

CRM: Kolejny System Informatyczny Czy ... Tylko Kultura Kontaktu Z Klientem?

Autor: Jarosław Żeliński

Spis rozdziałów:

Wprowadzenie	3
Co to jest CRM	3
Co zrobić we własnej firmie	3
Przedmiot, cele i metody analizy	3
Przedmiot	3
Cele	4
Metody	4
Opis problemu	5
Sprzedaż	5
Proces obsługi klientów	5
Czy dysk sieciowy rozwiązuje problem?	6
Pora na system CRM	8
Alternatywne rozwiązania	9
Intranet – indeksowane foldery	9
Kontakt z kontrahentem: przypadki użycia	10
Call Center	12
Ocena rozwiązań alternatywnych (mocne i słabe strony)	12
Wnioski końcowe	13
Na zakończenie	13
Dane uzupełniające, załączniki	14
Skorowidz terminów	15
O serwisie IT-Consulting.pl	16
Spis ilustracji:	
<i>Rysunek 2: Schemat czynności obsługi klienta (źr.: opr. własne)</i>	5
<i>Rysunek 3: Schemat przepływu danych w dziale handlowym (źr.: opr. własne)</i>	6
<i>Rysunek 4: Schemat struktury folderów i dokumentów Działu sprzedaży (źr. opr. własne)</i>	7
<i>Rysunek 5: Schemat przepływu danych w systemie z dyskiem sieciowym (źr. opr. własne)</i>	9
<i>Rysunek 6: Schemat udostępniania informacji w systemie informatycznym do celów wspierania funkcji CRM (źr. opr. własne).</i>	10

Rysunek 7: Schemat systemu udostępniającego na żądanie dane o dokumentach związanych z kontrahentami (źr. opr. własne) _____ 11

Wprowadzenie

Co to jest CRM

Pytanie pozornie tylko proste gdyż samo rozwinięcie tego skrótu: Customer Relationship Management (ang. zarządzanie kontaktami z klientem) co prawda samo mówi za siebie ale nie opisuje problemu. Niestety ostatni rok pokazał, że to tylko slogan. Slogan który określa nazwę kolejnego rynkowego produktu jakim jest jakiś system, jakieś oprogramowanie, które można drogo sprzedać. Tak wygląda to w wielu przypadkach choć oczywiście daleki jestem od stwierdzenia, że wszyscy dostawcy systemów CRM to naciągacze.

Do napisania tego artykułu skłoniło mnie wiele pytań od czytelników serwisu jednak kroplą „przepełniającą czarę” była wzmianka w jednym z pism branżowych na temat wdrożenia przez dość dużą polską firmę zintegrowanego systemu informatycznego (ZSI) gdzie między innymi: „w [module, przyp. autora] CRM liczba ta [użytkowników] będzie ograniczona do trzech osób”. Taka informacja wzbudziła we mnie ogromny sprzeciw gdyż do tej pory wydawało mi się, że kontakt z klientem ma większość pracowników firmy a może nawet każdy! Skoro CRM to strategia, dlaczego tylko dla trzech pracowników? Jest to symptom pewnego niezrozumienia albo tego czym jest strategia albo czym jest kontakt z klientem. W tym miejscu przytoczę fragment opracowania Pani Alicji Mazur z firmy MADAR oferującej między innymi oprogramowanie wspierającej CRM: *„Dokładna definicja terminu CRM jest trudna. W serwisie CRMguru.com piszą: Customer Relationship Management jest to strategia biznesowa polegająca na selekcjonowaniu i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długoterminowych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej „na klienta”, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Aplikacje CRM powinny dać możliwość efektywnego Zarządzania Kontaktami z Klientami prowadząc do „nadrzędności” tego podejścia nad ogólną strategią i kulturą w firmie.”*¹ Wytuszczenie pochodzi ode mnie: System CRM sam z siebie nie rozwiązuje problemu a tylko jest narzędziem!

Co zrobić we własnej firmie

We własnej (kierowanej przez siebie firmie) należy zastanowić się nad tym co obecnie dzieje się z podmiotami (osobami, firmami) usiłującymi się z nami kontaktować (niezależnie od tego w jakiej sprawie). Oni są lub mogą być naszymi klientami, będą o nas opowiadać. Co zrobić? Wkraczamy tu w obszar analizy procesów biznesowych. Skoro tak to potraktujmy ten problem tak jak na to zasłużył czyli za pomocą odpowiedniego zamodelowania i analizy.

Przedmiot, cele i metody analizy

Przedmiot

Przedmiotem analizy będzie tu fikcyjna firma zajmująca się sprzedażą produktów na rynku korporacyjnym. Celowo nie wybrałem tu firmy detalicznej gdyż większość z Państwa reprezentuje firmy sprzedające produkty i usługi klientom biznesowym a nie detalicznym.

¹ Autor: Alicja Mazur (<mailto:madar@madar.zabrze.pl>), Tekst jest fragmentem książki, którą można zamówić na stronach serwisu firmy: Madar sp. z o.o. <http://www.madar.zabrze.pl/>, obszerny fragment dostępny w katalogu: <http://IT-Consulting.pl/pub/madar/>

Cele

Celem analizy jest wskazanie obszarów organizacji, które mają decydujący wpływ na postrzeganie jakości obsługi przez klientów także potencjalnych oraz wskazanie metod i możliwości ich usprawnienia.

Metody

Posłużę się tu metodami modelowania procesów biznesowych znanymi z inżynierii oprogramowania ale nie tylko. Ogólnie artykuł jest opisem pewnej namiastki BPR (ang. Business Process Reengineering).

- Schemat Work Flow
- Schemat Data Flow

Moim własnym pomysłem (może nie jestem jedyny) jest tu złożenie trzech różnych metod w celu wyszukania korelacji pomiędzy procesami pracy, przepływu danych i przepływu informacji:

1

Pomiędzy procesami pracy a procesami biznesowymi występuje miejsce przetwarzania danych (przepływ danych: Data flow). Jest to naturalna kolejność analizy gdyż sposób przetwarzania danych warunkowany jest procesami które te dane obrazują (patrz mój artykuł o SZI).

Opis problemu

Poznaliśmy już definicję systemu CRM czym więc jest on jest dla firmy? Jest głównie sposobem „obchodzenia się” z klientami i podejścia systemowego do obsługi kontrahentów.

Sprzedaż

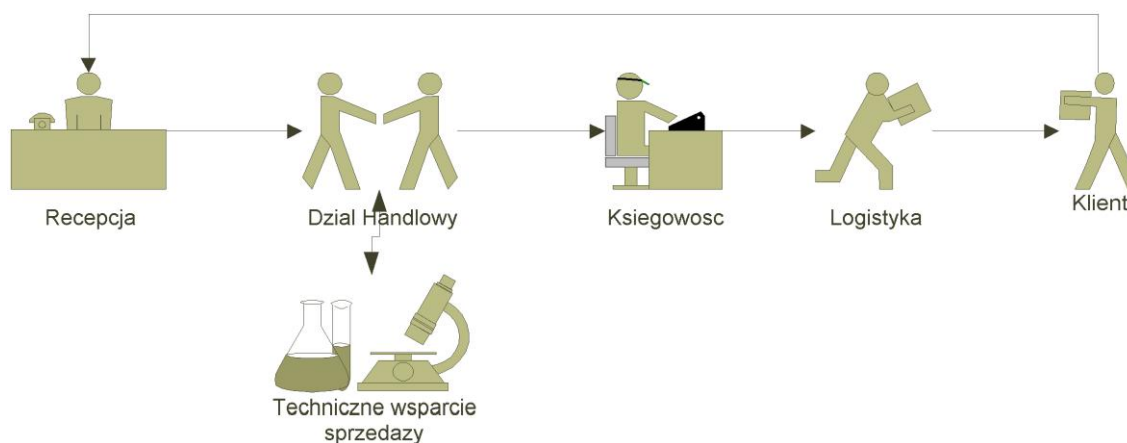
Sprzedaż jest procesem dość złożonym. W przeważającej liczbie przypadków Zintegrowany System Wspomagania Zarządzania „przechwytuje” obsługę procesów wewnątrz firmy w momencie powstania zobowiązania firmy. Może to być podpisana umowa lub otrzymane zamówienie. Do tego czasu dzieją się w firmie tak zwane „procesy sprzedażowe”. Ich podstawową cechą jest brak wiedzy o nich. Najlepszym przykładem jest sytuacja w której odchodzi z firmy dobry sprzedawca: najczęściej wraz z nim opuszczają firmę jej kontakty handlowe i nie pozostaje po nich ślad.

Oznacza to, że wszystkie zdarzenia poprzedzające uzyskanie zlecenia są niejako prywatną własnością sprzedawcy. W efekcie poza tą jedną osobą praktycznie nikt nie posiada informacji o potencjalnym kliencie gdyż są one magazynowane w prywatnych notatkach sprzedawcy lub na jego lokalnym dysku w komputerze.

Problem więc stanowi znalezienie sposobu na stworzenie systemu wspierającego pracę na etapie od pierwszego kontaktu do otrzymania zlecenia. Dodatkową rolą tego systemu powinno być magazynowanie w firmie wiedzy.

Proces obsługi klientów

Prześledźmy go budując jego prosty model. Na początek opiszmy więc tę pracę i jej przepływ wewnątrz firmy:

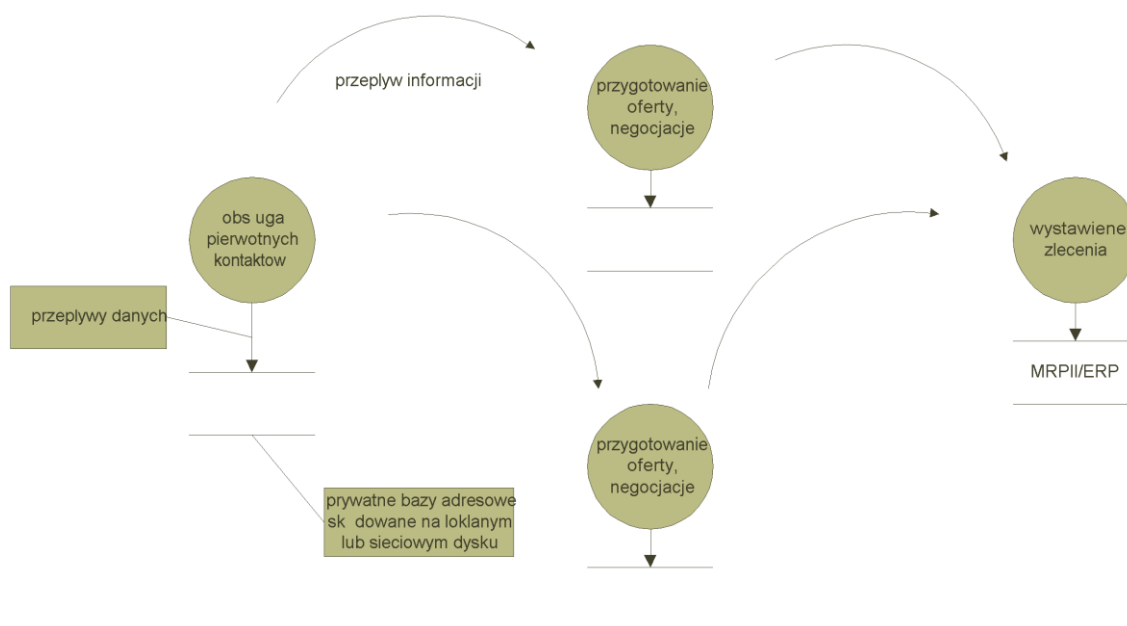


Rysunek 2: Schemat czynności obsługi klienta (źr.: opr. własne)

Proces obsługi jest procesem szeregowym co cechuje większość tego typu procesów. W dużym uproszczeniu przedstawiono tu przebieg „sprawy klienta” wewnątrz naszej fikcyjnej firmy. Z tego schematu jednak nie wynika nic ponad to, że organizacja pracy jest w tej firmie O.K. (nie ma niepotrzebnych pętli). Schemat także przewiduje pełną odpowiedzialność każdego działu za każdy etap. To może nie wynika wprost z tego schematu ale świadczy o tym właśnie brak pętli (np. iteracyjnej kontro-

li). Jest to zresztą zgodne z teorią by o jakość dbać w miejscach powstawania błędów (pomyłek).

W tym momencie wiemy, że nie tu tkwi problem. Firma pracuje poprawnie a my nadal nie wiemy jak zacząć usprawnianie procesu obsługi klienta. Aby bardziej zbliżyć się do szukanego rozwiązania stworzymy dla naszego schematu pracy diagram przepływu danych:



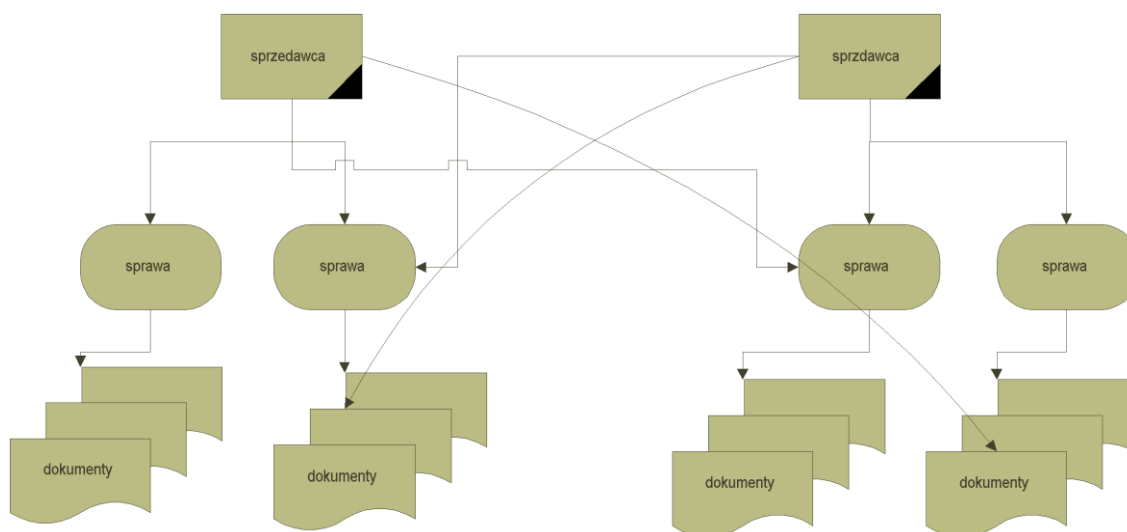
Rysunek 3: Schemat przepływu danych w dziale handlowym (źr.: opr. własne)

Już na pierwszy rzut oka widać, że dane o kontaktach i sprawach związanych z obsługą tych kontaktów przechowywane są w różnych miejscach i co gorsza między nimi nie ma żadnego kontaktu ani wymiany. To co nie zostanie przekazane w postaci informacji o zdarzeniu pozostaje niedostępne dla reszty pracowników. Ktoś powie, że dysk sieciowy rozwiązuje ten problem.

Czy dysk sieciowy rozwiązuje problem?

Nie. Nawet jeśli zaprojektujemy specjalne drzewo katalogów. Problem tkwi w tym, że system katalogów ma strukturę hierarchiczną, powinien mieć także zabezpieczenia przed niepowołanym dostępem do danych. Problemem będzie konflikt już w momencie wyboru głównego kryterium przydziału uprawnień w gałęziach struktury folderów. Jeśli przyjmimy za główne kryterium „sprawę” to trudno będzie każdemu sprzedawcy (użytkownikowi) zajrzeć „jednym rzutem oka” do swoich spraw (swoich dokumentów). Jeśli jako główne kryterium przyjmimy sprzedawcę trudno będzie „jednym rzutem oka” ogarnąć wszystkie sprawy jednego klienta. Aby łatwiej pokazać ten konflikt zilustruję to na schemacie. Poniżej dwa schematy. Pierwszy pokazuje drzewo katalogów gdzie kryterium tworzenia folderu jest sprawa. Widać, że sprzedawcy zapisują pliki w sposób bardzo utrudniający im zarządzanie nimi. Każdy sprzedawca będzie w sposób naturalny usiłował porządkować własne pliki (w ludzkiej naturze leży jednak głęboko zakorzenione prawo własności) co bardzo szybko doprowadzi do prób omijania zaleceń związanych z przestrzeganiem struktury drzewa folderów dla dokumentów. Nawet jak uczynimy z zaleceń obowiązkiem to i tak nie mamy gwarancji, że nie ma dokumentów związanych ze sprawami klientów przechowywanych w katalogach prywatnych użytkowników. Prędzej czy później

dojdzie do kopiowania przez sprzedawców (pracowników) potrzebnych dokumentów do swoich lokalnych folderów.



Rysunek 4: Schemat struktury folderów i dokumentów Działu sprzedaży (źr. opr. własne)

Schemat ten pokazuje tylko część relacji pomiędzy sprzedawcami a potrzebными im dokumentami. Wrysowanie wszystkich połączeń, jak nie trudno się domyślić, uczyniło by ten schemat praktycznie nieczytelnym.

W naturze człowieka tkwi prawo własności. Każdy czuje potrzebę panowania nad tym co robi. Potrzebę taką trzeba zaspokoić także w systemie informatycznym albo przynajmniej stworzyć wrażenie, że jest chociaż w dużej części zaspokojona. Wrażenie takie tworzy np. łatwy dostęp do dokumentu. Tak więc optymalny z punktu widzenia przyzwyczajzeń a także wydajności pracy byłby system w którym każdy sprzedawca miałby swoje drzewo folderów do przechowywania dokumentów. Jest to oczywiście możliwe, co więcej łatwiejsze do zrobienia i administrowania ale czy spełni nasze oczekiwania czyli czy usprawni obsługę kontaktów z klientami? Nie. Dokumenty związane z jedną sprawą będą rozrzucone po różnych folderach sprzedawców.

Osiągnęliśmy więc paradoksalną sytuację w, której próba uporządkowania dokumentów powoduje konflikt pomiędzy kryteriami tworzenia struktury folderów z dokumentami na wspólnym sieciowym dysku.

W tym momencie (po problemach ze sprzedażą lub kilku gafach u klientów) dochodzimy do wniosku, że skończyły się czasy folderów z plikami a przyszła pora na system zbudowany w oparciu o bazę danych. Bo bazy danych pozwalają poradzić sobie z tym konfliktem: można tworzyć takie widoki jakie w danym momencie są nam potrzebne: dokumenty z podziałem na sprzedawcę (opiekuna sprawy) lub na sprawę itp.. Pragnę zwrócić uwagę na to, że w danym momencie sprawą może być kontrahent ale może to także być wybrany produkt lub dostawca. Próba przedstawienia tego na powyższym schemacie spowodowałaby już tylko jego systematyczne zacieranie.

Oczywiście sprowadzenie problemu do sprzedawców jest kolejnym uproszczeniem. Mamy w firmie inne działy kontaktujące się z klientem jednak w tym rozdziale zajmujemy się obsługą klienta do momentu dokonania sprzedaży.

Pora na system CRM

Skoro więc mowa o bazie danych to znaczy, że mówimy już o aplikacji. Na temat aplikacji CRM nie będę się tu rozwodził, celem artykułu nie jest porównanie dostępnych systemów. Porównań takich powstało już wiele. Celem artykułu jest opisanie mechanizmu zasadności powstawania decyzji o stworzeniu (kupieniu) mechanizmu pozwalającego na łatwe zarządzanie kontaktami z klientami. Wymieniony wcześniej artykuł Pani Alicji Mazur doskonale pokazuje funkcjonalność oprogramowania dedykowanego do tego celu. Systemy CRM wykraczają daleko poza granicę pomiędzy Działem Handlowym a Działem Księgowości, Realizacji, Produkcji, Logistyki itp.. Przykładem aplikacji obsługującej przypadającą na Dział Handlowy części pracy może być pakiet ACT!2000. Przykładem kompletnego systemu CRM produkt firmy MADAR (patrz rozdział Uzupelnienia).

Alternatywne rozwiązania

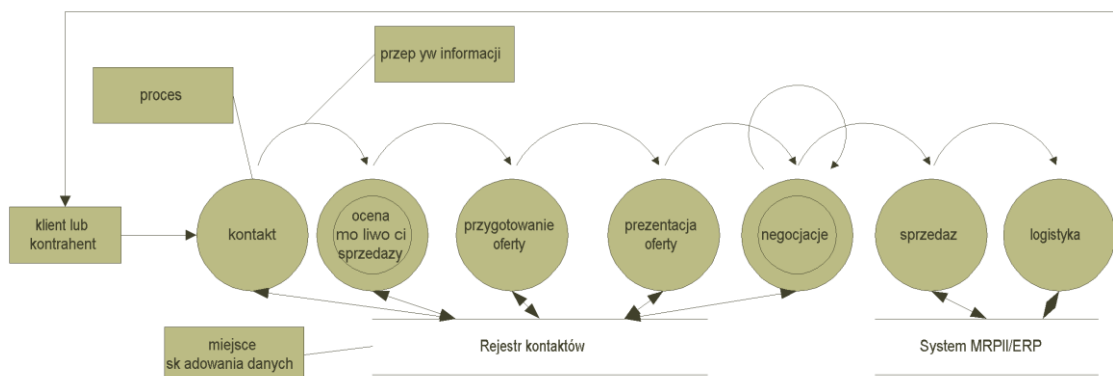
Czy jest alternatywa dla systemu CRM? W tytule pojawiło się stwierdzenie „Kultura kontaktu z klientem”. Cóż to jest? Przypomnijmy sobie to co nas najbardziej irytuje w kontaktach z innymi firmami. Po pierwsze ktoś obiecał nam coś i zapomniał. Po drugie kontaktując się z inną osobą w tej samej firmie musimy streszczać cały przebieg sprawy. Już takie dwie sytuacje wystarczą by dana firma straciła dużo w naszych oczach. Gdyby to było tak, że dzwoniąc do firmy, w której zaczęliśmy coś już wcześniej załatwiać ktoś zapytałby nas o nazwisko i nazwę firmy, którą reprezentujemy i od razu przypomniał nam na „czym stanęło”, ewentualnie złożył życzenia imienninowe czy nie byłoby miło? Czy to nie wystarczający powód by nigdy nie opuścić takiego dostawcy? Chyba tak.

Na czym ma polegać alternatywa dla CRM? Jeśli potraktować CRM jako nazwę produktu to alternatywą jest stworzenie pożądanej częściowej chociaż funkcjonalności pozwalającej np. na unikanie gaf z rodzaju „a o czym to ostatnio rozmawialiśmy” albo „a jakie pismo Pan otrzymał od naszej firmy ostatnio?”. Mnie takie pytania najczęściej wyprowadzają z równowagi. Otóż pamiętajmy, że każdy człowiek szanuje swój czas i oczekuje tego od innych.

Powyższy przykład obrazuje nam dość subiektywne odczucia jednak one właśnie budują dobre relacje pomiędzy ludźmi w różnych firmach. Jeśli ktoś nadal uważa, że relacje są między firmami to proponuje zmienić zdanie. Relacją są **między ludźmi!**

Intranet – indeksowane foldery

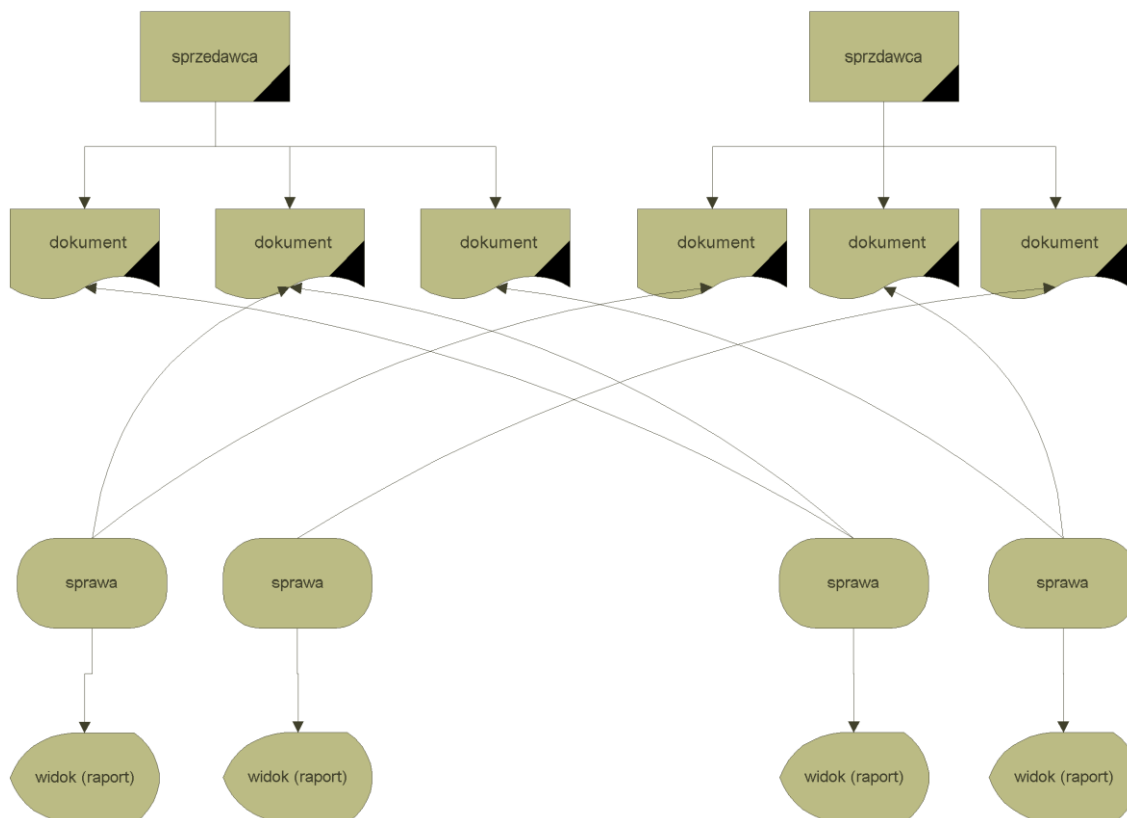
Na początek zrobimy kolejny schemat. Schemat który pokazałby nam pożądany efekt czyli dane składowane w jednym miejscu (diagram przepływu danych):



Rysunek 5: Schemat przepływu danych w systemie z dyskiem sieciowym (źr. opr. własne)

Tak więc mamy tylko dwa różne zbiory danych jednak nadal mamy nie rozwiązany problem jak poradzić sobie z dokumentami rejestru kontaktów. Jej źródłem jest głównie to, że dane w postaci tekstów nie dają się doprowadzić do tak zwanej „postaci normalnej” znanej z terminologii relacyjnych baz danych. Pamiętajmy też, że ok. 80% danych ma postać niestrukturalną. Nie wygląda to na żadne odkrycie. Ważne jest to by mieć świadomość obrazu tego problemu i pamiętać, iż mało która firma zdaje sobie sprawę, że panuje tylko nad informacjami o kontaktach z klientami takimi jak faktura, PZ-tka itp. itd. a to tylko wierzchołek góry lodowej. Dokumenty te są przechowywane najczęściej we wdrożonym już systemie FK czy MRPII/ERP.

Ze schematu tego wynika, że do przechowania dokumentów związanych z okresem z przed zlecenia wskazany jest co najmniej wspólny dysk sieciowy ale jego wady już poznaliśmy. Skoro tak to stwórzmy schemat obrazujący faktyczną potrzebę, która została więc już wcześniej opisana:



Rysunek 6: Schemat udostępniania informacji w systemie informatycznym do celów wspierania funkcji CRM (źr. opr. własne).

Na schemacie pojawiły się tak zwane widoki (znamy je z poprzedniego artykułu o Systemach Zarządzania Informacją: SZI). Z jednej strony mamy sprzedawców (i nie tylko) wprowadzających informacje do systemu z drugiej strony mamy potrzeby dostępu do danych (dokumentów) związanych z wybraną sprawą. Zwracam uwagę, że sprawą może być konkretny klient ale także produkt, miasto itp.

Dalsza droga dochodzenia do optymalnego rozwiązania to wykonanie listy przypadków użycia (tzw., Use Case).

Kontakt z kontrahentem: przypadki użycia

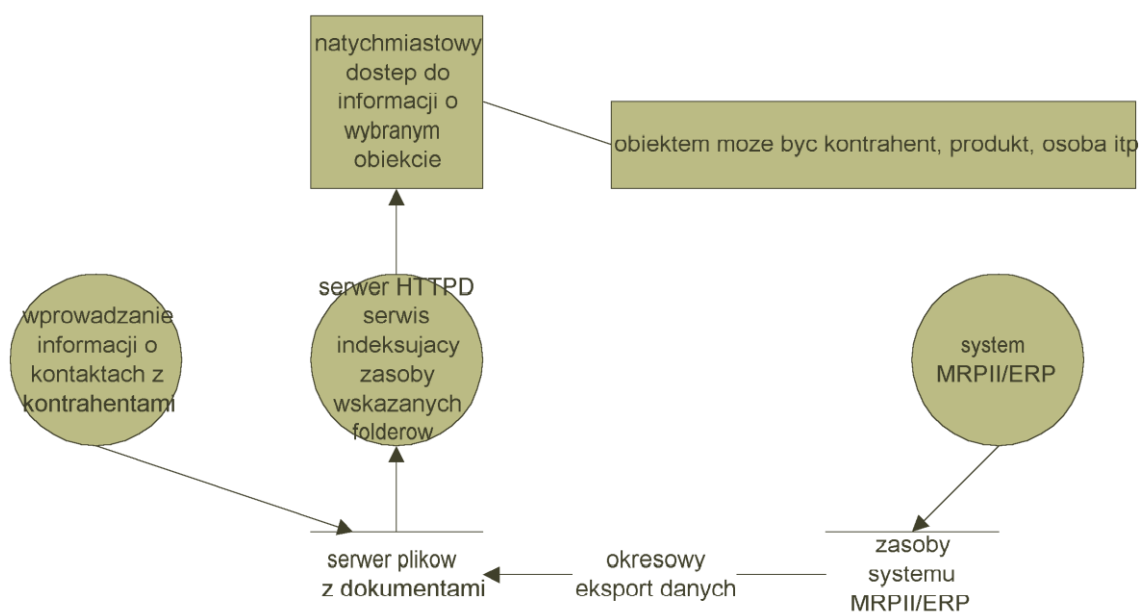
Spróbujmy wyliczyć sytuacje w których konieczna jest (przydatna) informacja o historii kontaktów z klientem. Są to najczęściej sytuacje takie jak:

- Przygotowanie pierwszego spotkania lub kontaktu (sprawdzenie czy firma lub pracownik, z którym się zamierzamy skontaktować mieli w przeszłości kontakt z nami)
- Przygotowanie oferty dla kontrahenta
- Przygotowanie prezentacji i spotkania z kontrahentem

- Odebranie zgłoszenia serwisowego
- Kontakt w każdej innej sprawie np. odebranie przypadkowego telefonu od kontrahenta, poczty itp.

To typowe przypadki, w których powstaje potrzeba szybkiego zebrania wszelkiej wiedzy o kontrahencie dostępnej w firmie. Ogromna większość dotyczy pracy działu sprzedaży. Tu wkraczamy w pojęcia zarządzania wiedzą i to nie dzięki przypadkowej zbieżności słów. Magazynowanie wiedzy w firmie to między innymi wiedza o kontaktach z klientami. Tak na marginesie najczęściej można się spotkać z tezą, że systemy zarządzania wiedzą dotyczą wiedzy zgromadzonej przez pracowników w sensie ich doświadczenia itp. ale to jest moim zdaniem spłykanie problemu.

Jako dalszą część przytoczę przykład będący opisem sytuacji gdy w jednej z firm, dla których pracowałem, powstała potrzeba zapewnienia szybkiego uzyskiwania informacji o historii kontaktów. Stała się problemem do szybkiego rozwiązania. Powód był typowy: brak tej wiedzy spowodował popełnienie groźnej gąfy na spotkaniu z klientem co groziło zerwaniem kontaktów handlowych. W takich nagłych sytuacjach rzadko znajduje się budżet na takie szybkie projekty dlatego bardzo ważne stało się szybkie rozwiązanie problemu poprzez osiągnięcie kompromisu pomiędzy funkcjonalnością a kosztami. Efektem mojej pracy był system, który po okresie miesiąca został oddany do użytku:



Rysunek 7: Schemat systemu udostępniającego na żądanie dane o dokumentach związanych z kontrahentami (źr. opr. własne)

Powyższy system być może pracuje do dziś (powstał cztery lata temu). Zasada jego działania opiera się serwerze intranetowym z uruchomionym serwisem indeksowania plików podobnym do tych jakich powszechnie używamy w sieci Internet do wyszukiwania informacji. Indeksowane są wszystkie dokumenty tekstowe, arkusze kalkulacyjne i pliki *.pdf oraz oczywiście *.txt. Serwis taki (tak zwana wyszukiwarka) jest integralną częścią większości komercyjnych i nie tylko serwerów HTTPD (WWW). Indeksowane są wszystkie dokumenty ze zdefiniowanych w drzewie katalogów folderów. Tak więc za każdym razem gdy potrzebne są informacje o dokumentach które kiedykolwiek opuściły firmę (i mamy do nich prawo dostępu) wystarczy na dedykowanej stronie WWW serwisu intranetowego (wspomnianej już wyszukiwarce)

wpisać kryterium wyszukiwania i w efekcie otrzymamy w postaci skatalogowanej liście dostępnych dokumentów. Słowem kluczowym do wyszukiwania może być zarówno nazwa firmy ACME jak i nazwisko osoby np. Kowalski. Dzięki łatwości użycia wdrożenie trwało bardzo krótko.

Call Center

O Call Center będzie krótko podobnie jak o typowych systemach CRM. Są to specjalizowane systemy, w których cała funkcjonalność skupiona jest na telefonicznej obsłudze kontaktów z kontrahentami. Systemy tego bazują na technologiach CTI (ang. Computer Telephony Interface). Z racji swej specyfiki jaką jest ścisła współpraca systemu z centralą cyfrową PABX dostarczane są głównie przez dostawców systemów komutacyjnych (Alcatel, Avaya, Siemens, Ericsson i inne), Są to systemy najczęściej adresowane dla tych firm, w których kontakty z kontrahentami mają charakter masowy. Dotyczy to więc w większości firm oferujących swoje produkty i usługi na rynku detalicznym.

Ocena rozwiązań alternatywnych (mocne i słabe strony)

Pełna obsługa kontaktów z kontrahentami to także obsługa nawiązywania nowych kontaktów dlatego systemy CRM zawierają dodatkowo moduły wspierające pracę działów marketingu i promocji. Dotyczy to wszelkich kampanii marketingowych, masowego wysyłania ofert promocyjnych, informacji o prasowych o firmie, biuletynów firmowych itp. Trzeba tu jednak pamiętać, że jak już pisałem CRM to głównie kultura kontaktów z kontrahentem więc pewnych granic nie można przekraczać (np. pojęcie spamu w sieci Internet).

Słabe strony rozwiązań takich jak Call Center czy opisanego systemu katalogowania dokumentów to przede wszystkim rozwiązanie tylko dla części obszaru jakim jest pełny CRM. Wybór drogi zależy od indywidualnych cech i specyfiki danej firmy.

CRM jako pewna metoda pracy w firmie bywa implementowana w różnych formach. Często Zintegrowane Systemy Zarządzania mają już wbudowane elementy CRM trzeba je tylko umiejętnie wykorzystać.

Systemem CRM może jednak być aplikacja, która połączy w jeden interfejsie dostęp do danych z istniejących już w firmie systemów. Wracając do łask pojęcie middleware to nic innego jak systemy integrujące posiadane aplikacje i systemy baz danych. Często okazuje się firma przetwarza już dane potrzebne do wdrożenia idei CRM jednak dostęp do nich w postaci usystematyzowanej jest nie możliwy. Dlatego bywa, że projekt CRM kończy się np. rozszerzeniem wykorzystania hurtowni danych lub systemów BI (ang. Business Intelligence).

Niewątpliwie zakup i wdrożenie systemu CRM w postaci osobnego produktu jest wyzwaniem. Wyzwaniem przede wszystkim dla osób kierujących firmą. Systemy tego typu szybko są „omijane” w firmach jeśli tylko okaże się, że są jakieś informacje niedostępne w nim. Jedną z podstawowych przyczyn takiego stanu rzeczy jest wdrażanie systemu CRM bez zmiany systemu obiegu dokumentów, procedur itp. Także w przytoczonym na początku przypadku gdzie wdrażany jest dla trzech (!) osób w firmie.

Wnioski końcowe

CRM to przede wszystkim kultura obsługi kontaktów z klientami wewnątrz firmy. Niczego nie osiągniemy jeśli pracownicy sami nie będą chcieli poprawić tych relacji. Często zaniędywanym w wielu firmach procesem jest tak zwany marketing wewnętrzny. Ideę stałego polepszania jakości kontaktów z klientami (z wszelkimi podmiotami kontaktującymi się z naszą firmą) należy także mocno promować wewnątrz firmy. Bez zrozumienia jej przez pracowników najlepszy nawet system nie spowoduje poprawy jakości obsługi. Zwróćcie Państwo uwagę na to jak często pojawia się w tym artykule słowo *jakość*. System zapewnienia jakości wewnątrz firmy jest wręcz nieodzownym elementem strategii CRM (bo tak można chyba nazwać podnoszenie jakości kontaktów). Nie bez kozery się mówi „*jak Cię widzą tak Cię piszą*”. Jakość kontaktów z otoczeniem firmy jest także elementem wizerunku firmy (ang. Public Relation) dlatego nie można traktować wdrożenia CRM jako osobnego projektu. Obecna sytuacja rynkowa zmusza z jednej strony do obniżania kosztów z drugiej do podnoszenia jakości. Próby zmniejszania kosztów przez redukcję zasobów bez próby zwiększenia ich efektywności to często krok samobójczy dla firmy. Zasoby ludzkie firmy należą do najtrudniej odtwarzalnych a wraz z nimi pozbywamy się z firmy kompetencji. Systemy typu CRM pozwalają obniżyć koszty sprzedaży i obsługi, Są (powinny być) częścią większej strategii. Innymi jej elementami są np. elektroniczna wymiana danych, e-biznes itp.

Artykuł ten powinien więc skłonić Państwa do szerszego spojrzenia na systemy CRM. Nie jak na kolejną wyspę w firmie ale jak na proces ciągłego doskonalenia procesów zarządzania firmą.

Na zakończenie

Przytoczę wyniki ciekawego badania wykonanego przez firmę Bain&Company (fragmenty wydrukował magazyn CXO, numer 2/2001 wydawany przez IDG Polska).

„Badanie sprawdzało użycie, poziom satysfakcji i efektywność 25 narzędzi zarządzania w ponad 30 gałęziach przemysłu. 35% respondentów oświadczyło, że w 2000 r. korzystali z CRM, 72% zaś zamierza wprowadzić to narzędzie do końca br. W tym roku korzystanie z CRM jest dwukrotnie większe niż w roku ubiegłym. Jednocześnie okazuje się, że firmy, które już używają oprogramowania CRM, nie są tym rozwiązaniem usatysfakcjonowane. Najmniej zadowolone z tego typu rozwiązań były małe firmy. Mimo że menedżerowie uznali CRM za narzędzie numer dwa pod kątem przydatności w powiększaniu liczby klientów, jednak pod względem polepszania wyników finansowych rozwiązanie to znalazło się na miejscu dwudziestym. CRM nie jest również przydatny w realizacji innych kluczowych celów przedsiębiorstwa, takich jak zwiększanie konkurencyjności, integracji organizacyjnej i osiągnięcie długofalowych celów. CRM jest rozwiązaniem kosztownym. Według Forrester Research, jego implementacja kosztuje ok. 60-130 mln USD, a wprowadzenie w firmie trwa ok. dwóch lat.”

I co z tego wynika? Wynika z tego, że CRM jest czymś co nadal trudno zdefiniować. Wygląda na to, że po raz kolejny zbyt wielu menedżerów usiłuje zastąpić zarządzanie technologią. „*Jeśli zaś pozostawiają przeprowadzenie wdrożenia działowi informatycznemu, zazwyczaj okazuje się, że powstałe problemy przekraczają te, które CRM miał zniwelować.*” Ten cytat z CXO tylko potwierdza główną tezę tego artykułu.

Zwróćmy uwagę, że systemy CRM jeszcze się dobrze nie „rozkręciły” a już mówi się o recesji na tym rynku. **Czy więc nie jest tak, że „kupienie sobie” lepszego narzędzia do zarządzania nie jest równoznaczne z lepszym zarządzaniem?**

Dane uzupełniające, załączniki

W firmowym katalogu internetowym: <http://IT-Consulting.pl/pub/crm/> można znaleźć następujące materiały uzupełniające:

1. Artykuł o systemach CRM Pani Alicji Mazur z firmy MADAR, będący fragmentem większego opracowania (do nabycia za pośrednictwem firmy MADAR)
2. Opis działania programu ACT!2000 będącego bardzo dobrym systemem wspierającym pracę Działu Handlowego i Marketingu, jego podstawową zaletą jest przystępna cena i duża funkcjonalność (niestety nie ma wersji polskiej, możliwe jest jednak samodzielne spolszczenie wzorów dokumentów, formularzy i raportów.
3. Dokument „Dale Carnegie Training Relationship Process” dołączony do pakietu ACT!2000.

Dziękuję firmom MADAR z Zabrze oraz DMT z Krakowa za udostępnienie informacji o wymienionych w artykule produktach.

Skorowidz terminów

A

ACT!2000, 8

B

Bain&Company, 13

BPR, 4

C

CRM, 3

CRMguru.com, 3

CTI, 12

CXO, 13

I

IDG Polska, 13

M

model, 5

U

Use Case, 10

O serwisie IT-Consulting.pl

Serwis **IT-Consulting.pl** o adresie <http://IT-Consulting.pl> powstał w 1998 roku i jest moim autorskim przedsięwzięciem. Początkowo był tylko archiwum moich artykułów prasowych, z czasem stał się unikalnym, niszowym serwisem publikującym informacje na tematy związane z zastosowaniami przetwarzania informacji. Podstawowa różnica pomiędzy informatyką a przetwarzaniem informacji polega na tym, że informacja to przedmiot przetwarzania a informatyka jest technologią używaną do tego celu. Mieszanie tych dwóch pojęć jest bardzo często źródłem wielu nieporozumień a bywa, że i problemów. Pamiętajmy, że takie pojęcia jak informatyk i menedżer odpowiedzialny za informatykę nie są tożsame. Pierwszy jest inżynierem drugi jak sama nazwa wskazuje menedżerem. Obaj mają ogromną rolę do odegrania w każdym projekcie jednak pamiętać należy o obydwu tych rolach.

Serwis **IT-Consulting.pl** adresowany jest do menedżerów, osób odpowiedzialnych za informatykę w firmie. Serwisów inżynierskich i literatury na ten temat jest bardzo dużo dlatego nie chciałem powielać tej wiedzy po raz kolejny. Przetwarzanie informacji jest zaś dziedziną mało opisaną, związaną ściśle z zarządzaniem. Teoria informacji to także mało popularna dziedzina wiedzy a pamiętajmy, że jest ogromna różnica pomiędzy informacją a danymi. Te drugie są jedynie obrazem tej pierwszej.

Na zakończenie dodam tu jeszcze tylko, że wiadomości nie muszą nieść informacji.

Jarosław Żeliński

j.zelinski@it-consulting.pl

© Grudzień 2001, Jarosław Żeliński, wszelkie prawa zastrzeżone.