

staje się klient i wiedza o nim². Firmę tworzą klienci, jej kondycja zależy od zachowań klientów, stąd wszystko zaczyna się i kończy wraz z klientem³. Dzięki indywidualnie dobranej ofercie i odpowiednich warunkach dodatkowych klient może stać się nie tylko nabywcą, ale w dłuższym horyzoncie czasowym również partnerem. Zarządzanie powinno być zatem ukierunkowane na klienta, na kreowanie wartości klienta i wartości dla klienta⁴. Jedną z metod zarządzania relacjami z klientami jest strategia CRM. Koniecznością staje się przechodzenie z „masowego” marketingu tradycyjnego do nowego podejścia na całokształt stosunków firma-klient. Podejście to opiera się na partnerstwie i rozszerzających się powiązaniach obu stron – czyli marketingu relacji, który uzupełniony rozwiązaniami technicznymi stanowi podstawę rozwoju CRM⁵. Przystosowane do funkcjonowania na współczesnym, konkurencyjnym rynku są co najmniej organizacje zorientowane na rynek, które koncentrują się na gromadzeniu informacji o otoczeniu, przetwarzaniu zgromadzonych informacji w wiedzę o potrzebach i oczekiwaniach klientów oraz wykorzystaniu zdobytej wiedzy w celu realizacji celów przedsiębiorstwa. Jednak kolejnym etapem w ewolucji przedsiębiorstw, po podmiotach o orientacji rynkowej, jest organizacja adaptacyjna, czyli przedsiębiorstw czasu rzeczywistego (RTE *Real time enterprise*)⁶. Skuteczne wdrożenie i realizacja strategii zarządzania relacjami z klientem wymaga tego poziomu rozwoju organizacji gospodarczej.

Celem artykułu jest przegląd podstawowych zagadnień dotyczących zarządzania relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*), głównie w aspekcie swoistej filozofii zarządzania firmą.

Istota CRM

Zarządzanie relacjami z klientami (*Customer Relationship Management* – CRM) to strategia biznesowa polegająca na budowaniu lojalności klientów wobec przedsiębiorstwa/marki poprzez rozwijanie długoterminowych, korzystnych dla obu stron związków, z zastosowaniem najnowszych osiągnięć technologii przetwarzania informacji⁷. Wdrożenie w organizacji CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesowej ukierunkowanej na

² P. Orzelska, *System CRM podstaw sukcesu zarządzania relacjami z klientem*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, 6-7 V 2010, Lublin, s. 229.

³ K. Lisiecka, *W kierunku zrozumienia klienta*, [w:] T. Sikora (red.), *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, s. 46-55.

⁴ E. Skrzypek, *Klient jako współtwórca poziomu jakości w organizacji*, [w:] T. Sikora (red.), *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, s. 90-99.

⁵ B. Deszczyński, *CRM strategia system zarządzanie zmianą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s. 19.

⁶ D. Buchnowska, *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2006, s. 23-24.

⁷ B. Deszczyński, P. Deszczyński, *Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, 44, Poznań, 2004, s. 173.

klienta, tj. zapewniającej efektywną sprzedaż, marketing i serwis⁸. CRM opiera się na przekonaniu, że „zdobywanie nowych klientów jest wielokrotnie droższe niż utrzymanie lojalnych nabywców⁹. Zatrzymanie klientów jest 5 razy tańsze od pozyskania nowego kontrahenta¹⁰, a lojalny klient generuje ponadto większe zyski dla firmy. Jedną z reguł biznesowych jest reguła Pareto – 20:80:30. Według tej reguły 20% najbardziej dochodowych klientów przynosi 80% zysku, a 30% najmniej dochodowych klientów generuje koszty, których wysokość odpowiada 50% dochodu wypracowanego przez najbardziej zyskownych klientów¹¹. Tak więc orientacja na klienta jest kluczowym elementem strategii marketingowej firmy¹², a relacje partnerskie decydują o obrotach oraz o ewentualnym zysku¹³.

Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) to taki sposób prowadzenia biznesu, w którym klient, jego oczekiwania i potrzeby stoją w centrum zainteresowania całej firmy⁸. Generalnie CRM jest rozumiany w dwojaki sposób¹⁴:

- jako wszystkie aspekty zarządzania, które mają na celu zaspokojenie potrzeb klientów; głównym zadaniem jest bieżące kreowanie lojalności klientów poprzez efektywne zaspokajanie ich indywidualnych potrzeb, zaś pośrednio pozyskiwanie coraz to nowych konsumentów.
- jako aplikacja informatyczna, obejmująca swym zasięgiem metody, oprogramowanie i zwykłe możliwości Internetu umożliwiające w sposób uporządkowany wykształcenie określonych relacji z klientem.

Częstym nieporozumieniem dotyczącym CRM jest stwierdzenie, że jest to oprogramowanie¹⁵. Realizacja tej koncepcji wspierana jest przez oprogramowanie, które jest narzędziem pomagającym w realizacji celów organizacji. Rozgraniczyć należy pojęcie „system CRM” i „CRM”. CRM to strategia firmy, a nie jedynie technologia¹⁶. Zakup technologii bez uwzględnienia aspektów organizacyjnych czy kulturowych, najczęściej oznacza niepowodzenie. Tak więc zarządzanie relacjami z klientem jest kombinacją procesów

⁸ J. Dziadkowiec, P. Dziadkowiec, *Kształtowanie relacji z klientami – czynności w procesach CRM (poszczególne elementy procesu CRM)*, [w:] Mat. Konf. Nauk. nt. „Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia”, red. E. Skrzypek, Tom I, Wyd. UMCS, Lublin, 2004, s. 525.

⁹ B. Deszczyński, *CRM strategia...*, op. cit., s. 19, za K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1999, s. 104.

¹⁰ A. Sołtysik-Piorunkiewicz, *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem techniki customer care – charakterystyka systemów CRM*, [wwwhttp://www.sbc.org.pl/Content/19341/Piorunkiewicz.pdf](http://www.sbc.org.pl/Content/19341/Piorunkiewicz.pdf), s. 74.

¹¹ P. Orzelska, *System CRM podstaw sukcesu zarządzania relacjami z klientem*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, 6-7 V 2010, Lublin, s. 230, za P. Bojar, *Programy zarządzania relacjami z klientami, Nowe technologie*, *Magazyn Comarch*, 2, 2007, s. 19.

¹² I. Dembińska-Cyran, J. Holub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa, 2004, s. 23.

¹³ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1999, s. 71.

¹⁴ S. Swaminathnan, *CRM Talk*, nr 055, www.CRMGuru.com.

¹⁵ W. Węgorkiewicz, *Customer Relationship Management (cz. I)*, Manager, 2001.

¹⁶ W. Węgorkiewicz, *Customer Relationship Management (cz. II)*, Manager, 1, 2002.

biznesowych i technologii, których zadaniem jest identyfikacja, pozyskanie i utrzymanie klientów. CRM to na pewno filozofia biznesu, a nie zbiór technologii. Jest to trwały, stale ewoluujący proces, który wymaga odejścia od tradycyjnego modelu biznesu koncentrującego się tylko na organizacji. CRM to pomysł na to, jak firma chce wyjść naprzeciw swoim klientom, wspierany przemyślanymi inwestycjami w ludzi, technologię i procesy biznesowe¹⁷. Zarządzanie relacjami z klientami polega na wzmacnianiu więzi poprzez solidne kontakty międzyludzkie oraz wypełnianie zobowiązań przy wykorzystaniu odpowiednich zasobów. Natomiast rozwiązania technologiczne to katalizator umożliwiający wypełnienie tych zadań¹⁸. Wybrane definicje CRM przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje CRM¹⁹

Autor	Definicja
Ujęcie ogólnobiznesowe	
M. Cieślak-Grzegorzczak	Filozofia i strategia pozwalająca firmom tworzyć długotrwałe, korzystne dla obu stron relacje z klientami, rezultatem których jest zwiększona lojalność i wyższe zyski.
K. Kupeć	Filozofia prowadzenia biznesu, mająca na celu zwiększenie długoterminowej wartości rynkowej firmy poprzez maksymalne wykorzystanie potencjału relacji łączącej firmę z jej klientem
J. Otto	Filozofia prowadzenia biznesu, której nadrzędnym celem jest zapewnienie wierności wybranej grupie najcenniejszych, kluczowych dla firmy klientów.
Ujęcie marketingowe	
J. Brillman	Strategia marketingowa polegająca na identyfikowaniu, zjedynianiu i wykształcaniu lojalności w klientach przynoszących najlepsze dochody, a w szczególności na gromadzeniu, przetwarzaniu i upowszechnianiu informacji o kliencie we wszystkich komórkach organizacyjnych.
D. Konowrocka	To obszar działalności umożliwiający organizacjom identyfikację potrzeb i możliwości oraz optymalizację kosztów i ryzyka związanych z istniejącymi i potencjalnymi klientami.
M. Stanusch	Metoda działania firmy w odniesieniu do klientów, dostawców i pracowników. Filozofia CRM zakłada takie traktowanie klienta, by podczas każdego kontaktu utwierdzał się w przekonaniu, że dokonał właściwego wyboru.
R.S. Swift	Zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewniania się, że firma dostarcza dokładnie tego czego oczekują oraz to, do czego się zobowiązała, i wreszcie – realizowania zysków dzięki tym działaniom.
M. Zachara	Sposób prowadzenia biznesu, w którym nasz klient, jego oczekiwania i potrzeby są w centrum zainteresowania całej firmy, wszystkich ich pracowników.

¹⁷ Maciej Zachara, *Strategia CRM - pomysł na biznes czy system informatyczny*, Modern Marketing, 10, 2001.

¹⁸ K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna ekonomiczna, Kraków, 2002, s. 299.

¹⁹ E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Management*, Przegląd Organizacji 7-8, 2004, s. 66.

Ujęcie informatyczne	
J. Dyche	Infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, z których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności czyli kolejnych zakupów.
A. Pietara	Zintegrowany i kompletny system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu: od marketingu, poprzez sprzedaż, do obsługi i serwisu po sprzedaży.
M. Warwas	Zbiór aplikacji, zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji, posiadających jedną, wspólną dla firmy bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Koncepcja zarządzania relacjami z klientami ciągle się rozwija. Rozwój ten przejawia się często powstawaniem nowych terminów i akronimów, takich jak KCRM czy CMR. Pierwszy z nich KCRM (*key customer relationship management*), wyróżnia się od strategii CRM założeniem, że zarządzanie relacjami z klientami powinno mieć charakter wybiórczy, gdyż firma nie jest w stanie skutecznie zarządzać wszystkimi swoimi nabywcami. W związku z tym należy wyłonić klientów najbardziej wartościowych dla firmy, czyli kluczowych i skupić się na budowie związków z nimi²⁰. Inną koncepcją wyrosłą na bazie CRM jest zarządzanie relacjami z klientami na bazie wiedzy (*knowledge-enabled customer relationship management*) - to zarządzanie wiedzą o kliencie, którego celem jest dostarczenie mu nowej wartości wiążącej go z firmą oraz zarządzanie wiedzą o partnerach biznesowych²¹. Z kolei koncepcja relacji zarządzanej przez klienta (*customer manager relationship* – CMR), zakłada, że firma wykorzystuje oprogramowanie oraz potencjał, jaki daje Internet, w celu zwiększenia możliwości klienta w zakresie dostępu do informacji i zamówień²². Zaznaczyć należy, że wszystkie wymienione nowe koncepcje, są zgodne z tymi które leżą u podstaw strategii CRM.

Koncepcja kapitału klienta i narzędzia budowania relacji

W ostatnich dziesięcioleciach w zarządzaniu dominowały tendencje do skupiania się albo na kosztach, albo na wzroście przychodów. Zarządzanie przez klienta równoważy te dwa ujęcia, prowadząc do wzrostu rynkowego przy równoczesnej ocenie zysków i rentowności w działania marketingowe. Jest to kompleksowy system marketingowy, który wymaga zintegrowanych strategii działalności – opracowywać strategię zarządzania produktami i klientami w skali całego cyklu życia relacji z klientem, a także przekształcać strategię marki i produktu z punktu widzenia ich wpływu na kapitał klienta²³. Firmy poświęcają wiele czasu, wysiłków i pieniędzy na zdobywanie nowych

²⁰ D. Buchnowska, *CRM strategia...*, op. cit., s. 29.

²¹ D. Buchnowska, *CRM strategia...*, op. cit., s. 31, za: A. Tiwana. *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa, 2003, s. 33.

²² D. Buchnowska, *CRM strategia...*, op., s. 31.

²³ R.C. Blattberg, G. Getz, J.S. Thomas, *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin Jeziorna, 2004, s. 25-26.

klientów w celu pokonania konkurencji. Bardziej skuteczne w sensie strategicznym jest okazywanie troski stałym klientom. Koszty zaniechania klienta są duże, bowiem niezadowolony klient opowiada o swoich złych doświadczeniach przeciętnie jedenastu osobom – co wpływa na zmniejszenie rentowności o wartość sześciokrotnie przekraczającą wydatki ponoszone w celu zadowolenia klienta²⁴. Pozyskiwanie nowych klientów jest znacznie droższe niż gwarantowanie lojalności aktualnych, ale istnieją również uzasadnione powody do tworzenia relacji z nowymi klientami. Jednym z nich jest dążenie do zwiększania skali działalności oraz uzyskiwanie wyższych przychodów. Taka potrzeba działań istotna jest wtedy, gdy firma traci klientów. Wynika to z wielu przyczyn: śmierci klientów (1%), przeprowadzki (3%), atrakcyjnej oferty konkurencji (5%), niższych cen u konkurencji (9%), ignorowanie zażaleń (14%), brak zainteresowania klientem ze strony dostawca (68%)²⁵. Większość przedsiębiorstw traci w ciągu roku co najmniej 20% swoich podstawowych klientów²⁶. Tak więc budowanie długookresowych relacji z klientami może stać się kluczową umiejętnością przedsiębiorstwa XXI wieku. Umiejętność ta postrzegana jest obecnie jako najbardziej skuteczna w opanowywaniu złożoności i redukowaniu nieprzewidywalności zmieniającego się otoczenia, przyczynianiu się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstwa²⁷.

Budowanie relacji i pomiar wartości związku z klientem

Każdy związek między dostawcą a klientem podlega rozwojowi. W związkach tych wyodrębnić można kolejne etapy, które składają się na cykl życia relacji z klientem (*the customer relationship life cycle* - CRLC). Przykłady koncepcji cyklu życia relacji z klientem przedstawiono w tabeli 2. W budowaniu relacji z klientem przedsiębiorstwo powinno zastosować w swojej działalności skuteczne narzędzia komunikacji rynkowej – dystrybucyjnych i promocyjnych - skierowanych na klienta. Wdrażanie systemu CRM jest procesem długim i trudnym, obejmującym wiele elementów, m.in. tworzenie zespołu zadaniowego, architektury biznesowej i aplikacji, architektury technicznej, zbieranie danych, tworzenie dokumentacji, dokonywanie konwersji danych. Dzięki narzędziom CRM możliwe jest zbieranie danych o kliencie oraz ich wykorzystywanie w późniejszych kontaktach. Podstawą budowania więzi z klientem jest koncentracja na działaniach po dokonaniu zakupu²⁸. System CRM jest nadrzędny i w swoim działaniu wykorzystuje trzy podsystemy:

²⁴ K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, 2002, Kraków, s. 392-393.

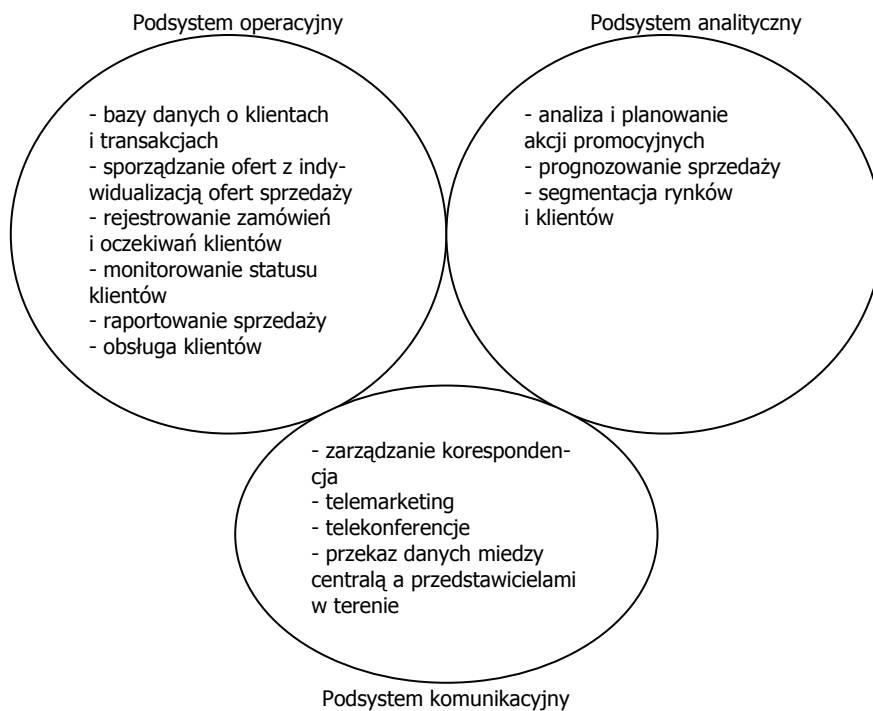
²⁵ Ibidem, s. 392-393.

²⁶ ²⁶ B. Deszczyński, *CRM strategia system zarządzanie zmianą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s. 59.

²⁷ H. Wojnarowska, *Marketing partnerski źródłem wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstw*, [w:] T. Sikora (red.), *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, s. 397-401.

²⁸ P. Orzelska, *System CRM podstawą sukcesu zarządzania relacjami z klientem*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, 6-7 V 2010, Lublin, s. 230.

- CRM operacyjny (*front-office*) – baza danych o przeprowadzanych transakcjach i kontaktach typu sprzedaż i zamówienia. Dotyczy klientów i produktów, pracowników przedsiębiorstwa i głównych konkurentów rynkowych. CRM operacyjny stanowi wsparcie dla takich działań jak telemarketing, Internet, przesyłki²⁹.
- CRM analityczny (*back-office*) – odpowiedzialny za część analityczną, umożliwia zrozumienie potrzeb klienta przez gromadzenie, wykorzystywanie i przetwarzanie informacji pochodzących z części operacyjnej³⁰.
- CRM komunikacyjny/interakcyjny – umożliwia bezpośrednie kontakty z klientem z wykorzystaniem tradycyjnych i nowoczesnych technologii³¹ - głównie komunikacji telefonicznej, faksu, poczty elektronicznej, grup dyskusyjnych, stron www, call center, telemarketing³². Strukturę informacyjną i funkcjonalną systemów CRM przedstawia rysunek 1³³.



Rysunek 1. Struktura systemów CRM

²⁹ A. Barszczewski, P. Gmitruk, *Tworzenie narzędzi...*, za: J. Urbańska, *Klient a dystrybucja – relacje i implikacje*, Wydawnictwo politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2008, s. 63.

³⁰ P. Orzelska, *System CRM podstawą sukcesu...*, op. cit., s. 230.

³¹ A. Barszczewski, P. Gmitruk, *Tworzenie narzędzi...*, op. cit., s. 52.

³² P. Orzelska, *System CRM podstawą sukcesu...*, op. cit., s. 230.

³³ M. Kadłubek, *Koncepcja zarządzania relacjami z klientem (CRM)*, *Logistyka*, 3, 2011, s. 1039-1044.

Wartość związku z klientem determinują różne elementy. Firmy powinny na bieżąco dokonywać pomiaru wartości związku, w celu określenia strategii stosowanej wobec klientów. W aplikacjach CRM najczęściej wykorzystuje się analizę wartości klienta - RFM i życiowej wartości klienta - LTV. Pierwsza z nich polega na grupowaniu nabywców z uwzględnieniem ich byłych zachowań, a w dalszej kolejności wykorzystaniu tej wiedzy do przewidywania zachowań przyszłych. Analiza polega na wyrażeniu w punktach zmiennych (R – *recently* – świeżości zakupów, F – *frequency* – częstości, M – *monetary* – wartości), które decydują o atrakcyjności nabywcy³⁴. Z kolei wskaźnik LTV (*lifetime value*), określa bieżąca wartość przyszłych zysków z klienta. Jest to jedno z lepszych narzędzi mierzących wartość klienta, bowiem pozwala³⁵:

- oszacować kwotę jaką nabywca może potencjalnie zostawić w przedsiębiorstwie przez całe życie,
- obliczyć wartość klienta przeciętnego oraz nabywcy najbardziej i najmniej atrakcyjnego dla przedsiębiorstwa,
- dokonać segmentacji klientów według kryterium ich aktualnej, przyszłej i całkowitej wartości,
- oszacować w przypadku których klientów warto ponosić nakłady na pozyskanie ich lojalności,
- porównać efektywność różnych strategii marketingowych.

Tabela 2. Koncepcje cyklu życia relacji z klientem³⁶

Fazy związku	Grönroos CRLC – cykl życia relacji z klientem	Rogoziński CLAN – cykl aktywności nabywcy	Tzokas, Saren – RLC – cykl życia relacji
I	Faza początkowa	Faza przedsprzedażowa	Faza wstępna
	Klient rozważa możliwość zakupu towaru/usług u różnych dostawców, zbiera informacje o potencjalnych		
II	Faza nabywania	Faza nabywania	Faza eksperymentowania
	Klient ocenia towary/usługi poprzez konfrontację swoich oczekiwań z rzeczywistą ofertą konkretnego dostawcy; faza trwa do momentu podjęcia przez klienta decyzji o skorzystaniu z oferty przedsiębiorstwa		
III	Faza konsumpcji usług	Faza świadczenia i konsumowania	Faza identyfikacji
	Faza trwa od momentu dokonania pierwszego zakupu przez klienta; klient dokonuje rzeczywistego „pomiaru jakości” zakupionego dobra		
IV	Faza zakończenia konsumpcji	Faza posprzedażowa	Faza odnowienia związku lub jego zaniku
	Na podstawie wcześniejszych doświadczeń klient podejmuje decyzję o kontynuacji lub przerwaniu związku		

³⁴ D. Buchnowska *CRM strategia...*, op. cit., s. 55.

³⁵ Ibidem, s. 58.

³⁶ D. Buchnowska *CRM strategia...*, op. cit., s. 45, za: Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa, 2003.

Korzyści stosowania strategii CRM i wdrożenia systemu CRM

Korzyści związane z wdrożeniem CRM można podzielić na trzy kategorie: zmniejszenie kosztów, zwiększanie przychodów oraz korzyści strategiczne³⁷.

Powodami wdrażania systemów wsparcia sprzedaży są także³⁸:

- zwiększenie efektywności sił sprzedaży – nawet prosty system CRM może zwiększyć efektywność sprzedawców o 10-15%
- usprawnienie procesów biznesowych – zastosowanie urządzeń do wprowadzania danych urządzeń przenośnych, zamiast wypełniania formularzy umożliwi bieżące tworzenie baz danych, a tym samym oznacza mniej pracy i błędów przy wprowadzaniu danych.
- wyższa stopa zwrotu inwestycji w systemy automatyzacji sprzedaży – systemy tworzone dla ludzi pracujących z klientami, nie tylko służące zarządowi, są chętnie przez nich używane, dane są wprowadzane na czas, co znacznie ułatwia pracę.

Udane wdrożenie systemu CRM zapewnia³⁹:

- większe przychody (10% wzrost sprzedaży w skali rocznej każdego przedstawiciela w pierwszych trzech latach – jako efekt poświęcania większej ilości czasu dla klienta, a mniejszej na poszukiwanie danych)
- większa liczba udanych transakcji – (wzrost wskaźnika o 5% rocznie podczas pierwszych trzech lat sprzedaży)
- wyższe marże – (wzrost marż o 1% przy każdej transakcji w ciągu pierwszych trzech lat) – efekt m.in. lepszej znajomości klientów, udzielania mniejszych rabatów.
- wyższy poziom zadowolenia klientów – (możliwy wzrost o 3% rocznie w pierwszych trzech latach) – jako rezultat reakcji firmy m.in. na ich konkretne potrzeby
- mniejsze ogólne koszty administrowania sprzedażą i marketingu – (spodziewane zmniejszenie kosztów o 10% w ciągu trzech lat) – jako wynik określenia docelowego segmentu klientów i lepszej znajomości ich potrzeb.

Inni korzyści wdrożenia CRM dzielą na dwie grupy⁴⁰:

1. Strategiczne, m.in. efekt synergii ze współpracy między przedsiębiorstwem a kluczowymi klientami, zwiększenie zysków firmy przez ograni-

³⁷ K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002, s. 283.

³⁸ P. Orzelska, *System CRM podstawą sukcesu zarządzania relacjami z klientem*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, 6-7 V 2010, Lublin, s. 233.

³⁹ K. Burnett, *Relacje z...*, op. cit., s. 283.

⁴⁰ A. Zimmerman, *Skuteczne budowanie relacji z klientem gwarancja sukcesu*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, 6-7 V 2010, Lublin, s. 48.

czenie inwestycji w nierentownych klientów, zwiększenie sprzedaży i lojalności klientów.

2. Na poziomie operacyjnym – to przede wszystkim zmniejszenie kosztów operacyjnych i zwiększenie wydajności pracy, dzięki m.in. zredukowanie czasu przeznaczonego na prace administracyjne, obniżenie kosztów rekrutacji i szkolenia pracowników, zmniejszenie ilości reklamacji, czy zmniejszenie kosztów promocji.

Podkreślić należy, że wykorzystanie możliwości jakie dają systemy CRM, wymaga połączenia sposobu zarządzania firmą i odpowiedniej technologii informatycznej. Wdrożenie jedynie oprogramowania bez właściwego przygotowania organizacji zazwyczaj kończy się porażką⁴¹.

Podsumowanie

Obecnie firmy muszą posiadać zdolność szybkiego rozpoznawania zachowań klientów, dostosowania produktów do zmieniających się wymagań i elastycznego podejścia do klienta. Zrozumienie klienta oraz wiedza dotycząca jego zachowań i preferencji determinuje w firmie wymierne korzyści. Strategia CRM daje możliwość pozyskania lojalnych klientów, gwarantujących zbyt, satysfakcjonujące obroty, a w dalszym horyzoncie czasowym przyczyniają się do rozwoju firmy, m.in. poprzez ugruntowanie pozycji rynkowej. Przeobrażenia we współczesnej gospodarce, wywołane globalizacją i postępem technicznym determinują jedną z najważniejszych obecnie strategii przedsiębiorstwa, czyli budowanie relacji z klientami i ich pielęgnowanie. Z drugiej strony wszechobecny postęp umożliwia wykorzystywanie nowych systemów, wspierających działania zarządu nakierowane na kontakt z klientem.

Bibliografia

- Barszczewski A., Gmitruk P., *Tworzenie narzędzi budowania relacji z klientami*, [w:] E. Skrzypek (red.), Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji, Lublin 6-7 V, 2010.
- Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin Jeziorna 2004.
- Buchnowska D., *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
- Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2002.
- Demińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.

⁴¹ A. Wrzosek, *Lojalność klientów*, Profit 10, 2002, s. 26.

- Deszczyński B., *CRM strategia system zarządzanie zmianą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Deszczyński B., Deszczyński P., *Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, 44, Poznań 2004.
- Dziadkowiec J., Dziadkowiec P., *Kształtowanie relacji z klientami – czynności w procesach CRM (poszczególne elementy procesu CRM)*, [w:] Mat. Konf. Nauk. nt. „Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia”, red. E. Skrzypek, Tom I, Wyd. UMCS, Lublin 2004.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Frąckiewicz E., Rudawska E., *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Management*, Przegląd Organizacji 2004.
- Kadłubek M., *Koncepcja zarządzania relacjami z klientem (CRM)*, Logistyka, 3, 2011.
- Lisiecka K., *W kierunku zrozumienia klienta*, [w:] T. Sikora (red.), Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- Orzelska P., *System CRM podstaw sukcesu zarządzania relacjami z klientem*, [w:] E. Skrzypek (red.), Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji, Lublin 6-7 V 2010.
- Skrzypek E., *Klient jako współtwórca poziomu jakości w organizacji*, [w:] T. Sikora (red.), Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- Sołtysik-Piorunkiewicz A., *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem techniki customer care – charakterystyka systemów CRM*, <http://www.sbc.org.pl/Content/19341/piorunkiewicz.pdf> (7.01.2013 r.)
- Swaminathan S., *CRM Talk*, nr 055, www.CRMGuru.com.
- Węgorzewicz W., *Customer Relationship Management (cz. I)*, Manager 2001.
- Węgorzewicz W., *Customer Relationship Management (cz. II)*, Manager, 1, 2002.
- Wojnarowska H., *Marketing partnerski źródłem wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstw*, [w:] T. Sikora (red.), Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 2006.
- Zachara M., *Strategia CRM - pomysł na biznes czy system informatyczny*, Modern Marketing, 10, 2001.
- Zimmerman A., *Skuteczne budowanie relacji z klientem gwarancja sukcesu*, [w:] E. Skrzypek (red.), Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji, Lublin 6-7 V, 2010.