

ZALETY I WADY WYKORZYSTYWANIA OPROGRAMOWANIA TYPU CRM W MAŁYCH I ŚREDNICH FIRMACH

Marek KOKOT

Streszczenie: W artykule przedstawiono korzyści i zagrożenia płynące z zastosowania programów typu CRM w małych i średnich firmach. Szczególnie ten sektor przedsiębiorstw powinien być zainteresowany efektywnym wykorzystywaniem tego typu oprogramowania, gdyż ich głównym orężem w walce na rynku z wielkimi koncernami nie będzie cena produktu lub usługi. Atutem małych i średnich firm jest przede wszystkim bliższy kontakt z klientami, co przekłada się na szybsze spełnianie ich oczekiwań przy zachowaniu wysokiej jakości i większej elastyczności.

Słowa kluczowe: baza danych, zarządzanie, klienci, systemy informatyczne.

1. Wstęp

CRM (ang. Customer Relationship Management) oznacza, w dosłownym tłumaczeniu, zarządzanie relacjami z klientem. Można to postrzegać jako strategię i filozofię zarządzania przedsiębiorstwem, która skupia się wokół klienta i jego wymagań, a także jako narzędzie informatyczne wspomagające ową strategię. Wdrożenie takiego oprogramowania może przynieść wiele pożytku. Łatwość w wyszukiwaniu potrzebnych danych oraz częściowe zautomatyzowanie pewnych czynności takich jak wysyłanie korespondencji seryjnej czy tworzenie standardowych dokumentów, pozwoli zaoszczędzić pracownikom mnóstwo czasu. Jednak głównym celem wdrażania CRM w przedsiębiorstwach jest osiągnięcie zwiększenia satysfakcji i lojalności klientów co ma przekładać się przede wszystkim na zwiększenie zysków z transakcji. Do uzyskania takich efektów niezbędne będzie dostosowanie strategii firmy oraz dobranie odpowiedniego oprogramowania wspierającego taką koncepcję. Należy jednak pamiętać, że uzyskanie największą efektywność systemów klasy CRM będzie możliwe tylko wtedy, gdy będą one zintegrowane z pozostałym oprogramowaniem wspierającym zarządzanie w przedsiębiorstwie. Z tego faktu wynika, że zakup CRM powinno być rozważane w kontekście zakupu całościowego oprogramowania do zarządzania zasobami firmy typu ERP. W przeciwnym wypadku wdrożenie takiego programu nie przyniesie znaczących korzyści.

2. Zalety systemów CRM

CRM (Customer Relationship Marketing) to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, której głównym celem jest jak najlepsza znajomość klienta co pozwala na zwiększenie efektywności dostosowanie produktów lub usług do jego potrzeb. Taka strategia jest wręcz wymuszona na współczesnych przedsiębiorstwach. W związku z tym na rynku pojawia się wiele systemów informatycznych wspomagających i ułatwiających zarządzanie relacjami pomiędzy firmą a klientem. Wdrożenie systemu CRM może przynieść wiele korzyści i ułatwić rozwiązywanie licznych problemów. Należy jednak pamiętać, że niewłaściwe wprowadzenie oprogramowania może spowodować straty, a jak pokazują statystyki, ryzyko jest duże, gdyż według nich ponad 50% wdrożeń CRM jest nieudana [1]. Przedsiębiorcy

chcąc zminimalizować to ryzyko muszą dokładnie przeanalizować jakie oprogramowanie wprowadzić i jak przygotować firmę (pracowników, infrastrukturę informatyczną) aby uzyskać pożądane efekty. Udań wdrożenie oprogramowania typu CRM powinno przynieść firmie następujące korzyści:

- zgromadzenie w uporządkowany sposób wszystkich danych o klientach,
- łatwy i szybki dostęp do informacji o kliencie,
- ułatwienie wdrożenia koncepcji zarządzania zorientowanej na klienta,
- mobilność systemów- dostęp do systemu z komputerów przenośnych (laptopów, palmtopów) czy telefonów komórkowych,
- prognozowanie w czasie rzeczywistym,
- automatyczne podpowiedzi sprzedażowe,
- oszczędność czasu pracowników,
- mierzalność efektywności marketingu i sprzedaży,
- kontrola pracy poszczególnych handlowców,
- wymiana informacji pomiędzy pracownikami, działami i oddziałami firmy;
- zwiększenie satysfakcji i lojalności klientów,
- indywidualizacja obsługi klienta, tworzenie bardziej osobistych więzi z klientem,
- identyfikacja najważniejszych klientów,
- uniknięcie relacji z nieodpowiednimi klientami.

Wniosek jaki wypływa z analizy przedstawionych powyżej korzyści wynikających z posiadania CRM-u, można sformułować w ten sposób, że znika problem szukania wszelkich informacji o klientach. Osoby upoważnione mają dostęp do kompletnej bazy danych, w której łatwo odnajdą adresy, numery kontaktowe, e- maile, historię współpracy, uwagi o danym kontrahencie i wiele innych informacji. Jest to niewątpliwie atut każdego z programów tej klasy. Dzięki wykorzystaniu technik mobilnego dostępu do internetu, dostęp do danych znajdujących się w firmie, można uzyskać prawie z każdego miejsca kraju co pozwala zaoszczędzić czas handlowcom pracującym w terenie. Mogą oni w każdej chwili sprawdzić poziom zakupów danego klienta, jego strukturę i zyskowność w ciągu ostatnich dni, miesięcy czy lat. Innym zagadnieniem, bardziej skomplikowanym i wymagającym oddzielnego opisu, jest sposób analizowania danych i sposobu podejmowania na ich podstawie decyzji. W tym wypadku handlowcy czy menadżerowie, oprócz wyników analiz danych pochodzących z systemu CRM, muszą również przy podejmowaniu ostatecznej decyzji kierować się swoją wiedzą i doświadczeniem.

Innym ważnym atutem CRM-ów jest mierzalność efektywności zarówno działań marketingu i sprzedaży oraz poszczególnych pracowników. Pozwala to sprawdzić czy np. działania promocyjne przynoszą oczekiwany efekt. Dzięki temu firma obniża koszty eliminując środki mało produktywne. Oprogramowanie daje możliwość oceny, a właściwie sprawdzenia wyników pracowników działu sprzedaży (nowo pozyskanych klientów, ilości kontaktów z klientami, sprzedanych produktów, sukcesów, porażek czy odroczeń kontraktów). Jak widać systemy CRM są także dobrym narzędziem kontroli w przedsiębiorstwie.

Kolejnym ważnym, a być może najważniejszym aspektem tego rodzaju oprogramowania jest dobra znajomość klientów. Dzięki notatkom, uwagom czy historii współpracy, kontakty z kontrahentem stają się bardziej indywidualne co pomaga w tworzeniu mocnych więzi z klientami. Jest to bardzo ważny element, bo jak wiadomo utrzymanie klienta jest o wiele tańsze niż pozyskanie nowego. Uzyskanie „lojalności” klienta powinno być dla firmy priorytetowym zadaniem. Umiejętne wykorzystanie danych pochodzących z CRM-u może bardzo to ułatwić, co jednocześnie przyczyni się do redukcji kosztów.

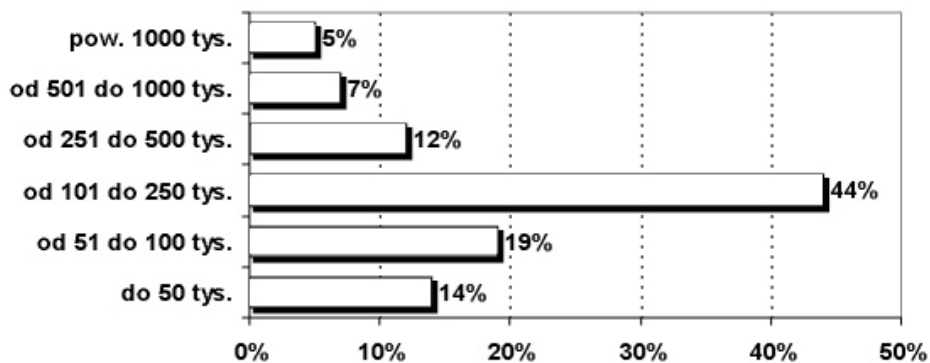
Systemy CRM mogą wskazać również najważniejszych klientów. Należy jednak pamiętać, że wyniki są oparte na danych z przeszłości i na ich podstawie nie można stwierdzić czy jeden z dotychczasowych mniejszych klientów nie będzie w przyszłości przynosić znaczących zysków lub czy dochodowi kontrahenci wciąż nimi pozostaną. Bardzo przydatną opcją programów typu CRM jest możliwość zidentyfikowania klientów „nieodpowiednich”. Przykładowo system może zaalarmować obsługującego lub zablokować możliwość dokonania transakcji w momencie gdy klient nie ma z firmą uregulowane płatności. To zabezpiecza przed ponoszeniem kosztów związanych z nietrafionymi transakcjami.

3. Wady systemów CRM

Oprócz wyżej opisanych korzyści wynikających z posiadania w przedsiębiorstwie oprogramowania CRM, należy liczyć się również z jego wadami. Do głównych zagrożeń zwiększających ryzyko niepowodzenia wdrożenia, można zaliczyć:

- wysoki koszt wdrożenia przy wysokim ryzyku nieopłacalności inwestycji,
- trudność w dobraniu oprogramowania optymalnego dla potrzeb przedsiębiorstwa,
- długi czas wdrożenia,
- konieczność przeprowadzenia wnikliwej analizy przedwdrożeniowej,
- wdrożenie systemu w firmie nie potrzebującej CRM,
- utrata danych z systemu,
- przekroczenie budżetu i czasu przeznaczanego na wdrożenie,
- wdrożenie oprogramowania nieadekwatnego do potrzeb firmy,
- niedopasowanie koncepcji prowadzenia przedsiębiorstwa do filozofii CRM- firma nie jest przygotowana do wdrożenia CRM, bądź wcale go nie potrzebuje,
- brak świadomości i poparcia projektu na najwyższym poziomie zarządzania w firmie,
- niedopasowanie systemu do potrzeb użytkowników końcowych.

Jak pokazują statystyki ryzyko, którego podjęcie bardzo często się nie opłaca. Zakup i wdrożenie programów tej klasy to dla przedsiębiorstw, duży koszt. Trudno określić dokładny wydatek związany z wprowadzeniem oprogramowania CRM. Zależy to od wielu czynników np. takich jak wielkości przedsiębiorstwa lub czy jest on tylko częścią oprogramowania typu ERP. Należy pamiętać, że owa inwestycja, to nie tylko koszt związany z zakupem licencji na oprogramowanie, który stanowi maksymalnie ok. 25% całkowitych kosztów. To także koszty wdrożenie systemu związane z pracą zewnętrznych konsultantów, szkoleń pracowników, nowych wersji programu i serwisowania, analizy przedwdrożeniowej, ewentualnego zakupu bądź wymiany firmowych komputerów i urządzeń mobilnych (np. palmtopów) czy koszty oddelegowania pracowników od swoich prac i włączenie ich w prace wdrożeniowe. Jak widać kosztów jest dużo, dlatego tak ważne jest żeby dobrze przygotować projekt wdrożenia. Bez odpowiedniego określenia potrzeb i oczekiwanych efektów, a także bez posiadania infrastruktury informatycznej przedsiębiorstwa, działania mogą przekroczyć planowany budżet i czas, bądź też wprowadzić oprogramowanie nie spełniające oczekiwań. Rys. 1 przedstawia wydatki jakie zostały poniesione przez przedsiębiorstwa polskie na zakup i całkowite wdrożenie oprogramowania CRM.



Rys. 1. Wydatki na CRM w polskich przedsiębiorstwach [2]

Jak widać z powyższego rysunku tylko 14% firm poniosło wydatki na wdrożenie CRM mniejsze niż 50 tys. zł. Największą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które zainwestowały w CRM od 101 do 250 tys. zł, a rekordziści nawet więcej niż 1 mln (jak podaje serwis www.money.pl TP S.A. na wdrożenie systemu CRM wydała ponad 200 mln zł). Jak wynika z analizy kosztów poniesionych na wdrożenie wyłącznie oprogramowania typu CRM, są to bardzo duże sumy. Dlatego też firmy powinny powołać specjalne zespoły, które w pierwszej kolejności przygotowują bardzo dokładne harmonogramy prac wprowadzania nowego typu oprogramowania.

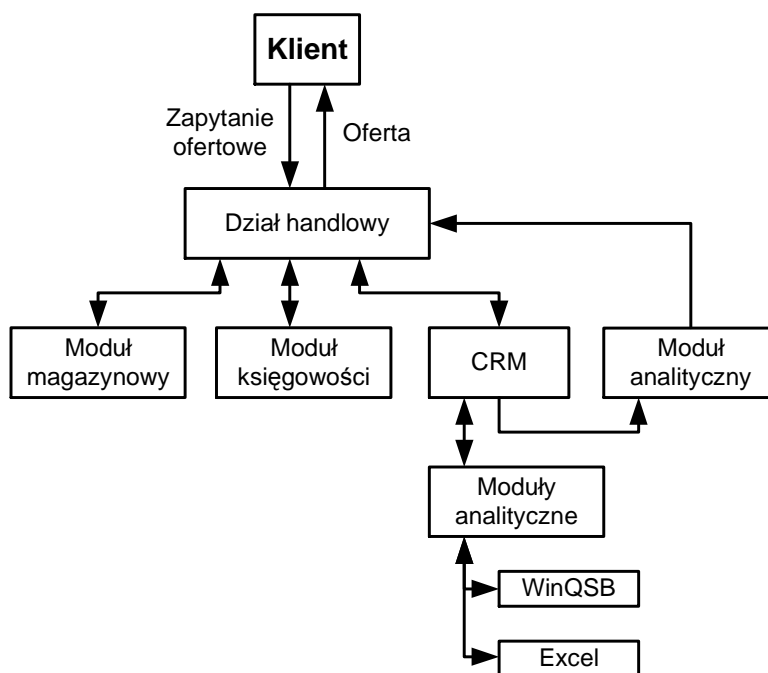
Częstym błędem przedsiębiorstw jest postrzeganie nowego oprogramowania przez pryzmat zmiany technologicznej, nie zaś wsparcia nowej strategii zarządzania. Jak już wcześniej wspomniano, CRM to przede wszystkim filozofia, nowa kultura biznesowa, która jest jedynie wsparta przez odpowiednie oprogramowanie. Jeżeli wdrożenie CRM staje się po prostu zainstalowaniem nowego systemu informatycznego, wynikającym z niedoskonałości firmowych narzędzi lub mody panującej na rynku, to szanse na osiągnięcie wymiernych korzyści stają się bardzo niewielkie. Poza tym niesie to za sobą kolejne ryzyko, związane z nieodpowiednim zakupem oprogramowania. Jeśli firma nie ma własnej wizji działania w systemie CRM lub ERP, to jest bardzo podatna na zakup gotowych rozwiązań informatycznych, które są proponowane czy wręcz narzucone przez dostawcę, który bazuje na gotowych wzorcach. Oznacza to, że ułatwia się zadanie sprzedającemu owe systemy i naraża przedsiębiorstwo na zakup czegoś co nie jest częściowo, bądź całkowicie zgodne z potrzebami firmy.

Kolejnym błędem przy wdrażaniu, a właściwie przy analizie przedwdrożeniowej, jest brak konsultacji z końcowymi użytkownikami systemu. Jak opisano wcześniej, programy CRM to narzędzie pozwalające na kontrolę wyników poszczególnych pracowników. Nie należy jednak zapominać o satysfakcji pracowników i traktować tej funkcji jako podstawowej. Program ma służyć pracownikom, ułatwiać i przyspieszać ich pracę. Brak udziału użytkowników systemu w realizacji projektu wdrożeniowego może spowodować konieczność dostosowania oprogramowania w trakcie wdrożenia lub po zakończeniu, co oczywiście oznacza poniesienie dodatkowych kosztów.

Pisząc o udziale użytkowników końcowych (np. handlowców) w procesie wdrażania, nie można zapomnieć o najwyższym poziomie zarządzania. Do kierownictwa należy zadanie stworzenia odpowiednich wytycznych, nakazujących korzystanie z wdrożonej koncepcji. Wprowadzenie programu, przyjaznego pracownikom, przyniesie mizerne efekty, a właściwie nie ma najmniejszego sensu, jeśli będzie on służył tylko jako baza danych klientów. Po raz kolejny można stwierdzić, że CRM to najpierw koncepcja zarządzania

a dopiero później technologia. Ważne jest również poparcie zarządu na każdym etapie prac wdrożeniowych i świadomość konieczności wprowadzania zmian w trakcie ich realizacji. Błędem bowiem byłoby przerwanie prac wdrożeniowych bądź wstrzymanie dodatkowych środków w razie niespodziewanych trudności.

Innym problemem związanym z wdrożeniem CRM jest jego integracja z pozostałymi systemami i programami działającymi w przedsiębiorstwie (np. ERP). Podobnie jak we wcześniejszych przypadkach problem pojawia się przy braku odpowiedniej analizy przed wdrożeniem, w tym wypadku analizy infrastruktury informatycznej. Postrzeganie CRM jako oddzielnie funkcjonującego elementu powoduje trudności z późniejszym zintegrowaniem go z istniejącymi systemami, czego efektem może być brak aktualnych danych w poszczególnych systemach. Bez odpowiedniej analizy infrastruktury informatycznej nie określimy, które z istniejących w firmie aplikacji należy wyłączyć, gdyż ich funkcje będzie spełniał wdrażany CRM. Doprowadzi to do powielania tych samych danych w różnych systemach. Poza tym oprogramowanie CRM działające samodzielnie, bez pobierania danych z innych systemów (magazynowych, księgowych czy sprzedażowych) będzie spełniał tylko funkcję bazy klientów, w której znajdują się dane wprowadzone przez pracowników.



Rys. 2. Obsługa sprzedaży z wykorzystaniem CRM [opracowanie własne]

Tylko w efekcie integracji i pobierania pewnych danych z wyżej wymienionych modułów, CRM umożliwi analizowanie zachowań klientów i będzie wspomagał podejmowanie decyzji handlowych. Rys. 2 przedstawia wykorzystanie CRM-u wraz z innymi modułami programu ERP do stworzenia oferty handlowej. Klient składa do firmy zapytanie ofertowe. Osoba przyjmująca zgłoszenie, korzystając z modułu magazynowego, sprawdza dostępność produktu i informuje klienta o przybliżonym terminie realizacji jego

zamówienie. Jeśli klient jest wciąż zainteresowany, pracownik działu handlowego, korzystając z modułu CRM, sprawdza w systemie informacje o kliencie (status, pozostały limit kredytowy, ewentualne zadłużenia, stałe opcje cenowe i jeśli program daje taką możliwość- ważność klienta). W przypadku zamówień typowych dla danego kontrahenta, wystarczy sprawdzić cenę oraz możliwe rabaty i podać ją klientowi.

Problem może pojawić się w przypadku klienta zamawiającego po raz pierwszy lub składającego nietypowe zamówienie, np. dużo większe niż wszystkie dotychczasowe. W tym wypadku w pierwszej kolejności jest sprawdzenie pozostałej do wykorzystania wartości kredytu. W przypadku jego niewielkiej wartości lub braku, program ostrzeże handlowca przed dalszymi działaniami lub je zablokuje. W takim przypadku kolejne działania obsługującego zlecenie są zależne od jego kompetencji w tym zakresie. Może być on zobowiązany do przekazania zlecenia pracownikowi wyższego szczebla. W niewielkich firmach, pracownicy dobrze znają klientów i mogą podjąć decyzję o przeprowadzeniu transakcji, bądź jej zablokowaniu, na podstawie własnych doświadczeń z poprzednimi kontaktami/transakcjami z tym klientem. W większych przedsiębiorstwach, o dużej ilości kontrahentów taka sytuacja jest trudniejsza. Dlatego w podjęciu decyzji pomocny jest system CRM. Pracownik przygotowujący ofertę handlową, korzystając z danych zebranych dzięki zastosowaniu oprogramowania CRM, dokładnie sprawdza historię kontaktów z klientem i określa stopień ryzyka danego rozstrzygnięcia. Korzystając z danych zawartych w module finansowych, można określić wiarygodność klienta po przez sprawdzenie terminowości zapłat lub zadłużenia jakie posiada wobec firmy. W tym drugim wypadku program może (jednak nie musi, zależy to od jego ustawień) automatycznie nie dopuścić do realizacji transakcji. Jeśli nie ma wyżej opisanych przeszkód finansowych, operator sprawdza jak długo klient współpracuje z firmą, jak często zamawia oraz wielkości zamówień. Tu może być pomocna opcja „Ważności klientów”, którą można budować w oparciu o dane z przeszłości jak i z przyszłości czyli według tzw. prognoz. Nie należy jednak zapomnieć, że program sam nie rozstrzygnie takich sytuacji i jak już wcześniej pisano, nie obędzie się tutaj bez umiejętności, intuicji i doświadczenia pracowników.

Jest kilka sposobów „ważności klienta” z danych zawartych w firmowych systemach wspomagających zarządzanie. Dzięki integracji i odpowiedniemu dobraniu oprogramowania, pracownik obsługujący zgłoszenie może mieć dostęp do niezbędnych danych z poziomu aplikacji CRM-u. Handlowiec po wstępnej identyfikacji klienta ma już pewną wiedzę na jego temat (dość dużą jeśli sprawdzał wszystkie dane w związku z problemami z limitem kredytowym). Jednak wciąż warto dokładniej przyjrzeć się klientowi a także sprzedawanemu produktowi. W tym celu można posłużyć się regresją liniową, która pokaże jaki trend mają transakcje z wybranym kontrahentem. Pracownik przygotowujący umowę bez wczytywania się w liczby zobaczy czy zyski generowane z transakcji z klientem rosną, spadają czy są stabilne, bądź charakteryzują się częstymi wahaniami. Analiza współpracy (historii transakcji) klienta z przedsiębiorstwem w połączeniu z jego ważnością może być kluczowa przy ustalaniu oferty.

Średnie i duże przedsiębiorstwa, posiadające bardzo dużą liczbę klientów, posiadają najczęściej moduł analityczny, który jest zintegrowany z CRM-em. Dzięki temu jest możliwe przeprowadzenie w bardzo krótkim czasie analiz opierających się na bieżących danych, pochodzących ze wszystkich potrzebnych modułów programu ERP. Takie rozwiązanie jest najlepsze dla handlowca, którego zadaniem jest tylko odczytanie tych wyników. Zakup i wdrożenie takiego oprogramowania jest jednak bardzo kosztowne dlatego w niewielkich przedsiębiorstwach jest zwykle nieopłacalne. Pozostają więc inne możliwości przekształcenia zebranych danych w informację. Dane z CRM-u można eksportować do arkusza kalkulacyjnego, takiego jak Microsoft Excel i tam, przy niewielkiej znajomości programu można dość szybko uzyskać wyniki i wykresy linii trendu. Innym

programem umożliwiającym przeprowadzenie takich obliczeń (i wielu innych analiz), jest darmowy program WinQSB. Jednak dużą wadą tego programu jest to, że wszystkie dane trzeba wpisywać ręcznie, program nie posiada opcji importu danych, a więc praca z nim zajmie na pewno sporo czasu.

Te wszystkie trudne i złożone czynności, dzięki programom klasy CRM połączonych z innymi modułami w jedną całość w programach typu ERP, stają się dużo prostsze do wykonania i zajmują stosunkowo niewiele czasu. Dzięki temu z ogromu danych posiadanych przez przedsiębiorstwo, pracownik „wyciąga” te najistotniejsze informacje o kliencie w oparciu, o które można szybko utworzyć ofertę sprzedaży danego produktu. Należy pamiętać, że ostateczną decyzję dotyczącą oferty podejmuje pracownik, a nie program. Przygotowaną już ofertę handlowiec przedstawia klientowi.

Poprawne wdrożenie systemu CRM nie wyklucza w całości ryzyka utraty danych wprowadzonych do systemu. Straty informacji związane z awariami systemu bądź sprzętu, skutecznie minimalizuje częsta ich archiwizacja. Większym zagrożeniem są natomiast kradzieże danych, które ze strategicznego punktu widzenia firmy stanowią jej podstawę działalności. Pozyskanie przez konkurencję tak wrażliwych i cennych danych może doprowadzić do załamania sprzedaży i w konsekwencji do kłopotów finansowych lub nawet bankructwa firmy. Oprócz zagrożeń związanych z włamaniami z sieci do komputerów, należy brać też pod uwagę mniej wyrafinowane metody, które mimo nowoczesnych technologii informatycznych nadal są bardzo skuteczne i praktykowane. Są to kradzieże komputerów i innych urządzeń przenośnych zawierających firmowe dane, przed którymi jednak można bronić się po przez szyfrowanie danych. Najtrudniej jednak, chyba niemożliwym do realizacji, jest zapobieżenie wycieku danych przez osoby obsługujące dane oprogramowanie. Nie potrzebują one kopiować danych na dyski, kraść komputerów lub się do nich włamywać. Wszystkie potrzebne informacje mają w głowie i za odpowiednie gratyfikacje mogą je ujawniać konkurencji lub wykorzystać do stworzenia własnej firmy.

4. Podsumowanie

Programy klasy CRM mają sporo zalet ale też i sporo wad. Jednak rozwój rynku a przede wszystkim duża konkurencja występująca na nim, wymusza już na małych firmach posiadanie oprogramowania tego typu a dla średnich firm jest to już wymóg. Aby zminimalizować wady oprogramowania, przed zakupem trzeba dokładnie przeanalizować czy potrzebny jest tylko i wyłącznie program typu CRM czy też zintegrowane oprogramowanie do zarządzania zasobami firmy (ERP), którego CRM będzie stanowiło integralną część. Należy jednak pamiętać o najważniejszej rzeczy, iż ostateczną decyzję podejmuje człowiek a program jest tylko narzędziem wspomagającym jego pracę.

Literatura

1. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M.: CRM. Przewodnik dla wdrażających.
2. Stanusch M.: Raport - Wdrożenia CRM w Polsce. Process4E SA. Warszawa, 2002, <http://www.e-marketing.pl/badania/crm.php>.

Dr inż. Marek KOKOT
Instytut Informatyki i Zarządzania Produkcją
Uniwersytet Zielonogórski
65-001 Zielona Góra, ul. Podgórna 50
e-mail: m.kokot@iizp.uz.zgora.pl