



Złożenie pracy online:
2011-12-13 11:57:34
Kod pracy:
6573

Natalia Juszcak
(nr albumu: 9156*ZIM/JM)

Praca licencjacka

Wykorzystanie systemu CRM w kształtowaniu relacji z klientami na przykładzie Zakładu Projektowo- Usługowego HI-EKO s. c.

The use of CRM in shaping relationships with customers on the example of the Zakładu Projektowo- Usługowego HI-EKO s. c.

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie projektami

Promotor: dr Marek Rutkowski

Podziękowania:

*Za motywację i wsparcie dziękuję
mojemu promotorowi dr Markowi Rutkowskiemu,
a za daną mi szansę realizacji własnych pomysłów,
otwartość i zaufanie dyrekcji ZPU HI-EKO s. c.*

Abstrakt

Celem prezentowanej pracy jest zbadanie zakresu i zasadności wdrożenia oraz funkcjonalności systemu CRM w firmie HI-EKO s.c.

W celu zbadania kwestii zasadności wdrożenia projektu przeprowadzono w dniu 08.07.2011 r. wywiad grupowy, w siedzibie firmy HI-EKO, na grupie respondentów złożonych z pracowników zakładu oraz zaproszonych specjalistów.

Następnie przeprowadzono dwa oddzielne badania ilościowe za pomocą ankiety internetowej w dniach 12.07.2011-31.08.2011r.

Badania eksperckie miały na celu określenie zakresu i funkcjonalności indywidualnie projektowanego systemu CRM. Do badania zaproszono 20 ekspertów i poproszono o ocenę proponowanego zakresu i funkcjonalności systemu, które wyłoniło pierwsze badanie.

W badaniu ilościowym zapytano stałych klientów o stopień zainteresowania nowym produktem oraz o przydatność poszczególnych funkcjonalności systemu CRM. Przedmiotem badania było również zadowolenie klientów z dotychczasowej współpracy oraz oczekiwania w zakresie dalszego zacieśniania relacji.

Przeprowadzone badania i analiza wyników pozwoliły na stworzenie architektury systemu CRM, jego zakresu i funkcjonalności. Na bazie wyników z badań podjęto decyzję o wdrożeniu pilotażowej wersji systemu oraz stworzono wstępny harmonogram wdrożenia, metody kontroli i monitorowania poprawności funkcjonowania całego systemu i jego wpływu na funkcjonowanie firmy. Ponadto wyniki badania pokazały, że ponad 90% klientów zainteresowanych jest nawiązaniem stałej współpracy. Warto podkreślić, że badania potwierdziły zapotrzebowanie na kompleksową obsługę klienta w sferze pomiarów a także planowania i koordynacji działań długookresowych.

Słowa kluczowe: (CRM, badania marketingowe, zarządzanie projektem, funkcjonalności systemu CRM, kształtowanie relacji z klientami, badanie potrzeb, kreowanie wartości)

Abstract

The aim of this document is to examine the functionality scope and implementation validation of CRM system at the HI-EKO Ltd.

In order to examine the merits of project implementation the group interview was carried out on 08.07.2011. It took place at the Company's headquarters on a group of respondents composed of staff and invited specialists.

This was followed by qualitative and quantitative research using online survey on 12.07.2011-31.08.2011.

Qualitative research aimed at determining the scope and functionality of the custom designed CRM system. 20 experts were invited and asked to assess the proposed scope and functionality of the system, which emerged from the first study.

The quantitative survey asked main Company's customers about the level of interest in the new tool and the suitability of CRM functionalities. Was also examined customer satisfaction with existing cooperation and expectations of further strengthening the relationship.

The study and analysis of results allowed us to create a CRM system architecture, its scope and functionality. Based on the results of tests it was decided to implement a pilot version of the system. Preliminary implementation schedule, as well as monitoring and control strategies for proper company operation were created. Finally the impact of the system functioning on the company was defined. In addition, the study showed that over 90% of customers are interested in establishing permanent cooperation. It is worth noting that studies have confirmed the need for comprehensive customer service in the field of measurement and the proper planning and coordination of long term activities.

Keywords: (CRM, marketing research, project management, system CRM functionalities, relationship creation, validation of relationships, value creation)

Spis treści

Wstęp	6
Rozdział 1. Kształtowanie relacji z klientami – wybrane problemy teoretyczno- metodyczne .8	
1.1 Relacje z klientami jako obiekt badań.....	8
1.2 Kształtowanie relacji z klientami – modele.....	13
1.3 Uwarunkowania efektywnego kształtowania relacji z klientami	20
1.4 Podstawy badania relacji z klientami – źródła informacji, metody, wskaźniki	24
Rozdział 2. System CRM jako narzędzie kształtowania relacji z klientami – wybrane zagadnienia	30
2.1 System CRM – istota i zastosowanie w procesie kształtowania relacji	30
2.2 Funkcje i architektura systemu CRM – ogólna charakterystyka	37
2.3 Wykorzystanie badań marketingowych w procesie projektowania systemu CRM.....	41
2.4. Projektowanie efektywnego systemu CRM – etapy, zasady, narzędzia	48
2.5 Zarządzanie projektem wdrażania systemu CRM w przedsiębiorstwie.....	53
Rozdział 3. Potrzeby i opinie klientów oraz specjalistów w zakresie projektowanego systemu CRM dla firmy HI-EKO- wyniki badań	61
3.1 Zakład Projektowo- Usługowy HI-EKO s. c. – powstanie i rozwój	61
3.2 Założenia badawcze i charakterystyka badanych podmiotów	67
3.3 Identyfikacja potrzeb w zakresie projektowanego systemu CRM.....	76
3.4 Zakres i funkcjonalności systemu CRM - opinie specjalistów.....	79
3.5 Opinie klientów na temat projektowanego systemu CRM	85
Rozdział 4. Autorski projekt systemu CRM dla firmy HI-EKO.....	94
4.1 Proponowana architektura systemu CRM	94
4.2 Harmonogram wdrożenia projektowanego systemu CRM	101
4.3 Kontrola i ocena wdrożenia analitycznego i funkcjonalnego systemu CRM.....	105
Podsumowanie	110
Spis rysunków	111
Spis tabel	113
Bibliografia	114
Załącznik nr 1 Scenariusz wywiadu	117
Załącznik nr 2 Projekt badania	119
Załącznik nr 3 Kwestionariusz ankiety dla specjalistów	128
Załącznik nr 4 Kwestionariusz ankiet dla klientów	132

Wstęp

Celem głównym niniejszej pracy licencjackiej była identyfikacja potrzeb Zakładu Projektowo Usługowego HI-EKO s. c. oraz jego klientów w zakresie projektowanego systemu CRM. Zebrane informacje posłużyły do zaprojektowania systemu CRM, jako narzędzia ułatwiającego kształtowanie relacji. Wszystkie rozważania w pracy oscylują wokół ściśle określonej tematyki tj:

➤ **Relacje z klientami jako wartość nadrzędna dla przedsiębiorstwa chcącego się rozwijać- rozdział 1.**

W tym rozdziale opisano podstawy teoretyczne z zakresu tworzenia trwałych relacji z klientami. Pierwszy podrozdział traktuje o dorobku badawczym wybranych uczonych w tym zakresie. W drugim podrozdziale opisano wybrane modele kształtowania związków z klientami. Następnie zaprezentowano kluczowe czynniki jakie mają wpływ na tworzoną relację z wartościowymi nabywcami. Podjęto w nim też próbę określenia sprzyjających uwarunkowań dla kształtowania relacji. Czwarty podrozdział przedstawia wybrane wskaźniki, metody badań i źródła informacji na temat relacji z klientami.

➤ **System CRM jako skuteczne narzędzie pomocne przy planowaniu i wdrażaniu projektu (kształtowania relacji) - rozdział 2.**

Pierwszy podrozdział opisuje wybrane zagadnienia z obszernego tematu jakim jest istota i zastosowanie systemów CRM. W kolejnym podrozdziale scharakteryzowano ogólnie funkcje i architekturę systemu CRM. Następnie omówiono wybrane metody badań marketingowych i wskazano niektóre korzyści ich stosowania. W rozdziale tym zwrócono także uwagę na kwestie efektywnego projektowania systemów CRM z uwzględnieniem podstawowych zasad stosowanych w zarządzaniu projektami. Ostatni podrozdział przybliży etapy oraz zasady zarządzania projektem wdrażania systemu CRM w przedsiębiorstwie.

➤ **Historia ZPU HI-EKO s.c. i badania marketingowe określające zakres i funkcjonalności projektowanego systemu- rozdział 3.**

Pierwszy podrozdział przybliży powstanie i rozwój firmy HI-EKO dla której projektowany jest system CRM. W kolejnym zaprezentowano założenia badań bezpośrednich oraz scharakteryzowano badane podmioty. Trzeci podrozdział zawiera wnioski z badań na temat potrzeb w zakresie projektowanego systemu CRM. W rozdziale tym zamieszczono również opinie specjalistów i klientów dotyczące zakresu i funkcjonalności projektowanego systemu CRM.

➤ **Autorski projekt systemu CRM dla firmy HI-EKO s. c.- rozdział 4.**

Pierwszy podrozdział prezentuje architekturę projektowanego systemu CRM. Opisane są w nim zidentyfikowane podczas badań poszczególne funkcjonalności i zakres indywidualnie projektowanego systemu dla firmy HI-EKO. W kolejnym podrozdziale określono harmonogram wdrożenia stworzony dzięki narzędziom i zasadom zarządzania projektami. Następnie określono sposoby kontroli i oceny procesu wdrażania i późniejszego funkcjonowania systemu CRM w ZPU HI-EKO s. c.

Wybór tematu pracy podyktowany był konkretną potrzebą w firmie HI-EKO oraz chęcią praktycznego podejścia do pracy licencjackiej. Autor pracy pragnie podkreślić, iż praca ta jest tylko wstępem na drodze badań w tym zakresie. Po wdrożeniu systemu planowana jest ciągła kontrola poprawności jego funkcjonowania. Autor planuje też rozszerzyć temat pracy licencjackiej w pracy magisterskiej i opisać wpływ systemu na funkcjonowanie firmy HI-EKO i rozwój relacji z klientami. Ponadto system będzie rozrastał się w naturalnym tempie co również będzie podlegało dalszym rozważaniom oraz będzie materiałem do badań nad skutkami wdrożenia systemu CRM w mikroprzedsiębiorstwie funkcjonującym w branży ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy.

Rozdział 1. Kształtowanie relacji z klientami – wybrane problemy teoretyczno- metodyczne

1.1. Relacje z klientami jako obiekt badań

Już w latach 60-tych XX wieku naukowcy badali tzw. podejście interakcyjne w marketingu przemysłowym. Więż z klientem w marketingu przemysłowym zawsze odgrywała dużą rolę i właśnie w tej dziedzinie nauki bierze swój początek cały marketing relacyjny.

Po raz pierwszy marketing relacji został wprowadzony przez Leonarda Berry’ego w 1983 r. odnośnie marketingu usług. Uczony ten prowadził badania o charakterze pogłębionym na temat relacji z klientem w długim okresie czasu.

Badania miały na celu uświadomienie ogromnych korzyści płynących z orientacji na tworzenie wartościowych i trwałych związków z klientami oraz skupieniu się na jakości tych relacji¹.

Rynek usług ma swoją specyfikę i dlatego, w świetle badań uczonego, produktem samym w sobie jest tworzony, trwały związek, który w długim okresie podnosi wartość całego przedsiębiorstwa, gwarantując tym samym możliwość jego rozwoju. Praca badacza uświadomiła istotę tworzenia długotrwałych związków z wartościowymi klientami na rynku przedsiębiorstw usługowych².

Za miejsce narodzin nauki o relacjach z klientem uważa się Skandynawię.

To właśnie tam tzw. Szkoła Nordycka już w latach 70-tych prowadziła badania w tym zakresie. Z biegiem czasu to właśnie badania szkoły Nordyckiej stały się podstawą do budowania teorii marketingu relacji. Główne obszary krytyki marketingu tradycyjnego przez skandynawskich badaczy to³:

- podstawy teoretyczne,
- generalizacja,
- orientacja na produkcję,
- podejście transakcyjne.

Podkreślić należy, iż dywagacje skandynawskich badaczy wywarły duży wpływ na naukowe rozważania innych autorów, ponieważ są oni autorytetem w tej dziedzinie.

¹ Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004 r., s. 37.

² Tamże, s. 37.

³ Tamże, s. 37.

Prowadzone w szerokim zakresie badania Szkoły Nordyckiej, odbiły się na trwałe w świadomości ludzi interesujących się zagadnieniem budowania trwałych związków z klientem.

Rys. 1.1 Główne obszary krytyki klasycznej koncepcji marketingu



Źródło: Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie - wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 37-39.

Obecnie marketing relacji odgrywa co raz większą rolę w biznesie i wielu naukowców podejmuje badanie w tym zakresie. Można wyróżnić 6 znaczących ośrodków badawczych⁴.

➤ **International Marketing and Purchasing Group (IMP).**

Grupa nieformalna utworzona w początkach lat 80-tych. Na początku liczyła 12 badaczy ze Szwecji, Francji, Niemiec, Włoch i Anglii. W późniejszych latach dołączyli naukowcy ze Stanów Zjednoczonych i USA. Aktualnie zasoby grupy obejmują kilkudziesięciu naukowców ze wszystkich stron świata. Wyniki badań naukowców z tej grupy obejmowały powiązania i relacje między firmami i otoczeniem. Wyniki badań stały się docenianą bazą teoretyczną i empiryczną w świecie.

➤ **Anglo-Australian School of Relationship Marketing.**

Początkowo zespół kierowany przez Adriana Payna z Cranfield School of Management w Wielkiej Brytanii. Prace badawcze rozpoczęto to 1988 r. W okresie późniejszym do zespołu

⁴ Tamże, s. 37.

dołączyli naukowcy z Australii, głównie David Ballantyne z Uniwersytetu Manash w Melbourne. Głównym obiektem badań zespołu jest problematyka lojalności klienta.

➤ **Swedish School of Marketing.**

Szkoła Nordycka, która reprezentowana jest przez Swedish School of Economics and Business Administration w Finlandii i Stockholm University. Profesorowie z obu uniwersytetów tworzą znaną na cały świat grupę naukowców prowadzących badania w zakresie marketingu usług i jakości usług. Wyniki badań tego znanego zespołu wniosły ogromny wkład w budowę teorii marketingu relacji.

➤ **Harvard Business School z USA.**

Prowadzone przez ten znakomity uniwersytet badania w zakresie marketingu przemysłowego spowodowały rozwój koncepcji marketingu relacji.

➤ **Texas University.**

Zespół badawczy z USA, którym kieruje profesor Lenn Berry, osiągnął znaczące rezultaty w badaniach nad marketingiem usług, przez co ich wkład w rozwój marketingu relacji uważany jest za znaczący.

➤ **Center for Relationship Marketing.**

Założony i zarządzany przez Jagdish N. Sheet. Badania koncentrują się na sposobach kreowania wartości dla klienta.

Bardzo problematycznym stało się zdefiniowanie koncepcji marketingu relacji. Istnieje kilkadziesiąt mniej lub bardziej trafnych definicji różnego autorstwa. Jak wielu jest badaczy tak wiele urodziło się propozycji wyjaśniających naturę badanej koncepcji. Według E. Gummessaona niemożliwym jest precyzyjne zdefiniowanie tego zagadnienia, gdyż zmiany zachodzące na rynku są bardzo dynamiczne, a zjawiska społeczne z własnej natury są bardzo nieprecyzyjne⁵.

Twórcą pierwszej, acz niekompletnej definicji marketingu relacji, uznawany jest L. Berry⁶. Według tego autora marketing relacji obejmuje zdobycie klienta, kreowanie relacji i dbanie o nią poprzez jej ciągłe wzbogacanie.

Bardzo zbliżoną postawę w stosunku do tego zagadnienia prezentował Ch. Grönroos, rozszerzając dbałość o klienta na troskę o relacje także z jego partnerami biznesowymi oraz uwzględnił i podkreślił on, że obustronna wymiana opiera się na zadowoleniu każdej ze stron

⁵ Gummesson E., Total Relationship Marketing, Wydawnictwo Butterworth Heinemann, Oxford 2008, s. 234.

⁶ Herry L., Relationship Marketing, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 146.

tylko wtedy, gdy spełnione zostaną dane obietnice⁷. Ch. Grönroos docenił i uwydatnił istotę partnerstwa w relacji z klientem.

Bardzo ciekawą definicję opierającą się na istniejącej już w przedsiębiorstwie bazie danych o klientach postawili J. Copulsky i M. Wolf⁸. Mówi ona, że opierając się o istniejącą w firmie bazę danych o kliencie i dostosowując ofertę do indywidualnych potrzeb poszczególnych klientów można budować solidną podstawę do długookresowej i satysfakcjonującej współpracy. Oprócz tego winna być prowadzona ciągła analiza relacji z klientem oraz wykonana powinna być analiza kosztów zdobycia i utrzymania każdego z klientów.

Jedną z oryginalniejszych definicji stworzyli N. Tzokas i M. Saren⁹. Wyjaśnienia koncepcji marketingu relacji, tych dwóch autorów, oprócz typowego uwydatniania więzi, zawierają ważny czynnik kształtujący długotrwałe relacje mianowicie zaufanie. Autorzy pokazują również, że bez wzajemnego zrozumienia budowanie relacji opartej nawet na bezgranicznym zaufaniu jest niemożliwe. Ważne jest uszanowanie i wybadanie możliwości każdej ze stron oraz działanie zgodne z nakazami etyki i moralności.

Polscy autorzy również wnieśli wkład w budowanie definicji marketingu relacji. Jako pierwsi wysnuli własny pogląd na ten temat M. Rydel i C. Ronkowski. Ich koncepcja przewiduje tworzenie związków z klientami opartych na wzajemnej lojalności oraz podkreśla wartość i konieczność tworzenia strategicznych aliansów z biznesowymi partnerami¹⁰.

Ciekawą na tle przytoczonych wcześniej definicji jest objaśnienie K. Rogozińskiego, które stawia nabywcę w roli współtwórcy wartości produktu, a personel przedsiębiorstwa czyni odpowiedzialnym za mobilizację klienta do czynnego udziału w tworzeniu stałej relacji¹¹.

Wszystkie przedstawione powyżej definicje posiadają wspólne cechy, które są charakterystyczne dla koncepcji marketingu relacji tj¹²:

- długoterminowy charakter tworzonych relacji,
- angażowanie w tworzenie relacji klientów oraz ich współników biznesowych,
- budowanie wartości przedsiębiorstwach na fundamentach trwałych relacji z wartościowymi klientami,

⁷ Gronroos Ch., *Service Management and Marketing*, Maxwell Macmillan, Intern 1990, s. 138.

⁸ Copulsky J. R., Wolf M. J., *Relationship Marketing: Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy, 1990, s. 17.

⁹ Tzokas N. i Saren M., *Building Relationship Platforms In Consumer Markets: A Value Chain Approach*, Journal of Strategic Marketing, Rotterdam 1996, s. 105-120.

¹⁰ Rydel M. i Ronkowski C., *Marketing partnerski*, Marketing i Rynek 1995, nr 9, s. 5.

¹¹ Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu 1998, s. 40.

¹² Tamże, s. 40.

- sprawna komunikacja,
- obustronne korzyści oraz bezustanna praca nad zaufaniem.

Waga kształtowania relacji z klientami przez większość polskich mikroprzedsiębiorców dostrzeżona została dopiero w XXI wieku. Podczas przeprowadzanych przez Fundację Kronenberga przy City Handlowym i przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre badań, tylko niewielki odsetek z polskich czołowych przedsiębiorców wskazuje, iż jednym z ważniejszych czynników sukcesu jest dbałość o relację z klientami¹³.

Dziś już wiadomo, że zdobycie nowego klienta może przekraczać pięciokrotną wartość utrzymania starych¹⁴. Znana jest cena zarządzania wiedzą oraz posiadania bogatej bazy o klientach. Umiejętne zarządzanie relacjami z klientami gwarantuje czołowym przedsiębiorstwom na rynku ich wysoką pozycję i pokazuje, iż dzisiaj ważną umiejętnością jest zatrzymanie kluczowych klientów oraz przywiązania ich do firmy. Nowe tendencje rozwoju mówią o tym, że wyszukanie nowych produktów dla stałych klientów jest bardziej rentowne niż poszukiwanie i inwestycja w nowych nabywców dla starych produktów. To nowe rewolucyjne spojrzenie na relacje z klientami kończy próbę sił między klientem a firmą i rozpoczyna podejście strategiczne oparte na synergii, czyli wymagające zaufania, otwartości i współpracy obu stron. To ogólne przewartościowanie, konieczne do sprawnego zarządzania związkiem z kluczowymi klientami, spowodowała rewolucja jakościowa. Wypłynięcie na powierzchnię w latach sześćdziesiątych XX wieku koncepcji zarządzania relacjami z kluczowymi klientami było jednym z najważniejszych zdarzeń ewolucyjnych marketingu.

Przełożenie priorytetu w dążeniach firmy na wartościowanie związku z klientem jest naturalnym przedłużeniem segmentacji rynku, pozwalającym zjednoczyć działy marketingu, sprzedaży i obsługi klienta do współpracujących ze sobą podjednostek, większego systemu mającego jeden cel, zdobycie lojalności rentownych dla firmy klientów. Badania w tym zakresie są tym bardziej potrzebne, im większa jest nieświadomość polskich przedsiębiorców co do wagi jaką mają trwałe relacje z klientami.

Podsumowując ważne jest, aby pamiętać ile kosztuje utrata klienta. Firmy w USA tracą sześć razy więcej pieniędzy na pozyskanie nowych klientów niż na zatrzymanie przy firmie starych, przy tym wiadomo, że lojalność nabywców jest średnio warta dziesięć razy

¹³ Raport z Badania Czynniki Sukcesu Mikroprzedsiębiorstw, Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre, Pentor, maj 2010 r.

http://www.citibank.com/poland/kronenberg/polish/files/czynn_sukc_mikro.pdf, s. 6-8.

¹⁴ Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Marketing, Podręcznik Europejski, PWE Warszawa 2002, s. 20.

więcej niż jednorazowy zakup produktu¹⁵. Dlatego też tak istotnym faktem, w myśl CRM, jest ciągle umacnianie więzi z lojalnymi klientami.

Należy też podkreślić, iż tylko nieliczne firmy na polskim rynku przywiązują odpowiednio dużą wagę do utrzymywania długoterminowych związków z rentownymi klientami, a jest to element, który stanowi klucz do podnoszenia konkurencyjności i wartości całego przedsiębiorstwa.

1.2. Kształtowanie relacji z klientami – modele

Liczne badania i rozważania naukowców w zakresie relacji z klientami zaprocentowały całościowymi opracowaniami nazywanymi modelami. Modele te są różnorodne, jedne są kompleksowe, inne powierzchowne, jednakże duża ich ilość opiera się na modelu sformułowanego przez A. Payne, D. Ballantyne, M. Christophera ze szkoły w Cranfield. Model autorstwa tych trzech uczonych opiera się na trzech aspektach¹⁶.

Pierwszy z nich zakłada zmianę orientacji firmy z prostej chęci zdobycia klienta i jednorazowej sprzedaży produktu na długoterminową współpracę z klientem, tworzącą wartościowy związek dla obu stron.

Drugi przewiduje poszerzenie horyzontów firmy na rynki zewnętrzne, poprzez szeroko zakrojoną akcję marketingową, mającą na celu zmianę funkcjonowania firmy z prostej dbającej o krótkotrwałą satysfakcję klienta z jednorazowej transakcji, na firmę zorientowaną na sprawną współpracę z klientami oraz innymi członkami rynków zewnętrznych tj.: dostawcami, potencjalnymi pracownikami, ważnymi instytucjami i pośrednikami¹⁷.

Trzeci nakazuje połączenie trzech obszarów powszechnego zainteresowania jakimi są: jakość, obsługa klienta i marketing w jeden sprawnie funkcjonujący obszar wykorzystujący efekt synergii (rys. 1.4).

Pierwszy i drugi czynnik zmienny wyjaśnia tzw. model sześciu rynków, stawiający relacje z klientami w centrum wszystkich zachodzących w nim procesów.

¹⁵ Griffin J., *Customer Loyalty, How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 213.

¹⁶ Colgate M., Steward K., Kinsella R., *Customer Defection: A Study of the Student Market In Ireland*, „International Journal of Bank Marketing” 1996, no. 3, s. 23.

¹⁷ Otto I., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 44-55.

Rys. 1.2 Model sześciu rynków z centralną lokalizacją rynku klientów



Źródło: Christopher M., Payne A., Ballantyne D., Relationship Marketing, Butterworth Heinemann, 1994 r., s. 21.

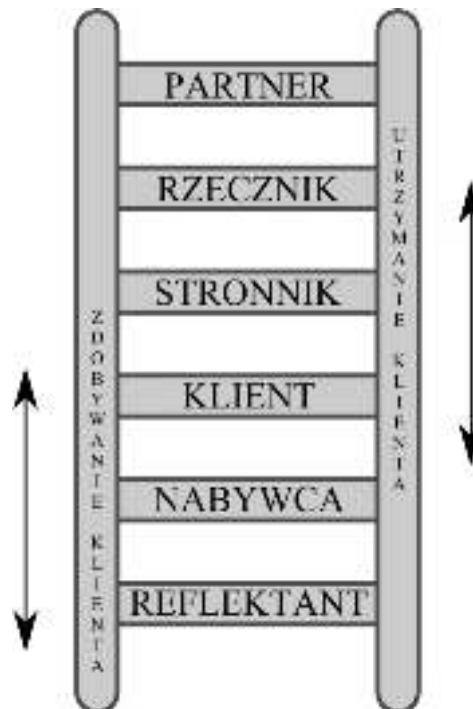
Powyższy rysunek prezentuje sześć różnych obszarów, na których przedsiębiorstwo może prowadzić swoje działania. Każdy z sześciu rynków wymaga indywidualnie opracowanego planu działania w zależności od jego specyfiki i celów cząstkowych.

Tablica 1.1 Charakterystyka modelu sześciu rynków

Rynki	Charakterystyka
1	2
Rynki klientów	Centralnym punktem modelu sześciu rynków są rynki klientów. Jest to główny obszar działań marketingowych, który powinien być zorientowany na tworzenie stałych relacji z klientami. Oczywiście zdobycie nowego klienta jest ważnym osiągnięciem dla firmy, ale głównym celem firmy jest dbanie o posiadanych już klientów poprzez angażowanie w budowanie relacji i jakości produktów wszystkich pracowników. Celem firmy powinno stać się przesuwanie klientów na szczeblach drabiny lojalności w górę (rys. 1.3). Działaniami zorientowanymi na zdobycie jak największej liczby klientów, będących partnerami biznesowymi, powinny być czynności różnicujące ofertę i dostosowujące ją do indywidualnych potrzeb klienta, oraz działania mające na celu wywołanie zachwytu u klienta, wynikającego z kompleksowej współpracy z przedsiębiorstwem. Efekt zachwytu można wywołać poprzez przewidywanie potrzeb klienta i zaoferowanie produktu przewyższającego jego oczekiwania.
Rynki pośredników	Najefektywniejszą formą marketingu jest marketing prowadzony przez klientów firmy. Klienci, którzy zajmują odpowiednie szczeble na drabinie lojalności (rys. 1.3) ślą w świat dobre opinie o firmie i jej produktach, równie sprawnie robią to pośrednicy tj.: dystrybutorzy, filie i agencje. Należy wdrożyć plan marketingowy mający na celu poprawienie współpracy z pośrednikami, nie zapominając o ciągłym monitoringu w zachodzących procesach i odpowiednim nakładzie finansowym.
Rynki dostawców	Poprawę konkurencyjności może zapewnić stała, długoterminowa i sprawna współpraca z dostawcami. Rynek ten w ostatnich czasach przechodzi prawdziwą rewolucję. Charakter związków z dostawcami zmienia się i stwarza duże możliwości, które wymagają przeprowadzenia akcji marketingowych, mających na celu stworzenie prawdziwie partnerskich i długookresowych związków z dostawcami. Takie podejście do rynku dostawców podniesie atrakcyjność oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów, poprzez obniżenie cen półproduktów, zmniejszenie czasu i kosztu dostawy oraz komfort i bezpieczeństwo realizowanych zamówień.
Rynki potencjalnych pracowników	Dziś jednym z najistotniejszych i najbardziej pożądanых zasobów rynku jest dobry, wykształcony i oddany pracownik. Należy pamiętać, że społeczeństwo się starzeje i już dziś należy przygotowywać dobre i trafne programy marketingowe, zachęcające potencjalnych pracowników do angażowania się w pracę.
Rynki wpływowych instytucji	W każdej branży istnieją ważne instytucje mające wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Należy planować odpowiednie działania marketingowe mające na celu tworzenie, często nie łatwych, relacji z tymi instytucjami. Należy przy tym pamiętać, iż takie działania nader często wymagają istotnego nakładu zasobów organizacji i o tym, iż warto ponieść pewne koszty dla późniejszego dobra przedsiębiorstwa.
Rynki wewnętrzne	Od niedawna coraz bardziej popularny jest marketing wewnętrzny bazujący na dwóch głównych zasadach tj.: -wszystkie jednostki organizacji oraz ludzie są jednocześnie wewnętrznymi klientami i dostawcami firmy, przez co świadczenie usług najwyższej jakości staje się bardzo ważne; -wszyscy pracują w zgodzie z misją i celami głównymi firmy co daje zgodność w dążeniach ogółu. Marketing wewnętrzny jest niezmiernie istotny w firmach usługowych, poprzez częsty bezpośredni kontakt z klientem. Jego celem jest stymulowanie i motywowanie całego personelu do jak najlepszego reprezentowania całego przedsiębiorstwa.

Źródło: Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 44-51.

Rys. 1.3 Drabina lojalności klienta w kontekście marketingu relacji



Źródło: Christopher M., Payne A., Ballantyne D., Relationship Marketing, Butterworth Heinemann, Oxford 1994, s. 22.

Trzecim aspektem marketingu relacji przedstawianym w modelu uczonych ze szkoły w Cranfield jest zintegrowane działanie w trzech obszarach tj¹⁸.

- jakość,
- obsługa klienta,
- marketing.

W przeszłości traktowano te obszary osobno i nie analizowano tego, że wszystkie trzy obszary się przenikają, a planowanie w nich działania można zintegrować.

Dzięki nowemu odkryciu można czerpać dodatkowe profity z synergii wynikającej z faktu synchronizacji i kompleksowego planowania działań skierowanych do wszystkich trzech obszarów.

¹⁸ Tamże, s. 44-55.

Rys. 1.4 Zintegrowany marketing



Źródło: Payne A., Marketing usług, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Kraków, 1997 r., s. 236.

W obszarze obsługi klienta obserwuje się zasadnicze zmiany wynikające ze zmiany orientacji z krótkowzrocznej, jednorazowej sprzedaży na chęć tworzenia trwałych związków z klientami. Duży nacisk kładzie się na budowę trwałych relacji z wybranymi grupami klientów oraz na działanie na różnych rynkach, dotychczas nie wykorzystywanych.

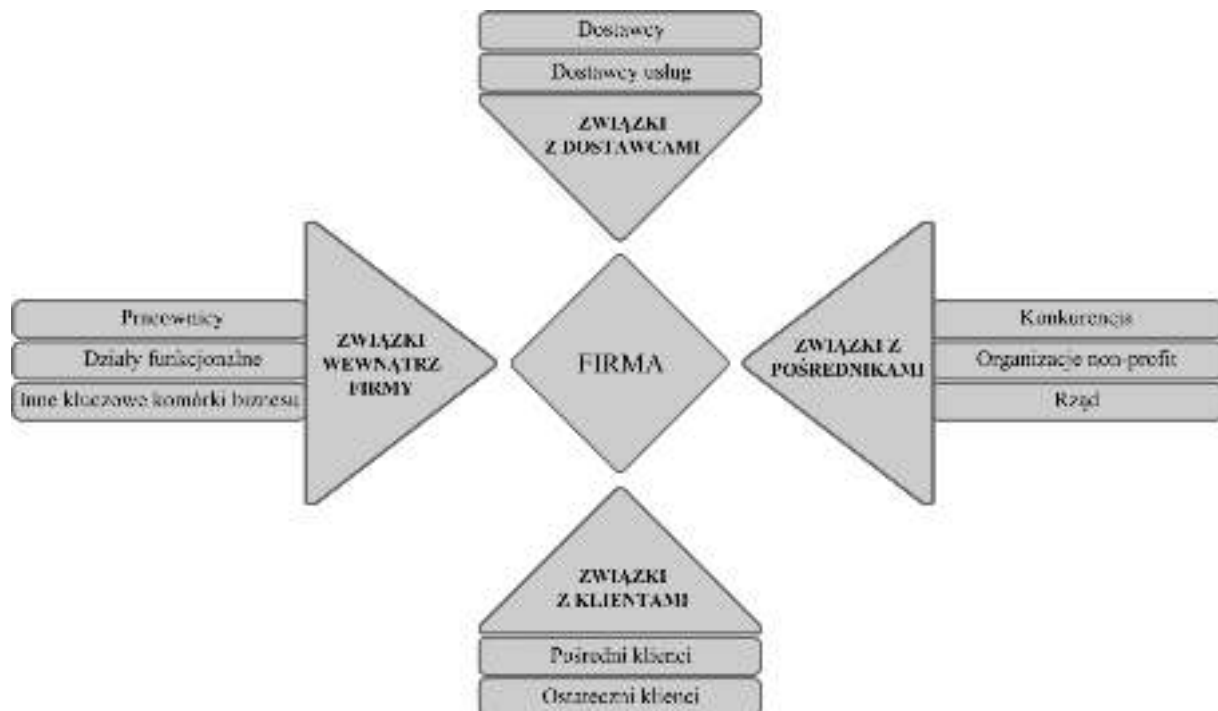
Pojęcie jakości również rozumiane jest teraz szerzej niż dotychczas. Dawniej dbano o jakość produktu pojmowanego bardzo wąsko. Dziś przez pojęcie produktu rozumie się każdą wymianę wartości pomiędzy firmą a uczestnikami rynku, dlatego pojęcie to znacznie rozszerzyło swoje granice.

Poprzez swoją prostotę i komunikatywność przekazu model autorstwa A. Payne, D. Ballantyne, M. Christophera jest modelem wiodącym. Model ten był inspiracją dla wielu innych uczonych tj.: R. Morgan, S. Hunt i P. Doyle. Wymienieni uczeni stworzyli dość powierzchowne modele, wzorowane na modelu trzech uczonych ze szkoły w Cranfield¹⁹.

¹⁹ Tamże, s. 44-55.

Model wymiany powiązań R. Morgan i S. Hunt podkreśla znaczenie zaufania w tworzonej więzi między klientem, a firmą. Wyróżniają oni cztery obszary wymiany relacji zilustrowane na poniższym rysunku.

Rys. 1.5 Obszary wymiany relacji i powiązań w marketingu relacji



Źródło: Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004., s. 54-55.

Jak widać centralne miejsce w modelu wymiany relacji zajmuje przedsiębiorstwo.

Podobnie sytuacja ma się w modelu firmy i jej partnerstwa stworzonym przez P. Doyle'a. Podzielił on rodzaje relacji na cztery główne obszary obejmujące partnerstwo z²⁰:

- dostawcami,
- klientami,
- partnerstwo wewnętrzne,
- partnerstwo zewnętrzne.

Partnerstwo wewnętrzne obejmuje relacje z pracownikami, wydziałami funkcjonalnymi oraz innymi kluczowymi jednostkami rynku. Partnerstwo zewnętrzne to kontakty z konkurencją, aliansy strategiczne oraz ogólny kontakt z rynkiem.

Bardzo rozbudowany model, bo rozróżniający aż 30 różnych typów relacji stworzył E. Gummesson. Podzielił on w swoim modelu wszystkie typy relacji na cztery główne grupy²¹:

²⁰ Tamże, s. 44-55.

- relacje rynku klasycznego,
- relacje z rynkami specjalnymi,
- megarelacje,
- nanorelacje.

Pierwsze dwa typy relacji to relacje z rynkiem zewnętrznym, odpowiadają relacjom zewnętrznym oraz relacjom z klientami i dostawcami zobrazowanymi w poprzednich modelach.

Zastosowanie ich nie sprawia problemu, inaczej jest z pozostałymi dwoma kategoriami. Stanowią one relacje poza rynkowe i nie mają wpływu bezpośredniego na efektywność relacji rynkowych.

Megarelacje to powiązania z obszaru powyżej rynku właściwego i oznaczają mega sojusze, mega marketing, powiązania z masmediami oraz specyficzne relacje międzyludzkie²².

Nanorelacje, zwane relacjami ułomnymi, są kierowane od wewnątrz firmy, na wspieranie powiązań rynkowych. Lista 30 zidentyfikowanych przez E. Gummessaona typów relacji, według jej autora, nie jest zakończona i nie zawiera wszystkich możliwych kluczy do zrozumienia zachodzących w biznesie relacji²³.

Autor zaleca dalsze badania tym bardziej, że specyfika branży, rynek i kultura organizacji determinuje sytuacje trudne do przewidzenia. Najważniejszym wnioskiem wynikającym z tworzenia tego modelu jest świadomość konieczności tworzenia długookresowych i trwałych relacji z klientami i innymi uczestnikami rynku, opartymi na zdobywaniu zaufania i lojalności klientów. Podejście takie zmusza przedsiębiorstwo do weryfikacji stylu zarządzania i przewartościowania systemu priorytetów oraz celów na tworzenie wartości, poprzez kreowanie mocnych więzi z odpowiednimi elementami rynku oraz stawiania w centrum własnych działań dobro nabywców.

²¹Tamże, s. 63-64.

²²Tamże, s. 63-64.

²³ Tamże, s. 63-64.

1.3. Uwarunkowania efektywnego kształtowania relacji z klientami

Zarządzanie zorientowane na potrzeby klienta dla sprawnego funkcjonowania musi obejmować wszystkie działy i szczeble działalności w firmie. Ważne jest też umiejętne wykrywanie zmian w potrzebach klienta i szybka na nie reakcja. Odpowiedzialność za budowanie związku spoczywa zarówno na firmie jak i na kliencie. Firma musi być elastyczna i prężna. Musi reagować na deklarowane przez konsumenta potrzeby, umiejętnie odczytywać jego ukryte pragnienia oraz mieć kwalifikacje i umiejętności do podsuwania mu innowacyjnych, nowych metod kreowania wartości płynących do obu stron. Dlatego ciągle zdobywanie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji jest kluczowym mechanizmem wspierającym dążenia do podnoszenia poziomu wartości relacji z klientami.

Zadaniem głównym wdrażania zarządzania relacjami z wartościowymi klientami jest zdobycie i utrzymanie rentownych klientów. Polega to na wartościowaniu klientów, a następnie zdobyciu ich głębokiej lojalności. Firma musi zapewnić swoim konsumentom tak niepowtarzalny i użyteczny produkt, że nie pozostawi im możliwości odejścia do konkurencji.

Ustalenie priorytetów oraz wybór kluczowych klientów wymaga szerokiej i wszechstronnej analizy historii danej relacji. Historia pokazuje, że co pięć lat firmy tracą połowę klientów. Powodem tych strat jest powierzchowne podejście do tematu budowania własnej konkurencyjności w oparciu o ciągle podnoszenie wartości związków z klientami. Podstawowe obszary w analizie związków z klientami obejmują sferę uczuć, wiedzy i czynności.

Uczucia we wszystkich relacjach odgrywają kluczową rolę. Jest to najszerszy obszar poddawany analizie w systemie CRM. Lojalność klienta budowana z udziałem uczuć tworzy trudną do zburzenia relację. Im uczucia są większe tym związek stabilniejszy. Czynnikiem budzenia uczuć jest kontakt osobisty i dialog z klientem. Wysłuchanie się w potrzeby nabywcy i częsty z nim kontakt buduje wzajemne zaufanie. W niektórych przedsiębiorstwach umowa ustna jest równie wiążąca i akceptowalna jak pisemna, świadczy to o głębokiej relacji zbudowanej na solidnym fundamencie zaufania i troski o wzajemne dobre traktowanie.

Priorytetem w teorii CRM jest budowanie zdrowej, jasnej relacji, opartej na szacunku, zaufaniu i obustronnym zainteresowaniu oraz angażowaniu odpowiedniej ilości energii, która będzie owocowała długotrwałym związkiem z zabarwieniem uczuć pozytywnych²⁴.

²⁴ Storbacka K., Lehtinen J. R., Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 45.

Uczucia klienta powinny być systematycznie i ciągle badane gdyż jest to czynnik sukcesu zbędny tylko monopolistom. O sposobach badań lojalności i zadowolenia klienta będzie traktował podrozdział 1.4. Tak jak system CRM potrzebuje indywidualnego podejścia, tak i obrona strategii związku z klientem potrzebuje oryginalnego opracowania w zależności od rodzaju branży i charakteru odbiorcy. Trzeba pamiętać, że aby zagościć w umysłach klientów na dłużej, potrzebny jest precyzyjny, jasny i nie nachalny przekaz o gotowości do współpracy. W podejściu zgodnym z duchem CRM pojęcie klienta masowego nie ma prawa bytu. Podejście indywidualne i osobowe jest równie istotne jak zmiana nastawienia firmy na ciągle kreowanie wartości w kontaktach z klientem.

Wiedza w budowaniu relacji z klientem ma bardzo szerokie odzwierciedlenie, obejmuje ona bowiem wiedzę o kliencie, rynku, branży i know-how. Przedsiębiorca jest zobowiązany do stałego podnoszenia kwalifikacji, aby kreowana przez niego wartość rosła dla lojalnego klienta. Nieustanny rozwój jest podstawą i gwarantem atrakcyjności związku w oczach klienta. Pokazuje ono duże zaangażowanie firmy w tworzony związek z konsumentem²⁵.

Z drugiej strony przedsiębiorstwo musi w odpowiedni sposób dostarczać wiedzę na swój temat klientom tak, aby rozwiać wszystkie ich wątpliwości i zachęcić do stałej współpracy. Emitowane na zewnątrz przez firmę odpowiednie informacje dają klientom możliwość sprecyzowania charakteru związku oraz stworzenia scenariusza jego przebiegu, a to daje poczucie bezpieczeństwa i stabilizację uczuć²⁶. W przypadku skomplikowanych produktów, tj. specjalistycznych usług, klient często nie wie co firma może mu zaoferować, dlatego tak ważna jest płynąca na zewnątrz organizacji wiedza o ofercie i możliwościach przedsiębiorstwa oraz skuteczne drogi komunikacji. Idealnym narzędziem w takiej sytuacji są informacyjne bazy danych, z których korzystają zarówno klienci jak i firma. Informacje i bliższa analiza możliwości płynących z posługiwania się bazami danych zawarte są w kolejnych podrozdziałach pracy.

Rola czynności w tworzeniu stałych relacji z klientem ma dwa kierunki analizy, tj. czynności wykonywane przez klienta oraz czynności wpływające z działalności organizacji. Idealna sytuacja, mówi o zasadzie zamka błyskawicznego wg której ilość w wykonywanych czynności przez obie strony wyrównuje się²⁷.

²⁵ Storbacka K., Lehtinen J. R., Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 46.

²⁶ Tamże, s. 46.

²⁷ Tamże, s. 46.

W teorii mowa jest o dwóch strategiach²⁸. Pierwsza z nich angażuje w tworzenie relacji klienta. Czynności wykonywane przez klienta są maksymalizowane. Skrajnym przykładem są sklepy samoobsługowe.

Druga natomiast opiera się na zasadzie wyręczenia klienta w czynnościach nie wymagających jego uczestnictwa. Wiele koncernów stosuje obie te strategię.

Coraz częściej przedmiotem badań i rozważań specjalistów jest czas. Jest to zasób, którego nie można w żaden sposób zmagazynować, dlatego tak ważne jest umiejętne nim zarządzanie. Analiza tego zagadnienia w obszarze związków z klientami jest niezmiernie ważna. Dobrym narzędziem do regulacji czynności i organizacji ich w czasie są sprawnie funkcjonujące systemy kolejkowe. Dobrze zaplanowany system planowania czynności skraca oczekiwania klienta na zaspokojenie własnych potrzeb do minimum, często do zera. Satysfakcja klienta i jego przywiązanie do danej firmy jest w głównej mierze determinowane przez czas realizacji jego zamówienia. Im krótszy czas oczekiwania tym większa satysfakcja i prawdopodobieństwo stałej współpracy.

Równie ważnym elementem jak czas w organizacji czynności jest planowanie ich naprzód (z wyprzedzeniem), czyli możliwość ich przewidzenia. Systemy CRM pozwalają na przechowywanie ogromnych ilości informacji z różnych gałęzi działalności firmy i klienta dzięki czemu możliwym staje się przypominanie klientom o zbliżającym się terminie, w którym ujrzy światło dzienne zapotrzebowanie na dany produkt. Taki system planowania czynności z wyprzedzeniem pozwala zagwarantować klientowi wewnętrzny spokój, związany ze świadomością zaspokojenia danej potrzeby w odpowiednim czasie.

Naczelną zasadą budowania w firmie systemu opartego na filozofii CRM, według której lojalność klienta i budowanie wartości opiera się na tworzeniu długotrwałych relacji z rentownymi klientami, jest porzucenie starej, tradycyjnej taktyki prowadzenia działalności, mającej za cel maksymalizację zysków, poprzez proste czynności oparte na sprzedaży produktów głównych przedsiębiorstwa. Analizując systemy oparte na lojalności klientów najlepiej prosperujących przedsiębiorstw, można wyróżnić pięć podstawowych elementów składających się na ten system²⁹.

²⁸ Storbacka K., Lehtinen J. R., Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 48-49.

²⁹ Jones T. O., Sasser W. E., That's Customer with a Capital, Customer Relationship Management, „Harvard Business Review” 1995, s. 19.

Tablica 1.2 Pięć elementów systemu opartego na lojalności

Elementy systemu	Zadania główne	Cel główny
Analiza rentowności klientów	Wybór najbardziej rentownych i wartościowych dla firmy klientów	Koncentracja energii na budowaniu relacji z dobrymi klientami przedsiębiorstwa
Opracowanie odpowiedniej strategii	Identyfikacja najwartościowszych składowych firmy oraz zastosowanie bodźców zachęcających klientów do stałej współpracy	Zatrzymanie klientów i odpowiednie uhonorowanie ich lojalności
Doskonalenie procesu obsługi klienta	Ciągły monitoring w zakresie obsługi klienta w obszarze bezpośrednich kontaktów, składanych reklamacji i zażaleń oraz systemu kolejkowego	Ciągłe doskonalenie procesów związanych z obsługą klienta
Wspieranie kadry szeregowej	Dbalność o satysfakcję pracowników poprzez sprawną organizację pracy i udostępnienie ścieżki rozwoju	Utrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie
Badanie satysfakcji klienta	Systematyczny, rzetelny i ciągły pomiar satysfakcji konsumenta	Ciągły monitoring zadowolenia klienta umożliwiający ciągłe doskonalenie procesów wymiany między firmą a klientem

Źródło: Rudawska E., Lojalność klientów, PWE, Warszawa 2005, s. 158-159.

Wdrożenie przez firmę systemu CRM opartego na budowaniu lojalności klientów to dopiero początek zmian przed którymi staje przedsiębiorstwo. Bez gruntownej przebudowy systemu wartości, w kulturze organizacyjnej, nie obejdzie się. Wszyscy pracownicy muszą zdawać sobie sprawę jaka jest nowa filozofia firmy, jakie są nowe priorytety i zadania, gdyż to właśnie od pracowników zależy sukces całego przedsięwzięcia. Trzeba również pamiętać, że wdrożony już system, przeszkolona i zadowolona kadra to nie wszystko. Należy bowiem ciągle udoskonalać i modyfikować system wraz z upływem czasu i rozwojem związków z klientami, które determinuje wiele czynników rynkowych i wewnętrznych w firmie. Powinno się również analizować informacje płynące z systemu i odpowiednio szybko na nie reagować. Integralność systemu z działaniami firmy i jego elastyczność w stosunku do zmian pochodzących z rynku gwarantuje podniesienie kreowanej przez firmę wartości na wyższy poziom oraz satysfakcjonuje jej lojalnych klientów.

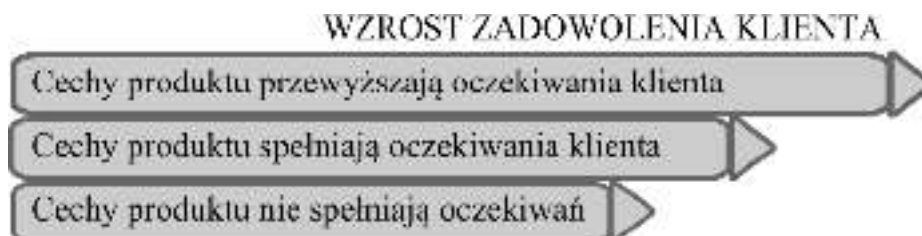
1.4. Podstawy badania relacji z klientami – źródła informacji, metody, wskaźniki

U podstaw badania relacji z klientem leży zrozumienie istotnych zmian jakie zaszły w filozofii prowadzenia biznesu. Miejsce produktów przeznaczonych do prostych i szybkich transakcji zajmują teraz produkty gwarantujące i niosące ze sobą długotrwałą satysfakcję lub zwrot kosztów. Dzisiaj produkować należy w sposób gwarantujący odbiorcy spodziewaną korzyść. Jakość szeroko rozumianego produktu, powinna być wysoka, przekraczająca wręcz, oczekiwania przeciętnego klienta. W ten sposób kierowany biznes, stawia na budowanie trwałych relacji z klientami, które opierają się na dbałości o satysfakcję nabywcy i jego rosnące zaufanie oraz sympatię dla przedsiębiorstwa i jego działań³⁰.

Pierwszym podstawowym źródłem informacji o relacji z klientem jest jego zadowolenie zobrazowane stopniem jego lojalności wobec przedsiębiorstwa. W erze rosnącej konkurencyjności firm, zadowolenie klienta jest nieodzownym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa na rynku. Poziom zadowolenia klienta uzależniony jest od stopnia realizacji jego oczekiwań i jest funkcją różnicy pomiędzy postrzeganymi cechami, a stawianymi oczekiwaniami³¹.

Wyróżniamy trzy stopnie zadowolenia klienta³²:

Rys. 1.6 Trzy stopnie zadowolenia klienta



Źródło: Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004 r., s. 73-74.

Dla zabezpieczenia interesów przedsiębiorstwa w długim okresie, koniecznym jest wprowadzenie w firmie zintegrowanego programu budującego i monitorującego trwałę relację z klientami. Zadowolenie klienta można traktować jako jeden ze wskaźników obrazujących osiągnięcia firmy w zakresie kreowania wartości poprzez umacnianie więzi z klientami. Drugim wskaźnikiem, jednocześnie rozpatrywanym, jest płynąca z relacji korzyść dla klienta.

³⁰ Dyche J., CRM. Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 23-25

³¹ Idem, s. 23-25

³² Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004 r., s. 73-74.

Rys. 1.7 Wykres obrazujący podstawowe wskaźniki badania relacji z klientami



Źródło: Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004 r., s. 79-81.

Badanie zadowolenia klienta skupia się wokół nabywców korzystających już z oferty firmy, a badania korzyści dla klientów dotyczy sfery klientów potencjalnych, docelowych.

Praktyka wskazuje, że badania w zakresie relacji z klientami to ciężki kawałek chleba ze względu na złożoność tematu. Patrząc na zakres badania dotyczący satysfakcji klienta można stwierdzić, że brakuje jednej standardowej metody pomiaru.

W zależności od szczegółowego problemu badawczego, specyfiki branży, rodzaju oferty i rodzaju odbiorcy można zastosować wiele metod z pośród klasycznych badań marketingowych³³ tj.:

- analiza danych wtórnych - desk research,
- badania jakościowe,
- badania ilościowe,
- jednorazowe badania eksploracyjne,
- badania cykliczne- cracking study.

Badania satysfakcji klienta są najczęściej badaniami wielomodułowymi i niewyczerpującymi, dodatkowo ze względu na specyfikę branży gotowy projekt badania nie jest w stanie spełnić swojej funkcji w innej branży. Relacje z klientem są możliwe do zbadania

³³ Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004 r., s. 81.

dzięki indywidualnemu podejściu do problemu, można oczywiście wesprzeć się pewnymi standardowymi metodami pomiaru³⁴ tj.:

➤ **Monitoring sprzedaży.**

Metoda ta daje bardzo ogólny wgląd w panujące trendy sprzedaży na podstawie, których z dużą dozą ostrożności można wywnioskować stosunek konsumentów do danej marki lub produktu.

➤ **Badanie mystery shopping- tajemniczy klient.**

Specyfika tego badania opiera się na bezpośrednim badaniu samej usługi, a nie zadowolenia klientów. Metoda tego badania polega na sprawdzeniu jakości usług i poprawności funkcjonowania firmy z głównymi złożeniami marketingowymi. Badanie to daje liczne i bardzo ciekawe informacje z zakresu działalności firmy, jakości oferowanych usług oraz spójności funkcjonowania poszczególnych jej działów.

➤ **Analiza utraty klientów.**

Monitoring utraty klientów jest bez wątpienia bardzo przydatną metodą oceny zadowolenia klienta. Jeżeli klient odchodzi od firmy, winno się zapytać dlaczego. Jeżeli w krótkim okresie czasu przedsiębiorstwo opuszcza większa liczba klientów, można doszukać się pewnej prawidłowości i szybko naprawić dysfunkcję, która powoduje utratę nabywców. Istotnym jest obserwowanie wskaźnika utraty klientów- customer defection rate. Jeżeli wskaźnik ten rośnie należy szybko podjąć działania mające na celu identyfikację problemu i uruchomić działania zorientowane na zaspokojenie potrzeb klientów.

➤ **Analiza skarg i zażaleń.**

Szacuje się, że ilość wpływających skarg i zażaleń wynosi tylko 4% wśród niezadowolonych klientów³⁵. Wskazuje to na duże przywiązanie składających zażalenie lub skargę do produktu i danej marki. Autor zwraca uwagę też, że 96% nabywców zwierza się z niespełnionych oczekiwań i niezadowolenia dziewięciu lub dziesięciu osobom. Dlatego tym bardziej powinno się przestać traktować skargi i zażalenia jako osobistą porażkę tylko maksymalnie skorzystać z przywiązania klientów i zbadać źródło ich niezadowolenia. Reakcja na składane nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy powinna być konstruktywna i wdzięczna. Firma powinna ułatwić składanie reklamacji i skarg poprzez udrożnienie wszystkich kanałów przepływu informacji. Ułatwiają to specjalne systemy informatyczne, wyposażone w funkcję marketingowe automatycznie tworzące bazę danych o powodach

³⁴ Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 82-90.

³⁵ Bell C.R., Zemke R., Do services procedures tie employees hands?, Personnel Journal, 1988, s. 77.

reklamacji i danych niezadowolonego klienta. Informacje przekazywane są przez system do odpowiednich jednostek przedsiębiorstwa. Na bieżąco tworzone są również statystyki reklamacji oraz analiza sematyczna, która służy potem do tworzenia przekazów reklamowych. Pamiętać należy, że złe zarządzanie reklamacją i składaniem skarg jest dla przedsiębiorstwa niezmiernie kosztowne i niebezpieczne dla jej przyszłego funkcjonowania oraz rozwoju.

➤ **Customer satisfaction research- badania satysfakcji klienta.**

Metoda ta obejmuje dwie fazy. Pierwszą jest faza eksploracyjna, która ustala czynniki kształtujące zadowolenie lub jego brak u klienta. Faza ta obejmuje dwa rodzaje badań: badania jakościowe i semiilościowe.

Badania jakościowe przewidują zogniskowane wywiady grupowe lub pogłębione wywiady indywidualne przeprowadzone na specjalnie dobranej grupie pracowników działu marketingu, sprzedaży, księgowości oraz klientów finalnych produktu a także specjalistów. Celem badania jest ustalenie kryteriów wyboru i oceny własnego zadowolenia, którymi kierują się klienci oraz relatywną wagę wskazanych kryteriów.

Badania semiilościowe przeprowadza się z pomocą wywiadu ankietarskiego, zbudowanego z wielu pytań otwartych, na grupie niemniejszej niż 100- 150 osób. Celem badania jest ustalenie wartości kryteriów zadowolenia oraz wskazanie powiązań między nimi, ujawnionych w badaniu jakościowym.

Faza druga nazwana diagnostyczną obejmuje pomiar zadowolenia klienta na poziomie cech produktu przez niego wskazanych. Badanie to nakierowane jest na zrozumienie pobudek które kierują klientami przy tworzeniu sobie opinii o firmie i jej konkurencji. Badanie te przeprowadzane są na reprezentatywnej grupie konsumentów produktu za pomocą badania ankietowego realizowanego za pomocą wywiadu bezpośredniego lub telefonicznego. Aby możliwym było bieżące monitorowanie zadowolenia klientów należy prowadzić badania ciągłe.

➤ **Metoda TRI:M.**

Metodę TRI:M opracowała firma Infratest Burke. Umożliwia ona pomiar i monitorowanie zadowolenia klientów oraz zarządzanie satysfakcją w celu stworzenia wartościowych i długotrwałych relacji lub wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Prezentowana metoda zawiera dwa podstawowe składniki.

Pierwszy to indeks Zadowolenia Klienta, który składa się z odpowiedzi na odpowiednio dobrane pytania. Pozwala on na pomiar zadowolenia klienta z produktu i usługi, umożliwia monitoring jakości poprzez porównanie zmian indeksu w czasie oraz daje

możliwość oszacowania własnej konkurencyjności poprzez porównanie wartości indeksów własnych produkcji i usług z wartościami tych indeksów konkurencji.

Drugi składnik to trójwymiarowe ujęcie obejmujące równocześnie:

- deklarowane oceny ważności cech dokonane przez konsumenta,
- rzeczywistą wagę poszczególnych cech,
- wymiar satysfakcji klienta z produktu czy usługi i skłonności do zachowania wobec niego lojalności.

Metoda ta oprócz pomiaru satysfakcji klienta pozwala na programowanie promocji, mierzenie zadowolenia pracowników z pracy w firmie i ich sposobu postrzegania produktu oraz pomiaru postaw osób zarządzających.

➤ **Wskaźnik retencji.**

Ostatnia zaprezentowana metoda pozwala na oszacowanie okresu lojalności klientów. Jest to procentowy stosunek liczby klientów na koniec ustalonego okresu do liczby klientów na początku tego okresu. Uzyskany wynik pokazuje jak wielu klientów odeszło do konkurencji. Pośrednio rysuje też krąg klientów lojalnych, czyli akceptujących nasze warunki współpracy. Celem stosowania tej metody jest maksymalizowanie tego wskaźnika.

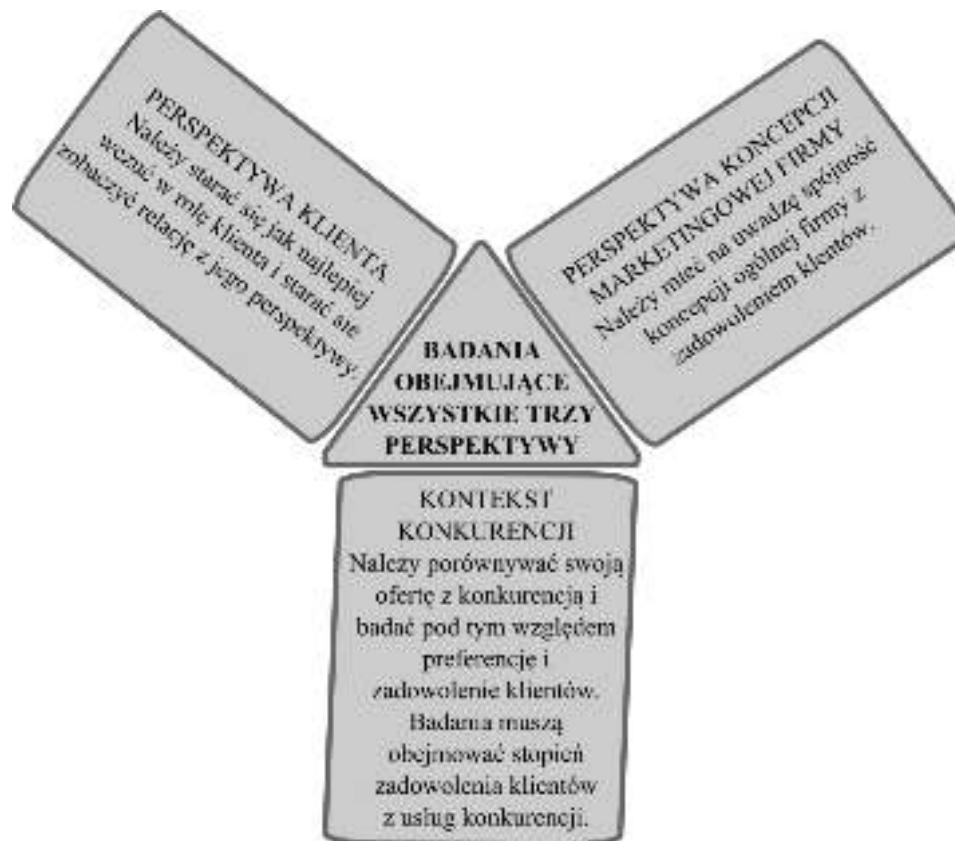
Analizując wyniki pomiarów należy pamiętać o pułapkach pomiarów, które mogą wpłynąć na błędną interpretację przeprowadzonych badań. Wymienić należy cztery sytuacje, które nie gwarantują nam wzrostu wartości tylko sygnalizują nam taką możliwość³⁶:

- zadowolenie klienta nie gwarantuje jego lojalności,
- zadowolony klient nie zawsze dokonuje zakupów,
- nie każdy zadowolony klient jest wart budowania stałych relacji,
- niezadowolenie klienta nie jest równoznaczne z utratą jego lojalności.

Aby zaprojektować dobre badanie należy wziąć pod uwagę trzy różne perspektywy.

³⁶ Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004 r., s. 90-91.

Rys. 1.8 Rozmaitość perspektyw oraz złożoność problemu badań relacji z klientami



Źródło: Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 91.

Rozdział 2. System CRM jako narzędzie kształtowania relacji z klientami – wybrane zagadnienia

2.1. System CRM – istota i zastosowanie w procesie kształtowania relacji

Customer Relationship Management w skrócie CRM jest bardzo szerokim pojęciem określającym ogólną orientację firmy skierowaną na budowanie trwałych związków z klientami. Fundamentalne zasady koncepcji CRM mówią o potrzebie zrozumienia związków zachodzących na rynku między klientem a firmą. Zrozumienie zaistniałych związków i procesów nimi kierujących ma udoskonalać działania firmy zorientowane na zadowolenie i stałą współpracę z odbiorcą produktu. Produkt jest szerokim pojęciem, przez które należy rozumieć wartość stanowiącą wymienny element rynku. Produkt to zarówno usługa jak i wyrób działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa. Istotą dobrej relacji z klientem jest zrozumienie procesów zachodzących przy wymianie wartości pomiędzy nim a firmą. Bez badania i zrozumienia tych procesów nie jest możliwym stworzenie trwałego związku z klientem i tym samym nie ma prawa bytu koncepcja CRM. W dzisiejszych czasach szum informacyjny, spowodowany powszechnym dostępem do Internetu, przekłada się na dezorientację wśród interesantów chcących wdrożyć system CRM. Producenci oprogramowań podają różne interpretacje ogólnych celów CRM powodując wdrażanie często nieefektywnych systemów, które poprzez automatyzację obsługi klienta i procesów marketingowych powodują ogólną dezorganizację i często upadłość przedsiębiorstwa¹.

Z perspektywy klienta, który ma dzisiaj dużo większe pole manewru jeżeli chodzi o wybór usługodawcy i producenta, interesujących go produktów, sytuacja wygląda bardzo dobrze, gdyż jego rola w całym procesie jest ogromna. Wartość klienta urosła proporcjonalnie do konkurencyjności rynku. Tym samym firmy, które chcą dobrze prosperować na rynku muszą badać i rozumieć relacje z klientami.

Lojalność nabywcy, którego wartość dla firmy jest zdefiniowana, jest drogocennym zasobem bez którego istnienie na rynku jest niestabilne. Do dziś wiele firm zorientowanych jest produktowo. Zarządzający zastanawiają się „co”, a nie „dla kogo” produkować. Działalność zorientowana produktowo jest zgubna, bo w całym procesie nikt nie zastanawia się kto będzie odbiorcą produktu.

¹ Storbacka K., Lehtinen J. R., Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 17-19.

Wartości określone przez filozofię CRM mówią o przewartościowaniu się i wyjściu od klienta jako najcenniejszego zasobu firmy. Najlepsza wyjściowa definicja zarządzania relacjami z klientami mówi o tym, iż narzędzia i podstawowe zasady pozwalające określić i podnieść wartość klientów oraz przekonać ich o obopólnych korzyściach płynących ze stałej współpracy, to podstawa od której należy poderwać się przy założeniu efektywności funkcjonowania firmy w XXI wieku².

CRM to znacznie więcej niż oprogramowanie umożliwiające zarządzanie wiedzą o klientach oraz monitorowanie ich zachowań. CRM to filozofia biznesu, która pozwala wprowadzić zmianę w relacji z klientem podnosząc jej wartość i w efekcie mnożąc zysk.

Jeden z głównych celów CRM zakłada obopólne dostosowywanie się klienta i firmy do siebie, jest to tzw. zasada zamka błyskawicznego. Zrozumienie procesów i wsłuchanie się w głębsze potrzeby klienta, które są niejednokrotnie ukryte i nieuświadomione jest działaniem podstawowym, od którego należy wyjść przy chęci zmiany polityki firmy i wdrożeniu w niej podstawowych zasad CRM.

W literaturze spotykamy się z trzema głównymi zasadami CRM³.

Pierwsza z nich mówi o tym iż nadrzędną wartością dla firmy jest współpraca z klientem, a nie pojedyncza transakcja. Ważne jest, aby każda ze stron dostosowała maksymalnie, według własnych możliwości, swój tok postępowania do działań drugiej strony, przynosi to bowiem korzyści dla obu stron. To właśnie jest zasada zamka błyskawicznego i efekt ząbienia się czynności potrzebnych do efektywnej współpracy. Przy takich założeniach potrzebna jest otwartość i zaufanie oraz odpowiedni wkład pracy w zrozumienie oczekiwań i potrzeb klienta.

Kolejną żelazną zasadą jest sposób postrzegania produktu jako złożonego procesu. To ważne, aby patrzeć szerzej niż tylko na efekt końcowy działalności firmy, którym jest sprzedaż. To właśnie zrozumienie procesu, jakim jest całokształt współpracy z klientem, jest gwarantem sukcesu. Wiedząc, że w koncepcji CRM celem jest zadowolenie i lojalność klienta należy pamiętać o różnorodności potrzeb i oczekiwań nabywców na rynku.

Zróznicowanie procesu współpracy z kupującym, przy założeniu, że jest to produkt sam w sobie, daje szeroki wachlarz możliwości efektywnego budowania złożonych relacji z klientami i budowania fundamentu stałej z nim współpracy.

² Dyche J., CRM. Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 22

³ Storbacka K., Lehtinen J. R., Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 19-20.

Ostatnim elementem zbioru głównych zasad CRM jest reguła, iż szukamy produktu dla dobrych klientów, a nie na odwrót. Dbałość o relacje z nabywcami gwarantuje możliwość stworzenia stałych związków z dobrymi klientami, dla których należy znaleźć atrakcyjny produkt w znaczeniu zarówno całościowym, czyli procesowym jak i końcowym.

Stosowanie trzech podstawowych zasad koncepcji CRM może być początkiem zmiany orientacji firmy, prowadzącej do świadomego budowania trwałych związków z atrakcyjnymi konsumentami.

Dzięki nowej strategii firmy opartej na zasadach CRM można określić zakres, w którym procesy ogólnie pojętej wymiany są mało efektywne bądź nie istnieją. Ogromną korzyścią płynącą z fundamentalnych postanowień zarządzania relacjami z klientami jest dogłębna analiza procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, polegająca na zasadzie koncentracji badań na świadomych i ukrytych oczekiwaniach wartościowych klientów.

Orientacja na klienta racjonalizująca wymianę i podnosząca jakość oferowanych produktów jest motorem budującym silną i zdrową konkurencję. Ta z kolei poprawia jakość życia przeciętnego człowieka, a to właśnie jest wartością porządaną w prężnej gospodarce. Istotnym elementem dobrego systemu CRM jest maksymalna indywidualizacja wszystkich procesów wymiany zarówno z perspektywy klienta jak i przedsiębiorstwa wyznającego filozofię CRM. Indywidualizowany system CRM wymaga zmiany orientacji firmy na klienta oraz angażu wszystkich zasobów ludzkich w sferze planowania, budowy i wdrażania systemu w przedsiębiorstwie.

Kompetentne i realne planowanie systemu może zapobiec porażce związanej z wprowadzeniem CRM, ale to wymaga szczegółowego wyznaczenia mierzalnych celów i celów szczegółowych oraz harmonogramowania zadań prowadzących do osiągnięcia celu głównego, o tym traktują podrozdziały 2.5 niniejszej pracy. Zmiana ogólnego celu i postrzegania relacji z klientem jako najwyższej wartości wymaga zasadniczej zmiany w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W podejściu tradycyjnym mianem zagrożenia lojalności klienta określało się szereg zdarzeń, polegających na procesie wymiany, w którym uczestniczy ten sam klient i firma. Narzędziami w budowaniu stałego związku z klientem są upusty i rabaty oraz badania działu zaopatrzenia, który stara się określić potrzeby klientów. W tak działającej rzeczywistości, która dokładnie precyzuje potrzeby chwilowe klientów i wymaga szczegółowych specyfikacji, jedynym narzędziem jest manipulowanie ceną, co nie jest korzystne w perspektywie długookresowej, gdyż powoduje obniżenie jakości produktów.

W świecie rządzonej zgodnie z zasadami CRM firmy działają dla dobra klienta, wykorzystując swoje zasoby w postaci wiedzy, kadry specjalistów, zaplecza technologicznego oraz kontaktów. Jest to działalność na zasadzie dążenia do wspólnego dobra, polega na wyśrodkowaniu starań i oczekiwań obu interesantów. Celem jest wzajemne dostosowanie czynności firmy i klienta stawiając ich po jednej stronie barykady. Tak określony cel główny prowadzi do sukcesywnego wzrostu wartości związku z klientem, co w praktyce przekłada się na fakt, iż klient i firma odnoszą korzyści ze współpracy i w dłuższym okresie wartość ich relacji rośnie. Jest to wspólne inwestowanie w związek i budowanie wartości pomagającej w osiągnięciu celów obu jednostką.

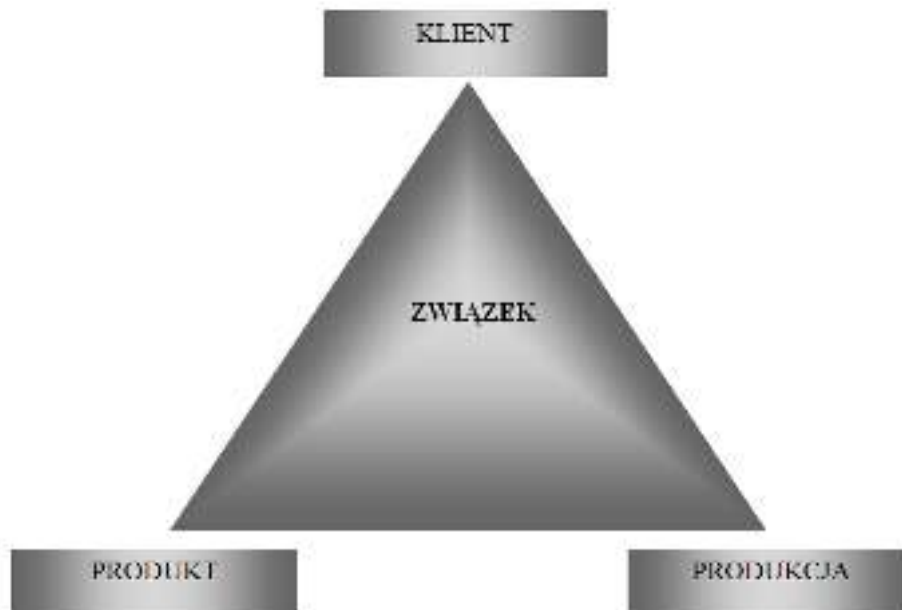
Relacja podnosząca wartość związku z klientem opiera się na dwustronnym dialogu budowanym na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu. Nie można stawiać klienta w roli budowniczego związku. Nad relacją powinny pracować obie strony. Przedsiębiorstwo, w którym nadrzędną wartością jest dobro klienta, musi przewidywać przyszłe oczekiwania klientów oraz ich ukryte potrzeby.

Dobrym narzędziem udostępnionym przez firmę Eddie Bauer są relacje samouczące się, polegające na określeniu celu, którym jest budowa wartości klienta⁴. Drugim krokiem jest zgromadzenie danych o klientach, następnie przekształcenie ich na informacje pozwalające na zróżnicowanie klientów i indywidualizację oferty, systemu komunikacji oraz interakcji. Cały proces wzmacnia i podnosi wartość relacji z nabywcami. Najważniejszym elementem, bez którego nie ma mowy o efektywności działań, jest zmiana fundamentalnego nastawienia firmy do klientów. Ważnym jest uświadomienie pracowników organizacji o roli i wartości stałej relacji z klientem. Wspólne kreowanie wartości jest podstawą, od której należy wyjść mając na celu zmianę sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, zgodnie z założeniami CRM. Metodologia CRM uwzględnia wszystkie trzy tradycyjne punkty widzenia, tj. produkcji, produktu i klienta⁵.

⁴ Dyche J., CRM. Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 56-60.

⁵ Storbacka K., Lehtinen J. R., Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 23.

Rys. 2.1 Trzy punkty widzenia zawarte w metodologii CRM ukazują centralną pozycję związku



Źródło: Storbacka K., Lehtinen J. R., Sztuka budowania trwałych związków klientami, Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 23

Kreowanie wartości związku z klientem wymaga komplementarności w obsłudze i ofercie przedsiębiorstwa. Według założeń CRM charakter działalności przedsiębiorstwa czysto usługowego czy produkcyjnego nie ma racji bytu. Dlatego też firmy produkcyjne powinny rozszerzać działalność na sferę usługową tak, aby zapewnić nabywcom spójność i kompletność swych działań. Inaczej firmy usługowe dążą do „uproduktowienia” własnych usług, aby ułatwić ich zbyt. Należy przyjąć, że usługi i towary to produkt przedsiębiorstwa i traktować je jednakowo. Podejście w CRM do produktów zarówno przedsiębiorstw produkcyjnych jak i usługowych powinno być tożsame. Stanowisko to zakłada, iż sam związek z nabywcą jest produktem, w budowaniu którego bierze on czynny udział.

Wartością dla sprzedającego nie jest moment zakupu przez nabywcę produktu, lecz każdy proces wymiany wartości pomiędzy nimi. Dlatego też przez pojęcie produktu należy rozumieć proces, w którym dochodzi do wymiany między klientem a firmą.

Poprzez zróżnicowanie produktowe rozumieć należy zróżnicowanie procesowe, zorientowane na uzyskanie obopólnych korzyści wynikających z rosnącej wartości związku firmy z indywidualnym nabywcą. Przy tak pojmowanej definicji wartości płynących do obu stron, najistotniejszym zadaniem firmy staje się budowanie trwałych relacji z klientami. Jednym z

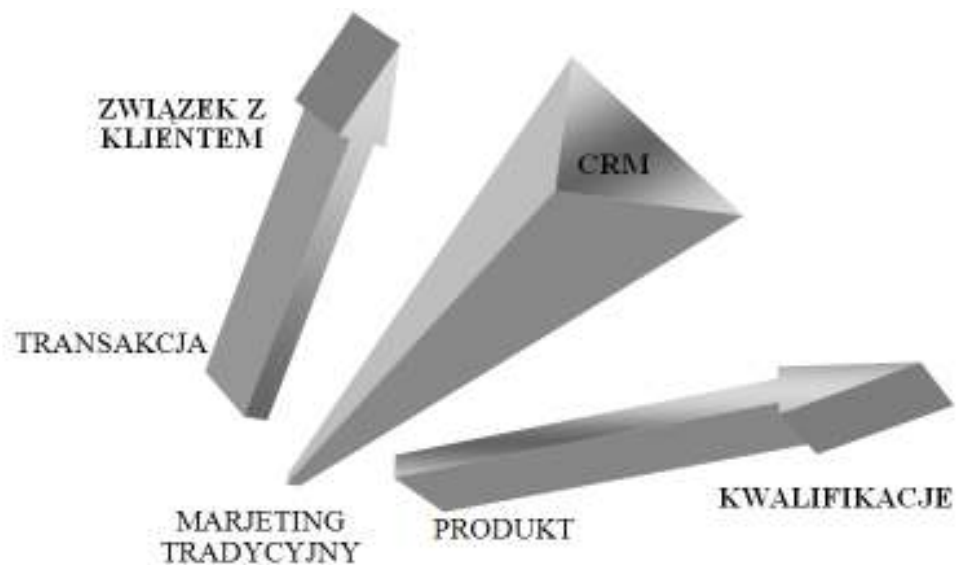
głównych celów jest przeanalizowanie tych procesów i związanych z nimi czynności wynikających z dążenia do realizacji przez obie strony własnych celów.

CRM daje możliwości rozwoju związków z klientami indywidualnymi i masowymi, gdyż różnicować można każdy proces składający się na ogólnie pojęty produkt.

Efektywnym narzędziem kreowania wartości są kwalifikacje i zasoby wiedzy w przedsiębiorstwie. Firma umiejętnie wykorzystująca pokłady kadrowe zbudowane ze specjalistów oraz rozwijająca i wykorzystująca kwalifikacje dla dobra klienta, jest w stanie, w krótkim czasie zdobyć przewagę pośród konkurencji. Aby utrzymać dobrą pozycję na rynku należy pamiętać, że budowana wartość wynikająca ze stałej współpracy z klientami przejawia się na gruncie wiedzy, czynności i uczuć. Analiza i wprowadzanie potrzebnych zmian jest konieczne we wszystkich trzech sferach⁶.

CRM wprowadza do firmy myślenie w dwóch nowych płaszczyznach, tj. związku z klientem oraz kwalifikacji firmy.

Rys. 2.2 Rozwój kwalifikacji i sprzedaży na tle związku z klientem



Źródło: Storbacka K., J. R., Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 27.

Związki z klientami zastępują myślenie w kategoriach wymiany handlowej zwieńczonej transakcją sprzedaży oraz pojęcie produktu zostaje poszerzone do kwalifikacji w całym zakresie działalności sprzedawcy. Związki z klientami absorbują dużo energii, która stymuluje i rozwija firmę w szerokim zakresie. Wymaga to od kadry firmy myślenia

⁶ Tamże, s. 47.

kreatywnego oraz wielowymiarowej analizy i strategii pozwalającej rozwijać swoje kwalifikacje i podnosić wartość związków z klientami.

Relacje z nabywcami analizuje się w trzech wymiarach:⁷ **wymiany**, czyli każdy kontakt z klientem przy którym dochodzi do wymiany wartości, **struktury związku** uzależnionej od wielu czynników takich jak czasookres jego trwania, wzajemnego zaufania, przywiązania i obustronnych oczekiwań oraz **faza związku**, w której aktualnie jest relacja.

Rys. 2.3 Trzy wymiary analizy relacji z klientami, które wpływają na wzrost jej wartości



Źródło: Storbacka K., Lehtinen J. R., Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 33

Analiza jest szeroka, gdyż analizujemy wszystkie fazy związku z klientem zarówno te przebyte jak i projektujemy przyszłe. Sztuka zdobywania i utrzymania lojalności klienta to bardzo wymagająca i delikatną kwestią.

Związki z klientami, ich analiza oraz przyjęta strategia rozwoju relacji jest podstawą od której należy wyjść, aby przedsiębiorstwo wciąż się rozwijało z duchem zasad CRM.

⁷ Tamże, s. 32-33.

2.2 Funkcje i architektura systemu CRM – ogólna charakterystyka

Strategia oparta na zasadach CRM przewiduje personalizację obsługi masowego klienta. Sprawnie funkcjonujący system CRM musi spełniać swoje główne zadania, którymi są⁸:

- indywidualizacja obsługi masowego klienta,
- minimalizacja kosztów związanych z obsługą klientów,
- zapewnienie lojalności klientów.

Zadowolony nabywca szeroko pojmowanego produktu dostaje to czego oczekiwał, zostaje fachowo i w terminie obsłużony oraz jest odpowiednio traktowany i obsługiwany po zakończeniu transakcji sprzedaży. Serwis oraz działania marketingowe przekonują go o dokonaniu najlepszego wyboru. Aby działania firmy skierowane na zadowolenie i dobro klienta funkcjonowały bardzo sprawnie, potrzebna jest masa informacji o kliencie. Przedsiębiorstwo musi przeprowadzać na bieżąco badania skupiające się na preferencjach i zadowoleniu klienta oraz dobierać ofertę zgodnie z indywidualnymi potrzebami i oczekiwaniami interesanta.

Aby zarządzać i gromadzić tak ogromną ilością informacji potrzebny jest sprawny system informacyjny indywidualnie dostosowany do potrzeb konkretnej organizacji. Podstawowy schemat systemu i jego elementy, jak również proces ich konstruowania jest taki sam we wszystkich projektowanych, na potrzeby różnych organizacji, systemach.

Ogólnie systemy pobierają wszelkie gromadzone w nich informacje, następnie integrują je i analizują według dosyć złożonych algorytmów, w końcu dostarczają wybrane informacje.

Systemy CRM zazwyczaj złożone są z trzech modułów⁹:

➤ **Data Warehouse.**

To scentralizowana baza danych gromadząca w odpowiednim porządku i konsolidująca informacje płynące z zewnątrz i wewnątrz organizacji. Od tego modułu zależy wiele bardzo ważnych cech mówiących o funkcjonalności i efektywności systemu tj.: spójność, bezpieczeństwo gromadzonych danych oraz szybkość wyszukiwania.

➤ **Data Mining.**

Jest to automatyzacja procesu wyszukiwania polegająca na zastosowaniu złożonych technik statystycznych oraz algorytmów heurystycznych przewidujących zachowania konsumentów. Automatyczny proces wyszukiwania zintegrowany jest z modułem Data

⁸ Dejnaka A., CRM Zarządzanie kontaktami z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 110.

⁹ Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 275-278.

Warehouse i w efekcie prezentuje wyniki w kształcie gotowym do wykorzystania w celach biznesowych. Należy jednak pamiętać, że zautomatyzowane procesy nie posiadają ludzkiej intuicji oraz doświadczenia, do analizowania i oceny wyników wciąż potrzebni są wykwalifikowani pracownicy.

Tablica 2.1 Tabela prezentująca najczęściej wykorzystywane analizy

Rodzaj analiz	Sposób wykonania	Cel
1	2	3
Wielowymiarowa segmentacja klientów.	Grupowanie klientów według podobieństwa wykazywanych cech.	Indywidualizacja oferty i personalizacja form kontaktu poprzez lepsze zrozumienie klientów.
Analiza wartości klienta. (LTV).	Wyselekcjonowanie najbardziej dochodowych klientów oraz tych przynoszących straty.	Zwiększenie rentowności przedsiębiorstwa poprzez trafne inwestowanie nakładów na współpracy z wartościowymi klientami.
Analiza lojalności klientów	Wyodrębnienie grupy klientów, którzy potencjalnie mogą odejść do konkurencji oraz profilowanie bodźców towarzyszących utracie klientów.	Stabilizacja portfela klientów poprzez opracowanie efektywnych programów lojalnościowych.
Analiza zadowolenia klientów.	Monitoring poziomu zadowolenia klienta oraz jego zmian.	Podwyższenie poziomu zadowolenia klienta z długoterminowych kontaktów z firmą oraz tworzenie stałych związków z klientami.
Analiza punktów zwrotnych w relacjach z klientem.	Identyfikacja ważnych momentów w relacji z klientem powodujących istotną zmianę w jego postawie w stosunku do przedsiębiorstwa.	Umiejętność przewidzenia zmian zachowań klientów oraz ich zmieniających się oczekiwań.
Badanie odpowiedzi na badanie marketingowe.	Wyróżnienie grup podatnych na przeprowadzane akcję promocyjne.	Planowanie akcji promocyjnych dostosowanych do wybranej grupy klientów.
Analiza koszykowa.	Precyzowanie zależności zachodzących w procesie nabywania różnych produktów.	Zwiększenie skuteczności sprzedaży poprzez lepsze planowanie ofert i odpowiednią promocję.
Analiza wykorzystania kanałów elektronicznych.	Ustalenie typowych dróg elektronicznych, wykorzystywanych przez klientów oraz identyfikacja czynników wpływających na ich skuteczność.	Zwiększenie skuteczności sprzedaży poprzez lepsze wykorzystanie kanałów elektronicznych.
Klasyfikacja i modelowanie predyktywne.	Segmentacja grup klientów w celu skutecznego wnioskowania oraz identyfikacja czynników wpływających na wartość klienta.	Dbłość o zachowanie prywatności klienta oraz oszczędność jego czasu poprzez precyzyjne pytania dotyczące wzajemnej współpracy.

Źródło: Węgorkiewicz W., Customer Relationship Management, cz. II, Marketing w Praktyce, 2001 r., s. 37.

➤ Campaign Management.

Jest to zarządzanie oraz monitoring komunikacji z klientem. Moduł ten automatyzuje i scala planowanie, ocenę i udoskonalanie kampanii skierowanych do precyzyjnie dobranych segmentów. Im większa spójność między wszystkimi elementami systemu tym większa jego wydajność.

Jednym z podstawowych elementów CRM jest obsługa klienta. Pełni ona funkcję indywidualizowania obsługi do potrzeb i oczekiwań kupującego. System spełnia swoją funkcję, gdy potrzeby klienta zostają natychmiast spełnione.

Pierwszą funkcjonalną składową systemu CRM, obejmującą obsługę klienta, jest baza danych o kliencie zawierająca między innymi takie informacje jak nazwa klienta, jego dane teleadresowe, zatrudnienie, branża czy też region. Drugą bardzo ważną składową systemu jest dostęp do rachunku klienta. System przechowuje wszystkie informacje dotyczące płatności oraz ich form w ciągu trwania współpracy. Kolejnym bardzo istotnym usprawnieniem może być zbiór informacji o samej sprzedaży tzn. zamówienie, faktura itp. Bardzo ciekawą i pręźnie rozwijającą się w ostatnim czasie funkcją systemu jest możliwość monitorowania i kontrolowania zamówienia w każdym momencie jego realizacji. Daje ona poczucie bezpieczeństwa i kontroli klientowi oraz przedsiębiorstwu. System ponadto przechowuje informacje o rodzajach umów oraz terminie ich obowiązywania. Dodatkowo można poszerzyć tą funkcję o analizę dotychczasowej współpracy i wykorzystać posiadaną wiedzę przy tworzeniu nowej umowy w czasie wygasania starej¹⁰.

CRM połączony jest z Call Center, dzięki czemu klient może liczyć na wsparcie ze strony fachowców. W razie konieczności możliwa jest szybka reakcja i pomoc ze strony specjalistów udzielona bezpośrednio po zgłoszeniu zapotrzebowania na wiedzę w danym zakresie. System może być wyposażony w gotowe scenariusze rozmowy telefonicznej oraz posiadać przykłady gotowych rozwiązań często powtarzających się problemów lub innych dających przewidzieć się sytuacji. System posiada również informację pozwalające precyzyjnie obrać strategię współpracy, uzależnioną od szeregu zmiennych tj. rentowność klienta, czas trwania relacji czy też jego ogólna wartość dla przedsiębiorstwa¹¹.

Istotną korzyścią dla pracowników firmy płynącą z funkcjonalnego systemu CRM jest ogólna i szczegółowa wiedza o produktach firmy, indywidualnej ofercie dostosowanej do konkretnego klienta, informacji o przeszłych relacjach z klientem czy też specjalistycznej wiedzy z zakresu zainteresowania konkretnego nabywcy. Połączenie CRM z bazą danych pozwala na uzyskanie odpowiedzi na wiele ważnych pytań i pozwala spełnić nawet najbardziej wygórowane oczekiwania.

Sprawną obsługę klienta wsparta systemem CRM wymaga odpowiedniej wiedzy o indywidualnym kliencie, dostosowanej do jego oczekiwań oferty oraz ciągłym monitoringiem jego preferencji i obrazu ciągle ewoluującej relacji.

¹⁰ Dejnaka A., CRM Zarządzanie kontaktami z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 116-118.

¹¹ Dyche J., CRM. Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 62.

Kolejnym ważnym modułem jest moduł wewnętrzny, który pełni funkcje informacyjne dla pracowników firmy o sobie nawzajem. Podstawowe funkcje modułu wewnętrznego to¹²:

- dane o kontaktach wewnętrznych pomiędzy pracownikami,
- podział odpowiedzialności za kreowanie relacji poszczególnymi klientami,
- struktura organizacyjna,
- relacje wewnętrzne.

Wiedza o własnych obowiązkach i odpowiedzialności oraz ogólna wiedza na temat struktury, kultury i polityki firmy to podstawa sprawnie funkcjonującego i pewnego siebie pracownika. Wykwalifikowany i przeszkolony w funkcjach systemu CRM pracownik to połowa sukcesu i jaśniejsza przyszłość przedsiębiorstwa.

Kolejnym obszarem zastosowania systemu CRM jest **sprzedaż**. Moduł sprzedaży ma na celu zbieranie informacji na temat klienta i jego preferencji dotyczących rodzaju kontaktów, interesującej go oferty, dokonanych transakcji oraz jego potrzeb. W wielu firmach pracownicy są odpowiedzialni za kontakty z grupą klientów i jest to dobre rozwiązanie, bo tworzy się także więzi międzyludzkie. Problem zaczyna się gdy nagle zabraknie pracownika obsługującego ważnego klienta i tym samym znikają ważne informacje o nim i jego preferencjach. System sprzedażowy CRM gwarantuje przechowywanie tych wszystkich informacji w bazie danych, ogólnie dostępnej w przedsiębiorstwie. Dzięki temu odejście pracownika z pracy nie wiąże się z zagrożeniem utraty klientów lub ich odejściem razem z pracownikiem¹³.

System może być również wyposażony w funkcję nagrywania i monitorowania rozmów telefonicznych z klientami. Dzięki temu jakość rozmów jest utrzymywana na dobrym poziomie i istnieje możliwość wyłuskiwania z nagrań ważnych informacji¹⁴.

System kompleksowo gromadzi informacje o prowadzonych działaniach wszystkich handlowców w firmie, dzięki czemu możliwym staje się tworzenie wzorca dobrego postępowania z określoną grupą klientów. Ta funkcja ułatwia planowanie i organizację akcji marketingowych, które stają się trafne i przyszłościowe. Moduł sprzedażowy poprzez połączenie z innymi modułami umożliwia planowanie dostaw, ustalanie terminów realizacji zamówienia, pomaga ustalić rabaty oraz monitorować i powiadamiać klientów o etapie realizacji zamówienia.

¹² Dejnaka A., CRM Zarządzanie kontaktami z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 118-119.

¹³ Tamże, s. 119-121.

¹⁴ Dycha J., CRM. Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 63.

Aby precyzyjnie określić środowisko i obszar funkcjonalny indywidualnie opracowywanego projektu CRM dla konkretnej firmy należy przeprowadzić szereg badań, które pomogą na etapie planowania efektywnego systemu. Kolejny rozdział szerzej traktuje o wykorzystaniu badań w procesie projektowania systemu CRM.

2.3 Wykorzystanie badań marketingowych w procesie projektowania

Przy projektowaniu tak wielofunkcyjnego systemu, który integruje działania z obszarów obsługi klienta, jakości oraz marketingu potrzebne jest wykonanie badań marketingowych zorientowanych na zdobycie wiedzy eksperckiej i powiązaniu jej ze sprecyzowanymi oczekiwaniami wartościowych klientów firmy.

Aby wykonać dobrej jakości badania należy:

- określić problem decyzyjny oraz związane z nim potrzeby informacyjne,
- przeformować problem decyzyjny w problem badawczy,
- z charakteryzować zakresy oraz cele ogólne i szczegółowe badań,
- opracować, zorganizować i kierować poszczególnymi badaniami,
- powołać grupę ludzi pracujących nad konkretnym badaniem,
- wykorzystać wyniki badań już wykonanych oraz tych nowych.

Badania marketingowe są ważnym instrumentem pomagającym w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Każdy problem decyzyjny wymaga zbierania pewnej ilości informacji. Gromadzone informacje można podzielić na dwie grupy¹⁵:

➤ **Informacje operatywne.**

Informacje ciągle gromadzone przez pracowników firmy, wykorzystywane do podejmowania bieżących decyzji w przedsiębiorstwie.

➤ **Informacje specjalne.**

Informacje umożliwiające podejmowanie decyzji strategicznych, horyzontalnych. Często informacje specjalne bazują na ciągle zbieranych informacjach bieżących, operatywnych. Duża część badań marketingowych zorientowanych na zdobyciu informacji specjalnych, zlecane są specjalistycznym agencją marketingowym, ze względu na wagę podejmowanych na ich podstawie decyzji.

Głównym celem badań marketingowych jest dostarczenie informacji potrzebnych do podjęcia trafnej decyzji. Należy pamiętać, że celem badań marketingowych nie jest eliminacja

¹⁵ Kędzior Z., Karcz K., Badania Marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2001, .s. 16-18.

ryzyka lecz jego redukcja. Cechami badań marketingowych jest ich systematyczność w gromadzeniu informacji oraz etapowość w działaniu oraz konieczność ich przetwarzania oraz prezentacji przed wykorzystaniem w procesie decyzyjnym. Ważnym jest, aby przeprowadzane badania zachowywały obiektywizm, ponieważ bez tego traci sens ich wykonywanie.

Proces planowania systemu CRM wymaga przeprowadzenia badań nie tylko ze względu na swoją złożoność oraz szeroki zakres stosowana, ale również na duże ryzyko i koszt wdrożenia takiego systemu w przedsiębiorstwie.

Podstawą do badań marketingowych w terenie stanowią tzw. badania wtórne „zza biurka”, nazywane desk research. Są to badania wykorzystujące wewnętrzne informacje firmy tj.: informację o klientach i ich preferencjach, informacje sprzedażowe, magazynowe itp., a także informacje zewnętrzne, dotyczące masowych statystyk oraz badań rynkowych, naukowych udostępnionych i przeprowadzonych przez różne instytucje i organizacje. Badania wtórne tworzą idealną bazę wypadową przy planowaniu i organizacji badań w terenie. Pomagają one zgłębić strukturę badanego problemu decyzyjnego.

Badania w terenie są o wiele bardziej kosztowne niż badania desk research. Są to badania bezpośrednie mające na celu zbieranie informacji w terenie. Charakter tych badań pozwala na precyzyjne dotarcie do źródła informacji, dlatego też określa się je mianem badań pierwotnych.

Badanie dzieli się również ze względu na stopień szczegółowości i typu problemu decyzyjnego. Wyróżniamy dwa typy badań¹⁶:

- eksploracyjne, mające charakter ogólnikowy, ich celem jest przybliżenie badaczowi istoty danego problemu.
- eksplanacyjne, które mają precyzyjnie określony cel oraz zakres, a ich celem jest zgłębienie tematu, a nie zaznajomienie się z problemem.

Ze względu na charakter pozyskiwanych informacji badania marketingowe można podzielić na¹⁷:

- Badania ilościowe.
Zbieranie danych do obróbki statystycznej na reprezentatywnej populacji za pomocą standardowych technik i narzędzi. Badania pozwalają na uogólnienie wyników na całą badaną populację.

¹⁶ Tamże, .s. 42-43.

¹⁷ Tamże, s. 43-44.

➤ **Badania jakościowe.**

Badania mające na celu zbadanie ogólnych preferencji klientów, oraz wyjaśnić powstawanie pewnych trendów lub postaw na rynku. Są to badania, które nie przekładają się statystycznie. Ich wynik dotyczy wybranej specjalnie do badania grupy respondentów. Badania jakościowe są uzupełnieniem bądź rozszerzeniem badań ilościowych. W szczególnych przypadkach stanowią podstawę do badań ilościowych.

Proces projektowania badań marketingowych wymaga podjęcia pewnych działań w określonym czasie. Badania marketingowe są procesem złożonych z następujących po sobie etapów. Menadżer podczas procesu decyzyjnego zbiera i analizuje potrzebne informacje. W przypadku kompletności gromadzonych i analizowanych danych można podjąć trafną decyzję, a w przypadku luki informacyjnej należy wykonać badania marketingowe. Każde badanie marketingowe bez względu na stosowaną metodę i technikę przebiega według określonej procedur przedstawionej na rysunku 2.4.

Określenie problemu decyzyjnego pozwala na zlokalizowanie luki informacyjnej, która jest głównym bodźcem do podjęcia decyzji o konieczności przeprowadzenia badań marketingowych.

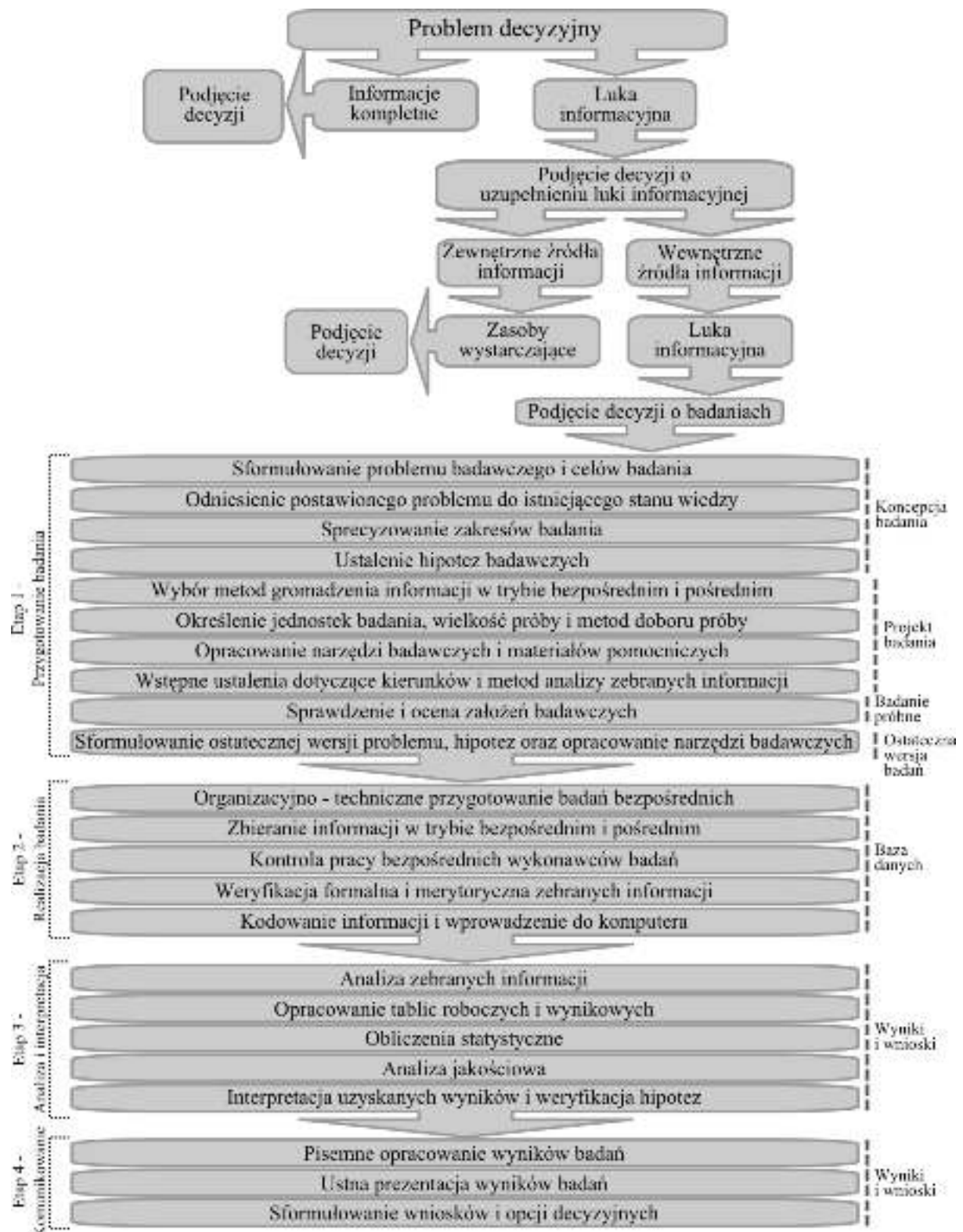
Przebieg badań marketingowych mieści się w czterech przedstawionych na rysunku 2.4 etapach¹⁸. Każdy etap jest równie ważny dla sukcesu całego przedsięwzięcia. Trzeba pamiętać o solidnym przygotowaniu merytorycznym i zapleczu przedmiotowo- finansowym. Bardzo przydatnym narzędziem pozwalającym określić efektywność przygotowywania badania jest pilotaż, którym zwieńczyć można pierwszy etap badania marketingowego.

Podczas realizacji badań należy zwrócić szczególną uwagę na dobór zespołu do pracy nad realizacją badania oraz na rzetelne zbieranie i weryfikowanie informacji potrzebnych do zapełnienia luki informacyjnej. Końcowa faza etapu drugiego wymaga odpowiedniego kodowania zgromadzonych i przefiltrowanych informacji oraz wprowadzeniu ich do komputera.

W trzecim etapie badań marketingowych fundamentalne znaczenie ma odpowiednia, szczerza analiza i interpretacja zdobytych informacji. Badania ilościowe poddaje się obróbce statystycznej, a badania jakościowe analizuje się odpowiednio do wyznaczonego celu badania. Na tym etapie badania weryfikuje się stawiane w pierwszym etapie hipotezy.

¹⁸ Tamże, .s. 45-47.

Rys. 2.4 Transformacja problemu decyzyjnego w proces badawczy oraz etapy badania marketingowego



Źródło: Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2001, .s. 44-48.

Podsumowaniem badań jest raport zawierający pisemne opracowanie wniosków i opcji decyzyjnych oraz ich ustna prezentacja.

Ze względu na rodzaj brakujących informacji projektuje się odpowiednie badania. W przypadku, gdy wszystkie niewiadome dotyczą projektu systemu CRM należy precyzyjnie ustalić czego chcemy dowiedzieć się od odbiorców nowej usługi oraz zasięgnąć porady ekspertów.

Badania ilościowe przeprowadzone na specjalnie dobranej grupie eksperckiej, pozwolą na ustalenie najważniejszych funkcji systemu, który gromadził będzie i zarządzał informacjami o klientach i ich przedsiębiorstwach. Badania takie, w miarę możliwości, przeprowadzić należy jako bezpośredni wywiad grupowy bądź indywidualny w zależności od charakteru grupy respondentów i obranego celu głównego badania. Gdy respondenci rozrzucony są na dużym obszarze, jedynym możliwym sposobem dotarcia, może okazać się kontakt telefoniczny bądź internetowy.

W dzisiejszych czasach technika idzie na rękę badaczom ograniczonym czasowo i terytorialnie. Doba Internetu i telefonii komórkowej daje możliwość dotarcia do ludzi na drugim końcu świata. Ważne jest, aby precyzyjnie dobrać grupę respondentów, przygotować i poinformować wszystkich o sposobie przeprowadzenia badania oraz o jego dokładnym czasie i dacie.

Dobrym elementem przetargowym są badania, które dają obustronne korzyści. Dlatego przy doborze grupy respondentów, można mieć na uwadze, także dobra płynące z wzięcia udziału w badaniu, dla biorących w nich udział ekspertów bądź prostych ludzi.

Badania ilościowe natomiast, sprawdzają preferencję i oczekiwania klientów co do funkcji i budowy systemu. Najpowszechniejszym narzędziem stosowanym w badaniach ilościowych jest kwestionariusz, a najczęściej stosowaną metodą ankieta¹⁹. Ankieta jako metoda badawcza jest stosunkowo ustandaryzowanym zbiorem technik badawczych. Dzisiaj najpowszechniej przeprowadzane ankiety to:

➤ Ankieta komputerowa.

Badanie przeprowadzone za pośrednictwem komputera z połączeniem internetowym. Zwrot następuję za pomocą e-maila, a publikacja badania w Internecie.

¹⁹ Market Researcher, Podstawy prowadzenia badań marketingowych. Etapy procesu badań marketingowych – teoria procesu badawczego, CRON Sp. z o.o. i PROGRAM KONKURENCYJNOŚĆ. UNIA DLA PRZEDSIĘBIORCZYCH, Warszawa 2008, .s. 25 i 48.

➤ Ankieta audytoryjna.

Badanie często przeprowadzane na uczelniach oraz w środowiskach badawczych. Jest to technika gwarantująca duży zwrot wypełnionych kwestionariuszy. Zwrot kwestionariusza ankiety następuje za pomocą poczty bądź osobiście.

➤ Ankieta pocztowa.

Kwestionariusz rozsyłany pocztą, po wypełnieniu przez ankierów kwestionariusz zostaje odesłany do badacza.

➤ Ankieta prasowa.

Kwestionariusz publikowany na łamach prasy. Zwrot następuje za pomocą wysyłki pocztowej.

➤ Ankieta opakowaniowa.

Badanie przeprowadzane poprzez dołączony kwestionariusz do sprzedawanych towarów. Zwrot następuje pocztą.

➤ Ankieta radiowa.

Zadziej stosowana technika. Tekst kwestionariusza ogłaszany w radio, zwrot następuje pocztą.

Łącznie badania jakościowe i ilościowe mogą sprecyzować ogólne założenia, które musi spełnić dobrze funkcjonujący system. Tak wyłoniony ogólny kształt nowego projektu, może służyć jako drogowskaz do dalszych działań.

W miarę postępu prac nad konceptem nowego przedsięwzięcia, można potwierdzać skuteczność dotychczasowych działań, poprzez przeprowadzenie kolejnych badań, wypełniających odpowiednimi danymi, powstałe luki informacyjne.

Na sukces badania składa się również profesjonalnie skonstruowany kwestionariusz²⁰. Kolejne etapy budowy kwestionariusza przedstawia tabela 2.2.

²⁰ Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2001, .s. 75.

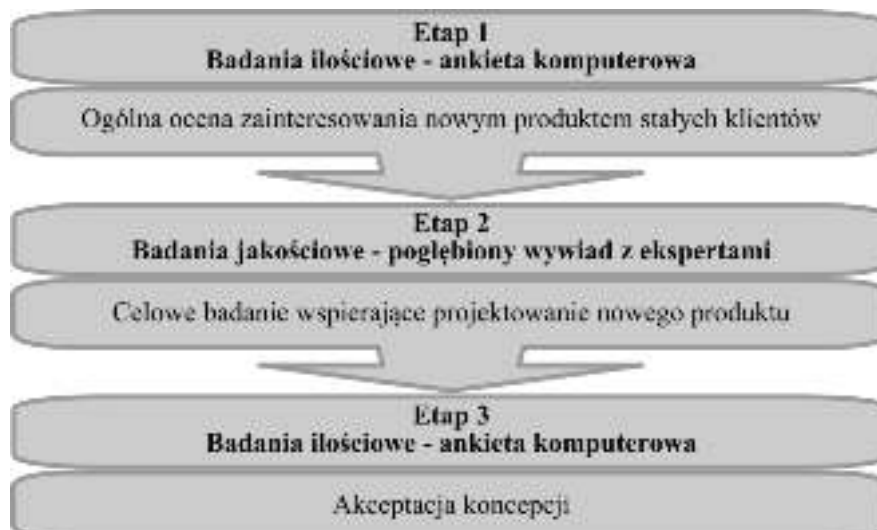
Rys. 2.5 Schemat prezentujący kolejne etapy budowy kwestionariusza



Źródło: Kędzior Z., Karcz K., *Badania Marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001, .s. 105.

Ustalane cele ogólne determinują kształt i charakter projektowanych badań. Ważnym jest, aby badania współgrały ze sobą i tworzyły całościowy obraz wypełniający deficyt informacyjny blokujący dalsze działania. Badania ilościowe powinny uzupełniać badania jakościowe bądź na odwrót.

Rys. 2.6 Przykładowy projekt badań mieszanych- jakościowych i ilościowych



Źródło: Nikodemka- Wołowik A. M., *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 34.

Dobrze przeprowadzone badania marketingowe dają pole do działania dla najbardziej innowacyjnych projektów w danej dziedzinie, ponieważ dość istotnie zmniejszają ryzyko oraz nakreślają ogólne cele przedsięwzięcia.

Tak duże przedsięwzięcie jak projektowanie indywidualnego systemu CRM wymaga przeprowadzenia rzetelnych badań marketingowych.

2.4. Projektowanie efektywnego systemu CRM – etapy, zasady, narzędzia

Ogólnie proces projektowania systemu CRM można podzielić na etapy tj²¹ .:

- Definiowanie sukcesu.
- Określenie złożoności i funkcjonalności systemu.
- Tworzenie biznesplanu.
- Zrozumienie procesów biznesu i specyfiki obsługiwanych klientów.

Pierwszy etap projektowania obejmuje dosyć problematyczną kwestię ustalenia mierników sukcesu całego projektu. Złotą zasadą jest wspólne ustalenie przez różne działy przedsiębiorstwa czynników gwarantujących zadowolenie i upowszechnienie jednolitych kryteriów sukcesu w całej firmie. To bardzo ważny etap projektowania, podczas którego istotnym elementem jest zrozumienie przez wszystkich menadżerów i pracowników założeń projektu.

Przy opracowywaniu założeń funkcjonalnych projektowanego systemu CRM oraz określaniu czynników sukcesu powinien czuwać lider, malujący wizję efektywnego systemu. Człowiek, który będzie otwarty na głosy spływające z różnych działów firmy oraz dostrzegający realną potrzebę stworzenia indywidualnego systemu w przedsiębiorstwie, jest jak drogowskaz, prowadzący do stworzenia wyjątkowego projektu, mającego duże szanse powodzenia.

Jedną z ważniejszych cech systemu CRM jest jego spójność, aby ją zapewnić potrzeba jednej sensownej i obejmującej całość przedsiębiorstwa, definicji sukcesu. Dobra definicja ukierunkuje dalsze działania i pozwoli zaprojektować funkcjonalny i efektywny system CRM dostosowany do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa i jego klientów. Dobry system CRM spełnia różne wymagania i wykonuje liczne zadania, opierając się na jednej, ogólnie dostępnej i tworzonej przez różne działy organizacji, bazie informacji.

²¹ Dyche J., CRM. Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 149-159.

Tablica 2.2 Wybrane czynniki warunkujące sukces projektowanego systemu CRM

Czynnik sukcesu.	Sytuacja gwarantując powodzenie.
Zapalnik	Bodźcem do stworzenia systemu CRM jest człowiek zgłębiający temat oraz znający ryzyko i korzyści płynące z możliwości jego wdrożenia.
Źródło finansowania	Zarząd firmy docenia zalety płynące z wdrożenia systemu i finansuje wersję pilotażową systemu w dziale gdzie narodził się pomysł na wykorzystanie systemu CRM do usprawnienia funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.
Cele	Wzrost zadowolenia klienta i jego lojalność. Przeniesienie relacji z wartościowymi klientami na wyższy poziom współpracy i dążenie do partnerstwa w relacjach z petentami. Podnoszenie wartości całego przedsiębiorstwa poprzez podnoszenie jakości obsługi klienta i oferowanych szeroko pojętych produktów.
Budowa systemu CRM	System pośrednio budowany przez wszystkich członków przedsiębiorstwa. Indywidualny charakter systemu CRM projektowany na potrzeby konkretnej organizacji.
Obszar stosowania systemu CRM	Coraz szersze zastosowanie systemu wraz z jego rozbudową i rozwojem. System stopniowo obejmujący całą organizację.
Użytkownicy systemu CRM	Stopniowo użytkownikami systemu stają się pracownicy kolejnych działów firmy pracujący z systemem w różnych zakresach i korzystający z różnych jego funkcji, ale opierających się na jednej bazie o klientach i ich przedsiębiorstwach
Efektywność systemu CRM	Wzrost zadowolenia i satysfakcji klientów poprzez sprawniejszą ich obsługę. Praca w przedsiębiorstwie opiera się na uporządkowanych i jednolitych danych, które potwierdzają skuteczność systemu oraz gwarantują wysoką jakość oferowanych produktów.
Wyniki badań i pomiarów sprawności systemu CRM	Wzrost ogólnej wartości firmy oraz wzrost pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Duża liczba lojalnych i zadowolonych klientów szerzących dobrą opinię o firmie na zewnątrz.

Źródło: Dyche J., CRM. Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 149-153

Tak jak przedstawia tabela 2.3 można stworzyć wzór sytuacji sprzyjającej powstaniu idei CRM oraz jej sprawnemu zaprojektowaniu i wdrożeniu.

Należy jednak liczyć się z faktem, że niejednokrotnie projektowanie efektywnego systemu CRM jest bardzo czasochłonne i wymaga dogłębnej analizy systemowych potrzeb danej organizacji. Należy również mieć świadomość, iż wykorzystywane środki stosowane w

trakcie kolejnych etapów są mało istotne na tle końcowego efektu, użyteczności i wpływu systemu CRM na całe przedsiębiorstwo.

Wiadomo, że nie ma jednej uniwersalnej metody gwarantującej sukces tak absorbującego projektu jakim jest system CRM.

Dziś przy projektowaniu systemu liczą się:

- oryginalny projekt,
- indywidualne podejście,
- funkcjonalność i techniki wykorzystane w systemie dostosowane do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw i ich klientów,
- optymalny czas realizacji określony indywidualnie dla danego projektu,
- koszt zależny od stopnia zaawansowania projektu.

Szablonowe systemy są może uniwersalne, ale często oprócz kosztów i dużego ryzyka wdrożenia dla firmy nie spełniają zdefiniowanych kryteriów sukcesu. Indywidualne podejście gwarantuje efektywność systemu. Gdy zdefiniowane kryteria sukcesu znane są już wszystkim pracownikom organizacji należy przystąpić do etapu określania złożoności i funkcjonalności projektowanego systemu CRM.

Złożoność systemu składa się z dwóch zmiennych tj.:

- liczba funkcji,
- zakres zastosowania.

Liczba funkcji i zakres zastosowania uzależnione są przede wszystkim od obranej taktyki wdrażania systemu CRM. Jeżeli zapadnie decyzja o wdrożeniu pilotażowej wersji systemu to należy spodziewać się ograniczonej funkcjonalności systemu oraz wąskiego zakresu zastosowania. Początkowa wersja systemu może być jednofunkcyjną aplikacją zorientowaną na klienta, obejmującą zakresem swojego działania, jeden dział. Najbardziej złożony rodzaj CRM jest programem wielofunkcyjnym i międzywydziałowym lub nawet ogólnie organizacyjnym. Użytkownikami systemu są wszyscy pracownicy firmy, a jego funkcje odpowiadają zapotrzebowaniom poszczególnych wydziałów i jednostek organizacyjnych²².

²² Tamże, s. 161.

Rys. 2.7 Narzędzie pomocne w określaniu złożoności projektu



Źródło: Dycha J., CRM. Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 158.

Wiele z pośród małych i średnich firm korzystają z wielofunkcyjnego systemu CRM wdrożonego w jednym lub dwóch działach firmy, gdyż tylko tyle działów posiada przedsiębiorstwo. Zakres stosowania systemu nie przekłada się na jego koszt. Najbardziej kosztownym może okazać się jego funkcjonalność. Dlatego istotnym jest stworzenie solidnego biznes planu zaraz po określeniu złożoności projektowanego systemu.

Biznesplan składa się z paru odrębnych elementów, które łączne tworzą kosztorys i zarys planu wdrożenia efektywnego systemu CRM. Oprócz oceny ryzyka, które jest ostatnim punktem biznesplanu należy zanalizować i przedstawić w przystępny i rzetelny sposób następujące czynniki²³:

- wartość projektu w perspektywie długookresowej,
- związek celu głównego i szczegółowych z ogólnymi strategiami i celami firmy,
- oszacowanie kosztów projektu,
- wyjaśnienie określające ograniczenia wynikające ze specyfiki projektu CRM,
- wymagania dla personelu,
- wymagania dotyczące nowych technologii i analiza dotychczas stosowanych,
- wymagania związane z obsługą i sprawnością działania systemu.

Wspólne sesje planowania projektowego są narzędziem z zakresu zarządzanie projektowego nader często wykorzystywana przez duże korporacje oraz niedocenianym przez małe firmy i mikroprzedsiębiorstwa.

²³ Tamże, s. 159-169.

Cechami dobrego, kompetentnie przygotowanego biznes planu są między innymi:

- realizm prognoz i szacunków,
- jasność przekazu
- prostota treści,
- interesująca treść dokumentu,
- ładna oprawa,
- prosty i jasny przekaz.

Kolejnym etapem profesjonalnego biznesplanu jest precyzyjne określenie wymagań dla CRM. Rozpoznawanie oczekiwanych rezultatów może okazać się nader złożonym i czasochłonnym procesem. Najlepszym rozwiązaniem jest dążenie do stosowania w całej firmie filozofii CRM i zbliżania ogólnych założeń organizacji do wymogów stawianych przed systemem CRM. Podstawowym pytaniem, na które trzeba odpowiedzieć, jest określenie co system CRM ma osiągnąć dla firmy, jakie zmiany mają nastąpić po jego wdrożeniu, co chcemy usprawnić, przyspieszyć, zaplanować czy ogólnie udoskonalić. Biznesplan po za listą wymagań zorientowanych na potrzeby klienta powinien zawierać wytyczne dla konkretnych użytkowników oraz musi dostarczać wyczerpujących uzasadnień jego stosowania dla zarządu.

Każdy efektywny system CRM włada trzema atutami, które uzasadniają poniesione koszty projektowania, tworzenia i wdrożenia go w przedsiębiorstwie²⁴:

- wzrost wydajności przeprowadzanych w przedsiębiorstwie procesów zorientowanych na klienta,
- wzrost przywiązania klientów do przedsiębiorstwa,
- wzrost sprzedaży,

Należy umiejętnie przedstawić zarządowi płynące z wdrożenia systemu w przedsiębiorstwie dobrodziejstw, ale trzeba także uświadomić możliwe finansowe rezultaty tego projektu tj²⁵ .:

- wzrost zysków,
- pokrycie kosztów,
- strata.

Skutecznym sposobem przeliczenia finansowych wpływów projektu na firmę jest ciągły pomiar poniesionych dotychczas kosztów oraz osiągniętych, założonych na etapie projektowania, celów całego przedsięwzięcia.

Zrozumienie procesów biznesu polega na uświadomieniu, które z procesów w przedsiębiorstwie należy udoskonalić, czy zautomatyzować. Cechom wspólną wszystkich

²⁴ Tamże, s. 164.

²⁵ Tamże, s. 164.

rozwiązań systemowych CRM jest budowanie i udoskonalenie nowych rozwiązań wokół potrzeb i poprawy doświadczeń klienta²⁶.

Dobrym narzędziem zrozumienia procesów jest projektowanie interakcji z klientami, poprzez zadawanie w przedsiębiorstwie pytań, dotyczących definiowania niektórych typowych zdarzeń, zachodzących w relacji z klientami. Przykładowym pytaniem definiującym problematyczną sytuację w firmie może być np.: „Jak zachować się w stosunku do stałego klienta firmy, który na gwałt potrzebuje wykonania pewnej usługi, na którą jest duże zapotrzebowanie i tym samym kolejka”.

Zadawanie pytań udoskonala w firmie procesy zorientowane na klienta i pozwala co poniektóre zautomatyzować.

Należy różnicować klientów poprzez tworzenie indywidualnych procesów dostosowanych do specyfiki branży oraz uświadomionych i ukrytych potrzeb lojalnych nabywców. Niektóre procesy oprócz doskonalenia wymagają zautomatyzowania usprawniając w ten sposób funkcjonowanie przedsiębiorstwa i ułatwiające komunikację z klientami.

Dużą przewagę daje wewnętrzna dokumentacja dotycząca wszystkich procesów. Analiza procesów biznesu pozwala na lokalizowaniu źle funkcjonujących procesów oraz udoskonaleniu działalności przedsiębiorstwa. Projektowanie i dokumentowanie procesów biznesu wymaga sporej dawki obiektywizmu. Należy analizować proces zarówno z perspektywy klienta jak i zgłębiać jego złożoność i wpływ na całe przedsiębiorstwo. Wiele błędów popełnianych jest na etapie projektowania narzędzi i zasad tworzenia oraz gromadzenia dokumentacji wewnętrznych procesów organizacji. Na tym etapie trzeba wiedzy eksperckiej oraz klarownej wizji celu jakim jest doskonalenie tradycyjnych lub niewłaściwych procesów, przy wzmocnieniu interakcji z klientami.

Projektowanie efektywnego systemu CRM wymaga indywidualnego podejścia i ustalenia precyzyjnych zasad i odpowiednich narzędzi dobranych do specyfiki branży i jej nabywców.

2.5 Zarządzanie projektem wdrażania systemu CRM w przedsiębiorstwie

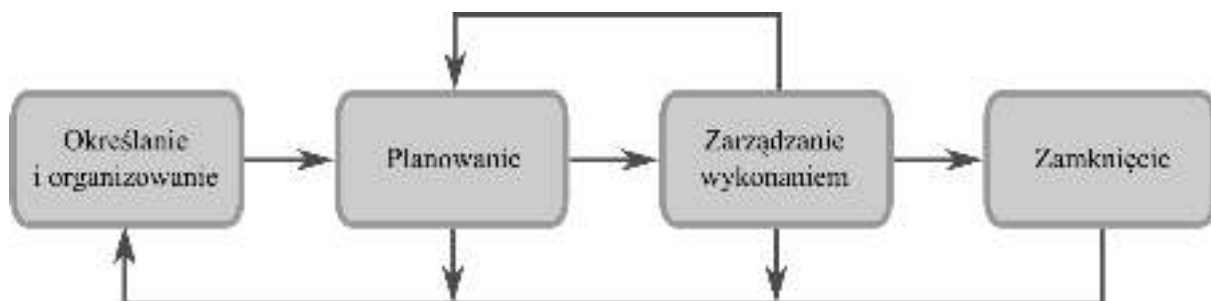
Na początku należy uświadomić sobie istotę systemu CRM. Nie jest to proces, którego wdrożenie oznacza koniec pracy nad nim. W całym procesie związanym z CRM, jako projekt

²⁶ Tamże, s. 159-169.

można traktować cały proces planowania, budowy i wdrożenia. Ponieważ można wyróżnić ich początek i koniec. Należy jednak pamiętać, że system CRM to rozległe pojęcie, które aby sprawnie funkcjonowało musi być ciągle monitorowane i systematycznie modyfikowane, w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu dalszym i bliższym organizacji.

Nie ma jednej sprawdzonej drogi wdrażania projektu, jakim jest ustalenie indywidualnego i funkcjonalnego systemu CRM. Każda firma działa we własnej rzeczywistości, na którą składa się specyfika branży, załoga firmy, baza klientów oraz ogólnie elementy otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa. Analiza wszystkich obszarów działalności firmy, jej składowych oraz otoczenia dalszego wydaje się być pierwszym krokiem w planowaniu systemu. Najlepszą sytuacją jaka może mieć miejsce, jest naturalny proces rozwoju firmy, który stopniowo podąża z duchem rozwoju i zmienia swoje priorytety dążąc do podniesienia jakości swoich produktów i zadowolenia klientów. Urodzony w ten sposób pomysł na system, trafia na podatny grunt przywykły do ciągłych zmian. Świadomość kreowania w nowy sposób wartości i wizja systemu jest równie ważna jak ich uświadomienie wśród całej kadry pracowniczej. Planowanie projektu jest drugim etapem procesu zarządzania projektem²⁷.

Rys. 2.8 Model zarządzania projektem



Źródło: Harvard Business Essentials, Zarządzanie projektami małymi i dużymi, przekład Natasza Oparska, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 23.

Jedna ze złotych zasad zarządzania projektami mówi o tym, iż po sprecyzowaniu celu głównego i celów cząstkowych planowanego projektu należy zdefiniować mierzalne kryteria sukcesu. Przy projekcie systemu CRM należy tą czynność wykonać na samym wstępie.

²⁷ Harvard Business Essentials, Zarządzanie projektami małymi i dużymi, przekład Natasza Oparska, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 30.

Z badań przeprowadzonych przez Yancy Oshitę i doktora Jay'a Prasada na uniwersytecie w Dayton w 1999 roku wynika, że na czele listy z miernikami sukcesu CRM wysunęły się cztery z nich tj²⁸ .:

- 25 % respondentów wskazało na prawdopodobieństwo wpływu CRM na całą strategię przedsiębiorstwa,
- 23 % respondentów podkreśliło sukces w integracji technologii,
- 20 % badanych doceniło wzmocnienie strategicznej współpracy,
- 18 % ludzi zaznaczyło asymilację technologii pokrewnych CRM.

Cała firma powinna integralnie przyjąć takie same kryteria sukcesu oraz wizję całego systemu. Przekazanie wizji w firmie należy do menedżera projektu, którym w najlepszym wypadku jest wizjoner dostrzegający potencjał firmy blokowany przez np.: rozbieżności w informacjach o klientach, konieczność wielokrotnego wprowadzania tych samych danych o klientach oraz braku powszechnego dostępu do informacji i wiedzy będącej jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa.

Drugim z początkowych ustaleń jest obranie strategii, którą warto już na początku ustalić i rozpowszechnić w organizacji. Są dwie drogi, które można obrać myśląc o wdrożeniu systemu CRM. Pierwsza z nich przewiduje wdrożenie wersji pilotażowej systemu, która pokarze swoją użyteczność w danym przedsiębiorstwie. Wersja początkowa pozwala rozwinąć się systemowi we własnym tempie na całość organizacji, naturalnie dostosowywana jest do bieżących potrzeb firmy. Przeciwna propozycja strategii, wpływająca nader często z działów IT przedsiębiorstwa, obejmuje wdrożenie systemu CRM w całej organizacji²⁹. W tak dużym projekcie trzeba liczyć się z ogromnymi kosztami, ryzykiem i czasochłonnością całego przedsięwzięcia.

Większość udanych projektów CRM można zaobserwować w przedsiębiorstwach gdzie system CRM urodził się z naturalnej potrzeby i rozpoczął w jednym z działów przedsiębiorstwa np. dziale marketingu³⁰. Świadczy to o mniejszym ryzyku.

Kolejnym krokiem wdrożenia projektu CRM jest okiełznanie wątpliwości, obszarów ryzyka, przeszkód i ograniczeń czekających na drodze wdrażania projektu. Jest to bardzo istotny element procesu wdrażania dobrego systemu CRM. Wraz ze wzrostem projektu oraz jego złożonością ryzyko rośnie.

²⁸ „Critical Success Factors In Planning, Implementing and Deploying CRM Technologies”, wyniki badań przeprowadzonych przez Yancy Oshitę i sfinansowanych przez doktora Jay'a Prasada z Dept of MIS and Decision sciences, University of Dayton Graduate School of Business, 2000 r.

²⁹ Dyche J., CRM. Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 150.

³⁰ Tamże, s. 151.

W zależności od wielkości ryzyka należy przeprowadzić odpowiednio głęboką i wyczerpującą analizę. Uwzględniając takie zmienne jak³¹:

- Doświadczenie menedżera projektu.

W zależności od stażu pracy i kompetencji menadżera, można zmniejszyć ryzyko w tym zakresie, poprzez odpowiednio dobrane instrumenty nadzoru i monitorowania prac. W przypadku małego doświadczenia zawodowego, odpowiednio częste raportowanie może zapobiec nie potrzebnie ograniczanej swobody działania i decyzyjności młodego, obiecującego menadżera.

- Ryzyko bezpośrednio związane z zakresem projektu.

Zakres projektu systemu CRM jest dość obszerny dlatego w miarę postępujących prac nad projektem dopuszcza się zmniejszenie jego zakresu i przemyślaną rezygnację, z niektórych funkcji systemu na rzecz poprawności jego działania. Można też opracować bardzo pomocne scenariusze wdrażania systemu w danej korporacji.

- Ograniczenia związane z wiedzą i zaangażowaniem poszczególnych pracowników w realizację projektu.

Trzeba brać pod uwagę konieczność skorzystania z pomocy technicznej z zewnątrz oraz ciągłej potrzeby szkoleniowej kadry.

Specyfika branży i samego projektu niesie ze sobą różne ograniczenia związane z³²:

- zarządzaniem,
- zapleczem technicznym,
- założeniami czasowymi,
- budżetem,
- równoległe prowadzonymi projektami.

Ważne jest, aby menedżer projektu oraz cały personel przedsiębiorstwa posiadał wiedzę w kwestii obszarów ryzyka oraz świadomość ograniczeń jakie ma planowany projekt.

Przydatnym narzędziem w planowaniu jest scenariusz wdrożenia systemu. Tworzenie scenariuszy daje możliwość prześledzenia pomyślnego oraz sceptycznego przebiegu wdrożenia systemu CRM i przygotowania się na różne ewentualności.

Przy tworzeniu najbardziej prawdopodobnego scenariusza wdrożenia, można skorzystać z zasad planowania zaczerpniętego z zarządzania projektami. Na wstępie należy opracować precyzyjny i klarowny zakres projektowanego systemu CRM oraz opracować terminarz prac.

³¹ Wysocki R. K., Macgarry R., Efektywne zarządzanie projektami, wydanie III, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 78.

³² Tamże, s. 70.

Przy określaniu zakresu prac pamiętać należy o tym, aby zakres był budowany w ścisłym związku z głównym celem projektu. Bardzo wygodnym i usprawniającym pracę narzędziem jest tablica, która określi nam zadania z poza zakresu projektu.

Tablica. 2.3 Przykładowa tabela usprawniająca pracę nad zakresem projektu firmy HI-EKO s. c.

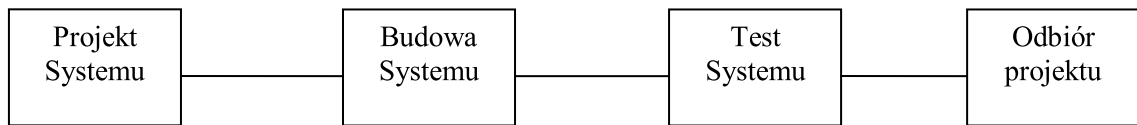
Cel: Wdrożyć system mający na celu usprawnienie z zakresu obsługi klienta i systemów kolejkowych.		
W zakresie projektu	Poza zakresem projektu	Uwagi
Skumulowanie wiedzy z zakresu ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa pracy przydatnej służbom BHP i p. poż. oraz właścicielom firmy w jednym miejscu.		Umieszczenie w jednym miejscu wiedzy z tego zakresu wpłynie znacząco na usprawnienie współpracy z klientami, jest to pomysł, który wiąże się z oszczędnością czasu i środków finansowych.
Zapewnienie kompleksowej obsługi i doradztwa w zakresie oddziaływania na środowisko różnych przedsiębiorstw.		Dostęp do kompleksowej obsługi i doradztwa w jednym miejscu za pośrednictwem Internetu i telefonu wpłynie na szybkość realizacji zamówienia. Jest to istotna innowacja w systemie obsługi klienta godna XXI wieku.
	Wdrożenie innowacyjnego systemu w branży, który uatrakcyjni dotychczasową ofertę.	Jest to interesujący pomysł, ale nie to jest istotą projektu.
	Zwrócenie uwagi nowych klientów na ofertę firmy.	Zdobycie nowych klientów jest dla firmy bardzo ważne, ale istotniejszym elementem projektu jest kompleksowa obsługa stałych klientów i ich zadowolenie z oszczędności czasu jaki daje nowy system.

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o: Harvard Business Essentials, Zarządzanie projektami małymi i dużymi, przekład Natasza Oparska, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 78.

Dzięki takim narzędziom praca nad wdrożeniem systemu CRM staje się ukierunkowana na osiągnięcie celu głównego, o którym nie należy zapominać.

Następnie można zbadać zależności pomiędzy poszczególnymi zadaniami za pomocą wykresu Gantta. Powiązanie zadań między sobą determinuje kolejność ich wykonania i dlatego tak istotne jest zbadanie zależności między nimi. W przypadku projektu systemu CRM między zadaniami jest naturalna liniowa zależność od początku aż do końca projektu. To znaczy, że poszczególne zadania projektu następują po sobie. Istnieją ściśle określone zależności między zadaniami, aby rozpocząć budowę projektu należy ukończyć jego projekt itd.

Rys. 2.9 Wykres sieciowy projektu



Źródło: Harvard ManageMentor® on Project Management, Harvard Business School Publishing, Boston 2002, s. 23.

Proces zatwierdzania projektu wymaga stworzenia wiarygodnego i funkcjonalnego biznesplanu, którego zalety i sposób tworzenia opisują podrozdział 2.4.

Przejrzenie całego planu pod kątem realności dotrzymania terminów jest nieodzownym elementem, który musi zaznaczyć w swoim planie menadżer zespołu.

Najlepszym sposobem jest prześledzenie ścieżki krytycznej, w przypadku której każde opóźnienie grozi nie dotrzymaniem terminu oddania projektu. W przypadku projektu systemu CRM, w którym kolejność wykonywania zadań jest ściśle związana z zakończeniem pewnych etapów projektu, powiązania między zadaniami są bardzo widoczne i determinują one ściśle czas rozpoczęcia zadań z kolejnego etapu.

Należy przewidywać możliwości ewentualnych przekroczeń terminu na etapie budowy systemu, przykładowo na etapie archiwizacji danych o klientach. W przypadku zaistnienia możliwych opóźnień prac nad projektem, należy dysponować środkiem zaradczym w postaci dodatkowych zasobów w ludziach pracujących nad uzupełnianiem tabel i archiwów lub innych równie skutecznych.

Podczas realizacji projektu należy okresowo zadawać pytania czy nie pominięto jakiegoś zadania lub podzadania istotnego dla projektu oraz czy nie pominięto czasu potrzebnego na ewentualne szkolenia czy też serwisowanie. Ciężko na etapie planowania i projektowania systemu CRM zweryfikować poprawność założeń czasowych, dlatego też przyjąć trzeba spory margines czasowy, który w miarę potrzeb zostanie wykorzystany na potrzebne szkolenia czy też zasięgnięcie porad i usług specjalisty z danego zakresu.

Optymalizacja terminarza prac zakłada, że wszystkie działania wymagają wkładu pracy i czasu. Optymalizacja terminarza ma za zadanie przyjrzenie się z bliska zaplanowanym zadaniom pod kątem realności ich wykonania w założonym czasie.

Ważnym jest, aby realnie rozłożyć zadania na dostępne zasoby ludzkie i techniczne.

Optymalny chronometraż pracy sprawi, iż wykonywana praca będzie wydajna, a założony czas bliższy realnemu go dotrzymaniu.

Tablica 2.4 Tabela ilustrująca przykładowy podział pracowników na zespoły robocze oraz przewidywany łączny czas ich pracy

Rodzaj zespołu	Łączny przewidywany czas potrzebny na wykonanie zadań
Zespół Projektowy	2 miesiące
Zespół wykonawczy (dopuszcza się zlecenie koniecznych dla realizacji projektu prac na zewnątrz organizacji)	9 miesięcy
Zespół testujący	2 miesiące
Zespół autoryzujący	1 miesiąc

Opracowanie własne na podstawie projektu nowego systemu.

Należy analizować i obserwować obciążenie pracowników i urzędzeń pracą. Najczęściej założony czas na wykonanie projektu jest oszacowany z dużym progiem bezpieczeństwa, tak aby umożliwić spokojną i przemyślaną pracę nad projektem, ale nie zawsze jest możliwym precyzyjne określenie tych dwóch zmiennych.

Tablica 2.5 Przykładowe wąskie gardła zlokalizowane w projektowanym systemie CRM dla firmy HI-EKO s. c.

Wąskie gardła	Opis	Uwagi
Uzupełnianie tabel	Tabele będą zupełnie nowym tworem, dlatego też przyjęto dłuższy czas na ich uzupełnienie.	Zabezpieczono się dużym zapasem czasu na wypadek konieczności przeprowadzenia szkoleń pracowników w zakresie uzupełniania nowych tabel.
Uzupełnianie archiwum	Jest to dość czasochłonne zadanie z powodu bogatych zasobów organizacji z zakresu wiedzy na temat klientów i oddziaływania ich na środowisko.	Przewiduje się utrzymanie rezerw w zasobach ludzkich na wypadek spiętrzenia prac na tym zadaniu.

Źródło: Harvard ManageMentor® on Project Management, Harvard Businessn School Publishing, Boston 2002, s. 130.

Wąskim gardłem nazywane są zadania, które powodują spiętrzenie prac.

Dobrym narzędziem jest przewidywanie zadań , w których możliwe jest skrócenie czasu prac.

Ze względu na charakter projektu, który wykonywany jest na potrzeby badawcze pracy licencjackiej oraz wielkość organizacji (mikroprzedsiębiorstwo) delegowanie ludzi między zespołami jest pojęciem abstrakcyjnym. Przewiduje się możliwość zlecenia niektórych prac nad budową systemu specjalistom, ale tylko w przypadku zaistnienia takiej potrzeby. Potrzeba skracania czasu trwania poszczególnych prac będzie wynikać w tracie realizacji projektu dzięki jego częstym kontrolom i raportowaniem do zarządzających firmą.

Praktyki z zakresu zarządzania projektami są nieodzownym elementem potrzebnym do sprawnej, efektywnej i zakończonej sukcesem pracy nad planem wdrożenia systemu CRM. Dzięki narzędziom jakie daje nam ta dziedzina nauki o biznesie możliwe jest usprawnienie, monitorowanie, harmonogramowanie i określenie poprawnego zakresu prac nad projektem systemu CRM. Trzeba przyjąć za pewnik, iż przy planowanym wdrożeniu systemu CRM wiedza z zakresu zarządzania projektami jest niezbędna.

Rozdział 3. Potrzeby i opinie klientów oraz specjalistów w zakresie projektowanego systemu CRM dla firmy HI-EKO- wyniki badań

3.1 Zakład Projektowo- Usługowy HI-EKO s. c. – powstanie i rozwój

Historia Zakładu Projektowo-Usługowego HI-EKO sięga dnia **15 kwietnia 1991 roku**, kiedy to została zarejestrowana działalność gospodarcza pod nazwą „**Zakład Projektowo – Usługowy – HI-EKO**” Halina Juszcak. Pełnomocnikiem zakładu został Zbigniew Juszcak. Miejsce działalności gospodarczej mieściło się na terenie Zakładów Aparatury Chemicznej „METALCHEM” w Opolu. Pracownikami byli założyciele firmy HI-EKO oraz 11 osób – laborantów z ZACH „METALCHEM”. Przedmiotem działalności podmiotu gospodarczego było¹:

- kontrola pracy oczyszczalni ścieków oraz stacji uzdatniania wody,
- badanie jakości wody,
- rozruchy technologiczne biologicznych oczyszczalni ścieków,
- kontrola jakości opału oraz spalin,
- pomiary czynników szkodliwych dla zdrowia na stanowiskach pracy,
- projektowanie i obliczanie uciążliwości źródeł emisji do powietrza oraz aktualizacja banków emisji,
- pośrednictwo w zawieraniu umów, kontraktów w zakresie j.w.,
- inne usługi z zakresu ochrony środowiska oraz higieny pracy.

Od 1 grudnia 1992 r. firma HI-EKO na podstawie zawartych umów zaczęła świadczyć usługi dla „APC-METALCHEM” S.A. w Opolu oraz firm, które się z niego wydzieliły w procesie prywatyzacji w następującym zakresie²:

- badań wody i ścieków,
- badań i pomiarów środowiskowych na stanowiskach pracy z upoważnienia Wojewódzkiego Inspektora Sanitarnego,
- wykonywania ocen oddziaływania na środowisko,
- wykonywania analiz uciążliwości dla powietrza będących podstawą uzyskania decyzji o dopuszczalnej emisji,

¹ Zaświadczenie o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej z 04.04.1991 r. pod numerem 7656 podmiotu gospodarczego „Zakład Projektowo – Usługowy – HI-EKO” Halina Juszcak Opole, ul. Piotrkowska 4d/13; 15.04.1991 r.

² Umowa z dnia 1 grudnia 1992 r. pomiędzy Z.P.-U. „HI-EKO” a „APC-METALCHEM” S.A. w Opolu na świadczenie usług w zakresie ochrony środowiska i higieny pracy.

- wykonywania operatów wodnoprawnych niezbędnych do uzyskania pozwoleń wodnoprawnych,
- opracowywania danych do naliczania opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska,
- wykonywanie badań laboratoryjnych i technologicznych w trakcie rozruchów technologicznych oczyszczalni ścieków.

Prowadząca działalność gospodarczą Halina Juszcak 31 grudnia 1998 roku uzyskała **uprawnienia biegłego** w zakresie sporządzania ocen oddziaływania na środowisko oraz w zakresie postępowania wodnoprawnego nadane przez Ministra Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa a następnie przez Wojewodę Opolskiego w tym samym zakresie.

Firma HI-EKO zatrudniała na początku działalności 12 osób - byłych pracowników APC-METALCHEM³ S.A. W latach 1995-1996 firma HI-EKO współpracowała z konsorcjum zajmującym się wdrażaniem technologii odsiarczania i odpylania spalin metodą wapniakową IMN-PAN, której autorami byli: Instytut Inżynierii Chemicznej PAN w Gliwicach – doc. dr hab. inż. Jerzy Buzek oraz Instytut Metali Nieżelaznych w Gliwicach – mgr inż. Wojciech Wasilewski, mgr inż. Jan Mrozowski. Konsorcjum doprowadziło do wybudowania pilotażowej instalacji odsiarczania kotłów parowych OR-5 w kotłowni zakładowej APC-METALCHEM S.A. Zainteresowanie kierownictwa Metalchemu problemem odsiarczania spalin³ było podyktowane problemami ekologii a także możliwościami podjęcia produkcji urządzeń do budowanych instalacji odsiarczania spalin. Niestety plany te nie zostały w pełni zrealizowane w związku z upadłością firmy APC-METALCHEM S.A.

Upadłość Metalchemu oraz niektórych firm spowodowała zmiany w funkcjonowaniu Z.P.-U. HI-EKO, m.in. został opracowany program rozszerzenia świadczenia usług dla innych firm działających na rynku województwa opolskiego. Uległ zmianie stan zatrudnienia w firmie na wskutek odejścia części pracowników, którym nie odpowiadała konieczność przekwalifikowania się i dostosowania się do nowych wymogów.

Firma HI-EKO dostosowała swoją ofertę do potrzeb usługobiorców i rozszerzyła swoją działalność na teren województwa opolskiego i województw sąsiednich. Od dnia

³ Program Symposium „EKO METALCHEM” p.t. „Prezentacja praktycznego zastosowania prac badawczo-rozwojowych na przykładzie doświadczalno-prototypowej instalacji odsiarczania spalin mokrą metodą wapniakową w ciepłowni zakładowej APC Metalchem S.A. oraz uruchomienia produkcji typoszeregu instalacji odsiarczania ta metodą dla potrzeb krajowych użytkowników” z dnia 21 listopada 1996 r.

01.01.2002 r. wpis do ewidencji działalności gospodarczej został zmieniony w oznaczeniu przedsiębiorcy na⁴:

1. Juszczak Halina,
2. Juszczak Zbigniew,

z siedzibą: 45-644 Opole; ul. Odrzańska 20.

W 2002 roku Z.P.-U. HI-EKO uzyskało Upoważnienie nr 8/2002 Opolskiego Wojewódzkiego Inspektora Sanitarnego w Opolu do dokonywania badań i pomiarów w środowisku pracy co pozwalało świadczyć usługi w tym zakresie na terenie województwa opolskiego.

20 grudnia 2005 roku została zawarta umowa spółki cywilnej pomiędzy wspólnikami: Haliną Juszczak oraz Zbigniewem Juszczak pozostającymi we wspólnocie majątkowej i gospodarczej. Spółka rozpoczęła teraz działalność pod nazwą:

Zakład Projektowo-Usługowy HI-EKO s.c. Halina i Zbigniew Juszczak.

Spółka oferowała usługi w następującym zakresie⁵:

1. Prac inżyniersko-badawczych:

- Raporty o oddziaływaniu planowanych przedsięwzięć na środowisko,
- Przeglądy ekologiczne dla instalacji i obiektów istniejących,
- Opracowania będące podstawą do uzyskania pozwoleń:
 - ✓ na wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza,
 - ✓ wodno-prawnych na wykonanie urządzeń wodnych i pobór wód, odprowadzenie ścieków do wód lub do ziemi, na rolnicze wykorzystanie ścieków,
 - ✓ na wytwarzanie odpadów,
 - ✓ na emitowanie hałasu do środowiska,
 - ✓ zintegrowanych dla instalacji mogących powodować znaczne zanieczyszczenie poszczególnych elementów przyrodniczych albo środowiska jako całości.

2. Pomiarów i analiz:

- Pomiary poziomu hałasu w środowisku,
- Analizy fizyko-chemiczne wody i ścieków,
- Analizy fizyko-chemiczne gleby i odpadów.

⁴ Zaświadczenie o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej Urzędu Miasta Opola SRPM.I-6412/7656 – 140/2002 z 28 stycznia 2002 r.

⁵ Oferta usług Z.P.U. „HI-EKO” s.c. w Opolu ; 2006 r.

3. Doradztwa techniczno-ekonomicznego w zakresie ochrony środowiska:

- Udział w ocenie dokumentacji oraz odbiorach technicznych nowouruchomionych inwestycji, urządzeń produkcyjnych mających wpływ na środowisko oraz w przygotowaniach inwestycji do uzyskania pozwoleń na użytkowanie.
- Obsługa kontroli zewnętrznych z zakresu ochrony środowiska, przygotowywanie materiałów do kontroli oraz nadzór nad realizacją zaleceń pokontrolnych.
- Naliczanie opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska w zakresie emisji zanieczyszczeń do powietrza, poboru wody i odprowadzania ścieków oraz sporządzanie odpowiednich ewidencji i sprawozdań.
- Sporządzanie sprawozdań o wysokości należnej opłaty produktowej, o wielkościach wprowadzanych na rynek krajowy opakowań i produktów, osiągniętych wielkościach odzysku i recyklingu odpadów opakowaniowych i użytkowych oraz wpływach z opłat produktowych.
- Wykonywanie rocznych zbiorczych zestawień danych o rodzajach i ilościach odpadów, o sposobach gospodarowania nimi oraz o instalacjach i urządzeniach służących do odzysku i unieszkodliwiania tych odpadów.
- Prowadzenie sprawozdawczości dotyczącej zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego oraz odpadów pochodzących ze zużytego sprzętu.
- Opiniowanie i doradztwo merytoryczne w zakresie ochrony środowiska i gospodarki wodno-ściekowej.

Warunki gospodarki rynkowej oraz konieczność dostosowania się do norm obowiązujących w Unii Europejskiej spowodowały, że firma HI-EKO przystąpiła do wdrożenia zasad Systemu Zarządzania Jakością zgodnych z wymaganiami normy PN-EN ISO/IEC 17025. Wprowadzenie i utrzymanie Systemu Zarządzania Jakością stało się jednym z elementów rozwoju firmy oraz stanowiło strategiczny cel na rok 2007, którego zadaniem było podniesienie wiarygodności wykonywanych przez laboratorium badań⁶. Od dnia 1 grudnia 2007 r. funkcję Pełnomocnika ds. systemu jakości pełnił współwłaściciel Zbigniew Juszcak, od 12 maja 2008 r. Dominika Salomon a od 15 kwietnia 2009 r. Justyna Pieprzyk.

W dniach 18-19.09.2009 r. został przeprowadzony audyt akredytacyjny przez PCA a dnia 27 listopada 2009 roku Zakład Projektowo-Usługowy HI-EKO s.c. Halina i Zbigniew Juszcak Zakład Badań i Pomiarów uzyskał akredytację w zakresie: Badania chemiczne powietrza. Badania dotyczące inżynierii środowiska – oświetlenie, hałas w środowisku pracy,

⁶ Zarządzenie Dyrektora ZPU HI-EKO s.c. Halina i Zbigniew Juszcak w Opolu w sprawie systemu zarządzania jakością, Opole 25.11.2007 r.

hałas w środowisku ogólnym. Badania właściwości fizycznych powietrza. Pobieranie próbek powietrza. W tym okresie firma HI-EKO rozpoczęła drugą młodość i przyjęła następującą Deklarację Polityki Jakości⁷:

Dążąc do zagwarantowania wysokiej jakości wykonywanych badań najwyższe kierownictwo Zakładu Projektowo – Usługowego HI-EKO s.c. Halina i Zbigniew Juszcak wprowadziło system zarządzania, którego zgodność z wymaganiami normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005+Ap1:2007+AC:2007 została potwierdzona przez Polskie Centrum Akredytacji uzyskaniem certyfikatem nr AB 1118.

Najwyższe kierownictwo deklaruje następujące cele systemu zarządzania⁸:

- utrzymanie wysokiego poziomu badań laboratoryjnych z zastosowaniem technik badawczych gwarantujących rzetelność, wiarygodność i obiektywność uzyskiwanych wyników,
- spełnianie wymagań klientów oraz wymagań ustawowych i obowiązujących przepisów,
- ciągle doskonalenie systemu zarządzania i kompetencji technicznych.

Przedstawione cele realizowane są poprzez:

- zatrudnianie wykwalifikowanego personelu, któremu zapewnia się warunki do ciągłego doskonalenia umiejętności zawodowych,
- stosowanie odpowiedniego wyposażenia pomiarowego, właściwie obsługiwanego i nadzorowanego,
- realizowanie planów sterowania jakością badań.

Personel zna obowiązujący w Zakładzie system zarządzania i zobowiązany jest do stosowania postanowień zawartych w dokumentach systemu⁹.

Najwyższe kierownictwo deklarując swoje zaangażowanie w realizację systemu zarządzania oraz ciągle doskonalenie jego skuteczności, zapewnia¹⁰:

- właściwe procesy komunikacyjne w zakładzie,
- utrzymanie integralności systemu zarządzania podczas planowania i wdrażania zmian w systemie,
- właściwe warunki działania i rozwoju Zakładu oraz środki finansowe niezbędne do ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania.

⁷ Certyfikat akredytacji Laboratorium Badawczego Nr AB 1118 z z 27.11.2009 r.

⁸ Księga Jakości, Zakład Projektowo-Usługowy HI-EKO s.c. Halina i Zbigniew Juszcak; wydanie 2, Data wydania: 01.05.2008; s. Rozdz. 1, s. 1/1.

⁹ Tamże, Rozdz.1, s. 1/1.

¹⁰ Tamże; Rozdz.1, s. 1/1.

Dyrektor firmy jest odpowiedzialny za nadzór nad realizacją systemu zarządzania w Zakładzie, i zobowiązuje się do¹¹:

- stałego doskonalenia systemu zarządzania w badaniach wykonywanych w Zakładzie,
- dobrej praktyki profesjonalnej oraz wysokiej jakości badań w usługach świadczonych naszym klientom,
- zachowywania zgodności działań z wymaganiami normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005+Ap1:2007 +AC:2007.

W szczególnie uzasadnionych przypadkach na odstępstwa od systemu zarządzania zgodę może udzielić¹²:

- Dyrektor Zakładu w zakresie udokumentowanego systemu zarządzania,
- Kierownik Zakładu w zakresie wykonywanych badań, Pełnomocnik ds. Systemu Jakości w zakresie procedur systemu zarządzania.

Uzyskanie akredytacji pozwoliło Zakładowi Badań i Pomiarów świadczyć usługi w zakresie¹³:

- pomiary zapylenia na stanowiskach pracy,
- pomiary substancji chemicznych na stanowiskach pracy,
- pomiary hałasu słyszalnego na stanowiskach pracy,
- pomiary oświetlenia sztucznego na stanowiskach pracy,
- pomiary mikroklimatu umiarkowanego, zimnego i gorącego na stanowiskach pracy,
- pomiary poziomu hałasu w środowisku.

Z dniem 29 czerwca 2010 roku firma HI-EKO zmieniła siedzibę na: 45-449 Opole, ul. Wschodnia 25 i prowadzi w niej działalność do chwili obecnej. Kolejny audit sprawdzający przeprowadzony przez PCA w czerwcu 2010 r. potwierdził kompetencje Zakładu i Certyfikatem z dnia 6 lipca 2010 roku został rozszerzony zakres akredytacji o pomiary stężeń gazów (CO, NO, NO₂) metodą elektrochemiczną. Aktualnie ZP-U HI-EKO s.c. przeszła kolejny audit sprawdzający i obejmujący rozszerzenie zakresu akredytacji o pomiary mikroklimatu w pomieszczeniach, z pozytywnym wynikiem (nie stwierdzono żadnych niezgodności). Oprócz badań i pomiarów akredytowanych HI-EKO wykonuje badania wody i ścieków dla potrzeb technologicznych nie wymagających posiadania akredytacji a także prowadzi consulting i wykonuje dokumentacje w zakresie:

¹¹ Tamże; Rozdz.1, s. 1/1.

¹² Tamże; Rozdz.1, s. 1/1.

¹³ Certyfikat akredytacji Laboratorium Badawczego Nr AB 1118 z z 27.11.2009 r.

- raporty o oddziaływaniu planowanych przedsięwzięć na środowisko,
- przeglądy ekologiczne dla instalacji i obiektów istniejących,
- opracowania będące podstawą do uzyskania pozwoleń:
 - ✓ na wprowadzanie gazów i pyłów do powietrza wodno-prawnych na wykonanie urządzeń wodnych i pobór wód, odprowadzenie ścieków do wód lub do ziemi,
 - ✓ na wytwarzanie odpadów,
 - ✓ na rolnicze wykorzystanie ścieków,
 - ✓ na emitowanie hałasu do środowiska,
 - ✓ zintegrowanych dla instalacji mogących powodować znaczne zanieczyszczenie poszczególnych elementów przyrodniczych albo środowiska jako całości.

3.2 Założenia badawcze i charakterystyka badanych podmiotów

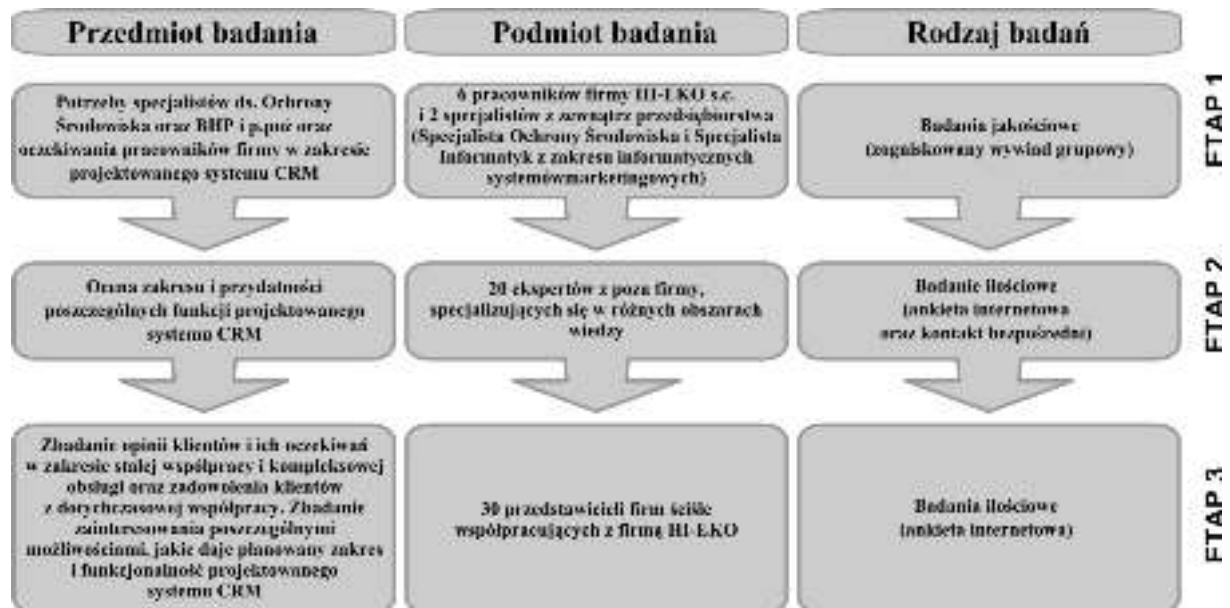
Założenia badawcze w przeprowadzonych badaniach dyktowane były głównie przez chęć zdobycia rzetelnych informacji potrzebnych do stworzenia funkcjonalnej, pilotażowej wersji systemu CRM w firmie HI-EKO, który zaowocuje w długoterminowe związki z klientami chcącymi nawiązać z firmą stałe relacje.

W Zakładzie Projektowo- Usługowym HI-EKO s. c. dostrzeżona została konieczność zautomatyzowania wielu procesów. W wyniku zaistniałej sytuacji problemowej, która obejmowała wdrożenie w firmie pilotażowej wersji systemu CRM zdefiniowano następujący **problem decyzyjny:**

W jakim zakresie ma działać i jakie funkcje pełnić pilotażowa wersja indywidualnie projektowanego systemu CRM w firmie HI-EKO?

Aby rozwiązać problem decyzyjny postanowiono przeprowadzić szereg badań marketingowych. Badania te miały na celu rozwiązać problem decyzyjny, zbadać chęć i preferencję klientów co do zawarcia stałej współpracy z firmą HI-EKO oraz ich zadowolenie z dotychczasowej współpracy. Przeprowadzone badania składały się z 3 etapów, które ilustruje rys. 3.1.

Rys. 3.1 Poszczególne etapy przeprowadzonych badań marketingowych



Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Nikodemka- Wołowik A. M., Jakościowe badania marketingowe, PWE, Warszawa 1999, s. 34.

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów i pracowników firmy HI-EKO s.c.:

Dnia 05.07.2011 r. przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy w celu ustalenia zakresu i funkcjonalności projektowanego systemu. Główne założenie badawcze opierało się na sprowokowaniu dyskusji dotyczącej rzeczywiście istniejących w firmie potrzeb systemowych. Moderatorem grupy był autor niniejszej pracy licencjackiej, gdyż założono, że znając cel badania i grupę respondentów sprawnie uzyska rzetelne informacje.

Sformułowane założenia dotyczą obszarów działalności firmy, w których widocznie potrzebna jest automatyzacja procesów.

Firma ma duży potencjał, którego nie wykorzystuje gdyż brak jej systemu, który sprawnie zarządza procesami obsługi klienta oraz zarządza danymi. Po analizie dostępnych danych wtórnych pochodzących z wewnętrznych źródeł firmy HI-EKO podjęto kroki do sprecyzowania problemu badawczego.

Problem badawczy:

Jakie są potrzeby specjalistów ds. Ochrony Środowiska oraz BHP i p. poz. oraz jakie są oczekiwania pracowników firmy w zakresie projektowanego systemu CRM?

Ustalono, że wstępnie przeprowadzony zostanie **zogniskowany wywiad grupowy**, aby dogłębnie określić potrzeby zautomatyzowania procesów związanych z obsługą klienta i usprawnieniem działalności firmy HI-EKO.

Celem wywiadu było:

Zbudowanie wstępnego zarysu projektowanego systemu CRM. Wywiad określił orientacyjny zakres systemu oraz podał zapotrzebowanie sfery funkcjonalnej budowanego systemu oraz pozwolił uzyskać opinie pracowników firmy oraz zaproszonych specjalistów na temat planowanego projektu systemu CRM.

Pod względem przedmiotowym badanie obejmowało orientacyjny zakres zapotrzebowania na automatyzację procesów zachodzących w firmie HI-EKO s. c. Podczas wywiadu określono również zarys tematyczny oraz zebrano podstawowe informacje potrzebne do zaprojektowania badania eksperckiego. Pracowników firmy poproszono o wysunięcie kandydatur firm stale współpracujących z ZPU HI-EKO do badania przeprowadzonego wśród klientów firmy.

Ustalono też próbę badawczą obejmującą respondentów do badania eksperckiego oraz wybrano wstępną listę 20 najbardziej preferowanych do tego badania kandydatów. Na końcu badania poproszono o podzielenie się swymi odczuciami, pragnieniami oraz oczekiwaniami co do planowanego systemu CRM.

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów:

Problem badawczy obejmuje rozwinięcie i potwierdzenie wśród ekspertów założeń badawczych uwzględnionych w przeprowadzonym wywiadzie grupowym. Badanie ma na celu potwierdzenie uzyskanego podczas wywiadu wstępnego zakresu i funkcjonalności projektowanego systemu poprzez zbadanie opinii ekspertów z dziedziny Ochrony Środowiska i Bezpieczeństwa Pracy. Ponadto założono, że zebrane zostaną podczas badania ilościowe ewentualne pomysły specjalistów z różnych dziedzin na usprawnienie bądź rozbudowanie zakresu projektowanego systemu CRM.

Celem badania było:

- Zbadanie opinii ekspertów na temat stworzonego zarysu projektowanego systemu CRM.
- Zebranie ewentualnych pomysłów na usprawnienie bądź rozbudowanie zakresu projektowanego systemu CRM.

Pod względem przedmiotowym badanie obejmowało zakres zapotrzebowania na automatyzację procesów zachodzących w firmie HI-EKO s. c. Podczas badania przeprowadzono ocenę zakresu i poszczególnych funkcji planowanego systemu CRM.

Podjęto decyzję, że badania przeprowadzone będą za pomocą ankiety internetowej.

Badanie przeprowadzone wśród klientów:

W Zakładzie Projektowo- Usługowym HI-EKO s. c. na podstawie obserwacji oraz wywiadu grupowego przeprowadzonego w dniu 5 lipca 2011 r. podjęto decyzję o konieczności zautomatyzowania wielu procesów.

Problem badawczy obejmuje zbadanie opinii wśród klientów, na temat ich oczekiwań w zakresie stałej współpracy i kompleksowej obsługi, jaką firma chce zapewnić swoim klientom. Badanie miało na celu określenie stopnia zainteresowania poszczególnymi możliwościami, jakie daje planowany zakres i funkcjonalność projektowanego systemu poprzez zbadanie opinii respondentów. W założeniu badawczym priorytetem było zebranie informacji o zadowoleniu klientów z dotychczasowej współpracy oraz innych potrzebnych informacji tj. chęci nawiązania stałej współpracy czy preferowanej w firmie formy kontaktu.

Przyjęto, że wstępnie przeprowadzony wywiad grupowy pozwala stworzyć zarys systemu CRM i zdecydowano się zbadać opinie klientów na jego temat poprzez przeprowadzenie badania ankietą internetową.

Celem badania było również:

- Zbadanie opinii klientów o stworzonym zarysie projektowanego systemu CRM.
- Zebranie opinii i wrażeń na temat planowanego projektu systemu CRM.

Podjęto decyzję o ilościowym charakterze badań.

Pod względem przedmiotowym badanie obejmowało zakres zapotrzebowania na automatyzację procesów zachodzących w firmie HI-EKO s. c. Podczas badania przeprowadzono ocenę zakresu i poszczególnych funkcji planowanego systemu CRM.

Charakterystyka badanych podmiotów:

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów i pracowników firmy HI-EKO s.c.:

Próba badawcza objęła wszystkich pracowników firmy HI-EKO oraz specjalistów z zewnątrz firmy z dziedziny informatycznych systemów marketingowych oraz Specjalistę Ochrony Środowiska. Respondentami wywiadu grupowego zostali właściciele, pracownicy i eksperci firmy HI-EKO. Grupa respondentów liczyła 8 osób i w jej skład wchodził:

1. Dyrektor Zakładu Projektowo- Usługowego HI-EKO s. c., SPONSOR GRUPY
2. Współwłaściciel Zakładu Projektowo - Usługowego HI-EKO s. c., SPONSOR GRUPY
3. Kierownik Zakładu Badań i Pomiarów,
4. Specjalista ds. Jakości i Dokumentacji, Pełnomocnik ds. Systemów Jakości,
5. Technik Pomiarowy,
6. Specjalista Ochrony Środowiska z zewnątrz przedsiębiorstwa,
7. Specjalista Informatyk z zakresu informatycznych systemów marketingowych,
8. Specjalista Ds. Ochrony Środowiska i Technik Pomiarowy- moderator badania.

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów:

Grupa respondentów obejmowała 20 ekspertów z poza firmy, specjalizujących się w różnych obszarach wiedzy. Dobór respondentów w badaniu eksperckim ma szczególne znaczenie, dlatego rozmowy z poszczególnymi ekspertami były realizowane w ciągu 6 miesięcy. Próba dobrana została w sposób celowy tzn. respondentami ankiety zostali specjalnie wyselekcjonowani eksperci, których zasób wiedzy i chęci dzielenia się nią są zgodne z oczekiwaniami i założeniami badacza.

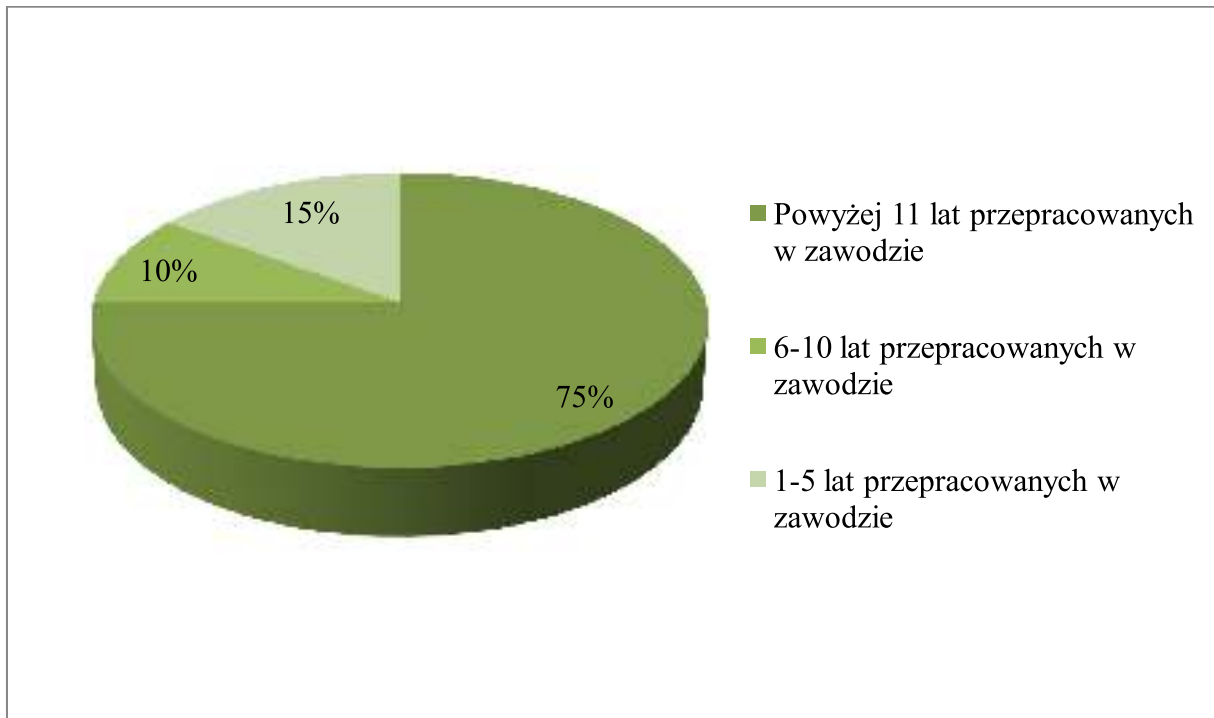
W skład grupy eksperckiej wchodziło 20 ekspertów z firm zewnętrznych specjalizujących się w informatycznych systemach marketingowych, audytorzy systemów zarządzania, specjaliści i inspektorzy BHP i ochrony środowiska, kierownicy laboratoriów oraz specjaliści w pionie produkcji, specjaliści ds. dokumentacji i pełnomocnicy ds. systemu jakości oraz specjaliści user support analyst- CRM. Spośród 50 ekspertów, wybrano 20 najbardziej zaangażowanych w pomoc przy projekcie oraz posiadających potrzebne zasoby wiedzy, z którymi przeprowadzono wstępne rozmowy potwierdzające ich kwalifikacje.

Tablica 3.1 Charakterystyka specjalistów biorących udział w badaniu

Stanowisko pracy	Wykształcenie	Doświadczenie zawodowe
Inspektor BHP	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Specjalista w Pionie Produkcji	Wyższe Techniczne inż Elektrotechnik	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Inspektor ds. BHP i Ochrony Środowiska	Mgr inż.	1-5 lat przepracowanych w zawodzie.
Kierownik Działu	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Kierownik Ochrony Środowiska	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Specjalista ds. BHP	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Inżynier Laboratorium	Wyższe Techniczne	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Główny Specjalista ds. BHP	Wyższe Techniczne	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Specjalista ds. Ochrony Środowiska i BHP	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Specjalista ds. Ochrony Środowiska i BHP	Inżynier	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Kierownik Laboratorium	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Specjalista ds. BHP i OŚ	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
User Support Analist- CRM	Wyższe Magisterskie	1-5 lat przepracowanych w zawodzie.
Project Manager	Wyższe	6-10 lat przepracowanych w zawodzie
Inspektor BHP i Ochrony Środowiska	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Specjalista ds. Dokumentacji i Pełnomocnik ds. Systemu Jakości	Wyższe	1-5 lat przepracowanych w zawodzie.
Auditor SZJ	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Kierownik Laboratorium	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Specjalista BHP	Wyższe	Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.
Inspektor ds. BHP i Ochrony Środowiska	Wyższe	6-10 lat przepracowanych w zawodzie

Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 3.2 Doświadczenie zawodowe respondentów biorących udział w badaniu jakościowym (n=20)



Źródło: Badania własne.

W badaniu brali udział głównie respondenci z długim doświadczeniem zawodowym co dało większą wiarygodność otrzymanym wynikom. Nie zabrakło jednakże respondentów z krótszym stażem pracy oraz świeżo zdobytą wiedzą na różnego typu uczelniach, co dało świeże spojrzenie na sprawę i zastrzyk entuzjazmu typowego dla młodych ludzi. Rozkład doświadczenia zawodowego w przebadanej puli respondentów prezentuje rys 3.2.

Badanie przeprowadzone wśród klientów:

Badanie przeprowadzono na 50 firmach ściśle współpracujących z firmą HI-EKO. Podczas badań natrafiono na trudności związane z okresem urlopowym oraz dużym ograniczeniem czasowym badanych. Zwrot poprawnie wypełnionych kwestionariuszy otrzymano od 30 przedstawicieli firm współpracujących z firmą HI-EKO na 100 wszystkich tego typu podmiotów, do których wysłano narzędzie badawcze. Zróżnicowanie oraz wielkość przebadanych przedsiębiorstw pozwala stwierdzić, że na potrzeby niniejszej pracy próba była zadowalająca, a ilość poprawnie wypełnionych kwestionariuszy wystarczająca.

Respondenci zostali dobrani w drodze losowania. Spośród 100 firm współpracujących z firmą HI-EKO s. c.(przynajmniej jedna transakcja w ciągu ostatnich 2 lat) wybrano w sposób losowy 50 przedsiębiorstw, do których wysłano kwestionariusz ankiety internetowej.

Podczas badania pod uwagę brano rozmiar przedsiębiorstwa i zakres działalności oraz stopień zaangażowania w dotychczasową współpracę z ZPU HI-EKO s. c. Zróżnicowanie przebadanych firm prezentuje tabela 3.2.

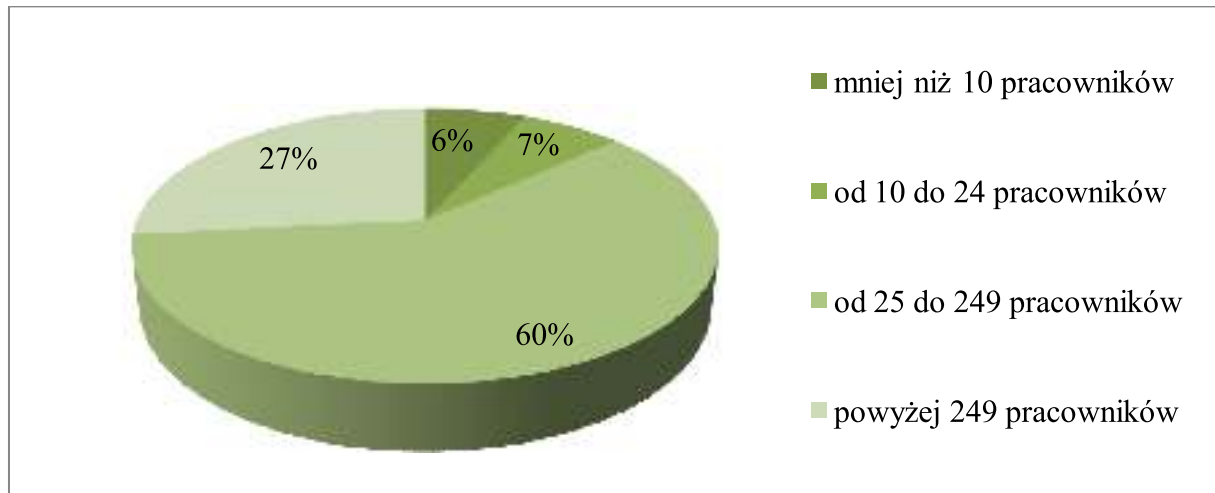
Tablica 3.2 Charakterystyka uczestniczących w badaniu firm współpracujących z ZPU HI-EKO s. c.

Branża/Rodzaj działalności	Geograficzny obszar działalności przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych
Przetwórstwo Warzyw	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Produkcja	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Transport i Przetwórstwo Mięsne	Działalność międzynarodowa	Od 10 do 24 pracowników
Budownictwo	Działalność międzynarodowa	Powyżej 249 pracowników
Wodociągi i Kanalizacja	Działalność lokalna	Od 10 do 24 pracowników
Zabezpieczenia Antykorozyjne Wytwarzanych Wyrobów Metalowych	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Tartaczniactwo - Stolarstwo Budowlane	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Motoryzacyjna	Działalność międzynarodowa	Powyżej 249 pracowników
Produkcja Pap	Działalność krajowa	Od 25 do 249 pracowników
Produkcja Cementu	Działalność krajowa	Powyżej 249 pracowników
Odlewnicza	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Celulozowo-Papiernicza	Działalność krajowa	Powyżej 249 pracowników
Produkcja Urządzeń Dźwigowych, Chwyteków	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Fotograficzna	Działalność krajowa	Od 25 do 249 pracowników
Budowlana	Działalność krajowa	Od 25 do 249 pracowników
Kuźnia	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Przemysł Ciężki	Działalność krajowa	Powyżej 249 pracowników
Izolacje Przemysłowe I Usługi Montażowe W Budownictwie	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Stalowa	Działalność międzynarodowa	Powyżej 249 pracowników
Motoryzacja	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Produkcja Materiałów Budowlanych	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Rolnictwo	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Rolna- Hodowla Trzody Chlewnej	Działalność krajowa	Od 25 do 249 pracowników
Ślusarstwo	Działalność krajowa	Mniej niż 10 pracowników
Przemysł	Działalność krajowa	Od 25 do 249 pracowników
Konstrukcje Stalowe	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Metalowa	Działalność międzynarodowa	Od 25 do 249 pracowników
Usługi Techniczne	Działalność lokalna	Mniej niż 10 pracowników
Administracja	Działalność lokalna	Powyżej 249 pracowników
Energetyka	Działalność międzynarodowa	Powyżej 249 pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa, bo aż 60% przebadanych firm stanowiły przedsiębiorstwa średnie, a co czwarte przedsiębiorstwo duże. Pozostałe 13% to mikroprzedsiębiorstwa (6%) i przedsiębiorstwa małe (7%). Rozkład wielkościowy przebadanych przedsiębiorstw prezentuje rys. 3.3.

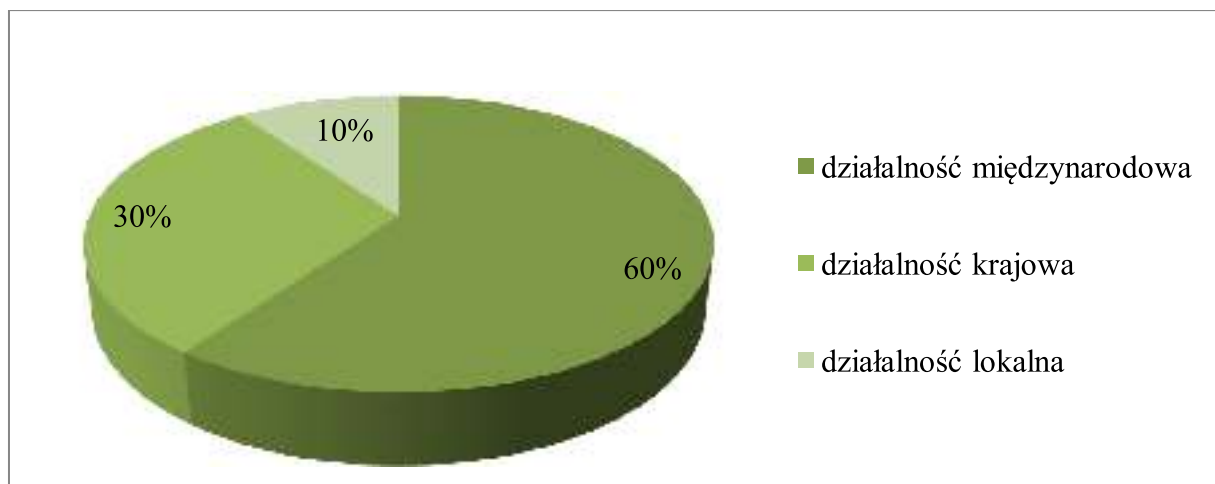
Rys. 3.3 Wielkość badanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych (n=30)



Źródło: Badania własne.

Znaczna część firm biorących udział w badaniu, to jest 60 % respondentów to przedsiębiorcy działający na rynku międzynarodowym. Znaczący udział w badaniu miały również przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym, które stanowiły 30% przebadanych firm. Pozostałe 10% stanowiły firmy działające na rynku lokalnym. Podział badanych respondentów ze względu na geograficzny obszar działalności prezentuje rys. 3.4.

Rys. 3.4 Struktura badanych przedsiębiorstw według geograficznego obszaru ich działania (n=30)



Źródło: Badania własne.

3.3 Identyfikacja potrzeb w zakresie projektowanego systemu CRM

Wyniki wywiadu grupowego mają przybliżyć zakres, w jakim konieczne jest zautomatyzowanie i usprawnienie procesów w firmie HI-EKO.

Otrzymane informację na temat zakresu projektowanego systemu CRM uzyskane podczas przeprowadzonego wywiadu grupowego:

Zaobserwowano konieczność automatyzacji i usprawnienia w zakresie funkcjonowania firmy HI-EKO w następujących obszarach:

- funkcji terminarza,
 - ✓ przypominająca o cyklicznych procesach zachodzących w firmie tj.: pomiary, decyzje środowiskowe, sprawozdania odpadowe i naliczanie opłat za korzystanie ze środowiska,
 - ✓ terminarza określającego obowiązki w zakresie współpracy z jednostkami zewnętrznymi tj. PCA.,
 - ✓ terminarza okresowych przeglądów, napraw i konserwacji pojazdów firmowych,
 - ✓ terminarza urlopów,
- monitoringu etapu realizacji zamówień klienta,
- programu określającego zakresy stałej współpracy z indywidualnym klientem,
- ogólnodostępna bazy danych z normami dopuszczalnymi na stanowiskach pracy oraz z wartościami dopuszczalnymi zawartymi w zewnętrznych dokumentach wydanych przez jednostki ustawodawcze np. Ministerstwo Środowiska.

Ponadto ustalono, że w firmie HI-EKO niema źle funkcjonujących obszarów, albo są one trudno dostrzegalne.

Procesy wymagające ciągłego monitoringu to:

- kontrola jakości,
- spójność pomiarową,
- monitoring przepisów prawnych z zakresu ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy,
- współpraca ze stałymi klientami,
- współpraca z jednostkami zewnętrznymi,
- decyzje środowiskowe,
- planowanie urlopów.

Wnioski i ustalenia płynące z analizy informacji uzyskanych podczas wywiadu grupowego:

- określono wstępny zakres planowanego systemu, który należy potwierdzić podczas badania eksperckiego i który zaprezentowano w punkcie 1 podrozdziału 3.3,
- ustalono, że oprócz badania planowanego zakresu pilotażowej wersji systemu CRM podczas badań ilościowych ważne będzie zbadane ogólne zadowolenia klientów z dostarczonych im usług oraz ich chęć do nawiązania stałej współpracy z firmą HI-EKO,
- zwrócono uwagę, aby w badaniach eksperckich i ilościowych zbadać wpływ na wizerunek firmy wdrożenia programów z zakresu:
 - ✓ wzorcowania sprzętu w jednostkach zewnętrznych,
 - ✓ szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych,
 - ✓ porównań międzylaboratoryjnych,
 - ✓ audytów wewnętrznych i zewnętrznych,
 - ✓ program wzorcowania sprzętu pomiarowego w jednostkach zewnętrznych.

Została stworzona lista 50 potencjalnych uczestników badania eksperckiego. Podczas wywiązanej dyskusji ustalono 20 najbardziej odpowiednich respondentów do badania.

- Z bazy danych do fakturowania wyłoniono 100 klientów, z którymi w przeciągu ostatnich 2 lat firma HI-EKO przynajmniej raz dokonała transakcji i w sposób losowy wybrano 50 klientów do badania ilościowego.

Zaobserwowane postawy pracownicze oraz wyłonione obszary najbardziej potrzebujące wspomaganie systemem CRM wyłonione podczas wywiadu grupowego:

Wszyscy pracownicy firmy wyrazili chęć do współpracy przy projektowanym systemie CRM, gdyż dostrzegli sens i celowość zbliżającej się zmiany. Największe zapotrzebowanie na automatyzację dostrzeżono w obszarze badań na stanowiskach pracy oraz w obszarze zachowania spójności pomiarowej oraz obowiązków nałożonych przez jednostki samorządowe za korzystanie ze środowiska. Pracownicy wyrazili swoją ufność w stosunku do planowanego systemu. Oczekiwania wobec systemu dotyczą głównie zarządzania cyklicznymi procesami oraz usprawnień ogólnie dostępnego terminarza przypominającego o ważnych, dla dobrego funkcjonowania firmy, zdarzeniach oraz monitoringu współpracy z klientami.

Oczekiwania wobec planowanego systemu CRM:

Najważniejsze funkcje, które powinien spełniać projektowany system CRM to:

- funkcja terminarza przypominająca o zbliżającym się terminie badań na stanowiskach pracy oraz funkcja pozwalająca na zaplanowanie z dużym wyprzedzeniem takich badań,
- program wzorcowania sprzętu pomiarowego,
- program określający zakresy stałej współpracy z indywidualnym klientem.

System powinien zapewniać szybki dostęp do takich informacji jak:

- ogólnodostępna bazy danych z normami dopuszczalnymi na stanowiskach pracy oraz z wartościami dopuszczalnymi zawartymi w zewnętrznych dokumentach wydanych przez jednostki ustawodawcze np. Ministerstwo Środowiska,
- monitoring etapu realizacji zamówienia,
- ogólnodostępna baza zawierająca informację o klientach tj. obowiązujące decyzje środowiskowe, sprawozdania odpadowe i dane do naliczania opłat za korzystanie ze środowiska.

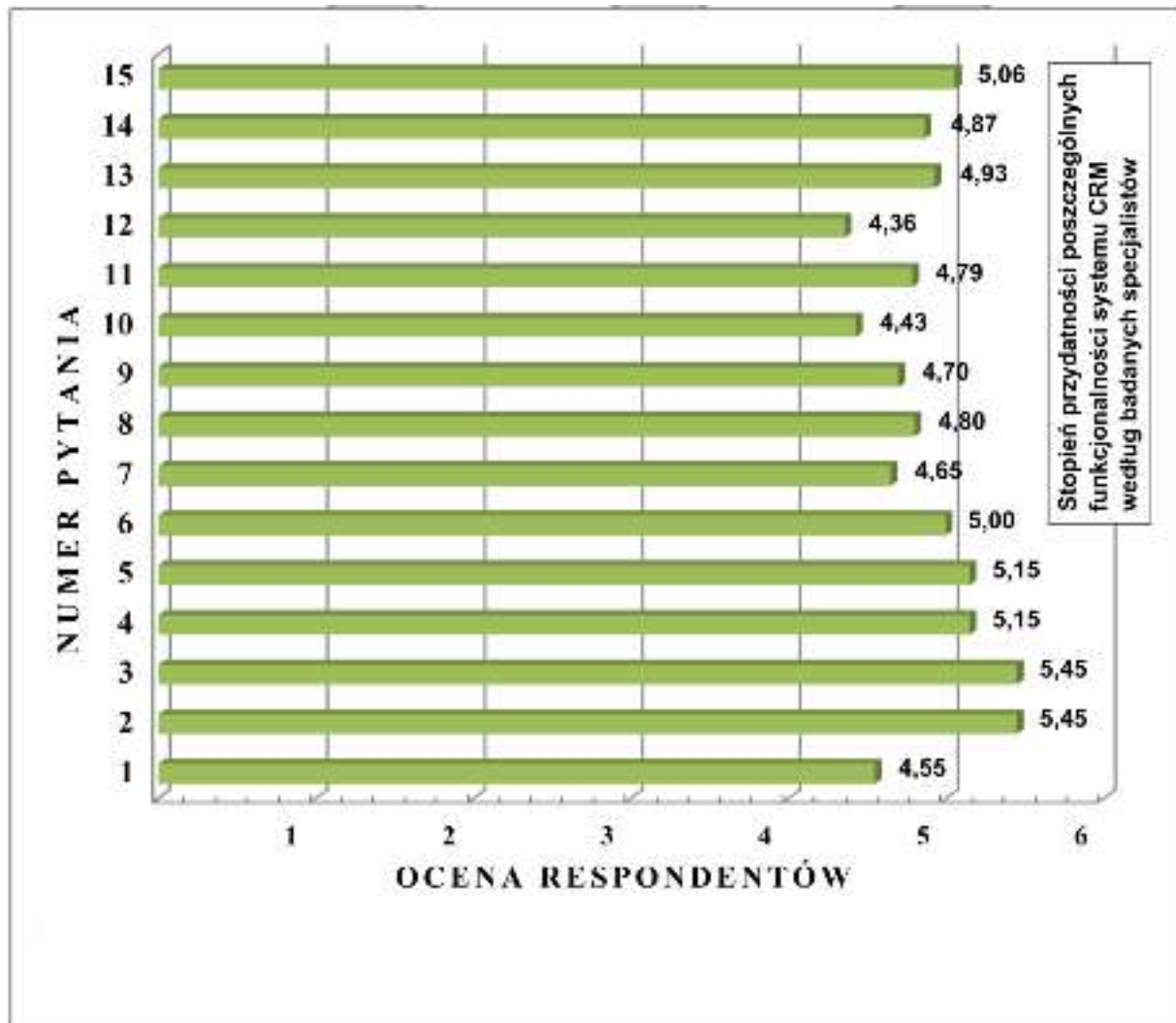
Pracownicy i zaproszeni do badania eksperci wyrazili swoje subiektywne wrażenie na temat stopnia ważności usprawnień i stwierdzili, że zależy im głównie na ujednoczeniu danych posiadanych przez firmę HI-EKO i udostępnieniu ich wszystkim uprawnionym pracownikom oraz na usprawnieniu i zautomatyzowaniu cyklicznych procesów zachodzących w firmie.

3.4 Zakres i funkcjonalności systemu CRM - opinie specjalistów

W Zakładzie Projektowo- Usługowym HI-EKO s.c. na podstawie obserwacji oraz wywiadu grupowego przeprowadzonego na początku drugiego tygodnia lipca 2011 r. podjęto decyzję o konieczności zautomatyzowania wielu procesów.

Przyjęto, że wstępnie przeprowadzony wywiad grupowy pozwolił na stworzenie zarysu planowanego systemu CRM i zdecydowano się zbadać opinie ekspertów w zakresie poszczególnych funkcjonalności projektowanego systemu CRM poprzez przeprowadzenie badania ankietą internetową.

Rys. 3.5 Średnia ocena respondentów dla poszczególnych funkcji planowanego systemu CRM (n=20)



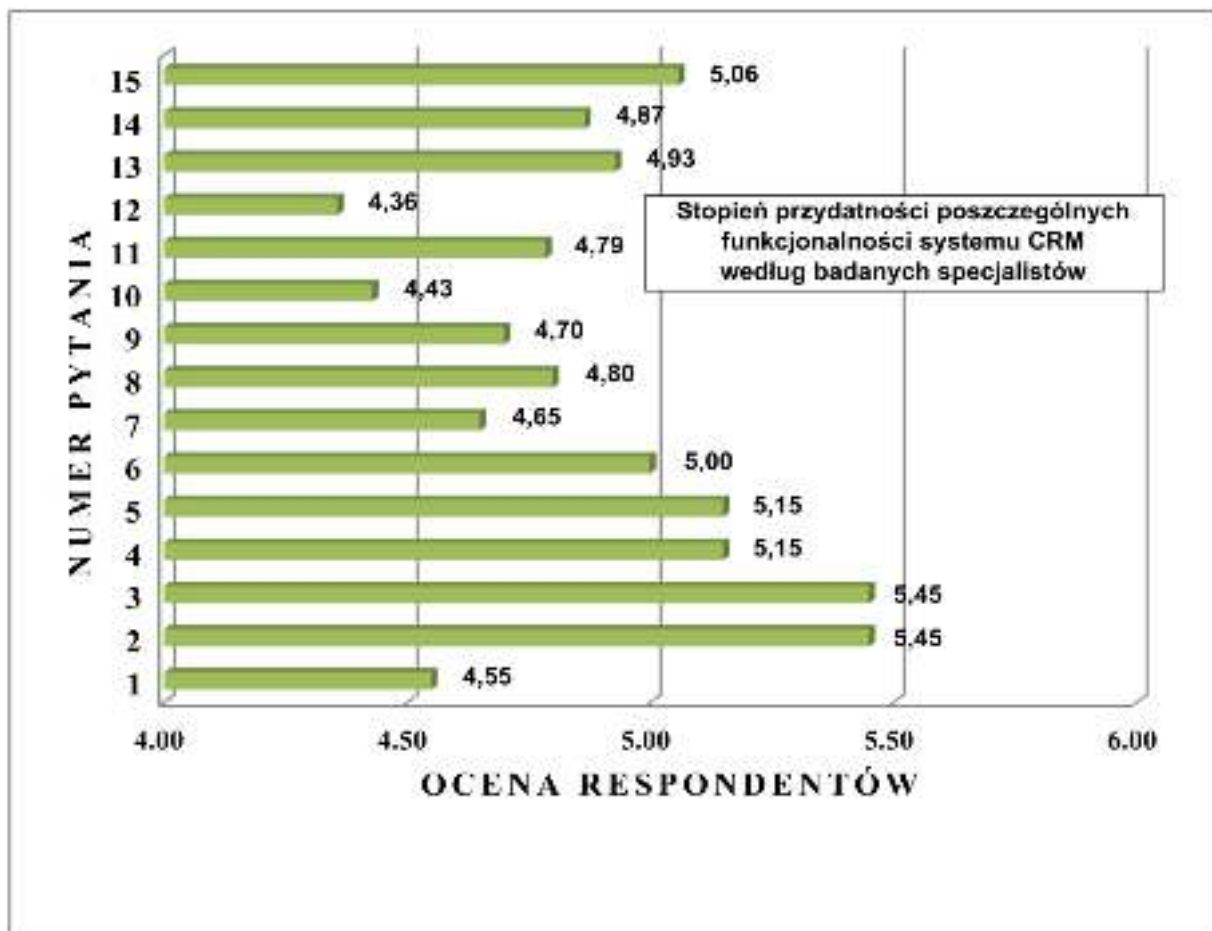
Źródło: Badania własne.

Kwestionariusz zbudowany został w taki sposób, aby skłonić specjalistów do oceny poszczególnych funkcji planowanego systemu. Do badania dobrano 6 stopniową

skalę, aby eksperci ocenili celowość wprowadzenia konkretnej funkcji do systemu. Przyjęto, że ocena poniżej 4 usuwa daną funkcję z pilotażowej wersji systemu, ponieważ jej średnia ocena w stosunku do wyżej ocenianych funkcji systemu jest zbyt niska, aby generować dodatkowe koszty poprzez wdrażanie jej do pilotażowej wersji systemu. Ekspertzy ocenili wszystkie wyłonione podczas wywiadu grupowego funkcje i zakresy, jako potrzebne dla rozwoju firmy HI-EKO s. c.

Biorąc pod uwagę średnie oceny poszczególnych funkcji systemu dla firmy HI-EKO i jej klientów można zauważyć pewne rozbieżności, co oznacza min. konieczność uwrażliwienia pracowników firmy na potrzeby jej klientów.

Rys. 3.6 Średnia ocena funkcji systemu CRM zakwalifikowanych do wdrożenia w pilotażowej wersji systemu (n=20)



Źródło: Badania własne.

Trzy spośród ocenianych obszarów odbiegały bardziej od pozostałych ze względu na niższą ocenę. Obszary te ze względu na dużą wagę dla wewnętrznego funkcjonowania firmy postanowiono zinterpretować głębiej. Najczęściej padały oceny pośrednie tzn. 4 i 5, które w

przyjętej skali ocen są przydatne aczkolwiek nie niezbędne w mniemaniu konkretnego eksperta. Najniżej oceniane obszary:

- Pierwsze pytanie (pozycja nr 1 na rys. 3.6), dotyczyło bardzo ogólnego obrazu firmy w oczach współpracujących z nią specjalistów. Zapytano ekspertów o ich subiektywną ocenę konieczności usprawnienia i zautomatyzowania procesów w firmie. Średnia ocena respondentów wynosi 4,55. Ocena ta wynika min. z faktu, że dotychczasowa współpraca z ekspertami przebiegała bez większych uchybień ze strony firmy HI-EKO. Dlatego też w oczach ekspertów procesy w firmie HI-EKO przebiegają sprawnie. Jednakże po analizie i badaniach wtórnych przeprowadzonych wewnątrz firmy uznano, że niektóre procesy w spółce przebiegają z niewystarczającą wydajnością oraz istnieje prawdopodobieństwo uchybień, których wykrycie może kosztować firmę dużą utratą cennego czasu.
- Kolejne pytanie (pozycja nr 10 na rys. 3.6) dotyczyło współpracy z jednostkami zewnętrznymi tj. Polskie Centrum Akredytacji. Średnia ocena wynosi 4,43 ponieważ współpraca i kontakt z jednostkami zewnętrznymi jest wewnętrzną sprawą firmy, która tylko pośrednio dotyczy współpracy z klientami. Dla firmy HI-EKO taka współpraca ma najwyższą wagę, gdyż PCA jest gwarancją doskonalenia i ciągłego podnoszenia jakości oferowanych przez firmę usług o czym nie koniecznie wiedzą wszyscy specjaliści i klienci.
- Ostatnim pytaniem (pozycja nr 12 na rys. 3.6), którego średnia ocena odbiegała od pozostałych wysokich ocen było zagadnienie dotyczące terminarza urlopów. Urlopy i ich planowanie wydaje się być rzeczą trywialną, jednakże w małej firmie rodzinnej, która zatrudnia do 10 pracowników i audyt akredytacyjny przypada na okres wakacyjny ma kluczowe znaczenie. Uznano, że uzyskana średnia ocena wynika tu z niedostatecznej wiedzy badanych o wewnętrznych priorytetach firmy.

Najwyższe średnie oceny 5,45 uzyskały pytania dotyczące możliwości przypominania oraz planowania z dużym wyprzedzeniem pomiarów stanowiskowych co pokrywa się z potrzebami i priorytetami firmy HI-EKO (odpowiednio pozycja nr 2 i 3 na rys. 3.6). Świadczy to o tym, iż badania stanowiskowe są w codziennym życiu firm współpracujących z ZPU HI-EKO s. c. sprawą ważną, która wiąże się z konkretnymi oczekiwaniami wobec firmy HI-EKO. Dzięki projektowanemu systemowi CRM, oczekiwania klientów w tym aspekcie, zostaną spełnione przy niskim nakładzie czasu oraz znikomym prawdopodobieństwie popełnienia błędu.

Kolejne wysokie średnie oceny 5,15 i 5,00 uzyskały pytania dotyczące obowiązków jakie nakładane są na przedsiębiorstwa „korzystające ze środowiska” przez jednostki

samorządowe (odpowiednio pozycja nr 5 i 6 na rys. 3.6). Okresowość i terminowość sprawozdawcza spowodowała, że jest to jeden z głównych obszarów wymagających według ZPU HI-EKO oraz jej klientów automatyzacji. System sprawi, że co pół roczny obowiązek rozliczania się za „korzystanie ze środowiska” i co roczne składanie sprawozdań odpadowych stanie się procesem zautomatyzowanym i usprawnionym dzięki ustandaryzowanej oraz ujednoliconej bazie danych o klientach.

Pytanie dotyczące oceny przez specjalistów przydatności funkcji terminarza-przypomnienie, z półrocznym wyprzedzeniem, o zbliżającym się terminie wygaśnięcia obowiązywania decyzji środowiskowych spotkało się również z wysokim poparciem (pozycja nr 4 na rys. 3.6). Jest to pozytywne zjawisko, gdyż funkcja ta będzie bardzo pożyteczna w długim okresie, kiedy dla przykładu na ekranie monitora data wygasającej za pół roku decyzji zacznie migać pracownikowi firmy HI-EKO na czerwono. Taki okres da czas na przygotowanie wniosków o wydanie nowej decyzji obowiązującej przez kolejne lata.

W pytaniu dotyczącym wpływu, jaki ma na poprawę jakości oferowanych przez firmę HI-EKO usług, program wzorcowania sprzętu, średnia ocena respondentów wyniosła 4,65 (pozycja nr 7 na rysunku 3.5). Uzyskana średnia ocena jest wysoka i daje możliwość wnioskowania o nałożenie należytej kontroli tego typu procesów oraz na solidne przygotowanie programu wzorcowań sprzętu.

Pozycja nr 8 na rys. 3.6 dotyczyło pytania o program szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych oraz jego wpływ na poprawę jakości oferowanych przez firmę HI-EKO usług. Średnia ocena dokonana przez respondentów wyniosła 4,80 i świadczy o ogólnej tendencji rynkowej, która kładzie nacisk na ciągłe doszkalanie pracowników i rozszerzanie wiedzy przedsiębiorstwa. Branża, w której działa ZPU HI-EKO s. c. wymaga ciągłej aktualizacji zasobów wiedzy i to potwierdzają badania opinii ekspertów.

Poruszona w badaniach eksperckich kwestia wpływu na poprawę jakości oferowanych przez firmę HI-EKO usług przez wdrożenie programu porównań międzylaboratoryjnych i audytów zewnętrznych (pozycja nr 9 na rys. 3.6) spotkała się z przychylnością opinii ekspertów. Średnia ocena wyniosła 4,70 i pozwoliła na zakwalifikowanie tej części projektu do realizacji. Projekt obejmie roczny program porównań międzylaboratoryjnych oraz przewiduje rozszerzenie kompetencji i uprawnień wybranych pracowników o audyt zewnętrzny.

Średnia ocena 4,79 uzyskana w pytaniu 11 (pozycja 11 na rys. 3.6) proszącym o ocenę możliwości zastosowania funkcji terminarza koordynującej działania okresowych przeglądów, napraw i konserwacji pojazdów firmowych, potwierdza celowość wdrożenia tej

funkcji systemu. Dzięki temu firma uzyska usprawnienie w postaci automatyzacji ważnej sfery potrzebnej do poprawnej funkcjonalności ZPU HI-EKO s. c.

Pytania nr 13 i 14 dotyczące oceny możliwości zastosowania monitoringu poszczególnych etapów realizacji zamówienia klienta oraz oceny możliwości zastosowania programu określającego zakresy stałej współpracy z indywidualnym klientem uzyskało zadawalające oceny średnie odpowiednio 4,93 i 4,87 (pozycja 13 i 14 na rys. 3.6). Oceny uzyskane w tych pytaniach pokazują preferencje respondentów dotyczące korzyści, jakie ma przy stałej współpracy, jasność zasad oraz jednoznaczność ustaleń i deklaracji. Eksperti wyrazili w ten sposób swoją ufność w klarowne warunki współpracy i efektywne informowanie podczas realizacji zleconych firmie HI-EKO zadań.

Wysoką średnią ocenę (5,06) uzyskało pytanie nr 15, (rys. 3.6), odnoszące się do subiektywnej oceny respondenta, możliwości zastosowania ogólnodostępnej bazy danych z aktualnymi normami dopuszczalnymi na stanowiskach pracy oraz z wartościami dopuszczalnymi zawartymi w zewnętrznych dokumentach wydanych przez jednostki ustawodawcze np. Ministerstwo Środowiska. Ta funkcja systemu będzie wymagać sporo pracy i czasu, ale uzyskana ocena świadczy o celowości i potrzebie istnienia takiej bazy.

Ostatnie pytanie, z wyłączeniem metryczki, było prośbą o napisanie w kilku zdaniach jakie respondenci mają oczekiwania co do stałej współpracy z firmą HI-EKO oraz w jakim zakresie firma może usprawnić procesy obsługi klienta. Wszystkie odpowiedzi udzielane przez respondentów prezentuje tablica 3.3.

Cztery spośród uzyskanych odpowiedzi na pytanie otwarte mówi o tym, że współpraca z danym specjalistą przebiega prawidłowo, spełnione zostały oczekiwania zleceniodawcy. Dwóch specjalistów będących zadowolonymi z dostarczanych przez firmę HI-EKO usług wskazuje, że zaproponowane usprawnienia na pewno uczynią współpracę jeszcze bardziej korzystną.

Pojawił się również ciekawy pomysł na wykonywanie cyklicznych telefonów z grzecznościowym pytaniem: "Co możemy dla firmy zrobić?" Ta propozycja została dostrzeżona i na pewno zostanie wykorzystana w przyszłości. Drugim ciekawym pomysłem było rozszerzenie oferty o przeprowadzanie przez firmę HI-EKO audytów zewnętrznych. Najwyższe kierownictwo firmy podjęło już starania o wydelegowanie odpowiednich pracowników na szkolenia zewnętrzne poszerzające zakres uprawnień o potrzebne uprawnienia. Wszystkie uwagi z pytania otwartego zostały gruntownie przeanalizowane i w miarę możliwości i potrzeby zostaną wdrożone.

Tablica 3.3 Oczekiwania respondentów wobec firmy HI-EKO oraz ich pomysły na usprawnienie procesu obsługi klienta

Uwagi zawarte w pytaniu ogólnym	Interpretacja i wnioski
Aktualna współpraca przebiega wzorowo, zgodnie z oczekiwaniami Zleceniodawcy.	Współpraca przebiega pomyślnie, wdrożenie usprawnień w firmie zaowocuje w zwiększeniu satysfakcji i przywiązaniem respondentów.
Stać współpracę układa się prawidłowo, zaproponowane w pkt. od 1-6 usprawnienia na pewno uczynią ta współpracę owocniejszą i lepszą.	
Współpraca układa się bardzo dobrze.	
Wdrożenie usprawnień z pkt. 2-6 bardzo pomoże.	Wdrożenie usprawnień w postaci wdrożenia systemu CRM w firmie uatrakcyjni współpracę oraz sprawi, że firma stanie się bardziej konkurencyjna.
Okresowy telefon grzecznościowy, z pytaniem: "Co możemy dla firmy zrobić?"	Poszerzyć funkcję terminarza o opcję dodatkowych grzecznościowych kontaktów ze stałymi klientami, którzy sobie tego życzą.
Poszerzenie oferty wykonywanych akredytowanych badań i pomiarów z pominięciem podwykonawców.	W miarę rozwoju firmy za priorytet ustawić należy rozszerzenie oferty badań akredytowanych i przeanalizować opłacalność obrania kierunku rozwoju firmy w stronę kompleksowej obsługi klienta z pominięciem podwykonawstwa.
Wizja: HI-EKO zgodnie z podstawowymi przepisami realizuje i koordynuje terminy badań na stanowiskach pracy i pilnuje terminów rozliczeń sprawozdań odpadowych i emisji.	Potwierdzenie konieczności zautomatyzowania procesów, które uzyskały najwyższe średnie oceny wśród przebadanych specjalistów.
Współpraca polegająca na okresowej kontroli, audycie.	Poszerzenie oferty i funkcji terminarza o możliwość przeprowadzania kontroli i audytów zewnętrznych w firmach stale współpracujących z ZPU HI-EKO.
1. Podtrzymanie dotychczasowych standardów współpracy. 2. Informacja na temat wprowadzanych nowych ustaw z zakresu Ochrony Środowiska 3. Rozwinięcie doradztwa z zakresu Ochrony Środowiska.	Współpraca przebiega pomyślnie, wdrożenie usprawnień w postaci możliwości zastosowania ogólnodostępnej bazy danych z aktualnymi normami dopuszczalnymi na stanowiskach pracy oraz z wartościami dopuszczalnymi zawartymi w zewnętrznych dokumentach wydanych przez jednostki ustawodawcze np. Ministerstwo Środowiska oraz doradztwa w zakresie Ochrony Środowiska zaowocuje w zwiększeniu satysfakcji i przywiązaniem respondentów.

Źródło: Badania własne.

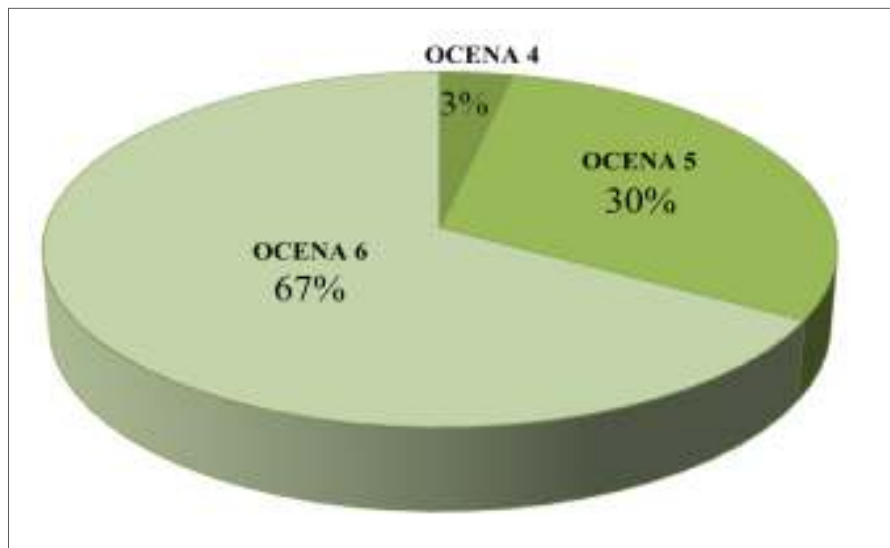
Wyniki badania wskazują na potwierdzenie założeń, które mówiły o konieczności automatyzacji procesów wskazanych w wywiadzie grupowym. Średnie wartości ocen wszystkich ekspertów pokazują zgodnie, że wszystkie zaproponowane zakresy i funkcjonalności systemu są potrzebne i trzeba je uwzględnić w planowanym projekcie.

3.5 Opinie klientów na temat projektowanego systemu CRM

Po analizie danych uzyskanych w pierwszej fazie badań uznano, że przeprowadzony wywiad grupowy pozwolił na stworzenie zarysu planowanego systemu CRM, a badanie eksperckie potwierdziło, że wszystkie funkcje planowanego systemu są bardzo przydatne. Zdecydowano się zbadać opinie klientów na temat planowanego systemu poprzez przeprowadzenie badania ankietą internetową. Podjęto decyzję o ilościowym charakterze badań.

Pierwsze pytanie w kwestionariuszu zbudowano z sześciu stopniowej skali i dotyczyło zadowolenia klienta.

Rys. 3.7 Poziom zadowolenia klientów ZPU HI-EKO s. c. z dotychczasowej współpracy (n=30)



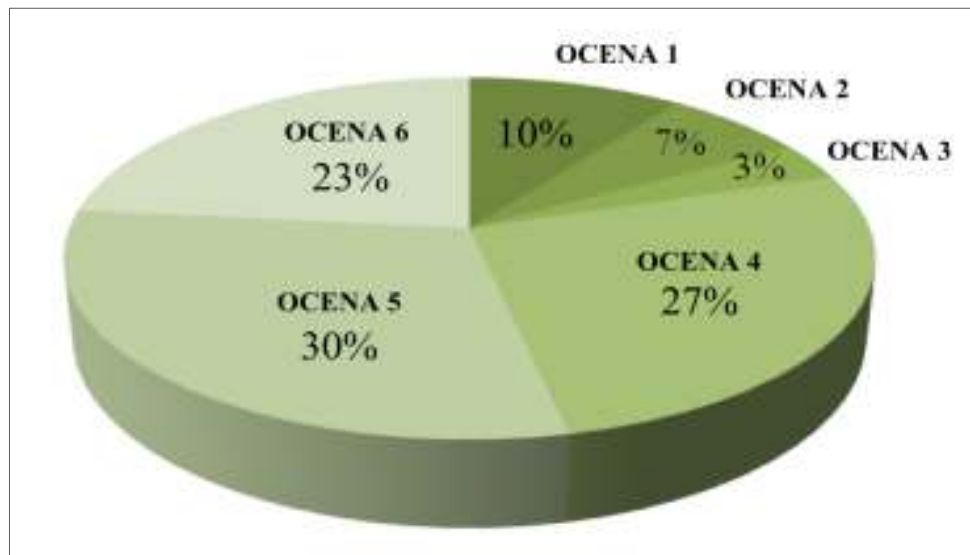
Źródło: Badania własne.

Ogólny wynik jest zadowalający, ale należy pamiętać, że przebadanych zostało 30 firm, z których niektóre stale współpracują z ZPU HI-EKO. Warto zauważyć, że stała współpraca świadczy o pewnym stopniu zadowolenia z otrzymywanych, szeroko rozumianych produktów. Żaden z respondentów nie ocenił współpracy z ZPU HI-EKO poniżej 4, świadczy to o dobrej jakości produktów oferowanych przez firmę oraz o ogólnym zadowoleniu klientów ze współpracy z nią. 67% badanych klientów wyraziło swoją satysfakcję ze współpracy z ZPU HI-EKO s. c., co nie oznacza, że firma nie może spełnić ukrytych pragnień swoich klientów. Analizując wyniki uzyskane w tym pytaniu można sugerować firmie „pójście krok naprzód” w systemie obsługi klienta. Firma powinna skupić

się teraz na głębszym poznaniu swoich najwartościowszych klientów oraz na tworzeniu pełniejszego ich obrazu, przy orientacji na poznanie ich ukrytych pragnień.

Kolejnym pytaniem dotyczyło stopnia zainteresowania funkcją terminarza pozwalającą na zaplanowanie z dużym wyprzedzeniem badań na stanowiskach pracy.

Rys. 3.8 Poziom zainteresowania klientów planowaniem z dużym wyprzedzeniem badań na stanowiskach pracy (n=30)



Źródło: Badania własne.

Wyniki badania pokazują, że ponad 72% respondentów oceniło potrzebę stworzenia takiej funkcji terminarza, na co najmniej 4 (w 6 stopniowej skali uznano ten wynik za wystarczający do podjęcia decyzji o wprowadzeniu tej funkcji do pilotażowej wersji systemu).

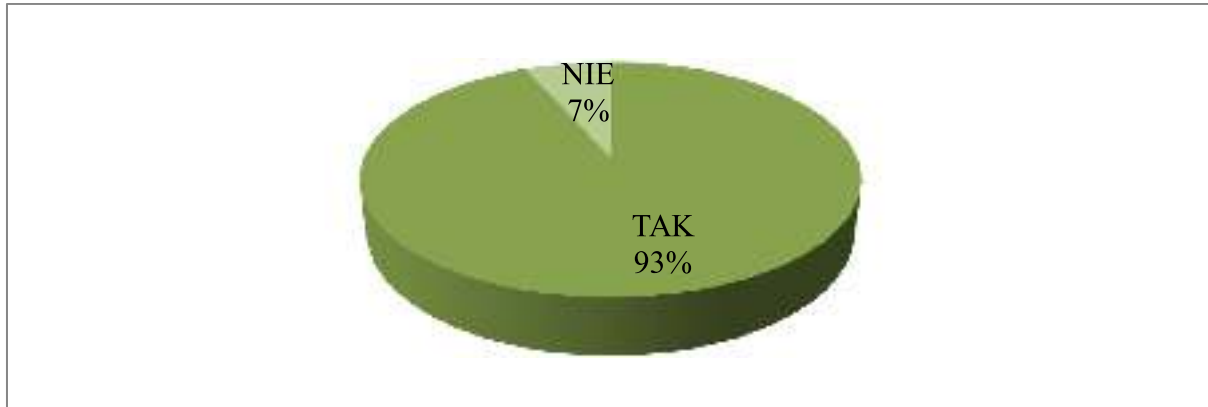
Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają, że waga tej funkcji systemu jest ważna zarówno dla klientów jak i dla firmy.

Zbadano również czy dotychczasowa współpraca z firmą HI-EKO jest satysfakcjonująca dla jej klientów oraz satysfakcję klientów z dotychczasowej obsługi klienta (wyniki przedstawia rys. 3.7).

W badaniu określono stopień zainteresowania klientów stałą współpracą z ZPU HI-EKO s. c. (wyniki prezentuje rys 3.8) oraz ich zainteresowania kompleksową obsługą (wyniki przedstawia rys. 3.14).

W pytaniu o zainteresowanie stałą współpracą możliwe były tylko dwie odpowiedzi TAK lub NIE. Pytanie miało na celu wskazanie czy firmy będące klientami ZPU HI-EKO s. c., wyrażają chęć nawiązania stałej współpracy.

Rys. 3.9 Zainteresowanie nawiązaniem stałej współpracy z ZPU HI-EKO s. c. (n=30)

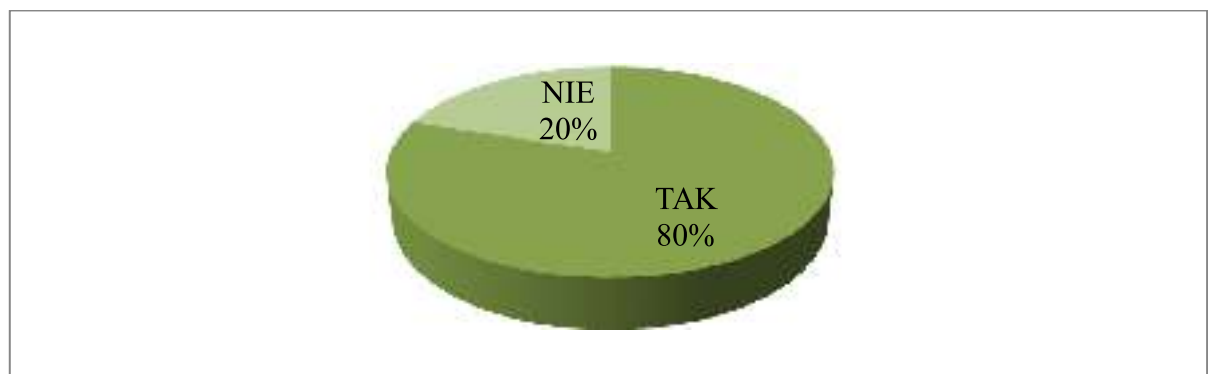


Źródło: Badania własne.

Wyniki badania pokazały, że 93% klientów firmy HI-EKO zainteresowanych jest nawiązaniem stałej współpracy. Wszystkie podmioty, które wyraziły w badaniu chęć nawiązania stałej współpracy z firmą HI-EKO s. c. zostaną jako pierwsze wprowadzone do pilotażowej wersji planowanego systemu CRM. Wyniki w tym pytaniu uświadomiły najwyższemu kierownictwu oraz wszystkim pracownikom potrzebę istnienia firmy oraz jej produktów na rynku. Deklarowana chęć stałej współpracy przez respondentów, to dla firmy HI-EKO wartość najważniejsza, mobilizująca jej pracowników oraz dyrekcję do ciągłego rozwoju i budowania nowych trwałych relacji.

Ostatnie pytanie w omawianym badaniu dotyczyło kwestii przypominania klientom o konieczności przeprowadzania cyklicznych badań na stanowiskach pracy. Wyniki prezentuje rys. 3.10.

Rys. 3.10 Zainteresowanie badanych firm wcześniejszym informowaniem ich o konieczności wykonania badań na stanowiskach pracy (n=30)

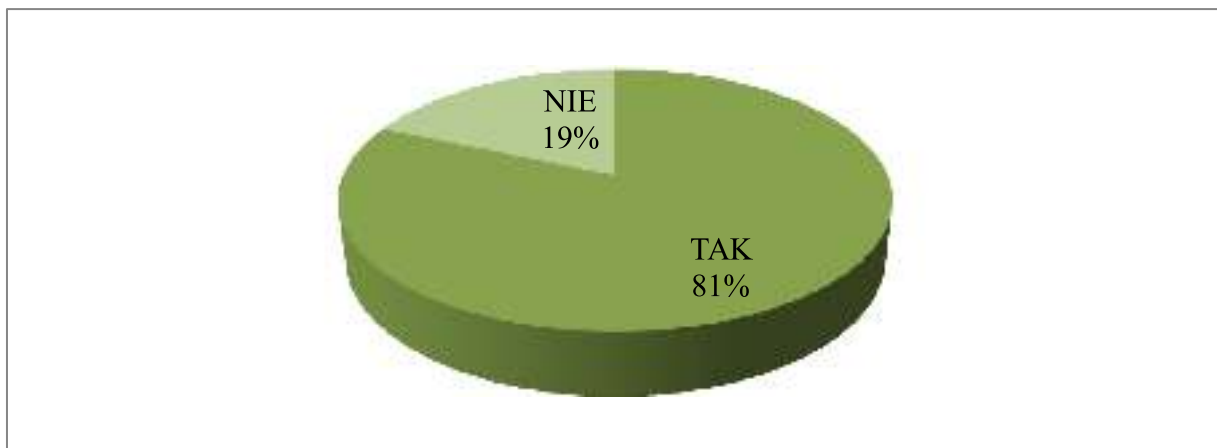


Źródło: Badania własne.

Badania potwierdziły, że zainteresowanie usługą przypominającą o konieczności przeprowadzania badań na stanowiskach pracy jest bardzo duże, sięga 80 % przebadanych firm. Otrzymany wynik świadczy o konieczności wprowadzenia takiej funkcji do systemu, gdyż znacząco odciąży ona zarząd firmy i jej pracowników, poprzez cyklicznie wysyłane przez firmę HI-EKO wiadomości z informacjami dotyczącymi pomiarów na stanowiskach pracy oraz zmianami w aktualnie obowiązujących przepisach.

Kolejne pytania dotyczyły bardzo ważnych kwestii, jaką są zobowiązania wobec jednostek samorządowych wynikające z korzystania ze środowiska i wytwarzania odpadów przez przedsiębiorstwa. Pierwsze pytanie dotyczyło cyklicznych opłat nakładanych na przedsiębiorstwa „korzystające ze środowiska”. Wyniki badania tej funkcji systemu prezentuje rys. 3.11.

Rys. 3.11 Zainteresowanie możliwością wcześniejszego informowania o konieczności naliczenia opłat za korzystanie ze środowiska (n=30)



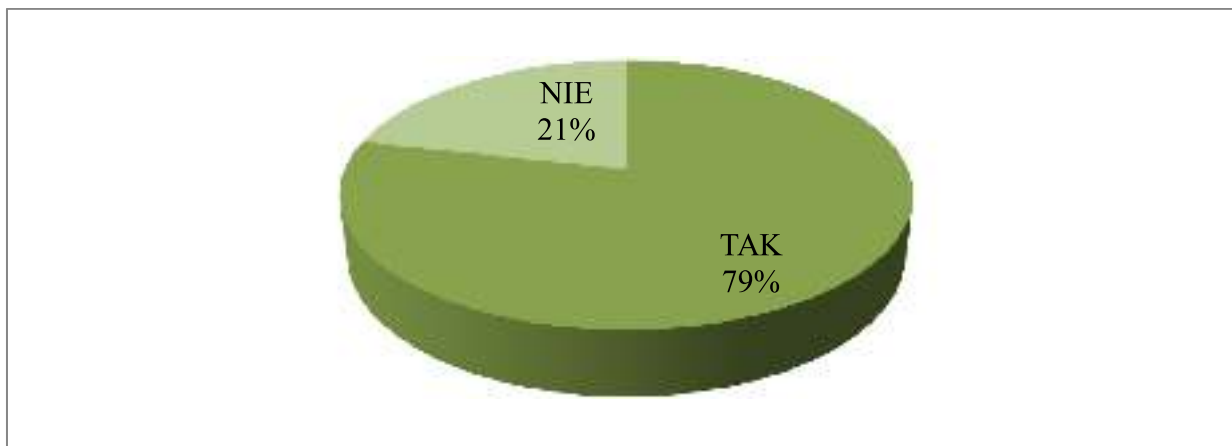
Źródło: Badania własne.

Analizując wyniki odpowiedzi na to pytanie można zauważyć, że znaczna większość respondentów, bo aż 81% odpowiedziała twierdząco na pytanie dotyczące obowiązków, jakie nakładane są na przedsiębiorstwa korzystające ze środowiska przez jednostki samorządowe. Tak wysoki wynik potwierdziły również wyniki uzyskane w badaniu jakościowym oraz w wywiadzie grupowym. Wynik pokazuje jak uciążliwym jest dla klientów formy HI-EKO co półroczne naliczanie opłat za korzystanie ze środowiska oraz czynności z tym związane. Projektowany system koniecznie musi sprawnie zarządzać danymi firm, dla których ZPU HI-EKO s. c. wykonuje cyklicznie naliczanie opłat za korzystanie ze środowiska. Taka funkcja systemu usprawni i uporządkuje działania firmy w tym zakresie. Spośród

respondentów 19% nie było zainteresowanych taką funkcją systemu z przyczyn prawnych bądź z powodu korzystania z usług konkurencji lub naliczania opłat we własnym zakresie.

Dzięki pytaniu dotyczącemu konieczności, co rocznego składania sprawozdań o rodzajach i ilościach wytworzonych odpadów, uzyskano wyniki ukazujące pewną ważną zależność, mianowicie większość przedsiębiorstw, które wyraziło zainteresowanie funkcją systemu dotyczącą naliczania opłat za korzystanie ze środowiska wyraziło również chęć korzystania z funkcji odnoszącej się do obowiązku składania sprawozdania o ilościach i rodzajach wytwarzanych odpadów. Rys. 3.12 odzwierciedla nastawienie respondentów do tej funkcji projektowanego systemu CRM.

Rys. 3.12 Zainteresowanie możliwością wcześniejszego informowania o konieczności złożenia sprawozdania o ilościach wytworzonych odpadów do Marszałka Województwa (n=30)

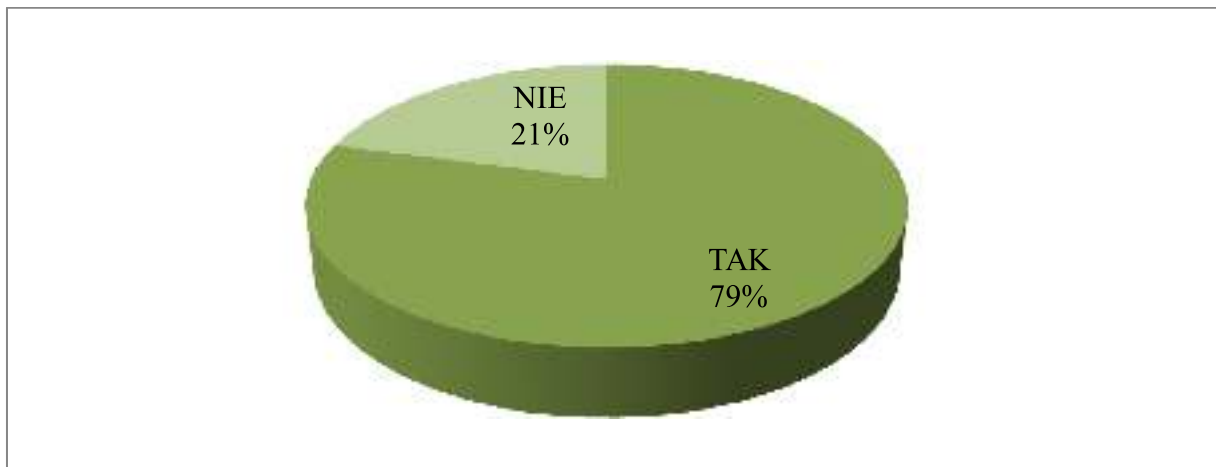


Źródło: Badania własne.

79% respondentów wyraziło zainteresowanie funkcją systemu umożliwiającą wcześniejsze informowanie klientów o obowiązku złożenia sprawozdania o ilościach wytworzonych odpadów do Marszałka Województwa. Należy podkreślić, że przepisy w tym zakresie się zmieniły, są bardziej rygorystyczne, można się spodziewać wzrostu zainteresowania tą dziedziną ochrony środowiska, gdyż kary, jakie są przewidywane za nie wywiązywanie się z tego obowiązku są bardzo wysokie. Projektowany system przewiduje archiwizację sprawozdań odpadowych oraz będzie wyposażony w funkcję zarządzania danymi zawartymi w decyzjach środowiskowych.

Kolejne pytanie nawiązywało do współpracy z KOBIZE i uzyskało zaskakujący wynik zaprezentowany na rys. 3.13.

Rys. 3.13 Zainteresowanie możliwością wcześniejszego informowania o konieczności wprowadzenia raportu do Krajowego Rejestru Emisji KOBIZE (n=30)

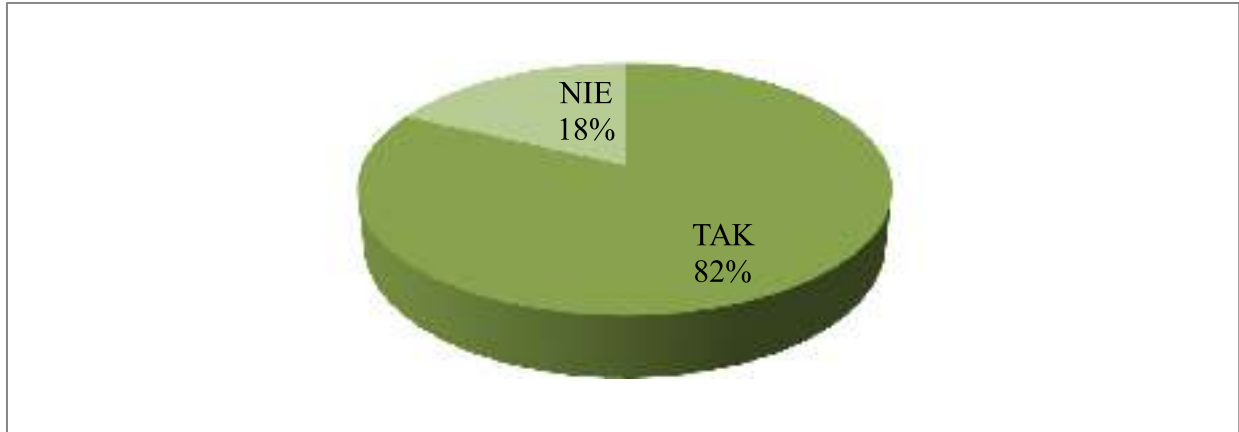


Źródło: Badania własne.

Można zauważyć, że 79% twierdzących odpowiedzi respondentów to zaskakujący wynik zważywszy na fakt, że jest to nowy obowiązek, nałożony na firmy na początku 2011 roku. Obowiązkiem raportowania do KOBIZE zobowiązane są głównie przedsiębiorstwa posiadające pozwolenia zintegrowane lub pozwolenia na wprowadzanie gazów i pyłów do powietrza. Taki wynik świadczy o dużej świadomości zmian zachodzących w przepisach prawa o ochronie środowiska wśród klientów ZPU HI-EKO s.c. 21% respondentów wyraziło brak zainteresowania tą funkcją, co może być spowodowane brakiem odpowiedniej wiedzy na ten temat lub korzystaniem z usług konkurencji, bądź też raportowaniem we własnym zakresie. Projektowany system przewiduje dostosowanie funkcji terminarza do potrzeb systemu obsługującego KOBIZE. Będzie to stosunkowo prosta operacja, która przyniesie ze sobą spore udogodnienie w postaci funkcji przypomnienia, w kalendarzu firmowym oraz osobistym poszczególnych pracowników, o potrzebie raportowania. Stworzona zostanie także baza danych o firmach objętych tym obowiązkiem.

Na pytanie dotyczące usługi mającej na celu przypomnienie klientowi o zbliżającym się terminie wygaśnięcia decyzji administracyjnych – pozwoleń emisyjnych 82% respondentów wyraziło zainteresowanie tą funkcją systemu.

Rys. 3.14 Zainteresowanie możliwością przypomnienia, z półrocznym wyprzedzeniem, o zbliżającym się terminie wygaśnięcia obowiązywania decyzji administracyjnych - pozwoleń emisyjnych (n=30)

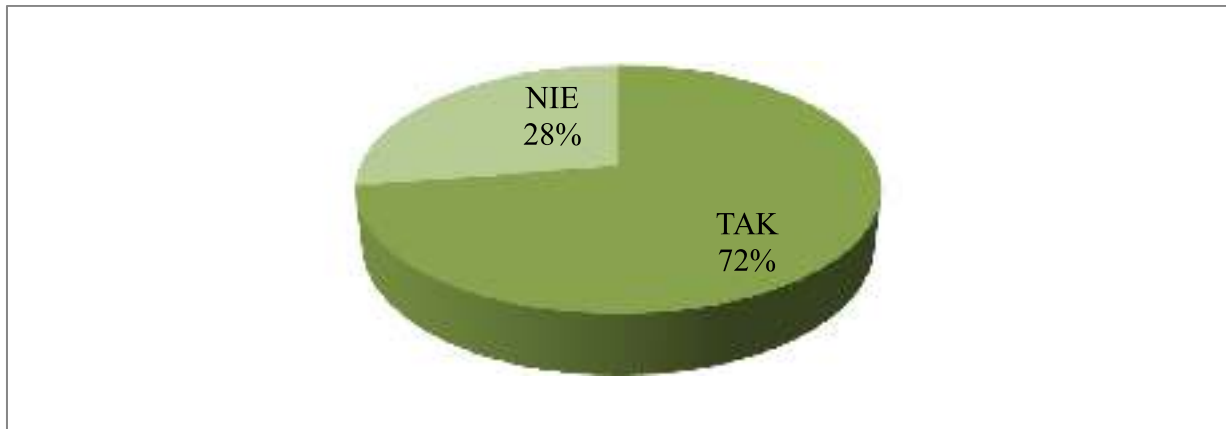


Źródło: Badania własne.

Wynik badań świadczy o dużym zapotrzebowaniu na kompleksową obsługę klienta w sferze planowania i koordynacji działań długookresowych, jakimi są decyzje administracyjne - pozwolenia emisyjne i pozwolenia wodnoprawne wydawane najczęściej na kilka do dziesięciu lat. Wyniki potwierdzają, iż tak odległy termin obowiązywania decyzji oraz czas przygotowania wniosków i dokumentacji niezbędnych do wystąpienia o nowe pozwolenie jest dla klientów kwestią dość problematyczną, którą woleliby powierzyć specjalistom. Priorytetem ZPU HI-EKO s. c. jest udostępnienie odpowiedniej funkcji systemu oraz zapewnienie opieki i komfortu psychicznego klientom w tym zakresie.

Przedostatnie pytanie dotyczące kompleksowej opieki w zakresie ochrony środowiska otrzymało 72% twierdzących odpowiedzi, co świadczy o konieczności poszerzenia oferty o taką usługę.

Rys. 3.15 Zainteresowanie możliwością kompleksowej opieki polegającej na pomocy w terminowym wywiązywaniu się z obowiązków nałożonych przez organy administracji w decyzjach środowiskowych (n=30)

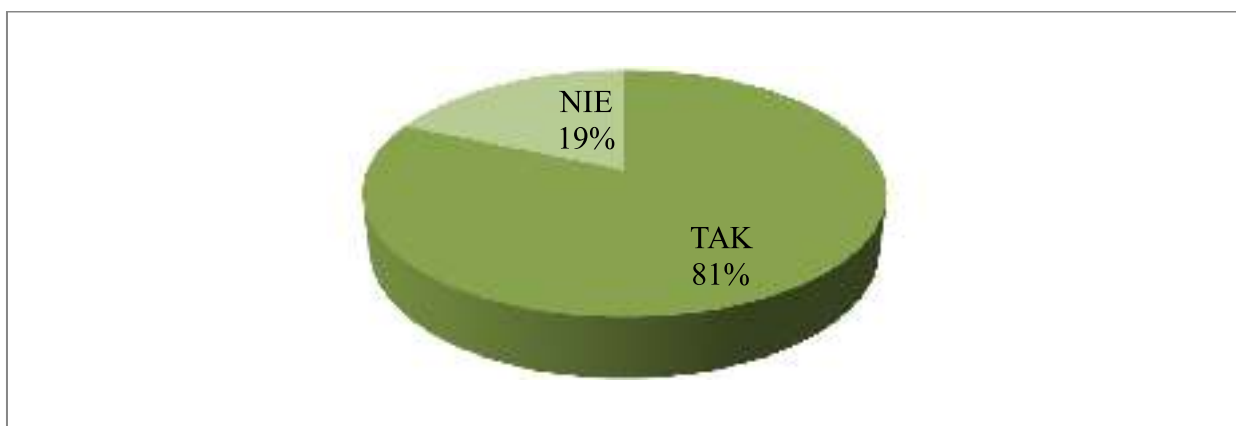


Źródło: Badania własne.

Wynik badań pokazuje, że istnieje zapotrzebowanie na kompleksową obsługę klienta w sferze decyzji – pozwoleń emisyjnych wydawanych przez Marszałków i Starostów w zakresie interpretacji nałożonych obowiązków i terminowego wywiązywania się z nich. Firma HI-EKO wyjdzie naprzeciw oczekiwaniom klientów i stworzy nową pozycję w swojej ofercie precyzując zasady kompleksowej obsługi klienta w obszarze obowiązków wynikających z posiadanych pozwoleń.

W ostatnim pytaniu 72% badanych wyraziło aprobatę dla programu szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych. Rys. 3.16 prezentuje uzyskane w tym pytaniu wyniki.

Rys. 3.16 Wpływ wdrożenia programu szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych na podnoszenie jakości usług oferowanych przez ZPU HI-EKO s. c. - opinie respondentów (n=30)



Źródło: Badania własne.

Respondenci uznali, że solidny program szkoleń korzystnie wpłynie na jakość oferowanych przez ZPU HI-EKO usług. Najwyższe kierownictwo wyraziło zainteresowanie wynikami badań i postawiło na systematyczne szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne swoich pracowników. Zastrzegając przy tym, iż tworzony program szkoleń ma być solidnie przygotowywany na miarę bieżących i przyszłych potrzeb firmy wynikających m.in. z oczekiwań klientów wobec firmy, z aktualnych potrzeb rynku oraz zmian w przepisach zewnętrznych.

Analiza badań ilościowych ze względu na wielkość badanych przedsiębiorstw oraz liczbę zatrudnionych pracowników nie daje firmie HI-EKO żadnych znaczących informacji. Istotą badania było określenie różnorodności firm będących klientami ZPU HI-EKO a nie różnice w ich postrzeganiu projektowanego systemu.

Podjęte decyzję w oparciu o otrzymane wyniki z badań ilościowych pozwolą na zindywidualizowaną obsługę klientów przez tworzony system CRM. Poszczególne funkcje systemu dzięki badaniu zostaną dostosowane do potrzeb indywidualnego klienta firmy HI-EKO s. c. Dzięki tak stworzonemu systemowi ZPU HI-EKO s. c. będzie w stanie precyzyjnie trafiać w potrzeby klienta i zaspokajać jego pragnienia.

Przeprowadzone badania dały wyniki, dzięki którym kierownictwo firmy było w stanie podjąć decyzję co do pomysłu wdrożenia pilotażowej wersji systemu CRM w ZPU HI-EKO s. c. Zostały podjęte kroki w sprawie tworzonego projektu i umówione zostały już pierwsze spotkania ze specjalistami do spraw budowy indywidualnej wersji systemu CRM dla firmy HI-EKO. Dzięki stworzonemu i potwierdzonemu badaniami zakresowi systemu prace nad nim ruszą niebawem.

W wyniku badań powstał schemat graficzny przedstawiający strukturę projektowanego systemu CRM.

Rozdział 4. Autorski projekt systemu CRM dla firmy HI-EKO

4.1 Proponowana architektura systemu CRM

Ogólne wprowadzające, teoretyczne rozważania dotyczące architektury systemu CRM zawarto w podrozdziale 2.2 *niniejszej* pracy licencjackiej. Zasadniczo wszystkie systemy CRM buduje się na podstawie trzech podstawowych, uzupełniających się elementów tj.¹:

➤ **Obszar operacyjny.**

Ogólnie obszar ten nie jest bezpośrednią przyczyną poprawy jakości oferowanych przez przedsiębiorstwo usług, ale ułatwia i usprawnia on współpracę z klientem. Obszar operacyjny obejmuje wszystkie działania w firmie, w których klient bierze udział.

➤ **Obszar komunikacyjny.**

Obszar ten włączany jest przez licznych specjalistów jako część obszaru operacyjnego. Budują go rozwiązania wspomagające, usprawniające i automatyzujące kontakt z klientem.

➤ **Obszar analityczny.**

Obszar analityczny jest zdecydowanie najbardziej złożoną częścią systemów CRM. Jego zadaniem jest wspomaganie decyzji odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu danych o klientach gromadzonych w systemie podczas działalności prowadzonej przez firmę.

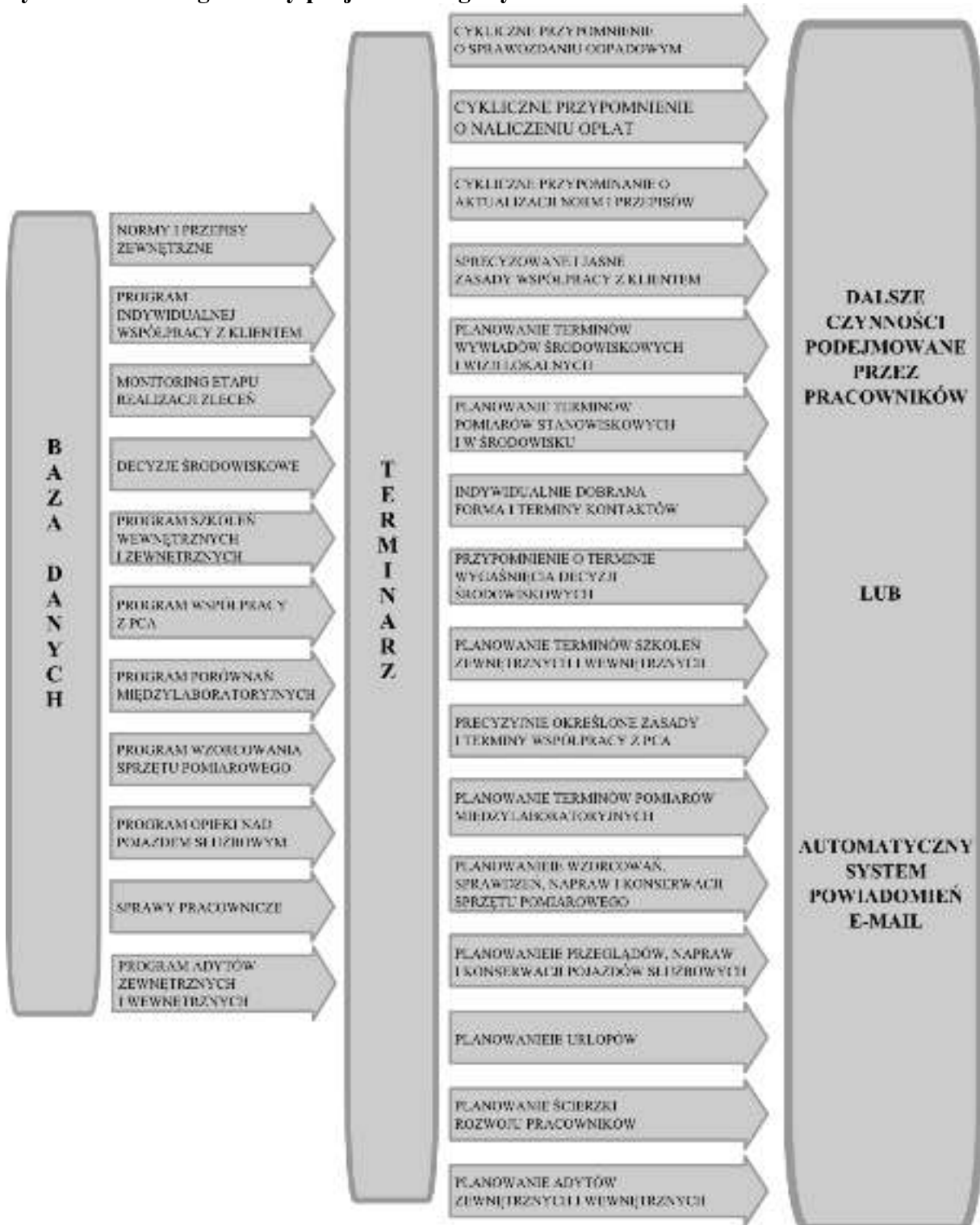
W projektowaniu obszarów architektury CRM nieodzownym jest czerpanie z wiedzy uzyskanej z badań. Podczas projektowania architektury systemu CRM dla firmy HI-EKO wykorzystano wyniki badań bezpośrednich (trzy etapy sekwencyjnie realizowanych badań), na które składały się:

- wywiad z pracownikami oraz zaproszonymi do badania specjalistami z różnych obszarów wiedzy,
- badanie ilościowe ze specjalistami,
- badanie ilościowe z klientami.

Na podstawie m.in. wyników tych badań powstał schemat graficzny przedstawiający strukturę projektowanego systemu CRM (rys. 3.16).

¹ Internetowa strona firmy HEUTHES, która istnieje na rynku oprogramowania dla przedsiębiorstw, bankowości i instytucji finansowych od 1989 roku. http://www.isof.pl/moz_crm.hdb (data 12.11.2011 r.)

Rys. 4.1 Schemat graficzny projektowanego systemu CRM



Źródło: Opracowanie własne

Na **operacyjny CRM** składa się baza danych zaprezentowana na rys. 3.17 (drugi poziom), na podstawie której opierają się wszystkie funkcjonalności całego systemu. Celem tej części systemu jest usprawnienie i częściowa automatyzacja kontaktów z klientami, poprzez gromadzenie danych. Odpowiednio zbierane dane o klientach pozwolą na planowanie i precyzyjne określenie potrzeb u stałych klientów. Informacje płynące z pozwoleń i przepisów zewnętrznych gromadzone i trafnie zinterpretowane w systemie pozwolą na zaplanowanie i jasne określenie zasad współpracy z indywidualnym klientem. Poprzez optymalizację takich elementów jak: zarządzanie kontaktami, ustalanie cen dla indywidualnych klientów, ciągły monitoring etapu realizacji zlecenia, obsługa klientów stanie się sprawna i wolna od czynnika błędu ludzkiego. Dzięki gromadzeniu wszystkich ważnych informacji w systemie możliwa będzie duża oszczędność czasu przy codziennych czynnościach wykonywanych przez pracowników, takich jak na przykład tworzenie sprawozdań, opracowań i raportów, planowanie pomiarów na stanowiskach pracy, obsługa klienta przy składaniu zamówień, indywidualne podejście do nabywcy przy składaniu ofert.

Wewnętrzne sprawy firmy również wymagają działania projektowanego systemu CRM. Jak widać na rys. 3.16 duża część systemu operacyjnego poświęcona jest wewnętrznemu funkcjonowaniu firmy. Takie obszary jak współpraca z jednostkami zewnętrznymi tj. Polskie Centrum Akredytacji wymagają również gromadzenia i odpowiedniego wykorzystania informacji. Liczne procedury wewnętrzne firmy, nadzorowane przez jednostkę PCA, wymagają cyklicznych działań mających na celu utrzymanie jakości oferowanych przez ZPU HI-EKO s. c. usług na wysokim poziomie. Dlatego w systemie gromadzone będą również takie informacje, które pozwolą na stworzenie programu audytów zewnętrznych i wewnętrznych pozwalających na kontrolę zgodności procesów zachodzących w przedsiębiorstwie z procedurami systemu jakości oraz z zewnętrznymi przepisami. Ponadto funkcjonować będzie baza danych, w której gromadzone będą daty ostatnich wzorcowań i sprawdzeń sprzętu pomiarowego oraz przepisów zewnętrznych mówiących o wymaganiach dotyczących danej procedury dzięki czemu możliwym stanie się stworzenie programu wzorcowania sprzętu. Obszar operacyjny CRM gromadził będzie również informację na temat przebytych szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych oraz terminy i oceny porównań międzylaboratoryjnych, co pozwoli na opracowanie odpowiednich programów. W systemie znajdzie się miejsce do zbierania informacji na temat pracowników, pojazdów służbowych oraz planowanych przedsięwzięć. Należy pamiętać, że projektowany system CRM będzie na początku pilotażową wersją, która w miarę swojej przydatności będzie rozbudowywana. Planuje się, że wraz z biegiem czasu, uruchomiony zostanie kolejny projekt mający na celu

zbadanie przydatności wdrożenia dodatkowych elementów tj. SRM (Service relationship management) i PRM (Partner relationship management). SRM przysłużyłby się do usprawniania kontaktów z dostawcami a PRM z podwykonawcami.

Obszar analityczny CRM to obszar funkcjonalności, który odpowiada za wnioskowanie, kształtowanie i prognozowanie zachowań klientów. Celem analitycznego CRM jest dostarczenie przydatnych informacji użytecznych do budowania i utrzymywania wartościowych relacji z klientami, a także podejmowania decyzji marketingowych.

Dzięki projektowanemu systemowi CRM będzie możliwe **przewidywanie i planowanie** w następujących obszarach działalności firmy HI-EKO (funkcja terminarza rys. 4.1):

- pomiary na stanowiskach pracy oraz w środowisku- przypomnienia definiowane przez użytkownika,
- wyjazdy do klientów w celu przeprowadzenie wizji lokalnych i wywiadów środowiskowych- przypomnienia definiowane przez użytkownika,
- sprawozdawczość odpadowa oraz naliczanie opłat za korzystanie ze środowiska- przypomnienia cykliczne oraz automatyczne powiadomienie klienta o konieczności przesłania potrzebnych danych,
- decyzje środowiskowe - przypomnienia definiowane przez system na podstawie gromadzonych w systemie decyzji środowiskowych,
- szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne- terminy definiowane przez użytkownika,
- porównania międzylaboratoryjne - terminy definiowane przez użytkownika,
- wzorcowanie i sprawdzanie sprzętu pomiarowego przez jednostki zewnętrzne- terminy definiowane przez użytkownika,
- nadzór i konserwacja pojazdów firmowych- terminy definiowane przez użytkownika,
- sprawy pracownicze tj. urlopy, planowanie rozwoju pracowniczego- terminy definiowane przez użytkownika.

Projektowany system pozwoli również na **analizy kolejności**, które polegają na definiowaniu i tworzeniu sekwencji następujących po sobie zdarzeń. Dzięki temu możliwym będzie zbadanie zależności między następującymi po sobie działaniami i wykorzystanie ich do rozwoju firmy opartego na budowaniu trwałych relacji z klientami. Obszary, w których wykorzystano analizę kolejności to:

- monitoring etapu realizacji zleceń (zarządzanie zleceniami rys. 4.1),
- zasady współpracy z indywidualnym klientem (zarządzanie danymi o klientach rys. 4.1),
- zasady współpracy z PCA (rys 4.1),

- zasady współpracy z podwykonawcami (możliwa rozbudowa systemu w tym zakresie),
- zasady współpracy z dostawcami (możliwa rozbudowa systemu w tym zakresie).

Kolejną możliwością, jaką ma zagwarantować wdrożony system CRM jest analiza pozwalająca na **kojarzenie podobnych** do siebie grup procesów, produktów czy klientów. System będzie wyposażony w możliwość wyszukiwania grup klientów, grup produktów lub poprzez różne typy zachodzących zjawisk.

Grupowanie klientów.

W działalności firmy HI-EKO, bardzo ważnym aspektem prawidłowego funkcjonowania jest odpowiednia segmentacja klientów, na potrzeby trafnego doboru oferowanych usług. Każdy klient ma indywidualne potrzeby wynikające z rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej oraz inny zmiennych, które dzięki systemowi będzie można łatwo podzielić na odpowiednie grupy klientów, dla których tworzona będzie odpowiednia oferta.

Grupowanie szeroko rozumianych produktów

Grupowanie klientów ze względu na kupowane przez nich rodzaje usług pozwoli na szybsze kojarzenie zależności zachodzących między różnymi produktami a ich zapotrzebowaniem wśród klientów. Dzięki temu można będzie zauważyć, że klienci objęci programem naliczania opłat za korzystanie ze środowiska mogą być potencjalnymi odbiorcami produktu oferującego opracowanie wniosku o wydanie pozwolenia na wprowadzanie pyłów i gazów do powietrza czy operatu wodnoprawnego bądź klient zamawiający pomiary w środowisku prowadzi na tyle dużą działalność gospodarczą, iż zatrudnia pracowników i potrzebuje również badań na stanowiskach pracy.

Grupowanie procesów

W ZPU HI-EKO s. c. zmiennym jest fakt, iż większość procesów zachodzących w firmie jest cykliczna. Także, takie zdarzenia jak serwowanie jednego rodzaju usług, w takim samym odstępie czasu, są częste. Analiza RFM (ang. Recency, Frequency, Monetary) polega na zanotowaniu w systemie daty ostatniej transakcji, częstotliwości zamawiania danego produktu przez klienta oraz wartość dokonanego zakupu. Dzięki tej analizie pracownicy firmy HI-EKO będą w stanie bardzo precyzyjnie określić datę, w której zapotrzebowanie klienta na daną usługę znowu się uaktualni np. wiedząc, że na danym stanowisku pracy nie było przekroczeń z przepisów zewnętrznych wiemy, że za dwa lata ważność tych badań wygaśnie i klient znowu będzie zmuszony je powtórzyć. Firma chcąc wyjść naprzeciw klientowi, wyposaży projektowany system CRM w funkcje monitorującą takie zdarzenia i zaproponuje swoim klientom automatycznie wysyłane wiadomości e-mail przypominające o zbliżającym

się terminie wygaśnięcia ważności badań. Jak łatwo zauważyć, analiza ta pozwoli również zidentyfikować najbardziej wartościowych klientów, których utrzymanie jest dla firmy sprawą priorytetową.

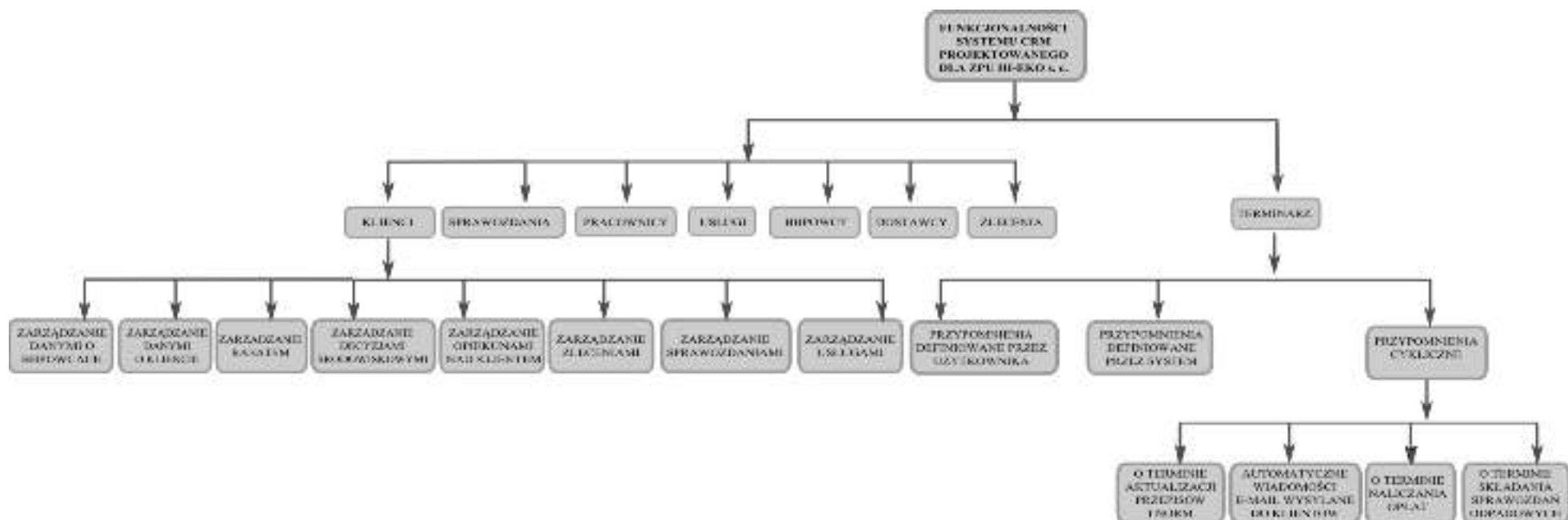
Kolejnym typem analizy zastosowanej w projektowanym systemie będzie LTV, (ang. *Life Time Value*). Dzięki niej będzie można ocenić wartość klienta w czasie, poprzez szacowanie kwoty, jaką dany klient może przeznaczyć na usługi w trakcie całego życia. Analiza ta pozwoli na wskazanie wartościowych klientów dla firmy HI-EKO. Kalkulacja wartości klienta w czasie w pierwszym z etapów będzie polegała na gromadzeniu danych na temat klienta tj.: historii, częstotliwości oraz zysków z zakupów. W drugim etapie dane będą analizowane pod kątem prognoz przyszłych wartości. W przypadku nowych klientów wykorzystane zostaną posiadane informacje o klientach z tej samej grupy (np. ta sama branża, wielkość przedsiębiorstwa).

Obszar komunikacyjny CRM obejmuje obszar zajmujący się rozwiązaniami umożliwiającymi kontakt z klientami. W firmie HI-EKO po wdrożeniu systemu CRM część działań komunikacyjnych prowadzonych przez telefon, zastąpiona zostanie automatycznym wysyłaniem stosownych wiadomości e-mail. Pod względem ważności telefon oraz kontakt osobisty nadal zostanie najważniejszą formą kontaktu z klientem, ale w aspekcie CRM poczta elektroniczna zajmie równie ważną pozycję. Będzie ona nie tylko kanałem komunikacji z klientem, ale także źródłem jego przewiązania do firmy, jeśli klient zdecyduje się na otrzymywanie przypomnień, okresowo wysyłanych wiadomości e-mail zawierających aktualne informacje na temat aktualnych obowiązków danej firmy w stosunku do zewnętrznych jednostek lub jednostek samorządowych. Będzie też pełnić funkcje marketingowe, będą wysyłane automatyczne okazjonalne życzenia do klientów.

Obszar operacyjny CRM będzie gromadził, przechowywał w odpowiedniej postaci i następnie dostarczał informacji na temat klientów (rys. 4.2), **analityczny obszar CRM** będzie narzędziem, które pozwoli pracownikom ZPU HI-EKO s. c. na podejmowanie należytych decyzji i budowanie trwałych relacji z wartościowymi klientami (rys. 4.3). Dzięki odpowiedniej architekturze system da możliwość usprawnionej i częściowo zautomatyzowanej współpracy z klientami. Ponadto system ukierunkuje firmę HI-EKO na odpowiednie tory prowadzące do rozwoju i odpowiedniego zarządzania wiedzą w spółce. W rezultacie wzrośnie jakość świadczonych usług.

Funkcjonalności projektowanego systemu CRM prezentuje rys. 4.2. Na przykładzie funkcji systemu odpowiadającej za zarządzanie dostawcami zaprezentowano najczęściej stosowane opcje funkcjonalności prezentowanego systemu CRM (rys. 4.3).

Rys. 4.2 Funkcjonalności projektowanego systemu CRM



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 4.3 Przykładowe opcje funkcjonalne projektowanego systemu CRM



Źródło: Opracowanie własne

4.2 Harmonogram wdrożenia projektowanego systemu CRM

W dzisiejszych czasach docenia się wagę zarządzania wiedzą w życiu biznesowym przedsiębiorstw, dlatego też wraz z pogłębianiem się zasobów wiedzy w zakresie zarządzania projektami tworzone są coraz doskonalsze narzędzia wspomagające pracę menedżerów. Należy jednak pamiętać, że bez gruntownej wiedzy z zakresu pracy menadżera projektu nawet najbardziej przyjazne narzędzie będzie bezużyteczne. Przy realizacji projektu mającego na celu stworzenie indywidualnego systemu CRM dla firmy HI-EKO przeprowadzono szereg badań mających odpowiedzieć na pytanie:

W jakim zakresie działalność firmy HI-EKO, zorientowana na tworzenie stałych relacji z wartościowymi klientami, wymaga automatyzacji i doskonalenia poprzez wdrożenie systemu CRM?

Po przeprowadzonej analizie wewnętrznych i zewnętrznych, dostępnych zasobów wiedzy na temat działalności ZPU HI-EKO stwierdzono, że firmy konkurencyjne nie korzystają z takich rozwiązań informatycznych, pomimo iż specyfika branży i sama działalność rynkowa potrzebuje automatyzacji licznych procesów związanych z obsługą klienta. Na podstawie wywiadu grupowego wyciągnięto wnioski, iż firma potrzebuje rozwiązań informatycznych pomocnych w zarządzaniu wiedzą przedsiębiorstwa i tworzeniu trwałych związków z klientami. Kolejne badania przeprowadzone w grupie eksperckiej (badania ilościowe) oraz z klientami (badania jakościowe) pozwoliły stworzyć obraz zakresu i funkcjonalności indywidualnie projektowanego systemu dla ZU HI-EKO s. c. oraz przystąpić do prac związanych z przyszłym wdrożeniem systemu. Harmonogramowanie przeprowadzono na podstawie ogólnie przyjętych etapów pojawiających się przy wdrażaniu systemów CRM i dostosowano do specyfiki branży w jakiej funkcjonuje ZPU HI-EKO s. c.

Przy harmonogramowaniu prac wdrożeniowych pamiętano o wszystkich ważnych dla powodzenia całego projektu elementach, o których traktuje podrozdział 2.4. Należy ogólnie przypomnieć, że każdemu procesowi wdrożenia systemu, muszą towarzyszyć:

- Analiza realności wykonania projektu.

Określone muszą być takie parametry jak harmonogram wdrożenia oraz jego kosztorys.

Harmonogram wdrożenia opisany zostanie w niniejszym podrozdziale, a kosztorys zostanie stworzony przez firmę wykonującą system CRM dla ZPU HI-EKO s. c. po analizie powdrożeniowej.

- Prawidłowe zdefiniowanie potrzeb, które opisane są w podrozdziałach 2.4 i 2.5.

- Określenie celów, które firma chce osiągnąć, skonkretyzowane zostały w tab. 2.3 podrozdziału 2.5.
- Przygotowanie pracowników na nadchodzące zmiany oraz ich uczestnictwo w projekcie od początku do końca jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia zamierzonych celów o czym traktuje podrozdział 2.1 oraz 2.5.

Narzędziami pomocnymi przy budowie harmonogramu wdrożenia okazały się wykresy Gantta oparte na liczącej sobie 100 lat teorii Henry'ego Gantta⁸³, która swój rozkwit zawdzięcza komputeryzacji biznesu. Harmonogram dla wdrożenia systemu CRM w firmie HI-EKO stworzono w programie Microsoft Project, gdyż jest to bardzo popularny i ogólnie dostępny program.

Głównymi zadaniami w harmonogramie są:

- prezentacja wyników badań i rozpoczęcie prac nad systemem przez kierownika systemu ze specjalistą wykonującym system i jego wdrożeniem, prace nad architekturą pilotażowej wersji systemu CRM (specjalista z firmy córki ZPU HI-EKO s. c. będącej wykonawcą systemu),
- analiza przedwdrozeniowa wykonywana przez wykonawcę systemu,
- ustalenie ostatecznego zakresu i funkcjonalności pilotażowej wersji systemu CRM dla firmy HI-EKO na podstawie wyników przeprowadzonych badań marketingowych,
- prace wykonawcy nad systemem wraz z kierownikiem całego projektu oraz zarządem,
- prezentacja pilotażowej wersji systemu w firmie HI-EKO s. c.,
- wdrożenie pilotażowej wersji indywidualnego systemu CRM dla ZPU HI-EKO s. c.,
- szkolenie z obsługi systemu wszystkich pracowników,
- testowanie systemu wraz z konsultacjami merytorycznymi,
- wzmożona pomoc techniczna w początkowej fazie działania systemu,
- właściwe oddanie pilotażowej wersji systemu CRM do użytku,
- obsługa powdrożeniowa, gwarantująca niezawodność działania systemu oraz jego rozbudowę, która obejmuje utrzymanie, wsparcie i możliwość rozwoju aplikacji CRM.

Na rysunku 4.4 zaprezentowano wszystkie zadania i podzadania składające się na proces wdrożenia systemu CRM w ZPU HI-EKO s. c. Jak widać wykres prezentuje nie tylko zakres czasowy, kamienie milowe i ścieżkę krytyczną, ale również określa zależności między zadaniami co pozwala na analizę wdrożenia i optymalizację założeń towarzyszących całemu projektowi. Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom informatycznym harmonogramowanie jest

⁸³ R. Jones, Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania, przekład Marcin Karbowski, Wydawnictwo HENESOLA, Kraków 2009 r., s. 245-253.

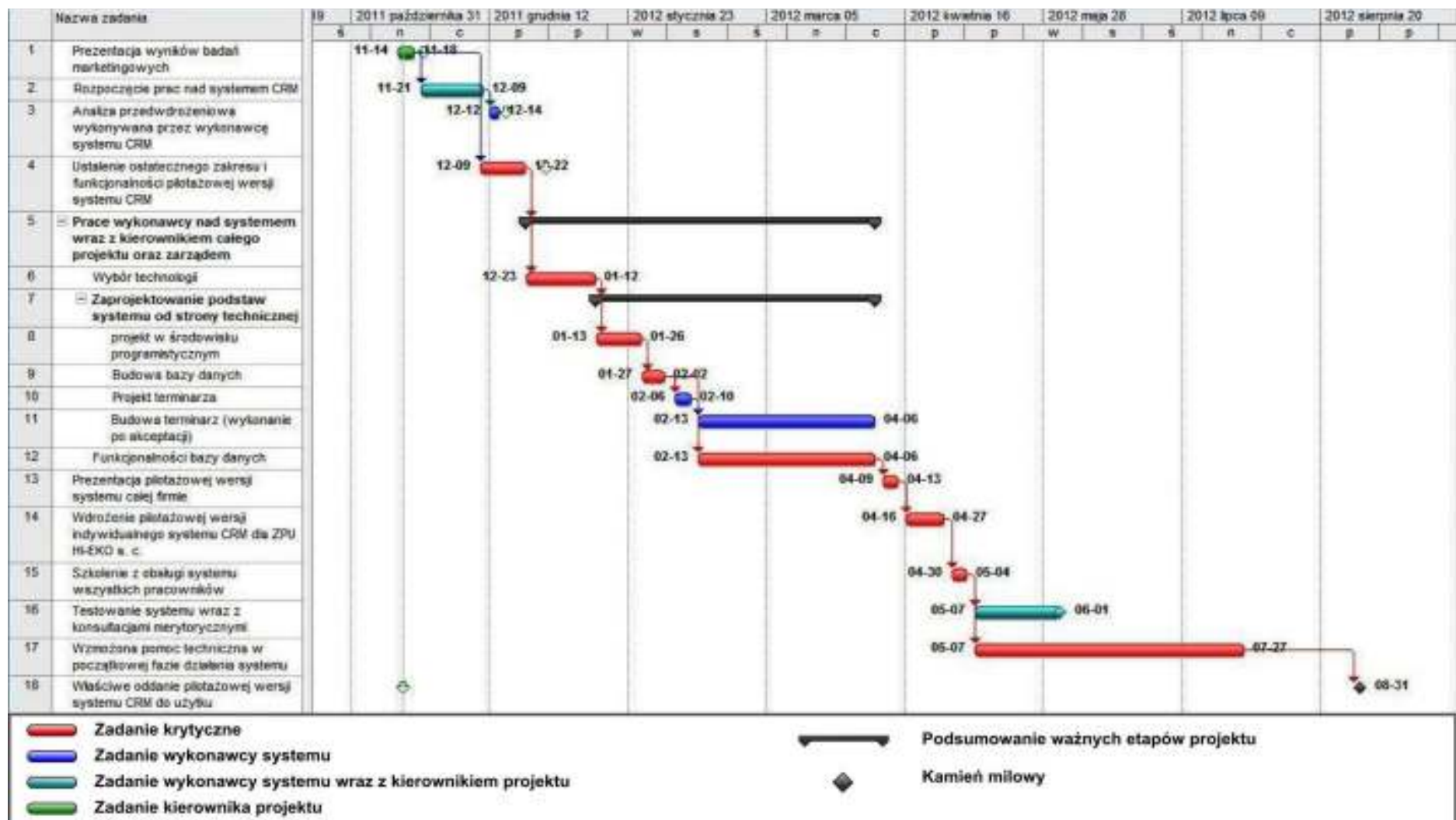
obrazowe i przede wszystkim skuteczniejsze. Dodatkowo program wyposażony jest w moduł „Raporty”, pozwalający tworzyć graficzne opracowania - umożliwiające prezentację i kontrolowanie postępów we wdrożeniu systemu CRM. W harmonogramie odnaleziono potencjalne wąskie gardła i w podrozdziale 2.5 w tab. 2.5 podano przykładowe działania zapobiegawcze ewentualnym opóźnieniom. Oprócz dodatkowych zasobów ludzkich i zapasowi czasu postanowiono, że system wykonywany i wdrażany będzie etapowo. Po stworzeniu tabel do pilotażowej wersji bazy danych i jej akceptacji następować będzie jego wdrożenie przedstawia to rys. 4.4 w pozycji 9 (bazy danych) i 12 (funkcjonalności bazy danych).

W miarę upływu czasu i podjętych decyzji tworzone będą kolejne tabele bazy danych i ich funkcjonalności.

Drugim wykorzystywanym narzędziem jest ścieżka **PERT**, która również ma swoje początki w erze, w której plany projektów rozrysowywano na papierze⁸⁴. Zalety ścieżki PERT pozwoliły na zebranie różnych istotnych informacji wygenerowanych przez program przy poszczególnych zadaniach oraz zobrazowały daty i czas realizacji poszczególnych zadań. Zadaniem ścieżki PERT będzie tworzenie schematów ilustrujących czynione postępy w ramach wdrożenia tak, aby ułatwić kierownikowi projektu śledzenie prac czynionych przez wykonawcę systemu. Ścieżka PERT pozwoli również na zobrazowanie związków między zadaniami, które na wykresie Gantta są mało widoczne. Jak widać na rysunku 4.5 zadanie pierwsze zostało wykonane dlatego też jego okno zostało przekreślone. Harmonogram przewiduje ciągłą współpracę z wykonawcą, gdyż siedziba firmy wykonującej system mieści się w biurze obok siedziby ZPU HI-EKO s. c. Ze względu na specyficzną sytuację lokalową oraz na możliwość skorzystania z dotacji Unii Europejskiej harmonogram tworzony był z dużym zapasem czasowym. Ścieżka krytyczna widniejąca na rys. 4.4 i 4.5 (kolor czerwony) zakłada zakończenie prac na koniec sierpnia 2012 r. przy tworzeniu harmonogramu uczestniczył pracownik firmy wykonującej system, który będzie osobą najbardziej zaangażowaną w pracę nad nim w zakresie tworzenia bazy danych, terminarza i funkcji systemu oraz kierownik całego projektu. Zarząd zaakceptował harmonogram, a pracownicy firmy HI-EKO zostali poinformowani o jego założeniach.

⁸⁴ Tamże, s. 245-253.

Rys. 4.4 Wykres Gantta prezentujący podział zadań na kategorie logiczne



Źródło: Opracowanie własne.

4.3 Kontrola i ocena wdrożenia analitycznego i funkcjonalnego systemu CRM

Indywidualne podejście w planowaniu i budowie systemu CRM w przedsiębiorstwie gwarantuje efektywność jego działania, ale determinuje też konieczność indywidualnego zdefiniowania kryteriów sukcesu oraz metod kontroli i oceny indywidualnego systemu.

Jak wspomniano w podrozdziale 2.4 budowa systemu składa się z dwóch zmiennych tj. liczby funkcji i zakresu zastosowania. W pilotażowej wersji indywidualnie projektowanego systemu CRM dla firmy HI-EKO zakres jego funkcjonalności i stosowania będzie rozrastał się na całość organizacji w naturalnym tempie, w miarę zapotrzebowania i zmieniającej się sytuacji rynkowej i pozycji przedsiębiorstwa.

Prawidłowo zaprojektowane narzędzia do kontroli i oceny poprawności funkcjonowania systemu muszą nieść ze sobą prosty i jasny przekaz do wszystkich pracowników ZPU HI-EKO s. c., gdyż wszyscy oni będą jego użytkownikami.

Ogólnie kontrolę systemu podzielono ze względu na trzy horyzonty czasowe⁸⁵. Kontrola i ocena systemu CRM w firmie HI-EKO będzie obejmowała:

➤ Kontrolę bieżącą

Kontrola, która reguluje i określa terminy przeprowadzania poszczególnych działań kontrolnych w przedsiębiorstwie. Jej zadaniem jest też określenie gdzie mają trafiać poszczególne wyniki systemu kontroli.

W ZPU HI-EKO s. c. system kontroli bieżącej prezentuje się następująco:

- **Zadowolenie klientów** z dostarczonej usługi, mierzone przy każdorazowej wymianie wartości w przedsiębiorstwie, oraz badane przy zakończeniu całościowej transakcji będą odnotowywane w systemie na bieżąco przez wszystkich pracowników. Co miesięczne zestawienie i ocena wykonana przez pracownika odpowiedzialnego za kontrolę i ocenę funkcjonowania systemu. Coroczny raport dla Najwyższego Kierownictwa.
- Co miesięczne zestawienie wysyłane do Najwyższego Kierownictwa, dotyczące **terminowości dokonywanych transakcji**, wykonywane przez kontrolera systemu na zakończenie każdego tygodnia pracy z zapisów w systemie monitorujących etap realizacji zamówienia.
- Co miesięczne zestawienie wysyłane do Najwyższego Kierownictwa, dotyczące **ilości zleceń napływających do firmy**, wykonywane przez kontrolera systemu na

⁸⁵ Niestrój R., Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998 r., s. 201-203

zakończenie każdego tygodnia pracy z zapisów w systemie monitorujących napływające do firmy zlecenia.

- Co półroczne zestawienie wysyłane do Najwyższego Kierownictwa, dotyczące **ilości obsługiwanych w danym okresie klientów**, wykonywane przez kontrolera systemu na zakończenie każdego miesiąca pracy z zapisów w systemie monitorujących etap realizacji zamówienia.
- Co miesięczny raport dotyczący **dochodów przedsiębiorstwa**, tworzony przez Najwyższe Kierownictwo, na podstawie wystawionych faktur oraz otrzymanych wpływów finansowych i zestawiane przez kontrolera systemu z zapisami raportu obrazującego ilości obsługiwanych w danym okresie klientów.
- Co miesięczny raport dla Najwyższego Kierownictwa, **dotyczący prawidłowości pracy ludzi z nowym systemem oraz wywiązywania się pracowników z ich obowiązków**, tworzony poprzez całościową ocenę i zestawienie odchyień zanotowanych przez system obsługi klienta.
- Kompleksowe badanie co piątego **klienta w zakresie jego satysfakcji** z przeprowadzonej wymiany wartości z firmą HI-EKO oraz bieżąca analiza przeprowadzonych badań. Coroczne zestawienie oraz analiza wyników i przesłanie ich do Najwyższego Kierownictwa.
- Coroczne zestawienie **stałych i nowo nawiązanych relacji z klientami** współpracującymi z firmą HI-EKO oraz **ocena zmienności** w tym zakresie wysyłana do Najwyższego Kierownictwa, a tworzona przez kontrolera systemu.
- Coroczne zestawienie wyników analizy **funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku** (rozmiar przedsiębiorstwa, ilość stałych klientów, ilość wartościowych klientów, dochód, zakres oferowanych usług) przygotowywane przez kontrolera systemu z porozumieniem i wsparciem Najwyższego Kierownictwa.
- Co miesięczne zebranie **uwag pracowników dotyczących funkcjonowania i zakresu wdrożonego systemu CRM** przez kontrolera systemu i co półroczne konsultacje ze specjalistą ds. Systemu CRM w firmie HI-EKO s. c.
- Coroczna analiza przeprowadzana przez kontrolera systemu dla Najwyższego Kierownictwa pokazująca **zyski przedsiębiorstwa wraz z kosztami systemu CRM**.

➤ **Kontrolę operacyjną**

Kontrola mająca obrazować stan faktyczny ZPU HI-EKO s. c. po zakończeniu konkretnego procesu. Podstawowymi kontrolowanymi i ocenianymi czynnikami będą:

- **Zadowolenie klientów z dostarczanych szeroko rozumianych produktów**

Badanie opinii klientów i różnicowanie oferty poprzez tworzenie indywidualnych procesów dostosowanych do specyfiki uświadomionych i ukrytych potrzeb lojalnych nabywców oraz jak wskazują badania, potrzebna automatyzacja licznych procesów powinna usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstwa i ułatwić komunikację z klientami.

- **Wskaźnik terminowości zakończenia transakcji**

Terminowe wywiązywanie się ze świadczonych usług będzie bezpośrednim dowodem sprawnego funkcjonowania systemu. Wyniki analizy wskazujące na poprawę funkcjonowania ZPU HI-EKO s. c. w tym zakresie będą ewidentnie wskazywać na sukces projektowanego systemu CRM.

- **Ilość zleceń tygodniowo**

Wzrost ilości zleceń będzie wskazywało na większe zainteresowanie klientów szeroko rozumianymi produktami przedsiębiorstwa. Będzie to oznaką pozytywnego wpływu wdrożenia systemu na całe przedsiębiorstwo.

- **Ilość obsługiwanych klientów miesięcznie**

Wzrost wydajności w obsłudze klienta będzie ewidentnie świadczyć o korzyściach wdrożenia systemu. Automatyzacja i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez wdrożenie systemu będzie wtedy uzasadniona.

- **Miesięczny utarg**

Na wzrost dochodów firmy będą miały wpływ wszystkie wcześniejsze czynniki, na które pośrednio i bezpośrednio ma wpływ system CRM.

- **Miesięczny wskaźnik prawidłowego wywiązywania się pracowników z opieki nad konkretnymi klientami** będzie wypadkową sprawnego funkcjonowania systemu i przeprowadzonych szkoleń pracowniczych na temat wdrożonego systemu.

➤ **Kontrolę strategiczną**

Kontrolę mającą odzwierciedlenie w długim okresie funkcjonowania firmy z wdrożonym już systemem CRM. Sprawdzającą zasadność wdrożenia systemu CRM w przedsiębiorstwie. Badanymi czynnikami będą tu:

- **Wydajności procesów obsługi klienta**

W długim okresie podstawowe założenia dotyczące wdrożenia systemu CRM w ZPU HI-EKO mówią o wzroście wydajności. Firma jest gotowa na początkowe problemy w tym zakresie.

- **Lojalność klientów**

System CRM projektowany dla firm HI-EKO jest narzędziem zorientowanym na zdobycie lojalności klientów poprzez wzrost ich zadowolenia.

- **Ilość zdobytych nowych klientów**

Wdrożony system CRM uatrakcyjni oraz wyróżni firmę na tle konkurencji i może to zachęci klientów do skorzystania z oferty proponowanej przez ZPU HI-EKO s. c.

- **Pozycja firmy na rynku**

Wdrożenie systemu będzie miało duży wpływ na pozycję firmy HI-EKO na rynku.

- **Zakres i funkcjonalność systemu w ocenie pracowniczej**

Poprzez ciągłe i systematyczne zadawanie w przedsiębiorstwie pytań, dotyczących funkcjonowania systemu będzie możliwa bieżąca kontrola poprawności jego działania, operacyjna eliminacja błędów funkcjonalnych oraz strategiczna rozbudowa systemu.

- **Sprzedaż usług**

Zmiana w zakresie sprzedaży usług będzie efektywniej kontrolowana i modyfikowana dzięki systemowi.

- **Ilość klientów w systemie z założenia powinna stopniowo rosnać**

- **Zysk lub strata w stosunku do kosztu systemu**

W podrozdziale 2.4 wspomniano, że skuteczną metodą szacowania finansowych wpływów projektu na kondycję firmy jest stały pomiar poniesionych dotychczas kosztów oraz osiągniętych celów całego przedsięwzięcia. W ZPU HI-EKO systematyczna analiza tych dwóch zmiennych pozwoli ocenić opłacalność wdrożenia pilotażowej wersji systemu i pozwoli podjąć decyzje dotyczące jego rozbudowy.

- **Zysk lub strata z funkcjonowania całego przedsiębiorstwa**

Wdrożenie systemu w mikroprzedsiębiorstwie wiąże się ze sporym ryzykiem i na pewno wpłynie na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

- **Rozszerzenie zakresu działalności**

System odciąży pracowników poprzez automatyzację i da szansę na rozwój pracownicy.

- **Asymilacja pokrewnych systemów zarządzających współpracą z podwykonawcami i dostawcami**

Analiza i ciągła kontrola procesów zachodzących w firmie HI-EKO, oparta na projektowanym systemie CRM, pozwoli na lokalizację źle funkcjonujących procesów oraz udoskonali działalność przedsiębiorstwa. Wersja pilotażowa ma pozwolić systemowi

rozwinąć się we własnym tempie na całą działalność firmy oraz dostosowywać i doskonalić w naturalnym tempie jej funkcjonowanie i przystosowanie do bieżących potrzeb rynku.

Podsumowanie

W czasach gospodarki opartej na wiedzy, gdzie informacja jest podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw systemy informatyczne stają się nieodzownym elementem wpływającym na ich konkurencyjność. Jedną z dróg do rozwoju i lepszego zrozumienia co produkować i dla kogo, są systemy CRM. Dzisiaj dzięki zrozumieniu nieświadomych potrzeb konsumenta przedsiębiorstwo jest w stanie wyrobić sobie przewagę konkurencyjną.

Pierwszą podstawową rzeczą, którą należy zrobić przed podjęciem decyzji o wdrożeniu systemu są badania marketingowe, które odpowiadzą na pytanie o potrzeby systemowe przedsiębiorstwa oraz zakres i funkcjonalności jego działania. Na te właśnie pytania autor pracy starał się odpowiedzieć w prezentowanym projekcie badawczym.

Dzięki rozważaniom przedstawionych w niniejszej pracy licencjackiej dostrzeżono szanse rozwoju dla firmy HI-EKO. Praca wykazała duże zapotrzebowanie na kompleksową obsługę klienta w sferze pomiarów oraz planowania i koordynacji działań długookresowych.

Z przeprowadzonej analizy wewnętrznych źródeł informacji w firmie, ukazała się potrzeba usprawnienia, niektórych procesów w spółce m.in. w zakresie:

- zarządzania,
- podniesienia wydajności pracy,
- zagwarantowania wysokiego poziomu jakości świadczonych usług.

Przeprowadzone badania dały podstawę do podjęcia decyzji przez właścicieli firmy o wdrożeniu pilotażowej wersji systemu CRM w ZPU HI-EKO s. c. Badania wykazały celowość dostosowania poszczególnych funkcji systemu CRM do potrzeb indywidualnych klientów firmy HI-EKO.

Ponad to wyniki badania pokazały, że ponad 90% klientów firmy HI-EKO zainteresowanych jest nawiązaniem stałej współpracy.

Badania pozwoliły stworzyć schemat struktury projektowanego systemu CRM na podstawie, którego będzie on budowany. Opisano również funkcjonalności systemu CRM oraz jego zakres i architekturę. Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz stworzono autorski projekt systemu CRM dla Zakładu Projektowo- Usługowego HI-EKO s. c. Ponadto stworzono i zaplanowano wdrożenie systemu CRM. Zbudowano również system kontrolujący sprawność wdrażania systemu i późniejsze jego funkcjonowanie.

Autor pracy ma nadzieję, że prezentowane opracowanie przybliży czytelnikowi zagadnienia z zakresu systemów CRM oraz zarządzania projektem jako narzędzia usprawniającego prace nad projektowaniem systemu.

Spis rysunków:

- Rys. 1.1 Główne obszary krytyki klasycznej koncepcji marketingu
- Rys. 1.2 Model sześciu rynków z centralną lokalizacją rynku klientów
- Rys. 1.3 Drabina lojalności klienta w kontekście marketingu relacji
- Rys. 1.4 Zintegrowany marketing
- Rys. 1.5 Obszary wymiany relacji i powiązań w marketingu relacji
- Rys. 1.6 Trzy stopnie zadowolenia klienta
- Rys. 1.7 Wykres obrazujący podstawowe wskaźniki badania relacji z klientami
- Rys. 1.8 Rozmaitość perspektyw oraz złożoność problemu badań relacji z klientami
- Rys. 2.1 Trzy punkty widzenia zawarte w metodologii CRM ukazują centralną pozycję związku
- Rys. 2.2 Rozwój kwalifikacji i sprzedaży na tle związku z klientem
- Rys. 2.3 Trzy wymiary analizy relacji z klientami, które wpływają na wzrost jej wartości
- Rys. 2.4 Transformacja problemu decyzyjnego w proces badawczy oraz etapy badania marketingowego
- Rys. 2.5 Schemat prezentujący kolejne etapy budowy kwestionariusza
- Rys. 2.6 Przykładowy projekt badań mieszanych- jakościowych i ilościowych
- Rys. 2.7 Narzędzie pomocne w określaniu złożoności projektu
- Rys. 2.8 Model zarządzania projektem
- Rys. 2.9 Wykres sieciowy projektu
- Rys. 3.1 Poszczególne etapy przeprowadzonych badań marketingowych
- Rys. 3.2 Doświadczenie zawodowe respondentów biorących udział w badaniu jakościowym (n=20)
- Rys. 3.3 Wielkość badanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych (n=30)
- Rys. 3.4 Struktura badanych przedsiębiorstw według geograficznego obszaru ich działania (n=30)
- Rys. 3.5 Średnia ocena respondentów dla poszczególnych funkcji planowanego systemu CRM (n=20)
- Rys. 3.6 Średnia ocena funkcji systemu CRM zakwalifikowanych do wdrożenia w pilotażowej wersji systemu (n=20)
- Rys. 3.7 Poziom zadowolenia klientów ZPU HI-EKO s. c. z dotychczasowej współpracy (n=30)
- Rys. 3.8 Poziom zainteresowania klientów planowaniem z dużym wyprzedzeniem badań na stanowiskach pracy (n=30)

Rys. 3.9 Zainteresowanie nawiązaniem stałej współpracy z ZPU HI-EKO s. c. (n=30)

Rys. 3.10 Zainteresowanie badanych firm wcześniejszym informowaniem ich o konieczności wykonania badań na stanowiskach pracy (n=30)

Rys. 3.11 Zainteresowanie możliwością wcześniejszego informowania o konieczności naliczenia opłat za korzystanie ze środowiska (n=30)

Rys. 3.12 Zainteresowanie możliwością wcześniejszego informowania o konieczności złożenia sprawozdania o ilościach wytworzonych odpadów do Marszałka Województwa (n=30)

Rys. 3.13 Zainteresowanie możliwością wcześniejszego informowania o konieczności wprowadzenia raportu do Krajowego Rejestru Emisji KOBIZE (n=30)

Rys. 3.14 Zainteresowanie możliwością przypomnienia, z półrocznym wyprzedzeniem, o zbliżającym się terminie wygaśnięcia obowiązywania decyzji administracyjnych - pozwoleń emisyjnych (n=30)

Rys. 3.15 Zainteresowanie możliwością kompleksowej opieki polegającej na pomocy w terminowym wywiązywaniu się z obowiązków nałożonych przez organy administracji w decyzjach środowiskowych (n=30)

Rys. 3.16 Wpływ wdrożenia programu szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych na podnoszenie jakości usług oferowanych przez ZPU HI-EKO s. c. - opinie respondentów (n=30)

Rys. 4.1 Schemat graficzny projektowanego systemu CRM

Rys. 4.2 Funkcjonalności projektowanego systemu CRM

Rys. 4.3 Przykładowe opcje funkcjonalne projektowanego systemu CRM

Rys. 4.4 Wykres Gantta prezentujący podział zadań na kategorie logiczne

Spis tabel:

Tablica 1.1 Charakterystyka modelu sześciu rynków

Tablica 1.2 Pięć elementów systemu opartego na lojalności

Tablica 2.1 Tabela prezentująca najczęściej wykorzystywane analizy

Tablica 2.2 Wybrane czynniki warunkujące sukces projektowanego systemu CRM

Tablica. 2.3 Przykładowa tabela usprawniająca pracę nad zakresem projektu firmy HI-EKO s. c.

Tablica 2.4 Tabela ilustrująca przykładowy podział pracowników na zespoły robocze oraz przewidywany łączny czas ich pracy

Tablica 2.5 Przykładowe wąskie gardła zlokalizowane w projektowanym systemie CRM dla firmy HI-EKO s. c.

Tablica 3.1 Charakterystyka specjalistów biorących udział w badaniu

Tablica 3.2 Charakterystyka uczestniczących w badaniu firm współpracujących z ZPU HI-EKO s. c.

Tablica 3.3 Oczekiwania respondentów wobec firmy HI-EKO oraz ich pomysły na usprawnienie procesu obsługi klienta

Bibliografia

1. „Critical Success Factors In Planning, Implementing and Deploying CRM Technologies”, wyniki badań przeprowadzonych przez Yancy Oshitę i sfinansowanych przez doktora Jay’a Prasada z Dept of MIS and Decision sciences, University of Dayton Graduate School of Business, 2000 r.
2. Bell C. R., Zemke R., Do services procedures tie employees hands?, Personnel Journal, 1988 r.
3. Berry L., Relationship Marketing, American Marketing Association, Chicago 1983 r.
4. Certyfikat akredytacji Laboratorium Badawczego Nr AB 1118 z z 27.11.2009 r.
5. Colgate M., Steward K., Kinsella R., Customer Defection: A Study of the Student Market In Ireland, „International Journal of Bank Marketing”, no. 3, 1996 r.
6. Copulsky J. R., Wolf M. J., Relationship Marketing: Positioning for the Future, Journal of Business Strategy, 1990 r.
7. Dejnaka A., CRM Zarządzanie kontaktami z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002 r.
8. Dyche J., CRM. Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002 r.
9. Griffin J., Customer Loyalty, How to Earn It, How to Keep It, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997 r.
10. Gronroos Ch., Service Management and Marketing, Maxwell Macmillan, Intern 1990 r.
11. Gummesson E., Total Relationship Marketing, Wydawnictwo Butterworth Heinemann, Oxford 2008 r.
12. Harvard Business Essentials, Zarządzanie projektami małymi i dużymi, przekład Natasza Oparska, Wydawnictwo MT Biznes, Łódź 2006 r.
13. Harvard ManageMentor® on Project Management, Harvard Business School Publishing, Boston 2002 r.
14. Jones T. O., Sasser W. E., That’s Customer with a Capital, Customer Relationship Management, „Harvard Business Review” 1995 r.
15. Kędzior Z., Karcz K., Badania Marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2001 r.
16. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Marketing, Podręcznik Europejski, PWE Warszawa 2002 r.
17. Księga Jakości , Zakład Projektowo-Usługowy HI-EKO s.c. Halina i Zbigniew Juszcak ; wydanie 2, Data wydania: 01.05.2008 r.

18. Market Researcher, Podstawy prowadzenia badań marketingowych. Etapy procesu badań marketingowych – teoria procesu badawczego, CRON Sp. z o.o. i PROGRAM KONKURENCYJNOŚĆ. UNIA DLA PRZEDSIĘBIORCZYCH, Warszawa 2008 r.
19. Niestrój R., Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Kraków 1998 r.
20. Nikodemka- Wołowik A. M., Jakościowe badania marketingowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999 r.
21. Otto I., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie- wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004 r.
22. Oferta usług Z.P.U. „HI-EKO” s.c. w Opolu ; 2006 r.
23. Program Symposium „EKO METALCHEM” p.t. „Prezentacja praktycznego zastosowania prac badawczo-rozwojowych na przykładzie doświadczalno- prototypowej instalacji odsiarczania spalin mokrą metodą wapniakową w ciepłowni zakładowej APC Metalchem S.A. oraz uruchomienia produkcji typoszeregu instalacji odsiarczania ta metodą dla potrzeb krajowych użytkowników” z dnia 21 listopada 1996 r.
24. R. Jones, Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania, przekład Marcin Karbowski, Wydawnictwo BIZNESOLA, Kraków 2009 r.
25. Rogoziński K., Nowy marketing usług, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu 1998 r.
26. Rydel M. i Ronkowski C., Marketing partnerski, Marketing i Rynek, nr 9, 1995 r.
27. Storbacka K., Lehtinen J. R., Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001 r.
28. Tzokas N. i Saren M., Building Relationship Platforms In Consumer Markets: A Value Chain Approach, Journal of Strategic Marketing, Rotterdam 1996 r.
29. Umowa z dnia 1 grudnia 1992 r. pomiędzy Z.P.-U. „HI-EKO” a „APC-METALCHEM” S.A. w Opolu na świadczenie usług w zakresie ochrony środowiska i higieny pracy.
30. Wysocki R. K., Macgary R., Efektywne zarządzanie projektami, wydanie III, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005 r.
31. Zarządzenie Dyrektora ZPU HI-EKO s.c. Halina i Zbigniew Juszcak w Opolu w sprawie systemu zarządzania jakością, Opole 25.11.2007 r.
32. Zaświadczenie o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej Urzędu Miasta Opola SRPM.I-6412/7656 – 140/2002 z 28 stycznia 2002 r.

33. Zaświadczenie o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej z 04.04.1991 r. pod numerem 7656 podmiotu gospodarczego „Zakład Projektowo – Usługowy – HI-EKO” Halina Juszcak Opole, ul. Piotrkowska 4d/13; 15.04.1991 r.

Strony internetowe:

1. Raport z Badania Czynników Sukcesu Mikroprzedsiębiorstw, Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre, Pentor, maj 2010 r.
http://www.citibank.com/poland/kronenberg/polish/files/czynn_sukc_mikro.pdf, s. 6-8
2. Internetowa strona firmy HEUTHES, która istnieje na rynku oprogramowania dla przedsiębiorstw, bankowości i instytucji finansowych od 1989 r.
http://www.isof.pl/moz_crm.

Załączniki

Załącznik nr 1

SCENARIUSZ WYWIADU

Nazywam się Natalia Juszcak jestem pracownikiem Zakładu Projektowo-Usługowego HI-EKO s. c. Podczas przeprowadzonego wywiadu proszę o udzielanie odpowiedzi na zadany temat. Proszę pamiętać, że nie ma złych ani dobrych odpowiedzi. Podczas wywiadu będą sporządzane notatki o charakterze poufnym. Ogólne założenia co do sposobu komunikacji przewidują luźną dyskusję na temat zaobserwowanych przez pracowników obszarów wymagających automatyzacji i udoskonalenia. Moderator grupy będzie stymulował, kierował i kontrolował dyskusją, ale nie będzie w nią ingerował ani narzucał sposobu myślenia. Dyskusja będzie krążyć wokół problemu badawczego, który stanowi wstępny projekt zakresu i funkcjonalności projektowanego systemu CRM. Respondenci mają pełną swobodę wypowiedzi na temat problemu badawczego i nasuwających się im problemów w procesach obsługi klienta i zarządzania informacjami wewnątrz firmy.

Cel badania: Zbudowanie wstępnego zarysu projektowanego systemu CRM. Badanie ma określić orientacyjny zakres systemu oraz podać zapotrzebowanie sfery funkcjonalnej budowanego systemu.

Ustalenie tematów i zagadnień do badania eksperckiego. (ok. 30 min)

- Jakie obszary w firmie HI-EKO s. c. wymagają automatyzacji?
- Które procesy w firmie HI-EKO s. c. wymagają usprawnienia?
- Czy są obszary źle funkcjonujące w firmie HI-EKO s. c.?
- Które obszary w firmie HI-EKO s. c. potrzebują zautomatyzowanego systemu terminarza?
- Czy są w firmie HI-EKO s. c. procesy wymagające ciągłego monitoringu?

Dostarczenie informacji potrzebnych do zbudowania kwestionariuszy do badań klientów. (ok. 20 min)

- Czy klienci wyrażają uwagi dotyczące systemu obsługi klienta?
- Co może usprawnić system obsługi klienta w firmie HI-EKO s. c.?
- Które procesy wymagają usprawnienia?
- Które procesy wymagają automatyzacji?
- Które obszary działalności firmy poprzez ich automatyzację poprawią jakość świadczonych usług?

Zebranie opinii i wrażeń na temat planowanego projektu systemu CRM. (ok. 10 min)

- Co sądzą Państwo o projekcie stworzenia systemu CRM w firmie HI-EKO s. c.?
- Jakie są Państwa odczucia związane z projektowanym systemem CRM?
- W jaki sposób firma HI-EKO s. c. powinna powiadomić klientów o planowanym projekcie.

Ustalenie potencjalnej grupy respondentów do badania ilościowego. (ok. 20 min)

- Proszę wymienić klientów, z którym współpraca jest satysfakcjonująca.
- Którzy z pośród stałych klientów firmy HI-EKO s. c. zwracają wypełnione kwestionariusze ankiet?
- Którzy klienci wyrazili chęć wzięcia udziału w badaniu?

Weryfikacja i końcowe ustalenie grupy respondentów do badania eksperckiego.

(ok. 5- 10 min)

- Którzy spośród wymienionych ekspertów nadają się według Państwa do wzięcia udziału w badaniu eksperckim?

Oczekiwania wobec planowanego systemu CRM. (ok. 10 min)

- Jakie są najważniejsze funkcje jakie powinien spełniać projektowany system CRM?
- Jakie informacje powinny być łatwo dostępne w całej firmie?
- Jakie usprawnienia zapewniane przez system są dla Państwa wyjątkowo ważne?

Podsumowaniem dyskusji będzie stworzona podczas wywiadu lista obszarów wymagających usprawnienia i automatyzacji. Po ustaleniu wstępnej listy i przeczytaniu jej końcowej wersji na forum, respondenci będą proszeni o wyrażenie opinii na temat kompletności i prawidłowości zebranych informacji.

Załącznik nr 2

PROJEKT BADANIA

Procedura badania marketingowego obejmuje stworzenie programu badania ułatwiającego przeprowadzenie celowego badania skupionego na rozwiązaniu konkretnego problemu badawczego. Program powinien precyzować optymalny zakres badań i trafność uzyskanych wyników.

Każdy projekt badań ma swoją specyfikę, ale można wyodrębnić pewną drogę złożoną z zadań, które tworzą wspólny mianownik dla wszystkich projektów badań marketingowych.

Pierwszy etap projektowania badań marketingowych wymaga ustalenia problemu decyzyjnego i przekształcenie go na problem badawczy. Na tym etapie należy zadać ogólne pytania dotyczące różnych sfer działalności, zachowań nabywców, oceny sytuacji rynkowej czy cech nowego produktu itp. Odpowiedź na te pytania można uzyskać wprost lub poprzez specjalne badania grupowe.

Sytuacja problemowa:

Firma HI-EKO planuje wdrożyć pilotażową wersję systemu klasy CRM.

Określenie sytuacji problemowej służy do uściślenia tematyki badań. Ten etap projektu wymaga zdefiniowania problemu, czyli stworzenia konkretnych problemów badawczych potrzebnych do zaprojektowania efektywnych narzędzi. Również na tym etapie wybieramy odpowiednich wykonawców i ustalamy zakres czynności poszczególnych członków zespołu badawczego. Ważnym jest, aby określone zostały warunki i terminy realizacji badania w celu stworzenia precyzyjnego harmonogramu.

Problem decyzyjny:

W jakim zakresie ma działać i jakie funkcje pełnić pilotażowa wersja indywidualnie projektowanego systemu CRM w firmie HI-EKO?

Problem badawczy:

Jakie są potrzeby specjalistów ds. Ochrony Środowiska oraz BHP i p. poz. oraz jakie są oczekiwania pracowników firmy w zakresie projektowanego systemu CRM?

Cele badania:

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów i pracowników firmy HI-EKO s.c.:

Projektowany wywiad grupowy ma na celu ustalenie zakresu i funkcjonalności projektowanego systemu poprzez przybliżenie problemu pracownikom firmy i sprowokowaniu dyskusji na temat rzeczywiście istniejących w firmie potrzeb systemowych.

Moderatorem grupy będzie autor niniejszej pracy licencjackiej, gdyż jest pomysłodawcą i wykonawcą projektu tworzonego na potrzeby firmy HI-EKO.

Moderator dobrze zna grupę respondentów wie, czego może się spodziewać po każdym z nich. Podczas badania moderator będzie starał się pobudzić do dyskusji tych mniej śmiałych oraz trzymać w ryzach tych nadpobudliwych i chaotycznych. Fakt, iż koordynator badania jest również jego twórcą i pomysłodawcą całego projektu może pomóc sprostać roli moderatora, gdyż znane są od podstaw założone cele i rezultaty badania.

Ostatnim etapem fazy projektowania badań jest ewentualne postawienie hipotez. Sformułowane założenia dotyczą pewnych obszarów działalności firmy, w których widocznie potrzebna jest automatyzacja procesów oraz indywidualne podejście do projektowanych funkcji systemu. Hipotezy opierają się na podstawach teoretycznych, które zostały zweryfikowane empirycznie w przeprowadzonym wywiadzie grupowym. Określony poziom wiarygodności i rzetelności wyników potwierdzają spełnione założenia potwierdzające ewidentną potrzebę automatyzacji niektórych obszarów związanych z zarządzaniem relacjami z klientami.

Cele badania:

- Zbudowanie wstępnego zarysu projektowanego systemu CRM. Badanie ma określić orientacyjny zakres systemu oraz podać zapotrzebowanie sfery funkcjonalnej budowanego systemu.
- Zebranie potrzebnych zasobów wiedzy do zaprojektowania i organizacji badań eksperckich i ilościowych.
- Zebranie opinii i wrażeń na temat planowanego projektu systemu CRM.

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów:

Problem badawczy obejmuje rozwinięcie i potwierdzenie wśród ekspertów, sprawdzonych hipotez badawczych, założonych przy przeprowadzonym wywiadzie grupowym. Badanie ma na celu potwierdzenie planowanego zakresu i funkcjonalności

projektowanego systemu poprzez zbadanie opinii ekspertów z dziedziny Ochrony Środowiska i Bezpieczeństwa Pracy.

Cele badania:

- Zbadanie opinii ekspertów o stworzonym zarysie projektowanego systemu CRM.
- Zebranie opinii i wrażeń na temat planowanego projektu systemu CRM.
- Zebranie ewentualnych pomysłów na usprawnienie bądź rozbudowanie zakresu projektowanego systemu CRM.

Badanie przeprowadzone wśród klientów:

Przedmiotem badania będzie 50 przedstawicieli firm współpracujących z ZPU HI-EKO s. c. oraz ich oczekiwania wobec stałej współpracy i kompleksowej obsługi, jaką firma chce zapewnić swoim klientom. Badanie ma na celu określenie stopnia zainteresowania poszczególnymi możliwościami, jakie daje planowany zakres i funkcjonalność projektowanego systemu poprzez zbadanie opinii respondentów.

Cele badania:

- Zebranie informacji o zadowoleniu klientów z dotychczasowej współpracy oraz innych potrzebnych informacji tj. chęci nawiązania stałej współpracy czy preferowanej w firmie formy kontaktu.
- Zbadanie opinii klientów o stworzonym zarysie projektowanego systemu CRM.
- Zebranie opinii i wrażeń na temat planowanego projektu systemu CRM.

4. Zakres przedmiotowy

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów i pracowników firmy HI-EKO s.c.:

- W jakim zakresie projektowany system CRM ma usprawnić i udoskonalić procesy zachodzące w firmie HI- EKO?
- Ustalenie tematów i zagadnień do badania eksperckiego.
- Dostarczenie informacji potrzebnych do zbudowania kwestionariuszy do badań klientów.
- Zebranie opinii i wrażeń na temat planowanego projektu systemu CRM.
- Ustalenie potencjalnej grupy respondentów do badania ilościowego.
- Weryfikacja i końcowe ustalenie grupy respondentów do badania eksperckiego.
- Oczekiwania wobec planowanego systemu CRM.

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów:

- Ocena przydatności funkcji terminarza- przypomnienie o zbliżającym się terminie badań.
- Ocena przydatności funkcji terminarza- planowania kolejnego terminu badania.
- Ocena przydatności funkcji terminarza- przypomnienie, z półrocznym wyprzedzeniem, o zbliżającym się terminie wygaśnięcia obowiązywania decyzji środowiskowych.

- Ocena przydatności funkcji terminarza- przypomnienie o obowiązku złożenia sprawozdania o ilościach wytworzonych odpadów do Marszałka Województwa.
- Ocena przydatności funkcji terminarza- przypomnienie o konieczności naliczenia opłat za korzystanie ze środowiska i złożenia sprawozdania.
- Wpływ na wizerunek firmy- program wzorcowania sprzętu.
- Wpływ na wizerunek firmy- program szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych.
- Wpływ na wizerunek firmy- program porównań międzylaboratoryjnych i audytów zewnętrznych.
- Subiektywna ocena funkcjonalności- terminarz określający obowiązki w zakresie współpracy z jednostkami zewnętrznymi tj. PCA.
- Subiektywna ocena funkcjonalności- terminarza okresowych przeglądów, napraw i konserwacji pojazdów firmowych.
- Subiektywna ocena funkcjonalności- terminarza urlopów.
- Subiektywna ocena funkcjonalności- monitoringu etapu realizacji zamówień klienta.
- Subiektywna ocena funkcjonalności- programu określającego zakresy stałej współpracy z indywidualnym klientem.
- Subiektywna ocena funkcjonalności- ogólnie dostępnej bazy danych z normami dopuszczalnymi na stanowiskach pracy oraz z wartościami dopuszczalnymi zawartymi w zewnętrznych dokumentach wydanych przez jednostki ustawodawcze np. Ministerstwo Środowiska.

Badanie przeprowadzone wśród klientów:

- Czy dotychczasowa współpraca z firmą HI-EKO jest satysfakcjonująca dla jej klientów?
- Zbadanie satysfakcji klientów z dotychczasowej obsługi klienta.
- Określenie stopnia zainteresowania klientów stałą współpracą z
- ZPU HI-EKO s. c.
- Ustalenie stopnia zainteresowania wśród klientów ZPU HI-EKO s. c. kompleksową obsługą.
- Przydatność poszczególnych funkcji terminarza systemu CRM z perspektywy klienta firmy HI-EKO s. c.
- Stopień przydatności bazy danych obejmującej decyzje środowiskowe dotyczące inwestycji i działalności klientów.
- Program szkoleń- wpływ na wizerunek firmy.
- Zakresy stałej współpracy z klientami- oczekiwania klientów.

5. Zakres podmiotowy

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów i pracowników firmy HI-EKO s.c.:

Kolejnym warunkiem sukcesu badania jest dobre nastawienie pracowników do realizacji badania w konkretnym czasie i miejscu. Poinformowani o badaniu pracownicy firmy zareagowali bardzo entuzjastycznie.

Podczas przeprowadzania całego badania sporządzane będą notatki.

Grupy respondentów w wywiadach mają różną liczebność, ale większość z nich składa się z od 8 do 12 osób⁸⁶. Dobór respondentów i ich liczba ma kluczowe znaczenie dla powodzenia badania. Zbyt duża liczba w grupie prowadzi do znużenia i ogólnego rozproszenia uwagi. Ludzie niecierpliwą się czekając na możliwość wypowiedzenia swojego zadania w palącej kwestii. W dużych grupach potrzebny jest doświadczony i utalentowany moderator, aby utrzymać dyskusję i rozważania na dobrym poziomie i w torze zainteresowania sponsora grupy.

Małe grupy natomiast generują mniej informacji i dają mniej zróżnicowane pomysły. Istnieje też większe prawdopodobieństwo zdominowania całej grupy przez jednego lub dwóch liderów. Nad przebiegiem badania musi czuwać zdolny moderator.

Dobór respondentów to jeden z istotniejszych etapów procesu badawczego. Grupa ludzi poddana badaniu powinna zostać dobrana tak, aby na podstawie przeprowadzonych badań można było sformułować wnioski potrzebne do rozwiązania problemu badawczego, starając się jednocześnie przeprowadzić badania w sposób ekonomiczny i opłacalny. Tak, aby koszty i wykorzystane zasoby pozwoliły oszczędzić czas, ale nie nadwyrężyły budżetu firmy.

Próba dobrana została w sposób naturalny tzn. respondentami wywiadu grupowego zostali właściciele, pracownicy i eksperci firmy ZPU HI-EKO s. c. Grupa liczy 7 osób i w jej skład wchodzi:

9. Dyrektor Zakładu Projektowo- Usługowego HI-EKO s. c., SPONSOR GRUPY
10. Współwłaściciel Zakładu Projektowo - Usługowego HI-EKO s. c., SPONSOR GRUPY
11. Kierownik Zakładu Badań i Pomiarów,
12. Specjalista ds. Jakości i Dokumentacji, Pełnomocnik ds. Systemów Jakości,
13. Technik Pomiarowy,
14. Specjalista Ochrony Środowiska z zewnątrz przedsiębiorstwa,
15. Specjalista Informatyk z zakresu informatycznych systemów marketingowych,
16. Specjalista Ds. Ochrony Środowiska i Technik Pomiarowy- moderator badania.

⁸⁶ Churchill G. A., Badanie Marketingowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002 r., s. 164.

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów:

Dobór respondentów w badaniu eksperckim ma szczególne znaczenie, dlatego dobór i rozmowy z poszczególnymi ekspertami trwały pół roku. Próba dobrana została w sposób celowy tzn. respondentami ankiety zostali specjalnie wyselekcjonowani eksperci, których zasób wiedzy i chęci dzielenia się nią są zgodne z oczekiwaniami i założeniami badacza.

W skład grupy eksperckiej wchodzi 20 ekspertów z zewnątrz firmy z dziedziny Informatycznych Systemów Marketingowych, Inspektorów Systemów Zarządzania, specjalistów BHP oraz Specjalistów Ochrony Środowiska. Respondenci zostali dobrani na drodze selekcji. Spośród 50 ekspertów, wybrano 20 najbardziej zaangażowanych w pomoc przy projekcie oraz posiadających potrzebne zasoby wiedzy, z którymi przeprowadzono wstępne rozmowy potwierdzające ich kwalifikację.

Badanie przeprowadzone wśród klientów:

Przedmiotem badania jest 50 przedstawicieli firm współpracujących z firmą HI-EKO s. c. Zbadane zostaną oczekiwania wybranych klientów wobec stałej współpracy i kompleksowej obsługi, jaką firma chce zapewnić swoim najwartościowszym nabywcom. Badanie ma na celu określenie stopnia zainteresowania poszczególnymi możliwościami, jakie daje planowany system CRM.

Respondenci zostali dobrani na drodze selekcji. Spośród 100 losowo wybranych firm współpracujących przynajmniej raz w przeciągu ostatnich 5 lat z firmą HI-EKO s. c.

Przy wyborze firm do badania brano pod uwagę wyrażaną chęć we wzięciu udziału w badaniu, rozmiar przedsiębiorstwa i zakres działalności oraz stopień zaangażowania w dotychczasową współpracę z ZPU HI-EKO s. c. Głównym czynnikiem przy doborze puli było zróżnicowanie przebadanych firm.

6. Zakres czasowy- harmonogram

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów i pracowników firmy HI-EKO s.c.:

Jednym z warunków realizacji badania jest dogodna lokalizacja i czas badania niekolidujący z harmonogramem dnia wszystkich respondentów. Badania przeprowadzone będą przy okazji wewnętrznego święta w firmie. Grupa respondentów będzie obecna na uroczystości i przy okazji przeprowadzone zostaną badania. Badanie zorganizowane zostanie w gabinecie konferencyjnym ZPU HI-EKO s. c. i nie potrwa dłużej niż dwie godziny.

Planowany termin badania to 05.07.2011 r. godzina od 12⁰⁰ do 14⁰⁰. Pracownicy przed przystąpieniem do badania zostaną wprowadzeni w tematykę problemu badawczego poprzez krótkie szkolenie na temat systemów CRM oraz zostaną poinformowani o całym projekcie realizowanym w ZPU HI-EKO s. c.

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów:

Planowane terminy badania obejmują tygodnie od 12.07.2011 do 31.08.2011 r. Respondenci zadeklarowali szybki zwrot kwestionariuszy, ale dla bezpieczeństwa całego przedsięwzięcia założono dosyć spory margines czasowy ze względu na możliwe wypadki losowe oraz przewidziano telefoniczne prośby o wypełnienie kwestionariusza ankiety.

Badanie będzie przeprowadzone za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Badanie przeprowadzone wśród klientów:

Planowany termin badania obejmuje tygodnie od 12.07.2011 r. do 31.08.2011 r. Respondenci zadeklarowali możliwie szybki zwrot kwestionariuszy.

Realizatorem badania jest autor pracy licencjackiej na potrzeby, której został stworzony projekt całego przedsięwzięcia. Badanie będzie przeprowadzone za pośrednictwem poczty elektronicznej.

7. Metody i techniki oraz narzędzia badawcze.

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów i pracowników firmy HI-EKO s.c.:

Wywiady grupowe są bardzo użyteczną metodą gromadzenia idei i ocen.

Przeprowadzone badania mają charakter wstępnego wywiadu z najbardziej zainteresowanymi stronami. Celem badania jest określenie wstępnego zakresu i funkcjonalności projektowanego systemu CRM. Podczas przeprowadzanego wywiadu grupowego moderator ma za zadanie tak kierować dyskusją, aby padła jak największa ilość pomysłów dotyczących zakresu i możliwych do realizacji trybów funkcjonalnych indywidualnie projektowanego systemu.

Narzędzie badawcze: scenariusz wywiadu zostanie opracowany za pomocą instrukcji pisemnej i dołączony, jako załącznik. Instrukcja zawiera:

- Sposoby komunikacji w grupie i kontaktowania się z nią.
- Zasady interakcji w grupie.
- Cele wywiadu metody podsumowania dyskusji i wyciągnięcia wniosków.

Badanie przeprowadzone wśród ekspertów:

Badania eksperckie- kwestionariusz ankiety komputerowej.

Ankieta jest najszerzej stosowaną metodą gromadzenia informacji w badaniach marketingowych. Ankieta stanowi zbiór standaryzowanych technik badawczych, dzięki którym badacz otrzymuje zwrot w postaci pisemnych odpowiedzi na zadane w badaniu pytania. Wyróżnia się takie ankiety jak:

- Pocztaowa.
- Prasowa.
- Opakowaniowa.

- Radiowa.
- Komputerowa.
- Audytoryjna.

Narzędzie badawcze: narzędziem ankiety jest kwestionariusz, który stanowi zbiór pytań o określonej treści, na które respondent udziela odpowiedzi. Pytania zawarte w kwestionariuszu muszą zachęcać do dobrowolnych odpowiedzi. Nie mogą też być sugestywne i chaotyczne.

Etapy budowy kwestionariusza:

Pytania w kwestionariuszu dotyczą wyłącznie niezbędnych i koniecznych danych potrzebnych do rozwiązania problemu badawczego i skonstruowania kwestionariusza do ankiety badania ilościowego. Sformułowane pytania pozwalają na swobodnie odpowiedzi, w których respondent ma wyrazić swoją subiektywną ocenę na dany temat. Wszystkie pytania dotyczą problemu badawczego, dotyczą wąsko określonego tematu. W kwestionariuszu postawiono pytania neutralne, ponieważ grono specjalistów wytypowanych do badania jest z zewnątrz firmy. Pytania bezpośrednio są proste dla ankietera i respondenta, dlatego też pytania zadawane są wprost. Ich konstrukcja jest prosta i niesugerująca odpowiedzi. Kolejność pytań ustalono według starej zasady od ogółu do szczegółu, skorzystano z zasady wzbudzania zainteresowania i zasady stopniowego wyczerpywania pytań. W kwestionariuszu zamieszczono wskazówki dla respondenta jak udzielać odpowiedzi na pytania.

Kwestionariusz ankiety powstał po przeprowadzonym uprzednio wywiadzie grupowym. Ostatnie pytanie w kwestionariuszu zbudowane zostało z myślą o zebraniu pomysłów dotyczących zakresu i możliwych do realizacji trybów funkcjonalnych indywidualnie projektowanego systemu, które nie padły podczas wywiadu grupowego.

Jednym z warunków realizacji badania jest gwarantowana zwrotność wypełnionych kwestionariuszy ankiety przez wszystkich badanych respondentów. Zaangażowanie wybranej grupy respondentów zbadane zostało podczas wstępnych rozmów na temat planowanego systemu CRM. Dzięki jasnym zasadom towarzyszącym badaniu wielu spośród ekspertów wyraziło chęć uczestniczenia w badaniu, a nawet zaoferowało pomoc w postaci doradztwa w tematach związanych z branżą Ochrony Środowiska i Bezpieczeństwa Pracy.

Realizatorem badania jest autor pracy licencjackiej na potrzeby, której został stworzony projekt całego przedsięwzięcia. Badanie będzie przeprowadzone pocztą elektroniczną. Przeprowadzone badania jakościowe mają charakter ankiety przeprowadzonej w specjalnie dobranej grupie eksperckiej. Celem badania jest określenie zakresu i funkcji projektowanego

systemu CRM. Badanie będzie przeprowadzone za pośrednictwem komputera w środowisku google. Badacz w roli ankietera roześle linki prowadzące do kwestionariusza ankiety wszystkim ekspertom.

Badanie przeprowadzone wśród klientów:

Badania klientów- kwestionariusz ankiety komputerowej. W badaniu ilościowym wybrano jedną z najbardziej popularnych i szeroko stosowanych metod tj. **ankietę komputerową**. Przy wyborze narzędzia badawczego kierowano się łatwością wykonania oraz korzyściami, jakie niesie ze sobą późniejsza analiza tak stworzonego kwestionariusza. Przy dzisiejszych osiągnięciach techniki narzędzie, jakim jest kwestionariusz ankiety, stworzony w środowisku Google jest nieocenionym ułatwieniem w rękach badaczy. Za pomocą poczty elektronicznej rozesłany zostanie link prowadzący konkretnego respondenta do kwestionariusza ankiety. Po wypełnieniu ankiety, która nie powinna zająć więcej niż 10 minut respondent jest wolny od konieczności odsyłania ankiety. Prezentowany sposób badania jest bardzo ekonomiczny dla sponsora badania i wygodny dla respondentów, bo oszczędza on ich czas.

Kwestionariusz ankiety powstał po przeprowadzonym uprzednio wywiadzie grupowym. Pierwsze pytania w kwestionariuszu zbudowane zostały z myślą o zebraniu bardzo ogólnego obrazu dotyczącego satysfakcji klientów z dotychczasowej współpracy z firmą HI-EKO s. c. Kolejne pytania badają stopień zainteresowania planowanym zakresem i możliwych do realizacji trybów funkcjonalnych indywidualnie projektowanego systemu CRM.

Jednym z warunków realizacji badania jest dobra zwrotność wypełnionych kwestionariuszy ankiety przez wszystkich badanych respondentów. Zaangażowanie wybranej grupy respondentów zbadane zostało podczas wstępnych rozmów na temat planowanego systemu CRM.

Załącznik nr 3

Kwestionariusz ankiety dla specjalistów.

Kwestionariusz ankiety

Witam, nazywam się Natalia Juszczyk. Jestam pracownikiem Zakładu Projektowo- Usługowego H-EKO s.c. z Opola. Przeprowadzam ankietę na potrzeby pisanej przeze mnie pracy licencjackiej.
Stworzyłam projekt mający na celu usprawnienia niektórych procesów z zakresu obsługi klienta i podnoszenia jakości świadczonych przez firmę usług.
Serdecznie zapraszam do szczerego wypełnienia poniższego kwestionariusza ankiety.
Wszelkie uwagi i pytania proszę kierować na adres: nalissa@wp.pl lub pod nr Tel. 0-608-20-20-81
***Wymagane**

1. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 potrzebę usprawnienia i zautomatyzowania procesów z zakresu obsługi klienta w firmie H-EKO s. c. *
Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

2. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 przydatność funkcji terminarza- przypomnienie o zbliżającym się terminie badań. *
Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

3. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 przydatność funkcji terminarza- planowania kolejnego terminu badania. *
Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

4. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 przydatność funkcji terminarza- przypomnienie, z półrocznym wyprzedzeniem, o zbliżającym się terminie wygaśnięcia obowiązywania decyzji środowiskowych. *
Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

5. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 przydatność funkcji terminarza- przypomnienie o obowiązku złożenia sprawozdania o ilościach wytworzonych odpadów do Marszałka Województwa. *
Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

6. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 przydatność funkcji terminarza - przypomnienie o konieczności naliczenia opłat za korzystanie ze środowiska i złożenia sprawozdań. *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

7. W jakim stopniu według Pana/Pani program wzorcowania sprzętu wpłynie na poprawę jakości oferowanych przez firmę HI-EKO usług? *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie wpłynie Wpłynie

8. W jakim stopniu według Pana/Pani program szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych wpłynie na poprawę jakości oferowanych przez firmę HI-EKO usług? *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie wpłynie Wpłynie

9. W jakim stopniu według Pana/Pani program porównań międzylaboratoryjnych i audytów zewnętrznych wpłynie na poprawę jakości oferowanych przez firmę HI-EKO usług? *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie wpłynie Wpłynie

Pytanie od 10 do 14 kierowane do specjalistów ściśle współpracujących z ZPU HI-EKO s. c. oraz do tych którzy mieli styczność z podobnym zagadnieniem.

10. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania funkcji terminarza określającego obowiązki w zakresie współpracy z jednostkami zewnętrznymi tj. Polskie Centrum Akredytacji?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalne Funkcjonalne

11. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania funkcji terminarza koordynującej działania okresowych przeglądów, napraw i konserwacji pojazdów firmowych?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalne Funkcjonalne

12. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania terminarza urlopów?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalne Funkcjonalne

13. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania monitoringu poszczególnych etapów realizacji zamówienia klienta?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalne Funkcjonalne

14. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania programu określającego zakresy stałej współpracy z indywidualnym klientem?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalne Funkcjonalne

15. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania ogólnodostępnej bazy danych z aktualnymi normami dopuszczalnymi na stanowiskach pracy oraz z wartościami dopuszczalnymi zawartymi w zewnętrznych dokumentach wydanych przez jednostki ustawodawcze np. Ministerstwo Środowiska?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalne Funkcjonalne

16. Proszę o napisanie w kilku zdaniach jakie mają Państwo oczekiwania co do stałej współpracy z firmą III-EKO oraz w jakim zakresie możemy usprawnić procesy obsługi klienta.

Proszę wpisać w aknie poniżej

Stanowisko pracy:

Proszę wpisać w oknie poniżej.

Wykształcenie:

Proszę wpisać w oknie poniżej.

Doświadczenie zawodowe:

Proszę zaznaczyć odpowiednią pozycję.

- 1-5 lat przepracowanych w zawodzie.
- 5-10 lat przepracowanych w zawodzie.
- Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie.

Serdeczne dziękuję za wzięcie udziału w badaniu.

[Prześlij](#)

Powered by Dokumenty Google.



Załącznik nr 4

Kwestionariusz ankiet dla klientów.

Kwestionariusz ankiety

Witam, nazywam się Natalia Juszcak. Jestem pracownikiem Zakładu Projektowo- Usługowego HI-EKO s.c. z Opola. Przeprowadzam ankietę na potrzeby pisanej przeze mnie pracy licencjackiej.

Stworzyłam projekt mający na celu usprawnienie niektórych procesów z zakresu obsługi klienta i podnoszenia jakości świadczonych przez firmę usług.

Szczerze zapraszam do szczerego wypełnienia poniższego kwestionariusza ankiety.

Wszelkie uwagi i pytania proszę kierować na adres: nafissa@wp.pl lub pod nr Tel. 0 638-20 20 61

***Wymagane**

1. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 potrzebę usprawnienia i zautomatyzowania procesów z zakresu obsługi klienta w firmie HI-EKO s. c. *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

2. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 przydatność funkcji terminarza- przypomnienie o zbliżającym się terminie badań. *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

3. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 przydatność funkcji terminarza- planowania kolejnego terminu badania. *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

4. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 przydatność funkcji terminarza- przypomnienie, z półrocznym wyprzedzeniem, o zbliżającym się terminie wygaśnięcia obowiązywania decyzji środowiskowych. *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

5. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 przydatność funkcji terminarza- przypomnienie o obowiązku złożenia sprawozdania o ilościach wytworzonych odpadów do Marszałka Województwa. *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatne

6. Proszę ocenić w skali od 1 do 6 przydatność funkcji terminarza- przypomnienie o konieczności naliczenia opłat za korzystanie ze środowiska i złożenia sprawozdań. *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Zbędne Przydatna

7. W jakim stopniu według Pana/Pani program wzorcowania sprzętu wpłynie na poprawę jakości oferowanych przez firmę HI-EKO usług? *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie wpłynie Wpłynie

8. W jakim stopniu według Pana/Pani program szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych wpłynie na poprawę jakości oferowanych przez firmę HI-EKO usług? *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie wpłynie Wpłynie

9. W jakim stopniu według Pana/Pani program porównań międzylaboratoryjnych i audytów zewnętrznych wpłynie na poprawę jakości oferowanych przez firmę HI-EKO usług? *

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie wpłynie Wpłynie

Pytanie od 10 do 14 kierowane do specjalistów ściśle współpracujących z ZPU HI-EKO s. c. oraz do tych którzy mieli styczność z podobnym zagadnieniem.

10. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania funkcji terminarza określającego obowiązki w zakresie współpracy z jednostkami zewnętrznymi tj. Polskie Centrum Akredytacji?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalne Funkcjonalne

11. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania funkcji terminarza koordynującej działania okresowych przeglądów, napraw i konserwacji pojazdów firmowych?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalne Funkcjonalne

12. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania terminarza urlopów?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalna Funkcjonalne

13. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania monitoringu poszczególnych etapów realizacji zamówienia klienta?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalna Funkcjonalne

14. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania programu określającego zakresy stałej współpracy z indywidualnym klientem?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalna Funkcjonalne

15. Jak ocenia Pan/Pani możliwość zastosowania ogólnodostępnej bazy danych z aktualnymi normami dopuszczalnymi na stanowiskach pracy oraz z wartościami dopuszczalnymi zawartymi w zewnętrznych dokumentach wydanych przez jednostki ustawodawcze np. Ministerstwo Środowiska?

Proszę zaznaczyć na skali odpowiednią pozycję.

1 2 3 4 5 6

Nie funkcjonalna Funkcjonalne

16. Proszę o napisanie w kilku zdaniach jakie mają Państwo oczekiwania co do stałej współpracy z firmą HI-EKO oraz w jakim zakresie możemy usprawnić procesy obsługi klienta.

Proszę wpisać w oknie poniżej.

Stanowisko pracy:

Proszę wpisać w oknie poniżej.

Wykształcenie:

Proszę opisać w oknie poniżej.

Doświadczenie zawodowe:

Proszę zaznaczyć odpowiednią pozycję

- 1-5 lat przepracowanych w zawodzie
- 6-10 lat przepracowanych w zawodzie
- Powyżej 11 lat przepracowanych w zawodzie

Serdeczne dziękuję za wzięcie udziału w badaniu.

Prześlij

Powered by [Documenty Google](#)