

# Co ma lejek do

# agrafki,

czyli co musisz wiedzieć

o zarządzaniu

relacjami z Klientem?

Ten e-book został przygotowany przez firmę

more7 Polska - producenta systemu do

zarządzania relacjami z Klientem CRM7.

# Dawno, dawno temu szukali CRMa...

Był taki czas, gdy przedsiębiorstwa szły na dno jedno po drugim.  
W tak tragiczny sposób rozpoczyna się historia  
systemów do zarządzania relacjami z Klientem.

Zarządzanie Relacjami z Klientami. (ang. Customer Relationship Management) ma swoje początki w latach 80. ubiegłego wieku. W tym okresie priorytetem była **redukcja wydatków** i związana z tym **restrukturyzacja przedsiębiorstw**. Najczęściej odbywało się to **kosztem poziomu obsługi klientów**. Równoległe podejmowano próby wdrażania wewnętrznych norm jakościowych, które miały podnieść wydajność pracy. Środkiem do osiągnięcia postawionych celów były masowo wdrażane systemy finansowo-księgowo, produkcyjne i logistyczne. I jak to często bywa w obliczu **rewolucji**, słabsza część uczestników rynkowej rozgrywki upadła, a ci, którzy przetrwali, naturalnie wysunęli się na pozycję liderów. Szybko okazało się jednak, że to nie był koniec **selekcji**. Konkurencja przyjmowała coraz surowsze oblicze i nad zwycięzcami pierwszej bitwy wciąż wisiło widmo klęski. Wówczas należało podjąć kolejne kroki, które miały ostatecznie zadecydować o tym, **kto przetrwa na rynku**.

## Ciepło...

Tak jak i cały biznes, również segment CRM podlega pewnej cykliczności. Skoro przeprowadzone analizy jasno pokazały, że konkurowanie poprzez wzrost produkcji daje tyle co nic, nastąpił zwrot w kierunku filozofii stosowanych już w przeszłości, czyli ku klientowi.

Uznano go za podstawę nowoczesnego kapitalizmu, której należy się zainteresowanie i w tej filozofii upatrywano źródeł zysku. Rozpoczęto bardzo wnikliwie analizować potrzeby konsumentów, kategoryzować rodzaje pragnień i pracować nad

CORAZ LEPIEJ WYEDUKOWANY KONSUMENT STAWAŁ SIĘ JEDNOCZEŚNIE BARDZIEJ WYMAGAJĄCY. FIRMY ZROZUMIAŁY WÓWCZAS, ŻE NIE PRODUKT CZY USŁUGA, A ZADOWOLONY KLIENT JEST ŹRÓDŁEM ZYSKÓW. ODTĄD TO NABYWCA DYKTOWAŁ WARUNKI I JEŚLI POCZUŁ, ŻE PRZEDSIĘBIORCA NIE JEST WYSTARCZAJĄCO MOCNO ZAANGAŻOWANY W KONTAKT Z NIM - ODCHODZIŁ NIE DOKONUJĄC ZAKUPU.

zwiększeniem poziomu satysfakcji z nabywanych towarów i usług. Dla przedsiębiorców było to równoznaczne z kolosalnie większymi wydatkami na badania i diametralną zmianą profilu zarządzania firmą. Skąd tak duży zwrot w filozofii prowadzenia biznesu? Wraz z restrukturyzacją firm (in minus w stosunku do zaniedbanego nabywcy) nastąpiły też zmiany w mentalności i zachowaniu klientów. Skoro przedsiębiorców pochłonęły wewnętrzne procesy

w firmach, nabywcy byli zdani na siebie i na własną rękę zasięgaliby wiedzy na temat kupowanych towarów i usług. Jako że działali w prywatnym interesie, starali się, aby zdobywane informacje były jak najwartościowsze i kompletne.

## Ciepłej...

Wychodząc naprzeciw zaawansowanym potrzebom komunikacyjnym, na rynku zaczęły pojawiać się narzędzia informatyczne, służące do zarządzania rozwiniętymi relacjami z konsumentem. Na początku były to proste, jedno stanowiskowe aplikacje typu contact management. Składały się najczęściej z kalendarza oraz nieskomplikowanej bazy danych, pozwalających na przetwarzanie i analizę informacji dotyczących klientów. Aplikacje rozwijały się w produkty oferowane m.in. jako call reporting system (kontakty telefoniczne), sales management system (sprzedaż), territory management system (sprzedaż w terenie), sales team automation (automatyzacja sprzedaży), których wspólnym mianownikiem była możliwość wymiany danych na linii zarządzający sprzedażą-pracownicy sprzedaży. Zatem główną zaletą tych systemów było zarządzanie pracą przedstawicieli handlowych i raportowanie postępów, czyli nic innego jak sprawowanie kontroli. Nie ma się co oszukiwać - korzyści wynikające z użytkowania takiego systemu były raczej jednostronne. Z informacji korzystał co najwyżej szef sprzedaży.

**OSTATNIE DZIESIĘCIOLECIA POKAZUJĄ, ŻE ERA BEZCENNEGO KLIENTA TRWA. ZAMIAST ZWIĘKSZANIA UDZIAŁÓW W RYNKU, WALCZY SIĘ PRZEDĘ WSZYSTKIM O UTRZYMANIE DOTYCHCZASOWYCH NABYWCÓW. WYNIKA TO Z BARDZO PROSTEGO RACHUNKU: ZDOBYCIE NOWEGO KLIENTA MOŻE STANOWIĆ NAWET PIĘCIOKROTNOŚĆ KOSZTÓW UTRZYMANIA AKTUALNEGO.**

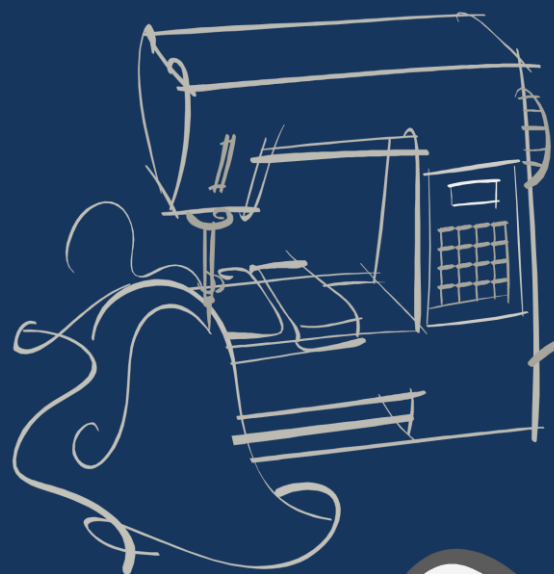
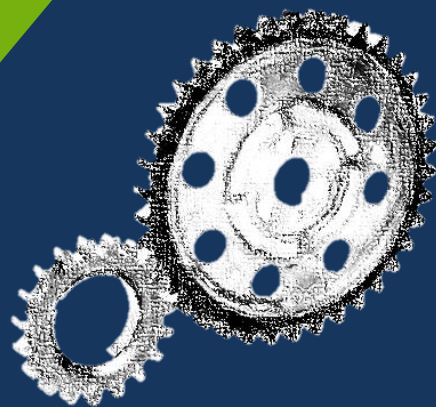
## I jest!

Później sprawa potoczyła się błyskawicznie. W Stanach Zjednoczonych zaczęły rozwijać się narzędzia **SFA (Sales Force Automation)**. Systemy tego typu były dopełnieniem wcześniejszych braków - posiadały pełną funkcjonalność, umożliwiającą zintegrowanie wszystkich działań składających się na zarządzanie sprzedażą i obsługą klienta. Pozwalały więc uzyskać za pomocą jednej aplikacji te same efekty, które dotychczas wymagały korzystania z kilku różnych systemów. Jednak nadal skupiały się na kwestiach sprzedaży. Owszem, klient był ważny, ale nadal nie najważniejszy. W latach 90. pojawiły się dodatkowe moduły przeznaczone do interakcyjnej wymiany i zarządzania danymi w relacji sprzedawca-klient. Tak światło dzienne ujrzały **systemy klasy CRM (Customer Relationship Management)**, skupiające filozofię organizacji na pogłębianiu więzi z klientem i uprawianie marketingu relacji. Odtąd przedsiębiorcy podchodzili indywidualnie do każdego nabywcy, dawali mu do zrozumienia, że jest jednostką, a nie uczestnikiem bliżej nieokreślonego tłumu klientów. Dzięki temu raz pozyskani klienci pozostawali w nieprzerwanym kontakcie z firmą - współpraca miała charakter długofalowy, a nie jednorazowy. Za pośrednictwem systemów informatycznych zwiększano długoterminową wartość rynkową firmy, poprzez maksymalne wykorzystywanie potencjału leżącego w więzi łączącej przedsiębiorstwo z jego wiernymi klientami.

Czasem nie warto drżeć o klienta, który rzekomo odpowiada za 40-50% naszego obrotu. Bliższa diagnoza relacji z klientem może doprowadzić do zaskakujących rezultatów. Choćby takich, że im więcej sprzedajemy danemu odbiorcy, tym większą stratę generujemy, a koszty pokrywane są zupełnie gdzie indziej.

# STRATEGIE WSPÓŁPRACY Z KLIENTEM

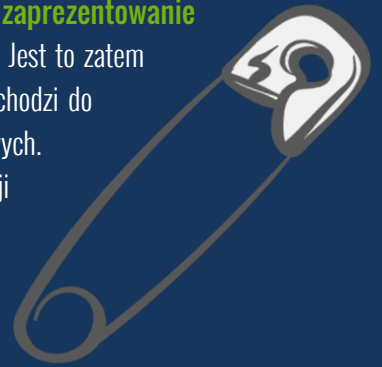
Klient klientowi nierówny. Są jednak pewne kryteria (każda z firm ustala je indywidualnie), na podstawie których klient może być określany jako kluczowy, potencjalnie kluczowy oraz okazjonalny lub utrzymywany. Członkowie każdej z grup charakteryzują się innymi preferencjami zakupowymi, odmiennym stopniem przywiązania do dostawcy i z tego powodu należy prowadzić do interakcji za pomocą pewnych ustandaryzowanych kryteriów obsługi, które tworzą różne strategie CRM.



## STRATEGIA AGRAFKI

### czyli przypinasz albo nie - Twój wybór

Mimo że jest to zbiór działań zaliczonych do budowania relacji, czerpią one w niewielkim stopniu z dokonań filozofii CRM. Jest to zatem strategia, którą powinno się stosować **wobec najmniej rentownych kontrahentów**, jakimi są grupy utrzymywanych i okazjonalnych klientów. Podstawowym założeniem strategii agraftki jest **zaprezentowanie nabywcy gotowej oferty, którą może zaakceptować lub odrzucić. I na tym koniec**. Jest to zatem podejście zero-jedynkowe: klient decyduje się na zaproponowane warunki i tym samym dochodzi do transakcji lub odrzuca ofertę. Z tą strategią mamy do czynienia w wielu placówkach handlowych. W markecie wybieramy dany towar po ustalonej cenie, w fast-foodzie mamy do dyspozycji menu, u fryzjera - cennik usług. **Koszty transakcji raczej nie są preferencyjne**, jedyną formą negocjacji może być łączenie zakupów w celu uzyskania rabatów lub wybieranie propozycji dostępnych w promocji. Te jednak nadal są zdefiniowane wcześniej przez dostawców. W takich **warunkach konieczna jest dokładna znajomość wymagań klienta**. Wyniki czy usługi oferować i w jaki sposób najlepiej docierać do odbiorców, nie biorą się z powietrza. Trzeba do tego mieć odpowiednie narzędzia operacyjne i analityczne, czyli na przykład system CRM.



### CRM a strategia agraftki

CRM w odniesieniu do strategii agraftki polega głównie na **opracowaniu optymalnych standardów obsługi klienta**, co składa się na Workflow obsługiwane przez narzędzia typu CRM. W tym przypadku poziom obsługi to element konieczny, ponieważ skoro nie można nakłonić klienta do zakupu preferencyjnymi warunkami, **należy zadbać o jak najlepsze wrażenie zakupowe i pozytywną interakcję**. Dąży się w ten sposób **do maksymalnej rentowności każdej transakcji**, co w praktyce jest równoznaczne z jak największym wolumenem sprzedaży. Jako że związek na linii dostawca - okazjonalny nabywca jest często nietrwały, ponieważ brak w nim lojalności, w tej strategii **dużą wagę przywiązuje się do reklamy usług lub towarów i działań marketingowych**.

## STRATEGIA RZEPY

### czyli przyczepić się na amen



W opozycji do agraftki mamy rzepę. **Stroną, która dostosowuje się w pełni do zaproponowanych warunków współpracy, jest w tym przypadku dostawca**. Służy to maksymalizacji zadowolenia klienta z dokonywanych zakupów. Taka forma oddania wiąże się z **terminowością i jakością dostaw**, rabatami itp. Nie trzeba być guru zarządzania, aby zidentyfikować zagrożenia płynące ze strategii rzepy. Łatwo popaść w skrajność, gdy w pogoni za zadowoleniem klienta nasz biznes zacznie się upodabniać do filantropii i w efekcie zacznie się do niego dokładać, zamiast czerpać zyski. Nie od dziś wiadomo, że apetyt rośnie w miarę jedzenia, dlatego **należy uważać, żeby nie wpaść w roszczeniową pułapkę** zastawioną przez klienta.

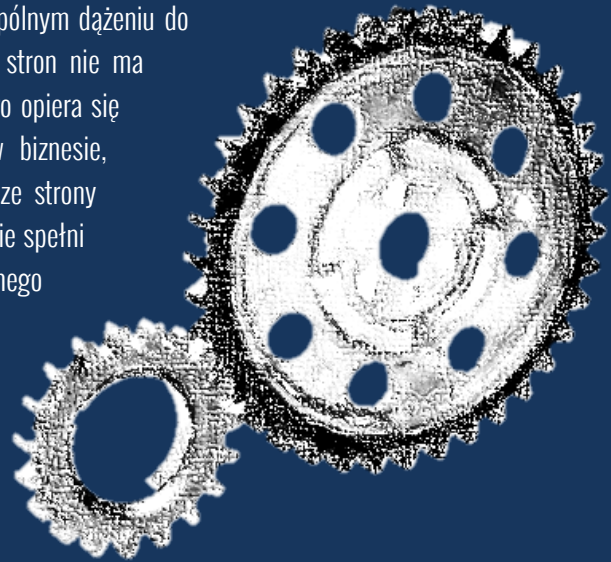
Tę strategię, z uwagi na ryzyko wciąż rosnących wymagań ze strony nabywcy, warto stosować z umiarem, wobec tych, którzy przy dodatkowych staraniach mogą przynieść firmie duże dochody, czyli np. **potencjalnie kluczowych klientów**. Wówczas dołożenie wszelkich starań do ich usatysfakcjonowania może zaowocować tym, że staną się lojalni, w efekcie czego będą zaopatrywać się w towary i usługi wyłącznie w naszej placówce. W takich okolicznościach  **należy uważać, żeby danego klienta nie przewartościować** i nie stosować wobec niego technik sprzedaży, które są nie do końca efektywne przy generowanym stopniu dochodów. Jest też druga strona medalu. Z CRMem **ryzyko, że zaniedbamy klienta pretendującego do miana kluczowego, jest zdecydowanie mniejsze**, niż w sytuacji, gdy kierujemy się intuicją czy szczątkowymi danymi.

## CRM a strategia rzeczy

### STRATEGIA ZAMKA BŁYSKAWICZNEGO

#### czyli układ idealny

Ostatnia strategia opisuje wręcz wzorcowe relacje między dostawcą a nabywcą. Jej założenia opierają się na **stworzeniu przez dostawcę i nabywcę zgranego duetu** i wspólnym dążeniu do celu. Przeprowadzane operacje wzajemnie się ząbają, więc żadna ze stron nie ma potrzeby szukania innego partnera. Zasada działania zamka błyskawicznego opiera się na **idealnym dopasowaniu** wszystkich elementów. Podobnie jest w biznesie, którego podwaliny leżą w pasmanteryjnym przykładzie - jeśli działania ze strony dostawcy i odbiorcy nie są płynne, może dojść do zgrzytów i konstrukcja nie spełni przypisanej jej roli. Przykładem zastosowania strategii zamka błyskawicznego w działalności biznesowej jest **metoda JIT, czyli Just In Time**. W tym przypadku firmy, które sprowadzają np. konieczne do produkcji towarów półprodukty, chcą **minimalizować koszty** magazynowania. Dlatego zawierają umowę z producentem półproduktów, która polega na dostarczaniu elementów w konkretnym momencie, w mniejszych partiach lub w inny, dogodny sposób. **Korzyści są obopólne** - spełnione zostaje założenie minimalizowania kosztów magazynowania u dostawcy, ponieważ półprodukty są od razu wykorzystywane, a producent wie, że kupiec nie zrezygnuje z jego korzystnej oferty oraz jest w stanie przeprowadzić **dokładniejszą prognozę zysków** czy podaży.



Podjęcie to jest dosłownie z życia wzięte - bez wiedzy na temat poczynąń partnera, nie można zbudować **wartościowego (czyt. zyskowego) związku**. Najlepiej sprawdza się w tych warunkach **metoda jawnej księgowości**, co w praktyce polega na stałej wymianie danych. Jeśli już określimy poziom zyskowości każdego klienta, należy obsługiwać go w jeden, z góry ustalony sposób, aby **nie wpaść w pułapkę nadmiernych kosztów**. W systemach CRM ustandaryzowanie działań w firmie jest możliwe np. dzięki **opracowaniu scenariuszy postępowania** w danych przypadkach. Wówczas można mieć pewność, że klient, czy to kluczowy czy potencjalny, jest **obsługiwany na z góry określonym poziomie, optymalnym dla firmy** pod kątem finansowym oraz strategicznym.

## Zamek błyskawiczny - czy zawsze działa?

**SPRAWDZONY STANDARD**

**CZY**

**INNOWACYJNY OUT-OF-THE-BOX?**

CRM oferuje szeroki wachlarz możliwości przy projektowaniu rozwiązania do zarządzania relacjami z klientem - od dostarczenia standardowego, pudełkowego systemu, po produkt out of the box, dostosowany w całości do indywidualnych predyspozycji zamawiającego i specyfiki jego działalności. Na jakie rozwiązanie warto się zdecydować? Co trzeba mieć na uwadze, dokonując wyboru?

### **CO JEST LEPSZE - STANDARD CZY OUT OF THE BOX?**

Istnieje wiele korzyści, które można uzyskać przy wykorzystaniu wbudowanych modułów w systemach CRM. Czas niezbędny do implementacji jest sprowadzony wówczas do minimum, ponieważ zwykle takie standardowe funkcjonalności są dokładnie udokumentowane w działach pomocy i innych materiałach szkoleniowych. Mogą one następnie posłużyć za tutorial i szybko przybliżyć sposoby oraz możliwości nabytego systemu.



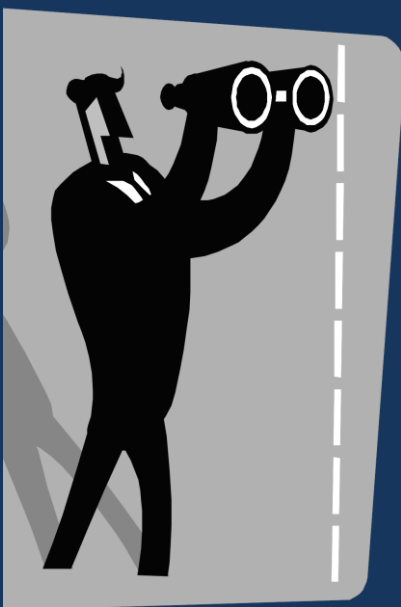
I odwrotnie - jeśli tworzy się własne jednostki, jest niemal pewne, że trzeba będzie zainwestować czas i dodatkową pracę aby uzyskać określone funkcje, przy czym końcowe efekty mogą być lepsze niż dobre. Prawdopodobnie konieczne będzie poświęcanie zasobów na dostosowywanie pomocy online, samego systemu do istniejącej infrastruktury IT lub zredagowania materiałów szkoleniowych. Skoro wymaga to dodatkowych nakładów pracy, należy spędzić wystarczającą ilość czasu na analizie, aby zdecydować, w co warto wejść, a co stanowi niepotrzebny wysiłek.

**KONIECZNIE ODPOWIEDZ SOBIE NA PYTANIE: CZY ROZSZERZENIE GOTOWEGO ROZWIĄZANIA BĘDZIE REMEDIUM NA DOTYCHCZASOWE NIEDOSTATKI W ZARZĄDZANIU BIZNESEM, CZY MOŻE BĘDZIE TO WYŁĄCZNIE SZTUKA DLA (NIERENTOWNEJ) SZTUKI?**

**Główną korzyścią** z posiadania mocno konfigurowalnego produktu CRM jest to, że można go dostosować do potrzeb różnych firm i specyfiki danej branży. Ważne jest, aby pamiętać, że prędzej czy później będzie konieczne wypracowanie kompromisu pomiędzy stopniem dostosowania oraz nakładem pracy, by to dostosowanie wykonać.

## PONOWNE UŻYCIE NIESTANDARDOWYCH ELEMENTÓW SYSTEMU

**D**odatki są klasycznym przykładem tego, jak niestandardowe funkcje mogą być ponownie wykorzystane. Sprzedając raz zaprojektowany dodatek wiele razy, można odzyskać z nawiązką koszty poniesione na jego stworzenie. Firmy, które oferują usługi wdrożeniowe CRM często dążą do ponownego użycia takich dodatków, choć czasem w sposób nie do końca oczywisty. Wiele linijek niestandardowego kodu jest przeznaczanych do wielokrotnego użytku, mimo że pierwotnie zaprojektowano je dla konkretnego klienta. Dzięki temu, że funkcjonalność jest już z grubsza opracowana, poza koniecznymi poprawkami, nie trzeba jej tworzyć od podstaw. Jest to oczywista korzyść dla dostawców ale i pośrednio dla odbiorców systemów – **skrócono czas implementacji**.



### MYŚLĄC O PRZYSZŁOŚCI, MYŚL „ELASTYCZNOŚĆ”

Przy decyzji o wyborze standardowego lub spersonalizowanego produktu, weź pod uwagę, czy **wymagania biznesowe i zaplanowane procesy są stabilne, znane i rozumiane**. Niektóre CRM wdraża się do wykonania jednoetapowego działania, na przykład archiwizacji dokumentów i mała zmiana nie jest w stanie zburzyć dotychczasowego ładu. Inne projekty przyjmują bardziej **etapowe podejście**, gdzie ogólnie rozwiązanie może być rozszerzone lub zmodyfikowane dopiero po wstępnym wdrożeniu. **Elastyczność w takim scenariuszu jest kluczowa**. Często wbudowane funkcjonalności dostarczają użytecznych funkcji, ale to nie zawsze wystarcza. **Rozszerzenie wbudowanych modułów** ma sens pod warunkiem, że działanie funkcjonalności nie będzie kłóciło się z tym, co chcesz w rzeczywistości osiągnąć.

## TWORZENIE WŁASNYCH JEDNOSTEK DO ZASTĄPIENIA MODUŁÓW WBUDOWANYCH

Istnieje kilka sytuacji, w których nie ma potrzeby korzystania z funkcji modułu, do której został pierwotnie przeznaczony, przy czym dostępne możliwości mogą być wykorzystywane w zgoła inny sposób. Możliwe jest na przykład modyfikowanie zestawienia tak, aby cennik wyświetlał wyłącznie produkty dostępne w danym typie operacji. Wówczas nie wykorzystuje się tradycyjnej funkcjonalności cenowej cennika, a jedynie możliwości segmentacyjne. Potencjalnie istotną wadą tego podejścia jest to, że można zawęzić w ten sposób elastyczność systemu, pod kątem przyszłych zmian w projekcie. I odnosząc się do powyższego przykładu: może nie trzeba używać takiej funkcji cennika teraz, ale w jaki sposób można mieć pewność, że nie będzie to potrzebne w przyszłości?

## WIĘC W CO INWESTOWAĆ?

Dany projekt powinien pracować dla firmy w danej, zdefiniowanej postaci, ale co będzie aktualne z tej działalności w ciągu roku lub najbliższych 2 lat? Może WSZYSTKO, może NIC. Wymagania i procedury zmieniają się w czasie - niektóre z nich można z góry przewidzieć i być w permanentnym stanie gotowości. Inne mogą na nas spaść jak grom z jasnego nieba, zwłaszcza jeśli nie śledzi się rynkowych trendów. Wówczas elastyczność systemu i możliwość jego rozbudowy oraz ewentualnych modyfikacji może uratować Ci skórę.



Taką część zysków tracą  
rocznie MŚP z powodu  
nieprawidłowego korzystania  
z danych dotyczących klientów

**20%**

**Przez CRM  
do serca**

W wielu organizacjach rolę narzędzia wspierającego zarządzanie relacjami z klientem nadal pełnią arkusze kalkulacyjne lub stosunkowo podstawowe aplikacje. To już nie wystarcza. Rynek, konkurencja, klienci... wszystko uległo zmianie, poszło naprzód. Idąc tym tropem, Twoje zarządzanie powinno także przybrać inną, bardziej zaawansowaną formę. Formę systemu do zarządzania relacjami z klientem - CRM.

I stało się. Mamy nadmiar możliwości. Internet, prasa, tv, outdoor, radio - wszystkie te kanały informacyjne tworzą masę okazji interakcji z klientem i podsunęcia mu Twojego produktu w nadziei, że go zainteresujesz.. Obecnie, przy tak wielu metodach dotarcia do klienta, bez solidnego wsparcia narzędziowego w postaci systemów CRM, zasadniczo niemożliwe jest wygenerowanie jednolitego przekazu handlowego, zgodnego z wymaganiami Klienta.

**Dopóki nie zobaczysz rzędu marnych cyfr  
w okresowym zestawieniu wyników, nawet nie  
zdajesz sobie sprawy z tego, ile tracisz przez  
nieefektywne zarządzanie.**

#### **JAK TO?**

Ile to razy zdarzyło się niejednemu z nas tracić pół dnia na absurdalnie wydłużone procedury handlowe, szukanie niezbędnych informacji w zakamarkach firmy, o których istnieniu nawet nie wiedzieliśmy, brnąć przez sterty zbędnych papierów w poszukiwaniu tego jednego, upragnionego potwierdzenia wpłaty? Na te pytania odpowiedź jest krótka.

**System klasy CRM pomaga zredukować o 35%-40% czas poświęcony na  
bezproduktywne zarządzanie sprzedażą.**

**70%**

Niemal  $\frac{3}{4}$  szans  
sprzedaży jest  
zmarnowanych przez  
nieodpowiednie  
zarządzanie wiedzą  
o Kliencie!

Wszystko kręci się wokół **poziomu obsługi klienta**. System CRM pozwala gromadzić i analizować w centralnym miejscu informacje o Kliencie, tworząc **strategiczny rdzeń Twojej firmy**. Daje obraz tendencji rynkowych w czasie rzeczywistym (np. popytu, preferencji kupieckich itp.), może więc podpowiadać, co klient mógłby jeszcze kupić. Wymiernym wskaźnikiem skuteczności systemu staje się **wpływ na wzrost sprzedaży**. Dzięki CRM możemy **wyodrębnić zarówno**

**klientów kluczowych, jak i nieopłacalnych**, identyfikując najbardziej zyskowne obszary działalności oraz rezygnować z tych, które przynoszą straty. W zależności od stopnia zaangażowania systemu CRM w działalność firmy, prędzej czy później doświadczymy **wzrostu lojalności Klientów**. Cykl obsługi Klienta to system naczyń połączonych - każda podjęta decyzja w stosunku do kontrahenta, może zaważyć nad charakterem

dalszej współpracy, bądź jej zakończeniem. **Prawidłowa weryfikacja zdarzeń związanych z nabywcą usługi/towaru, pozwala lepiej poznać Klienta, jego potrzeby i wymagania, co z kolei przekłada się na korzystniejsze warunki kooperacji i wzrost zaufania Klienta.**



## Klient przez wielkie K

## Segmentacja

Systemy CRM umożliwiają **segmentację Klientów, asortymentu, branż i regionów** pod względem rentowności i obrotu -czyli **kryteriów zysku i płynności** - z wykorzystaniem wbudowanych narzędzi analitycznych. Klienci dzieleni są na grupy, z którymi wiązane są poszczególne **oferty i sposoby postępowania, a także cele i oczekiwania**. Możliwe jest obserwowanie całkowitej wartości dostarczonej firmie przez klienta w okresie pozostawania w relacji z firmą (**Lifetime Customer Value**). Mechanizm badań marketingowych i ankietowania pozwala na uzyskanie wiedzy dotyczącej **schematów działania** czy **sezonowości kontaktów**. To z kolei prowadzi do antycypacji zachowania klientów w przyszłości i pozwala na przygotowanie odpowiednich **scenariuszy postępowania**. W rezultacie będzie to przekładało się na wzrost sprzedaży - **rozwoj i analiza interakcji z klientem** ma na celu zwiększenie związanych z nim obrotów oraz marży. Wykorzystuje się do tego m.in. mechanizmy **cross-sellingu** (zachęcanie do kupna dóbr komplementarnych do posiadanych) oraz **up-sellingu** (stymulowanie zakupu produktów już nabytych ale lepszych pod różnymi względami od poprzedniego nabytku). Obsługa klienta wymaga dużej precyzji. **Rejestracja i śledzenie postępów** realizacji przy setkach składanych zamówień nie może opierać się o ręczne wypisywanie papierowego formularza, czy mozolne uzupełnianie arkusza kalkulacyjnego.



**Jeśli chcesz obsługiwać klienta na zaawansowanym poziomie, używaj do tego również zaawansowanych narzędzi.**

Przy ustalaniu indywidualnych cen dla rodzajów ofert i wygenerowanych obrotów na określone ceny produktów, CRM pozwala użytkownikowi-sprzedawcy nadzorować kwestię rabatów, ofert specjalnych, nawet różnych cenników dla różnych typów klientów. Służą do tego moduły programów lojalnościowych czy profesjonalnych raportów sprzedażowych. Systemy CRM pomagają handlowcom przełknąć ciężki kawałek chleba przez rozbudowaną automatyzację procesów. Zamiast sporządzać ofertę dla każdego z osobna, korzysta się z generatora ofert. Zamiast głowić się nad rachunkiem zysków i strat, korzysta się z kreatora raportów. W miejsce wymyślania strategii obsługi klienta, mamy moduł Workflow. **W zależności od tego, czym charakteryzuje się konkretne wdrożenie CRM, poszczególne dane można ze sobą łączyć i analizować na różne sposoby, by później wykorzystywać w celach strategicznych.**

## Automatyzacja

## Finanse

Nie bez znaczenia jest też finansowa kontrola procesu sprzedaży - od ofertowania po rozliczanie sprzedaży i wypłatę prowizji dla handlowców. Automatycznie, bezawaryjnie i systematycznie można prowadzić działania związane z windykacją i fakturowaniem. Bez trudu można podsumować koszty, zliczyć zyski i wyciągnąć finansowe wnioski na przyszłość. Zaawansowane systemy CRM umożliwiają także integrację z dotychczasowymi popularnymi systemami księgowymi oraz prosty import danych. Dzięki takim ułatwieniom nawet nieprzejednany humanista ma szansę stać się profesjonalnym rachmistrzem. Prawidłowo wdrożony i użytkowany CRM może dać firmie realne wsparcie w wyniesieniu jej na wyższy poziom zarządzania, na którym istnieje **możliwość generowania większych przychodów i niższych kosztów przy dotychczasowych zasobach.**



## Dlaczego coraz częściej słyszysz: „CRM”?

Rozwój rynku CRM jest następstwem zmian w podejściu do handlu. Do niedawna firmy uprawiały marketing masowy, nastawiony na sprzedaż jak największej liczby produktów anonimowym klientom. Od około dekady, gdy rynek się nasycił, a konsumenci stali się świadomymi swoich potrzeb prosumentami, przedsiębiorstwa skupiają się na marketingu relacji. Polega on na indywidualnym podejściu do klienta, aby współpraca z nim miała charakter długofalowy, a nie jednorazowy. Kluczem do powodzenia w dzisiejszym biznesie jest utrzymywanie dochodowej grupy klientów. CRM ma na celu ciągłą identyfikację tego segmentu, a następnie zarządzanie nim, aby relacja była trwała i zyskowna dla obu stron łańcucha dostaw.



# Dostawca + Nabywca CRM = współpraca doskonała?

**G**łównym założeniem filozofii CRM jest koncentracja na współpracy i zacieśnianiu więzi między firmą a jej klientami. Relacje na linii użytkownik CRM-klient końcowy to często poruszany temat ale co ze współpracą stopień wyżej, pomiędzy odbiorcą a dostawcą systemu CRM? Jakimi prawami rządzi się ten biznesowy związek? Jakie działania powinny być podejmowane po oddaniu systemu po stronie dostawcy i odbiorcy, aby móc realizować ideę zarządzania relacjami z Klientem?

System CRM zalicza się do zaawansowanych narzędzi informatycznych, więc konieczne jest poinstruowanie użytkowników, w jaki sposób korzystać z funkcjonalności składających się na skomponowany indywidualnie system. Szkolenie po oddaniu systemu ma zwykle charakter otwarty, gdzie poza standardowym zaprezentowaniem możliwości aplikacji, dostawca ma za zadanie odpowiedzieć na wszelkie pytania padające ze strony przyszłych użytkowników systemu. Jest to zwykle szkolenie dla ograniczonej liczby osób - pracowników wyższego szczebla, którzy mają zostać przygotowani do przekazania wiedzy na temat systemu CRM swoim podwładnym. Całość procesu szkoleniowego powinno zwieńczyć wyposażenie uczestników w dokładny manual, który pełni rolę przewodnika po całym systemie CRM.

## Szkolenia

Dostawca CRM

## Szkolenia

Nabywca CRM

Nowe narzędzie pracy, jakim jest system CRM, to wyzwanie dla pracowników, będących końcowymi użytkownikami systemu. Stoją oni przed niełatwym zadaniem wykonywania stałych czynności za pomocą innych narzędzi niż dotychczas. Co gorsza, z pewnością dostrzegą, że teraz, gdy wdrożono system służący między innymi do kontrolowania i monitoringu prac, „wielki brat patrzy”, co naturalnie wzbudza pewną falę niechęci. Dlatego tak ważne jest przeszkolenie zespołu przez pracowników wyższych szczebli, przygotowanych do obsługi systemu i pokazanie bezpośrednich zalet nowego narzędzia. Zamiast opowiadania kadrze odpowiedzialnej za sprzedaż czy analizę danych, wyłącznie o zwiększonej kontroli nad postępaniem prac poszczególnych użytkowników, manager powinien skupić się na poinformowaniu o łatwości gromadzenia danych, szybkim wglądzie w kompletną historię kontaktu z klientem, jawności naliczania premii i innych, budzących pozytywne skojarzenia możliwościach CRM.

Stopień, w jakim nabywca korzysta z systemu CRM, to kwestia leżąca przede wszystkim po jego stronie. Dostawca w tym zakresie ogranicza się raczej do statystyk i analiz na własne potrzeby, które potwierdzą, czy Klient używa na co dzień aplikacji, tak jak to było założone w analizie przedwdrożeniowej. Za pomocą systemu CRM dostawca może okresowo badać i porównywać liczbę aktywnych użytkowników systemu, częstotliwość generowania zestawień, ofert, czy liczbę dodanych firm w założonych okresach. O wykorzystaniu systemu przez Klienta świadczą również dodawane systematycznie zgłoszenia na Helpdesku, który jest główną platformą komunikacyjną między dostawcą a nabywcą systemu.

## Monitorowanie wykorzystania systemu

Dostawca CRM

## Monitorowanie wykorzystania systemu

Nabywca CRM

Nierzadko zdarza się sytuacja, gdzie przez pierwsze 2-3 miesiące po przeszkoleniu zespołu praca w systemie wre, po czym następuje drastyczny spadek formy i danych przestaje przybywać. Wówczas do managerów należy zadanie przeprowadzenia rozmów motywujących z pracownikami, którzy zaniechali użytkowania systemu i zastosowania działań naprawczych, np. przekazania limitów dotyczących ilości wprowadzanych danych. Osiągnięcie założonych pułapów i to, czy nastąpiła poprawa, można następnie zweryfikować poprzez zestawienia porównawcze wykonane przy użyciu analitycznych funkcjonalności systemu. Dzięki szybkiej interwencji, firma, która nabyła CRM, może wrócić na właściwy tor i w dalszym ciągu pracować na zwrot z poniesionej inwestycji, gromadząc dane operacyjne i zarządzając nimi zgodnie z analizą.

Działania po wdrożeniu systemu CRM polegają na opracowaniu i przestrzeganiu m.in. procedur obsługi błędu, nowości itp., co ma służyć wysokiej jakości świadczonych usług powdrożeniowych. Błąd może mieć priorytet od wysokiego do niskiego i od tego statusu zależy, jak szybko powinien zostać naprawiony. Nowości w systemie wymagają zwykle dłuższego czasu na interwencję. Dostawca powinien ponadto przestrzegać standardów SLA, które dzielą się na ogólną dostępność aplikacji oraz szybkość reakcji. Im lepsze wyniki na tym polu, tym sprawniej układa się współpraca z klientem i tym łatwiej jest nabywcy korzystać z zakupionych funkcjonalności. Koniecznie należy również zaoferować z góry określone standardy operacyjne i analityczne. Logicznie rzecz biorąc, pierwszeństwo mają standardy operacyjne. Powód takiej hierarchii jest bardzo prosty – bez prawidłowego zgromadzenia danych, nie ma możliwości, by je poprawnie przeanalizować.

## Nadzór nad przestrzeganiem procedur

Dostawca CRM

## Nadzór nad przestrzeganiem procedur

Nabywca CRM

Z punktu widzenia klienta, przestrzeganie procedur zależy od wewnętrznie przyjętych zasad dotyczących jakości zgromadzonych danych. Najprostszym sposobem na utrzymanie tendencji do wprowadzania wartościowych informacji jest sporządzenie szablonu, będącego swoistym wzorcem dla użytkowników. W ten sposób jest bardziej prawdopodobne, że nabywca CRM nie będzie musiał interweniować w wyniku niekompletnych i niskich jakościowo informacji. Te zamiast wzbogacać bazę danych, zaśmiecają ją, bo nie dają jasnego obrazu kontaktu z klientem, zawierają tylko szczątkowe zapisy lub mówią jedynie o początkowych etapach procesu, który trwa od dłuższego czasu. Zabiegi pomocnicze i motywacyjne nabywca CRM powinien stosować aż do czasu, gdy praca w systemie CRM nie stanie się dla podwładnych powszechnie akceptowanym standardem.

Każdorazowo przy wdrożeniu systemu CRM u Klienta, po stronie producenta lub dystrybutora systemu tworzy się grupa osób odpowiedzialnych za dostarczenie, ulepszenie oraz prawidłowe działanie systemu. Składa się z dwóch działów: wsparcia oraz rozwoju. Dział wsparcia ma za zadanie naprawiać wszelkie błędy w systemie, zgodnie z ich priorytetem. Dział rozwoju natomiast współpracuje z Klientem przy rozbudowie aplikacji, jeśli zajdzie taka potrzeba. Na czele obu działów stoi Kierownik Projektu, który jest główną osobą kontaktową po stronie dostawcy, mającą pieczęć nad działaniami naprawczymi oraz rozwojowymi.

## Współpraca wewnętrzna

Dostawca CRM

## Współpraca wewnętrzna

Nabywca CRM

W strukturach organizacyjnych nabywcy również powstają zespoły, które dbają o prawidłowe wykorzystanie systemu CRM. To normalne, że użytkownicy, zwłaszcza na początku pracy z CRM, nie wiedzą jak z niego korzystać, zapominają częściowo tego, czego się nauczyli lub natrafiają na błąd w aplikacji. W takich sytuacjach powinni zgłosić się do działających wewnątrz firmy konsultantów biznesowych, którzy są pomostem pomiędzy dostawcą a zespołem użytkowników po stronie nabywcy. Do konsultanta należy zebranie uwag dotyczących aplikacji i ocena, jaki jest powód powstałych problemów. Jeśli wynikają one z przyczyn niezależnych od użytkowników, przekazuje problem do dostawcy w formie zgłoszenia na Helpdesku. Jeśli zawinił czynnik ludzki, konsultant zgłasza problem wewnętrznemu administratorowi systemu, posiadającemu uprawnienia i wiedzę niezbędne do jego rozwikłania.

# Badanie opłacalności działań w systemach CRM

Korzystając z analitycznych funkcjonalności systemów CRM, firmy mogą trzymać rękę na pulsie - badać **korelację** między aktywnością pracowników i wydajnością sprzedaży w czasie, obliczać **ROI zespołu sprzedażowego**, sprawdzać **wpływ promocji konsumenckiej** na zmianę wartości koszyka zakupowego i **połączyć działania marketingowe z celami biznesowymi**, by w efekcie przekonać się, czy prawidłowo zarządza relacjami z klientem. Wykonywane przez system CRM analizy przyjmują formę **tabel oraz czytelnych wykresów**, po uprzednim wybraniu zestawu danych operacyjnych do przeanalizowania.

Wszyscy wiemy, że poświęcanie czasu na budowanie lojalności Klienta może zapewnić przewagę konkurencyjną i zwiększyć zyski ale musimy też wiedzieć dlaczego, kiedy i jak bardzo angażować się w relacje, aby zgodnie z prawami ekonomii, były one opłacalne dla przedsiębiorstwa. To główny cel analizy danych operacyjnych w systemach CRM.

## Jakie dane można analizować w systemie CRM i w jaki sposób to robić?

### Analiza działań sprzedażowych



#### Lejek sprzedaży

Zadaniem tego zestawienia jest bieżące informowanie o ilości firm znajdujących się na poszczególnych etapach sprzedaży. Z tego raportu wiemy przede wszystkim, z **iloma firmami rozpoczęto rozmowy handlowe**, na **ile wystawionych ofert** się to przełożyło i w następnej kolejności - **ile transakcji doszło ostatecznie do skutku**.



#### Badanie konkurencji

Informacje o działaniach konkurencji mogą zostać wykorzystane **do analizy własnych działań handlowych**. Odpowiednio skonfigurowany raport informuje, kiedy i przy jakiej okazji sprzedaży **klient wybrał ofertę firmy konkurencyjnej**. W przypadku przegranych kontraktów, pozwala na rzetelną **ocenę słabych punktów** i **wyeliminowanie ich** w przyszłości.



#### Segmentacja klientów

Systemy CRM umożliwiają **segmentację Klientów**, asortymentu, branż i regionów **pod względem rentowności i obrotu** - czyli **kryteriów zysku i płynności**. Klienci dzieleni są na **grupy**, z którymi wiązane są poszczególne oferty i sposoby postępowania, a także **cele i oczekiwania**. Możliwe jest obserwowanie całkowitej wartości dostarczonej firmie przez klienta w okresie pozostawania w relacji z firmą (**Lifetime Customer Value**).

## Analiza działań marketingowych

### Optymalizacja

Mechanizm badań marketingowych i ankietowania pozwala na uzyskanie wiedzy dotyczącej **schematów działania** czy **sezonowości kontaktów**. To z kolei prowadzi do **przewidywania zachowania się klientów** w przyszłości. W rezultacie będzie to przekładało się na wzrost sprzedaży. Wykorzystuje się do tego m.in. **mechanizmy cross-sellingu** (zachęcanie do kupna dóbr komplementarnych do posiadanych) oraz **up-sellingu** (stymulowanie zakupu produktów już nabytych ale lepszych pod różnymi względami od poprzedniego nabytku).



### Analiza reakcji na wysyłkę mass mailingów

Zaletą **szczegółowych raportów** z przeprowadzonych akcji marketingowych jest przekazywanie w czasie rzeczywistym **czytelnych informacji o reakcji adresatów** na wysyłkę korespondencji seryjnej, poświęconej np. promocji nowego produktu. Raporty automatycznie wyliczają wskaźniki takie jak **CTR**, informują o **liczbie otwartych maili**, czy **liczbie osób, które zrezygnowały z subskrypcji** i o tym, kogo można zakwalifikować do kolejnego etapu akcji.



### Badania ankietarskie

Inną formą analizy działań marketingowych są raporty prezentujące wyniki **akcji ankietowych**. Uzyskane tą drogą informacje mogą być wykorzystane w różnorodny sposób, np. do wprowadzenia z przyspieszeniem nowego produktu czy usługi w ofercie firmy. Pozwalają też na tworzenie **globalnego obrazu poziomu satysfakcji** obsługiwanych klientów.



## Analiza aktywności



### Aktywność pracowników

Raporty skupiające się na aktywności pozwalają np. określić, **ile firm zostało dodanych** przez pracowników w wybranym czasie. Dzięki temu można szybko określić dynamikę **przyrostu bazy** oraz **potencjał penetracji rynku**. Tego typu analizy służą **ocenie efektywności**, którą następnie można wykorzystać do **naliczania premii** lub jako **potwierdzenie spadku formy zespołu**, omawiane podczas zebrań podsumowujących.



### Aktywność klientów

W systemach CRM dostępne są także raporty dzielące klientów ze względu na ich wartość dla przedsiębiorstwa. W prosty, najczęściej graficzny, sposób prezentują, **którzy klienci przynoszą największe zyski**, a którzy generują zbyt duże koszty. Ułatwia on choćby analizę danych pod kątem znanej w biznesie **zasady Pareto**, w której 20% kluczowych klientów generuje 80% zysku firmy. Na tej podstawie można także oszacować, jaki będzie **spodziewany poziom zysków** w przyszłości, jakie są **szanse na jego osiągnięcie** i którzy pracownicy mają w tym największy udział.



## Analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

### Zestawienie obrotów

Obroty to jeden z najogólniejszych wskaźników, według których można **ocenić kondycję finansową firmy**, podobnie jak **stopień osiągnięcia założonych celów finansowych**. To najprostszy sposób na określenie, **czy firma notuje wzrost**, czy w przedsiębiorstwie dzieje się coraz gorzej na przestrzeni lat. Przedstawione informacje pozwalają na **miarodajną ocenę** dotychczasowej sprzedaży oraz na **oszacowanie opłacalności dalszej współpracy** z danym segmentem klientów lub konkretną firmą. Uzyskane dane można też wykorzystać do **segregacji klientów pod względem rentowności**, z wykorzystaniem mechanizmu nadawania cech oraz ich raportowania.



### Podsumowanie kosztów

Informacja zbiorcza na temat **kosztów** pozwala ocenić, czy nakłady poniesione na daną inwestycję zwrócą się z nawiązką, czy może niepotrzebnie lokuje się w nią środki. Oprócz ogólnego poziomu kosztów sprzedaży ważne jest także **ujęcie szczegółowe**, np. **jaki rodzaj kosztu generuje największe obciążenia**, czy jak kształtują się **koszty poszczególnych pracowników** - na delegacje i prowadzenie rozmów handlowych. Można więc **kontrolować dokonane oraz zaplanowane wydatki**, wprowadzić niezbędne **korekty** lub sporządzić nowy budżet z ich uwzględnieniem.



**A teraz wyobraź sobie zarządzanie firmą  
bez analizowania gromadzonych danych.**

**MOŻESZ SOBIE POZWOLIĆ  
NA TAKĄ NIEWIEDZĘ?**

Więcej informacji o CRM oraz  
ofercie na system CRM7

znajdziesz tutaj:

[www.crm7.pl](http://www.crm7.pl)

[kontakt@crm7.pl](mailto:kontakt@crm7.pl)



**CRM7**