

# CRM w ujęciu klasycznym i internetowym

Autor: XYZ

1.	Wstęp.....	1
2.	Definicja CRM.....	2
3.	Ideologia CRM.....	2
3.1.	Cechy typowe dla CRM.....	3
3.1.1.	CRM to filozofia, a nie tylko technologia.....	3
3.1.2.	Kompatybilność filozofii firmy z technologią.....	3
3.1.3.	Integracja wszystkich działów firmy.....	3
3.2.	Zmiany zachodzące w firmie.....	4
4.	eCRM.....	4
4.1.	Przewidywanie potrzeb użytkowników w Internecie.....	5
4.1.1.	Badania z nagrodami, czy bez nich?.....	5
4.1.2.	Analiza ruchów użytkownika po stronie internetowej.....	5
4.2.	Przygotowanie do wdrożenia systemu eCRM.....	6
5.	Główne motywy działań w aspekcie CRM.....	6
5.1.	Przewidywanie potrzeb klientów.....	7
5.2.	Oferowanie wartości dodanej.....	7
5.3.	Budowanie dochodowych relacji z klientami.....	7
5.4.	Dążenie do lojalności klienta.....	7
5.5.	Minimalizacja programów lojalnościowych.....	8
6.	Podsumowanie.....	8

Dotychczasowa koncepcja tradycyjnego modelu zarządzania skupiająca się na masowych działaniach uległa diametralnemu przekształceniu. Została zastąpiona nowoczesnym systemem zorientowanym na indywidualnego użytkownika. Zarządzanie relacjami z klientami czyli CRM (Customer Relationship Management) zmienił dotychczasowy model biznesu, kulturę i politykę firmy. Do organizacji zaczęto wprowadzać radykalne zmiany w koncepcji zarządzania. Marketing masowy zastąpiono relacyjnym. Daleko posunięta specjalizacja działań ma na celu zwiększenie rentowności firmy poprzez intensyfikację zadowolenia klienta.

W artykule przedstawiono koncepcję działań integralnie powiązaną z nowoczesnym modelem zarządzania. Wskazano główne motywy charakteryzujące marketing relacji oraz zaakcentowano, które z zadań są najistotniejsze.

## 1. Wstęp

Nastąpił odwrót z dotychczasowego podejścia statystycznego w marketing zorientowany na indywidualne potrzeby klienta. Coraz częściej rozważania na temat zarządzania skupiają się wokół CRM. Nowy model zarządzania uwzględnia osobiste preferencje odbiorców oraz dostarcza im właściwych dóbr i rozwiązań. Aby zrozumieć czego oczekuje klient należy

wysłuchać się w jego potrzeby oraz zidentyfikować motywacje jego działań. Na podstawie złożonej analizy potrzeb możliwym staje się przygotowanie oferty spełniającej osobiste oczekiwania odbiorcy. Celem CRM jest zwiększenie zyskowności firmy poprzez wywołanie jak największej satysfakcji u klientów. Im wyższy jej poziom tym większe prawdopodobieństwo zbudowania zaufania wobec firmy, a w efekcie pozyskanie lojalności klienta. CRM, czyli marketing relacji, ma na celu takie zarządzanie wiedzą o kliencie, które sprawia iż jest on oddany firmie przez długi czas. I nie ma tutaj decydującego znaczenia oferta cenowa - najważniejsza jest jakość oraz dostarczanie klientowi wartości dodanej. Są to czynniki, które mają największy wpływ na jego postawę.

## 2. Definicja CRM

Nie ma jednoznacznej definicji CRM. W literaturze można zapoznać się z wieloma interpretacjami tego samego zagadnienia. Z pewnością inaczej zdefiniuje CRM osoba reprezentująca nauki ekonomiczne, a inaczej informatyk, jeszcze odmiennie może być określony eCRM. Niewątpliwie, wszystkie te definicje mają jeden wspólny mianownik - jest nim zorientowanie na klienta.

Informatyk uzna iż CRM jest to aplikacja, system komputerowy lub oprogramowanie, którego celem jest podniesienie rentowności firmy za pomocą automatyzacji kluczowych procesów w niej zachodzących. Idea CRM w aspekcie technicznym polega na zastąpieniu ludzi automatycznymi procesami, przy jednoczesnym dążeniu do osiągnięcia optymalnych rezultatów. Technologia ma zastąpić pracę człowieka, co w perspektywie stanowi najprostsz kanał redukcji kosztów.

Aby firma mogła zarządzać relacjami z klientami zgodnie z filozofią CRM potrzebna jest zmiana dotychczasowych działań - jej polityka i filozofia powinny zostać podporządkowane nowym prawom regulującym nowoczesne zarządzanie. Niewątpliwie przed firmami stoi wielkie wyzwanie. Jest to mała rewolucja wymagająca wprowadzenia restrukturyzacji w przedsiębiorstwach.

Garner Bornstein, prezes firmy generation.net z Montrealu, specjalizujący się w sprawach rozwoju Internetu przesyła następującą sentencję CRM [1]:

Nie myśl o transakcjach, myśl o relacjach. Nie myśl o zwrocie z inwestycji, myśl o badaniach i rozwoju. Nie myśl o produktach uniwersalnych, myśl o produktach zaspokajających konkretne potrzeby. Myśl o Internecie jako sprzedawcy w każdym domu.

CRM jest strategią, która wyznacza nowe ścieżki zarządzania w firmie, zaś technologia stanowi jedynie platformę, na bazie której ma funkcjonować cały zintegrowany system.

## 3. Ideologia CRM

CRM jest strategią biznesową, która skupia się na budowaniu długoterminowych związków z klientami w celu zwiększenia dochodowości firmy, a także redukcji kosztów. Satysfakcja odbiorcy wynika z jakości oferowanych produktów i usług świadczonych przez firmę. Każdy klient czuje się kimś wyjątkowym dla firmy kiedy zna ona jego osobiste upodobania i trafnie je zaspokaja. Korzyścią dla odbiorcy jest spełnianie jego potrzeb zaś dla firmy prowadzenie

długoterminowych relacji z zadowolonym klientem. Aby duże przedsiębiorstwo mogło wykorzystywać wspólną wiedzę o kliencie koniecznością staje się budowanie baz danych. Stanowią one cenny kapitał wiedzy dla firmy ponieważ udostępniają informacje o odbiorcy. Aby system zarządzania był jednolity a wszystkie komórki firmy (sprzedaży, marketingu i serwisu) pozostawały ze sobą w korelacji potrzebny jest CRM.



Rysunek 1: Modelowy system CRM zorientowany na klienta

Rysunek 1. obrazuje proces zarządzania relacjami, którego celem jest zatrzymanie klienta w czasie. Wszystkie działania w poszczególnych działach firmy są ze sobą powiązane. Najistotniejszym zaś komponentem efektywnego administrowania CRM jest zarządzanie kontaktami.

### 3.1. Cechy typowe dla CRM

Poniżej przedstawiono cechy, które charakteryzują CRM. W celu sprawnej analizy gotowości firmy do wdrożenia systemów klasy CRM należy wykazać się znajomością i zrozumieniem poniższych postulatów [1].

#### 3.1.1. CRM to filozofia, a nie tylko technologia

CRM to filozofia firmy wspierana jedynie przez rozwiązania technologiczne. Inaczej definiując, to nowa kultura biznesowa, którą musi zrozumieć każda organizacja wdrażająca CRM. Najpierw należy poznać ideologię CRM a następnie zsynchronizować ją z celami firmy. Oprogramowanie zaś to narzędzie służące pozyskiwaniu właściwych informacji, ich przetwarzaniu i znajdowaniu strategicznych zależności wynikających z baz danych.

#### 3.1.2. Kompatybilność filozofii firmy z technologią

Zgodność filozofii firmy z oprogramowaniem klasy CRM to podstawowe kryterium warunkujące sukces wdrożenia systemu. Brak jasno sprecyzowanych celów przedsięwzięcia, zła organizacja merytoryczna przygotowująca firmę do wdrożenia CRM, niewłaściwie oszacowana inwestycja mogą być przyczyną niepowodzenia projektu.

#### 3.1.3. Integracja wszystkich działów firmy

Kluczową wartością CRM jest pozyskanie spójnej informacji o kliencie we wszystkich pionach firmy: sprzedaży, serwisu oraz operacyjnego. Zarządzanie wspólną wiedzą w różnych działach funkcjonalnych firmy (obsługa sprzedaży, posprzedażna oraz planowania) powoduje optymalizację pracę. W efekcie zsynchronizowane działania prowadzą do wzrostu wydajności procesów zachodzących w firmie.

### **3.2. Zmiany zachodzące w firmie**

Wdrożenie CRM związane jest z wprowadzeniem wielu zmian organizacyjnych w całej firmie. Przekształceniu ulega obraz dotychczasowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Wszystkie procesy zostają przewartościowane i skoncentrowane na kliencie. Stanowi on teraz szczególną wartość. Firmy, które wdrażają CRM decydują się na radykalne zmiany, zarówno filozofii organizacji jak i kompetencji jej pracowników. Frederick Newell - autorytet w dziedzinie zarządzania relacjami z klientami i wdrażania programów marketingowych zorientowanych na indywidualne podejście do klienta, wskazuje najistotniejsze zmiany [1]:

- zmiany zachodzące w dziale sprzedaży i w dziale obsługi klienta,
- synchronizacja działu marketingu i sprzedaży,
- korelacja działań personelu technicznego z działem handlowym,
- zmiany w dziale badań,
- zamiana dyrektorów do spraw produktów na dyrektorów do spraw klientów,
- zmiana w zarządzaniu komunikacją z klientem,
- zmiany w dziale informatycznym,
- zaangażowanie kadry zarządzającej w kontrolowanie wydajności systemu.

## **4. eCRM**

Sieciowy CRM podobnie jak tradycyjny zorientowany jest na klienta, chociaż wymaga odrębnych zasad postępowania. Wynika to głównie z samej specyfiki kanału dystrybucji jakim jest Internet. Ideą eCRM jest skupianie się na analizie klienta, poznawaniu preferencji, odnajdywaniu zależności w jego zachowaniu. Skoncentrowanie się na odbiorcy, a nie jedynie traktowanie go w ujęciu statystycznym pozwoli dostarczyć mu tego czego poszukuje. Satysfakcja klienta stanowi najprostszą drogę w budowaniu prawdziwej lojalności, która może zaowocować zarówno zyskiem dla firmy jak i dla samego klienta. Zaangażowanie właściciela strony internetowej w kształtowanie przyjaznego otoczenia dla sieciowego użytkownika może znaleźć swoje odzwierciedlenie w:

- dedykowaniu stron odpowiadającym jego oczekiwaniom, zarówno pod względem graficznym jak i merytorycznym (stosowanie personalizacji),
- tworzeniu sprawnej komunikacji poprzez wszystkie dostępne instrumenty sieciowe (np. chat-room, e-mail, forum WWW),
- udostępnianiu e-serwisu (możliwość przedstawienia problemu za pomocą gotowych formularzy, które zawierają pytania pomocnicze, bieżące uaktualnianie listy z opisem standardowych problemów - FAQ),
- możliwości wyboru opcji call back - oddzwonienia, na stronie internetowej (użytkownik zamawia rozmowę telefoniczną z operatorem zgłaszając datę i godzinę),
- podtrzymywaniu kontaktu z sieciowym odbiorcą poprzez kolportowanie firmowych biuletynów do jego skrzynki e-mail,

- cyklicznym badaniu poziomu zadowolenia klienta ze świadczonych usług.

## **4.1. Przewidywanie potrzeb użytkowników w Internecie**

Internet stanowi doskonałą płaszczyznę do badania preferencji użytkowników. Pozwala prowadzić badania, monitorować ich przebieg w czasie rzeczywistym oraz korelować z efektami sprzedaży. Koszty potrzebne do ich przeprowadzenia są relatywnie niskie w stosunku do skali działania. Internetowe badania pozwalają dostarczyć wielu odpowiedzi respondentów w krótkim czasie oraz łatwo je poddać statystycznej i merytorycznej obróbce. Istotnym ich atutem jest to, że pozwalają dotrzeć do różnych grup konsumenckich. Działania takie byłyby niezmiernie złożone w przypadku aktywizowania ich na rynku tradycyjnym. Istnieje jednak ujemna strona przeprowadzania badań za pomocą ankiet internetowych, a należy tutaj brak wiarygodności zebranych odpowiedzi. Aby zwiększyć wartość pozyskiwanych informacji należy odpowiednio skonstruować formularz. Pytania powinny pozostawać ze sobą w pewnej korelacji i wykazywać różne zależności. Taktyka ta pozwoli usunąć odpowiedzi na te same pytania, które wykluczają się wzajemnie. W rezultacie wyeliminuje to błędy i pozwoli rzetelniej opracować wyniki.

### **4.1.1. Badania z nagrodami, czy bez nich?**

Pomiędzy inicjatorami internetowych badań trwa żywa polemika na temat tego czy uczestnictwo respondentów w ankiecie powinno być nagradzane czy też nie. Z jednej strony partycypacja w badaniach z perspektywą wylosowania nagrody jest bardzo atrakcyjna i może wygenerować wiele odpowiedzi. Z drugiej zaś istnieje ryzyko, iż udzielanie odpowiedzi będą nierzetelne, zaś głównym motorem działań sieciowego respondenta będzie jedynie wizja wygranej. Ostateczna decyzja powinna zostać rozważona przez autora sieciowych badań.

### **4.1.2. Analiza ruchów użytkownika po stronie internetowej**

Badania preferencji użytkowników Sieci czy też elektronicznych klientów pozwolą właścicielowi strony zdefiniować profil swoich odbiorców. Uzupełnieniem zaś informacji zebranych w wyniku badań ankietowych może być stosowanie programów analizujących ruchy użytkownika. Systematyczne śledzenie drogi odbiorcy po serwie będzie źródłem cennych informacji o nim samym: jego zainteresowaniach oraz motywach działania np. dokonanie zakupu pod wpływem impulsu. Informacja ta wskazuje, że elektroniczny konsument wykazuje wysoki stopień skłonności do podejmowania impulsywnych decyzji. W związku z czym można dopasować strategię działania adekwatną do jego psychologicznych pobudek. Przy kolejnej wizycie w elektronicznym sklepie w pierwszej kolejności należy podsunąć klientowi oferty specjalne będące w obszarze jego zainteresowań. Istnieje duże prawdopodobieństwo iż dokona on zakupu.

Dane o kliencie pochodzące z:

- badań ankietowych lub formularzy rejestracyjnych,
- analizy logów serwera lub bardziej wyrafinowanych programów śledzących ruchy użytkownika po stronie,
- historii dotychczasowych zakupów w Sieci,
- hurtowni danych znajdującej się w tradycyjnym oddziale firmy

umożliwią wygenerowanie nie tylko szczegółowego obrazu klienta, ale także prognozy dotyczącej dalszych jego działań.

Najbardziej zaś wartościowym kluczem prowadzącym do sukcesu jest zdolność przewidywania kolejnych potrzeb konsumenta. I nie jest to jedynie wynikiem intuicyjnego planowania, ale kwintesencją wynikającą z analizy wielu czynników zachowania samego klienta.

Właściwie prowadzona polityka zabiegania o względy klienta jest funkcją klasycznego i sieciowego CRM. Zebranie i analiza informacji o kliencie pozwoli dostarczać mu jedynie tych usług i produktów, których potrzebuje. Wykorzystanie zaś hurtowni danych okazuje się pomocne przy ostatecznym modelowaniu preferencji klienta. Daleko posunięta specjalizacja działań wynikająca z umiejętności prognozowania i przewidywania to potężne narzędzie biznesowe. Znajomość aktualnych potrzeb konsumenta oraz dar ustalania przyszłych pozwoli obsłużyć klienta na wysokim poziomie. Wszystkie zorganizowane działania skupione na kliencie mają następujące cele: sprzedać, zapewnić satysfakcjonującą obsługę oraz pozyskać klienta na zawsze. To jest właściwy CRM.

## **4.2. Przygotowanie do wdrożenia systemu eCRM**

Jeśli firma zamierza wprowadzić CRM na płaszczyźnie internetowej w celu zwiększenia efektywności działań związanych ze sprzedażą powinna dysponować odpowiednim oprogramowaniem do tego celu. Zanim jednak właściciel e-sklepu dokona wyboru systemu klasy CRM koniecznym jest [3]:

- określenie celów, które zamierza osiągnąć firma - np. zwiększenie sprzedaży określonej grupy produktów, zwiększenie sprzedaży na wyselekcjonowanych rynkach, poprawę jakości dialogu z klientem, udostępnianie klientowi dodatkowych publikacji mających bezpośredni związek z produktem, usprawnienie rozwiązań związanych ze składaniem zamówień lub formami płatności,
- określenie sposobów za pomocą, których firma zamierza realizować cele - np. w przypadku pozyskania nowych grup klientów zamierza skupić swoje wysiłki na segmentacji rynku; w przypadku zwiększenia sprzedaży zamierza położyć nacisk na kompleksowe przeprowadzanie kampanii promocyjnych [5] lub dostarczaniu swoim klientom wartości dodanej; w przypadku udoskonalenia komunikacji z użytkownikiem zamierza wprowadzić dodatkowy kanał usprawniający dialog z klientem np. Call back,
- badanie opinii audytorium internetowego - uzyskane informacje wskażą jaki jest stopień zadowolenia e-klientów z obsługi sklepu internetowego, a w efekcie, na które działania należy zwrócić szczególną uwagę,
- skorzystanie z usługi firmy konsultacyjnej w zakresie oprogramowania klasy CRM - firmy konsultacyjne identyfikują potrzebę wdrożenia na drodze badań wszystkich procesów zachodzących w firmie. Analizują politykę firmy oraz cele, które zamierza osiągnąć. Świadczenie wsparcia firmy konsultingowej przed wyborem dostawcy systemu CRM nazywane jest analizą przedwdrozeniową.
- zakup oprogramowania klasy CRM odpowiadającego postawionym celom - po analizie misji firmy i zamierzonych celów firma konsultingowa wskaże, które z rozwiązań byłoby najbardziej optymalne. Do ostatecznego wyboru przyczyniają się również zdolności inwestycyjne firmy oraz skala przedsięwzięcia.
- monitorowanie poprawnego funkcjonowania systemu - po wdrożeniu systemu CRM warto kontrolować poprawność funkcjonowania całej aplikacji i to zarówno pod względem marketingowym jak i technicznym. W pierwszym przypadku potrzebne będzie wsparcie firmy konsultacyjnej zaś na poziomie technicznym dostawcy oprogramowania lub integratora.

## **5. Główne motywatory działań w aspekcie CRM**

Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem w oparciu o filozofię CRM powinno uwzględniać następujące działania:

- przewidywanie potrzeb klientów,
- oferowanie wartości dodanej,
- budowanie dochodowych relacji z klientami,
- dążenie do lojalności klienta,
- minimalizacja programów lojalnościowych.

## **5.1. Przewidywanie potrzeb klientów**

Kluczem sukcesu CRM jest właściwe zarządzania relacjami z klientami. Aby wzajemny proces komunikacji był efektywny i znajdował swoje odzwierciedlenie w kręgu lojalnych klientów należy znać preferencje odbiorcy. Do wygenerowania pełnego obrazu potrzeb konsumenta nie wystarczą już tylko badania, ale również umiejętność prognozowania. Należy obserwować jego zachowanie, analizować motywy działania oraz skorelować je z posiadanymi danymi socjo-demograficznymi. Aby zrozumieć czego potrzebuje konsument należy zidentyfikować jego potrzeby oraz utożsamić się z jego kierunkiem myślenia. Jedynie wtedy będzie możliwe dedykowanie klientowi celnych kompozycji produktów lub usług.

## **5.2. Oferowanie wartości dodanej**

Filozofia zarządzania relacjami z klientem wykracza daleko poza tradycyjne normy obsługi klienta i jest skupiona na oferowaniu mu takiej wartości, która spowoduje, że będzie on wierny przez długie lata. Aby założenie to sprawdziło się także w praktyce, a nie było czystą teorią firma musi dać klientowi coś więcej niż on sam oczekuje, coś co można określić wartością dodaną. Od kreatywności firmy zależy co dodatkowego zaoferuje swoim odbiorcom. Przykładem oferowania wartości dodanej może być serwowanie wsparcia merytorycznego osobie, która nabyła program komputerowy. Może to polegać na udostępnieniu internetowego forum ekspertów, na którym klient będzie miał prawo korzystania z porad fachowców.

## **5.3. Budowanie dochodowych relacji z klientami**

CRM jest to zarządzanie relacjami z różnymi klientami. W praktyce oznacza to odmienne traktowanie każdego z konsumentów. Słynna zaś zasada Pareto (zasada 80-20) głosi, iż 20% klientów generuje 80% zysków, stąd istotnego znaczenia nabiera odnalezienie tych właściwych. Wyselekcjonowanie odpowiednich grup konsumenckich i ich obsługiwanie stanowi dla firmy silny potencjał. Umożliwia zwiększenie jej rentowności poprzez zarządzanie kontaktami z wartościowymi klientami. Nie oznacza to jednak zaprzestania oferowania jakości świadczonych usług odbiorcom mniej dochodowym.

## **5.4. Dążenie do lojalności klienta**

Lojalność jest wyznacznikiem zaufania klienta wobec firmy. Lojalny klient to taki, który oddany jest firmie w długofalowej perspektywie. Objawia się to powtarzalnością dokonywania zakupów. Lojalności można dopatrywać się także w aspekcie psychologicznym. Widoczna jest ona wówczas w emocjonalnym przywiązaniu klienta do firmy oraz podtrzymywaniu szczególnych więzi.

## **5.5. Minimalizacja programów lojalnościowych**

Działania firm skupione na opracowywaniu nowych programów lojalnościowych znajdują się obecnie w fazie rozkwitu. Za ich pośrednictwem firmy zamierzają zwiększyć wolumen sprzedaży poprzez zachęcenie klientów do robienia zakupów. Rozdawanie kart stałego klienta i przyznawanie punktów rabatowych to główne motyvatory mające skłonić potencjalnego klienta do podjęcia decyzji zakupu. Okazuje się jednak, że wszystkie inicjatywy tego typu nie przynoszą firmom spodziewanych korzyści

. Wiele firm wprowadzających programy lojalnościowe do swojej polityki działania uważa, że za ich pośrednictwem "kupi" lojalność klienta. W tym wypadku mamy do czynienia z opatrnie pojętym modelem lojalności. Oddanie klienta nie wynika z pobudek materialnych, lecz jest podparte silną motywacją. Potrzeby konsumentów są bardzo złożone. Nie można więc nazwać klienta korzystającego z przywileju karty rabatowej lojalnym.

## **6. Podsumowanie**

Obraz rynku CRM w Polsce ukazuje iż systemy te najczęściej wdrażają firmy z branży informatycznej. Można je także zauważyć u producentów i dostawców CRM. Nie przekraczają one najczęściej kilkudziesięciu licencji o ograniczonej funkcjonalności.

Aby wdrożenie systemu zakończyło się sukcesem szczególnego znaczenia nabiera jednak wiedza z obszaru CRM. Dysponowanie szczegółowym obrazem klienta w połączeniu z umiejętnym wykorzystaniem technologii prowadzi do pozyskania wartościowych dla firmy zależności. Wskazują one jak należy postępować z klientem, aby stał się on lojalny dla firmy, a w efekcie przynosił jej korzyści. W przypadku gdy obca pracownikom będzie filozofia działania CRM nawet najbardziej wyrafinowana technologia nic nie pomoże. Dlatego też potrzebne jest przygotowanie merytoryczne i praktyczne zespołu do efektywnego wdrożenia CRM w firmie.