



CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT W RZECZYWISTOŚCI BIZNESOWEJ

Ewa Płaczek, Jacek Szoltysek

Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, Polska

STRESZCZENIE. Problematyka CRM staje się ostatnio coraz bardziej popularna, gdyż coraz powszechniej uważa się CRM za narzędzie (program komputerowy) pozwalający na łatwe osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Praca prezentuje określenia, idee oraz rodzaje systemów CRM. Przytoczone opinie oraz definicje pozwalają na wgląd w istotę zjawiska CRM.

Słowa kluczowe: CRM, klientocentryzm, utrzymanie stałego klienta, front office, back office, operacyjny CRM, analityczny CRM, kontaktowy CRM

W ostatnich dziesięcioleciach zaczęto przywiązywać coraz większą wagę do relacji z klientami. Firmy zmieniły swoją strategię – zamiast koncentrować się na walce o wielkość udziałów w rynku, skupiły się na walce o utrzymanie klienta¹. Według badań jest to 5 razy tańsze od pozyskania nowego kontrahenta; lojalny klient generuje ponadto większe zyski dla firmy.

Odejście w latach dziewięćdziesiątych od koncepcji klasycznego marketingu i położenie nacisku na całkowite skoncentrowanie się na kliencie, wyjście naprzeciw jego wymogom i potrzebom spowodowało znaczne rozszerzenie funkcjonalności systemów wspierających sprzedaż i marketing o dodatkowe moduły, szczególnie dostosowane do interakcyjnej wymiany i zarządzania informacją w relacji sprzedawca-klient. Dało to w efekcie systemy CRM, których istotą stało się przeniesienie pewnych działań na zewnątrz i aktywne pozyskiwanie oraz wymiana danych z kluczowymi obiektami jakimi są klienci, oraz z resztą otoczenia.

CRM (*Customer Relationship Management*)-zarządzanie relacjami z klientami, czy też budowanie trwałych więzi z klientami, to termin odnoszący się do strategii biznesowej, która obejmuje wszystkie

¹ W celu rozwiązania tych problemów zaczęły pojawiać się narzędzia informatyczne, początkowo proste, jednostanowiskowe aplikacje typu *contact management*, później aplikacje typu *contact management* ewoluowały, przekształcając się w produkty oferowane jako *call reporting system*, *territory management system*, *sales management system*, *sales team automation* – których wspólną cechą była funkcja elektronicznej wymiany danych między zarządzającymi sprzedażą i pracownikami sprzedaży. Następnie pojawiły się narzędzia nazywane *sales force automation* (SFA), których funkcjonalność i zaawansowanie technologiczne umożliwiały zintegrowanie wszystkich zadań związanych z zarządzaniem sprzedażą i obsługą klienta w ramach jednego systemu.

aspekty działalności przedsiębiorstwa dotyczące pozyskiwania nowych klientów i budowania trwałych więzi z najbardziej wartościowymi z nich; z punktu widzenia danej organizacji. Strategia CRM wymaga zorientowania sposobu i kultury działania firmy na klienta tak, aby efektywnie wspomagać procesy pozyskiwania nowych klientów, cyklu sprzedaży, budowania lojalności już pozyskanych klientów oraz serwisu. W strategii tej kontakt z klientem traktowany jest jako proces, który wymaga także pełnego przyjrzenia się zadowoleniu klienta i ocenie nabytego przez niego produktu, preferencjach i skłonnościach do dalszych zakupów. Oczywiście, komputerowy system jest tylko narzędziem, które scala te procesy, a nie strategią biznesową gotową do wdrożenia. CRM scala procesy, buduje płynną komunikację i przepływ informacji w przedsiębiorstwie.

Systemy CRM w naturalny sposób wymieniają informacje z oprogramowaniem wewnętrznym organizacji (*back-office*), tworząc zintegrowany system zarządzania [Cegielska-Zaremba 2000]. Istotnym elementem systemów CRM jest optymalizacja przepływu zadań i dokumentów (*workflow*). Dane gromadzone w oprogramowaniu klasy CRM są często bazą dla zaawansowanych analiz realizowanych w hurtowniach danych.

Jednoznaczne określenie, czym właściwie jest *Customer Relationship Management*, jest o tyle trudne, że nie ma w tej dziedzinie ogólnie uznawanej organizacji standaryzującej jak na przykład APICS (www.apics.org), przez co nie ma jednej uniwersalnej definicji - tak jak to ma miejsce w przypadku ERP. Istnieje natomiast bardzo wiele opinii na ten temat, płynących zarówno ze źródeł naukowych, jak i ze strony firm tworzących i wdrażających rozwiązania należące do tej klasy². W jednej kwestii istnieje zgoda-czym CRM na pewno nie jest, a nie jest tylko technologią [Greenberg 2001]. W tym miejscu niezwykle istotne jest wyraźne rozgraniczenie pojęcia *Customer Relationship Management* i systemu CRM. *Customer Relationship Management* czyli zarządzanie kontaktami z klientami jest pewną ideą i realizacją podejścia biznesowego zorientowanego na klienta; sposobem działania będącym elementem strategii przedsiębiorstwa. Brak jednej, ogólnie uznanej definicji, wymaga dla określenia istoty CRM przytoczenia kilku powszechnie występujących opinii.

R. Shaw z firmy Shaw Consulting uważa, że „CRM jest to interaktywny proces uzyskiwania optymalnej równowagi między inwestycjami organizacji a satysfakcją jej klientów w celu maksymalizacji zysku. CRM obejmuje m.in.:

- mierzenie kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług (danych wejściowych), oraz zysków z poszczególnych klientów;
- nabywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o potrzebach klientów, ich motywacji i zachowaniu;
- wykorzystanie wiedzy o kliencie do ciągłego polepszania wyników organizacji w procesie uczenia się na podstawie sukcesów i porażek;
- integrację działań marketingu, sprzedaży i usług dla osiągnięcia wspólnych celów;
- implementację odpowiednich systemów, które wspierają nabywanie i współdzielenie wiedzy o kliencie oraz mierzą efektywność CRM.” [Węcel 2001].

Godna uwagi jest też definicja M. Zachary z Qumak International: „CRM to trwały, stale ewoluujący proces, który wymaga odejścia od tradycyjnego modelu biznesu koncentrującego się na organizacji. CRM to pomysł na to, jak nasza firma chce wyjść naprzeciw swoim klientom, wspierany przemyślanymi inwestycjami w ludzi, w technologię i procesy biznesowe” [Zachara 2001], przy czym projekty CRM powinny:

- pozostawać w zgodzie ze strategicznymi celami firmy i wspierać ich realizację,
- dotyczyć procesów biznesowych firmy; nie działań poszczególnych jej działów,
- obejmować całą firmę: od prezesa po recepcję,
- być szansą dla kreatywnego marketingu,
- być pomysłem na zwiększenie zyskowności firmy,

² Wiadomości wortalu ERPreview.com Rozumienie CRM.

- kształtować transformację postrzegania szeroko rozumianej obsługi klienta - od centrum kosztów do centrum zysku [Zachara M., 2001].

Natomiast według W. Węgorkiewicza-konsultanta z firmy Infovide - RM to „budowa spójnego, bogatego w szczegóły wizerunku klienta oraz organizacja pracy pozwalająca na jak najbardziej indywidualne traktowanie każdego” [Węgorkiewicz 2001]. Znajduje to odzwierciedlenie w hasle reklamowym jednej z polskich firm: „Czy wiesz ilu mamy klientów? Tylko jednego – Ciebie”.

Budowanie trwałych relacji z klientem w podejściu CRM podkreśla też Cieślak-Grzegorzczak [2001] „CRM - tłumaczony czasem również jako: marketing relacji ciągłych (*continuous relationship marketing*) - angażuje główne dyscypliny zarządzania korporacyjnego w celu podnoszenia wartości poszczególnych klientów, a właściwie wartości relacji z nimi. Adoptowanie strategii CRM oznacza przeorganizowanie ról w firmie tak, aby interakcje klienta z marką miały charakter ciągły i... ciągle dobry”. Bardzo trafne i obszerne wydaje się być zdanie współzałożyciela i prezesa firmy Onyx Software (zajmującej się tworzeniem rozwiązań CRM) B. Frei'a. Według niego CRM „jest pełnym zbiorem procesów i technologii służących zarządzaniu relacjami z potencjalnymi i aktualnymi klientami oraz partnerami biznesowymi poprzez marketing, sprzedaż i usługi niezależnie od kanału komunikacji. Celem CRM jest optymalizacja satysfakcji klientów i partnerów, dochodów i skuteczności biznesu przez budowanie możliwie silniejszych relacji na poziomie organizacyjnym. Skuteczny CRM wymaga całościowego podejścia do każdej relacji z zaangażowaniem całej organizacji w realizację tego podejścia” [Greenberg 2001]. Jak już wspomniano, praktycznie w każdym opracowaniu poświęconym CRM można znaleźć nieco inną jego definicję. Wynika to z kilku powodów. Po pierwsze, sama dziedzina bardzo szybko się rozwija, obejmując kolejne obszary funkcjonalne. Po drugie, ogromna objętość tematu pozwala poszczególnym oferentom rozwiązań na podkreślanie wybranych – wspieranych przez nich – aspektów CRM.

Na tle tak dynamicznego obrazu zjawiska, można jednak pokusić się o kolejny ogólny i aktualny opis tego, czym jest CRM. Chodzi tu o bardzo pojemne pojęcie. Obejmuje ono zagadnienia **filozofii prowadzenia biznesu**, dostarczające teoretycznych podstaw jego istnienia. Mieści w sobie problematykę organizacji procesów biznesowych. Wreszcie, oznacza klasę systemów informatycznych, wspomagających w praktyce realizację zadań CRM.

Niektórzy postrzegają systemy CRM jako „hurtownię danych o specyficznym profilu, przeznaczoną dla kierowników działów marketingu i sprzedaży, służącą do analizy zachowań i profilu klientów, ich odzewu na akcje marketingowe czy pracy sprzedawców”. Dla innych CRM to „oprogramowanie, częściowo obejmujące funkcje systemów ERP, zarządzania wiedzą, pracę grupową i systemów e-commerce, umożliwiające automatyzację procesu sprzedaży i kontaktów z klientem”. W wypowiedziach dostawców najczęściej pojawia się niewiele mówiąca definicja: „CRM to obszar działalności umożliwiający organizacjom identyfikację potrzeb i możliwości oraz optymalizację kosztów i ryzyka związanych z istniejącymi i potencjalnymi klientami” [Konowrodzka 1999]. Programy te najczęściej umożliwiają wyszukiwanie odpowiednich danych, sporządzanie analizy i prognozowania sprzedaży i rynku, zarządzanie działami wsparcia technicznego i telefonicznymi punktami obsługi klienta, tzw. *call center*. Nie należy jednak zapominać, że CRM to w pierwszej kolejności filozofia prowadzenia biznesu, dopiero później system informatyczny! W takim rozumieniu dobrą definicją jest przytoczona w pracy „Accelerating Customer Relationship” definicja Ronalda S. Swift'a:

„CRM oznacza zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewnienia się, że firma dostarcza im dokładnie tego, czego oczekują oraz to, do czego się zobowiązała, i wreszcie – realizowania zysków dzięki tym działaniom”.

Opierając się na powyższej filozofii zaczęto tworzyć systemy wspomagające zarządzanie relacjami z klientami (CRM). Obecnie są one bardzo rozbudowane i wdrożenie oprogramowania klasy CRM, podobnie jak systemów klasy ERP, MRP, jest procesem skomplikowanym. Decydując się na taką inwestycję, trzeba sobie w pełni zdawać sprawę z własnych oczekiwań, stawianych celów, a także trudności czekających podczas wdrożenia. Sytuacji na pewno nie ułatwia brak jednoznacznej definicji pojęcia CRM. Zarówno dostawcy aplikacji, jak i klienci (np. w zależności od branży, reprezentowanego modelu sprzedaży i dystrybucji produktów) bardzo różnorodnie definiują to

pojęcie, mają odmienne potrzeby i preferencje [Warwas 2000]. Zarządzanie firmą oparte na CRM zakłada traktowanie więzi, którą firma nawiązała z klientami jako jednego z jej aktywów. W dłuższej perspektywie potencjał ten powinien przekładać się na konkretne wyniki, takie jak dochody i wartość firmy. To właśnie dzięki potencjałowi leżącemu w posiadanych relacjach z klientami wiele firm może pochwalić się znaczącym wzrostem cen akcji, pomimo braku bieżących zysków. Jest to szczególnie jaskrawo widoczne na przykładzie spółek internetowych.

Każda strategia musi wypływać i znajdować swoje oparcie w filozofii prowadzonego biznesu. Przejawami stosowania filozofii CRM jest propagowanie świadomości, iż każdy członek organizacji ma ważny wpływ na jej relacje z klientami. Obsługiwane procesy biznesowe powinny być więc zorganizowane wokół klienta, nie zaś wokół produktu, technologii czy poszczególnych działów firmy. Niezbędne jest ciągłe dzielenie się informacją na temat klientów i ich potrzeb. W zestawie celów każdego pracownika powinno znajdować się aktywne poszukiwanie metod polepszenia relacji z klientami.

Kluczem do powodzenia w dzisiejszym biznesie jest **utrzymywanie dochodowej grupy klientów**. Praktyka wskazuje, iż zysk firmy zwykle wypracowywany jest dzięki kilkunastoprocentowemu segmentowi odbiorców. CRM ma na celu ciągłą identyfikację tego segmentu, a następnie zarządzanie nim. Najlepsi klienci zasługują na najlepsze traktowanie. Trzeba jednak znaleźć odpowiedź na pytanie: kim oni są i czego potrzebują? Pożądane jest, aby przeprowadzona segmentacja pozwoliła na wyodrębnienie grup klientów z uwzględnieniem generowanego dzięki nim zysku oraz posiadanego przez nich potencjału rozwojowego. Należy wyraźnie podkreślić, że celem stosowania filozofii CRM nie jest zadowolenie wszystkich odbiorców. Najlepszym rozwiązaniem w odniesieniu do tych, którzy nie generują zysku i nie roszą perspektyw na przyszłość, może być rezygnacja ze współpracy. Należy zatem optymalizować podejście względem każdego wyodrębnionego segmentu rynkowego.

Wiele nieporozumień pojawia się na tle udziału technologii w zarządzaniu relacjami z klientem. CRM nie jest technologią, a jedynie ją wykorzystuje. Dzięki temu możliwe jest poradzenie sobie z ogromną liczbą danych i przekształcenie ich w wiedzę na temat klienta. Wyodrębniany segment rynkowy może zostać zmniejszony nawet do rozmiaru pojedynczej firmy, czy osoby otrzymującej **spersonalizowaną ofertę**. Systemy CRM niosą w sobie dużą dawkę wiedzy merytorycznej w postaci typowych schematów postępowania. Jednakże ostateczny wynik ich działania zawsze zależy od użytkownika najlepiej przecież znającego istotę prowadzonego biznesu.

CRM jest klientocentrycznym podejściem do biznesu stawiającym nabywców produktów i usług na pierwszym miejscu. CRM wymaga zorientowania i skoordynowania wszystkich procesów zachodzących w firmie na sprostanie wymaganiom klientów, ale przede wszystkim uświadomienia wszystkim pracownikom, że ich praca ma służyć zadowoleniu klientów. Oczywiście, mowa tu o klientach przysparzających przedsiębiorstwu znaczących zysków lub zapowiadających się na takowych oraz o działaniach adekwatnych do tych zysków. Jest to więc powrót do idei sklepu osiedlowego, w którym sprzedawca doskonale zna każdego, kto robi u niego zakupy, i potrafi sprostać wymaganiom każdego z kupujących. Podobnie jest w małym warsztacie samochodowym, którego właściciel doskonale zna samochody, które są u niego naprawiane i ich właściciele oraz historię napraw. Dzięki temu wie, jakie części zamienne, jakie oleje i inne specyfiki trzymać w magazynie, tak aby stały klient nie czekał na ich sprowadzenie, tylko miał zapewnioną naprawę „od ręki”. Powrót - dlatego, że od początku lat dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia bardzo modnym i jak najbardziej praktycznym był temat *reengineeringu* czyli restrukturyzacji, reorganizacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, tak aby maksymalnie zwiększyć efektywność produkcji, optymalizować koszty i maksymalizować zyski oraz uzyskać przewagę konkurencyjną. Oznaczało to skupienie się na wnętrzu firmy i pozostawienie klientów niejako na uboczu. Model biznesu oparty na CRM odkrywa na nowo wartość, jaką są stali, wierni i dobrzy klienci, o czym świadczy stwierdzenie: „Bez klientów firma nic nie znaczy-jest tylko i wyłącznie skomplikowaną maszyną do robienia kosztów” [Pabian 2001].

Drogą do stworzenia pozytywnych i długotrwałych relacji z klientami jest ściślejsza współpraca z partnerami biznesowymi, czyli także kreowanie i utrzymywanie z nimi relacji ciągłych. Stosowanie CRM ma pomóc w zdobywaniu nowych klientów, utrzymaniu dotychczasowych, zmniejszeniu kosztów administracyjnych czynności handlowych i w końcu budowaniu kompleksowej bazy danych

o dotychczasowych i potencjalnych klientach. Dzięki aplikacjom wspomagającym podejmowanie decyzji oraz zintegrowanym modelom danych możliwa jest dokładna analiza potrzeb konkretnych klientów określająca ich przyzwyczajenia dotyczące robienia zakupów, preferowane rodzaje kontaktów z firmą oraz styl życia. Pomaga to w tworzeniu bardziej personalnych relacji firma-klient, obejmujących wszystkie punkty kontaktu z klientem, włączając w to bezpośrednie formy sprzedaży, a także obsługę klienta czy biznesu za pośrednictwem Internetu. Informacje o potrzebach klienta i jego preferencjach można wykorzystać do stworzenia odpowiedniego pakietu usług, wzmacniając w ten sposób więź między klientem a firmą i kreując nowe możliwości zysku. Dział marketingu może opracowywać bezpośredni program oraz działania marketingowe oparte na odpowiedniej segmentacji klientów. W idealnym przypadku wszystkie te działania pozwolą na skierowanie najbardziej dochodowych klientów do najbardziej doświadczonych pracowników.

Strategia CRM bezpośrednio obejmuje w przedsiębiorstwie działy: sprzedaży, marketingu, serwisu, kontaktów z klientami (*front office*), ale pośrednio całą firmę (*back office*). Chęć posiadania jak największej liczby lojalnych klientów wiąże się z ich satysfakcją, ale nie satysfakcją za wszelką cenę – „wynik pomiaru zadowolenia naszych klientów jest ważnym wskaźnikiem pomagającym nam budować prognozy wielkości sprzedaży, ale musimy też sprawdzić, czy ci zadowoleni klienci to klienci zyskowni” [Zachara 2001]. Do mierzenia zadowolenia konieczne jest nieustanne gromadzenie informacji dotyczących przede wszystkim historii współpracy z nabywcami, przetwarzanie i analiza zgromadzonych danych oraz wiele kanałów komunikacji z klientami. Właśnie tutaj jest miejsce dla systemów CRM, ponieważ „w dzisiejszym świecie nie ma możliwości realizacji strategii CRM bez wdrożenia określonej technologii. Wybierając tę technologię, pamiętajmy cały czas, że jej wdrożenie to jedynie środek do celu” [Zachara 2001], a nie celem samym w sobie. Zintegrowane systemy CRM są narzędziem bardzo wydatnie wspomagającym starannie opracowaną wcześniej strategię CRM w całości, lecz mogą być też systemy pomagające realizować tylko niektóre obszary strategii relacji z klientami. Przedsiębiorstwo wykorzystujące strategię CRM nie jest już tylko ukierunkowane na wzrost zysków, wzrost swej wartości rynkowej i wzrost udziału w rynku, lecz także na satysfakcję klientów, która (wśród wymienionych) staje się jednym z podstawowych celów działania organizacji, jeśli nie najważniejszym!

W dziedzinie systemów CRM zasadniczo wyróżnia się ich trzy rodzaje [Muszyński 2001]:

- operacyjny,
- analityczny,
- kontaktowy.

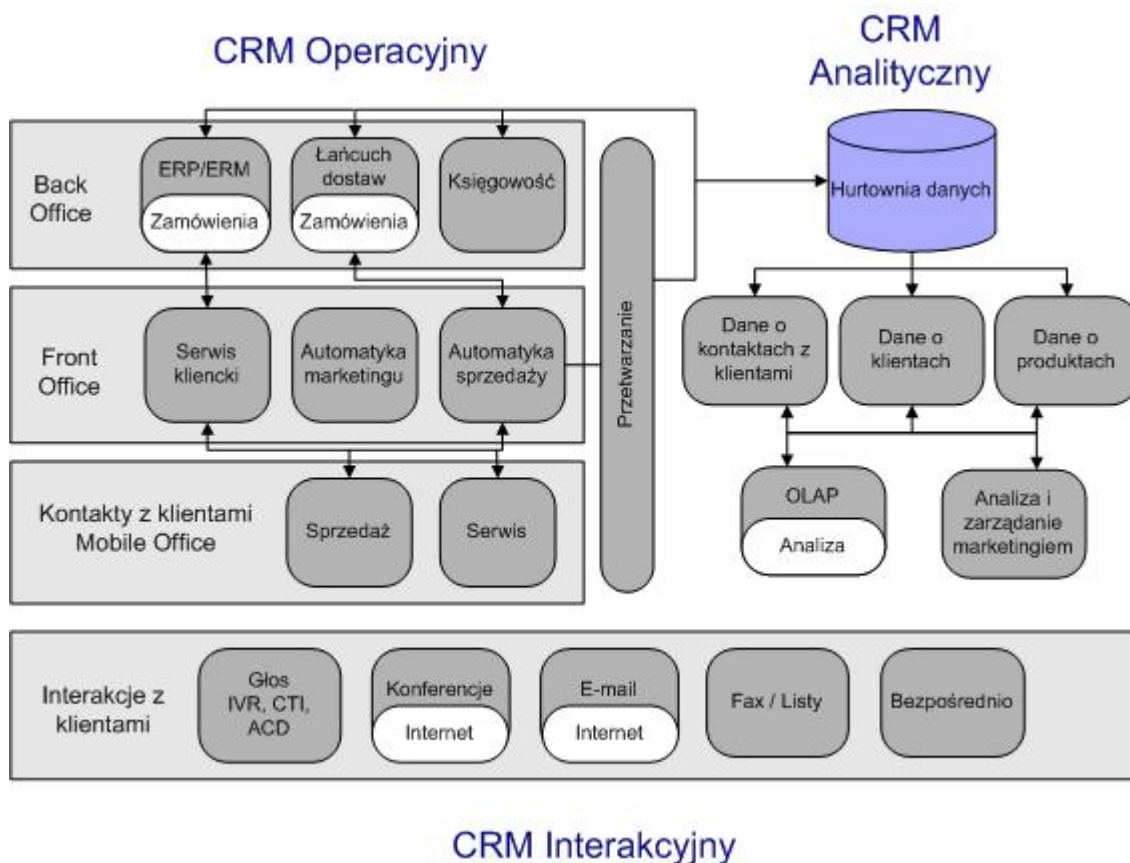
Operacyjny - w swej funkcjonalności jest podobny do ERP. Typowe funkcje biznesowe obejmują obsługę klienta, zarządzanie zamówieniami, fakturowanie/wystawianie rachunków, a także automatyzacje i zarządzanie marketingiem. Jednym z aspektów operacyjnego CRM jest możliwość integracji z funkcjami finansowymi i dotyczącymi zasobów ludzkich systemu ERP. Funkcjonalności operacyjnego CRM są więc wykorzystywane głównie w działach: sprzedaży, serwisu i marketingu, ale niektóre rozwiązania obejmują też *call center* dla klientów.

Analityczny - przechowuje, przechwytyje, przetwarza i interpretuje dane o klientach, tworząc z nich raporty. Dane te mogą być przechwytywane z wielu źródeł (hurtownie danych), a przechowuje się je w repozytoriach danych o klientach. Dane poddawane są skomplikowanym analizom statystycznym, których wyniki pomagają zrozumieć potrzeby i zachowania klientów, a wartością podstawą takiej aplikacji jest zdolność personalizacji analiz pod kątem korzystającego z niej użytkownika. Ten segment CRM jest uzależniony od istnienia infrastruktury hurtowni danych, która integruje dane oraz ułatwia dostęp do nich. Analityczne CRM-y pozwalają organizacjom identyfikować oraz równoważyć potrzeby i możliwości, oszacować ryzyko oraz koszty związane z istniejącymi i potencjalnymi klientami w celu maksymalizacji zysku firmy. W „obszar działania” analitycznych aplikacji CRM wchodzi m.in. segmentacja klientów, kierowanie kampaniami (analiza wydajności), opieka nad klientem (analiza obsługi klienta oraz serwisu) i analiza sprzedaży. Do segmentacji klientów dla celów kampanii marketingowych dość często używana jest analiza RFM (Recency-świeżość, Frequency-częstość, Monetary-wartość), która umożliwia ich grupowanie według dotychczasowego zachowania i na tej podstawie przewidywanie ich przyszłych zachowań. Innymi

słowy, analiza ta pomaga identyfikować klientów najlepszych, czyli najbardziej skłonnych do kolejnych zakupów w odpowiedzi na złożoną ofertę. Również bardzo często wykorzystywana jest analiza LTV, czyli *Life Time Value*. Metoda ta szacuje tzw. wartość klienta w czasie, czyli kwotę, jaką dana osoba może potencjalnie zostawić w firmie dostawcy przez całe swoje życie. Ten sposób jest bardziej zaawansowany i pozwala na zorientowanie się, dla których klientów warto ponosić nakłady na pozyskania ich lojalności, a których należy się wręcz jak najszybciej pozbyć.

Kontaktowy (zwany jest też kooperacyjnym lub interakcyjnym) - jest centrum komunikacyjnym, siecią koordynującą kanały kontaktowe z klientami, dostawcami i partnerami biznesowymi. Może to być portal, aplikacja PRM (*Partner Relationship Management*), centrum interakcji z klientem-CIC (*Customer Interaction Center*). Stosowane środki komunikacji to telefon, SMS, WEB, e-mail, faks, aplikacje głosowe czy nawet poczta tradycyjna. Wykorzystywany jest głównie w działach serwisu (w tym pomoc techniczna), sprzedaży oraz marketingu.

Połączenie wszystkich powyższych rodzajów systemów CRM w jedno daje nam zintegrowany system CRM. Łączy on wszystkie funkcjonalności, dzięki czemu zapewnia kompleksową realizację potrzeb firmy w zakresie kreowania pozytywnych kontaktów z klientami. Należy jednak nadmienić po raz kolejny, że tworzenie strategii CRM jest sprawą tak indywidualną każdej firmy, że system w pełni zintegrowany wcale nie musi być optymalnym rozwiązaniem. Architekturę zintegrowanego CRM prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Architektura CRM [Mazur 2004]
Fig. 1. Architecture of CRM [Mazur 2004]

LITERATURA

- Cegielska-Zaremba A., 2000, Systemy Customer Relationship Management. Infoman 6-7.
- Cieślak-Grzegorzczak M., 2001, Zyski z CRM, <http://www.modernmarketing.pl>, 05.10.
- Greenberg P., 2001, CRM at the speed of light. Osborne/McGraw-Hill, Berkley.
- Konowrocka D., 1999, Kłopoty z definicją CRM. Computerworld, 46.
- Mazur A., Jaworska K., Mazur D., 2004, CRM Zarządzanie kontaktami z klientami. Madar, Zabrze.
- Muszyński J., 2001, Aplikacje biznesowe w dobie Internetu: ERP i CRM. NETWORLD 8.
- Pabian A., 2001, Profesjonalne zarządzanie zadowoleniem klientów, Marketing w Praktyce, nr 1.
- Warwas M., 2000, CRM – o co tu chodzi? Modern Marketing, 01.
- Węcel K., 2001, Istota, cele i główne elementy CRM. <http://cneb.pl/teksty/istota-crm.html>, 5.11.
- Węgorkiewicz W., 2001, Customer Relationship Management (cz. I), Manager, 6.
- Zachara M., 2001, Strategia CRM-pomysł na biznes czy system informatyczny (cz. I). Modern Market., 10.
- Zachara M., 2001, Strategia CRM-pomysł na biznes czy system informatyczny (cz. II). Modern Market., 11.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN BUSINESS REALITY

ABSTRACT. CRM lately becomes more popular category, because many of managers treat CRM as a tool (computer software) giving business an opportunity to achieve advantage on market. The purpose of this paper is to give definitions and ideas on CRM and kinds of CRM systems as well. Presented ideas and definitions give the Reader possibility to work out the right idea of what CRM is.

Key words: CRM, clientocentrism, permanent client, front office, back office, operational CRM, analitic CRM, contact CRM.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN DER GESCHÄFTSREALITÄT

ZUSAMMENFASSUNG. CRM ist in letzter Zeit eine gefragte Kategorie, denn viele Manager nutzen CRM als Werkzeug (Software), um dem Geschäft eine Möglichkeit zu geben, Vorteile auf dem Markt zu realisieren. Die Absicht dieses Artikels ist es, eine Definition und die Ideen des CRM bereitzustellen und auch einige Arten von CRM - Systemen vorzustellen. Die bereitgestellten Ideen und Definitionen sollen dem Leser die Möglichkeit geben, selbst herauszuarbeiten, welche die "richtige" Idee von CRM ist.

Codewörter: CRM, Kundenorientierung, Kundenbindung, front office, back office, operatives CRM, analytisches CRM.

dr Ewa Placzek

Akademia Ekonomiczna Katowice, Katedra Logistyki Ekonomicznej

e-mail: eplaczek@ae.katowice.pl

dr Jacek Szoltysek

Akademia Ekonomiczna Katowice, Katedra Logistyki Ekonomicznej

e-mail: jacek@pronetix.com.pl
