Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 5(43)/2014

Katarzyna Mizera
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Paula Pypłacz
Politechnika Częstochowska

CRM a zarządzanie relacjami z klientami w małej organizacji

Streszczenie. W opracowaniu przybliżono problematykę dotyczącą jakości obsługi klienta prowadzonej przez małe przedsiębiorstwa. Zwrócono uwagę na małe podmioty, które charakteryzuje specyficzny styl zarządzania. Menedżerowie muszą często podejmować decyzje dotyczące całego obszaru działalności. Poza tym zwykle nie posiadają wyspecjalizowanych działów zajmujących się całościową obsługą klientów, a także nie dysponują specjalnie wydzielonym budżetem na dodatkowe działania podnoszące jakość współpracy z klientem. W niniejszym opracowaniu jakość obsługi klientów przeanalizowano od strony wykorzystania rozwiązań informatycznych. Celem szczegółowym jest więc analiza możliwości wykorzystania rozwiązań zakresu systemów CRM (ang. *Customer Relationship Management*).

Słowa kluczowe: małe przedsiębiorstwa, klient, CRM, jakość obsługi

Wstęp

Współczesne wymogi rynku powodują, że firma chcąc się rozwijać musi korzystać z rozwiązań, które usprawniają pracę, podnoszą jej efektywność i równocześnie przyczyniają się do poprawy jakości w zakresie obsługi klienta. Głównymi atutami małego przedsiębiorstwa są: elastyczność, zdolność reagowania i szybkość dokonywania zmian, możliwość działania w obszarach niszowych, indywidualne podejście do klienta. Aby ciągle rozwijać i doskonalić się w zakresach strategicznych,

trzeba wymagać zarówno od pracowników, jak i menedżerów kreatywnego i sprawnego wykonywania swoich obowiązków. Działania w obecnych czasach muszą być wspierane rozwiązaniami informatycznymi, odpowiednimi do potrzeb małego przedsiębiorstwa.

Przy dużej konkurencji na rynku klienci coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na jakość oferowanych produktów i cenę, ale również ważny się staje sposób ich traktowania i obsługa. Dłużej bowiem pamięta się wysoką jakość (także obsługi) niż niską cenę. Dla małej organizacji obsługa klienta to kluczowy aspekt jej działalności. Małe podmioty traktując klientów indywidualnie nie mogą pozwolić sobie na stratę kluczowych odbiorców.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie problematyki dotyczącej jakości obsługi klienta prowadzonej przez małe przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa te zwykle nie posiadają wyspecjalizowanych działów zajmujących się całościową obsługą klientów, a także nie dysponują specjalnie wydzielonym budżetem na dodatkowe działania podnoszące jakość współpracy z klientem. Dodatkowo w przedsiębiorstwach takich specyficzny jest styl zarządzania menedżerów, którzy bardzo często muszą podejmować decyzje dotyczące całego obszaru działalności. Tym samym na pierwszy plan wysuwają się kwestie strategiczne, kluczowe, a działania dodatkowe zwykle odsuwane są na drugi plan, a często wręcz zapominane.

W niniejszym opracowaniu jakość obsługi klientów przeanalizowana zostanie od strony wykorzystania rozwiązań informatycznych, bez których trudno wyobrazić sobie sprawnie funkcjonujący system informacyjny w przedsiębiorstwie. Celem szczegółowym jest więc analiza możliwości wykorzystania rozwiązań zakresu systemów CRM (ang. *Customer Relationship Management*). Rozwiązań, które w swojej istocie i przeznaczeniu odpowiednie są do potrzeb i możliwości małych przedsiębiorstw w zakresie obsługi klienta – a szczególnie w zakresach, które wpływają na jakość współpracy na płaszczyźnie klient – firma.

1. Mała organizacja – jej zadania i możliwości

Mimo iż w ujęciu globalnym małe przedsiębiorstwa mają nieduży wpływ na rynek, to w ostatnich latach, na przełomie XX i XXI w., we wszystkich krajach europejskich, ale również i na innych kontynentach, zaobserwować można było bardzo szybki i dynamiczny rozwój sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to wynikiem głębokich przemian, jakie wystąpiły w całej Europie w latach 90. ubiegłego wieku[1].

[1] B. Mikołajczyk, *Infrastruktura finansowa MSP w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 35.

Coraz większe potrzeby i wymagania klientów zmuszają przedsiębiorców do podejmowania działań w zakresie poprawy jakości obsługi. Dzięki takim działaniom można efektywnie udoskonalać produkty, zdobywać nowe grupy klientów, podnosić zarówno wartość produktu, jak i samej firmy, co w konsekwencji prowadzi do zaspokajania potrzeb potencjalnych i obecnych klientów. M. Grudzewski i I. Hejduk podkreślają funkcję popytową małych przedsiębiorstw, które elastyczniej niż duże mogą reagować na wszelkie zmiany popytu i posiadają zdolność szybkiego dostosowania do zmieniających się w czasie postaw konsumpcyjnych społeczeństwa[2]. To właśnie indywidualne podejście do każdego klienta jest bardzo mocnym wyróżnikiem i punktem konkurencyjnym małych przedsiębiorstw. Wiąże się bezpośrednio z przyjęciem i stosowaniem koncepcji marketingu w bieżącej działalności. Rozwój praktycznego marketingu zawdzięczać można dużym organizacjom, które jako prekursorzy wprowadzały poszczególne założenia i wykorzystywały narzędzia marketingu. Małe przedsiębiorstwa, obserwując rynkowe sukcesy oraz patrząc na doświadczenia dużych konkurentów w zakresie marketingu, zaczęły dostrzegać coraz ważniejszą rolę marketingu we własnej działalności.

Do szybkiej eksplozji nowych form „marketingowej walki" o klienta przyczyniło się również wykorzystywanie w codziennej pracy Internetu. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Eurostat, w 2010 r. do Internetu podłączonych było 94,8% małych przedsiębiorców[3]. Dzięki dostępowi do „globalnej sieci" zmniejszają się koszty prowadzenia działalności, w tym: przekazywania i pozyskiwania informacji, przeprowadzania badań marketingowych, sprzedaży, obsługi klienta, skrócenia kanałów dystrybucji itp.

Działania zgodne z koncepcją marketingu są szczególnie ważne na rynkach, gdzie występuje wysoka konkurencja, gdzie jest szybki postęp technologiczny, a gusta klientów zmieniają się i oferowane produkty trzeba na czas przystosowywać do nowych wymagań rynku. W przypadku małych przedsiębiorstw ważne, by wprowadzane rozwiązania były odpowiednie do potrzeb. „Ślepe" wytwarzanie produktów, niezgodnych z wymaganiami klientów, na które nie będzie zbytu, jest bardziej kosztotwórcze niż wydatki na marketing, który umożliwia doskonalenie i modyfikowanie produktów, zdobywanie i poszerzanie informacji o produktach, klientach, konkurencji oraz pozwala zadowalać konsumentów dzięki coraz wyższej jakości obsługi, co dodaje prestiżu firmie i wpływa na ugruntowanie jej pozycji na rynku.

Niestety, istnieje wiele barier w rozwoju małych przedsiębiorstw. Pojawiają się zarówno w sferze działań ekonomicznych, organizacyjnych, funkcjonalnych

---

[2] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz na rynku europejskim*, w: *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, red. J. Adamczyk, P. Bartkowiak, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 21-29.

[3] www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf [12.07.2012].

jak i osobowych[4]. Jak wspomniano, w małych przedsiębiorstwach właściciel najczęściej pełni również funkcję kierownika/menedżera, a liczba kadry ogranicza się do minimum. Właściciele przeważnie rezerwują dla siebie uprawnienia decyzyjne. Stąd istniejące struktury funkcjonalne są przez pracowników postrzegane raczej jako ograniczenie swobody decyzji niż pomoc w ich podejmowaniu. Ponadto małe przedsiębiorstwa cechują się tym, że dominującą rolę w ich organizacji odgrywają działy produkcji i/lub sprzedaży. Inne, pomocnicze funkcje są zazwyczaj mało wyodrębnione lub wręcz niedoceniane. Zwykle nadzorowane są przez głównego zarządzającego, tym samym traktowane są marginalnie. Taka organizacja pracy może powodować spowolnienie rozwoju firmy czy wręcz zahamowanie, szczególnie mając do czynienia ze zbyt ostrożnymi i zapobiegliwymi menedżerami.

2. Potrzeby informacyjne małych przedsiębiorstw

Zastosowanie rozwiązań informatycznych w małych przedsiębiorstwach związane jest głównie z koniecznością odpowiedniego przetwarzania informacji, które docierają do firmy oraz tych, które firma chce pozyskać. Informacje, którymi dysponuje przedsiębiorstwo są obecnie traktowane jako jeden z jego kluczowych zasobów i zwykle nie jest problemem brak informacji, ale odpowiednie nimi zarządzanie w aspekcie celowego pozyskiwania, przetwarzania, analizowania i przechowywania informacji. W natłoku docierających do przedsiębiorstwa danych gromadzenie ich wymaga precyzyjnego określenia celu i przeznaczenia, dla którego będą one zbierane. Często dane niepotrzebne w danej chwili będą użyteczne w przyszłości. W zakresie zarządzania informacją nie da się osiągnąć stanu idealnego (zob. rys. 1), ale trzeba dążyć do zmniejszania luki informacyjnej z jednej strony i zmniejszania ilości informacji niepotrzebnych poprzez wprowadzanie działań, które usprawniają proces zdobywania informacji. Obiektywne zapotrzebowanie na informacje zależy w dużym stopniu od samego decydenta, ale również warunkowane jest występującym popytem na informacje. Ważne staje się opracowanie takich zasad zarządzania informacjami, które pozwolą nie tylko zyskać wartość dodaną z posiadanych zasobów, ale równocześnie nie będą powodowały utarty wygenerowanej już wartości dodanej.

Sytuacja w zakresie obsługi klienta i chęci podnoszenia jej jakości wiąże się z dużym prawdopodobieństwem doprowadzenia do sytuacji, w której menedżer

[4] M. Szewczyk, K. Łobos, *Survival analysis: A case study of micro and small enterprises in Dolnośląskie and Opolskie Voivodship (Poland)*, „Central European Review of Economic", Issues Ekonomická Revue, t. 15, nr 4/2012, Ostrava 2012, s. 207-216.

Zapotrzebowanie obiektywne		Zapotrzebowanie subiektywne
	Idealny stan informacji	
Popyt na informacje		Podaż informacji

Rys. 1. Zapotrzebowanie na informację

Ź r ó d ł o: opracowanie na podstawie: A. Mytlewski, *Monitoring ekonomiczny przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 66.

małego przedsiębiorstwa spowoduje, że pojawi się tzw. przeładowanie informacji. Obsługa klienta łączy się bowiem z koniecznością posiadania jak największej liczby szczegółowych informacji o nim. Informacji, dzięki którym firma będzie mogła nie tylko na czas realizować jego potrzeby, ale wręcz je wyprzedzać.

Pozyskiwanie danych i informacji jest procesem ciągłym, który powinien być dostosowywany do zmieniających się sytuacji decyzyjnych czy rynkowych. To wpływa na konieczność zorganizowania specjalnych działów lub oddelegowania odpowiednich osób, które będą zajmowały się tym zagadnieniem, równocześnie tworząc odpowiednie systemy informacji. Na rynku istnieje wiele metod i narzędzi wspomagających zarządzanie informacjami. Mając na uwadze działalność marketingową przedsiębiorstwa, do najbardziej znanych i rozpowszechnionych systemów wspomagających zarządzanie marketingowe zaliczyć można[5]:

- modele marketingowe,
- Systemy Informacji Marketingowej (SIM),
- marketingowe systemy wspomagania decyzji,
- marketingowe systemy eksperckie,
- marketingowe systemy z bazą wiedzy,
- marketingowe systemy z bazą przypadków,
- marketingowe sieci neuronowe,
- marketingowe programy wspierania kreatywności.

Na rynku dostępnych jest również wiele dziedzinowych rozwiązań, dedykowanych do konkretnych funkcji sprawowanych w przedsiębiorstwach. Wymagania wobec systemu dziedzinowego, ograniczonego do podstawowych funkcji zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000 obejmować powinny: ocenę dostawców, surowców i opakowań, obsługę reklamacji, kontrolę i badania w toku procesów, gospodarkę środkami kontrolno-pomiarowymi, obsługę działań

[5] J. Unold, *Systemy Informacyjne Marketingu*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 100-101.

korygujących i zapobiegawczych, obsługę wewnętrznych audytów jakości, obieg dokumentacji SZJ, archiwizację danych, bazy standardowych wzorców, formularzy itp., interfejs internetowy, poziomy dostępu do danych i ich zabezpieczenie, narzędzia pracy grupowej, podstawowe dokumenty opisujące przedsiębiorstwo, planowanie rozwoju systemu, obsługę kontaktów z klientami[6].

Kolejnym, możliwym rozwiązaniem są systemy klasy ERP, które z pewnością zaspokoją wszystkie potrzeby i wymagania przedsiębiorstw. W tej klasie systemów rozwinięte są aspekty dotyczące relacji z klientami oraz dostawcami czy też zarządzanie serwisem. Rozszerzone są w nich także możliwości rejestrowania i analizy kosztów jakości, przetwarzania informacji pozyskanych od klientów oraz synchronizowania dostaw z bieżącymi potrzebami wydziałów produkcyjnych[7]. Tak więc analizowane funkcjonalności, przyczyniające się do poprawy jakości obsługi klientów, możliwe są do zorganizowania przy użyciu narzędzi informatycznych w sposób efektywny. Narzędzia te z powodzeniem wykorzystywane są przez wiele dużych firm. Inaczej jednak sytuacja wygląda w małych przedsiębiorstwach. Narzędzia te są zbyt drogie, a dodatkowo są zbyt skomplikowane i nieadekwatne do skali sytuacji problemowych i decyzyjnych. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PARP w 2010 r., przedsiębiorcy rzadko sięgają po systemy informatyczne ERP służące do planowania zasobów przedsiębiorstwa – z systemów takich korzysta 6,6% przedsiębiorstw małych oraz 22% przedsiębiorstw średnich. O ile podstawowe narzędzia w zakresie ICT (*Information and Communication Technology*), m.in. Internet, komunikatory, poczta elektroniczna, są stosunkowo powszechnie wykorzystywane przez przedsiębiorców w Polsce, o tyle z bardziej zaawansowanych narzędzi przedsiębiorcy korzystają rzadziej[8]. Jednak działanie w obszarze zarządzania informacjami o klientach bez wsparcia narzędziami informatycznymi wydaje się niemożliwe, a na pewno bardzo trudne i czasochłonne.

3. Zarządzanie relacjami z klientami

Zarządzanie relacjami na płaszczyźnie klient–przedsiębiorstwo w małych jednostkach to aspekt działalności najczęściej wykonywany przy okazji innych działań. Dzieje się tak z wielu opisywanych wcześniej przyczyn organizacyjno-funkcjonalnych. Małe firmy, jeśli inwestują w rozwiązania informatyczne, to głównie w moduły kadrowo-płacowe i handlowe.

---

[6] http://wawak.pl/pl/content/systemy-informatyczne-w-malych-firmach [8.07.2012].
[7] http://wawak.pl/pl/content/zastosowania-erp-w-zarzadzaniu-jakoscia [10.07.2012].
[8] www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf [12.07.2012].

Podniesienie jakości obsługi klienta wiąże się ze zorganizowaniem profilowanych działań, które w odpowiednim czasie pozwolą na kontakt z klientem oraz na zauważenie pewnych prawidłowości z nim związanych. Relacje klient–firma składają się bowiem z epizodów (transakcje finansowe, transakcje usługowe, rozmowy, kontakty itp.), które połączone przyczyniają się do poprawy wizerunku organizacji jako całości. Epizody te częściowo ewidencjonowane są w już posiadanych systemach informacyjnych.

Jednym z rozwiązań, które z pewnością wpływa na poprawę jakości obsługi klienta jest tzw. CRM (ang. *Customer Relationship Management*). Rozwiązania te z założenia zajmują się nie tylko obsługą klientów, ale procesem całościowego zarządzania relacjami z klientami, który prowadzi do uzyskania optymalnej równowagi między inwestycjami przedsiębiorstwa a satysfakcją klientów. Równowagę otrzymać można poprzez realizowanie takich czynności, jak[9]:

– mierzenie danych wejściowych, czyli kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług oraz zysków z poszczególnych klientów,

– nabywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o potrzebach klientów, ich motywacji i zachowaniu,

– sukcesywne polepszanie wyników organizacji dzięki wykorzystaniu zdobytej wiedzy o kliencie,

– integrację działań marketingu, sprzedaży i usług do osiągnięcia wspólnych celów,

– implementację odpowiednich systemów, wspierających nabywanie, analizowanie wiedzy o kliencie oraz mierzących efektywność systemu.

CRM to nie tylko narzędzie informatyczne, ale całościowa filozofia. CRM zapewnia zestaw narzędzi i procedur, które są istotne w zarządzaniu kontaktami z klientami. W przypadku małych firm, gdzie jak wspomniano menedżer często sam musi się zajmować wieloma działaniami, to duże ułatwienie, które może przesądzić o podjęciu wyzwania w zakresie poprawienia relacji z klientem. Poza tym systemy CRM mogą być modułem zintegrowanego informatycznego systemu zarządzania już stosowanego przez małe firmy (jak np. COMARCH OPT!MA). Powoduje to, iż każdy obszar działalności firmy może być zintegrowany, a równocześnie niższe są koszty implementacji oraz obsługi dodatkowego narzędzia informatycznego.

CRM jednak, jak wszystkie rozwiązania, aby przynosił oczekiwane efekty musi być traktowany nie tylko jako narzędzie, ale jako strategia działania, filozofia firmy. W przypadku małych jednostek podejście takie jest trudne ze względu na organizację pracy, realizowane funkcje. Małe przedsiębiorstwa często korzystają

---

[9] J. Hołub-Iwan, *Informatyczne wsparcie zarządzania relacjami z klientem*, w: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 361.

z CRM tylko jako ze swoistego kalendarza. Jednak CRM, użyty nawet tylko jako narzędzie informatyczne, przyczynia się do stopniowego wprowadzania założeń całościowych w życie. Korzyści dla przedsiębiorstwa przynosi zarówno strategia CRM, jak i strona techniczna. Istotną kwestią jest zapewnienie jednolitego systemu we wszystkich procesach biznesowych – od początku procesu sprzedaży poprzez serwis do sporządzania odpowiednich statystyk wykorzystywanych przy tworzeniu portfela produktów. Szansą na osiągnięcie korzyści z CRM-u jest więc całościowe podejście do zagadnienia.

CRM w znaczeniu sytemu informatycznego można określić jako różne metody i oprogramowanie, które umożliwiają przedsiębiorstwu wykształcić pożądane relacje z konsumentem. Oprogramowanie klasy CRM pozwala na zgromadzenie i analizowanie informacji płynących z bezpośrednich kontaktów z klientem. System wykorzystywany jest więc przez działy sprzedaży, marketingu czy serwisu. Trudno jednoznacznie zdefiniować system informatyczny CRM, ponieważ jest to produkt, który wciąż ulega intensywnym zmianom[10].

Zastosowanie informatycznego CRM rozpatrywane jest najczęściej od strony operacyjnej (tzw. *front office*), analitycznej (tzw. *back office*) oraz współpracującej (tzw. komunikacyjny CRM). Obszary te przenikają się tworząc całościowe rozwiązanie, przy czym od strony technicznej należy pamiętać również o elementach takich, jak: serwer aplikacji, serwer baz danych oraz warstwa interfejsu, pełniąca szczególną rolę dla użytkowników końcowych. Systemy klasy CRM swoje prognozy opierają w większości na faktycznych informacjach, pochodzących z poszczególnych procesów sprzedaży. Prognozy te są poparte wiarygodnymi informacjami uzyskanymi i wprowadzonymi do bazy danych przez handlowców, którzy są najlepiej poinformowani o sytuacji klienta. Taki sposób prognozowania bierze pod uwagę także aspekt zmian na rynku, przez co przypuszczenia prognostów stają się bardziej prawdopodobne. Ważnym aspektem prognozy jest zakres odbiorców, których ona dotyczy. Kolejnym zagadnieniem w ramach CRM jest ewidencja w bazach danych informacji nie tylko o obecnych klientach, którzy dokonali transakcji, ale zbieranie informacji o potencjalnych klientach, którzy jeszcze nie współpracowali z przedsiębiorstwem. Informacje te obejmują wiele codziennych relacji z klientem, konkurencją czy współpracownikami. W takich systemach, w przeciwieństwie do systemów ewidencyjnych, priorytetem są ludzie, a nie liczby[11].

Zaawansowane systemy CRM spełniają wiele podstawowych oraz wyspecjalizowanych funkcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a zwłaszcza w zarządzaniu

---

[10] P. Pypłacz, *CRM we współczesnej koncepcji marketingu*, w: *Wykorzystanie wybranych technologii komunikacji w zarządzaniu wartością organizacji*, red. L. Kiełtyka, seria „Monografie" nr 235, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 245-259.

[11] *Technologiczne aspekty doskonalenia systemów informacyjnych marketingu*, red. A. Nowicki, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 271-272.

obsługą klienta. Rozwiązania te rozwijane są i ewaluują w różnych kierunkach. Przykładowo: PRM (*Partner Relationship Management*) to rozwiązania, które koncentrują się na synchronizacji i lepszej koordynacji relacji z partnerami poprzez zapewnienie optymalnej struktury kanału sprzedaży. Systemy ERM (*Enterprise Relationship Management*) z kolei to rozwiązania, w których funkcje sprzedaży zintegrowane są z marketingiem i serwisem dla klientów. Związane są one z tak szybko rozwijającą się obecnie gospodarką elektroniczną (e-business, e-commerce, e-marketing) oraz technologiami wspomagającymi zarządzanie wiedzą. Natomiast PIM (*Personal Information Management*) to programy do zarządzania różnego rodzaju notatkami, jak zadania, kontakty czy terminy[12].

4. Funkcjonalność CRM w zakresie podniesienia jakości obsługi klienta

Funkcjonalność CRM jest szeroka. W każdym zakresie dzięki wykorzystaniu możliwości CRM można wpływać na lepszą obsługę i osiągać wymierne korzyści w poszczególnych działaniach i w całościowym postrzeganiu firmy.

Analizując cały proces, poczynając od kontaktu z potencjalnym klientem, widoczna jest konieczność ewidencjonowania wszelkich zdarzeń mogących mieć wpływ na końcowy efekt, jakim jest postrzeganie przedsiębiorstwa przez zadowolonego z obsługi klienta. Pozyskiwanie nowych klientów związane jest w dużej części z wszelkiego rodzaju prowadzeniem działań promocyjnych, które w zależności od branży i wymaganych efektów cechują się zróżnicowanymi kosztami. W obszarze tym system klasy CRM umożliwia przede wszystkim zwiększenie liczby klientów przy jak najniższych nakładach, co można osiągnąć poprzez:

– zwiększenie efektywności działań promocyjnych (np. wyeliminowanie akcji promocyjnych nieprzynoszących określonej stopy zwrotu),
– skoncentrowanie działań na właściwych segmentach rynkowych i rokujących klientach,
– zaoszczędzenie czasu pracy pracowników działu promocji poprzez zautomatyzowanie pewnych czynności,
– kontrolę budżetu przeznaczonego na promocję,
– badanie efektywności poszczególnych działań promocyjnych,
– wprowadzenie szczegółowych informacji o każdej akcji promocyjnej (planowanie, budżetowanie, rozliczanie pod względem finansowym i terminowym itp.),
– rejestrację odzewu na daną akcję promocyjną.

[12] P. Pypłacz, *CRM*..., s. 245-259.

Na etapie pozyskiwania klienta przedsiębiorstwo musi dysponować produktami i usługami dostosowanymi do jego potrzeb, oferować wyjątkowe udogodnienia, a także aktywnie z nim współpracować. Musi więc posiadać konkretną, rzetelną wiedzę. Wszelkie pozyskane informacje o klientach, ich preferencjach, dzięki wprowadzeniu do systemu i przeanalizowaniu tworzą wartość dodaną. Wykorzystują bowiem wiedzę pozyskaną od klientów, oferując im odpowiednią jakość obsługi, tworząc odpowiednią strategię, dążąc do wzmocnienia ich lojalności. Uświadamiają klientowi dodatkowe korzyści, jakie może odnieść wiążąc się właśnie z daną firmą czy produktem.

Wymienione zadania są następstwem klasyfikacji klientów i produktów na odpowiednie grupy. Tylko poprawnie przeprowadzona analiza umożliwia dotarcie do poszczególnych grup z celową strategią. Klasyfikacje takie można przeprowadzić różnymi sposobami, m.in. poprzez analizę RMF, analizę LVT, macierz możliwego do osiągnięcia zysku, analizę opłacalności relacji klient–produkt. Wobec poszczególnych grup klientów stosuje się różne strategie. Aby dobrać odpowiednią strategię należy analizować zachowania klientów. Najczęściej spotykane strategie to: strategia agrafki, rzepa czy zamka błyskawicznego[13].

Jakość obsługi klienta to odpowiednio przeprowadzony proces sprzedaży. Mimo że w dużej mierze zależny jest od specyfiki branży, to cały cykl sprzedaży może być nadzorowany czy też realizowany w ramach systemu klasy CRM. Takie podejście ułatwia menedżerowi sprzedaży, m.in.:

– ocenę stanu rozmów z poszczególnymi klientami w całej firmie,
– ocenę zaawansowania rozmów z danym klientem,
– identyfikację klientów, z którymi rozmowy utknęły w martwym punkcie,
– ocenę handlowców z punktu widzenia pozyskiwania nowych klientów, doprowadzania rozmów z klientami do kolejnych etapów oraz zamykania kontraktów.

W procesie sprzedaży kluczową rolę odgrywa handlowiec, który w głównej mierze kształtuje wizerunek firmy wśród klientów. Dzięki CRM otrzymuje potężne narzędzie, które na bieżąco wspomaga jego pracę. Bezpośrednie dodawanie informacji podczas kontaktu z klientem oraz równoczesne połączenie z centralą przyspieszają przepływ informacji i wpływają na aktualność dostarczanych danych. Natomiast menedżer ds. sprzedaży analizując działalność najskuteczniejszych handlowców może zidentyfikować przyczyny ich sukcesu i udoskonalić umiejętności handlowe wśród pozostałych pracowników działu sprzedaży. Ułatwione jest nadzorowanie planu sprzedaży poszczególnych wyrobów oraz analizowanie historii cyklów sprzedaży poszczególnych handlowców, mając na uwadze skuteczność i jakość obsługi. Zaś w przypadku działu serwisu – system

[13] Ibidem, s. 245-259.

CRM umożliwia lepszą obsługę np. poprzez przypominanie klientowi o tym, że zbliża się czas przeglądu lub też daje możliwość analizy reklamacji od klientów. System CRM traktuje bowiem klienta indywidualnie, co w głównej mierze przydatne jest małym przedsiębiorstwom w realizowaniu ich strategii indywidualnego podejścia do klienta.

CRM udostępnia zaawansowane narzędzia planowania i nadzoru działań zarówno handlowców, jak i służb marketingowych w sferze polityki handlowej. Tworzy możliwości scentralizowanego zarządzania grupą handlowców, popartego wiarygodnymi informacjami wprowadzanymi przez nich do bazy głównej. Dodatkowo system klasy CRM rejestruje informacje o konkurentach i produktach przez nich oferowanych, pojawiających się podczas procesu sprzedaży. Ułatwia to późniejszą analizę konkurencji i opracowanie skutecznych strategii walki z konkurentami.

Proces pozyskiwania klientów i sprzedaży produktu to dopiero początek zarządzania klientem – utrzymywania z nim więzi. Ważne, by od momentu sprzedaży utrzymywać stałe, pozytywne relacje z klientem. System CRM ułatwia to zadanie podpowiadając, jakie działania powinny zostać wykonane w odpowiednim czasie. Nie można poprzestać na finalizacji transakcji kupno-sprzedaż. Z dalszych kontaktów uzyskuje się informacje, które przekształca się w wiedzę przedsiębiorstwa.

System CRM wyposażony jest zwykle w dwa narzędzia: moduł utrzymania więzi z klientem oraz moduł badań marketingowych z uwzględnieniem konieczności dostosowywania własnych rodzajów kwestionariuszy i raportów. Umożliwia więc badanie satysfakcji i zadowolenia klientów. Dzięki tego typu badaniom przedsiębiorstwo może wprowadzić działania korygujące, aby nie dopuścić do odejścia klienta. Z drugiej strony rozpoznanie potrzeb umożliwia budowanie efektywnej oferty sprzedaży.

Ważnym elementem jest zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Oprócz wymienionych aspektów w zakresie zarządzania wiedzą system klasy CRM powinien umożliwiać gromadzenie „wiedzy firmowej" m.in. na temat powstających problemów i ich rozwiązań, tak aby móc z niej skorzystać, zmodyfikować oraz aby pracownik mógł dane dotyczące prowadzonych działań także umieścić w stosownym zbiorze. Wiele bieżących problemów tak naprawdę już kiedyś występowało i zostało w pewien sposób rozwiązanych. Nie ma więc potrzeby tracić czasu na decyzje rutynowe, powtarzalne.

Podsumowując można stwierdzić, że systemy CRM zarządzające relacjami z klientem zapewniają dokładną analizę wymagań klientów i zmniejszają ryzyko nieporozumień dotyczących niezgodności celów i zadań produkcji z oczekiwaniami rynku. Oprócz wariantu analitycznego CRM posiada także wymiar organizacyjny, a mianowicie wiąże w spójny sposób bazę danych ze sprawdzalnymi i dającymi się zaplanować działaniami handlowo-marketingowymi. Pozwala na

dopasowanie wyników otrzymywanych w procesie zbierania i analizy danych o kliencie do możliwości organizacyjnych firmy[14].

Podsumowanie

Małe przedsiębiorstwa, często ze względu na ograniczone zasoby, jakimi dysponują, decydują się na defensywne, zapobiegawcze działania zwykle na najbliższych rynkach. Ich skala działania jest niewielka, by minimalizować ryzyko. Małe podmioty mogą jednak pokonać konkurencję, stosując odpowiednie koncepcje rozwojowe i wykorzystując swoje mocne strony. Indywidualna obsługa klienta w całym procesie sprzedażowym to właśnie jeden z elementów, który może wyróżniać małe przedsiębiorstwa. System CRM w założeniu powinien wspomagać przedsiębiorstwa w zakresie szeroko rozumianej obsługi klienta. Poprzez stworzenie zbioru danych na temat relacji firma–klient pozwala on na dokładną analizę zachowań i wyciąganie wniosków w celu podjęcia optymalnych decyzji podczas kontaktu z klientem.

W Polsce zaawansowane rozwiązania informatyczne nie są powszechnie stosowane przez małe podmioty. Na potwierdzenie powyższych stwierdzeń warto zauważyć, jak prezentują się polskie małe przedsiębiorstwa na tle pozostałych podmiotów. 16,4% przedsiębiorców korzysta z oprogramowania CRM do zarządzania informacjami o klientach, pozwalającego na zbieranie i przechowywanie informacji o klientach oraz zapewnienie dostępu do nich innym komórkom przedsiębiorstwa. Na tym tle zarysowuje się wyraźnie dysproporcja pomiędzy przedsiębiorcami małymi, średnimi i dużymi. 12,7% małych przedsiębiorców korzysta z takich systemów, podczas gdy współczynnik ten dla przedsiębiorców średnich jest dwukrotnie wyższy, bo wynosi 26,2%, a dla przedsiębiorców dużych stanowi 46,4%. Jeszcze mniej przedsiębiorców korzysta z systemów CRM do analizowania informacji o klientach w celach marketingowych (ustalanie cen, zarządzanie promocjami, definiowanie kanałów dystrybucji itd.) – z takich systemów korzysta 13,1% przedsiębiorców, w tym 10,3% przedsiębiorstw małych i 20,6% przedsiębiorstw średnich[15].

Decyzja o zmianie lub wdrożeniu nowego systemu informatycznego jest bardzo trudnym zadaniem. Szczególnie przy niewielkim nakładzie finansowym oraz ograniczonych zasobach ludzkich. Jest to jednak strategiczna decyzja, która w głównej mierze przesądza o sposobie funkcjonowania każdej organizacji, zarówno pod względem organizacyjnym, jak i finansowym. Ważne, by decyzja była

[14] *Technologiczne aspekty*..., s. 270.
[15] www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf [12.07.2012].

przemyślana, poparta rzeczowymi argumentami, tak by w przyszłości zaowocowała efektywnym działaniem i wymiernymi korzyściami w zakresie obsługi klienta. Złe zdefiniowanie potrzeb organizacji na początku, czyli już na etapie wyboru systemu, to główny powód niepowodzeń we wdrażaniu rozwiązań informatycznych.

Literatura

Grudzewski W., Hejduk I., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz na rynku europejskim*, w: *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, red. J. Adamczyk, P. Bartkowiak, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.

Hołub-Iwan J., *Informatyczne wsparcie zarządzania relacjami z klientem*, w: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.

http://wawak.pl/pl/content/systemy-informatyczne-w-malych-firmach [8.07.2012].

http://wawak.pl/pl/content/zastosowania-erp-w-zarzadzaniu-jakoscia [10.07.2012].

Mikołajczyk B., *Infrastruktura finansowa MSP w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

Mytlewski A., *Monitoring ekonomiczny przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

Pypłacz P., *CRM we współczesnej koncepcji marketingu*, w: *Wykorzystanie wybranych technologii komunikacji w zarządzaniu wartością organizacji*, red. L. Kiełtyka, seria „Monografie" nr 235, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.

Szewczyk M., Łobos K., *Survival analysis: A case study of micro and small enterprises in Dolnośląskie and Opolskie Voivodship (Poland)*, „Central European Review of Economic", Issues Ekonomická Revue, t. 15, nr 4/2012, Ostrava 2012.

Technologiczne aspekty doskonalenia systemów informacyjnych marketingu, red. A. Nowicki, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Unold J., *Systemy Informacyjne Marketingu*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.

www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf [12.07.2012].

CRM and customer relationship management in small organizations

Summary. The article presents the issues concerning the quality of customer service led by small enterprises. It is focuses on small entities seen as a specific type due to the unique style of management executives who often must make decisions on the field of activity. Besides, they usually do not have specialized department to deal with overall customer service and a specially allocated budget for additional measures to improve the quality of cooperation with the customer. The article considers the quality of customer service as regards the use of IT solutions. The special objective is to analyse the possibility of using solutions of CRM systems (Customer Relationship Management).

Key words: small business, client, CRM, quality of service