

Magdalena Raftowicz

Uniwersytet Wrocławski, NKE

Łukasz Filipkiewicz

Politechnika Wroclawska

Bariery wdrożeń systemów CRM w Polsce

Wstęp

W ostatnich latach często słyszy się o systemach klasy CRM (ang. Customer Relationship Management – zarządzanie relacjami z klientami). Przedsiębiorcy zainteresowani są wprowadzeniem takich systemów w zarządzanych przez siebie firmach, doceniając ich zalety, a także upatrując w nich sposób na osiągnięcie znaczących profitów i pozyskanie nowych klientów. Jednak zgodnie z badaniami rynku firm, które zainwestowały olbrzymie środki w system CRM, aż 30 do 50% zrealizowanych projektów upadło lub uzyskało bardzo niski wskaźnik *ROI (Return of Investment)*¹. Tak duży odsetek nieudanych projektów wiąże się ze złożonością systemów CRM. W ich skład wchodzi bowiem integracja jak największej liczby kanałów informacyjnych, użycie wielu technologii branży IT, a także rozproszone powiązania modułów systemu między różnymi oddziałami firmy oraz powiązania funkcjonalne modułów z istniejącymi już systemami w przedsiębiorstwie.

Istotne w procesie analizy jest poznanie przez projektantów oczekiwań firmy, jej celów rynkowych oraz efektów, jakie chcą uzyskać, inwestując w CRM. Tworząc architekturę CRM, bazy danych i hurtownie danych, bo na nich opiera się działanie systemu, analitycy powinni skupić się na analizie punktu widzenia kierownictwa firmy. Często jednak architekturę systemu IT tworzy się na podstawie jedynie działu IT firmy, a to powoduje wzrost porażek. Również od firmy wymagane jest, by w pełni wykorzystywała zalety projektu oraz wydane na niego środki finansowe, aby zmieniła podejście do swojego istnienia na rynku, by zaczęła realizować politykę marketingu partnerskiego oraz umiała wykorzystać dane dostarczone przez system i dane analiz uzyskane dzięki technikom „kopania wiedzy” (*data mining*). Równie ważne są umiejętności posługiwania się systemem oraz to, jakie informacje i gdzie wpisywać, by dane były zgodne ze stanem aktualnym.

Autorzy podjęli próbę przybliżenia zagadnienia CRM wraz z opisaniem korzyści, jakie firmy osiągają, wykorzystując takie systemy. Celem niniejszej pracy jest określenie barier, jakie napotykają polskie przedsiębiorstwa chcące wdrożyć ten system, wyjaśniając zarazem przyczynę ich niepowodzeń.

¹ Band J. & ComputerWire, *The CRM Outlook: maturing to the next level*, Reuters 2003, s. 10.

I. Ogólna charakterystyka marketingu relacji

Dla większości przedsiębiorstw tradycyjny marketing jest już niewystarczający do skutecznego zaspokajania potrzeb klienta. Konkurencyjne towary są często na bardzo wysokim poziomie technologicznym. Ceny są również porównywalne, a częste promocje nie są dobrym rozwiązaniem, gdyż zmniejszają zyski. Również klient coraz mniej przywiązuje się do jednej marki produktu.

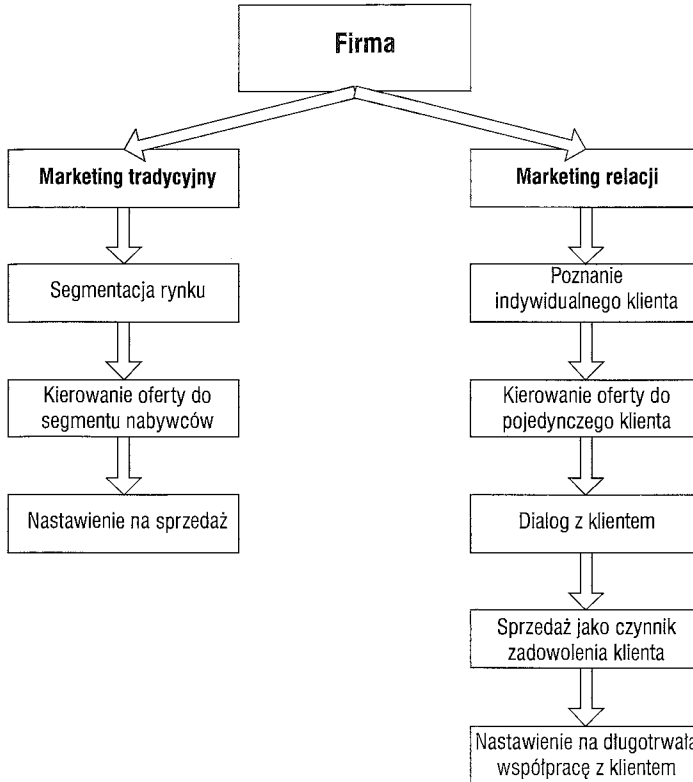
Te zmiany rynkowe przyczyniły się do powstania i rozwinięcia się marketingu relacji, zwanego również marketingiem partnerskim. Marketing partnerski to podejście marketingowe wskazujące na korzyści budowania trwałych związków partnerskich z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie”².

To właśnie klient jest głównym celem w strategii marketingowej, który umożliwia firmie istnienie. Marketing partnerski pozwala skupić się na najważniejszych klientach, poznać ich, odkryć ich preferencje i podnieść poziom zadowolenia z produktów i usług. Te cechy pozwalają zbudować trwałą bazę lojalnych klientów, a tym samym podnieść barierę przejścia do konkurencji. Najważniejszym punktem w marketingu relacji jest zbudowanie dobrej więzi z klientem, która doprowadzi do długoletniego zatrzymania go.

Z rys. 1 wynika, że marketing ewoluował w stronę klienta jako największego dobra dla firmy. Marketing relacji opiera się na następujących założeniach:

- tworzy nową wartość dla klienta oraz jej podział między producenta i klienta;
- przyznaje główną rolę indywidualnym klientom nie tylko przy zakupie, lecz także podczas określania rodzaju korzyści; zasadą marketingu partnerskiego jest udział klienta w tworzeniu najcenniejszej dla siebie korzyści; zatem wartość tworzy się wspólnie z klientem, a nie dla klienta;
- wymaga od przedsiębiorstwa, zgodnie ze strategią, zorientowania się na klienta, zaprojektowania i dostosowania procesów, narzędzi komunikowania się, technologii i ludzi, tak aby tworzyły one wartość, jakiej oczekuje klient;
- gwarantuje stałą współpracę między nabywcą a sprzedawcą, dzięki czemu działania marketingowe są prowadzone w czasie rzeczywistym;
- pozwala ocenić klientów na podstawie łącznej wartości zakupów dokonanych w okresie aktywności nabywczej, a nie według pojedynczych transakcji przeprowadzanych przez konsumentów czy klientów instytucjonalnych;
- pomaga stworzyć łańcuch partnerstwa nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz także z partnerami zewnętrznymi, czyli dostawcami, pośrednikami i akcjonariuszami.

² T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Wyd. Placet, Warszawa 1998, s. 174.



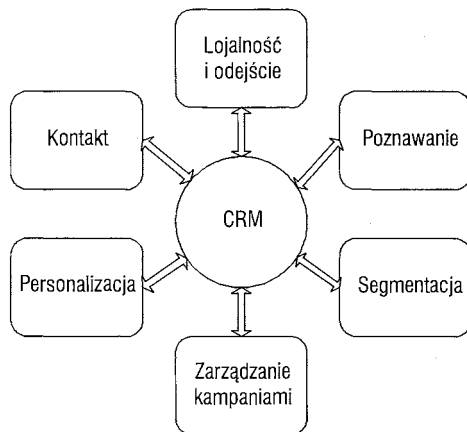
Rys. 1. Różnice między marketingiem tradycyjnym a partnerskim

Źródło: A. Dejnaka, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, 2002, s. 14.

II. CRM – definicja

CRM jest to strategia biznesowa polegająca na selekcjonowaniu i zarządzaniu klientami w celu osiągnięcia długoterminowych korzyści. Wymaga ona wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej na klienta, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Ogólnym celem organizacji stosującej zasady CRM jest zadowolenie, zaufanie i zatrzymanie oraz lojalność klientów oraz jak najlepsze wykorzystanie ich potencjału nabywczego przez odpowiednie formowanie produktów i oferty. Jest to usługa będąca rodzajem pomostu pomiędzy klientami firmy a oferowanymi produktami lub usługami. CRM w przedsiębiorstwie, dzięki kumulacji wiedzy, pozwala na dobre poznanie klientów i utrzymywanie z nimi odpowiedniego kontaktu³.

³ http://pl.wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management



Rys. 2. Składniki CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.

Lojalność i odejście klienta są najważniejszymi zagadnieniami dla większości firm w dobie marketingu partnerstwa. Każda firma prowadzi wskaźniki odejść swoich klientów na rzecz konkurencji. Metody obliczania tych wskaźników są proste i łatwe, niestety nie dają całego obrazu sytuacji, a mianowicie dlaczego klient odszedł, jaki udział miała w tym firma oraz jakie były kontakty pomiędzy nimi. W stosowanych metodach brane są pod uwagę jedynie liczby na początku i końcu pewnego okresu, natomiast omijają różne, bardzo istotne czynniki odejść, takie jak: niewłaściwa dyscyplina wartości, zmiany okoliczności, złe doświadczenia, lepsze oferty.

Znajomość klientów jest najważniejsza dla firmy, ponieważ pozwala spełnić wszystkie zadania stawiane jej przez dzisiejszy rynek. Główną rolą systemu CRM jest właśnie gromadzenie jak największej wiedzy o wszystkich klientach: stałych, byłych oraz potencjalnych.

Segmentacja (grupowanie). Dla większości firm nie jest możliwe poznanie klienta w stopniu bardzo dobrym, dlatego też stosowane są techniki segmentacji. Polegają one na dzieleniu klientów na grupy według różnych kryteriów, takich jak dane osobiste, ich zachowania oraz informacje wynikające z zachowań.

Personalizacja jest główną zasadą marketingu partnerskiego, więc musi być ściśle realizowana przez system CRM. Personalizacja powoduje, że zamiast sprzedawać klientom zbiór wszystkich posiadanych produktów, firma indywidualnie dopasowuje zakres produktów.

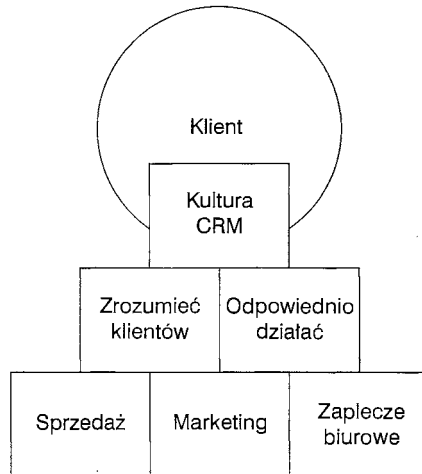
Zarządzanie kampaniami reklamowymi. Kampanie reklamowe są jedną z cech „marketingu agresywnego”⁴. Jego ideą jest sięganie po więcej – większą

⁴ C. Todman, *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*, WNT, Warszawa 2003, s. 20.

liczbę klientów, krzyżowanie sprzedaży i jej zwiększanie istniejącym klientom. Główną „bronią” takiego podejścia są kampanie reklamowe, czyli odpowiednie pokazanie, przedstawienie produktu odpowiednim osobom. Aby kampania taka przyniosła zyski, musi być skierowana do odpowiedniej grupy konsumentów zarówno ze względu na potencjalne zachowania, jak i zainteresowania. Pozwala to na redukcję kosztów, a tym samym na większą reakcję klientów na kampanie. Staranne dobranie populacji docelowej kampanii jest jej najważniejszą częścią, która nie mogłaby się odbyć bez zdobytej wcześniej wiedzy o klientach oraz odpowiedniej jej filtracji.

Komunikacja z klientem. Kontakty z klientem w dzisiejszych realiach rynkowych powinny przebiegać w sposób zapewniający klientom ich wyjątkowość i indywidualność oraz poczucie partnerstwa. Spełniając te postulaty, firma sprawi, że klienci będą zadowoleni z bycia jej klientami. W olbrzymich przedsiębiorstwach istotna jest stała i uważna interpretacja danych klientów, dzięki czemu działania firmy można pokierować w taki sposób, że mają oni wrażenie rozumienia ich potrzeb. Zrozumienie, jako jeden z ważniejszych czynników, pozwoli na długie przetrwanie kontaktu firma – klient.

Na rys. 3. przedstawiony jest schemat działania CRM w przedsiębiorstwie.



Rys. 3. CRM w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne.

W komunikacji z klientem powinno się wykorzystywać jak najwięcej kanałów komunikacyjnych, których liczba wciąż rośnie. Ideałem byłoby połączenie wszystkich kanałów w spójny system gromadzenia informacji o kliencie, tj. faks, telefon, oddział, Internet, komputery PC, notesy elektroniczne, telewizja, bankomat, telefonia komórkowa oraz kontakt bezpośredni.

Taka liczba kanałów jest jednak obciążona pewnymi czynnikami, które należy brać pod uwagę. Można je określić następująco:

- komunikacja powinna być jasna i dobrze zrozumiała przez klienta;
- wszelkie uzyskiwane informacje powinny być spójne i pokrywać się ze sobą oraz powinny być aktualne;
- uzyskane różnymi kanałami komunikacyjnymi informacje o kliencie powinny stanowić całość i współpracować ze sobą szybko i sprawnie;
- kanały powinny przekazywać pozostałym częściom systemu dane o ściśle określonych zakresach i typach;
- istotna jest ścisła kontrola dostępu do odpowiednich danych przez odpowiednich użytkowników oraz zapisywanie informacji potrzebnych do identyfikacji osób wprowadzających je (kto?, kiedy?);
- zróżnicowanie sposobu komunikacji w zależności od upodobania klienta oraz pozostawienie mu wyboru rodzaju kontaktu;
- ważne jest, by w każdym z rodzajów kanałów pozwolić klientowi na reakcję, na wypowiedzenie własnego zdania, co umożliwi gromadzenie informacji o nim.

III. Podstawowe właściwości systemu CRM

Przy obecnych zmianach rynkowych i szybko rozwijającej się technologii dostępczej zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego konkurencji, jakość obsługi klienta staje się jedną z podstawowych, wyróżniających się kompetencji firmy i może być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Główne cele systemów to:

- wiedza, tzn. poznanie i zrozumienie klientów oraz rynku, na którym przedsiębiorstwo działa. Wiedzę zdobywa się przez odpowiednie wykorzystanie informacji zdobytych podczas przetwarzania danych o kliencie;
- klient – CRM ma wspomagać firmę w odpowiednim grupowaniu klientów i określeniu ich preferencji, czego wynikiem ma być produkt lub usługa dostosowana do potrzeb i oczekiwań odpowiednich klientów;
- utrzymanie klientów – dbając o bezpieczeństwo swych wpływów, firma powinna się skupić na 20% najlepszych klientów, którzy przynoszą jej największe zyski, uprzywilejowując, aby zapewnić sobie ich lojalność.

CRM stanowi zintegrowany i kompleksowy system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu, w którego skład wchodzi następujące elementy: obsługa klienta, sprzedaż, marketing, zarządzanie najważniejszymi klientami, serwis, wewnętrzny CRM (który kolekcjonuje dane o przeprowadzanych transakcjach czy kontaktach dotyczących klientów, produktów, personelu firmy, konkurencji) oraz CRM analizy (jeden z ważniejszych modułów systemu. To właśnie na nim opiera się większość założeń systemu – na analizie danych, dzięki której można określić najważniejszych klientów, ich potencjalne zachowania czy wybrać odpowiednią formę kampanii reklamowej).

IV. Korzyści dla firm użytkujących systemy klasy CRM

Do korzyści mierzalnych i niemierzalnych, które wynikają z użytkowania systemów klasy CRM, możemy zaliczyć⁵:

- zwiększenie satysfakcji i lojalności klientów;
- wprowadzenie spójnego systemu obsługi klienta dla całej firmy;
- skrócenie czasu przeznaczanego przez sprzedawców na czynności administracyjne;
- zwiększenie sprzedaży i efektywności wykonywanych działań posprzedażowych;
- obniżenie kosztów rekrutacji i szkolenia nowych użytkowników;
- zmniejszenie kosztów zmiennych, kosztów promocji i kosztów reklamacji;
- zwiększenie efektywności działań promocyjnych;
- zaoszczędzanie czasu pracowników działu promocji;
- pełną kontrolę budżetu przeznaczanego na promocje;
- badanie efektywności poszczególnych działań promocyjnych;
- kontrolę pracy działów handlowych m.in. przez: ocenę rozmów z poszczególnymi klientami w całej firmie, ocenę zaawansowania rozmów z danym klientem, identyfikację klientów, których rozmowy utknęły w martwym punkcie;
- ocenę handlowców z punktu widzenia: nowo pozyskanych potencjalnych klientów i ich stosunku do liczby pozyskanych zamówień, wielkości nowo pozyskanych kontraktów z podziałem na klientów nowych i stałych, dziennych i tygodniowych kontaktów z klientami (z podziałem na nowych i stałych), sprzedanych przez handlowca projektów, sukcesów, porażek i odroczeń kontraktów.

V. CRM w Polsce

W 2002 r. firma Process4E przeprowadziła pierwsze badanie, które miało na celu określenie stanu wdrożeń oprogramowania w firmach prowadzących swą działalność na polskim rynku⁶. W trakcie badania przeanalizowano 92 wdrożenia systemu klasy CRM w przedsiębiorstwach na terenie Polski. Dowiodły one, że firmy wprowadzające do swej działalności CRM najczęściej funkcjonują na rynku B2B (Business-to-Business). Tendencję tę wykazywało aż 90% wszystkich przedsiębiorstw. W relacjach B2C (Business-to-Consumer) działa 26% firm, a jedynie 14% firm dostarcza towary partnerom – B2P (Business-to-Partner). Ponieważ respondenci mogli udzielić więcej niż jedną odpowiedź, suma jest więc większa od 100%.

⁵ A. Mazur, D. Mazur, *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie*, Wyd. Madar, Zabrze 2004, s. 18.

⁶ M. Stanusch, *Raport – wdrożenia CRM w Polsce*, Process4E SA, Warszawa 2002. <http://www.e-marketing.pl/badania/crm.php>

Obraz klientów systemów klasy CRM:

- sektor informatyczny – 38% wszystkich implementacji systemu i są najczęściej wdrażane przez dostawców oprogramowania CRM,
- sprzedaż hurtowa – 16% wszystkich wdrożeń,
- działalność usługowa związana z prowadzeniem interesów (np. agencje reklamowe, firmy konsultingowe) – 10% wszystkich wdrożeń,
- sektor finansowy – 8%,
- produkcja sprzętu elektronicznego – 8%,
- działalność wydawnicza – 4%,
- różne sektory stanowiące 16% wszystkich wdrożeń, tj. telekomunikacja, transport lądowy, produkcja niektórych materiałów budowlanych, produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, produkcja chemikaliów oraz produkcja wyrobów tytoniowych.

Obraz zatrudnienia w firmach, które wdrożyły lub są w trakcie wdrażania CRM:

- 4% stanowią firmy, które zatrudniają poniżej 20 pracowników,
- 13% stanowią firmy, które zatrudniają od 21 do 50 pracowników,
- 18% stanowią firmy, które zatrudniają od 51 do 100 pracowników,
- 32% stanowią firmy, które zatrudniają od 101 do 250 pracowników,
- 13% stanowią firmy, które zatrudniają od 251 do 500 pracowników,
- 11% stanowią firmy, które zatrudniają od 501 do 1000 pracowników,
- 9% stanowią firmy, które zatrudniają powyżej 1000 pracowników.

Wydatki na CRM:

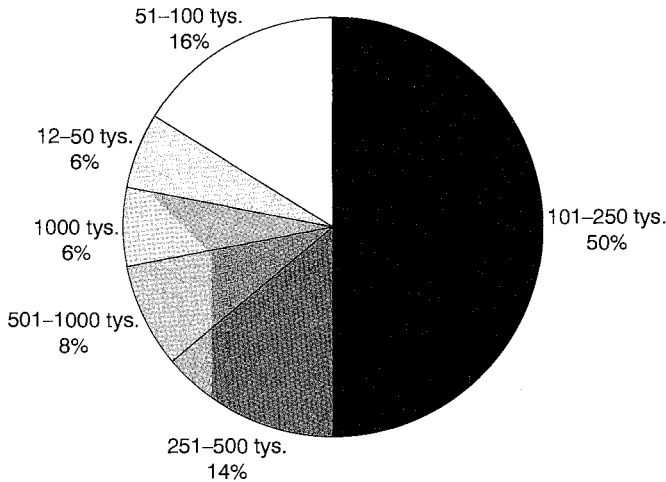
- 44% firm zainwestowało we wdrożenie systemu CRM (licencje i usługi związane z wdrożeniem z pominięciem sprzętu i platformy bazodanowej) sumę od 101 do 250 tys. zł,
- 19% respondentów wydało na ten cel od 51 do 100 tys. zł,
- 14% ankietowanych firm zainwestowało nie więcej niż 50 tys. zł,
- 12% firm wydało kwotę od 251 do 500 tys. zł,
- 7% badanych przedsiębiorstw zainwestowało od 501 do 100 tys. zł,
- 5% firm poniosło wydatek przekraczający 1 mln zł.

Ocena wielkości polskiego rynku CRM w stosunku do całego rynku IT.

Firma Process4E oceniła, że do 2002 r. w Polsce zostało wdrożonych 150–200 projektów CRM z uwzględnieniem wdrożeń korporacyjnych i opracowywanych na indywidualne zamówienie. Wartość zaimplementowanych aplikacji w ciągu 2–3 lat wyniosła ok. 30–50 mln zł, nie uwzględniając w tym wdrożeń korporacyjnych oraz projektu TP SA. Inwestycja w TP SA zwiększa wartość wprowadzonych systemów CRM na polski rynek do ok. 100 mln zł. Uważa się, że stanowi to nieznaczną część całego rynku IT. Analitycy są zdania, iż wdrożenia CRM w Polsce stanowią wciąż zaledwie ułamek wszystkich przedsięwzięć. Pokazuje to, że CRM wdrażają najczęściej średnie i duże firmy z branży informa-

tycznej. Przedsiębiorstwa polskie najczęściej nie przeznaczają na ten cel więcej niż 200 tys. zł. Wyjątek stanowi projekt TP SA, którego skala inwestycji była większa niż wszystkie dotychczasowe wdrożenia.

Te same badania przeprowadzone w 2004 r. pokazały, że oprócz nieznaczącej zmiany struktury wydatków na wdrożenie systemów CRM w Polsce jej ogólny obraz nie zmienił się.



Rys. 4. Wielkość inwestycji w CRM (zł) w 2004 r.

Źródło: A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM – moda czy konieczność*, „Strategie Biznesu” 3(19)/2004.

Zakończenie

Pomimo niewątpliwych korzyści, jakie wiążą się z wdrożeniem systemów CRM, ok. 50–70% z nich kończy się porażką⁷. Specjaliści ds. wdrożeń do najczęstszych przyczyn zaliczają po pierwsze brak doświadczenia w prowadzeniu firmy w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Według A. Mazur i D. Mazur w dalszym ciągu dla wielu polskich menedżerów komputery to użyteczne gadżety, przyozdabiające dyrektorskie biurka, co jest pochodną luki generacyjnej w polskim biznesie. Dziś polskimi firmami kieruje często pokolenie czterdziesto- i pięćdziesięciolatków, którzy nie mieli możliwości opanowania informatycznej wiedzy czy też nie nabrali nawyków pracy opartej na międzynarodowych standardach oprogramowania⁸.

⁷ D. Lee, *Four Steps to CRM Success*, HYM Press, ST Paul, 2001, www.crmguru.com

⁸ A. Mazur, D. Mazur, *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie*, Wyd. Madar, Zabrze 2004, s. 214.

Problemy te wynikają również z braku ogólnych wytycznych. Działy systemów zarządzania koncentrują się często na najnowszych narzędziach technologicznych zanim jeszcze określają, jaki problem biznesowy próbują rozwiązać dla swoich, klientów⁹, co jest sztuką dla sztuki. CRM bowiem to nie tylko system informatyczny, ale cała filozofia. Należy zatem najpierw precyzyjnie określić cele stawiane systemowi i podporządkować temu całość prac. System klasy CRM przedstawia wartość tylko wtedy, gdy firma wie, po co to robi, gdy istnieje koncepcja jego wykorzystania, gdy pytanie „co może dany system?” zamienimy na „co powinien on dawać?”.

Po trzecie wiąże się to z niedostateczną wiedzą na temat współczesnych koncepcji marketingowych i reorientacji na klienta (według badań A. Stachowicz-Stanusch i M. Stanusch 50,7% polskich menedżerów nie wie, co oznacza skrót CRM¹⁰). Budowanie relacji powinno się koncentrować przede wszystkim na korzyściach klienta, a nie na tym, co firma chce sprzedać. Zaangażowanie w życie, potrzeby i pragnienia klienta spowodują, że CRM odniesie sukces. Tymczasem brak profesjonalnej wiedzy i umiejętności menedżerów nie zmienia liczne szkolenia czy misje doradcze firm konsultingowych. Istotne jest również przekonanie pracowników co do korzyści wypływających z wdrożenia CRM. Wdrożenie takiego systemu jest bowiem procesem skomplikowanym, wymagającym głębokich zmian w kulturze organizacji, zaangażowania wszystkich pracowników, przestawienia firmowej mentalności¹¹. Ludzie na ogół boją się zmian i będą nieufni dopóty, dopóki sami nie zrozumieją, że zmiany te są w ich własnym interesie. Pojawia się tu problem standardu „pracy grupowej” i „dzielenia się wiedzą”, który do tej pory nie był praktykowany w polskich przedsiębiorstwach. Jakość systemu zależy przede wszystkim od jakości wprowadzanych danych. Należy zatem odpowiedzieć na pytanie: jak zachęcić sprzedawców do jego rzetelnego używania i jak od nich tego wymagać?

Kolejną barierą jest brak kompleksowego podejścia do wdrażania CRM¹². Pełne wdrożenie CRM obejmuje zautomatyzowanie wszystkich działów w firmie: sprzedaży, serwisu, finansowo-księgowego, współpracy z partnerami oraz marketingu, co z kolei rodzi konflikty wewnętrzne, gdyż pracownicy zazwyczaj uważają, że oprogramowanie jest zbyt skomplikowane w obsłudze i zamiast pomagać, utrudnia im pracę. Jednak specjaliści od wdrożeń CRM dowodzą, że nie uda się na dłuższą metę osiągnąć korzyści, skupiając się i wdrażając tylko jeden element CRM.

⁹ F. Newell, „Lojalność.com”. *Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, Wyd. IFC PRESS, Kraków 2002, s. 298.

¹⁰ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *Przyczyny nieudanych wdrożeń CRM*, „Manager” 2004, nr 4.

¹¹ S. Nowińska, *CRM dla dużych i małych*, „Marketing w Praktyce” 2004/1.

¹² W. Węgorzewicz, *Customer Relationship Management*, cz. II, „Manager” 1/2002.

Ale chyba najdotkliwszym problemem, z jakim stykają się polskie firmy, są wysokie koszty zakupu i wdrożenia CRM, które trudno jednoznacznie oszacować, gdyż zależą od wielu czynników, takich jak: zdolności przedsiębiorstwa do zmiany, przygotowania firmy do wdrożenia, modelu biznesowego przedsiębiorstwa itd. Należy więc przeznaczyć odpowiednie środki na sprzęt komputerowy, odpowiednią infrastrukturę teleinformatyczną, oprogramowanie (licencje), samo wdrożenie systemu, serwis, konsultacje, szkolenia pracowników, transfer istniejącej bazy danych do systemu. Największymi dostawcami systemów CRM na świecie są Siebel (30% rynku) i PeopleSoft. Koszt ich licencji wynosi ponad 1000 USD. Do tej grupy dostawców zaliczamy również SAP i Oracle, które odnoszą sukcesy na polskim rynku. Koszt takiej licencji dla MSP to ok. 500 USD. Szacuje się, że koszt licencji oprogramowania stanowi około 1/3 kosztu całkowitego wdrożenia CRM. Pozostałe koszty to serwis, integracja i migracja danych¹³.

Bibliografia

- Band J. & ComputerWire, *The CRM Outlook: maturing to the next level*, Reuters 2003.
- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Wyd. Gebethner & S-ka, Warszawa 1996.
- Dejnaka A., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, 2002.
- Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Mazur A., Mazur D., *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie*, Wyd. Madar, Zabrze 2004.
- Newell F., „*Lojalność.com*”. *Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, Wyd. IFC PRESS, Kraków 2002.
- Nowińska S., *CRM dla dużych i małych*, „Marketing w Praktyce” 1/2004.
- Stachowicz-Stanusch A., Stanuch M., *CRM – moda czy konieczność*, „Strategie Biznesu” 3(19)/2004.
- Stachowicz-Stanusch A., Stanuch M., *Przyczyny nieudanych wdrożeń CRM*, „Manager” 2004, nr 4.
- Stanusch M., *Raport – wdrożenia CRM w Polsce*, Process4E SA, Warszawa 2002.
- Todman C., *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*, WNT, Warszawa 2003.
- Węgorzewicz W., *Customer Relationship Management*, cz. II, „Manager” 1/2002.
http://pl.wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management

¹³ I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 378–379.

