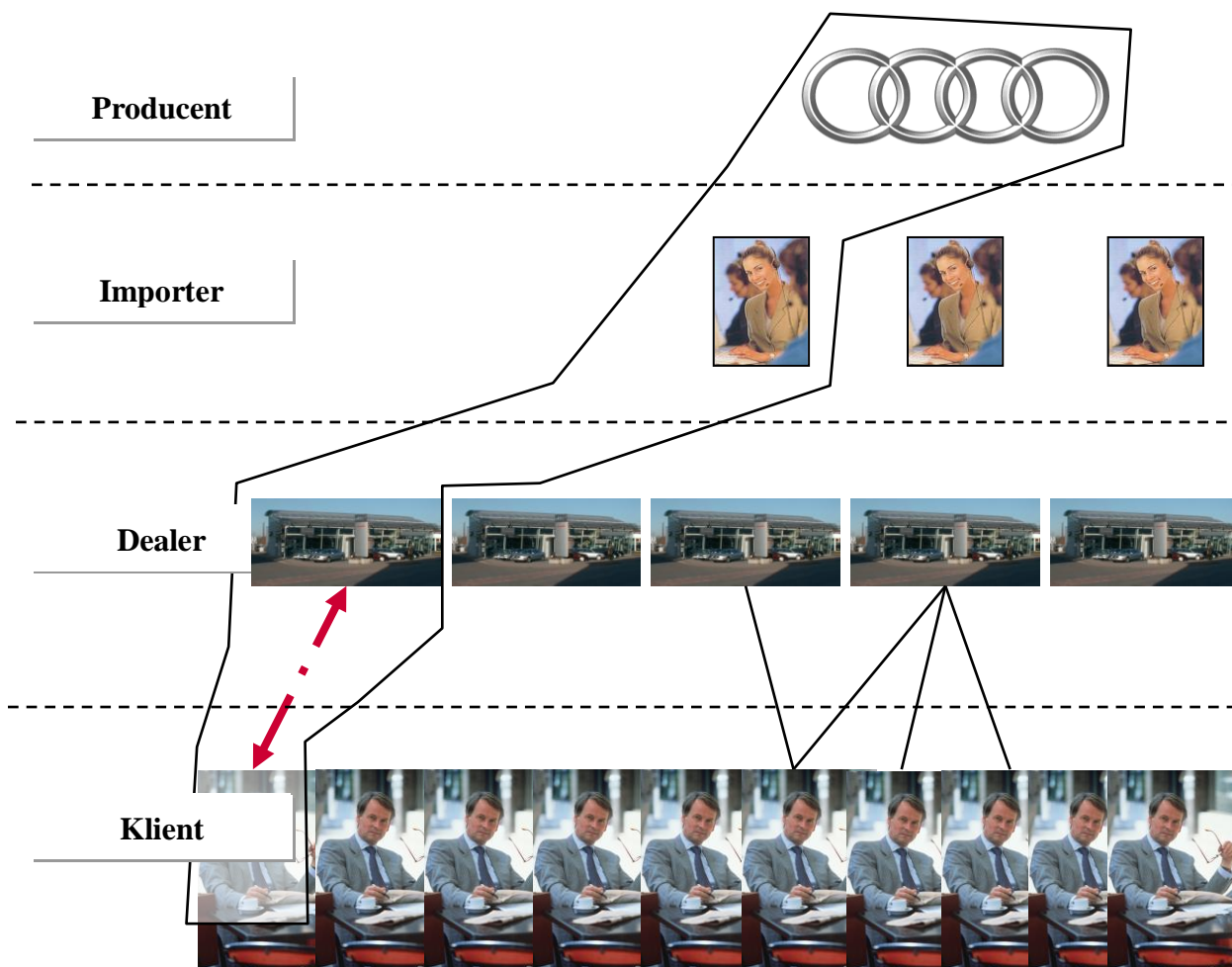
Generalnie można powiedzieć, że zadania powiązane z bezpośrednio z centralą firmy w Niemczech oraz wykonywane w oparciu o współpracę z bezpośrednimi przedstawicielstwami Audi AG, zostały przynajmniej w części wykonane. Zupełnie inaczej rzecz miała się z wdrożeniem zinstytucjonalizowanego CRM na założoną skalę, szczególnie w odniesieniu do tzw. niezależnych importerów. Na rys. 5.2 przedstawiono schemat funkcjonowania organizacji Audi z podziałem na producenta, importerów i dealerów.

Strategia wdrażania CRM w Audi AG mimo, że nie obejmowała jedynie kwestii związanych z narzędziami informatycznymi, w praktyce w rozmowach z importerami skupiła się głównie na tym aspekcie. Przedstawiciele działu CRM odbyli szereg spotkań

---

<sup>435</sup> Kontakty telefonicznie, poprzez e-mail, fax i listowne. Centrum Obsługi Klienta prowadzone przez partnera zewnętrznego.

informacyjnych z zainteresowanymi współpracą na tym polu firmami, posiadającymi świadomość idei i podstawowych celów CRM oraz gotowymi do inwestycji w sprzęt i oprogramowanie. Ich celem było szeroko rozumiane doradztwo i sformułowanie na podstawie analizy lokalnych potrzeb oferty implementacyjnej systemu KuBa<sup>436</sup> wypracowanego we współpracy z SAP<sup>437</sup>, którego wybrane moduły wchodziły właśnie do użycia w Niemczech.



Rys. 5.2. Struktura organizacyjna w branży motoryzacyjnej, na przykładzie Audi AG.  
 Źródło: Allgemein CRM, Customer Relationship Management I/VM-8, materiały wewnętrzne Audi AG, s. 18.

Kontekst prac nad stworzeniem systemu KuBa obejmował przede wszystkim chęć integracji wszystkich źródeł danych o klientach oraz wszystkich punktów styku / obsługi z klientami. W rezultacie miał powstać jeden system, który umożliwiłby dostęp do danych, ich stałą aktualizację i analizę, zaś na gruncie operacyjnym, obsługiwałyby (początkowo)

<sup>436</sup> Chodzi o system KuBa (KundendatenBank) – Bank Danych Klientów.

<sup>437</sup> Audi AG stało się głównym partnerem SAP AG z branży motoryzacyjnej, odciskając tym samym swoje piętno, na oferowanej szerzej funkcjonalności wspierającej procesy zachodzące w branży motoryzacyjnej.



przetwarzanie kontaktów nawiązywanych za pomocą Centrum Informacji Klienta (zapytania i reklamacje). KuBa miał stać się centralnym elementem jednolitej struktury bazodanowej oraz podstawą do obróbki wszelkich ówczesnych i przyszłych procesów CRM. W ten sposób Audi AG zapewniłoby sobie bezpośredni dostęp do danych wszystkich klientów docelowych, a pośrednio do informacji o stopniu realizacji docelowego modelu procesów obsługi. Wizja tak ścisłej kontroli nad sposobem reprezentowania marki, prowadząca do zagwarantowania jednolitego poziomu obsługi klientów, stanowiła źródło kredytu zaufania, jakim w pierwszych latach zarząd Audi AG obdarzył dział CRM. Okazało się jednak, że choć ogólny kierunek jest słuszny, to jednak jego pełną realizację trzeba rozłożyć na długie lata. Niestety początkowo wszelkie działania prowadzone były jednak w taki sposób, jakby materializacja tej wizji miała nastąpić w niedalekiej przyszłości. Ta okoliczność oraz szereg innych błędów popełnionych w pionierskim dla CRM okresie w Audi AG, w decydującym stopniu zadecydował o upadku pierwotnego planu jego wdrożenia.

### **3. Przyczyny upadku pierwotnej strategii wdrażania CRM**

Początkowo importerzy zareagowali pozytywnie na powstanie koordynowanej przez Audi AG inicjatywy CRM. Na liście krajów oczekujących na objęcie programem pilotażowym zaczęło się robić tłoczno, tym bardziej, że pierwszeństwo otrzymały należące w 100% do koncernu przedstawicielstwa. Na „pakiet wdrożeniowy” CRM oferowany w tym okresie składały się następujące elementy:

- pomoc w budowie struktur marketingu relacyjnego,
- standardy procesowe,
- narzędzia internetowe,
- system KuBa,
- standardy systemów wspomagających zarządzanie firmą dealerską (DMS).

Pomoc w budowie struktur marketingu relacyjnego obejmowała dostarczenie argumentów przemawiających za jego stosowaniem oraz podstawowe programy, za pomocą których mógł być on realizowany. W istocie były to gotowe schematy ścieżek nawiązywania dialogu z klientami i modele wykorzystywania pozyskanych w ten sposób informacji. Miały one być pomocne w konstruowaniu bardziej niż do tej pory zindywidualizowanej komunikacji, nakierowanej na skuteczne pozyskiwanie zainteresowania zakupem obecnych i potencjalnych klientów oraz opiekę posprzedażną.

W ramach wsparcia w zakresie tworzenia standardów CRM, Audi AG oferowało przygotowane i zoptymalizowane na przykładzie rynku niemieckiego, podstawowe procesy obsługi klienta, z dokładnym rozpisaniem ról poszczególnych członków organizacji, włączając w to dealerów. Towarzyszyły im narzędzia kontrolne, umożliwiające pomiar efektywności tych procesów, w oparciu o zidentyfikowane wcześniej wskaźniki oraz metody pomiaru i analizy ich wyników – np. BSC (Balanced Score Card)<sup>438</sup>.

Wśród narzędzi internetowych nie znalazło się jeszcze instrumentarium e-CRM w ścisłym tego słowa znaczeniu<sup>439</sup>, ale bardziej konwencjonalne (patrząc z obecnej perspektywy) aplikacje, ułatwiające zarządzanie wyglądem i treścią umieszczaną na stronach internetowych. Początkowo były to działania mające pomóc w wykorzystaniu Internetu, jako efektywnej, taniej i jednocześnie zyskującej na znaczeniu platformy komunikacji z klientami. W docelowej wersji miał się pojawić w pełni funkcjonalny i pozwalający na konfigurację wersji narodowych, hostowany i kontrolowany centralnie system administrujący witrynami www – CMS (Content Management System).

Oferta systemów, zawierała licencje i pomoc we wdrożeniu systemu KuBa, powiązanych z nim narzędzi analitycznych SAP BW (hurtowni danych) oraz zestaw standardów i wymagań w stosunku do systemów klasy DMS<sup>440</sup>. Te ostatnie miały pomóc, w przygotowaniu docelowej integracji KuBa na poziomie poszczególnych dealerów. Ponadto w pakiecie znalazł się również dostęp do systemu do zarządzania wiedzą - @sk.

Mimo, że początkowo oferta wdrożeniowa Audi AG wydawała się atrakcyjna, wkrótce ujawniły się jej poważne mankamenty. Podstawową przyczyną takiego stanu rzeczy był fakt, iż jej centralnym założeniem było obligatoryjne wdrożenie systemu KuBa. Nawet implementację narzędzi do zarządzania stroną internetową przedstawiano jako nierozzerwalnie związaną z pozostałymi trzema elementami pakietu<sup>441</sup>. Takie stechnicyzowanie było w pewnym stopniu zrozumiałe. Bez wdrożenia standardowego oprogramowania, Ingolstadt nie uzyskaloby bieżącej kontroli nad działalnością swoich importerów, a dział CRM Audi

---

<sup>438</sup> Zrównoważona karta wyników to koncepcja pomiaru aktywności przedsiębiorstwa w kontekście jego wizji i strategii, koncentrująca się nie tylko na finansowych aspektach działalności przedsiębiorstwa będących sposobem pomiaru efektywności przeszłych działań firmy, ale przede wszystkim na klientach, dostawcach, pracownikach, procesach, technologiach i innowacjach. Jej twórcami są Robert S. Kaplan i David P. Norton. Więcej informacji na temat BSC w: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> (pobranie 12.11.2008).

<sup>439</sup> Funkcjonalne elementy witryny WWW, umożliwiające spersonalizowaną interakcję z klientami.

<sup>440</sup> Audi AG wychodziło z założenia, że poszczególni importerzy nie wprowadzili jeszcze w swojej sieci sprzedaży tego typu systemów lub że istniejące miały zostać poddane procesowi wymiany.

<sup>441</sup> Nawiasem mówiąc wkrótce zarzuconą tą politykę, ale wskutek braków kadrowych „mniejsze” rynki (w tym Polska), nie doczekały się tej pomocy i musiały radzić sobie na własną rękę.

AG, nie mógłby zrealizować zobowiązań, jakich podjął się wobec swojego zarządu. Dokładnie z tego też powodu, cały plan legł jednak w gruzach. Jego najsłabszym ogniwem stał się właśnie system CRM.

Zasadniczym problemem okazały się przede wszystkim ogromne koszty licencji i prac wdrożeniowych. SAP nigdy nie należał do najtańszych dostawców, choć jak się później okazało, nominalne koszty nie były głównym argumentem przemawiającym przeciw tej implementacji. Kluczową kwestią był raczej stosunek ceny do potencjalnych zysków. Z powodu fundamentalnych błędów popełnionych przy wyborze strategii rozwoju systemów klasy CRM przez Audi AG (w kontekście roll-out'u systemów poza rynkiem niemieckim), nawet opracowanie znacznie tańszej wersji aplikacji – tzw. „small market solution”<sup>442</sup>, nie przyniosło zasadniczego przełomu. Błędy te dotyczyły następujących kluczowych kwestii:

- położenie nacisku na inwestycje w systemy obsługujące średnio 5% kontaktów z klientami, przy jednoczesnym braku rozwiązań w zakresie systemów dealerskich<sup>443</sup>,
- nazbyt optymistyczne podejście do możliwości integracji i standaryzacji bardzo odmiennych środowisk informatycznych występujących w każdym kraju,
- nie uwzględnienie lokalnych zależności pomiędzy importerem a dealerami oraz uwarunkowań prawnych.

Kalkulacja kosztów i zysków po stronie importerów zdecydowanie nie przemawiała za wdrożeniem systemu KuBa, właśnie z powodu nie odpowiadającej ich potrzebom funkcjonalności. Główną wartością dodaną aplikacji Audi AG, było bowiem w tamtym okresie (i w dużym stopniu jest tak nadal) integrowanie środowiska systemów centralnych producenta. Większość z nich nie była (i nie jest) jednak eksploatowana bezpośrednio przez importerów. Te zaś, których „końcówki” znajdowały się w poszczególnych krajach, nie miały zasadniczego znaczenia dla budowania całościowego wizerunku klienta (np. systemy rozliczania kosztów napraw gwarancyjnych). Ponadto pozostawiono alternatywne źródła informacji o klientach – ważne z punktu widzenia importerów, które nie zostały zintegrowane. Oczywiście zrozumiałym jest to iż producent, dążąc do maksymalnie kompleksowej oceny wartości swojej relacji z klientem, zainteresowany jest w podłączeniu do jego profilu danych z systemu rozliczającego naprawy gwarancyjne. Koszty te

---

<sup>442</sup> Tańsza i prostsza w eksploatacji wersja systemu obsługująca jedynie podstawowe standardowe procesy, światowego producenta posiadającego swoje przedstawicielstwa w krajach macierzystych importerów, którzy w ramach wdrożenia byłoby w stanie wykonać prace integracyjne z lokalnymi systemami klasy DMS.

<sup>443</sup> 95% kontaktów klientów branży motoryzacyjnej z marką, ma miejsce za pośrednictwem dealerów, za: Hamilton G., CRM & New Media Conference, CRM Standards in the new BER dealer contracts, London 2003, – materiały wewnętrzne Audi AG, s.9.

w zasadniczy sposób mogą zmienić obraz rentownej zdawałoby się relacji<sup>444</sup>. Jednak importer, który nie finansując napraw gwarancyjnych z własnych środków, nie będzie szczególnie zainteresowany takim rozwiązaniem. Na pewno zaś nie w sytuacji, jeśli miałyby go to dużo kosztować. O wiele lepszym z jego punktu widzenia rozwiązaniem, byłoby np. pozyskanie danych o przeglądach serwisowych i naprawach, świadczących z jednej strony o prospektywnej lojalności<sup>445</sup> klienta, z drugiej zaś o prawdopodobnym aktualnym stanie relacji<sup>446</sup>. Informacje takie można otrzymać jednak nie od producenta, ale od współpracujących z importerem dealerów, pracujących na systemach klasy DMS. Dodatkowa korzyść takiego rozwiązania, to możliwość pozyskania niektórych podstawowych danych generowanych podczas końcowych etapów kontaktów sprzedażowych, np. informacji o zamówieniach i potwierdzających dokonanie zakupu (lub ponownego zakupu).

Poza integracją centralnych systemów producenta, system KuBa początkowo pokrywał dwa funkcjonalne obszary kontaktów z klientami: Centrum Obsługi Klienta oraz centralnie realizowane akcje marketingu bezpośredniego, skierowane do klientów potencjalnych. Tak ograniczona funkcjonalność, zmniejszała szanse powodzenia akceptacji systemu na rynkach o stosunkowo słabo rozwiniętych usługach call center<sup>447</sup>. Takim rynkiem była m.in. Polska, gdzie wykonywana w roku liczba wszystkich kontaktów z wykorzystaniem tego kanału komunikacji, jest mniejsza niż ilość kontaktów telefonicznych mających miejsce w ciągu jednego miesiąca w Niemczech<sup>448</sup>. Ponadto nikły odsetek z nich kończy się przekazaniem danych osobowych, które można by wykorzystać w tego typu systemie. Zatem potężna inwestycja z kosztami na poziomie kilku milionów PLN, przynajmniej w pierwszym etapie posłużyłaby do obsługi ok. 200-300 kontaktów rocznie. Potencjał dodatkowej sprzedaży z nimi związany, na pewno nie uzasadniał jej podjęcia. Innym argumentem przemawiającym przeciwko tej propozycji był (nadal aktualny) fakt, że nawet przy założeniu wykorzystania globalnie obowiązujących rabatów wynegocjowanych przez Audi AG, koszty przygotowania podobnego systemu w Polsce w oparciu o inne

---

<sup>444</sup> Zadanie samo w sobie imponujące – gdyż tylko w Niemczech, codziennie składanych jest ok. 13.000 wniosków gwarancyjnych, rozliczanych z wykorzystaniem 1,5 mln części zamiennych. Źródło: H. Otte, *Integration of Customer and Car Life Cycle* - materiały wewnętrzne Volkswagen AG, Monachium 2005, s. 6.

<sup>445</sup> Szacowane prawdopodobieństwo, że klient pozostanie z marką kupując swój kolejny samochód. Regularne serwisowanie samochodu świadczy o pozytywnie o trwałości związku z klientem, szczególnie jeśli minęła już gwarancja.

<sup>446</sup> Np. częstotliwość napraw i ich wzajemne powiązania. W tym przypadku, naprawy powtórne wpływają niekorzystnie na stan relacji, ale np. naprawa wypadkowa (jeśli jest przeprowadzona sprawnie), nie.

<sup>447</sup> Np. z powodu braku przyzwyczajenia klientów do kontaktowania się z „marką” w ten sposób lub też dużym odsetku kontaktów anonimowych.

<sup>448</sup> Źródło Audi AG i Kulczyk Tradex. Dokładne dane poufne.

porównywalne oprogramowanie bazowe i z wykorzystaniem usług wdrożeniowych polskich firm, były co najmniej o połowę niższe.

Z drugiej strony wdrożenie CRM z systemem KuBa w tle, całkowicie pomijało kwestie związane z obsługą kontaktów odbywających się w salonach dealerskich lub z udziałem pracujących tam sprzedawców, a więc 95% kontaktów z klientami<sup>449</sup>. Było to spowodowane dwoma podstawowymi założeniami:

- każdy z dealerów wykorzystuje już system do zarządzania kontaktami z klientami/intresantami<sup>450</sup>,
- na danym rynku istnieje wiele różnych systemów klasy DMS<sup>451</sup>.

Założenia te wynikały z sytuacji panującej na rynku macierzystym. Audi AG (wspólnie z Volkswagen AG) już stosunkowo wcześniej (w połowie lat 80-tych XX wieku), choć z różnym skutkiem próbowało zaopatrzyć działających w Niemczech kilkuset dealerów w narzędzia wspierające bieżącą pracę sprzedawcy. Efektem tych wysiłków było wprowadzanie lokalnie instalowanych, opartych np. na bazach MS Access programów w rodzaju Acquisupport czy nieco nowocześniejszego EVA (Elektronische Verkaufsassistentin). Systemy te w okresie przejściowym, nadal miały wspomagać pracę sprzedawców.

Z kolei wprowadzanie systemów klasy DMS, miało w Niemczech niezwykle żywiłowy przebieg. W związku z początkowym brakiem zainteresowania koncernu opracowaniem jednolitych standardów dla tego typu aplikacji oraz nie podjęciem aktywnej roli w dziedzinie tworzenia dedykowanego systemu dla sieci Volkswagen i Audi, każdy z niemieckich dealerów mógł działać na własną rękę. W rezultacie wprowadzono kilkadziesiąt różnych odmian tego typu aplikacji. W tym kontekście zrozumiałe jest, że przygotowanie interfejsów integracyjnych do wszystkich tych systemów nie było celowe ani z powodu wysokich kosztów, ani z przyczyn technicznych<sup>452</sup>. W związku z tym system KuBa budowany był na założeniu, iż jego integracja z systemami dealerskim nastąpi w późniejszym okresie, w wyniku wypracowania jednego standardu DMS oraz rozszerzenia spektrum działania tego systemu o lokalne funkcje CRM, względnie integrację DMS poprzez systemy EVA.

---

<sup>449</sup> Chodzi również o kontakty telefoniczne, poprzez e-mail i akwizycyjne podejmowane aktywnie przez sprzedawców lub kontakty bierne (nawiązywane przez samych klientów).

<sup>450</sup> Elektroniczna baza danych klientów, oferująca przynajmniej podstawowe funkcje operacyjnego wsparcia sprzedaży (np. przypomnienia) oraz umożliwiającą proste segmentowanie klientów.

<sup>451</sup> System DMS mógł jednocześnie w sobie zarówno funkcje księgowo-magazynowe oraz zarządzania serwisem, jak również quasi-CRM.

<sup>452</sup> Np. z powodu trudności w zachowaniu porównywalności danych.

Tymczasem na większości rynków europejskich, importerzy borykali się z sytuacją, w której ich dealerzy nie widzieli korzyści w wykorzystywaniu dysfunkcyjnych aplikacji quasi-CRM. Stanowiły one (i w niektórych przypadkach nadal stanowią), odosobnione „wyspy informatyczne”, nie posiadające żadnego połączenia z innymi systemami i nie oferujące żadnych udogodnień sprzedawcom, oprócz funkcji notatnika-organizera. Pomoc Audi AG zmierzająca do przygotowania narzędzia ułatwiającego wykonywanie systematycznej obróbki rynku za pomocą narzędzi elektronicznych, wykraczających poza arkusz kalkulacyjny, byłaby przez importerów mile widziana. Dopiero po wykonaniu pracy u podstaw, a więc po przygotowaniu narzędzia informatycznego przeznaczonego dla sprzedawców wraz z pakietem szkoleniowo-motywacyjnym, można było myśleć o wprowadzeniu systemu KuBa i jego integracji z bazą danych importera.

Mankamenty oferty Audi AG przygotowanej przez pryzmat sytuacji rynku niemieckiego, szczególnie wyraźnie widoczne były w krajach, w których informatyzacja w praktyce biznesowej pojawiła się stosunkowo późno i nie występowały problemy różnorodności systemów DMS lub też importer zadbał o rozpowszechnienie jednolitego standardu systemu klasy DMS. Niestety przyjęty przez dział CRM Audi AG tok myślenia, zupełnie ignorował tę kwestię. Pomijając problem uporządkowania własnego krajobrazu informatycznego w zakresie danych klientów, prawdopodobnie przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać w sygnalizowanej już chęci szukania poparcia dla zinstytucjonalizowanych inicjatyw CRM, poprzez prezentację zarządowi Audi AG możliwości urzeczywistnienia wizji sprawowania scentralizowanej kontroli nad sposobem reprezentowania marki przez wszystkich członków organizacji. Swoisty plan „centralizacji na koszt importerów”, charakteryzujący się również (co nierzadkie w początkowym okresie zainteresowania przedsiębiorstw CRM) prymatem technologii nad strategią CRM, wzbudził jednak ich opór i ostatecznie nie został zrealizowany. Nie zmieniła tego nieco bardziej elastyczna polityka egzemplifikująca się wprowadzeniem tańszej wersji systemu KuBa-light ani też rozszerzeniem wspieranej przez system funkcjonalności o Lead Management oraz spersonalizowane usługi internetowe. Działania te nie usunęły bowiem pierwotnego problemu, a więc braku profesjonalnego narzędzia przeznaczonego do wspierania kontaktów z klientami realizowanych przez dealerów. Ponadto nie rozwiązano też kwestii prawnych związanych z różnym stopniem ochrony danych osobowych klientów w poszczególnych

krajach<sup>453</sup>. Doprowadziło to ostatecznie do zmiany kierownictwa działu CRM w Audi AG<sup>454</sup> oraz sformułowania nowej polityki koncernu w tym zakresie.

#### 4. Wdrożenie CRM w Tesco na tle niepowodzeń Audi AG

W tym kontekście ciekawym wydaje się spojrzenie na sposób, w jaki z wdrażaniem CRM w połowie lat 90-tych XX wieku poradziła sobie firma Tesco. Przykład tej wywodzącej się z Wielkiej Brytanii sieci supermarketów podawany był zresztą jako jeden z „dowodów” opłacalności stosowania strategii zarządzania relacjami z klientami dla kierownictwa Audi AG. O ile jednak jak zaznaczono powyżej, początkowo wdrożenie CRM w organizacji Audi nie przyniosło oczekiwanych korzyści, o tyle Tesco z pomocą nowej strategii już od samego początku odnosiło imponujące sukcesy.

Początki zmian, jakie zaszły w Tesco, podobnie jak w przypadku Audi mają korzenie w latach 80-tych XX wieku. Na początku dekady działająca na Wyspach Brytyjskich firma była postrzegana przez klientów, jako sieć oferująca wybór przeciętnych towarów, sprzedawanych w źle utrzymanych sklepach i konkurująca jedynie ceną. Odpowiedzią nowopowołanego kierownictwa firmy, były inwestycje mające na celu poprawę funkcjonowania sieci sprzedaży poprzez budowę nowych, większych i bardziej funkcjonalnych obiektów oraz zamykanie starych i małych, przynoszących straty sklepów usytuowanych w przypadkowych lub nie dających możliwości rozbudowy miejscach. Zwiększono również wysiłki nakierowane na poprawę i utrzymanie poziomu jakości sprzedawanych towarów. Wprowadzono ponadto do sprzedaży nowe linie produktów, takich jak zaczynające odnosić wówczas coraz większą popularność gotowe posiłki, produkty z kategorii „zdrowa żywność” oraz towary sprzedawane pod własną marką. Był to jednak dopiero początek procesu zmian. Tesco przeorganizowało swoją strukturę, powołując zespoły pracowników odpowiedzialne za homogeniczne grupy produktów rozprowadzane w całej sieci. Zadaniem tych zespołów było osiągnięcie przewagi konkurencyjnej określonej przez podstawowe kryteria sukcesu takie jak cena, jakość, usługi powiązane, innowacyjność i dostosowanie do zmieniających się oczekiwań konsumentów. Ich praca oceniana i częściowo wynagradzana była odtąd w zależności od wyników, jakie osiągnęły. Z kolei wśród najwyższego szczebla menadżerów

---

<sup>453</sup> System KuBa został przygotowany w oparciu o europejskie wytyczne w zakresie ochrony danych osobowych, które jednak definiują jedynie minimalny zakres ochrony danych. W krajach skandynawskich, importer ma np. zasadniczy problem z przetwarzaniem danych osobowych klientów ostatecznych i jest zmuszony każdorazowo koordynować swoją aktywność w oparciu o swoich dealerów.

<sup>454</sup> I ostatecznie połączenia go z działem „Nowych mediów”.

firmy, wyselekcjonowano grupę odpowiedzialną za przygotowanie silnie zorientowanej na klientów strategii dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Efektom prac grupy stała się zmiana podejścia Tesco do prowadzenia biznesu, ze zorientowanego na poszukiwanie produktów odpowiadających typowym, standardowym gustom przeciętnego klienta na strategię, której celem było „ciągłe zwiększanie wartości dla klientów, tak aby zyskać ich dozągonną lojalność”<sup>455</sup>. Operacjonalizując założenia tej strategii, menadżerowie Tesco postawili sobie zestaw celów sprowadzający się do<sup>456</sup>:

- poznania i rozumienia pojedynczych klientów,
- komunikowania się z klientami w sposób gwarantujący pozyskanie ich uwagi,
- zarządzania ofertowaniem prowadzące do poprawy wrażeń ze sprzedaży w sposób nie mający dotychczas precedensu na rynku.

Drogą do osiągnięcia tych założeń miało być wprowadzenie w 1995r. programu lojalnościowego. Z pozoru mało innowacyjne rozwiązanie, polegające na rozdawaniu klientom imiennych kart lojalnościowych uprawniających do realizacji niewielkiego rabatu, miało jednak swój ukryty cel. Z każdym przeciągnięciem karty przez czytnik, Tesco zdobywało bezcenną wiedzę o klientach pozwalającą odpowiedzieć na pytanie w rodzaju: jak wygląda koszyk ich zakupów, którzy z nich korzystają z promocji, czy klienci kupują w Tesco dobra w stosunku do siebie komplementarne, kim są najlepsi klienci i jak przygotować promocje do nich skierowane. Przetwarzając te dane w systemie CRM podłączonym do czytników i systemów kasowych wszystkich sklepów, pracownicy działu analiz i marketingu odkryli, że biorąc pod uwagę średni sklep, ok. 100 najlepszych klientów dokonuje zakupów wartych tyle co 4.000 najgorszych oraz że 5% klientów odpowiada za 20% sprzedaży, podczas gdy ¼ incydentalnych odbiorców generuje tylko 2% obrót. Te spostrzeżenia podbudowały teoretyczne założenia CRM mówiące o selektywnym podejściu do grup obsługiwanych klientów i koncentrowaniu się na szczególnie ważnych lub mogących aspirować do tej grupy oraz poprawianiu ogólnego poziomu oferowanych usług. Stąd Tesco zaczęło kierować – m.in. za pomocą spersonalizowanych gazetek, zachęty do zakupów towarów o dużym znaczeniu dla klientów, wraz z innymi komplementarnymi lub też droższymi odpowiednikami dotychczas nabywanych dóbr. Z drugiej strony otrzymywali oni również różnego rodzaju korzyści, np. w postaci specjalnych miejsc parkingowych, osobistych asystentów zakupów, pierwszeństwa przy zakupie limitowanych serii produktów czy też dostawach zamawianych online. Z drugiej strony, dzięki odpowiedniej rejestracji

---

<sup>455</sup> [http://www.loyalty.vg/pages/CRM/case\\_study\\_14\\_Tesco.htm](http://www.loyalty.vg/pages/CRM/case_study_14_Tesco.htm), (pobranie 08.01.2009).

<sup>456</sup> [www.tesco.com](http://www.tesco.com).



preferencji klientów i kategoryzacji produktów, np. wegetarianie przestali otrzymywać oferty na zakup mięsa, a rodziny bezdietne towarów dla dzieci. W ten sposób w miejscu starych, ogólnych i niedokładnych raportów efektywności sklepów, czy też linii produktów, pojawiły się relacyjne bazy danych dające menadżerom Tesco głęboką wiedzę o klientach, których podzieliło na 108 segmentów o różnej charakterystyce<sup>457</sup>.

Zręczne połączenie strategii zorientowanej na najlepszych klientów i prowadzenie dialogu w oparciu o dane zbierane w systemie CRM, zaowocowały wzrostem sprzedaży w ciągu pięciu pierwszych lat od wprowadzenia programu o 52% i kontynuowaniem trendu wzrostowego powyżej średniej rynkowej w dalszym okresie. Dało też Tesco możliwość zaoszczędzenia ok. 60% środków wydawanych wcześniej na finansowanie promocji, dzięki ich umiejętnemu stosowaniu i jednocześnie możliwości skupienia się na pozyskiwaniu poszukiwanych produktów w niższych cenach zakupu. Ponadto oprócz poszerzania asortymentu, otworzyło firmie szanse na rozwinięcie dodatkowych usług wykraczających poza przyjęty w branży standard, takich jak pośrednictwo w zawieraniu umów z biurami podróży, usługi finansowe i ubezpieczeniowe, czy też sprzedaż samochodów<sup>458</sup>.

Przykład Tesco jest szczególnie ważny dla teoretyków i praktyków CRM, ponieważ stanowi empiryczny dowód na potencjalną efektywność zarządzania relacjami z klientami we wszystkich jego trzech wymiarach. Mamy tu bowiem do czynienia z opracowaniem odpowiadającej wyzwaniom konkurencyjnym strategii działania firmy, zbudowaniem wspierających ją narzędzi informatycznych oraz skutecznie przeprowadzonym procesem wdrożenia zmian. Porównując sytuację Tesco w stosunku do Audi AG, można doszukiwać się pewnych podobieństw. Obie firmy działają na dojrzałym rynku, na którym w zasadzie jedyną drogą wzrostu skali działalności, jest odbieranie udziałów bezpośrednio od konkurentów. Obie też przeszły drogę od pozycji rynkowych średniaków, do liderów w swoich branżach. Dlaczego zatem (przynajmniej w początkowym okresie) wdrożenie CRM w Audi AG się nie powiodło, podczas gdy Tesco prawie natychmiast odniosło sukces? Oprócz wymienionych już we wcześniejszej części rozdziału czynników, miały na to wpływ m.in. następujące okoliczności:

- skala działania,
- zakres przeprowadzania testów,
- struktura organizacyjna,

---

<sup>457</sup> Wychodząc od potrzeb, zainteresowań i potencjalnych potrzeb, poprzez preferencje cenowe, styl życia (np. zdrowy, wyszukany, wygodny, rodzinny, itp.), aż po zapotrzebowanie na odpowiednią częstotliwość kontaktu i kanał komunikacji.

<sup>458</sup> Pełny zakres usług dodatkowych Tesco realizuje na rynku macierzystym.

- własność danych.

Mimo, że zarówno Audi AG jak i Tesco jeszcze na początku lat 90-tych XX wieku nie prowadziły skutecznej polityki ekspansji poza rynek macierzysty, ich sytuacja wyjściowa znacznie się różniła. Audi sprzedając stosunkowo niewiele samochodów, dzięki zwyczajowej obecności na rynku danego kraju, na którym działała jego firma-matka Volkswagen AG, od dawna posiadała swoje przedstawicielstwa i sieć sprzedaży na prawie wszystkich kontynentach. Nawet wchodząc na nowy rynek, również korzystała z rozwiniętej już sieci dealerów i partnerów serwisowych Volkswagena, przejmując gotową infrastrukturę organizacyjno-techniczną. Zatem decyzja czy sposobność ekspansji nie pojawiła się w związku z możliwościami, jakie dało Audi CRM, lecz znacznie później, gdy obecność Audi na świecie była już stosunkowo mocno zaznaczona, ustalona i zhierarchizowana.

Program ekspansji Tesco był zaś ściśle związany z niezwykle powodzeniem nowego modelu prowadzenia biznesu w Wielkiej Brytanii i Irlandii. Wdrażanie CRM w tej firmie odbywało się w „komfortowych” warunkach stosunkowo homogenicznej i zwartej organizacji. Sprawując ściślejszą kontrolę nad swoimi przedstawicielami (sklepami), Tesco mogło opierać się na jednej platformie informatycznej. Rozwijając działalność na szerszą skalę, bezpośrednio zaszczepiano przyjęty i sprawdzony program CRM, co w warunkach budowy od podstaw udaje się znacznie lepiej, niż w przypadku przekształcania niedostosowanych do niego struktur. Oczywiście działania adaptacyjne również miały miejsce (np. nie na wszystkich rynkach Tesco oferuje cały wachlarz usług dodatkowych lub też najbardziej zaawansowaną personalizację). Te ograniczenia wynikały jednak ze specyfiki rynku jako takiego, a nie struktury i kultury organizacyjnej oraz wyposażenia technicznego podmiotów gospodarczych, reprezentujących firmę-właściciela marki.

Przy próbie wdrożenia CRM w Audi AG okazało się, że skala wyzwań z nim związanych została zmnożona przez różne problemy organizacyjno-strukturalno-techniczno-prawne występujące u poszczególnych członków organizacji, w skuteczny sposób torpedując pierwsze plany koncernu w tej dziedzinie. Problemy pojawiały się nawet w odniesieniu do podstawowych kwestii, takich jak dostęp do danych osobowych. W przypadku Tesco, to sterowany centralnie program lojalnościowy stanowił klucz do danych klientów, nadto ich pozyskanie (oprócz przystąpienia do programu), nie wymagało praktycznie żadnej aktywności ze strony pracowników liniowych (wystarczył sam fakt dokonywania zakupów). Jednak dealerzy i partnerzy serwisowi Audi zazdrośnie strzegli

danych swoich potencjalnych i lojalnych klientów<sup>459</sup>, a właściwie jedynym możliwym w tamtym czasie sposobem na ich pozyskanie, był kontakt bezpośredni ze strony sprzedawców lub doradców serwisowych.

Odmienność sytuacji Tesco i Audi ujawniła się również w podejściu do przeprowadzenia pilotażu programu CRM. Odwrotnie niż w przypadku Tesco, Audi nie powinno było sobie pozwolić na wnioskowanie i tworzenie jego korekt, tylko na podstawie wyników z rynku macierzystego (który w stosunku do ogólnej skali działalności firmy zajmował pozycję znaczącą, lecz nie tak jednoznacznie dominującą). To że w momencie roll-out'ów grupa wdrożeniowa zaczęła napotykać nieprzewidziane wcześniej (nieznane z rynku niemieckiego) problemy, dodatkowo wpłynęło na ich niepowodzenie. Stając przed koniecznością ich szybkiego rozwiązania, miała ona bowiem do dyspozycji jedynie narzędzia dostosowane do dość sztywno określonych i specyficznych warunków brzegowych.

Analizując przykład wdrożenia CRM w Tesco na tle niepowodzeń, jakie odniosło w zbliżonym okresie Audi, należy zatem podkreślić rolę dojrzałości organizacji i efektywnej kontroli nad jej funkcjonowaniem<sup>460</sup>. Im ta dojrzałość większa, a kontrola bardziej skuteczna, tym skala wyzwań (przede wszystkim o charakterze sanacyjnym) związana z wdrożeniem mniejsza. Co za tym idzie większe prawdopodobieństwo jego powodzenia w oparciu o perfekcjonizację już wcześniej dobrze funkcjonujących procesów i mechanizmów organizacyjnych. W przypadku Audi, napotkane w początkowym okresie przeszkody nie doprowadziły do całkowitego upadku CRM, pociągnęły jednak za sobą konieczność elastycznych dostosowań pierwotnych zamierzeń pod kątem możliwości ich realizacji.

## **5. Nowa koncepcja wdrażania CRM w Audi AG**

Znakiem wskazującym na zmianę podejścia Audi AG do CRM w kontekście współpracy z importerami, stało się odejście od forsowania obligatoryjnego wdrożenia systemu KuBa, choć pozostał on w użyciu w Niemczech oraz na innych rynkach

---

<sup>459</sup> Np. w obawie przed ich przejęciem przez „zaprzyjaźnione” z centralą inne firmy dealerskie, co w odróżnieniu od sklepów spożywczych, gdzie kluczowe znaczenie o decyzjach zakupowych ma lokalizacja, mogło skończyć się dokonaniem przez nich zakupu samochodu u wewnętrznej konkurencji.

<sup>460</sup> Dojrzałość organizacji należy tu rozumieć jako posiadanie struktur procesów organizacyjnych spójnych ze strategią, zasobami i możliwościami firmy (wieloletnie zmiany zachodziły jednak w Audi niesymetrycznie – w szczególności w kontekście różnic występujących na różnych rynkach). Lepsza kontrola nie jest tu postrzegana jako jednoznacznie scentralizowana, ale wykonywana w oparciu o przejrzyste zasady, w imię urzeczywistnienia przyjętych i świadomie realizowanych przez wszystkich członków organizacji strategii, celów i planów działania.

obsługiwanych przez bezpośrednio zależne od koncernu podmioty. Nowa polityka, stosowana od ok. 2005r. opiera się na trzech fundamentach:

- sprawowanie kontroli przez Audi AG nad jakością obsługi klientów poprzez zastosowanie scentralizowanych paneuropejskich badań satysfakcji oraz bardziej efektywne wykorzystanie innych tradycyjnych narzędzi kontroli,
- taktyczne wspieranie działań Lead Management przy okazji światowych premier nowych modeli samochodów,
- oferowanie programów szkoleniowych dla dealerów nakierowanych na poprawę skuteczności bieżących kontaktów handlowych.

Odejście od realizacji koncepcji „Wielkiego Brata” za pomocą narzędzi informatycznych, nie zostało nigdy oficjalnie ogłoszone. Objawiło się to raczej stopniowo, w postaci malejących nacisków na implementację systemu KuBa i przesunięciem akcentów na prace koncepcyjne, mające jednak docelowo doprowadzić do stworzenia możliwości technicznych dla pełnej elektronicznej centralizacji danych klientów. Odpowiedzialność za nie przejęła firma matka Audi AG - Volkswagen AG, co może świadczyć o tym, że zarówno dla Volkswagena, Audi, jak i innych marek koncernu, stworzona zostanie docelowo jedna platforma informatyczna, wspierająca realizację strategicznych celów zarządzania relacjami z klientami.

Najsukuteczniejszym narzędziem kontroli nad sposobem, w jakim reprezentowana jest marka Audi przez poszczególnych importerów pozostającym do dyspozycji Ingolstadt, były i nadal są badania marketingowe. Na pierwszy plan wśród kilku jednocześnie stosowanych programów badawczych, wysunęło się badanie satysfakcji klientów przeprowadzane bezpośrednio po zakupie samochodu oraz po wizytach w serwisie. Tzw. HIA (Händler Image Analyse) składało się z listy kilkudziesięciu pytań dotyczących, w sprzedaży<sup>461</sup>:

- realizacji przez sprzedawcę wzorcowego modelu procesu sprzedaży (m.in. propozycja jazdy próbnej, odpowiednia prezentacja zalet samochodu, sformułowanie pisemnej oferty wraz z propozycjami alternatywnego finansowania auta, obecność przy wydaniu samochodu i objaśnienie funkcjonowania jego wyposażenia, telefon sprawdzający zadowolenie po wydaniu),
- subiektywnej oceny klienta dotyczącej fachowości i kompetencji sprzedawcy, uprzejmości całego personelu pracującego w salonie oraz całościowych wrażeń z obsługi zamykających się kluczowymi pytaniami dotyczącymi prospektywnej lojalności.

---

<sup>461</sup> W tym wypadku pytano o deklarowaną chęć wyboru ponownie tej samej marki samochodu, tego samego dealera oraz polecenia marki/dealera swoim znajomym.

Pytania z obszaru serwisu dotyczyły zaś<sup>462</sup>:

- realizacji przez doradcę serwisowego wzorcowego modelu procesu przyjęcia i wydania samochodu do serwisu (m.in. pytania o dane i stan samochodu, podejście do auta w przypadku zgłaszania przez klienta usterek i ich wstępna weryfikacja, udzielenie informacji o przewidywanym terminie odbioru samochodu i kosztach wykonywanych usług, telefoniczne powiadomienie o gotowości auta do odbioru, wyjaśnienie wykonanych czynności),
- subiektywnej oceny klienta dotyczącej fachowości i kompetencji doradcy serwisowego, jakości wykonywanych przez partnera serwisowego usług (w tym oceny cena / zysk) oraz pytania dotyczące prospektywnej lojalności.

Badanie HIA wykonywane było wg tego samego schematu w całej Europie w formie drukowanej ankiety, zawierającej ustandaryzowane pytania. Za jej wysyłkę oraz obróbkę danych odpowiedzialni byli sami importerzy, którzy mieli jednak obowiązek przekazywania ich wyników do Audi AG. Właśnie ten element zdecentralizowanej kontroli nad przebiegiem badania oraz stosunkowo długi czas oczekiwania na jego wyniki, w momencie odsunięcia się perspektywy powszechnej implementacji systemu KuBa, stał się przedmiotem zmian, idących w kierunku zacieśnienia kontroli producenta.

Następca badań HIA – badanie satysfakcji klientów CSS (Customer Satisfaction Survey) w kwestiach merytorycznych niewiele różni się od swego poprzednika. Prawdopodobnie dla zachowania porównywalności danych oraz ze względu na niezmiennosc badanych procesów, większość pytań przygotowanych w ramach HIA pozostało. Procedura wdrożenia badań CSS oraz ich operatywnego przeprowadzenia bardzo się jednak zmieniła. Audi AG zleciło ponowne tłumaczenie pytań. Miało to na celu sprawdzenie, czy przy okazji przygotowywania HIA, importerzy celowo ich nie „zmiękczyli” lub nie nadawali im innego charakteru. Tłumaczeniem objęto m.in. takie elementy, jak opisową skalę oceny (mimo, że towarzyszy jej skala punktowa). Dążenie do unitaryzacji badania było tak silne, że np. na rynku polskim importer toczył spór z tłumaczami Audi o zmianę nazwy najwyższej oceny „ekstremalnie zadowolony”<sup>463</sup>, którą ostatecznie udało się ustalić jako „niezwykle zadowolony”. Skala liczbowa wprost odpowiada niemieckiemu systemowi ocen w szkolnictwie (najwyższa nota to 1, najniższa 6), który ze zrozumiałych względów nie

---

<sup>462</sup> W tym wypadku pytano o chęć skorzystania ponownie z usług danego partnera serwisowego oraz polecenia jego usług znajomym.

<sup>463</sup> Niem. „extrem zufrieden”.

pasuje do warunków polskich. W celu zachowania najwyższej możliwej do osiągnięcia zgodności ocen, Audi AG nie udzieliło jednak zgody na narodową korektę.

Zmianom uległa również metoda badania. Papierowe ankiety wysyłane pocztą zastąpiło badanie telefoniczne CATI<sup>464</sup> zlecane bezpośrednio przez producenta. Jedyną rolą importerów pozostało przesyłanie danych osobowych klientów. Dla rynku polskiego, obróbką wyników zajmuje się firma TNS z Monachium, natomiast fizycznym przeprowadzeniem wywiadów, jej polskie przedstawicielstwo - firma TNS OBOP. Wśród korzyści przemawiających za takim rozwiązaniem należy wymienić przede wszystkim profesjonalizację wykonywania badań w całej Europie, a także chęć uzyskania niezależnej oceny rynków<sup>465</sup>. Importerów nie łączą bowiem z tymi firmami jakiegokolwiek umowy, w związku z tym nie mogą wywierać na nie żadnego nacisku. Wyniki zaś zawsze tłumaczone są z języków narodowych na język niemiecki i dopiero w późniejszym okresie, po powtórnym tłumaczeniu, udostępniane importerom i dealerom za pomocą specjalnego portalu internetowego.

Również podejście do pracy z rezultatami badań uległo zmianie. Na rutynowych spotkaniach z przedstawicielami Audi AG temat ich wyników jest stale omawiany, wyznaczane są cele do osiągnięcia oraz zatwierdzane konkretne działania służące ich realizacji. Jednym z przykładów jest wprowadzenie specjalnego programu motywującego dealerów do podwyższania wyników satysfakcji klientów, ze szczególnym uwzględnieniem tzw. MOTs (Moments of True)<sup>466</sup>, w ramach którego otrzymują dodatkowe wynagrodzenie ustalone w odniesieniu do ilości sprzedanych samochodów w danym okresie. Taki system motywacyjny obejmuje zresztą inne badania, których znaczenie w ciągu ostatnich lat wzrosło. Chodzi tu o badania Mystery Shopping (tzw. badania „Tajemniczego Klienta”). Koncentrują się one na dokładniejszym niż w przypadku CSS sprawdzeniu jakości przebiegu procesu sprzedaży. Ocena dokonywana jest na podstawie listy standardów, wg której po wizycie w salonie ankieter podszywający się za prawdziwego klienta ocenia pracę sprzedawcy.

Badania Mystery Shopping (MS) prowadzone były przez większość importerów od dawna. Co jakiś czas wykonywane są również testy zlecane przez redakcje gazet

---

<sup>464</sup> CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing – wspomagane komputerowo przeprowadzanie wywiadów telefonicznych.

<sup>465</sup> J. Schroeder, *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s.189-190.

<sup>466</sup> Pytań dt. kluczowych elementów procesu sprzedaży (np. jazda próbna) i pytań o perspektywę lojalność.

motoryzacyjnych<sup>467</sup>. Jednak brak porównywalności danych w ujęciu paneuropejskim i kontroli Audi AG nad sposobem ich wykonania sprawiły, że i tu nastąpiły zmiany. Ze względu na inne umocowanie prawne badań Mystery Shopping niż badań skierowanych do klientów rzeczywistych, koncern nie mógł wprost narzucić tu swojej woli, wobec czego zachęcił importerów do ściślejszej współpracy w tym względzie, obiecując ich dofinansowanie. Ceną za to wsparcie, była ściślejsza koordynacja terminów, modeli samochodów objętych badaniem oraz listy kontrolnej, a także wprowadzenie Audi AG jako trzeciej strony do umów z instytucjami je wykonującymi. Jak już nadmieniono, tak jak w przypadku CSS, również i wyniki MS mają swoje odzwierciedlenie w dodatkowych premiach wypłacanych dealerom oraz stanowią podstawę do oceny działalności importera na rynku<sup>468</sup>.

Badania satysfakcji klientów, to nie jedyny obszar, jaki został poddany zmianom po zrewidowaniu pierwotnej polityki Audi AG wobec CRM. Kolejnym stała się kwestia zapewnienia odpowiedniej obecności marki w Internecie. W ostatnich latach ten kanał komunikacji w branży motoryzacyjnej bardzo zyskał na znaczeniu. Niezależne studia wykazały, że jest to obecnie najważniejsze źródło informacji dla klientów o samochodach. Wyprzedza on nawet konsultacje z rodziną i przyjaciółmi, prasę specjalistyczną, nie wspominając o reklamie. Z kolei wśród zasobów dostępnych w sieci, jako najważniejsze źródło informacji wskazywana jest średnio na świecie przez 65% respondentów oficjalna strona producenta (w narodowych odmianach)<sup>469</sup>. Z tego też powodu, oprócz elementów nakierowanych na budowanie image'u marki, takich jak ogólny wygląd strony, zakres dostępnych informacji oraz ostatnio – szerokopasmowej treści interaktywnej (Audi tv), Audi AG postawiło sobie dwa cele:

- optymalizację Lead Managementu,
- zbudowanie strategii i dostarczenie narzędzi, ułatwiających utrzymywanie kontaktu z klientami również w okresie opieki posprzedaznej.

---

<sup>467</sup> Nie mają one jednak praktycznego znaczenia dla oceny dealerów, gdyż z racji małej próby i niskiej częstotliwości, cechuje je np. przypadkowość tzw. „złego dnia sprzedawcy”. Wyniki tych badań często rozmiągają się z tymi prowadzonymi na bieżąco, choć mają one znaczenie ze względu na budowanie pozytywnego PR marki.

<sup>468</sup> Współpraca z Audi AG obejmuje również inne badania, w tym badania nakierowane na sprawdzenie technicznej sprawności pracowników serwisu lub też stopień lojalności klientów kilka lat po zakupie samochodu, jednak ich omawianie wykracza poza cel niniejszej pracy. Charakter zmian podejścia Audi AG do badań jakościowych, jako instrumentu kontrolno-motywacyjnego poprawy relacji z klientami przez współpracujących z nim importerów, w dostatecznym stopniu oddają badania HIA/CSS i MS.

<sup>469</sup> Wszystkie dane dt. znaczenia Internetu w branży motoryzacyjnej pochodzą z badań CapGemini Cars Online, edycja 05/06 oraz 07/08.

Lead Management to jeden z tych elementów zoperacjonalizowanej strategii CRM, który w najkrótszym czasie daje pozytywne i co za tym idzie mierzalne efekty. Szacuje się, że tylko na rynku niemieckim, wygenerowane w Internecie tzw. leady<sup>470</sup>, przeradzają się średnio w ponad 40.000 zamówień samochodów Audi<sup>471</sup>. Z tego też powodu Audi AG z jednej strony wzmożło nacisk na importerów, aby rozwijali tego typu interaktywne usługi, z drugiej zaś wprowadziło centralnie sterowane kampanie internetowe, wspomagające wprowadzanie nowych modeli.

Przykładem takiego skoordynowanego w skali świata działania, była kampania Audi Q7 – bardzo ważnego dla marki modelu, po raz pierwszy zaznaczającego obecności Audi w segmencie dużych aut klasy SUV<sup>472</sup>. Na kilka miesięcy przed oficjalną prezentacją samochodu i dostarczeniem go do salonów, uruchomiono centralnie hostowaną witrynę „Q7 globe”. Każdy importer miał obowiązek wprowadzania na narodowe strony WWW linków do Q7 globe oraz komunikowania dostępności strony w materiałach prasowych. Wraz ze zbliżaniem się daty oficjalnego wprowadzenia samochodu na rynek, zalogowani użytkownicy, mieli możliwość zapoznania się z coraz dokładniejszymi zdjęciami samochodu, uruchamiane były nowe funkcje multimedialne (np. wirtualna jazda testowa) oraz podawane dodatkowe informacje o parametrach technicznych i wyposażeniu auta. Zebrane od użytkowników Q7 globe dane, zostały później przekazane do ich macierzystych krajów. Tam zaś importerzy zobowiązani byli do przeprowadzenia kampanii bezpośredniej Audi Q7 skierowanej do tych klientów, z uwzględnieniem informacji o ich potencjale do dokonania zakupu i planowanym terminie wymiany samochodu<sup>473</sup>.

Kwestia wykorzystania Internetu w celu ożywienia dialogu z klientami w okresie opieki posprzedażnej, nie została rozwinięta w podobnie efektowny sposób. Co prawda powstał zarys strategii obejmującej integrację i koordynację tzw. kontaktów online i offline<sup>474</sup> w trakcie trwania pełnego cyklu wymiany samochodu, jednak na drodze konkretyzacji związanych z nią działań, stanęły znów nierozwiązane problemy ze wspólnym standardem systemów klasy CRM i DMS. Istniejące zaś w poszczególnych krajach aplikacje

---

<sup>470</sup> Informacje o kliencie, umożliwiające jego identyfikację, przesyłane np. przy okazji tworzenia konfiguracji samochodu lub zapytań kierowanych poprzez odpowiednie formularze.

<sup>471</sup> Wyliczenia dla roku 2006, oparte na porównaniu liczby wykonanych przez klientów anonimowych konfiguracji samochodów, do ilości konfiguracji nieanonymowych, które klienci przestali do dealerów. Źródło: Audi AG.

<sup>472</sup> Sport Utility Vehicle – samochód nadający się do wykorzystania i w trudnym terenie i na autostradzie.

<sup>473</sup> W sumie w trakcie trwania akcji, na całym świecie pozyskano ponad 200.000 danych klientów potencjalnych. Źródło: U. Fleck, Customer Marketing Meeting 2007, Update CRM – Prospect Management, materiały wewnętrzne Audi AG, s. 11.

<sup>474</sup> Kontakty wykonywane za pomocą sieci internet i poza nią.



umożliwiający rejestrowanie się internautów bez związku z aktualną kampanią marketingową – w Polsce witryna „moje Audi”, nie odgrywają poważniejszego znaczenia. Oferowane przez nie usługi są statyczne i (jak pokazuje doświadczenie) użytkownicy szybko się nimi nudzą. Brakuje za to funkcji pomocnych w trakcie fazy użytkowania samochodu (np. wskazówek serwisowych, aktualizowanych z centralnych systemów producenta na podstawie numeru VIN<sup>475</sup>) oraz umożliwiających wczesne rozpoznanie chęci klienta do dokonania zakupu (np. wczesny Lead Management w oparciu o korzystanie z usług wystawienia samochodu na internetowej giełdzie aut używanych).

Trzecim elementem związanym z poszukiwaniem alternatyw wobec wariantu wdrożenia CRM opartego na technologiach IT, są nowe rodzaje usług szkoleniowych, mające podnieść jakość obsługi klientów, ale również rentowność firm dealerskich. Oczywiście szkolenia, zarówno te wykonywane w imieniu producenta przez importerów, jak i programy koordynowane bezpośrednio przez centralę, już dawno na stałe zadomowiły się na liście standardowo podejmowanych działań koncernu. Jednak po części również w związku z postępem w dziedzinie metodologii szkoleń, Audi AG wprowadziło w tym zakresie nowe rozwiązania.

Dobrym tego przykładem, jest program Q-Power, nazwany tak w nawiązaniu do najsłynniejszej technologii opracowanej przez Audi – napędu na cztery koła quattro, dającej kontrolę nad samochodem nawet w bardzo trudnych warunkach. Podobnie ambitne są cele Q-Power. Obejmują one bowiem:

- poprawę satysfakcji klientów poprzez optymalizację procesów obsługi zachodzących u dealerów, ciągłe podnoszenie kwalifikacji ich pracowników oraz zwiększenie orientacji na klienta przedsiębiorstw dealerskich,
- pogłębienie penetracji rynku dzięki odpowiedniemu ustrukturyzowaniu i optymalizacji działań marketingowych,
- zwiększenie zyskowności dealerów poprzez analizę i korektę procesów biznesowych dotyczących wszystkich obszarów działalności dealera.

Założenia programu przewidują podjęcie pracy tylko z wybranymi wspólnie z importerem dealerami, przy dodatkowym warunku uzyskania deklaracji aktywnej partycypacji jego kierownictwa. Nie jest to zatem działanie obligatoryjne, ale raczej nastawione na poprawę sytuacji u ok. 20% najlepszych firm. Rezygnacja z powszechności tego programu, spowodowana jest z jednej strony jego wysokimi kosztami, z drugiej zaś

---

<sup>475</sup> Vehicle Identification Number – numer nadwozia samochodu.

poczuciem realizmu u jego autorów. Q-Power jest bowiem w swej głównej części próbą przeprowadzenia wdrożenia CRM w mikroskali, w oparciu o minimalne zaangażowanie technologii informatycznych, bez zaawansowanych możliwości kontrolnych. Zatem chodzi tu o zaszczepienie idei lub pomoc w rozwinięciu strategii CRM we współpracy z członkami organizacji, którzy są już na to gotowi. Oczywiście nie zastąpi to całościowego podejścia do zarządzania relacjami klienta z marką. Z racji przywołanej już wcześniej intensywności kontaktów z klientami dokonywanych w ramach firmy dealerskiej, takie podejście może jednak przynieść znaczącą poprawę ogólnego jej obrazu w świadomości odbiorców. Ponadto powodzenie kompleksowego wdrożenia CRM w branży motoryzacyjnej i tak jest w dużym stopniu zależne od jakości usług oferowanych przez dealerów.

Zanim jednak wybrani z nich staną się drogowskazami kierującymi inne firmy na drogę poprawy jakości, lojalności i rentowności klientów, czeka je kilkumiesięczny wysiłek. Q-Power przewiduje w tym czasie przeprowadzenie kilku kroków. Pierwszy z nich to analiza, w trakcie której grupa trenerów z ramienia Audi AG wraz z reprezentantami importera, przeprowadza dokładny i szczegółowy przegląd procesów zachodzących w całej firmie dealerskiej. Posługuje się przy tym m.in. kluczowymi miernikami sukcesu<sup>476</sup> w syntetyczny sposób ukazującymi osiąganą efektywność, listami podstawowych standardów organizacyjnych<sup>477</sup>, opiniami poszczególnych pracowników firmy dealerskiej i wynikami symulacji i ćwiczeń wykonywanych podczas warsztatów. Po zakończeniu tego trwającego ok. dwa miesiące etapu wiadomo, czy dealer jest gotowy do podjęcia dalszych wyzwań.

W kolejnym kroku grupa wdrożeniowa, w której skład oprócz pracowników Audi AG i importera wchodzi przedstawiciele różnych szczebli menadżerskich dealera, opracowuje dostosowane do indywidualnej sytuacji i zapotrzebowań działania. Mogą one wymagać zmian organizacyjnych oraz przeprowadzenia szkoleń lub coachingu z poszczególnymi pracownikami. Obszary jakich dotyczą potencjalne zmiany obejmują:

- kwalifikacje kadry menadżerskiej (od właściciela po kierownika liniowego, w tym umiejętności przywódcze),
- status pozostałego personelu (opisy stanowisk, poziom fluktuacji, wykształcenia / doksztalcania, doboru pracowników i budowanie ścieżek kariery),

---

<sup>476</sup> W branży motoryzacyjnej mogą to być np. wskaźniki konwersji – przekładania się kolejnych etapów kontaktów z klientami potencjalnymi na sprzedaż (kontakty anonimowe – wstępne kontakty nieanonimowe – badanie potrzeb – jazda próbna – oferta – zamówienie/sprzedaż).

<sup>477</sup> Są to standardy dotyczące np. wprowadzenia w firmie dealerskiej delegacji uprawnień i stanowiska nie zaangażowanego w bieżącą obsługę klientów kierownika sprzedaży, dysponującego możliwościami kontrolno-motywacyjnymi w stosunku do podległego mu zespołu.

- środki techniczne (systemy klasy CRM, DMS, samochody testowe, środki pracy sprzedawców, wyposażenie warsztatu),
- udział w przychodach / zyskach dealera oferty poszerzonej (usługi finansowe, ubezpieczeniowe, sprzedaż akcesoriów, działalność komisju),
- zarządzanie finansami (kapitał firmy, cash flow, zyskowność),
- działalność na rynku (obróbka rynku, udziały w rynku, potencjał rynku, tendencje w zakresie satysfakcji i lojalności klientów),
- współpraca międzyobszarowa (sposób koordynacji procesów dotyczących sprzedaży i serwisu, zarządzanie reklamacjami).

Trzecim etapem jest wprowadzenie w życie przyjętych działań, pomiar ich skuteczności i długoterminowe utrzymanie efektu zmian. Przy tego typu holistycznym podejściu do czynników wpływających na funkcjonowanie firmy dealerskiej, ważne jest zachowanie możliwości bieżącej kontroli nad sposobem ich realizacji, nawet przy braku zastosowania zaawansowanych środków technicznych. Część danych można zebrać z istniejących systemów księgowo-finansowych lub też posiłkując się badaniami CSS lub MS. Zwykle brak jest jednak narzędzi służących pomiarowi przebiegu procesu sprzedaży.

Z problemem tym poradzono sobie utrwalając i sytematyzując metody wypracowane przez najlepszych sprzedawców. Dotychczasowe, zwykle chaotyczne notowanie danych klientów na luźnych kartkach lub w terminarzach, zastąpiono prostym, ale skutecznym systemem „kart kontaktu”. Zawierają one ustrukturyzowane w logiczny sposób pola danych (od podstawowych danych kontaktowych, poprzez analizę potrzeb, aż do umówionych z klientem terminów). M.in. dzięki nim (choć nie tylko<sup>478</sup>), proces sprzedaży stał się bardziej efektywny – większa liczba kontaktów kończy się zamówieniami. Sprzedawcy po prostu zaczęli klientom nie tylko opowiadać o ofercie, ale również wsłuchiwać się w to co mówią oraz aktywnie poszukiwać możliwości nawiązania z nimi ponownego kontaktu. Karty stały się również dowodem systematyczności wykonywanej przez sprzedawców pracy, dzięki czemu nawet w przypadku braku zamówień (spowodowanych np. okresowo trudniejszą sytuacją na rynku), ocena ich aktywności i pracowitości nie musi być automatycznie negatywna. Dodatkowo, w celu ułatwienia dokonywania cotygodniowej analizy wyników, sprzedawcy notują ilością kresek na dodatkowym formularzu, liczbę obsługiwanych klientów

---

<sup>478</sup> Tego typu narzędzia wprowadzane są razem z odpowiednim programem szkoleniowym, w ramach którego wyjaśnia się korzyści płynące z prowadzenia procesu sprzedaży w oparciu o wiedzę o klientach. Karty kontaktu mają jednak praktyczne znaczenie w postaci przypominania o tym obowiązku i danych, które należy zdobywać, strukturyzowania pozyskiwanych informacji, a ponadto dają kierownikowi sprzedaży możliwość kontroli pracy sprzedawcy w oparciu o rzeczywiste dane.

oraz stopień zaawansowania kontaktów. Umożliwia to bardziej syntetyczny obraz ich pracy i ułatwia kontrolę.

Pozytywnym, a co najważniejsze stosunkowo szybko zauważalnym efektem Q-Power, stał się towarzyszący wzrostowi sprzedaży efekt, w postaci poprawy wyników badań satysfakcji klientów CSS i MS. Sprzedawcy zaczęli po prostu lepiej rozumieć potrzeby klientów i oferować rozwiązania w lepszy sposób je zaspokajające. Ponadto skoncentrowali swoją uwagę na jakości, a nie ilości kontaktów, przez co stali się również bardziej pożądanymi i wiarygodnymi partnerami.

## **6. Model wdrożeniowy CRM w firmie PAH**

Charakter konkurencji panującej na rynku motoryzacyjnym, zmusza poszczególnych importerów działających w ramach organizacji Audi, do podejmowania własnych działań z zakresu CRM, wychodzących poza te proponowane przez koncern. Koncentrują się one wokół stałego (a nie tylko podczas ograniczonych czasowo kampanii marketingowych) pozyskiwania i wykorzystywania danych klientów, co pociąga za sobą konieczność rozwiązania problemów natury organizacyjno-technicznej, które wcześniej stały się jedną z głównych przyczyn upadku wdrożenia CRM w Audi AG w pierwotnie określonym zakresie.

Jedną z firm, która na swoim rynku podjęła takie wyzwanie jest Pon Automobieli Handel (PAH), reprezentująca wszystkie marki koncernu Volkswagen AG (w tym Audi) w Holandii. Jest to przedsiębiorstwo związane z Volkswagen AG praktycznie od zakończenia II wojny światowej, kiedy to sprowadziło z wówczas kierowanej przez brytyjskie władze okupacyjne fabryki w Wolfsburgu pierwszą partię Volkswagenów Garbusów. Przez dziesięciolecia firma dobrze radziła sobie z kolejnymi wyzwaniami pojawiającymi się na rynku motoryzacyjnym, dostosowując swoje działania do zmieniającego się pozycjonowania marek należących do Volkswagen AG oraz do zwiększającej się skali zadań związanych z obsługą klientów potencjalnie zainteresowanych jego ofertą. Nie dziwi więc fakt, że należący do grupy PON – PAH, już stosunkowo wcześnie zaczął upatrywać szans na rynkowy sukces w praktycznym zastosowaniu zarządzania relacjami z klientami.

Nie mogąc doczekać się propozycji pełnego programu CRM ze strony Audi AG, w 2007 roku zarząd PAH podjął decyzję o wprowadzeniu go na własną rękę. Mając świadomość skali wyzwań stojących przed firmą, sięgnięto tu po pomoc firmy konsultingowej specjalizującej się w projektach nakierowanych na poprawę efektywności organizacji. Początkowe zlecenie, jakim było opracowanie audytu obrazującego stan obecny

organizacji PAH oraz szanse i zagrożenia związane z inicjatywą CRM, przerodziło się w ścisłą, wielowymiarową współpracę. Jej ukoronowaniem było utworzenie w maju 2008r. centralnego działu CRM & Marketing, którego czasowe kierownictwo powierzono właścicielowi wspomnianej już firmy konsultingowej.

Nowa jednostka organizacyjna przejęła od działów reprezentujących poszczególne marki PAH odpowiedzialność za marketing bezpośredni (w tym eventy i sponsoring), badania rynku i market intelligence, programy obsługi posprzedażnej i programy lojalnościowe, a także wchłonęła firmę zależną PON, specjalizującą się w tworzeniu oprogramowania dla branży motoryzacyjnej – Autobytel. W ten sposób dział CRM & Marketing stał się w pewnym sensie odbiorcą zadań zleczanych przez działy handlowe, z drugiej zaś koordynatorem i wykonawcą programów oddziaływujących na klientów i organizację PAH w długiej perspektywie.

Silna pozycja organizacyjna działu koresponduje z wielkimi nadziejami i skalą wyzwań przed nim postawionych. Wzorem firm odnoszących sukcesy we wdrażaniu CRM, jeszcze przed formalnym powstaniem działu CRM & Marketing, stanowiąca jego załączek grupa projektowa, dokonała przeglądu działalności PAH, oceniając ją i jednocześnie planując przyszłe działania (biznesowe i techniczne) pod kątem następujących aspektów:

- strategia (jakie stoją przed nami wyzwania),
- podstawowe cele strategiczne,
- architektura logiczna wsparcia IT (sposób, w jaki informatyka ma wspierać procesy biznesowe),
- architektura fizyczna IT (środki, jakie są potrzebne, aby osiągnąć zakładaną architekturę logiczną),
- podstawowe zadania w ramach procesu zarządzania zmianami,
- plan sekwencji działań dotyczący produktów / usług i kanałów dialogu z klientami, organizacji i procesów biznesowych, systemów informatycznych i infrastruktury technicznej.

Wśród zasadniczych wyzwań strategicznych, jakie zidentyfikowano, znalazło się umocnienie pozycji PAH i PON wobec koncernów Volkswagen AG i Audi AG z jednej strony, z drugiej zaś wobec współpracujących z firmą zakładów dealerskich<sup>479</sup>. Ponadto dostrzeżono potencjał poprawy rentowności przedsiębiorstwa, poprzez przesunięcie jego

---

<sup>479</sup> Koniec lat 90-tych XX wieku przyniósł poważne wątpliwości co do sensu istnienia pośrednika pomiędzy fabryką/producentem, a siecią sprzedaży i serwisową. Mimo, że organizacje importerskie wyszły z niej obronną ręką, ich działania znajdują się obecnie pod stałym nadzorem obu stron, które w określonych warunkach mogłyby przejąć zadania importerów dzieląc się przypadającą im do tej pory marżą.

głównych wysiłków, na obsługę wysokomarżowych segmentów rynku oraz jednocześnie zabezpieczenie własnej pozycji wolumenowej, poprzez tworzenie zależnych punktów dealerskich i serwisowych. Kluczowym celem do osiągnięcia w ramach inicjatywy CRM stało się wreszcie wejście PAH na ścieżkę zrównoważonego, rentownego rozwoju opartego na zbieraniu i wykorzystaniu informacji w procesie dwustronnego dialogu z klientami.

Operacyjne cele programu CRM zdefiniowane na lata 2008 – 2013 określono jako: „posiadanie klienta”, osiągnięcie przejrzystości w ocenie klientów i zwiększanie rentowności związków z klientami<sup>480</sup>. W ramach pierwszego etapu zaplanowano następujące zadania:

- przegląd i pełna przejrzystość procesów wokół obsługi klientów,
- wykorzystanie szans związanych z centralnie prowadzonym Lead Managementem (kwalifikacja, przekazywanie i kontrola nad wykorzystaniem informacji o klientach dokonujących decyzji o zakupie),
- budowa centralnej bazy danych klientów obsługującej również Lead Management,
- budowa i utrzymanie wspierającej infrastruktury IT,
- monitoring i wpływanie na partycypację w programie zakładów dealerskich.

Po wykonaniu zadań z etapu pierwszego, uwaga PAH ma zostać skupiona na ewaluacji poszczególnych związków z klientami. W ramach tego poziomu zaawansowania wdrożenia, zidentyfikowano trzy zadania:

- zindywidualizowana ocena rentowności każdego klienta,
- identyfikacja i weryfikacja typologii rentownych związków z klientami,
- zdefiniowanie zasad przekazywania wiedzy o klientach pomiędzy poszczególnymi markami.

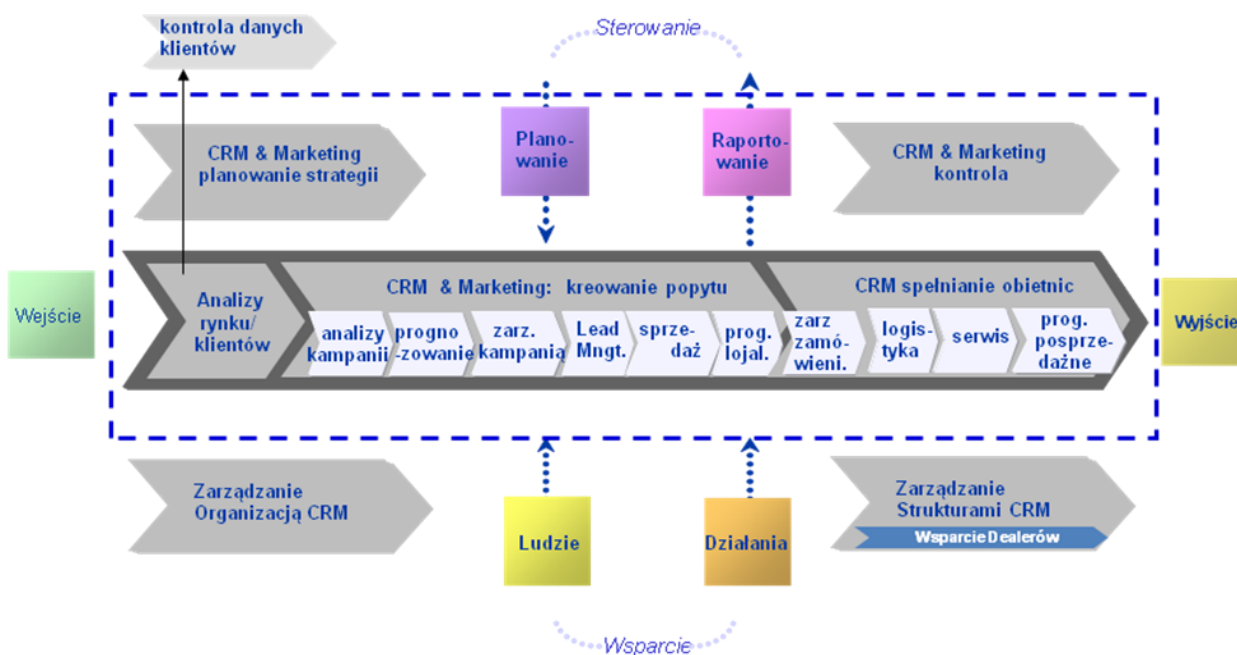
Zwiększenie rentowności związków z klientami ma zostać oparte na oferowaniu atrakcyjnych z punktu widzenia łańcucha kreowania wartości klienta, a także organizacji PAH prod-usług, przy zastosowaniu technik poprawy stopnia lojalności oraz cross i up-sellingu (samochody, usługi serwisowe i finansowe, programy posprzedażowe i odkupu samochodów używanych).

Managerowie PAH zdawali sobie sprawę, że założenia trzystopniowego planu wdrożenia CRM są możliwe do realizacji, jednak jednocześnie na tyle ambitne i kosztotwórcze, że należy wypracować specjalny projekt organizacyjno-technicznego wykorzystania realizowanych w ramach wdrożenia korzyści przez poszczególne działy handlowe. Główna rola przypadła tu działowi CRM & Marketing, stającego się w pewnym sensie depozytariuszem niezwykle cennych aktywów przedsiębiorstwa i jednocześnie

---

<sup>480</sup> Plan ten w dużej mierze koresponduje z przedstawionymi wcześniej zamierzeniami Audi AG, w ramach których zdefiniowano trzy poziomy rozwoju programu CRM: reaktywny, pro-aktywny i selektywny.

katalizatorem działań prowadzących do ich odpowiedniego wykorzystywania. Rys. 5.3. w sposób uproszczony ukazuje model zaprojektowanego procesu „CRM-marketingowego” w PAH. Jak widać, nacisk położono tutaj na eliminowanie typowych dla klasycznego marketingu kampanii „odpal i zapomnij” opartych na taktycznych działaniach ad hoc i skupiających się głównie na wysyłaniu reaktywnych komunikatów, na rzecz marketingu relacji wspartego na rzeczywistym fundamencie procesów generowania i przetwarzania danych oraz ich celowego stosowania przy budowaniu programów zwiększających wartość związków pomiędzy PAH i klientami ostatecznymi<sup>481</sup>.



Rys. 5.3. Model procesu CRM & Marketing w PAH.

Źródło: Business-informatieplan, CRM & Marketing 2008-2015 – materiały wewnętrzne PAH, sierpień 2008, s. 18.

Chcąc w jak największym stopniu zapewnić sukces wdrożenia, w szczególności wytrącając argumenty opozycji wewnętrznej rekrutującej się spośród działów handlowych pozbawionych części prerogatyw, środków finansowych i zasobów kadrowych, przygotowano również swoistą mapę drogową zawierającą listę poszczególnych działań operacyjnych, sekwencję i priorytet ich wprowadzania, zasoby niezbędne do ich przeprowadzenia oraz cele biznesowe, jakie mają przynieść. Przykładowo pierwszy etap wdrożenia podzielono na trzy części:

<sup>481</sup> Klientami bezpośrednimi PAH (za wyjątkiem sytuacji działania poprzez zależnych dealerów) są zakłady dealerskie.

- „Get them in”: poprawa skuteczności marketingu poprzez skoncentrowane bardziej na klientach niż na produktach kampanie marketingowe, koordynację działań marketingowych pomiędzy importerem a dealerami, lepsze wykorzystanie Lead Managementu, w szczególności w oparciu o komunikację internetową; cel biznesowy: większe przychody dzięki skuteczniejszej konwersji zainteresowania zakupem na zakupy,
- „Keep them in”: zmniejszanie poziomu fluktuacji klientów poprzez szersze zastosowanie programów posprzedażowych i lojalnościowych; cel biznesowy: zwiększenie przychodów dzięki sprzedaży samochodów oraz usług i towarów towarzyszących w powiększającej się grupie lojalnych klientów,
- „Learn on them”: zbudowanie zasobu wiedzy o wartości związków z klientami, naturze występujących segmentów wśród odbiorców i cyklu wymiany produktu; cel biznesowy: zwiększenie skuteczności działań marketingowych zarówno pod względem generowanej sprzedaży, jak i mniejszymi kosztami adresowanymi do ściśle określonych klientów kampanii.

W ramach ustalania sekwencji i priorytetyzacji działań przyjęto, iż w aktualnym stanie rzeczy (brak scentralizowanej bazy danych klientów, rozproszone i różnorodne narzędzia bazodanowe u dealerów), zadaniem najważniejszym będzie wybór i wdrożenie odpowiedniego narzędzia IT (obsługującego początkowo tylko PAH, nie dealerów). Z kolei z powodu konieczności stosunkowo szybkiego wykazania korzyści z prowadzonego programu CRM zdecydowano o równoczesnym rozpoczęciu projektu poprawy funkcjonowania strony internetowej [www.audi.nl](http://www.audi.nl) (i pokrewnych), głównie w zakresie deanonimizacji i podtrzymania pierwszego kontaktu z klientami potencjalnymi oraz właściwe procesowanie ich w ramach Lead Managementu. Inne zadania do realizacji w pierwszej kolejności, to m.in.: restrukturyzacja istniejących procesów Lead Managementu, tworzenia i unarzędziwienia analiz rynkowych oraz zarządzania kampaniami marketingowymi, rozwój odpowiedników struktur CRM w PAH po stronie dealerów, studia nad założeniami systemu CRM bezpośrednio obsługiwanego przez pracowników dealerów.

Przykład działań PAH w zakresie CRM, mimo że rozpoczęły się one stosunkowo niedawno, ma duże znaczenie. Jest to bowiem z jednej strony dowód na to, że również w organizacjach o skomplikowanej strukturze i zależnościach (problem relacji importer-producent oraz importer-sieć dealersko-serwisowa), CRM można skutecznie wprowadzać. Przyczynkiem do takiej optymistycznej oceny, jest sposób w jakim PAH podszedł do wdrożenia (długa faza przygotowawcza poświęcona misji, wizji, strategii i celom



strategicznym, wykonanie audytu procesów i drobiazgowo zaplanowanie działań w dalszej perspektywie). Z drugiej zaś strony, program wdrożeniowy PAH wskazuje, że zarządzać relacjami z klientami w kompleksowy sposób nie można bez zastosowania wsparcia IT obejmującego wszystkich członków organizacji. W tym kontekście obecna strategia Audi AG wobec CRM wydaje się być niekompletna, a co za tym idzie nie w pełni skuteczna.

## **7. Znaczenie i ograniczenia efektywności CRM w strategii konkurowania Audi AG**

Dążenie do maksymalizacji wykorzystywania pojawiających się na bieżąco szans sprzedażowych, nie jest odpowiedzią na wszystkie wyzwania stojące przed marką premium, jaką jest Audi. Odwołując się do zdefiniowanych na wczesnym etapie formułowania strategii CRM trzech poziomów jej zaawansowania (reaktywnego, proaktywnego i selektywnego), trudno nie odnieść wrażenia, że w praktyce zadania te realizowane są w sposób niepełny, nawet na najważniejszych z punktu widzenia koncernu rynkach. Należy tu jednocześnie przypomnieć, że teoretycznie dopiero osiągnięcie celów pierwszego z etapów, powinno prowadzić do szerszej aktywności w ramach drugiego i trzeciego.

Realizując cele reaktywnego CRM, organizacja osiąga perfekcję w wykonywaniu podstawowych zobowiązań wobec klienta. W przypadku Audi AG, możemy tutaj mówić co najmniej o:

- technicznej doskonałości samochodów (produktów),
- perfekcji obsługi przed i po sprzedaży.

Pierwszy z wymienionych warunków wydaje się spełniony. Z producenta pocziwych samochodów średniej klasy, Audi wyrosło na jednego z najpoważniejszych graczy na rynku aut premium, szczególnie na kontynencie europejskim. Stale poszerzana jest paleta modeli, wśród których pojawiają się drogie samochody klasy SUV, kabriolety i auta sportowe lub usportowione. Postrzeganie marki w kategoriach jakości oraz wartości emocjonalnych, plasuje ją na trzecim miejscu na świecie<sup>482</sup>. Również oceniając siłę marki i produktu za nim stojącego pod względem takich wartości jak: prestiż, innowacje, historia, zaangażowanie w sport, wpływowi klienci, trudno jej wiele zarzucić. Wykorzystywanie tego rodzaju atutów w działaniach marketingowych, oznacza jednak równoczesne podwyższanie wymagań w stosunku do tradycyjnych, podstawowych wartości, które powinien spełnić każdy producent samochodów. Mowa tu m.in. o: mobilności, jakości, niezawodności,

---

<sup>482</sup> A. Urban, Audi – Brand management..., op.cit., s. 20.

bezpieczeństwu i usługach serwisowych / posprzedażowych. Przynajmniej w odniesieniu do tego ostatniego elementu, zachodzi jednak pewnego rodzaju rozdźwięk (opisywana już w rozdziale II luka oczekiwań) pomiędzy komunikacją marketingową, a faktycznym poziomem usług oferowanych przez partnerów serwisowych Audi.

Mimo podejmowanych wysiłków, Audi AG nie jest w stanie prowadzić skutecznej kontroli każdego z aspektów działania współpracujących z nim firm importerskich i dealerskich. Istniejące badania satysfakcji klientów w obszarze after-sales oraz techniczne badania warsztatowe, nawet jeśli przynoszą odpowiedź na pytanie, gdzie występują problemy w obsłudze klientów, nie dają gotowej recepty jak im zapobiegać. Specyfika opieki posprzedażnej sprawia bowiem, że największy wpływ na jakość relacji z klientem mają interakcje z ludźmi reprezentującymi markę. Zatem możliwych źródeł poprawy należy upatrywać przede wszystkim w poprawie selekcji, szkolenia, motywacji i budowania lojalności personelu wobec firm dealerskich oraz generalnych przedstawicieli reprezentujących markę na danym rynku. Zadowolonych i zaangażowanych pracowników nie można jednak stworzyć na linii produkcyjnej, ale poprzez oddziaływanie na profesjonalizację działań, niezależnych, działających na swój rachunek podmiotów gospodarczych.

Oferowane przez Audi AG i częściowo obowiązkowe szkolenia pracowników różnych szczebli firm dealerskich oraz programy assessment center<sup>483</sup>, właściwie od dziesięcioleci stoją na bardzo wysokim poziomie. Na ich długotrwałą efektywność cieniem kładzie się jednak, występowanie w biznesowej praktyce firm dealerskich zasadniczych problemów zarządczych. Po pierwsze, większość z nich, niezależnie czy działających w Polsce, czy w Europie Zachodniej, to przedsiębiorstwa wyrosłe z małych rodzinnych interesów, często warsztatów samochodowych. Ich właściciele z racji wymaganej przez rynek, daleko posuniętej specjalizacji procesów obsługiwanych w ramach sprzedaży samochodów, części, akcesoriów i serwisowania, nie mogą już samodzielnie podejmować wszystkich decyzji. Należące do nich przedsiębiorstwa nie są jednak w większości zbyt duże. W tych warunkach niewydolny system zarządzania, oparty na jednoosobowym kierownictwie nie jest jeszcze na tyle nieskuteczny, by groził upadłością firmy lub by delegowanie uprawnień wraz ze środkami umożliwiającymi efektywne z nich korzystanie, zaczęło być absolutnie nieodzowne. Korzystając z silnej marki, stale oferowanego wsparcia producenta / importera i geograficznej ekskluzywności, takie nieudolne firmy mogą całymi latami żyć na jej koszt. Owa nieudolność objawia się w szczególności dużą fluktuacją kadry i szybką erozją standardów obsługi

---

<sup>483</sup> Centrum oceny – zestaw standardów i procedur określających metody zatrudniania nowych pracowników kontrolowane z ramienia Audi AG przez przedstawiciela importera.

poprawianych taktycznymi działaniami naprawczymi, wskutek braku (lub nieprofesjonalnego) sposobu zarządzania. Brak upodmiotowienia pracowników jest jednocześnie symptomem ogólnego nieprzygotowania przedsiębiorstwa dealerskiego, do spełnienia przez nie zakładanych przez właściciela marki standardów, tak precyzyjnie zdefiniowanych, jak i tych dorozumianych lub trudnych do skontrolowania. Szczególnie atrybuty asocjowane z marką Audi, takie jak fascynacja, ultranowoczesność, progresywność, sportowy charakter, nie mogą być przekonująco reprezentowane przy braku aktywnego utożsamiania się z marką. Ten efekt trudno zaś uzyskać bez profesjonalnych struktur zarządczych i prowadzenia przemyślanej polityki wobec pracowników.

W tak złożonej organizacji, jaką stanowi Audi AG i jej partnerzy, problem egzekucji przyjętych i ściśle zdefiniowanych standardów obsługi, nie może być efektywnie rozwiązany bez narzędzi skutecznej i bezpośredniej kontroli. Jeszcze kilka lat temu, Audi AG borykało się z problemem rosnących w większym niż wyniki sprzedaży tempie kosztów napraw gwarancyjnych. Zjawiska tego nie można było wytłumaczyć wzrastającą awaryjnością samochodów, gdyż mimo postępującej skali ich zaawansowania technicznego, wskaźnik ilości usterek wykrywanych przez wewnętrzny dział controllingu technicznego utrzymywał się na niezmiennym poziomie. Wykluczwszy błędy w metodologii tych kontroli, zaczęto szukać odpowiedzi gdzie indziej. W rezultacie okazało się, że zasadniczo negatywny wpływ na kształtowanie się kosztów napraw gwarancyjnych, ma sprzężenie następujących czynników:

- kreowana poprzez strategię rozwoju polityka agresywnej komunikacji marketingowej powodującej zwiększenie oczekiwań klientów wobec samochodów Audi,
- wrastająca presja ze strony coraz bardziej świadomych swych (rosnących ze względu na zmieniające się prawodawstwo europejskie i dostęp do informacji) praw klientów,
- zmiana grupy docelowej klientów Audi (ze względu na przejście z pozycji producenta rynku wolumenowego do rynku premium),
- w konsekwencji rosnące wymagania wobec pracowników firm dealerskich, tak w zakresie wiedzy technicznej (diagnozy, mechanicy, kierownicy serwisu), jak i standardów obsługi klientów (doradcy serwisowi).

Opisane sprzężenie doprowadziło do sytuacji, w której nie przygotowani na szybko rosnące wymagania i żądania klientów pracownicy dealerów, zaczęli „kupować swój spokój” w sytuacjach spornych z klientami, za pieniądze z funduszu gwarancyjnego producenta.

Reakcją Audi AG, stała się zmasowana akcja przeprowadzania audytów gwarancyjnych, które wykazały ogromną skalę nieprawidłowości w rozliczeniach tych

napraw. W ramach ugód z importerami, zobowiązali się oni do powołania lokalnych, utrzymywanych z własnych środków struktur audytorskich, na bieżąco kontrolujących dokumentację gwarancyjną. Prawdziwym strażnikiem funduszu gwarancyjnego Audi AG stał się jednak elektroniczny system rejestrujący wszystkie naprawy wykonywane na koszt producenta. Dzięki niemu, z dnia na dzień możliwa stała się zdalna automatyczna analiza, wychwytyująca podejrzane operacje z uwzględnieniem specyfiki modeli samochodów, ich silników i wyposażenia, ilości tzw. przejeżdż serwisowych, korelacji usterek w tym samym pojeździe, podobnych pojazdach i u pojedynczego lub grupy dealerów. Ponadto dział gwarancji Audi AG po raz pierwszy pozyskał możliwość dokładnego prognozowania kosztów obsługi gwarancyjnej opartego na bieżąco aktualizowanych danych oraz wczesnego wskazywania części / podzespołów samochodów, podlegających relatywnie szybkiemu zużyciu lub ulegających zbyt częstym awariom. To z kolei pozwoliło na wprowadzanie korekt do istniejących rozwiązań technicznych lub prowadzenie działań zmierzających do poprawy jakości dostarczanych przez kooperantów części lub ich wymianę.

Posiłkując się tym przykładem należy oczekiwać, że osiągnięcie znaczącego przełomu w jakości obsługi klientów realizowanej przez wszystkich członków organizacji Audi AG, uwarunkowane jest zastosowaniem programów marketingu relacji (w tym marketingu wewnętrznego), któremu towarzyszyłoby odpowiednie wsparcie narzędzi IT. Zręczne połączenie polityki marżowej z zachowaniem podlegających raportowaniu standardów częstotliwości i jakości kontaktów z klientami, pozwoliłoby ponadto na poznanie i docenienie wartości klientów i klientów potencjalnych oraz integracji ludzi, procesów, komunikacji i systemów. Organizacyjne przeprowadzenie takiej zmiany, okazuje się jednak trudniejsze, niż profesjonalizacja działań produkcyjnych, czy też prowadzenie masowych kampanii marketingowych. Przyczyny takiego stanu rzeczy są naturalnie bardzo złożone, jednak wydaje się, iż co najmniej dwa czynniki mają tu zasadnicze znaczenie.

Pierwszy z nich związany jest z dopełnieniem procesu zarządzania zmianami (change management) w samym koncernie. Nadal w ramach jego struktur można znaleźć działy, które z satysfakcją klientów mają niewiele wspólnego. Przykładem może być wspomniany już dział gwarancji, którego podstawowe i właściwie jedyne działanie sprowadza się do obniżania kosztów. Przy tak jednoznacznym i jednocześnie ubogim zdefiniowanym zestawie celów, trudno oczekiwać od jego pracowników i szefów biznesowego podejścia do rozpatrywania wniosków gwarancyjnych. Podobnie np. dział logistyki poszukuje redukcji kosztów, wykazując tendencję do ignorowania sygnałów dochodzących od importerów o skali szkód transportowych, które nie obciążają jego budżetu, lecz są pokrywane z ubezpieczenia

opłacanego przez ich odbiorców. Nie chodzi tu o generalną krytykę polityki cięcia kosztów, gdyż jako taka, również teoretycznie powinna pozwolić przedsiębiorstwu na alokowanie zaoszczędzonych środków w celu poprawy satysfakcji klientów. Trudno jednak nie oprzeć się przekonaniu, że brakuje tu mechanizmów przeciwdziałających transferowaniu odpowiedzialności za powstające w ramach różnorodnych dyskretnych procesów błędy, tak aby nie obciążały ostatnich w łańcuchu kreowania wartości dla klientów członków organizacji (którzy znajdują się jednocześnie najbliżej klientów).

Drugi z czynników w zasadniczy sposób utrudniający wprowadzenie CRM w Audi AG, to nadal stosunkowo słaba kontrola, jaką koncern sprawuje nad swoimi przedstawicielami na wszystkich szczeblach. Zaskakujące jest to, że większość działań kontrolno-motywacyjnych promowanych lub narzucanych przez Audi AG, w dalszym ciągu koncentruje się wokół liniowych pracowników dealerów, pomijając zupełnie właścicieli tych firm oraz najwyższe struktury zarządce firm importerskich. Ich podstawowa odpowiedzialność wobec producenta to realizacja planów sprzedaży, w drugiej kolejności zaś osiąganie odpowiednich wyników w badaniach jakości obsługi klientów. Jeśli rzeczywiste wyniki sprzedaży nie odbiegają znacząco od założonych, a wyniki badań jakościowych na tle średniej rynkowej prezentują się nienajgorzej, Audi nie interesuje się sposobami, w jakim kierują oni swoimi firmami. Jeśli zaś wyniki są złe, efekt presji koncernu skupia się na ograniczonych zmianach kadrowych względnie rozwiązaniu pojedynczej umowy dealerskiej. Ceną za tego rodzaju niekonsekwencję, są bardzo wysokie koszty agencji, szczególnie w aspekcie korzyści utraconych (kosztów ekonomicznych)<sup>484</sup>. Producent nie wykazuje jednak zainteresowania wewnątrz-organizacyjnymi aspektami wdrożenia CRM, związanymi ze strategią właścicieli firm dealerskich (importerów) w stosunku do pracowników i ich wzajemnych interakcji. W ten sposób, prawdopodobnie wiele z problemów, których źródeł należałoby upatrywać w błędach popełnianych przez kierownictwa firm partnerskich Audi, leczone są jedynie objawowo, w odniesieniu do pracowników wykonawczych, których profesjonalizm lub jego brak, odzwierciedlany jest w badaniach satysfakcji klientów. Ponadto zgodnie z przedstawioną w rozdziale I behawioralną teorią przedsiębiorstwa, w ramach poszczególnych organizacji partnerskich Audi, istnieć mogą dziesiątki celów propagowanych przez realizujących własne ambicje menadżerów, nie zawsze stawiających na pierwszym miejscu budowanie wizerunku marki Audi, ale wręcz przeciwnie, żyjących na jej rachunek. W zasadzie jednak organizacja Audi nie jest tu przypadkiem odosobnionym. Model działania

---

<sup>484</sup> Na temat związków teorii agencji z CRM autor wypowiedział się już w rozdziale I. Więcej na temat teorii agencji i innych teorii przedsiębiorstw w książce M. Gorynii, *Zachowanie przedsiębiorstw*, op. cit., s. 13-56.

producent – importer – niezależne firmy dealerskie, stosowany jest przez wszystkie koncerny samochodowe i w dużej mierze opiera się na tej samej przesłance „entpreneuerskiej” – sprawności działania małych firm. Ten producent, który pierwszy znajdzie klucz i samodyscyplinę do rzeczywistego wprowadzenia pełnego modelu biznesowego CRM pod dealerską „strzechę”, ten przy założeniu porównywalnej technologii produkcji obejmie niekwestionowane przywództwo na rynku. Aktualnie jednak Audi nie jest w stanie zapewnić spójności obrazu marketingowego marki, z powtarzalną jakością klientocentrycznych procesów realizowanych przez wszystkich członków organizacji.

Biorąc pod uwagę skalę działalności firmy, inkrementalne zmiany strategii w tym zakresie mogą nie przynieść odpowiednich rezultatów, z powodu zbyt długiego okresu proliferacji zmian i związanej z tym możliwości ich częściowego wypaczenia w skali całej organizacji. Z drugiej jednak strony, podjęcie próby bardziej radykalnych działań w odniesieniu do wszystkich rynków obsługiwanych przez Audi również nie jest możliwe, z powodu braku koniecznych zasobów, przede wszystkim ludzkich. Rozwiązaniem tych problemów wydaje się być mimo wszystko zastosowanie bardziej aktywnej polityki egzekucji i promocji jakości, w odniesieniu do wszystkich szczebli organizacji Audi (przynajmniej w odniesieniu do kluczowych rynków). Wymaga to z jednej strony budowy wielu taktycznych programów adresowanych i angażujących kluczowe zasoby ludzkie organizacji importerskich i dealerskich, przyczyniających się swym oddziaływaniem do realizacji strategicznego planu zarządzania zmianami (change management) CRM<sup>485</sup>. Audi od z górami dziesięciu lat podkreśla, że jego celem jest stanie się najbardziej atrakcyjnym i profesjonalnie działającym pracodawcą na niemieckim rynku. Celowe wydaje się podjęcie starań, by założenie to przyświecało koncernowi również na wszystkich rynkach, na jakich jest obecny. Z drugiej strony, mimo wszelkich trudności technicznych, Audi powinno kontynuować prace nad stworzeniem systemu informatycznego, który (podobnie jak to się stało w przypadku badań jakościowych), będzie w stanie dostarczyć wiarygodnych i dających się porównać przynajmniej w skali makro-regionów informacji o klientach ostatecznych, ich potrzebach i stopniu ich zaspokojenia przez powołane do tego struktury. Ogromna skala wyzwań związanych z aktywną polityką koncernu w stosunku do dziesiątków generalnych przedstawicieli i tysięcy zakładów dealerskich na całym świecie w tak szerokim zakresie, jest

---

<sup>485</sup> Przykładem takiego działania może być program „Audi Ambassador”, adresowanego do najlepszych sprzedawców ocenianych wg kryteriów sprzedaży i jakości pracy i wynagradzanych wspólnym i wyjazdami do miejsc związanych z Audi lub na organizowane przez firmę międzynarodowe imprezy.

oczywiście wprost proporcjonalna do korzyści, jakie można dzięki niej uzyskać. Audi to przecież jednak: „Przewaga dzięki technice”<sup>486</sup>.

---

<sup>486</sup> Niem. „Vorsprung durch Technik” – oficjalne hasło reklamowe marki Audi.

## Zakończenie

Badania przeprowadzone w niniejszej dysertacji zostały podporządkowane realizacji celów poznawczych. Ich osiągnięcie umożliwiło weryfikację postawionego w pracy przypuszczenia zgodnie, z którym należy wyróżniać nie dwie, jak to się przyjęło zakładać, ale trzy płaszczyzny funkcjonalne CRM: strategię przedsiębiorstwa, technologie informatyczne ją wspierające oraz wielopłaszczyznowy proces zarządzania zmianami.

Wyodrębnienie trzech elementów składowych budujących zarządzanie relacjami z klientami, ma swoje historyczne uzasadnienie. Pierwotną i podstawową część CRM stanowi marketing relacji. Wraz ze zmieniającymi się warunkami panującymi na większości rynków, które egzemplifikowały się tendencją do relatywnego wzrostu znaczenia konsumentów w stosunku do wytwórców dóbr i usług, powstało praktyczne zapotrzebowania na działania marketingowe, uzupełniające realizowany w przedsiębiorstwach od XIX wieku wachlarz funkcji zorientowanych jedynie na jego wnętrze (np. produkcja, zakup środków produkcji). W ramach tego postępującego procesu, funkcje produkcyjne utraciły swój dominujący i decydujący o powodzeniu przedsiębiorstwa na rynku charakter, na rzecz klasycznej już koncepcji marketing-mixu (4P), obejmującej oprócz produktu, jego cenę, dystrybucję i promocję. Rozwijając się, koncepcja marketing-mixu przekształciła się z taktycznego, zorientowanego na transakcje instrumentarium, w strategię – filozofię prowadzenia biznesu, zorientowaną na budowanie relacji i budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o wiedzę, umiejętności i kompetencje pozwalające budować długotrwałe związki z klientami.

Marketing relacji stosowany początkowo tylko na rynku przedsiębiorstw, stworzył zapotrzebowanie na narzędzia, umożliwiające jego zastosowanie na szerszą skalę przez firmy obsługujące rynek konsumentów indywidualnych. Stosowane pod koniec lat '80 ubiegłego wieku systemy, nie dawały jeszcze możliwości uzyskania praktycznego wsparcia koncepcji prowadzenia zindywidualizowanego dialogu z pojedynczymi klientami, widząc ich raczej jako zagregowane klasy odbiorców generujących strumień popytu na towary, co z kolei wpływało na gospodarkę magazynową, procesy logistyczne, produkcyjne, przepływy pieniężne i zasobów ludzkich. Zadaniem systemów, które budują współczesną klasę ERP, było wspieranie przepływu informacji, rozliczanie i przewidywanie zjawisk zachodzących wewnątrz firmy w zakresie przepływu zasobów przyjmowanych na wejściu przedsiębiorstwa i pojawiających się na wyjściu. Dopiero jednak wytworzenie zainteresowania zarządzaniem



danymi klientów ostatecznych, doprowadziło do powstania nowej klasy systemów służących do wspierania marketingowych interakcji bezpośrednich. W momencie pojawienia się konstruktywnej odpowiedzi przemysłu informatycznego, na zapotrzebowanie propagatorów marketingu relacji na rynkach B2C, pojawia się współczesne CRM – Customer Relationship Management.

Technologia, która przyczyniła się do powstania CRM, już na początku XXI wieku omal nie stała się jednocześnie powodem jego szybkiego upadku. Ulegając pokusie odniesienia łatwego sukcesu rynkowego i zachętom dostawców oprogramowania, na liście firm inwestujących w oprogramowanie klasy CRM, pojawiła się duża grupa firm źle zarządzanych i bardzo dalekich w sferze praktyki i świadomości od założeń marketingu relacji. Odnoszone przez nich porażki unaocznily tak teoretykom, jak i praktykom chcącym stosować CRM, że granicy skuteczności tej strategii nie można w sposób sztuczny przesunąć, za pomocą okazałych nakładów na informatykę mimo, że szczególnie w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych, takie inwestycje są nieodzowne. Źródłem skuteczności CRM zaczęto poszukiwać w zachowaniu właściwych proporcji pomiędzy wykorzystywaniem narzędzi CRM a strategicznymi i organizacyjnymi przesłankami ich zastosowania.

W rozdziale II wskazano na ogólne przesłanki w sposób zasadniczy wpływające na możliwości zastosowania CRM w praktyce biznesowej, począwszy od barier charakteryzujących rynki, a skończywszy na uwarunkowaniach tkwiących we wnętrzu przedsiębiorstwa. Właśnie te ostatnie okazały się mieć kluczowe znaczenie, zwiększając tym samym znaczenie prowadzenia wielopłaszczyznowej polityki zarządzania zmianami – change management. Jak wykazano w rozdziale III, change management należy do działań ciągłych, nie zaś incydentalnych, projektowych, choć w przypadku firm po raz pierwszy wdrażających CRM (w aspekcie strategii biznesowej i narzędzia je wspierającego), główny ciężar wyzwań spada na nie w stosunkowo krótkim czasie. Jego specyfika polega na konieczności dokonania przeglądu funkcjonowania firmy na różnych poziomach organizacyjnych i weryfikacji w jakim zakresie przyczyniają się do tworzenia warunków dla kreowania wartości. Powinna ona być na tyle atrakcyjna z punktu widzenia klientów, że są oni gotowi rozwijać relacje z przedsiębiorstwem je oferującym oraz generować przychody postrzegane przez właścicieli jako wystarczające do podtrzymania i rozwijania działalności gospodarczej, przy zachowaniu odpowiednich standardów i warunków oferowanych pracownikom, przyczyniającym się do tworzenia tej wartości. Zarządzanie zmianami wymaga zatem z jednej strony zadumy strategicznej najwyższego kierownictwa firmy, której efektem jest (re)definicja misji, wizji i planu strategicznego przedsiębiorstwa, z drugiej zaś stworzenia przez nich warunków

organizacyjnych sprzyjających wykonywaniu operacji firmy, w sposób przyczyniający się do ich całościowej realizacji.

Mimo wtórnego charakteru technicznego projektu wdrożeniowego systemu CRM, w stosunku do kwestii obejmujących dostosowania strategiczne, strukturalne i organizacyjne przedsiębiorstwa, jak wskazano w rozdziale IV jego prawidłowe przeprowadzenia w sposób znaczący rzutuje na ostateczny wynik całego wysiłku wdrożeniowego. Brak odpowiedniego wsparcia ze strony technologii informatycznych, nie pozwoli bowiem na rozwinięcie wielu ze strategicznych zamierzeń firmy, realizowanych w szczególności na międzynarodowych rynkach odbiorców indywidualnych. Prawidłowe przeprowadzenie projektu wdrożeniowego systemu CRM wymaga z kolei zapewnienia odpowiednich zasobów do jego realizacji (finansowych i ludzkich), wykazania się ponadprzeciętnymi umiejętnościami organizacyjnymi i doświadczeniem w zarządzaniu dużymi, skomplikowanymi projektami międzywydziałowymi, obejmującymi zarówno prace techniczne, jak i motywacyjno-szkoleniowe.

Współzależności strategii, narzędzi oraz procesu zarządzania zmianą CRM, jak na dłoni uwidaczniają się rozdziale V, na przykładzie Audi AG i innych firm. Stosunkowo dobrze opracowane założenia strategii wobec klientów, natrafiły w tym przedsiębiorstwie na zasadnicze bariery techniczne. Te zaś z kolei doprowadziły do wytracenia impetu działań wdrożeniowych inicjowanych bezpośrednio przez centralę w poszczególnych krajach oraz przyczyniły się do powtórnego zdefiniowania priorytetów wdrożenia CRM na rynku macierzystym. Mając na uwadze międzynarodowy kontekst opóźnień i zmian w priorytetach wdrożenia CRM w organizacji Audi AG (jak i w każdej organizacji o charakterze rozproszonym) należy stwierdzić, że skala wyzwań podejmowanych przez przedsiębiorstwa chcące realizować globalną strategię CRM, uniemożliwia podjęcie tego wysiłku bez aktywnego współdziałania wszystkich partnerów wdrożenia. To zaś nie jest możliwe bez doprowadzenia do zasadniczej profesjonalizacji czy wręcz sanacji podmiotów w nim uczestniczących, ze szczególnym uwzględnieniem ich strukturalno-organizacyjnej dojrzałości. Z racji skali wyzwań związanych z tym procesem, nawet w średniookresowej perspektywie, nie należy spodziewać się powszechnej realizacji założeń strategii zarządzania relacjami z klientami w praktyce biznesowej. Bardziej prawdopodobne jest, iż CRM stanie się raczej sposobem na powiększenie przewagi konkurencyjnej ograniczonej grupy liderów na poszczególnych rynkach, która jednak z racji tendencji do selektywnego rozwoju, nie doprowadzi do wyeliminowania pozostałych graczy. Jednocześnie CRM może również

stać się drogą międzynarodowego rozwoju małych i średnich firm, dysponujących szczególnie wysokimi kompetencjami organizacyjnymi.

Nawiązując do leżącego u podstaw zarządzania relacjami z klientami założenia, mówiącego o dążeniu do kreowania wartości dodanej dla wszystkich partnerów uczestniczących w jej tworzeniu, należy życzyć sobie znalezienia się w kręgu klientów, pracowników i akcjonariuszy firm stosujących CRM.

## Bibliografia

### Pozycje książkowe i artykuły publikowane:

1. Anton J., Customer relationship management, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ 1996.
2. Banaszyk P., Cyfert Sz., Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
3. Barlow J., Möller C., Reklamacja czyli prezent – Strategia korzystania z informacji od klienta, PWN, Warszawa 2001.
4. Bartkowiak G., Psychologia Zarządzania, Wydawnictwo AE, Poznań 1999.
5. Black S., Public Relations, Dom Wydawniczy ABC Sp. z o.o., Warszawa 1999.
6. Buchanan R., Gilies C., Value managed relationship: The key to customer retention and profitability, "European Management Journal" 1990, vol. 8, no. 4.
7. Buchnowska D., CRM - strategia i technologia, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
8. Cenker E.M., Public Relations, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
9. Christopher M., Payne A., Ballantyne D., Relationship Marketing, Butterworth Heinemann, Oxford 1996.
10. Davenport T.H., Mission Critical, Realizing the Promise of Enterprise Systems, Harvard Business School Press, Boston 2000.
11. Davenport T.H., Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston 1993.
12. Deszczyński B., Customer Relationship Management gwarantem bezpieczeństwa konsumenta, w: Bezpieczeństwo Państw a Procesy Migracyjne, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2008.
13. Deszczyński B., (współautor), Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 44, Poznań 2004.
14. Deszczyński B., (współautor), Significance of field force for the CRM implementation in an enterprises, w: IBFR Volume 4, Number 1, Atlantic City, New Jersey 2009.
15. Deszczyński B., Uwarunkowania wdrażania CRM w przedsiębiorstwie, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXIX – zeszyt 2, Poznań 2007.
16. Deszczyński B., Zarządzanie Relacjami z Klientami (CRM) w przedsiębiorstwie – Istota strategii i uwarunkowania jej wdrażania, w: Funkcjonowanie gospodarki rynkowej w Polsce, Aspekty makro- i mikroekonomiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
17. Deszczyński B., Zewnętrzne bariery wdrażania strategii CRM w integrującej się Europie w: Polityka unijnej Integracji, Wybrane relacje zewnętrzne i wewnętrzne, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008.
18. Drucker P.F., Praktyka zarządzania, Czytelnik – Nowoczesność – AE, Warszawa 1992.
19. Dyché J., CRM – Relacje z Klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
20. Dyché J., The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley, Boston, San Francisco, New York, Toronto, Montreal, London, Munich, Paris, Madrid, Capetown, Sydney. Tokyo, Singapore, Mexico City 2002.

21. Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
22. Fonfara K., Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
23. Fonfara K., Szczepański R., Źródła przewagi konkurencyjnej w świetle teorii zasobowej firmy – międzynarodowa analiza porównawcza, w: Zeszyty naukowe nr 66, Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych pod red. J. Schroedera, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
24. Furtak R., Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003.
25. Gentle M., CRM Project Management Handbook – Building realistic expectations and managing risk, Kogan Page, London 2004.
26. Gordon I. H., Relacje z klientem, Marketing partnerski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
27. Gordon J., Die Macht des Kunden – und wie Sie ihn trotzdem kriegen, 17 Wege zur langfristigen Partnerschaft, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001.
28. Gorynia M., Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, PWE Warszawa 2007.
29. Gorynia M., Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji – Mikroekonomia przejścia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
30. Greenberg P., CRM at Speed of Light, Third Edition, Essential Customer Strategies for the 21<sup>st</sup> Century, McGraw-Hill/Osborne, New York, Chicago, San Francisco, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, San Juan, Seoul, Singapore, Sydney, Toronto 2004.
31. Gruszecki T., Współczesne teorie przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
32. Jobber D., Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill Book Company, London 1995.
33. Kaplan R.S., Cooper R., Zarządzanie kosztami i efektywnością, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
34. Kotler Ph., Marketing-Management, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1989.
35. Kotter J.P., Heskett J.L., Corporate Culture and Performance, Free Press, New York 1992.
36. Kotter J.P., What Leaders Really Do, Harvard Business School Press, Boston 1999.
37. Kwiatek P., Programy lojalnościowe – budowa i funkcjonowanie, Oficyna a Wolters Kluiver business, Kraków 2007.
38. Kwiatkowski E., Bezrobocie, Podstawy teoretyczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
39. Lovelock Ch.H., Product Plus, McGraw-Hill, New York 1994.
40. Lovelock Ch.H., Wirtz J., Services Marketing, People, Technology, Strategy, 6<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, International Edition 2007.
41. Majewski J., Informatyka dla logistyki, Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2002.
42. Makarenko V., Tajne służby kapitalizmu, Wydawnictwo „Znak”, Warszawa 2008.
43. Makroekonomia, W. Balicki (red.), Wydawnictwo „AND...”, Warszawa 1993.
44. Maslow A.H., Motivation and Personality, Harper & Row, New York 1964.
45. Maslow A.H., W stronę psychologii istnienia, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
46. Mazurek-Łopacińska K., Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2002.
47. McGregor D., The Human Side of the Enterprise, McGraw-Hill, New York 1960.

48. Michalik M., Mruk H., Skuteczne przywództwo źródłem przewagi konkurencyjnej, w: Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie, pod red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
49. Mikosik S., Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera, PWN, Warszawa 1993.
50. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., Marketing, Uwarunkowania i instrumenty, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
51. Mruk H., Przestrzeń a działania marketingowe przedsiębiorstw, s. 699 – 700, w: Przestrzeń w polityce gospodarczej, pod red. J. Tarajkowski, L. Wojtasiewicz, Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Poznań 2008.
52. Mruk H., Stępień B., Klient jako źródło przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie międzynarodowym – perspektywa instytucjonalna, w: Handel i finanse międzynarodowe w warunkach globalizacji, pod red. J. Schroeder, B. Stępień, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
53. Mundie P., Cottam A., The Management and Marketing of Services, Butterworth Heinemann, Oxford 1993.
54. Newell F., Lojalność.com – Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego, IFC PRESS, Kraków 2002.
55. Noga A., Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009.
56. O'Dell S.M., Pajunen J.A., The Butterfly Customer – Capturing the Loyalty of Today's Elusive Consumer, John Wiley & Sons Canada Ltd, Toronto, New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore 2000.
57. Obłój K., Strategia Organizacji, PWE, Warszawa 2007.
58. Otto J., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
59. Podstawy ekonomii, pod red. R. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
60. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, H. Bieniok (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999.
61. Porter M.E., Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1996.
62. Potoczek N., Empowerment w rozwijaniu kompetencji organizacji, w: Tryptyk Sądecki – Ekonomia, Zarządzanie, Marketing, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2007.
63. Psychologia a promocja – zachowania konsumentów W. J. Palechowski, G. Bartkowiak (red.), Wydawnictwo „Rys”, Poznań 2004.
64. Ratajczak M., Infrastruktura w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
65. Reichenfeld F.F., Loyalty Rules – How Today's Leaders Build Lasting Relationships, Harvard Business School Press, Boston 2001.
66. Reichenfeld F.F., Sasser W., Zero Defects: Quality comes to services, “Harvard Business Review”, 1990, IX/X.
67. Ries A., Ries L., Upadek reklamy i wzlot public relations, PWE, Warszawa 2004.
68. Rudawska E., Lojalność klientów, PWE, Warszawa 2005.
69. Schenk G., Profesjonalny sprzedawca – Jak budować trwałe więzi z klientami, Dom Wydawniczy ABC – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
70. Schroeder J., Badania marketingowe rynków zagranicznych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
71. Schroeder J., Wojciechowski H., Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.

72. Schroeder J., Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie międzynarodowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
73. Schüller A.M., Zukunftstrend Kundenloyalität, Endlich erfolgreich - durch loyale Kunden, BusinessVillage, Göttingen 2005.
74. Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
75. Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych – poszukiwanie źródeł przewagi, w: Zeszyty naukowe nr 66, Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych pod red. J. Schroedera, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
76. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. JR, Kierowanie, PWE, Warszawa 1999.
77. Storbacka K., Lehtinen J.R., Sztuka budowania trwałych związków z klientami - Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
78. Światowiec J., Więzy partnerskie na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2006.
79. Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie przedsiębiorstwem, Od kryzysu do sukcesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
80. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007.
81. Wanat T., Zebrania handlowe jako metoda komunikowania w przedsiębiorstwie, w: Komunikowanie się w marketingu, pod red. H. Mruk, PWE, Warszawa 2004.
82. Wójcik K., Public Relations od A do Z, tom I, Agencja Wydawnicza Placed, Warszawa 1997.
83. Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu, Banaszyk P. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
84. Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, pod red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Zeszyty Naukowe nr 43 Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
85. Yukl G., Leadership in organizations, Prentice-Hall, New Jersey 2002.
86. Zaltman G., Jak myślą klienci? – Podróż w głąb umysłu rynku, Wydawnictwo Forum, Poznań 2003.
87. Zeithaml V.A., Bitner M.J., Services Marketing, McGraw-Hill, New York 1996.
88. Zeithaml V.A., Bitner M.J., Services Marketing, The McGraw-Hill Companies Inc., New York 1999.

#### **Źródła niepublikowane, internetowe i pozostałe:**

1. Audi AG Online Marketing Conference, Monachium 2007 – materiały z konferencji.
2. Business-informatieplan, CRM & Marketing 2008-2015 – materiały wewnętrzne PAH.
3. CRM & New Media Conference, CRM Standards in the new BER dealer contracts, London 2003, – materiały wewnętrzne Audi AG.
4. CRM ROI Blueprint 2004, How Customer-Focused Strategies and Solutions Drive Productivity, Profitability and Growth, Peppers & Rogers Group 2004, Norwalk.
5. CRM ROI Review, Optimizing Returns on Customer-Centric Strategies, volume three, number 2, march 2004, Peppers & Rogers Group, Norwalk.
6. Dataquest Insight: Customer Relationship Management, Worldwide, 2007,

- [http://www.gartner.com/DisplayDocument?ref=g\\_search&id=713315&subref=simplesearch](http://www.gartner.com/DisplayDocument?ref=g_search&id=713315&subref=simplesearch) (pobranie 30.11.2007).
7. Deszczyński B., CRM w sieci Kulczyk Tradex 2005-2008, materiały wewnętrzne Kulczyk Tradex, Poznań 2008.
  8. Does CRM Work? Compelling Evidence from the Siebel Customer Base, Aberdeen Group, Boston 2003.
  9. Dz. U. 2002 r. Nr 101, poz. 926; zm. Nr 153, poz. 127.
  10. Farrarons I., CRM – Kundenbeziehungsmanagement – materiały wewnętrzne Audi AG, Ingolstadt 2002.
  11. Faszynacja Kunde, CRM – Customer Relationship Management – materiały wewnętrzne Audi AG, Ingolstadt 2002.
  12. Fleck U., Customer Marketing Meeting 2007, Update CRM – Prospect Management, materiały wewnętrzne Audi AG.
  13. Geschäftsbericht 2007 Audi AG,  
[http://www.audi.com/audi/com/en2/about\\_audi\\_ag/investor\\_relations/financial\\_reports/annual\\_reports/2007\\_annual\\_report.html](http://www.audi.com/audi/com/en2/about_audi_ag/investor_relations/financial_reports/annual_reports/2007_annual_report.html) (pobranie 15.06.2008).
  14. Gregorczyk T., Czy CRM to już nowa nauka?, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=731&f=211h> (pobranie 10-12-2008)..
  15. <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> (pobranie 12.11.2008).
  16. [http://www.loyalty.vg/pages/CRM/case\\_study\\_14\\_Tesco.htm](http://www.loyalty.vg/pages/CRM/case_study_14_Tesco.htm)(pobranie 08.01.2009)
  17. Loshin D., What is high quality information?,  
[http://searchdatamanagement.techtarget.com/expert/KnowledgebaseAnswer/0,289625,sid91\\_gci1287137\\_tax307808,00.html](http://searchdatamanagement.techtarget.com/expert/KnowledgebaseAnswer/0,289625,sid91_gci1287137_tax307808,00.html) (pobranie 08.09.2005).
  18. Master Presentation, Allgemein CRM I/VM8 – materiał wewnętrzne Audi AG, Ingolstadt 2002
  19. Master Presentation, Prozesse – materiały wewnętrzne Audi AG, Ingolstadt 2002
  20. Mueller J., Nic się nie uda bez emocji, "MpK-T", nr 180, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=604> (pobranie 02-08-2007).
  21. Otte J., Integration of Customer and Car Life Cycle - materiały wewnętrzne Volkswagen AG, Monachium 2005
  22. Panker J., 'F' word still dominates CRM thoughts,  
[http://searchcrm.techtarget.com/news/article/0,289142,sid11\\_gci950841,00.html](http://searchcrm.techtarget.com/news/article/0,289142,sid11_gci950841,00.html), (pobranie 03.12.2004).
  23. Searchcrm.techtarget.com. Definitions,  
<http://searchdatamanagement.techtarget.com/glossary/0,294242,sid91,00.html> (pobranie 08.09.2005).
  24. Siebel Value Diagnostic Tool for ACME Software Inc.
  25. Urban A., Audi – Brand management driven success, Global Online Conference 2006, Audi AG
  26. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. o ochronie danych osobowych, tekst jednolity:
  27. Warmiński A., Neuromarketing – po(d)stęp w badaniach marketingowych, "MpK-T", nr 48, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=149> (pobranie 18-05-2004).
  28. [www.tesco.com](http://www.tesco.com)



## Spis tabel i rysunków

### Rozdział I

Tab. 1.1. Marketing klasyczny a marketing relacji.

Tab. 1.2. Podstawowe elementy modelu biznesowego CRM

Rys.1.1. Orientacja produktowa / Customer Relationship Management

Rys.1.2. Związki operacyjnego i analitycznego CRM

Rys.1.3. Przyczyny występowania luk między jakością postrzeganą a oczekiwaną przez klienta

Rys.1.4. Płaszczyzny budowania związków z klientami

Rys.1.5. Czynniki wpływające na budowanie lojalności

Rys.1.6. Intensywność związku z klientem – stopień zacieśniania relacji i proces zakupu a wartość relacji

Rys. 1.7. Intensywność związku z klientem w branży motoryzacyjnej – stopień zacieśniania relacji i proces zakupu a wartość relacji

### Rozdział III

Tab. 3.1. Przykładowa, cząstkowa lista wymagań biznesowych w ramach analizy łańcucha kreowania wartości.

Rys. 3.1. Wymiary i elementy składowe modelu wdrożeniowego CRM

Rys. 3.2. Kontinuum działań w ramach wdrożenia CRM

Rys. 3.3. Cykl wymiany klientów przez przedsiębiorstwa stosujące transakcyjny model prowadzenia biznesu

Rys. 3.4. Schemat I wycinka procesu kreowania wartości przez klienta

Rys. 3.5. Schemat II wycinka procesu kreowania wartości przez klienta

Rys. 3.6. Optymalizacja procesów kreowania wartości w przedsiębiorstwie na podstawie czynności wykonywanych przy sprawdzaniu terminu dostawy pojazdu

### Rozdział IV

Rys. 4.1. Powiązanie strategii CRM z systemem CRM i korzyści z jego stosowania

Rys. 4.2. Uproszczony model procesu sprzedaży w branży motoryzacyjnej

Rys. 4.3. Model parametryzacji oceny dostawców oprogramowania klasy CRM

### Rozdział V

Rys. 5.1. Rozwój marki Audi od lat '80 XX wieku do czasów współczesnych

Rys. 5.2. Struktura organizacyjna w branży motoryzacyjnej, na przykładzie Audi AG

Rys. 5.3. Model procesu CRM & Marketing w PAH