

**Teresa Porębska-Miąc**

# **PROJEKTOWANIE I WDRAŻANIE SYSTEMÓW CRM**

## **Wprowadzenie**

Pozyskiwanie nowych klientów jest procesem bardzo kosztownym. Szacuje się, że jedynie 1% wykonanych przez sprzedawcę rozmów telefonicznych przynosi spodziewane efekty w postaci podpisania umowy z klientem [CRMw09]. Właściwie zaprojektowany i wdrożony system CRM może znacząco zredukować koszty pracy działu handlowego. System pozwala przeprowadzić analizę klientów dostępnych w bazie danych i wybór jedynie tych, którzy potencjalnie mogą być zainteresowani realizacją transakcji. Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki projektowania systemu CRM i zagadnień związanych z wyborem oraz wdrożeniem systemu CRM w organizacji.

## **1. CRM jako strategia biznesowa**

CRM to rodzaj filozofii funkcjonowania firmy, która na pierwszym miejscu stawia klientów. Zarządzanie relacjami z klientem wywodzi się bezpośrednio z koncepcji marketingu relacyjnego (partnerskiego), tj. marketingu 1 do 1. Pojęcie to zakłada konieczność budowania indywidualnych, trwałych relacji między firmą i klientem oraz umieszczenie klienta i jego potrzeb w centrum zainteresowania firmy. Kontakty z klientami traktuje się nie jako zbiór odrębnych epizodów, lecz jako proces, na który można oddziaływać.

Kluczem do sukcesu we współczesnym biznesie jest utrzymywanie dochodowej grupy klientów. Praktyka biznesowa dowiodła, że zysk organizacji jest zazwyczaj generowany przez kilkunastoprocentowy segment klientów. CRM pozwala zidentyfikować ten segment, a potem właściwie nim zarządzać. Najlepsi klienci firmy zasługują na najlepsze traktowanie. Konieczne jest zatem znalezienie odpowiedzi na pytanie: kim są ci klienci i jaki mają potrzeby? Celem filozofii CRM nie jest bowiem zadowolenie wszystkich klientów. Może okazać

się, że najlepszym rozwiązaniem w odniesieniu do tej grupy klientów, która nie generuje zysku i nie rokuje perspektyw w przyszłości, będzie rezygnacja ze współpracy [Kupe10].

CRM to przede wszystkim strategia, która teoretycznie mogłaby funkcjonować bez żadnego narzędzia. Istnieje jednak wiele narzędzi informatycznych, które mogą skutecznie wspierać tę strategię. Należą do nich narzędzia transakcyjne (kalendarz kontaktów z klientem), narzędzia wspierające ten kontakt (call center i contact center), jak i narzędzia do analizy danych. Potrzebę wspomagania zarządzania relacjami z klientami przy pomocy narzędzi informatycznych spotęgował rozwój technologii teleinformatycznych, a zwłaszcza Internetu.

## 2. System klasy CRM

Technologia informacyjna jest narzędziem pozwalającym na efektywne stosowanie strategii CRM w organizacji. Efektem zastosowania narzędzi informatycznych w strategii CRM jest zintegrowany system obsługi klienta, dający jednolity obraz firmy i jedną bazę informacji o klientach. System klasy CRM to zintegrowany zbiór aplikacji wspierających organizację w ramach zdefiniowanej i wdrożonej strategii CRM.

Technologia informacyjna stwarza firmom możliwości w zakresie zdobywania i przetwarzania informacji dotyczących klientów. Pozwala lepiej poznać ich potrzeby, a tym samym zaproponować konkretnemu klientowi właściwy produkt we właściwym czasie, dzięki czemu klient przestaje być traktowany jako uczestnik pewnej grupy, lecz może być traktowany indywidualnie [Porę02].

Technologia informacyjna w kontekście CRM daje możliwość:

- przechowywania danych o kliencie w tak zintegrowany sposób, aby wgląd do informacji mogły mieć w tym samym czasie wszystkie uprawnione w firmie osoby,
- zautomatyzowania analiz dotyczących klientów i kontaktów z nimi (data mining), pozwalających na przekształcanie informacji w wiedzę [Kost02].

Współczesny system CRM posiada zintegrowany i kompleksowy charakter. Na kompleksowe rozwiązania CRM składa się wiele elementów: narzędzia automatyzujące procesy związane ze sprzedażą, narzędzia wspierające obsługę klientów i usługi serwisowe oraz automatyzujące działania marketingowe (analiza danych, zarządzanie kampaniami, zawartością internetową) – [Porę02]. Podstawowymi obszarami obsługiwanymi przez system CRM są marketing, sprzedaż i serwis. W obszarach tych mieści się m.in. zarządzanie akcjami marketingowymi, encyklopedią marketingową (analizy), procesem sprzedaży (oferty, zamówienia, kontrakty), siecią przedstawicieli terenowych, zgłoszeniami serwi-

sowymi itp. [Kupe10]. W systemie CRM sprzedaż produktu lub usługi może być monitorowana od momentu powstania potrzeby u klienta po świadczenie usług posprzedażowych. Istnieje także potrzeba integracji systemu CRM z systemami klasy ERP oraz innymi systemami informatycznymi funkcjonującymi w firmie (hurtownie danych, zarządzanie dokumentami, zarządzanie projektami, systemy pocztowe itp.), ponieważ procesy zarządzania relacjami z klientem łączą się z procesami *back office*.

W literaturze wyróżnia się trzy główne obszary wykorzystania systemu CRM, tj.:

- CRM operacyjny (*operational CRM*),
- CRM analityczny (*analytical CRM*),
- CRM interakcyjny (*interactive CRM*).

**CRM operacyjny** wspiera bezpośrednio działania związane z klientem, tj. sprzedaż, działania marketingowe i obsługę posprzedażową. System jest zorientowany na zdobywanie i gromadzenie danych o klientach, przeprowadzonych transakcjach, kontaktach, produktach, konkurencji oraz innych niezbędnych informacji potrzebnych do zapewnienia automatyzacji procesów zachodzących na styku firma-klient. System umożliwia kontaktowanie się z klientami, a także przeglądanie w dowolnym momencie bazy danych z informacjami dotyczącymi współpracy z klientem. System rejestruje wszystkie działania w historii kontaktu z klientem. Informacje te mogą zostać odtworzone w dowolnym momencie.

**CRM analityczny** umożliwia analityczne przetwarzanie danych, przekształcając je w wiedzę, niezbędną do wspomagania procesu podejmowania decyzji w zakresie optymalizacji relacji z klientami. System przechowuje, przetwarza i interpretuje dane o klientach, tworząc z nich raporty. Dane pochodzące z wielu źródeł, przechowywane w repozytoriach danych, są poddawane skomplikowanym analizom statystycznym, dzięki którym uzyskuje się wiedzę, pozwalającą zrozumieć potrzeby, preferencje nabywcze i zachowania klientów. Podstawową wartością aplikacji jest możliwość personalizacji analiz pod kątem korzystającego z niej użytkownika.

Funkcjonowanie CRM analitycznego jest silnie uzależnione od istnienia infrastruktury hurtowni danych, która integruje dane z różnych źródeł oraz ułatwia dostęp do nich. Do analizy danych o kliencie CRM analityczny wykorzystuje techniki eksploracji danych (data mining). Zastosowanie technologii data mining w systemach CRM pozwala przeprowadzić m.in. segmentację klientów, analizę LTV, analizę czasu przetrwania klienta, analizę odejścia klienta do konkurencji (lojalność klienta), analizy w czasie rzeczywistym, kierowanie kampaniami (analiza wydajności), opiekę nad klientem (analiza obsługi klienta oraz serwisu), analizę sprzedaży itp.

**CRM interakcyjny**, zwany także CRM kooperacyjnym, wspomaga bezpośredni kontakt firmy z klientami, udostępniając zestaw technologii ułatwiających ten kontakt za pośrednictwem zarówno tradycyjnych, jak i elektronicznych kanałów komunikacji. Jest traktowany jako centrum komunikacyjne – sieć koordynująca kanały kontaktowe z klientami, dostawcami i partnerami biznesowymi. Wszystkie funkcje realizowane przez interakcyjny CRM mają na celu przekształcenie kontaktów z klientami w długotrwałe partnerstwo, oparte na interakcji.

Dwie podstawowe cechy powinny charakteryzować system CRM: modułowość oraz otwartość. Modułowość oznacza, że dostosowując swoje rozwiązanie do potrzeb konkretnego użytkownika, proponuje mu się tylko wybrane elementy aplikacji, które są dla niego niezbędne, bez konieczności wdrażania całego zintegrowanego pakietu. Modułowość stwarza także możliwość dodatkowego instalowania następnych obszarów aplikacji bez potrzeby dokonywania drastycznych zmian w systemie.

Otwartość to cecha pozwalająca na funkcjonowanie systemu CRM w całkowitej symbiozie z innymi systemami funkcjonującymi w firmie, w szczególności z rozwiązaniami wspomagającymi pracę wewnątrz firmy (*back office*), takimi jak systemy MRPII/ERP. Warunkiem udanego wdrożenia systemu CRM jest jego dobra integracja z kluczowymi dla firmy aplikacjami (systemem finansowo-księgowym, produkcyjnym, logistycznym). Pozwala to na uniknięcie dublowania się informacji w różnych systemach oraz uzyskanie dostępu do wszystkich zgromadzonych informacji o kliencie w skali całej firmy, w efekcie czego np. handlowiec ma podgląd w bieżący stan rozliczeń z systemu finansowo-księgowego (od razu wie czy przyjąć zamówienie lub jaki udzielić rabat), przyjęte zamówienie automatycznie trafia do aplikacji produkcyjnej, logistycznej i do systemu płacowego (gdzie jest automatycznie rozliczany target i są naliczane prowizje). Innymi słowy system CRM powinien stanowić naturalne uzupełnienie infrastruktury informacyjnej istniejącej w firmach i nie może być traktowany wyłącznie jako nowe oprogramowanie [Porę02].

### 3. Specyfika projektowania systemu CRM

W literaturze tworzenie systemu CRM często porównuje się z budową domu. Każdy solidny dom musi powstać na solidnych fundamentach. Tymi fundamentami CRM jest filozofia biznesowa, umieszczająca klienta w centrum zainteresowania organizacji. Dopiero później może być tworzona struktura, którą stanowią strategie biznesowe. Końcowy etap budowy obejmuje prace wykoń-

zeniowe, na które składają się odpowiednie modele marketingowe i aplikacje informatyczne. Jedynie tak skonstruowana budowla pozwoli na udoskonalenie relacji z klientami [Prze07].

System CRM najlepiej jest budować krok po kroku, dodając z czasem coraz to bardziej skomplikowane funkcjonalności. Takie jest doświadczenie firm zachodnich, gdzie filozofia i narzędzia CRM stosowane są od kilkudziesięciu lat. Zdefiniowanie dokładnych potrzeb każdego z kroków powinno być poprzedzone głęboką analizą posiadanych zasobów informacyjnych oraz efektów, jakie zamierza się uzyskać.

Systemy CRM powinny być projektowane indywidualnie do potrzeb i specyfiki konkretnej firmy. Muszą także bezproblemowo współpracować ze wszystkimi systemami funkcjonującymi w firmie. System powinien także spełniać określone wymagania techniczne dotyczące przede wszystkim cech użytkowych, tj. funkcjonalności, bezpieczeństwa, dostępności, integracji z infrastrukturą technologiczną, wspomaganie operacji, użyteczności czy dostarczania informacji (raportowania) – [WąSt08].

Zaprojektowanie systemu CRM, zapewniającego spójność oprogramowania i dostęp do różnych kanałów komunikacji, jest przedsięwzięciem trudnym, kosztownym, czasochłonnym i wieloetapowym. Każdy tworzony system powinien być poprzedzony analizą i musi być projektowany zgodnie ze standardami oraz metodami wytwarzania oprogramowania. System zbudowany na podstawie rzetelnej analizy potrzeb systemu i prognozy rozwoju firmy pozwala podnieść efektywność oraz jakość zarządzania relacjami z klientem.

Projektowanie systemu odpowiada na pytanie, w jaki sposób założona przez analityka funkcja w modelu logicznym powinna zostać zrealizowana. W fazie tej powstaje pełny szczegółowy opis wszystkich założonych funkcji w systemie oraz pełny opis fizycznych struktur danych. Dzięki tak szczegółowemu opisowi, który pokazuje, jak wytworzyć dany system, maleje ryzyko popełnienia błędów w fazie implementacji, testowania i pielęgnacji systemu.

Na polskim rynku systemów CRM znajdują się oferty zarówno krajowych, jak i zagranicznych firm. Organizacje mają możliwość wyboru zakupu i wdrożenia systemu powielarnego lub zdecydowanie się na realizację systemu dedykowanego. W obu przypadkach eksploatacja systemu jest poprzedzona realizacją wszystkich lub wybranych faz cyklu życia systemu. Przy realizacji systemu dedykowanego lub dostosowaniu istniejących już rozwiązań do nowych potrzeb organizacji, konieczne będzie przejście wszystkich etapów budowy systemu. Przy wdrażaniu systemu powielarnego główny nacisk jest kładziony na fazę analizy, modelowania i wdrożenia, lecz często występuje także konieczność realizacji pozostałych faz cyklu życia systemu [Ziem01].

Proces projektowania systemu informatycznego stanowi sekwencję spójnych, powiązanych ze sobą czynności, od poznania potrzeb informacyjnych, przez zdefiniowanie problemu projektowego i opracowanie projektu, do prac związanych z implementacją, utrzymaniem, modernizacją i rozwojem systemu.

W pierwszej kolejności organizacja powinna sprecyzować swoją misję i zreorganizować strategię, a dopiero później zdecydować się na system CRM. System CRM to skuteczne narzędzie, jednak to właściciel lub menedżer musi odpowiedzieć sobie na pytanie: jak powinna wyglądać sprzedaż, marketing czy serwis? Jak zorganizować bazę klientów? Którzy z nich są faktycznymi klientami, którzy dostawcami czy partnerami? Jaką politykę wobec nich stosować? Ważne jest skoncentrowanie wszystkich wewnętrznych działów wokół klienta, gdyż system nie będzie odpowiedni dla firm, które nie stawiają klientów w swoim centrum [MaMa04]. Należy zatem najpierw usystematyzować sferę biznesową, a dopiero potem ją informatyzować. Opracowanie właściwej strategii biznesowej i zmiana modelu działania firmy są kluczowe dla powodzenia przedsięwzięcia, jakim jest system CRM.

System CRM wspiera procesy dotyczące marketingu, sprzedaży i obsługi klienta, zatem przedstawiciele tych działów będą najlepszymi partnerami wspomagającymi proces definiowania realnych potrzeb niezbędnych do pracy ich komórek. System CRM ma usprawniać i automatyzować ich procesy, co w konsekwencji powinno przełożyć się na wymierne rezultaty. W pierwszej kolejności należałoby powołać zespół projektowy, którego zadaniem jest precyzyjne zdefiniowanie wymagań funkcjonalnych i technicznych dla systemu CRM [FiJR01].

#### 4. Wdrażanie systemu CRM

Statystyki dowodzą, że 50%-70% wdrożeń systemów CRM jest nieudanych, a zaledwie 46% firm, którym się to udało, osiąga zamierzone cele. Nie skłania to do podjęcia szybkiej decyzji o wdrożeniu systemu klasy CRM. Rodzą się zatem pytania: czy w ogóle kupić taki system? Czy organizacja jest przygotowana do jego wdrożenia? Jaki system wybrać? Jakie kryteria powinny decydować o wyborze dostawcy? Czy powierzyć dostawcy systemu reorganizację procesów firmy? Jakie jest ryzyko, że się nie uda itp. [StSS02].

Wdrożenie systemu CRM to z jednej strony typowy projekt implementacji narzędzia informatycznego, związany z powołaniem zespołu odpowiedzialnego za realizację, ustaleniem harmonogramu prac, szkoleniem użytkowników, z drugiej zaś strony to proces wymagający przełamania oporu użytkowników i sukcesywnego przyzwyczajania do odmiennych metod pracy i uważnego wsłuchiwania się w potrzeby klienta [Zakr01]. Wdrożenie CRM musi rozpocząć się

od opracowania strategii, zaprojektowania procesów biznesowych i procedur pracy. Konieczne staje się dostosowanie wewnętrznej organizacji firmy, przeszkolenie i odpowiednie motywowanie pracowników oraz wybór i implementacja odpowiedniej technologii (systemy informatyczne, hurtownie danych).

Realizacja projektu i jego wdrożenie powinno być szczegółowo zaplanowane i przebiegać według sprawdzonej metodyki. Wprawdzie żadna metodyka nie gwarantuje zakończonego sukcesem wdrożenia, pozwala jednak nadzorować przebieg wdrożenia. Wdrożenie systemu CRM składa się z trzech podstawowych faz:

- analizy przedwdrożeniowej,
- wyboru rozwiązania i negocjacji z dostawcą,
- wdrożenia [Buch10].

Faza analizy przedwdrożeniowej powinna być traktowana jako punkt krytyczny całego przedsięwzięcia CRM. Rzetelnie przeprowadzona analiza daje gwarancję, że dokonany na jej podstawie wybór systemu będzie trafny. Faza wyboru rozwiązania CRM obejmuje takie działania, jak: specyfikacja wymagań względem systemu CRM, wstępna selekcja rynku systemów CRM, analiza i ocena rozwiązań na podstawie ofert dostawców, wybór systemu i dostawcy, precyzowanie wymagań i negocjowanie kontraktu oraz podpisanie umowy z dostawcą systemu CRM.

Obecnie na rynku oprogramowania jest dostępna bogata oferta systemów CRM posiadających różne cechy użytkowe. W takiej sytuacji wybór najlepszego rozwiązania staje się problemem złożonym, wieloetapowym i wielokryterialnym, uwarunkowanym złożonym zestawem kryteriów merytorycznych. Podstawę do realizacji procesu wyboru systemu CRM stanowi specyfikacja wymagań, jakie powinno spełniać rozwiązanie. Na podstawie wyników analizy przedwdrożeniowej należy przede wszystkim określić funkcjonalność systemu oraz jego wymagania techniczne. Dopiero w dalszej kolejności można przystąpić do wstępnej selekcji rynku systemów CRM.

Warto przeprowadzić analizę porównawczą alternatywnych rozwiązań CRM. Powinna ona obejmować takie kroki, jak: zdefiniowanie kryteriów wyboru, określenie ich wagi, ocenę punktową poszczególnych rozwiązań według ustalonych kryteriów oraz podsumowanie wyników.

Podjmując decyzję o wyborze systemu, warto zwrócić uwagę na kilka ważnych czynników, takich jak m.in.:

- funkcjonalność rozwiązania – analizując dostępne na rynku systemy należy uwzględnić bieżące oraz przyszłe potrzeby operacyjne i raportowe firmy. Dotyczy to m.in. ilości transakcji, skalowalności bazy obecnej i przewidywanej liczby użytkowników oraz możliwości uzyskiwania informacji w różnych przekrojach;

- możliwość rozbudowy i rozwoju – z ekonomicznego punktu widzenia korzystniej jest wybrać rozwiązanie skalowalne, gdzie na początku uruchamia się tylko część funkcjonalności, by dalej rozbudowywać je zgodnie z przyjętą strategią firmy;
- bezpieczeństwo systemu – w bazach danych systemu CRM są przechowywane informacje o znaczeniu strategicznym dla organizacji, które muszą być chronione przed niepowołanym dostępem;
- serwis oprogramowania i adaptacja do zmieniających się warunków – system kupowany w danym momencie spełnia oczekiwania i potrzeby firmy, lecz w trakcie eksploatacji, z powodu braku aktualizacji i właściwego wsparcia ze strony dostawcy, może okazać się kłopotliwy w obsłudze, a z czasem bezużyteczny;
- możliwość współpracy z wykorzystywanymi w organizacji aplikacjami;
- możliwość pracy w terenie [Zakr01].

Podstawą pomyślnego wdrożenia systemu CRM jest procesowe podejście do funkcjonowania przedsiębiorstwa, wyspecyfikowanie zmian organizacyjnych i związanych z tym nakładów finansowych na odpowiednio wczesnym etapie realizacji projektu wdrożeniowego oraz precyzyjne zaplanowanie procesu integracji obecnie funkcjonującej platformy informatycznej z systemem CRM [FiJR01]. To, czy wdrożenie systemu CRM zakończy się sukcesem zależy przede wszystkim od stanu organizacyjnego przedsiębiorstwa, a w znacznie mniejszym stopniu od złożoności samej aplikacji. Posiadając długofalową strategię działania i dobrze zdefiniowany model biznesowy, przedsiębiorstwo jest przygotowane do wdrożenia systemu CRM, a i czas wdrożenia w takim podmiocie będzie o wiele krótszy. Systemy CRM stanowią inwestycję w poprawę jakości obsługi klienta, a każda inwestycja ma swój okres zwrotu. Średni czas życia systemu CRM szacuje się na dziesięć do piętnastu lat.

Faktyczna kalkulacja zysków, które może uzyskać firma wprowadzając system CRM jest dosyć trudna. Wiele korzyści uzyskanych dzięki wdrożeniu systemu CRM ma charakter niemierzalny, gdyż pomiar takich elementów, jak np. wizerunek firmy, znajomość marki czy lojalność klienta jest albo niemożliwy, albo utrudniony. Szacując opłacalność inwestycji w CRM korzysta się najczęściej ze wskaźnika ROI. Wskaźnik ten porównuje koszt danej inwestycji z wygenerowanymi przychodami [MaMa04]. Wskaźnik ten powinien uwzględniać takie elementy, jak:

- koszt nabycia i użytkowania systemu CRM,
- zmiany w dotychczas ponoszonych kosztach obsługi klienta,
- zmiany w przychodach ze sprzedaży,



- koszty trudno mierzalne, „miękkie”, które można szacować wykorzystując wskaźniki np. CLV (*Customer Lifetime Value*) czy RFM (*Recency, Frequency, Monetary*) – [Frąc04].

Strategia CRM łączy ludzi, procesy i technologie po to, by poznać klienta i zrozumieć jego potrzeby. Organizacje, którym uda się wdrożyć strategię CRM mogą oczekiwać korzyści w postaci lojalności klienta i długookresowych dochodów. Skuteczne wdrożenie strategii CRM dla wielu organizacji może się jednak okazać trudne, głównie z przyczyny niedostrzegania, że CRM wymaga reinżynierii procesów biznesowych skoncentrowanych na kliencie. Nie można także rozpatrywać CRM wyłącznie przez pryzmat technologii. CRM wymaga zintegrowanego i zrównoważonego podejścia do technologii, procesów i ludzi [Porę10]. System CRM wymusza zmianę stylu pracy oraz zmianę przyzwyczajeń pracowników. Obok konieczności wydania określonej kwoty na zakup licencji i wdrożenie systemu, świadomość, że trzeba będzie zacząć inaczej funkcjonować, stanowi istotną barierę skutecznego wdrożenia CRM.

Barriere pojawiające się w trakcie wdrażania systemu klasy CRM w polskich firmach można podzielić na trzy główne kategorie:

- organizacyjne, które wynikają z niskiej świadomości planowania zmian w modelu biznesowym organizacji, konieczności definiowania długofalowych strategii, trudnych do oszacowania kosztów reorganizacji oraz barier natury psychologicznej w związku z niechęcią do wprowadzania zmian;
- techniczne, które są związane głównie z koniecznością integracji systemu CRM ze wszystkimi funkcjonującymi w organizacji systemami informatycznymi, jak również wymaganiami sprzętowymi systemu CRM;
- finansowe, które są następstwem wysokich cen rozwiązań CRM i kosztownej platformy sprzętowej niezbędnej do ich realizacji oraz trudności w określeniu korzyści wynikających z wdrożenia systemu CRM [FiJR01].

## Podsumowanie

Tworzenie systemu CRM przypomina budowę domu. Solidny dom potrzebuje solidnych fundamentów. Fundamentami CRM jest filozofia biznesu, umieszczająca klienta w centrum zainteresowania firmy. Dopiero później jest tworzona struktura, którą stanowią strategie biznesowe. Końcowy etap budowy obejmuje prace wykończeniowe, na które składają się odpowiednie modele marketingowe i aplikacje informatyczne. Właściwie zaprojektowany i wdrożony system CRM gromadzi informacje o klientach pochodzące z różnych źródeł, dając pełny i ujednoczony obraz każdego klienta w czasie rzeczywistym. Wdrożenie CRM należy rozpocząć od opracowania strategii, zaprojektowania procesów

biznesowych i procedur pracy. Konieczne jest dostosowanie wewnętrznej organizacji firmy, przeszkolenie i odpowiednie motywowanie pracowników oraz wybór i implementacja odpowiedniej technologii. Skuteczne wdrożenie systemu CRM jest uwarunkowane wieloma czynnikami. Kluczowymi elementami sukcesu są: ludzie, procesy i technologie.

## Literatura

- [Buch10] Buchnowska D.: *Wybór systemu wspierającego zarządzanie relacjami z klientami*. W: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Red. R. Knosala. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010.
- [CRMw09] *CRM w przedsiębiorstwie*, <http://www.biznesplany.biz/2009/08/crm-w-przedsiębiorstwie/> [dostęp: 29.09.2011].
- [FiJR01] Filemonowicz K., Jędrzejek Cz., Radziulis P.: *Organizacyjno-finansowe bariery przy wdrażaniu systemów CRM w Polsce*, [http://www.ploug.org.pl/konf\\_01/materialy/pdf/Filemonowicz\\_jedrzejek\\_radziulis.pdf](http://www.ploug.org.pl/konf_01/materialy/pdf/Filemonowicz_jedrzejek_radziulis.pdf) [dostęp: 19.10.2011].
- [Fręc04] Frąckiewicz E.: *Krytyczne spojrzenie na Customer Relationship Management*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/39/8.pdf> [dostęp: 25.09.2011].
- [Kost02] Kostecki M.J.: *CRM krok po kroku, czyli od znaczenia do wdrożenia*, [http://masterplan.com.pl/publikacje/163\\_crm.php](http://masterplan.com.pl/publikacje/163_crm.php) [dostęp: 15.10.2011].
- [Kupe10] Kupeć K.: *Jak skorzystać na CRM-owej rewolucji*, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk70.php> [dostęp: 8.10.2011].
- [MaMa04] Mazur A., Mazur D.: *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie*. Madar, Zabrze 2004.
- [Porę02] Porębska-Miąc T.: *System CRM jako narzędzie marketingu partnerskiego*. W: *Systemy Wspomagania Organizacji SWO'2002*. Red. T. Porębska-Miąc, H. Sroka. Wydawnictwo AE, Katowice 2002.
- [Porę10] Porębska-Miąc T.: *Rola technologii, procesów i ludzi w sukcesie strategii CRM*. W: *Systemy Wspomagania Organizacji SWO'2010*. Red. T. Porębska-Miąc, H. Sroka. Wydawnictwo AE, Katowice 2010.
- [Prze07] *Przekonanie kierownictwa do CRM*, <http://www.portalmcr.pl/2007/07/16/jak-przekonac-kierownictwo-firmy-do-zakupu-systemu-crm/> [dostęp: 9.11.2011].
- [StSS02] Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M.: *Zanim zaczniesz wdrożenie CRM*, <http://www.crm.pl/druk.php?kategoria=9&rodzaj=&id=195> [dostęp: 16.10.2011].
- [WąSt08] Wątróbski J., Stolarska M.: *Dobór systemów CRM w organizacji wirtualnej – aspekt modelowy*, [http://pan.wi.ps.pl/pliki/MetInfStos/200802/MetInfStos\\_2008\\_02\\_Art\\_13.pdf](http://pan.wi.ps.pl/pliki/MetInfStos/200802/MetInfStos_2008_02_Art_13.pdf) [dostęp: 12.10.2011].
- [Zakr01] Zakrzewski P.: *Jak się przygotować do wdrożenia CRM?* „Modern Marketing” 2001, nr 7.

- [Ziem01] Ziemia E.: *Modelowanie i projektowanie zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania*. W: *Zintegrowane systemy informatyczne w zarządzaniu*. Red. C.M. Olszak, H. Sroka. Wydawnictwo AE, Katowice 2001.

## DESIGNING AND IMPLEMENTATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) SYSTEMS

### Summary

To build a CRM system is like to build a real building. Solid building needs a solid foundation. This foundation is the customer-centric business philosophy. Then we build the structure based on this foundation – business strategies. Then are the detailed finishes of building – such as marketing models and applications of information technology. True designed and implemented CRM system brings together information from all data sources within an organization to give one, holistic view of each customer in real time, makes information available throughout organization and supports all enterprise business processes. The implementation of CRM involves both software applications and a change in the way the organization operates. The organization must establish clear goals and objectives, identify the processes that need to be in place to achieve those goals and implement the communication and training required for employees to act in support of the desired objectives. There are many factors that could influence the success of CRM implementation. The three key elements are: people, process and technology.