

Marian Krupa

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. rtm. W. Pileckiego w Oświęcimiu
Instytut Zarządzania i Inżynierii Produkcji
e-mail: mkr4all@gmail.com

Rola systemów klasy CRM w zakresie kształtowania dynamicznego wzrostu wartości firmy sektora MSP

Kod JEL: M150

Słowa kluczowe: zarządzanie relacjami z klientem, marketing relacji, cykl życia firmy, zarządzanie wartością, operacyjny CRM, analityczny CRM

Streszczenie. Rozwój każdej firmy jest uzależniony przede wszystkim od umiejętności zbudowania trwałych relacji z klientami. Istnieją różne modele, szkoły zarządzania, które odwołują się bezpośrednio do powyższego paradygmatu. Obecnie wdrożenie powyższych postulatów, bez względu na wielkość firmy, wymaga wykorzystania w odpowiedni sposób systemów informatycznych CRM (*Customer Relationship Management*). W artykule przedstawiono szanse i ograniczenia wynikające z planowanych i realizowanych wdrożeń tej klasy systemów w obszarze zarządzania wzrostem wartości firmy sektora MSP.

Strategie marketingowe – wprowadzenie do problematyki zarządzania relacjami z klientem

Sukces każdej firmy jest uzależniony od akceptacji przez rynek przedstawionej oferty, modelu biznesowego wypracowanego przez przedsiębiorcę. Ten w sumie oczywisty paradygmat dotyczący biznesu można realizować w praktyce gospodarczej na wiele różnych sposobów, przy wsparciu różnych metod zarządzania sprzedażą (konceptji marketingowych) i różnych narzędzi informatycznych klasy CRM (*Customer Relationship Management*

– Zarządzanie Relacjami z Klientem). W literaturze przedmiotu z zakresu marketingu można wskazać na trzy główne modele dotyczące kształtowania relacji z klientem: 1) sprzedaż/produkcja masowa Forda; 2) afirmacja klienta według szkoły Kotlera i 3) marketing relacyjny Berriego.

H. Ford zaproponował rozwiązanie, które polegało na pełnym podporządkowaniu oczekiwań klienta rozwiązaniom optymalizacyjnym producenta. W efekcie, kolejne wersje samochodu marki Ford T były bardziej dopracowane technicznie, ale równocześnie, na co należy zwrócić szczególnie uwagę, były sprzedawane po niższych cenach. Podstawowym warunkiem skutecznego kształtowania takiego modelu sprzedaży była akceptacja przez odbiorców oferty typu *take it or leave it*, co w praktyce oznaczało sytuację, w której klient „mógł wybrać sobie dowolny kolor samochodu, pod warunkiem, że był to czarny...” (Martyniak, 1993). Standaryzacja i produkcja taśmowa opracowana i wdrożona w firmie Forda, wyznaczała istotnie nowe kierunki rozwoju dla przemysłu działającego w warunkach industrializacji i masowej sprzedaży. Klient w takim otoczeniu biznesowym był jedynie pasywnym odbiorcą produktu masowego zaprojektowanego, wycenionego i dostarczonego na rynek przez producenta.

Swoistą rewolucją w myśleniu o kliencie wprowadził w latach 70. XX wieku Ph. Kotler, wskazując na konieczność upodmiotowienia odbiorcy pod znanym hasłem „klient nasz pan”. Najbardziej skuteczną strategią marketingową stało się odkrywanie czy też nawet kreowanie potrzeb dla wybranej grypy klientów (segmentacja) i ich późniejsze zaspokajanie poprzez wypracowanie odpowiedniego Marketingu Mix. Według Kotlera „klient ma zawsze rację”, bowiem klient jest źródłem przychodów i to on jest największym bogactwem każdego przedsiębiorstwa (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002). Trudno niewątpliwie podważyć taki paradygmat, a jednak... Bezwarunkowa afirmacja klienta wypracowana przez szkołę Kotlera ma wady. Przykładem może być konieczność całkowitego dostosowania strategii firmy do potrzeb i oczekiwań klienta o różnych aspiracjach i wyobrażeniach (niestety nie zawsze ambitnych i wymagających), co może stwarzać różnorakie bariery rozwoju produktów i usług dla firmy jak i całych branż.

Lata 80. XX wieku okazały się punktem zwrotnym w rozwoju koncepcji marketingowych, szczególnie w obszarze sektora MSP. Wskazano na konieczność wypracowania swoistej równowagi (partnerstwa) pomiędzy potrzebami klienta a aspiracjami rozwojowymi firmy (L. Berry, Ch. Grönroos, B.B. Jackson). Koncepcja marketingu relacji (Mitreğa, 2011) powstała w obszarze usług, aczkolwiek została później zaadaptowana we wszystkich modelach biznesowych. Wskazuje się w niej na konieczność kształtowania takich relacji biznesowych, które zakładają uzyskanie satysfakcji zarówno po stronie sprzedawcy, jak i kupującego. Oznacza to, według Grönroosa,

„zyskowe tworzenie, utrzymywanie i rozwijanie relacji z konsumentami i innymi partnerami przy realizacji wzajemnych celów obu stron poprzez wymianę wartości i spełnianie zobowiązań” (Sagan, 2003). Punktem odniesienia nie jest już producent (Ford) czy też klient (Kotler), lecz ich wzajemna relacja oparta na partnerstwie. Przez ten właśnie wymiar, marketing relacyjny, według opinii Rogozińskiego, „kładzie w sposób szczególny nacisk na bezpośrednie relacje osobowe między producentem a konsumentem i «miękkie», bardziej subtelne metody kształtowania relacji z konsumentem przy zachowaniu jego prawa do autonomicznego wyboru”. Reasumując, marketing relacyjny jest koncepcją tworzenia takiego modelu biznesowego, którego kluczowym źródłem generowania wartości dla firmy jest relacja z odbiorcami (Sagan, 2003) oparta na obopólnych korzyściach¹.

Celem niniejszego artykułu jest zdefiniowanie roli współczesnych narzędzi informatycznych klasy CRM w kształtowaniu ponadprzeciętnej wartości firmy sektora MSP w obszarze sprzedaży z uwzględnieniem postulatów wypracowanych w obszarze marketingu relacyjnego.

Zarządzanie relacjami z klientem a modele zmiany wartości firmy

Koncepcja zarządzania relacjami z klientem omawiana z perspektywy ewentualnego zastosowania współczesnych aplikacji informatycznych, musi uwzględniać problematykę zmiany i rozwoju² wpisującą się w cykl życia firmy – cykl zmiany wartości modelu biznesowego. W obszarze nauki organizacji i zarządzania, możemy wskazać na różne opracowania, które przedstawiają uniwersalny model zmian dla organizacji typu biznesowego. Do najbardziej znanych możemy zaliczyć (Clark, 1997; Krupa, 2002, Machaczka, 1998): Fazy rozwoju systemów społecznych [Jackson, Morgan]; Krzywa wydajności [Clark]; Długa, ciemna noc innowatora [Philipp, Dunlop]; Krzywa życia organizacji [Antoszkiewicz]; Fazy wzrostu organizacji [Greiner]; Zintegrowany model rozwoju organizacji [Quin-Cameron]; Model

¹ Marketing relacji ma również pewne ograniczenia: 1) Marketing partnerski nie zawsze jest efektywny (ocena poziomu sprzedaży) – nie każda relacja musi prowadzić do sprzedaży; 2) Dostawca, pozyskujący klienta (pojedyncza transakcja sprzedaży) w nawiązaniu do wypracowanej wcześniej relacji, musi być świadom, że nie zapewni mu to automatycznie napływu kolejnych zamówień; jego produkt, cena i inne warunki zakupu muszą być stale konkurencyjne; 3) Marketing partnerski może wymuszać „lojalność” w przypadku klientów dokonujących zakupów w długich okresach lub tych, dla których koszty zmiany dostawcy są wysokie (brak rozwiązań alternatywnych) (Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 2002).

² Należy rozróżnić pojęcie „zmiany” i „rozwoju”. „Zmiana wyraża różnicę między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu (obiektu). (...) Rozwój natomiast oznacza występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą. W przypadku zmian ilościowych mówimy o wzroście lub degradacji” (Stabryła, 1995).

migracji wartości [Black, Wright, Bachman, Davis]; Model migracji inwestycyjnej [Slywotzky].

Analizując przedsiębiorstwa działające w sektorze MSP, N. Churchill i V. Levis stwierdzają jednak, że małe firmy rozwijają się inaczej niż to wynika z opisów charakteryzujących funkcjonowanie dużych organizacji. Autorzy powyższych badań wskazują, że model rozwoju firmy sektora MSP składa się z pięciu etapów: 1) zaistnienie firmy jako podmiotu gospodarczego; 2) zapewnienie odpowiedniego wzrostu lub też decyzja o likwidacji; 3) dalszy wzrost zapewniający sukces oraz kontynuację w zakresie rozwoju modelu biznesowego przez właściciela lub też postawa braku dalszego zaangażowania prowadząca do sprzedaży firmy, braku adaptacji i w konsekwencji do upadku; 4) dalsza dynamiczna ekspansja oparta na pozyskanych zasobach i pozycjach na rynku lub też schyłek – wyczerpanie się formuły biznesowej gwarantującej konkurencyjność; 5) etap dojrzałości wymuszający konieczność wypracowania nowego modelu biznesowego lub też akceptacja naturalnego przejścia do fazy schyłkowej (Machaczka, 1998).

Powyższy model oparty jest na ośmiu czynnikach determinujących potencjał rozwojowy małej firmy, czyli na: zasobach finansowych, zasobach osobowych, zasobach systemowych, zasobach biznesowych, motywacji właściciela, zdolności do działania, zdolności menedżerskich i umiejętności myślenia strategicznego. Czynniki te tworzą swoisty „Development Mix” umożliwiający tworzenie ponadprzeciętnej wartości z perspektywy oceny danego przedsiębiorstwa w kontekście jego pozycji na rynku. Według cytowanych autorów, podstawowym wyznacznikiem sukcesu lub też porażki firmy jest dostęp do odpowiednich zasobów, jak też postawa samego przedsiębiorcy – właściciela. Interesującą kwestią jest to, że Churchill i Levis nie wskazują na konieczność wypracowania odpowiedniej pozycji na rynku czy też zbudowania trwałej relacji z klientem, jako kluczowego czynnika sukcesu firmy działającej w sektorze MSP. Niewątpliwie, powyższą lukę należy uzupełnić postulatami marketingu relacyjnego. Wydaje się z tej perspektywy, że istotnie, rola klienta w procesie wzrostu wartości firmy jest rozstrzygająca. Jest to jednak zagadnienie wymagające po stronie przedsiębiorcy szczególnego zaangażowania i troski. Bazując na podstawowym paradygmacie, jakim jest stwierdzenie, że: „wartość dla firmy nie pochodzi z jednostkowej transakcji z klientem, lecz z całego okresu jego życia”, Z. Grzegórzecki wskazuje na pięć etapów kształtowania trwałych relacji w dłuższej perspektywie (Grzegórzecki, 2008):

1. Etap definiowania klientów potencjalnych.
2. Etap pozyskiwania klientów dokonujących pierwszego zakupu.
3. Etap utrzymania klientów powtarzających zakupy.
4. Etap wypracowania trwałych relacji z klientami lojalnymi.

5. Etap utraty klientów, którzy odchodzą do konkurencji.

Każdy etap wyznacza nie tylko inną perspektywę operacyjną zarządzania relacją z klientem, ale również bezpośrednio wpływa na wzrost/spadek wartości firmy w wymiarze finansowym. W ten oto sposób, dynamiczny wzrost wartości firmy sektora MSP jest w dużej mierze uzależniony od umiejętności skutecznego kształtowania relacji z klientem na każdym etapie, również, a może przede wszystkim na etapie pierwszym definiowania klientów potencjalnych i dostosowania do nich odpowiedniej oferty. Ponadto, wypracowanie lub też nie, trwałych relacji opartych na zaufaniu dostawcy i lojalności klienta decyduje ostatecznie o możliwości pozyskania nowych klientów lub też utratę obecnych. W powyższą myśl wpisują się tzw. mechanizmy utrzymania klienta opracowane przez Blattberga, Getza i Thomasa, które wskazują na (Jekimow, 2015): 1) konieczność stałej poprawy jakości oferowanych towarów i usług; 2) utrzymanie odpowiedniego poziomu ceny dostarczając równocześnie wyższą jakość oraz 3) nieustanne poszukiwanie i oferowanie nowych, innowacyjnych rozwiązań, które mogą być definiowane jako swoisty pakiet składający się z istotnych korzyści, dostarczanych w odpowiednim czasie, po akceptowanych przez nich kosztach (Zupok, 2015).

Te niezwykle kluczowe dla sukcesu małej firmy zadanie, szczególnie w zakresie poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, może być wspólnie wspierane przez aplikacje informatyczne klasy CRM.

Charakterystyka rozwiązań informatycznych klasy CRM na przykładzie oprogramowania firmy SAP³

Systemy informatyczne klasy CRM⁴ służą zautomatyzowaniu i wspomagananiu procesów związanych z pozyskaniem oraz utrzymaniem (obsługą) klienta przez firmę (<http://informatykawfirmie.pl>, 2015). Systemy CRM obejmują zarówno zagadnienia zakresie projektowania aplikacji informatycznych (wymiar technologii/infrastruktury IT) użytecznych dla biznesu, jak też odwołują się do współczesnych koncepcji marketingowych (wymiar

³ Należy zwrócić uwagę, że obok aplikacji CRM dla dużych korporacji, firma SAP dostarcza również rozwiązanie dla sektora MSP (SAP Business One), które zawiera również komponenty obejmujące zarządzanie relacjami z klientem (zarządzanie szansami i lejkiem sprzedaży oraz rejestrację i efektywne zarządzanie kontaktami z Partnerami Handlowymi). (<http://altab.pl>, 2015).

⁴ Współczesne systemy klasy CRM powstały w wyniku wcześniej zdobytych doświadczeń w projektach informatycznych obejmujących rozwiązania klasy: CM (*Contact Management*), TMS (*Territory Management System*), SMS (*Sales Management System*), STA (*Sales Team Automation*), SFA (*Sales Force Automation*) (Januszewski, 2008).

biznesu)⁵. Kluczowym aspektem tego typu rozwiązań jest postulat wypracowany na gruncie marketingu partnerskiego wskazujący na konieczność budowania trwałych, korzystnych dla obu stron relacji (SAP, 2001). Wyróżniamy zasadniczo dwie kategorie systemów CRM: operacyjny i analityczny⁶.

Operacyjny CRM obsługuje procesy związane z szeroko rozumianym marketingiem, sprzedażą i serwisem oraz komunikacją z klientami, z uwzględnieniem zarówno wymagań handlu elektronicznego (*e-business*), jak i aplikacji mobilnych (*Mobile*). W obszarze marketingu mogą być realizowane takie funkcje jak: planowanie marketingowe działań operacyjnych i ich monitorowanie, zarządzanie kampanią marketingową, ocena potencjału rynku w zakresie planowanej sprzedaży, segmentacja rynku, personalizacja oferowanych produktów i usług czy też analizy marketingowe (SAP, 2003).

Z kolei, w ramach modułu sprzedaży, mamy możliwość operacyjnego monitorowania wszystkich istotnych zachowań zakupowych klienta i wynikające z tego działania po stronie producenta. Na tej podstawie jest możliwe szacowanie wartości klienta z perspektywy nie tylko generowanych obrotów i poniesionych kosztów, ale przede wszystkim – oceny samej relacji (np. wskaźnik lojalności). Do podstawowych funkcji sprzedażowych zaliczamy: planowanie/prognozowanie sprzedaży, zarządzanie organizacją sieci sprzedaży z podziałem na regiony, zarządzanie relacjami z klientami wraz z pełną historią kontaktów, zarządzanie zespołami sprzedażowymi, zarządzanie szansami (*leads*) w zakresie sprzedaży, zarządzanie ofertami i zleceniami sprzedażowymi, zarządzanie kontraktami/umowami handlowymi, zarządzanie premiami i prowizjami, zarządzanie podróżami służbowymi przedstawicieli handlowych oraz generowanie analiz sprzedaży (SAP, 2003).

Systemy klasy CRM dostarczają również dedykowane rozwiązania dla firm usługowych. W przeciwieństwie do sprzedaży towarów, działalność tego typu wymaga szczególnego zaangażowanie sprzedawcy – bezpośredniego wykonawcy usługi. Z dostępnych funkcji należy wskazać przede wszystkim na: planowanie i optymalizację zasobów niezbędnych do obsługi procesów usługowych, zarządzanie operacjami usługowymi, planowanie i prognozowanie serwisu, obsługa zadań serwisowych, usługi konsultingowe

⁵ J. Dyrche definiuje CRM jako: „Infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów” (Bartuś, 2007).

⁶ W literaturze branżowej możemy wskazać jeszcze na model aplikacji informatycznych o nazwie Interaktywny CRM oraz Kooperacyjny CRM. Interaktywny CRM obejmuje funkcje związane z zarządzaniem w zakresie bezpośredniej komunikacji z klientem poprzez np. tzw. *Call Centers*/ telefoniczne centra obsługi (Januszewski, 2011). Kooperacyjny CRM dotyczy stworzenia technicznych i organizacyjnych możliwości w zakresie bezpośredniego zaangażowania w proces sprzedaży, np. poprzez samoobsługę (SAP, 2001).

dla klientów oraz analizę efektywności prac realizowanego serwisu (SAP, 2003).

Dopełnieniem tzw. operacyjnego CRM jest zestaw funkcji zarządczych (Analityczny CRM) umożliwiających gromadzenie i ocenę danych o klientach, ocenę i optymalizację relacji z klientami, modelowanie zachowań klienta, ocenę wartości klienta, optymalizację portfolio klienta, planowanie oraz monitorowanie interakcji z klientami, jak też zarządzanie strategiczne zorientowane na klienta. Powyższe zakresy działań umożliwiają zbudowanie zintegrowanego modelu diagnostycznego oceniającego jakość relacji z klientami firmy na podstawie kluczowych wskaźników, takie jak: udział w portfolio, czułość na zmianę ceny, szanse dotyczące tzw. *cross-selling*, współczynnik odpowiedzi, współczynnik referencji, współczynnik utrzymania klientów, liczba reklamacji i zwrotów (SAP, 2001).

Biorąc pod uwagę: 1) bardzo szeroki zakres możliwości funkcjonalnych analizowanych aplikacji CRM; 2) stosunkowo wysoki ich koszt wdrożenia i utrzymania; 3) długi czas implementacji; 4) wysokie wymagania dotyczące kompetencji zarówno kadry menedżerskiej, jak i pracowników w zakresie zarządzania relacjami z klientem; może się pojawić uzasadniona wątpliwość dotycząca udziału firm sektora MSP w wykorzystaniu tego typu rozwiązań informatycznych. Pojawia się w tym punkcie zasadnicze pytanie – jaką rolę dostępne rozwiązania informatyczne klasy CRM (operacyjne, analityczne) mogą pełnić w procesie wzrostu wartości małej firmy?

Szanse i zagrożenia wynikające z wdrożenia systemu CRM w małej firmie

Ograniczenia o charakterze organizacyjnym, technicznym czy też finansowym wdrożeń systemów informatycznych klasy CRM firm sektora MSP są oczywiste. Według raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości za lata 2011–2012 stwierdzono, że na ponad 1,6 mln podmiotów MSP, tylko „niespełna 13% firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników korzysta z oprogramowania CRM do zarządzania informacjami o klientach (Operacyjny CRM)” (Krasoń, Szklarz, 2015). Jeszcze mniej, „trochę ponad 10% małych firm wykorzystuje CRM do analiz tych informacji i celów marketingowych (Analityczny CRM)” (Krasoń, Szklarz, 2015). Istotnie, duży system klasy CRM nie będzie użyteczny dla każdej firmy sektora MSP. Jak stwierdza jednak w swoim opracowaniu M. Stańczak: „nie powinniśmy szukać mistycznego systemu CRM, który jest «dobry». Powinniśmy szukać systemu, który jest adekwatny do potrzeb!” (Stażczak, 2015). Systemu, który dostarczy wymierne wartości w kształtowaniu trwałych relacji z klientem prowadzących do dynamicznego rozwoju firmy. Możemy zatem oczekiwać

od systemu klasy CRM przeznaczonego dla MSP, m.in. takich potencjalnych korzyści jak (Bartuś, 2007):

- indywidualny charakter relacji z klientem – wzrost satysfakcji,
- udokumentowany, monitorowany i oceniany wzrost lojalności ze strony klienta,
- wzrost sprawności obsługi procesów sprzedaży wynikający z możliwości wyselekcjonowania najbardziej wartościowych, lojalnych klientów,
- obniżenie kosztów i czasu obsługi działu sprzedaży/klienta,
- wzrost konkurencyjności w lepszym dostosowaniu oferty do potrzeb klienta,
- unikanie masowych działań marketingowych na rzecz spersonalizowanych komunikatów i ofert handlowych,
- udostępnienie adekwatnych do potrzeb platform komunikacyjnych z klientem (poczta elektroniczna, komunikator internetowy, formularz do kontaktu, *skype*, strona *www*, *livechat/chatbox*, Facebook, Twitter itd. (Mamrot, Kośmider, 2012; Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013),
- uruchomienie nowych kanałów dystrybucji (handle elektroniczny/e-business),
- obsługę zleceń w czasie rzeczywistym,
- uruchomienie programów lojalnościowych,
- monitorowania i analizowanie w czasie rzeczywistym kluczowych wskaźników oceny jakościowej procesu sprzedaży/relacji z klientem poprzez takie wskaźniki jak: LTV/CLV⁷ czy też RR⁸.

Równoległe do analizy szans wynikających z wdrożenia CRM w MSP pojawia się pytanie dotyczące dostrzeganych zagrożeń czy też barier zgłaszanych przez polskich przedsiębiorców. W opracowaniu branżowym *System CRM dla małej firmy*, autorzy wskazują na następujące bariery związane z zakupem i wdrożeniem powyższych aplikacji w polskich przedsiębiorstwach sektora MSP (Krasoń, Szklarz, 2015):

⁷ Wskaźniki LTV (*Life Time Value*) czy też CLV (*Customer Lifetime Value*) mierzą, na podstawie danych pozyskanych zazwyczaj z systemu CRM, zaktualizowaną (zdyskontowaną) wartość przyszłych zysków związanych z transakcjami zaplanowanymi z wybranym, konkretnym klientem. LTV/CLV może być obliczany dla pojedynczych klientów, jak też wartość średnia dla wybranych grup, kategorii klientów (Mitręga, 2011).

⁸ *Retention Rate* (RR) oblicza stopień utrzymania klientów, tj. procent kupujących, którzy pozostali nabywcami produktów firmy po pewnym okresie czasu, np. jeśli w 30-dniowej skali wynosi on na przykład 90%, wtedy po miesiącu w bazie danych firmy będzie 9/10 poprzednich kupujących, po dwóch miesiącach 81/100 itd. (www.crmrends.com/analytics.html, 2015).

1. Istnieje przekonanie wśród przedsiębiorców, że są to programy przeznaczone wyłącznie dla dużych firm.
2. Przedsiębiorcy postrzegają taką inwestycję jako zbyt kosztowną.
3. Brak rzetelnej wiedzy na temat różnych technologii oraz oprogramowania (w tym darmowego⁹) umożliwiających dostęp do funkcji CRM – np. aplikacje w tzw. pudełku umożliwiające instalację programu na własnych komputerach w firmie *versus* aplikacje dostępne w tzw. chmurze czy też oprogramowanie pracujące niezależnie *versus* oprogramowanie zintegrowane z systemem klasy ERP.
4. Brak wiedzy o pozytywnych doświadczeniach innych przedsiębiorców działających w sektorze MSP.
5. Brak wiedzy na temat pełnego zakresu funkcjonalnego systemów klasy CRM oraz potencjalnych korzyści wynikających z ich wdrożenia w małym przedsiębiorstwie.

Decyzja o wdrożeniu CRM nie może być oczywiście dziełem przypadku, dlatego autor cytowanego powyżej opracowania, wskazuje na podstawowe pytania, na które każdy przedsiębiorca powinien odpowiedzieć przed podjęciem decyzji o zakupie i implementacji systemu CRM (Stańczak, 2015). Uzyskana w ten sposób wiedza, stanowi punkt wyjścia do opracowania skutecznej strategii ewentualnego wdrożenia systemu klasy CRM w małej firmie, w tym, zdefiniowania celów biznesowych, doboru systemu i zakresu wdrożenia (licencja), wybór firmy wdrożeniowej oraz metodyki.

Charakterystyka wybranych instrumentów CRM a zarządzanie wzrostem wartości firmy sektora MSP

Wdrożenie systemu CRM oraz gromadzenie danych o klientach automatycznie nie gwarantuje sukcesu w zakresie wzrostu wartości firmy zarówno w wymiarze kapitałowym, jak i wizerunkowym. Informacja obejmująca zachowania, preferencje zakupowe klienta stanowi dopiero punkt wyjścia do opracowania technik analitycznych w wymiarze operacyjnym i strategicznym, umożliwiających pełną ocenę jakości prac osób odpowiedzialnych za kontakty z odbiorcami.

Współczesne aplikacje CRM przeznaczone dla sektora MSP dostarczają wielu gotowych rozwiązań analitycznych, które nie wymagają uruchomienia skomplikowanych procedur czy też zaangażowania zasobów przekraczających możliwości małej firmy. Przykładem mogą być następujące modele: 1) „Lejek sprzedaży” – zarządzania szansami w pozyskaniu nowych

⁹ Na stronie <http://informatykawfirmie.pl> możemy znaleźć listę 10 najlepszych darmowych systemów informatycznych klasy CRM, tj.: SugarCRM, Zurmo, Cream CRM, VTiger, Fat Free CRM, SuiteCRM, OpenCRX, EPESI, MyITCRM, X2CRM.

klientów/kontraktów (SAP BusinessOne); 2) „Sprawy” – moduł przeznaczony do ewidencji wszelkich zgłoszeń, problemów związanych z klientem (CRM Sugar); 3) „Kampanie” – funkcjonalność CRM pozwalająca na wybór, rejestrację oraz wysyłkę do wyselekcjonowanej grupy klientów spersonalizowanej i zindywidualizowanej informacji handlowej/marketingowej (Madar7).

„Lejek sprzedaży” jest to graficzna prezentacja tworzona automatycznie w aplikacji CRM, która przedstawia w czasie rzeczywistym status prowadzonych kontaktów z potencjalnym klientem – tzw. szans sprzedaży (*leads*). Zaawansowane metody prognozowania umożliwiają również przewidywanie potencjalnych zysków oraz nadanie priorytetów działaniom związanym ze sprzedażą. „Lejek” zawiera różne poziomy oceny zaawansowania szans w zakresie planowanej sprzedaży. Najczęściej możemy zdefiniować poszczególne etapy na: 1) „do rozpoznania”; 2) „rozpoznanie”; 3) prezentacja produktu/rozwiązania; 4) prezentacja oferty; 5) negocjacje handlowe; 6) Podpisanie umowy/zamówienia. Każdy etap jest oznaczony zarówno wartością procentową wskazującą na poziom zaawansowania prac osoby odpowiedzialnej za pozyskanie nowego zlecenia, jak i informacją o wartości planowanej sprzedaży. Osoba oceniająca jakość wykonywanej pracy przez zaangażowanych handlowców może monitorować szczegółowy zapis ich działań z adnotacją np. o stosowanych technikach sprzedaży, informacji o profilu klienta, miejscu, sposobie i częstotliwości kontaktów, technikach negocjacyjnych, informacji o konkurencji. Na tej podstawie możemy wypracować najlepsze wzorce postępowania w kształtowaniu trwałych relacji z klientami, uwzględniając równocześnie własne cele biznesowe (SAP Help Portal, 2015).

Innym, bardzo ciekawym instrumentem CRM, który możemy wykorzystać w małej firmie jest moduł „Zarządzanie sprawami” w ramach obszaru definiowanego jako „Zwiększanie efektywności obsługi klienta”. Każde zgłoszenie, uwaga, zapytanie od klienta, można automatycznie przypisać do konkretnego pracownika (Biuro Obsługi Klienta/Wsparcie Klienta) z punktu widzenia kategorii zgłoszenia. Następnie możemy nadać jej termin, priorytet a także opisać problem jak i proponowany sposób jego rozwiązania. W momencie zarejestrowania takiego zgłoszenia automatycznie uruchamiamy funkcje monitorowania, co pozwala nam na: 1) pełny przegląd wszystkich zgłoszeń, jak też informację o statusie pojedynczego zgłoszenia lub też grupy zgłoszeń w referencji do wybranego klienta; 2) podjęcie ewentualnej decyzji o eskalowaniu nierozwiązanych spraw; 3) bieżącej oceny efektywności (np. czas obsługi zgłoszenia, ocena satysfakcji klienta w zakresie obsługi poszczególnych kategorii zgłoszeń, weryfikacja kanałów komunikacji

z klientem) dotyczącej odpowiedzi na poszczególne zapytania/problemy zgłaszane przez klientów (SugarCRM Polska, 2015).

Kolejnym, niezwykle użytecznym instrumentem CRM w firmie MSP jest wykorzystanie funkcjonalności o nazwie „Kampanie”. Na podstawie wiedzy o historii zakupów, indywidualnych oczekiwaniach, zapytań, zgłaszanych problemów, reklamacji itd., powyższa aplikacja automatycznie opracowuje zawartość przekazu reklamowego dla wybranego klienta. Proces realizacji kampanii marketingowych obejmuje cztery proste kroki: 1) przygotowanie bazy klientów/adresów/atributów; 2) przeprowadzenie grupowania klientów zgodnie z przyjętą segmentacją, strategią promocyjną (patrz atrybuty); 3) przeprowadzenie kampanii – wydruk pism, reklamówek, listów handlowych itd. oraz ich przekaz do odpowiednich odbiorców, np. w formie elektronicznej; 4) ocena skuteczności kampanii – możliwość wypracowania najbardziej skutecznych strategii oraz poprawy tych działań, które nie przyniosły efektu w postaci realnej sprzedaży (Madar, 2015).

Ostateczny dobór systemu CRM i dostępnych instrumentów analitycznych jest niewątpliwie uzależniony od wiedzy i doświadczenia przedsiębiorcy.

Podsumowanie

Zapewnienie realizacji różnorodnych zadań w zakresie kształtowania trwałych i rentownych relacji z klientami stanowi kluczowe źródło tworzenia wartości firmy, szczególnie w pierwszym etapie cyklu życia przedsiębiorstwa. Nawet najmniejsza firma w Polsce nie kwestionuje obecnie zasadności inwestowania w technologie informatyczne, pojawia się jednak zasadnicza wątpliwość dotycząca możliwości finansowych i organizacyjnych wdrażania systemów klasy CRM. Należy jednak pamiętać, że wsparcie narzędzi informatycznych może się okazać po prostu niezbędne, szczególnie dla małych, nowych firm, dla których wypracowanie odpowiedniej bazy odbiorców jest zadaniem strategicznym, warunkującym przetrwanie i rozwój. Analiza rynku oprogramowania CRM w Polsce oraz opinii przedsiębiorców może wskazywać na to, że swoistym kompromisem w rozstrzygnięciu dylematu „wdrażać/nie wdrażać”, mogą być aplikacje CRM, które są przeznaczone właśnie dla małych firm.

Należy również pamiętać, że sam dostęp do technologii informatycznych jest warunkiem koniecznym, aczkolwiek dalece niewystarczającym. Aby właściciel firmy mógł odnieść w tym obszarze sukces, musi spełniać określone warunki: 1) należy dysponować odpowiednią wiedzą na temat systemów informatycznych, dostępnych funkcji i instrumentów CRM, cyklu życia organizacji czy też marketingu relacyjnego; 2) należy zdefiniować

KCS oraz ustalić na ile i w jakim zakresie systemy CRM mogą pomóc w ich realizacji; 3) należy zdobyć minimalne doświadczenie w realizacji tego typu projektów informatycznych (kwestia zapewnienia odpowiednich zasobów, ludzi i czasu); 4) należy stworzyć system monitorowania oceny procedur wypracowanych w ramach CRM z perspektywy użytkowników/pracowników firmy, jak i samych klientów; 5) należy zapewnić ciągle doskonalenie systemu, jak i ciągle rozwijanie dostępnych w danym systemie funkcjonalności kształtowania trwałych relacji z klientem.

Reasumując, należy podkreślić, że sam przedsiębiorca, podejmujący decyzje dotyczącą implementacji wybranego oprogramowania CRM, odpowiada za ostateczny wynik, czyli sukces zapisany w KCS dla wybranej firmy czy też projektu.

Bibliografia

- Bartuś, T. (2007). Systemy zarządzania relacjami z klientem. W: M.C., Olszak, E., Ziemia (red.), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Blattberg, C.R., Getz, G., T.S., Jacquelyn (2004). *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*. Warszawa: MT Biznes.
- Clark, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Gebethner i Ska.
- Grzegórzecki, Z. (2008). *Cykl życia klienta*. Pobrano z: <http://www.cxo.pl>.
- Januszewski, A. (2011). *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania*, t.1. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jekimow, J. (2011). *Cykl życia klienta. Mechanizmy utrzymania klienta*. Pobrano z: <http://managercallcenter.pl>.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE.
- Krasoń, D., Szklarz, M. *System CRM dla małej firmy*, opracowanie branżowe. Pobrano z: <http://www.benchmark.pl>.
- Krupa, M. (2002). *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*. Kraków–Kluczbork: Antykwa.
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mamrot, S., Kośmider, A. (2012). *Nowoczesne kanały komunikacji z klientem w e-biznesie*. Warszawa: PARP. Pobrano z: www.web.gov.pl.
- Martyniak, Z. (1993). *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Mitręga, M. (2011). *Marketing relacji. Teoria i praktyka*. Warszawa: CeDeWu.pl.
- Portal "SAP Help Portal". Pobrano z: <http://help.sap.com>.
- Portal „Informatyka w firmie”. Pobrano z: <http://informatykawfirmie.pl>.
- Portal „Madar. Oprogramowanie dla firm”. Pobrano z: www.madar.com.pl.
- Portal „SugarCRM Polska”. Pobrano z: <http://sugarcrm.com.pl>.
- Portal CRM Trends, *Marketing Analysis*. Pobrano z: <http://www.crm-trends.com/analytiscs.html>.
- Rydel, M., Ronkowski, S. (1995). Marketing partnerski, *Marketing i Rynek*, 9.
- Sagan, A. (2003). *Marketing relacyjny*. Warszawa: StatSoft Polska.
- Stabryła, A. (1995). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Stańczak, M. *CRM dla małej firmy nie istnieje? Sprawdź*, opracowanie branżowe. Pobrano z: <http://www.crmwpraktyce.pl>.

Tarnawa, A., Zadura-Lichota, P. (red.) (2012). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*. Warszawa: PARP. Pobrano z: <http://www.parp.gov.pl>.

Zupok, S. (2015). Wpływ innowacji na kreowanie wartości dla klienta. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39 (2).

The role of CRM Systems to Shape Dynamic Increase in the Value of the Small and Medium-Sized Enterprises (SME)

Keywords: customer relationship management, relationship marketing, enterprise life-cycle, value management, operational CRM, Analytical CRM

Summary. First of all, the firm's value development depends on the ability to build solid relationships with customers. There are different management schools that directly address this paradigm. Today, to implement this marketing concept, it is necessary to take advantage of the CRM (*Customer Relationship Management*) systems, in spite of the size of the organization. The article presents opportunities and threats of CRM systems to projects implemented in Small and Medium Enterprise (*SME*).

Translated by Marian Krupa

Cytowanie

Krupa, M. (2016). Rola systemów klasy CRM w zakresie kształtowania dynamicznego wzrostu wartości firmy sektora MŚP. *Marketing i Zarządzanie*, 2 (43), 91–103.