

**Celina M. Olszak**  
**Kamila Bartuś**  
**Grażyna Billewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **SKALA WYKORZYSTANIA INNOWACYJNEJ STRATEGII ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTAMI CRM. WYBRANE WYNIKI BADAŃ**

## **Wprowadzenie**

Proces budowy strategii rozpoczyna się od określenia misji, wartości i celów organizacji. W środowisku wysoce konkurencyjnym ta cała działalność musi być skoncentrowana na zaspokajaniu potrzeb klientów. To ich zadowolenie i dalsze wsparcie stanowią podstawę przetrwania firmy<sup>1</sup>. Wzrost roli klientów oraz marketingu relacyjnego dla organizacji spowodowały, że szczególne znaczenie w ostatnim czasie zaczęto przywiązywać do strategii ukierunkowanej na zarządzanie relacjami z klientami. Niektórzy z autorów postrzegają CRM jako strategię dotyczącą wszystkich obszarów działalności organizacji. Podkreślają dużą rolę narzędzi ICT w realizacji takiej strategii<sup>2</sup>. Szczególna rola przypada zintegrowanym systemom informatycznym, a zwłaszcza systemom CRM, które przeznaczone są do budowania długoterminowych relacji z klientami w celu zacieśniania kontaktów z nimi oraz poprawy zyskowności organizacji i redukcji kosztów. Analizując CRM przez pryzmat systemu informatycznego można go zobrazować jako łącznik, który spaja organizację z jej klientami, kontrahentami i kooperantami. Przesłankami wdrożenia i eksploatacji systemu CRM jest pozyskanie istotnych informacji, stanowiących podstawę podejmowania decyzji gospodarczych lub pozwalających na automatyzację tych decyzji.

---

<sup>1</sup> J.R. Schermerhorn: Core Concepts of Management. John Wiley & Sons, Inc, 2004.

<sup>2</sup> D. Peppers, M. Rogers: Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. John Wiley & Sons, New Jersey 2011.

Głównym celem systemu CRM jest poznanie i zrozumienie klientów<sup>3</sup>. Zarówno teoretycy, jak i praktycy w ramach systemu CRM wyróżniają trzy podstawowe jego rodzaje, takie jak interakcyjny (kooperacyjny), operacyjny – tzw. front-office CRM i analityczny – back-office CRM lub strategiczny CRM<sup>4</sup>. Dwa ostatnie częściej są wykorzystywane w praktyce<sup>5</sup>, natomiast pierwszy polega na bezpośrednim zaangażowaniu klientów w celu pozyskania od nich konkretnych informacji. Stosowany bywa głównie do bezpośredniej komunikacji z klientem w działach serwisu (w tym pomoc techniczna), sprzedaży (np. centrum obsługi klienta) oraz marketingu.

S. Kostojohn, M. Johnson i B. Paulen podkreślają, że system CRM wspomaga działania organizacji zmierzające do spełnienia oczekiwań klientów poprzez:

- ocenę (z punktu widzenia klienta) procesów biznesowych związanych z programem CRM, która może spowodować wprowadzenie zmian, które poprawiają zadowolenie klienta,
- system CRM, który ma być centralnym ośrodkiem informacji o klientach, wspólnym dla wszystkich pracowników,
- system CRM, który może stanowić platformę do komunikacji z klientami, która automatycznie na podstawie zdarzeń roześle stosowne treści,
- system CRM, który w formie portalu internetowego może pełnić rolę narzędzia umożliwiającego samoobsługę klientów,
- analityczną część CRM, która na podstawie profili klientów może zidentyfikować produkty, usługi narzędzia promocji, które mogą okazać się dla nich interesujące<sup>6</sup>.

Doświadczenia wielu firm pokazują, że stosowanie systemów CRM nieodłącznie wiąże się z potrzebą sformułowania strategii. Strategia CRM pozwala na całościowe spojrzenie na zagadnienie zarządzania relacjami z klientami. Ułatwia również oszacowanie aktualnych oraz przyszłych strat i korzyści organizacji w zakresie wdrożenia oraz eksploatacji systemu CRM. Może też być pomocna przy oszacowaniu aktualnych i przyszłych możliwości organizacji, jak również w zrozumieniu jej aktualnej pozycji na rynku. Zatem strategia CRM wiąże się z opracowaniem jasnej wizji oraz celów CRM.

<sup>3</sup> D. Buchnowska: Systemy CRM. W: Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki. Red. S. Wrycza. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009; D. Mazur: Systemy informatyczne zarządzania relacjami z klientami. W: Informatyka gospodarcza. T. 3. Red. J. Zawila-Niedźwiecki, K. Rostek, A. Gasiorkiewicz. Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2010.

<sup>4</sup> S. Shanmugasundaram: Customer Relationship Management: Modern Trends And Perspectives. PHI Learning Pvt. Ltd., 2010; S. Wilde: Improving Customer Relationship Through Knowledge Application. Springer, New York 2011; D. Peppers, M. Rogers: Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. John Wiley & Sons, New Jersey 2011.

<sup>5</sup> P. Adamczewski: Gdy systemy ERP/ERP II przestają już wystarczać. W: Problemy społeczeństwa informacyjnego. Red. A. Szewczyk. Printshop, Szczecin 2007.

<sup>6</sup> S. Kostojohn, M. Johnson, B. Paulen: CRM Fundamentals. Apress, New York 2011.

Wypracowanie przez organizację jasnej wizji strategii CRM traktowane jest jako „kamień węgielny”<sup>7</sup> podejścia/przedsięwzięcia CRM. W ramach wizji strategii należy określić: a) kierunek, w jakim organizacja chce podążać, a także co będzie oferować, b) klientów lub grupy klientów, z którymi należy aktualnie oraz w przyszłości rozwijać współpracę, c) znaczenie CRM w strategii organizacji oraz korzyści, jakie się z nim wiążą, d) charakter pożądaných przez klienta przeżyć oraz doświadczeń (które zostały celowo wytworzone przez organizację)<sup>8</sup>. Z kolei strategia CRM powinna zostać przepleciona lub wręcz połączona ze strategią marketingową i wskazywać dalszy kierunek strategii zarządzania zasobami ludzkimi (HR), zarządzania zasobami informatycznymi (IT) oraz produkcją. Z połączenia wyżej wymienionych strategii uzyskuje się ogólną strategię biznesową organizacji. Strategia CRM powinna określać cele działania organizacji, segmenty rynku, do których będzie skierowana, a także zasady współpracy organizacji z otoczeniem oraz wykorzystanie systemów klasy CRM.

Raporty badawcze, a także konsultingowe donoszą, że wydatki na systemy klasy CRM należą do jednych z największych inwestycji w obszarze ICT. Świadczy o tym również niezwykle dynamicznie rozwijający się rynek dostawców oprogramowania CRM. Badania pokazują, że nakłady finansowe na systemy CRM nie zawsze przenoszą się na korzyści dla firm. Wiele organizacji stosuje systemy CRM do potrzeb automatyzacji procesu sprzedaży. Pełnią one rolę statycznej, operacyjnej bazy danych na temat klientów itp. Ich rola w realizacji strategii firmy jest marginalna.

W artykule postawiono tezę, że efektywne stosowanie systemów CRM (tak, aby przynosiły one ewidentne korzyści dla organizacji) wymaga sformułowania w organizacji strategii CRM. W związku z tym pytania badawcze jakie zostały postawione brzmią następująco:

Czy firmy posiadają sformułowaną jasną strategię CRM?

Czy istnieje związek pomiędzy posiadaniem strategii CRM z korzyściami dla firmy.

W celu uzyskania odpowiedzi na tak postawione pytania zostały przeprowadzone badania bezpośrednie, których metodologię opisano niżej.

<sup>7</sup> The Gartner Group. [www.gartner.com](http://www.gartner.com). Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. [http://www.gartner.com/2\\_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf](http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf)

<sup>8</sup> Ibid.

## 1. Metodologia badań

Badanie ankietowe miało charakter bezpośredni i było wykonane za pomocą tradycyjnego kwestionariusza ankietowego. Badanie przeprowadzono w maju 2013 roku wśród firm korzystających m.in. z oprogramowania firmy BPSC S.A. z Chorzowa. W ramach badania przygotowano 100 kwestionariuszy ankietowych, z czego otrzymano 61 poprawnie wypełnionych ankiet (co stanowi 61% zwrotnych ankiet).

Założono, że do charakterystyki organizacji, które wzięły udział w badaniu wykorzystane będą następujące atrybuty:

- profil działalności,
- średni roczny obrót za ostatnie trzy lata,
- liczba pracowników,
- struktura kapitałowa organizacji,
- stanowisko pracy osoby udzielającej odpowiedzi,
- sektor działalności firmy.

Kształtowanie się tych atrybutów w badanych firmach odzwierciedlają tabele 1, 2, 3, 4.

Tabela 1

Typ działalności firm biorących udział w badaniach

Jaką działalność prowadzi Państwa firma?	Suma	Struktura w %
Handlową	8	13
Inną: edukacja	2	3
Inną: transport	1	2
Inne: finanse	1	2
Produkcyjną	29	48
Produkcyjną, handlową	7	11
Produkcyjną, usługową	2	3
Produkcyjną, usługową, handlową	4	7
Usługową	7	11
Suma końcowa	61	100

Tabela 2

Średni obrót w firmach biorących udział w badaniach

Średni roczny obrót za ostatnie trzy lata	Suma	Struktura w %
Brak odpowiedzi	10	16
Do 10 mln EUR	11	18
Do 2 mln EUR	1	2
Do 50 mln EUR	23	38
Ponad 50 mln EUR	16	26
Suma końcowa	61	100

Tabela 3

Liczba pracowników, zatrudnionych w firmach biorących udział w badaniach

Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma?	Suma
50-249	27
Od 250	34
Suma końcowa	61

Tabela 4

Sektor działalności firm biorących udział w badaniach

W jakim sektorze działa Państwa firma?	Suma
Brak odpowiedzi	3
Budownictwo	8
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz rekultywacja	2
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	1
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	1
Edukacja	2
Górnictwo i wydobywanie	2
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa i utrzymanie pojazdów silnikowych	3
Informacja i komunikacja	1
Pozostała działalność produkcyjna	1
Pozostała działalność usługowa	6
Przetwórstwo przemysłowe	23
Przetwórstwo przemysłowe, budownictwo	1
Przetwórstwo przemysłowe, pozostała działalność usługowa	2
Przetwórstwo przemysłowe, transport i gospodarka magazynowa	1
Transport i gospodarka magazynowa	1
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, prąd, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	3
Suma końcowa	61

## 2. Wyniki

Tabela 5

Liczba ankietowanych (według typu działalności), którzy odpowiedzieli na pytanie:  
Jak rozumiany jest w Państwa organizacji termin CRM?

Jak rozumiany jest w Państwa organizacji termin CRM?	Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma?		
	50-249	od 250	suma końcowa
1	2	3	4
Hurtownia danych, aplikacje analityczne	1	1	2
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży	3	1	4

cd. tabeli 5

1	2	3	4
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży, obsługa serwisu	1	1	2
Narzędzie do automatyzacji działań marketingowych		1	1
Narzędzie do zarządzania informacją	3	8	11
Narzędzie do zarządzania informacją, hurtownia danych, aplikacje analityczne	2		2
Narzędzie do zarządzania informacją, hurtownia danych, aplikacje analityczne, narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży, obsługa serwisu		2	2
Narzędzie do zarządzania informacją, hurtownia danych, aplikacje analityczne, narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży, obsługa serwisu, strategia prowadzenia biznesu		1	1
Narzędzie do zarządzania informacją, hurtownia danych, aplikacje analityczne, obsługa sprzedaży	2		2
Narzędzie do zarządzania informacją, hurtownia danych, aplikacje analityczne, strategia prowadzenia biznesu		1	1
Narzędzie do zarządzania informacją, hurtownia danych, obsługa sprzedaży	1		1
Narzędzie do zarządzania informacją, narzędzia do automatyzacji działań marketingowych		2	2
Narzędzie do zarządzania informacją, narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży		2	2
Narzędzie do zarządzania informacją, narzędzie do automatyzacji działań marketingowych, obsługa serwisu	3	2	5
Narzędzie do zarządzania informacją, narzędzie do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży, obsługa serwisu		1	1
Narzędzie do zarządzania informacją, obsługa serwisu	1		1
Narzędzie do zarządzania informacją, obsługa sprzedaży	4	3	7
Narzędzie do zarządzania informacją, obsługa sprzedaży, obsługa serwisu	2		2
Obsługa serwisu		3	3
Obsługa sprzedaży	3	2	5
Obsługa sprzedaży, obsługa serwisu		2	2
Obsługa sprzedaży, strategia prowadzenia biznesu	1	1	2
Suma końcowa	27	34	61

Tabela 6

Liczba ankietowanych (według liczby pracowników), którzy odpowiedzieli na pytanie:  
Do czego stosowane jest CRM w Państwa organizacji?

Do czego stosowane jest CRM w Państwa organizacji?	Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma?		
	50-249	od 250	suma końcowa
1	2	3	4
Analizowanie	1		1
Analizowanie, predyktywne modelowanie,	1		1
Brak odpowiedzi	1	1	2

cd. tabeli 6

1	2	3	4
Inne: w małym stopniu do EAF		2	2
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych		1	1
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa serwisu	2		2
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa serwisu, raportowanie	1		1
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa serwisu, raportowanie, analizowanie, ostrzeżenie, optymalizacja, aktywowanie		1	1
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa serwisu, raportowanie, ostrzeżenie		1	1
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży	1	3	4
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży, obsługa serwisu, raportowanie, analizowanie	1	1	2
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży, obsługa serwisu, raportowanie, analizowanie, ostrzeżenie, optymalizacja, aktywowanie		1	1
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży, obsługa serwisu, raportowanie, ostrzeżenie, optymalizacja, aktywowanie		1	1
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży, raportowanie	2		2
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa serwisu	1		1
Narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, obsługa sprzedaży, obsługa serwisu		1	1
Narzędzie do automatyzacji działań marketingowych		1	1
Obsługa serwisu		5	5
Obsługa serwisu, analizowanie		1	1
Obsługa sprzedaży	4	8	12
Obsługa sprzedaży,	1		1
Obsługa sprzedaży, analizowanie	1		1
Obsługa sprzedaży, obsługa serwisu	3	1	4
Obsługa sprzedaży, obsługa serwisu, analizowanie		1	1
Obsługa sprzedaży, obsługa serwisu, raportowanie		2	2
Obsługa sprzedaży, raportowanie	2		2
Obsługa sprzedaży, raportowanie, analizowanie	2		2
Obsługa sprzedaży, raportowanie, analizowanie, optymalizacja, aktywowanie	1		1
Raportowanie, analizowanie	2	2	4
Suma końcowa	27	34	61

Liczba ankietowanych (według typu działalności), którzy opowiedzieli na pytanie: Do czego stosowane jest CRM w Państwa organizacji? jest następująca:

- narzędzia do automatyzacji działań marketingowych, serwis, sprzedaż – 19 (8 produkcyjnych, 3 handlowa, 3 produkcyjno-handlowa),
- serwis – 6 (4 produkcyjnych),
- sprzedaż i serwis – 26 (12 produkcyjne, 3 handlowe, 3 usługowe).

Tabela 7

Liczba ankietowanych (według typu działalności), którzy odpowiedzieli na pytanie:  
Czy w Państwa organizacji jest opracowana strategia CRM?

Jaką działalność prowadzi Państwa firma?	Czy w Państwa organizacji jest opracowana strategia CRM?			
	brak strategii CRM	całościowa strategia	częściowo opracowana strategia CRM (obsługa sprzedaży)	suma końcowa
Handlową	4		4	8
Inną: edukacja	1		1	2
Inną: transport	1			1
Inne: finanse			1	1
Produkcyjną	9	3	17	29
Produkcyjną, handlową	6		1	7
Produkcyjną, usługową			2	2
Produkcyjną, usługową, handlową	2	1	1	4
Usługową	4		3	7
Suma końcowa	27	4	30	61

Tabela 8

Liczba ankietowanych (według liczby pracowników), którzy odpowiedzieli na pytanie:  
Czy w Państwa organizacji jest opracowana strategia CRM?

Czy w Państwa organizacji jest opracowana strategia CRM?	Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma?		
	50-249	od 250	suma końcowa
Brak strategii CRM	13	14	27
Całościowa strategia	1	3	4
Częściowo opracowana strategia CRM (obsługa sprzedaży)	13	17	30
Suma końcowa	27	34	61

Tabela 9

Liczba ankietowanych (według typu działalności), którzy odpowiedzieli na pytanie:  
Jakie strategie wykorzystania CRM są w Państwa firmie?

Jaką działalność prowadzi Państwa firma?	Jakie strategie wykorzystania CRM są w Państwa firmie?								suma końcowa
	brak odpowiedzi	inne (brak)	kooperacyjne	operacyjne	operacyjne, kooperacyjne	operacyjne, strategiczne	operacyjne, strategiczne, kooperacyjne	strategiczne	
Handlową	1			6				1	8
Inną: edukacja				1	1				2
Inną: transport				1					1
Inne: finanse				1					1
Produkcyjną	6	1	2	11	1	3	1	4	29
Produkcyjną, handlową	1			6					7
Produkcyjną, usługową				1				1	2
Produkcyjną, usługową, handlową				3			1		4
Usługową	1			5				1	7
Suma końcowa	9	1	2	35	2	3	2	7	61



Tabela 10

Liczba ankietowanych (według liczby pracowników), którzy odpowiedzieli na pytanie:  
Jakie strategie wykorzystania CRM są w Państwa firmie?

Jakie strategie wykorzystania CRM są w Państwa firmie?	Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma?		
	50-249	od 250	suma końcowa
brak odpowiedzi	4	5	9
inne (brak)		1	1
kooperacyjne		2	2
operacyjne	21	14	35
operacyjne, kooperacyjne		2	2
operacyjne, strategiczne		3	3
operacyjne, strategiczne, kooperacyjne	1	1	2
strategiczne	1	6	7
Suma końcowa	27	34	61

Tabela 11

Liczba ankietowanych w zależności od stopnia opracowanej strategii CRM, którzy odpowiedzieli na pytanie: Jakie strategie wykorzystania CRM istnieją w Państwa firmie?

Jakie strategie wykorzystania CRM są w Państwa firmie?	Czy w Państwa organizacji jest opracowana strategia CRM?			
	brak strategii CRM	całościowa strategia	częściowo opracowana strategia CRM (obsługa sprzedaży)	suma końcowa
Brak odpowiedzi	9			9
Inne (brak)	1			1
Kooperacyjne			2	2
Operacyjne	16		19	35
Operacyjne, kooperacyjne	1		1	2
Operacyjne, strategiczne		1	2	3
Operacyjne, strategiczne, kooperacyjne		2		2
Strategiczne		1	6	7
Suma końcowa	27	4	30	61

Tabela 12

Liczba ankietowanych w zależności od stopnia opracowanej strategii CRM, którzy odpowiedzieli na pytanie: Jak oceniacie Państwo swój stan przygotowania do wdrożenia systemu CRM?

Czy w Państwa organizacji jest opracowana strategia CRM?	Jak oceniacie Państwo swój stan przygotowania do wdrożenia systemu CRM?				
	brak odpowiedzi	niezadowolający	wdrożenie zrealizowano bez przygotowań	zadowolający	suma końcowa
Brak strategii CRM	7%	48%	26%	19%	27
Całościowa strategia				100%	4
Częściowo opracowana strategia CRM (obsługa sprzedaży)	3%	27%	20%	50%	30
Liczba firm	3	21	13	24	61

Tabela 13

Liczba ankietowanych w zależności od stopnia opracowanej strategii CRM, którzy odpowiedzieli na pytanie: Czy posiadają Państwo wystarczające umiejętności z zakresu CRM, aby w pełni wykorzystać możliwości systemu?

Czy posiadają Państwo wystarczające umiejętności z zakresu CRM, aby w pełni wykorzystywać możliwości systemu?	Czy w Państwa organizacji jest opracowana strategia CRM?		
	brak strategii CRM	całościowa strategia	częściowo opracowana strategia CRM (obsługa sprzedaży)
Brak odpowiedzi	4%	0%	7%
Niewystarczające umiejętności	44%	0%	43%
Słabe umiejętności	26%	0%	23%
Wystarczające umiejętności	26%	100%	27%
Liczba firm	27	4	30

Tabela 14

Liczba ankietowanych w zależności od stopnia opracowanej strategii CRM, którzy odpowiedzieli na pytanie: Czy CRM ograniczony jest do wybranych działów organizacji?

Czy CRM ograniczony jest do wybranych działów organizacji?	Czy w Państwa organizacji jest opracowana strategia CRM?			
	brak strategii CRM	całościowa strategia	częściowo opracowana strategia CRM (obsługa sprzedaży)	suma końcowa
Brak odpowiedzi	11%	0%	3%	4
CRM ograniczone do wybranych działów organizacji	85%	75%	83%	51
Nieograniczone	4%	25%	13%	6
Liczba firm	27	4	30	61

Tabela 15

Liczba ankietowanych w zależności od stopnia opracowanej strategii CRM, którzy odpowiedzieli na pytanie: Czy przed wyborem systemu CRM przeanalizowali Państwo oferty innych dostawców CRM?

Czy w Państwa organizacji jest opracowana strategia CRM?	Czy przed wyborem systemu CRM przeanalizowali Państwo oferty innych dostawców CRM?			
	nie mam zdania	nie	tak	suma końcowa
Brak strategii CRM	0	9	18	27
Całościowa strategia	0	1	3	4
Częściowo opracowana strategia CRM (obsługa sprzedaży)	1	13	16	30
Suma końcowa	1	23	37	61

Tabela 16

Liczba ankietowanych w zależności od stopnia opracowanej strategii CRM, którzy odpowiedzieli na pytanie: Z jakimi aplikacjami informatycznymi zintegrowano system CRM w Państwa organizacji?

Czy przed wyborem systemu CRM przeanalizowali Państwo oferty innych dostawców CRM?	Czy w Państwa organizacji jest opracowana strategia CRM?			
	Czy przed wyborem systemu CRM przeanalizowali Państwo oferty innych dostawców CRM?	Czy przed wyborem systemu CRM przeanalizowali Państwo oferty innych dostawców CRM?	Czy przed wyborem systemu CRM przeanalizowali Państwo oferty innych dostawców CRM?	Czy przed wyborem systemu CRM przeanalizowali Państwo oferty innych dostawców CRM?
Brak odpowiedzi	4			4
Business Intelligence, system finansowo-księgowy	1			1
Call center i obsługa klienta			2	2
ERP (+inne)	16	3	14	33
System FK (+inne)	4		10	14
Zarządzanie dokumentacją			1	1
Zarządzanie serwisem, sklepem internetowym	1			1
Zarządzanie serwisem, zarządzanie sprzedażą detaliczną		1	1	2
Zarządzanie sprzedażą detaliczną	1		2	3
Suma końcowa	27	4	30	61

### 3. Dyskusja

Przedstawione wyżej wyniki badań pozwoliły na sformułowanie wielu ciekawych wniosków. Wśród ankietowanych 48% firm reprezentuje sektor działalności „przetwórstwo przemysłowe produkcyjne”. Badanie dotyczyło firm, w których wdrożono CRM, co świadczy o tym, że największe zapotrzebowanie na systemy CRM istnieje w firmach produkcyjnych. Natomiast firmy o innym profilu (co ciekawe w tym firmy handlowe) nie wykazują aż tak dużego zapotrzebowania na systemy CRM. Z jednej strony świadczy to o braku świadomości na temat funkcjonalności oraz korzyści, jakie niosą ze sobą CRM, z drugiej zaś mogą to być rozwiązania zbyt kosztowne. Tak więc przed firmami handlowymi stoi duże wyzwanie odnośnie do wyboru, nabycia i wdrażania systemów CRM. Podobnie rzecz się ma w przypadku firm małych.

CRM kojarzy się decydom głównie z narzędziem do zarządzania informacją (66%) oraz do obsługi sprzedaży (54%). Sytuacja nie jest zadowalająca, ponieważ tylko w 4 przypadkach CRM kojarzy się jako strategię do prowadzenia biznesu. CRM jako aplikacje analityczne postrzega tylko 16% ankietowanych, a przecież w tym tkwi siła systemów CRM i aż dziwne, że duże przedsiębiorstwa tak rzadko wykorzystują te możliwości CRM.

Aż 44% firm w ogóle nie posiada strategii CRM, a 50% deklaruje częściowo opracowaną strategię. Oczywiście badania należałoby uszczegółowić, żeby dowiedzieć się co respondenci rozumieją pod pojęciem częściowo opracowanej strategii. Jeśli nawet opracowana i wykorzystywana jest strategia CRM, to zdecydowanie na poziomie operacyjnym i to zarówno w przedsiębiorstwach średnich, jak i dużych. Tym samym należy stwierdzić, że niewiele firm posiada całościową strategię CRM. Te firmy, które posiadają taką strategię mają zadowalający stan przygotowania do wdrożenia systemu CRM. Brak strategii wiąże się z brakiem świadomości i umiejętności menedżerów. Duże firmy, mimo że nie mają pełnej strategii, to wdrażają systemy CRM i są w stanie czerpać z nich korzyści. Jedynym rozsądnym uzasadnieniem tej sytuacji jest fakt, że korzyści zależą od trafnego doboru systemu CRM, jego dostawcy oraz firmy wdrażającej system. Wynika z tego, że to firmy software'owe budują strategię CRM i zawierają ją w systemie, a firmy wdrażające dostosowują stosowne procesy biznesowe do systemu. Z powyższego wynika również, że rośnie rola systemu informatycznego (jego kompleksowości i jakości). Obecnie, w warunkach krajowych, to system (w tym również CRM) narzuca i w jakiejś mierze kształtuje procesy biznesowe. Menedżerowie ukierunkowani są na dostawców oprogramowania, a nie na strategię CRM. Wychodzą z założenia, że to system (lub wdrożeniowcy podczas wdrożenia systemu CRM) wymusi zdefiniowanie procesów, co przełoży się na korzyści. Pozwoli to firmie wypracować korzyści bez ponoszenia dodatkowych kosztów na opracowanie strategii. Uwarunkowane jest to tym, że polskie przedsiębiorstwa znajdują się na początkowym etapie zarządzania procesowego, ponieważ menedżerowie dopiero uczą się wdrażania tej koncepcji. Problem ten dotyczy szczególnie MŚP. Z badań wynika, że 2/3 przedsiębiorstw, które nie mają strategii CRM dokonało analizy rynku dostawców systemów CRM. Sugeruje to, że do osiągnięcia korzyści w zasadzie wystarczy właściwie wybrać dostawcę i system CRM. Ponadto należy zauważyć, że podstawową trudnością z jaką spotkali się respondenci podczas wdrażania i eksploatacji CRM jest brak zdefiniowanych procesów CRM – 35% respondentów (i 15% brak odpowiedzi). Tym samym pojawia się tutaj zależność wskazująca, że brak zdefiniowanych procesów wynika z braku strategii CRM (bo efektem strategii powinny być zdefiniowane procesy biznesowe).

Zauważono również, że ponad 50% ankietowanych niemających zdefiniowanej strategii CRM (16 ankietowanych) ma system CRM zintegrowany z systemem ERP (wraz z innymi systemami) oraz blisko 25% ankietowanych (4 ankietowanych) z systemem finansowo-księgowym (wraz z innymi systemami). Być może ze względu na integrację tych systemów z systemem CRM ankietowani stwierdzili, że nie muszą budować strategii, aby móc osiągać korzyści ze stosowania CRM. Z kolei wśród ankietowanych, którzy mają częściowo opracowaną strategię CRM (obsługa sprzedaży) aż 47% ma zintegrowany system ERP (wraz z innymi systemami) z CRM oraz 32% ma zintegrowany system CRM z systemami FK (wraz z innymi systemami). Potwierdza to wniosek, że wśród ankietowanych strategia CRM postrzegana jest przez pryzmat działań operacyjnych. Tym samym pomija się wiele procesów biznesowych i analityczną rolę CRM w działalności organizacji.

Przy braku strategii CRM standardowo wykorzystuje się głównie takie moduły systemu, jak serwis i sprzedaż oraz zarządzanie kontaktami i sprzedaż. Natomiast w przypadku, gdy firma dysponuje całościową strategią CRM, wyraźnie zaznaczają się cechy analityczne. Z kolei przy częściowo opracowanej strategii występuje głównie sprzedaż i zarządzanie kontaktami, jak również zauważa się analizy marketingowe.

Bez względu na to, czy w przedsiębiorstwie brakuje strategii CRM czy jest ona opracowana częściowo, to inicjatorem i opiekunem CRM jest kadra kierownicza. Wśród trudności, z jakimi spotkali się respondenci podczas wdrażania i eksploatacji CRM na drugim miejscu, obok zdefiniowania procesów biznesowych, występują niewystarczające szkolenia. Mogą one częściowo wynikać z problemów podczas wdrażania, ale również z niezrozumienia procesów biznesowych i wykorzystania w ich obszarze systemu CRM.

Niepokojący jest fakt, że aż 15% respondentów nie udzieliło odpowiedzi odnośnie do kluczowych korzyści wynikających z wdrożenia i eksploatacji wybranego systemu CRM. Podobnie wygląda sytuacja ze wskazaniem trudności z jakimi respondenci spotkali się podczas wdrażania i eksploatacji CRM. Może to oznaczać brak zrozumienia idei strategii CRM oraz systemów CRM.

## Podsumowanie

Reasumując, przeprowadzona analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów pozwala zauważyć, jak w takiej sytuacji (brak definiowania przez przedsiębiorstwa strategii CRM) niezwykle istotna jest rola procesu wyboru dostawcy oraz systemu CRM z rynku, jak również procedury (metodyki) wdrażania systemu. Wymaga to dalszego zgłębienia i tym samym będzie stanowić przedmiot rozważań kolejnego opracowania.

## Bibliografia

- Adamczewski P.: Gdy systemy ERP/ERP-II przestają już wystarczać. W: Problemy społeczeństwa informacyjnego. Red. A. Szewczyk. Printshop, Szczecin 2007.
- Buchnowska D.: Systemy CRM. W: Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki. Red. S. Wrycza. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Chandler A.D.: Strategy and Structure. Cambridge Mass 1962.
- Kostojohn S., Johnson M., Paulen B.: CRM Fundamentals. Apress, New York 2011.
- Maister D.H.: Strategy and The Fat Smoker. Spangle Press, Boston, MA 2008.
- Mazur D.: Systemy informatyczne zarządzania relacjami z klientami. W: Informatyka Gospodarcza. T. 3. Red. J. Zawila-Niedźwiecki, K. Rostek, A. Gąsioriewicz. Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2010.
- Peppers D., Rogers M.: Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. John Wiley & Sons, New Jersey 2011.
- Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
- Schermerhorn J.R.: Core Concepts of Management. John Wiley & Sons, Inc, 2004.
- Shanmugasundaram S.: Customer Relationship Management: Modern Trends And Perspectives. PHI Learning Pvt. Ltd., 2010.
- Wilde S.: Improving Customer Relationship Through Knowledge Application. Springer, New York 2011.
- The Gartner Group. [www.gartner.com](http://www.gartner.com), Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. [http://www.gartner.com/2\\_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf](http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf)

## THE SCALE OF EMPLOYMENT OF MANAGEMENT RELATIONSHIPS WITH CRM CUSTOMERS INNOVATIVE STRATEGY. SELECTED RESEARCH RESULTS

### Summary

In this paper, the place of customer relationship management, especially CRM systems in the overall business strategy of the organization is presented. A thesis that effective use of CRM systems requires the formulation the strategy of customer relationship management in organization was formulated. For the purpose of proving this thesis a direct research was carried out. Presentation of research methodology, especially the description and analysis of the results are the Basic contents of the paper. Based on the research results a number of interesting conclusions was formulated. The most important conclusion is that under a national conditions information system, not developed a strategy of customer relationship management imposes the shape of business processes. Obtained data shows that managers are oriented to software vendors, not the strategy of customer relationship management.