

# WYBÓR SYSTEMU WSPIERAJĄCEGO ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI

Dorota BUCHNOWSKA

**Streszczenie:** Na rynku polskim coraz więcej jest systemów wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa stoją więc przed coraz trudniejszym dylematem: które z rozwiązań wybrać? W artykule zaprezentowane zostaną etapy wyboru aplikacji wspierających zarządzanie relacjami z klientami, omówione zostaną kryteria wyboru oraz pokazane zostanie narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji w zakresie wyboru systemu wspierającego zarządzanie, pozwalające na wielopłaszczyznowe i obiektywne porównywanie aplikacji biznesowych.

**Słowa kluczowe:** CRM, wdrożenie, wybór systemu CRM, kryteria wyboru systemu CRM.

## 1. Wstęp

Wdrożenie oprogramowania wspierającego zarządzanie procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie nie jest przedsięwzięciem autonomicznym, służy jedynie osiągnięciu celu strategicznego, jakim dla organizacji jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej [1]. Wiąże się ono zatem z koniecznością przeprowadzania zmian o charakterze organizacyjnym i dlatego też niesie za sobą zawsze duże ryzyko niepowodzenia, które wzrasta wraz z „wielkością” planowanego przedsięwzięcia.. Ryzyko to wiąże się z następującymi zagrożeniami [2]:

- niepowodzenie w osiągnięciu celów – system nie zostaje uruchomiony lub też jego wdrożenie nie przynosi spodziewanych efektów;
- niepowodzenie w realizacji założeń budżetowych – koszty projektu wdrożeniowego są wyższe od planowanych;
- niepowodzenie w osiąganiu celów w ramach założonego harmonogramu-uruchomienie systemu lub/i osiągnięcie założonych celów realizowane są z opóźnieniem.

Konieczne jest zatem w ramach projektu wdrożeniowego „prawidłowe” zarządzanie ryzykiem. „Prawidłowe” w tym przypadku odnosi się do podejścia zapobiegawczego, które oznacza ciągłą aktywność prewencyjną [3] mającą na celu *odpowiednio wczesne rozpoznanie i ocenę czynników, które stanowią zagrożenie dla projektu (zagrożenie osiągnięcia celów projektu w zakresie rezultatów, kosztów i terminów), podjęcie odpowiednich środków zapobiegawczych, z uwzględnieniem środków naprawczych, oraz regularną, dokonywaną na nowo ocenę sytuacji* [4]. Im wcześniej rozpoznane zagrożenia, tym większa szansa ich eliminacji lub chociażby minimalizacji negatywnych skutków.

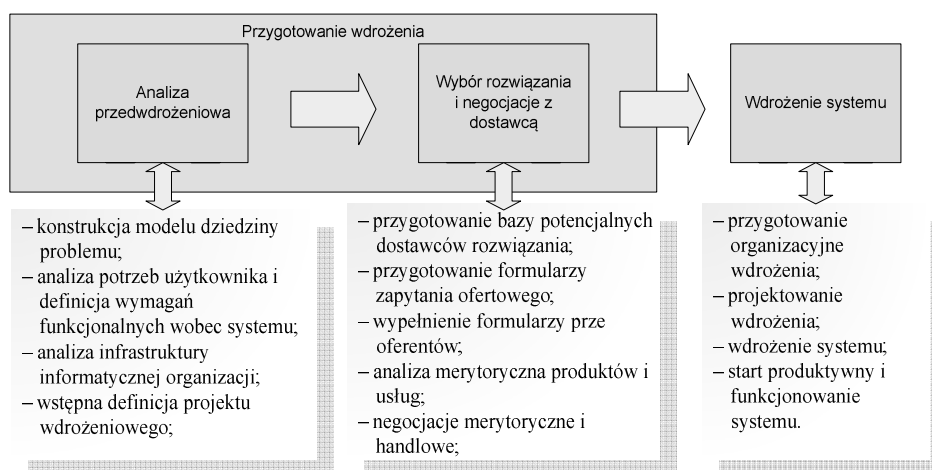
## 2. Projekt wdrożenia systemu wspierającego zarządzanie przedsiębiorstwem

Aby zminimalizować ryzyko powstawania zagrożeń podczas realizacji projektu, wdrożenie powinno być szczegółowo zaplanowane i przebiegać według sprawdzonej

metodyki. Mimo, iż żadna metodyka nie gwarantuje udanego wdrożenia, jednak pozwala sprawować kontrolę nad przebiegiem wdrożenia [5]. Każde przedsięwzięcie wdrożeniowe składa się z trzech podstawowych faz [3]:

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

Fazy projektu wdrożeniowego wraz z ich krótkim opisem przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Podstawowe fazy projektu wdrożeniowego [3]

Zaprezentowane fazy i wyróżnione w ramach nich etapy odnoszą się do wdrożenia każdego typu systemu wspierającego zarządzanie. W dalszej części artykułu rozważania zostaną zawężone do konkretnej klasy aplikacji - systemów CRM.

### 3. Wybór systemu CRM jako jeden z etapów projektu wdrożeniowego

Systemy informatyczne klasy CRM powstały ponad 20 lat temu, a do dzisiaj nie doczekały się jednoznacznej definicji oraz jasno zdefiniowanej funkcjonalności. Najogólniej CRM można określić jako „zintegrowany i kompletny system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu: od marketingu poprzez sprzedaż do obsługi i serwisu po sprzedaży” [6]. Wdrożenie systemu ma na celu przede wszystkim [7]:

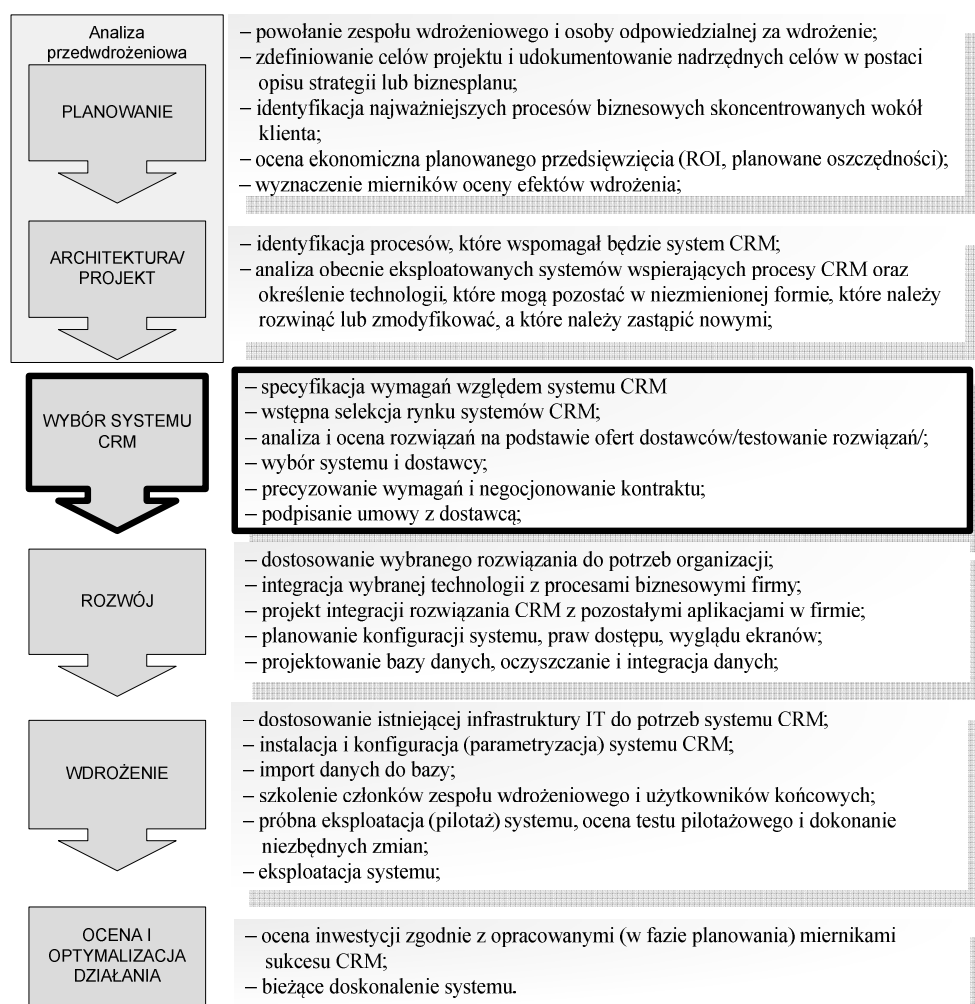
- zwiększenie satysfakcji i lojalności klientów,
- zwiększenie wartości sprzedaży,
- wprowadzenie spójnego dla całej firmy systemu obsługi klienta,
- obniżenie kosztów operacyjnych obsługi klienta (promocji, sprzedaży, obsługi posprzedażnej, serwisu),
- uzyskanie efektu synergii ze współpracy z klientami kluczowymi,
- zwiększenie zysków dzięki ograniczeniu inwestycji w nierentownych i nieperspektywicznych klientach,
- a w efekcie podniesienie konkurencyjności firmy. Powyższe cele mogą być jednak osiągnięte tylko wówczas, jeżeli system stanowi wsparcie realizowanej w

przedsiębiorstwie strategii zarządzania relacjami z klientami.

Wdrożenie systemu CRM wiąże się jednak nie tylko z samymi korzyściami. Podejmując się takiej inwestycji należy wziąć pod uwagę następujące jej wady [8]:

- zagrożenie pominięcia wartościowych klientów,
- wysoki koszt wdrożenia i utrzymania systemu,
- konieczność przeprowadzania zmian organizacyjnych,
- trudności w oszacowaniu kosztów całkowitych,
- trudna lub niemożliwa do oszacowania rentowność.

Wady te jednak można częściowo wyeliminować poprzez rzetelne przygotowanie i realizację projektu wdrożeniowego. Na rysunku 2 ukazane zostały kolejne fazy i etapy wdrażania aplikacji klasy CRM.



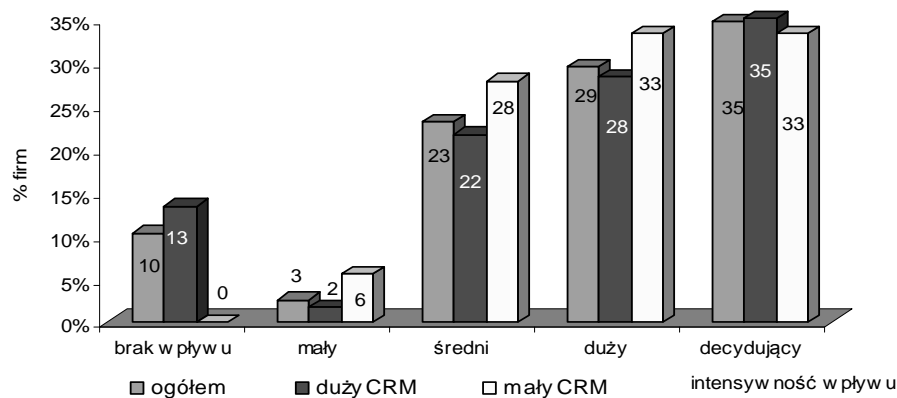
Rys. 2. Fazy projektu wdrożeniowego CRM [8]

Dwie pierwsze fazy wdrożenia określa się mianem analizy przedwdrożeniowej i traktuje

się jako krytyczny punkt całego przedsięwzięcia CRM. Tylko rzetelnie przeprowadzona analiza przedwdrożeńowa gwarantuje, że dokonany na podstawie jej wyników wybór systemu będzie trafny. Z kolei prawidłowo dobrany system zmniejsza ryzyko niepowodzenia kolejnych faz projektu wdrożeniowego oraz zwiększa szanse realizacji wszystkich założonych celów.

#### 4. Proces realizacji wyboru aplikacji CRM

Wybór systemu to faza projektu wdrożeniowego wieńcząca prace przygotowawcze, a zarazem umożliwiająca podjęcie czynności stricte wdrożeniowych (por. rysunek 1). Skutki podjętej na tym etapie decyzji widoczne są w przedsiębiorstwie przez wiele kolejnych lat, podczas których system jest eksploatowany. Dokonanie właściwego wyboru w znacznej mierze przekłada się zatem na sukces projektu wdrożeniowego. Rysunek 3 prezentuje wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród użytkowników systemów CRM w Polsce. Widać na nim ocenę wpływu właściwego wyboru aplikacji CRM na sukces wdrożenia dokonaną przez użytkowników „dużych” (dedykowanych dla dużych przedsiębiorstw) i „małych” (dostosowanych do potrzeb sektora MŚP) systemów CRM.



Rys. 3. Ocena wpływu trafnego wyboru aplikacji CRM na sukces wdrożenia [10]

Większość (64%) użytkowników aplikacji wspierających zarządzanie relacjami z klientami twierdzi, że właściwie wybrany system ma duży lub bardzo duży wpływ na sukces wdrożenia aplikacji klasy CRM. Jedynie 13% respondentów jest przeciwnego zdania, twierdząc że wpływ ten był bardzo mały, bądź też w ogóle go nie było.

Nie ulega zatem wątpliwości, że wybór systemu CRM to decyzja strategiczna i jako taka powinna być poprzedzona dogłębną analizą porównawczą dostępnych na rynku rozwiązań. Etap wyboru rozwiązania CRM można podzielić na następujące fazy (por. rysunek 2):

- specyfikacja wymagań względem systemu CRM;
- wstępna selekcja rynku systemów CRM;
- analiza i ocena rozwiązań na podstawie ofert dostawców/testowanie rozwiązań;
- wybór systemu i dostawcy;
- precyzowanie wymagań i negocjonowanie kontraktu;

- podpisanie umowy z dostawcą rozwiązania CRM.

Punktem wyjścia do realizacji procesu wyboru systemu CRM jest specyfikacja wymagań, jakie powinno spełniać przyszłe rozwiązanie. Na podstawie wyników analizy przedwdrożeniowej należy zdefiniować funkcjonalność systemu CRM, która jest niezbędna do realizacji potrzeb przedsiębiorstwa oraz określić wymagania techniczne, jakie powinna spełniać aplikacja w zakresie [11]:

- współdziałania i integracji z systemami funkcjonującymi w przedsiębiorstwie,
- „wielkości” systemu – np. liczba użytkowników, maksymalna liczba transakcji,
- bezpieczeństwa – np. zasady definiowania uprawnień, raporty dotyczące dostępu do systemu,
- użyteczności – np. możliwość personalizacji interfejsu,
- szybkości i niezawodności działania.

Definiując funkcjonalność przyszłego rozwiązania trzeba mieć wiedzę w zakresie aktualnych możliwości oferowanych przez rozwiązania CRM dostępne na polskim rynku.

Po dokonaniu specyfikacji wymagań należy przeprowadzić wstępną selekcję rynku systemów CRM pod kątem zdefiniowanych wcześniej funkcjonalności, wymagań technicznych oraz możliwości finansowych przedsiębiorstwa. W rezultacie powinna powstać lista rozwiązań, które poddane zostaną testowaniu, wraz ze wskazaniem potencjalnych dostawców. W sytuacji, gdy fizyczne testowanie rozwiązań nie jest możliwe, analizy i oceny rozwiązań można dokonać na podstawie ofert uzyskanych od dostawców. Rzetelność takiej oceny w dużym stopniu warunkuje dobrze przygotowane zapytanie ofertowe. Takie zapytanie powinno obejmować następujące zagadnienia (por. [3], [11], [12]):

- charakterystyka oferenta – dane ekonomiczne, profil działania;
- funkcjonalność systemu – funkcje realizowane przez aplikację;
- charakterystyka techniczna systemu – technologia, w jakiej wykonana została aplikacja, środowiska systemowe, w których system może pracować,
- sposób udostępniania aplikacji – zakup licencji, model outsourcingowy (SaaS, ASP);
- warunki dotyczące zabezpieczenia sukcesu projektu wdrożeniowego – doświadczenie we wdrażaniu, referencje w organizacjach o podobnym profilu działalności, proponowana metodyka wdrażania;
- warunki związane z informatyczno-technologicznym aspektem użytkowania systemu – charakterystyka proponowanego sprzętu, warunki serwisowe;
- warunki handlowe – cena, warunki i sposób płatności;
- formularze i wzory oświadczeń o charakterze formalnym – certyfikaty, dokumenty poświadczające stan finansowy dostawcy.

Konstruując formularz ofertowy w zakresie funkcjonalności można skorzystać z (wzorować się na) gotowego formularza, opracowanego przez firmę specjalizującą się doradztwem w zakresie systemów wspierających zarządzanie. Zawierają one aktualne listy funkcjonalności biznesowych i technicznych danej klasy systemów. Ich wykorzystanie zmniejsza ryzyko pominięcia kryterium wyboru systemu, istotnego z punktu widzenia obecnego lub przyszłego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Formularze takie dostępne są między na portalu decyzyje-it.pl [13].

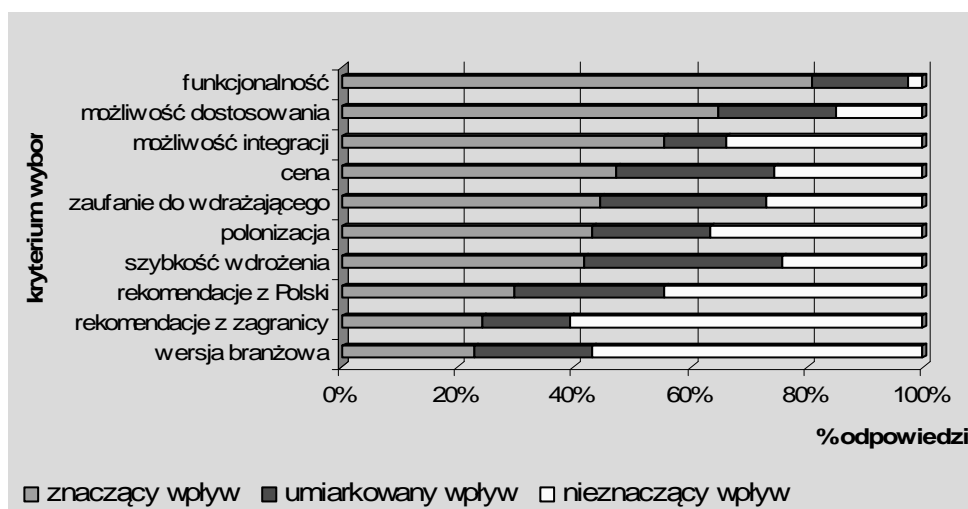
Na podstawie odpowiedzi oferentów i/lub wyników przeprowadzonych testów należy dokonać analizy porównawczej alternatywnych rozwiązań. Analiza ta powinna być przeprowadzona w następujących krokach (por. [14]): zdefiniowanie kryteriów wyboru,

określenie ich wagi, ocena (punktowa) poszczególnych rozwiązań według ustalonych kryteriów, podsumowanie wyników.

Podstawowe kryteria, które powinny być uwzględnione przy wyborze systemu CRM to:

- funkcjonalność systemu,
- architektura systemu,
- możliwość integracji z rozwiązaniami funkcjonującymi w przedsiębiorstwie,
- możliwość dostosowania systemu do własnych potrzeb (customizacji),
- możliwość rozbudowy systemu w przyszłości,
- funkcjonowanie systemu w firmach o zbliżonym profilu działalności,
- cena systemu,
- koszty wdrożenia,
- koszty eksploatacji,
- czas trwania wdrożenia,
- doświadczenie firmy wdrażającej (referencje),
- warunki w zakresie opieki serwisowej.

Badanie przeprowadzone przez autorkę wśród polskich użytkowników systemów CRM wskazuje, że rodzime firmy przy wyborze systemu CRM najczęściej kierują się funkcjonalnością systemu, możliwością dostosowania aplikacji do specyfiki działania organizacji oraz możliwością jego integracji z rozwiązaniami, które już w firmie funkcjonują (rysunek 4).



Rys. 4. Kryteria wyboru aplikacji CRM stosowane przez polskie przedsiębiorstwa [10]

To, że organizacje tak duże znaczenie przywiązują do możliwości przystosowania aplikacji do specyfiki procesów realizowanych w danym przedsiębiorstwie wynika z charakteru systemów CRM. Ich zadaniem jest wspieranie strategii działania jednostki gospodarczej i nie można sobie w tym względzie pozwolić na standaryzację. To nie przedsiębiorstwo ma dostosowywać swoją strategię do technologii IT, lecz aplikacja powinna pomagać w jej realizacji. Istotność kryterium wyboru, jakim jest możliwość integracji systemu CRM z pozostałymi systemami wykorzystywanymi w firmie wynika z

faktu, że rozwiązania te, aby skutecznie wspierać strategię zarządzania relacjami z klientami, powinny „uzupełniać swoją wiedzę o kliencie” poprzez pobieranie danych z pozostałych systemów funkcjonujących w organizacji (np. ERP, system finansowo-księgowy, korporacyjna hurtownia danych).

Znaczenie poszczególnych kryteriów dla konkretnego przedsiębiorstwa może być różne, w zależności od: typu działalności przedsiębiorstwa (procesów realizowanych w firmie), specyfiki rynku (poziomu konkurencyjności) czy też wielkości organizacji. Każde przedsiębiorstwo musi zatem samodzielnie ustalić istotność poszczególnych kryteriów (cech) poprzez nadanie im odpowiednich wag.

Po przygotowaniu zestawu kryteriów wraz z określeniem ich ważności można przystąpić do oceny poszczególnych rozwiązań. Oceny dokonuje się poprzez przydzielenie każdemu rozwiązaniu odpowiedniej liczby punktów w ramach określonej wcześniej skali dla każdego z wyodrębnionych kryteriów. Wyniki tej części analizy najlepiej ująć w postaci tabeli (tabela 1).

Tab. 1. Arkusz oceny rozwiązań CRM

Kryterium	Waga	Rozwiązanie – liczba punktów			
		A	B	C	D
1.					
2.					
3.					
....					

Po naniesieniu punktacji do takiej tabeli można podsumować wyniki. W tym celu uzyskane przez poszczególne rozwiązania punkty należy wymnożyć przez odpowiednią dla każdego kryterium wagę, a następnie zsumować. Łączna liczba punktów jest podstawą do stworzenia „listy rankingowej” rozwiązań.

Po dokonaniu wyboru systemu i dostawcy CRM należy przetestować produkt (jeżeli nie zrobiono tego wcześniej) pod kątem funkcjonalności i poprawności działania oraz sprawdzić referencje dostawcy. W przypadku braku zastrzeżeń można przystąpić do negocjacji merytorycznych i handlowych, których zwieńczeniem jest podpisanie umowy z dostawcą.

## 5. Narzędzia wspierające proces wyboru aplikacji CRM

Proces analizy i oceny rozwiązań CRM wymaga dużej wiedzy na temat tychże systemów, w szczególności w przypadku gdy duża firma szuka kompleksowego rozwiązania. Często w organizacji brakuje osoby, która taką wiedzą by dysponowała. Wówczas można zatrudnić firmę doradczą lub, gdy takie rozwiązanie nie wchodzi w grę ze względu na związane z tym wysokie koszty, można wspomóc się bezpłatnymi narzędziami. Przykładem jest Narzędzie TEC do porównywania systemów IT dla biznesu opracowane i udostępniane [15] przez niezależną firmę konsultingową - Technology Evaluation Centers Inc. (TEC). Umożliwia ono między innymi ocenę takich systemów, jak ERP, CRM, SCM, CMS czy też LMS. Polska wersja narzędzia dostępna jest w portalu decyzje-IT.pl [16].

Proces oceny rozwiązań CRM za pośrednictwem tego narzędzia realizowany jest w czterech krokach (rysunek 5):

- definicja wymagań,

- porównywanie systemów z listy zaprezentowanej w poprzednim kroku,
- analiza mocnych i słabych stron poszczególnych systemów
- prezentacja wyników.



Rys. 5. Etapu procesu oceny i wyboru systemu za pośrednictwem narzędzia firmy Technology Evaluation Centers Ltd. (TEC) [17]

Definicja wymagań następuje poprzez odpowiedzi na pytania dotyczące przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności definiowane są wymagania biznesowe (pytania dotyczą charakteru działalności przedsiębiorstwa, m.in. branża, wielkość), a następnie, opcjonalnie, techniczne (pytania m.in. o platformę systemową, bazy danych). Na podstawie udzielonych odpowiedzi prezentowana lista systemów spełniających te wymagania.

W kolejnym kroku systemy z zaprezentowanej listy można poddać szczegółowej analizie porównawczej. Bezpłatnie można dokonać porównania do trzech systemów według wybranych spośród tysięcy kryteriów. Odbywa się to poprzez określenie, w jakim stopniu istnieje potrzeba posiadania konkretnej funkcjonalności (krytyczna, musi mieć, bardzo ważna, ważna, warto by mieć, nieważna, niepotrzebna). Funkcjonalności prezentowane są w podziale na moduły, istnieje zatem możliwość określenie stopnia ważności na poziomie całego modułu.

Wyniki porównania prezentowane są w formie liczbowej i graficznej na wybranym poziomie szczegółowości (konkretnych funkcjonalności, modułów czy podmodułów). Liczbowa ocena może mieć postać średniej ważonej lub wskaźnika najlepszego dopasowania w postaci procentowej (wyliczanego za pośrednictwem opatentowanych przez TEC algorytmów). Graficznie wyniki prezentowane są w postaci wykresów radarowych oraz słupkowych. W toku dalszych analiz można dokonywać zmian ustalonych wcześniej parametrów i obserwować ich wpływ na wyniki porównania. Wyniki analizy porównawczej można również pobrać w postaci raportów prezentujących dane na wykresach i w tabelach.

## 6. Podsumowanie

Trafny wybór systemu CRM w znacznym stopniu determinuje sukces wdrożenia. Należy jednak pamiętać, że istnieją również inne czynniki zmniejszające ryzyko porażki przedsięwzięcia CRM, a mianowicie (por. [5], [18], [19]): zaangażowanie wszystkich pracowników (pracownicy są wówczas dobrze poinformowani, nie boją się zmian i chętnie w nich uczestniczą), wsparcie i zaangażowanie zarządu (jego zadaniem jest właściwe zmotywowanie pracowników, jasne określenie strategicznych celów wdrożenia oraz



zapewnienie odpowiedniego finansowania), rozłożenie przedsięwzięcia na etapy (każdy z etapów powinien mieć określone cele i każdy powinien się kończyć oceną stopnia ich realizacji), zapewnienie wsparcia ekspertów czy też przeprowadzenie wdrożenia pilotażowego.

## Literatura

1. Zając A., Kuraś M., Zmiana organizacyjna jako domena projektu, [w:] Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, TOM 1, (red.) Z.E. Zieliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce, 2009.
2. Stabryła A., Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, PWN, Warszawa, 2006.
3. Flasiński M., Zarządzanie projektami informatycznymi, PWN, Warszawa, 2006.
4. Lent B., Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i telekomunikacja, Difin, Warszawa, 2005.
5. Buchnowska D., Analiza przedwdrożeniowa w projekcie CRM, [w:] Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym, (red.) A. Dębicka i inni, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2008.
6. Frąckiewicz E., Rudawski A., Koncepcja marketingu partnerskiego w firmie usługowej, „Przegląd organizacji”, nr 11/2002.
7. Stachowicz-Stanusch A., Stanuch M., CRM. Przewodnik dla wdrażających, Placet, Warszawa, 2007.
8. Frąckiewicz E., Krytyczne spojrzenie na Customer Relationship Management, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/39/8.pdf>, 12.10.2009.
9. Wrycza S., Informatyka Ekonomiczna, PWE (w druku).
10. Buchnowska D., Uwarunkowania i efekty wdrażania systemów CRM w Polsce, Rozprawa doktorska, 2004.
11. Dycha J., CRM. Relacje z klientami, Helion, Gliwice, 2002.
12. Barczak A., Florek J., Sydoruk T., Projektowanie zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce, 2006.
13. <http://decyzje-it.pl/wybor-systemu/formularze-ofertowe.html>, 11.11.2009
14. Banasik A., Beliczyński J., Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje Systemu CRM, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2003.
15. <http://technologyevaluation.com/>, 12.11.2009
16. <http://decyzje-it.pl/wybor-systemu/porownanie-systemow-it.html>, 12.11.2009
17. Przewodnik po narzędziu TEC, [http://decyzje-it.pl/pub/uploaddocs/przewodnik\\_po\\_narzedziu\\_tec.pdf](http://decyzje-it.pl/pub/uploaddocs/przewodnik_po_narzedziu_tec.pdf), 12.11.2009
18. Buchnowska D., CRM strategia i technologia, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2006.
19. Buchnowska D., Wdrażanie systemów zarządzania relacjami z klientami, [w:] Komputerowo zintegrowane zarządzanie, (red.) R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, 2008.

Dr Dorota BUCHNOWSKA  
Katedra Informatyki Ekonomicznej  
Uniwersytet Gdański  
81-864 Sopot, ul. Piaskowa 9  
tel. (0-58)523 14 00  
e-mail: dorota.buchnowska@univ.gda.pl