



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 13, Nr 1/2009

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

**Gospodarowanie zasobami organizacji
w warunkach zagrożeń otoczenia**

Marcin Szplit¹

**MARKETING RELACYJNY I SYSTEMY CRM
W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ŚWIETLE
BADAŃ**

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych na temat systemów CRM oraz ich zaplecza informatycznego funkcjonujących w polskich przedsiębiorstwach. Wyniki te pokazują, że pełna zgodność strategii wdrożenia systemu CRM oraz strategii ogólnej przedsiębiorstwa jest warunkiem koniecznym udanego wdrożenia.

Wstęp

Marketing relacyjny oraz systemy CRM są w polskich przedsiębiorstwach zjawiskiem stosunkowo nowym. Do 1999 roku łącznie podpisano w Polsce tylko cztery umowy na sprzedaż klasyfikowanego przez zachodnie instytucje badawcze oprogramowania do obsługi relacji z klientami. W roku 2000 umów takich było osiem.² Sytuacja wyraźnie się zmieniła w roku 2001. W Polsce podpisano blisko 30 umów na zakup i wdrożenie klasyfikowanych przez zachodnie instytucje badawcze systemów CRM. Można założyć, że mniej więcej drugie tyle umów dotyczy rozwiązań stworzonych na zamówienie konkretnych klientów lub aplikacji nieklasyfikowanych przez firmy analityczne. Liczby te wskazują na niedużą popularność tych rozwiązań w polskich warunkach. Jednakże 49,3% badanych polskich

¹ dr Marcin Szplit Instytut Zarządzania, Wydział Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Kielcach.

² K. Kosiński, *Rynek systemów CRM wreszcie wystartował*. Puls Biznesu 06.03.2002, Archiwum Puls Biznesu wyd. 1041 s. 4 <http://www.pb.pl>.

menadżerów jest świadomych istnienia tego typu systemów wspomagających zarządzanie³. W Polsce zrealizowano około 150 - 200 projektów wdrożeń systemów CRM, przy czym uwzględniono też wdrożenia korporacyjne i budowane na indywidualne zamówienia klientów. Ocenia się, że na projekty te firmy wydały około 30 - 50 mln złotych w ciągu 2 - 3 lat. Pod względem wartościowym polski rynek jest nietypowy, ponieważ zdominowało go wdrożenie systemu pod nazwą „Błękitna Linia” dla TP S.A., realizowane przez konsorcjum PriceWaterhouseCoopers, Prokom oraz PeopleSoft, którego wartość ocenia się na kwotę od 150 do 200 mln zł, co stanowi prawie 50% polskiego rynku CRM.

Porównując tę kwotę z wartością całego polskiego rynku IT, który w 2001 roku wyniósł około 12mld złotych i rynku oprogramowania (około 2mld złotych)⁴ stwierdzić można, jak niewielki jest w nim udział systemów CRM. Udział ten jest nieduży nawet w porównaniu z rynkiem na systemy ERP, który według badań firmy analitycznej PMR Research szacowany jest na ponad 500 mln złotych, z czego mniej więcej połowę stanowi sprzedaż oprogramowania, a pozostała część to usługi związane. Szacuje się, że dynamika wzrostu tego rynku to w roku 2005 12% (w ujęciu wartościowym) natomiast 52% przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 pracowników nie dysponuje jeszcze systemami ERP. Liczby te prognozują sukces dla rynku CRM, ponieważ, jak wynika z badań 43% systemów wdrożonych w Polsce, są to systemy zintegrowane z elementami MRP II/ ERP.

Struktura podmiotowa polskiego rynku CRM jest stosunkowo podobna do struktury rynków zachodnioeuropejskiego i amerykańskiego. Zarówno w Polsce, jak i za granicą dominuje firma Siebel. W Polsce realizuje ona ok. 23% wdrożeń, na rynku niemieckim udział jej jest podobny (25%). Pierwsza trójka pod względem ilości wdrożeń na świecie to Siebel, SAP AG oraz PeopleSoft, który został kupiony przez Oracle Corp.

Badania systemów CRM

Istotą badań było naświetlenie strategicznych uwarunkowań wdrożenia i funkcjonowania systemów CRM w przedsiębiorstwach działających na terenie całej Polski oraz wskazanie na czynniki, które stanowią o porażce lub sukcesie wdrożenia systemu CRM. Ogólna charakterystyka badań przedstawia się następująco:

Cel badania - przedstawienie analizy wdrożeń systemów CRM w przedsiębiorstwach, ukazanie uwarunkowań strategicznych dla sukcesu lub porażki projektu oraz zaproponowanie metodyki oceny wdrożenia.

Zakres czasowy i przestrzenny - badania przeprowadzono w okresie od lipca 2004 do czerwca 2005 roku na terytorium Polski.

Podmiot badań – przedsiębiorstwa posiadające lub wdrażające system CRM.

Przedmiot badań – w trakcie badań analizowano:

czas zajmowania się projektem,

- oczekiwania, jakie przedsiębiorstwa mają wobec CRM,
- zależności pomiędzy czasem wdrożenia CRM a zadowoleniem z działania

³ <http://www.process4e.com>.

⁴ <http://www.computerworld.com>.

systemu,

- zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a zadowoleniem z działania systemu,
- zależności pomiędzy zmianami organizacyjnymi a zadowoleniem z efektów wdrożenia,
- wykorzystanie poszczególnych technik informatycznych,

Dobór próby – próbę dobrano za pomocą metody doboru przypadkowego⁵. Za satysfakcjonującą licznosc próby uznano liczbę ok. 30 przedsiębiorstw. Korzystano również z pośrednictwa firm zajmujących się wdrożeniami systemów CRM na terenie Polski. Lista tych przedsiębiorstw znajduje się w załączniku. Uzyskano zwrotnosc na poziomie 15,7% (203 ankiet rozeslanych, 32 ankiety zwrócone), co można uznać za wynik dostateczny⁶, chociaż wymagający zastosowania metod szacowania błędu braku odpowiedzi. Wykorzystaną metodą były wywiady osobiste przeprowadzone w czterech przedsiębiorstwach w oparciu o identyczny, jak w przypadku ankiety, kwestionariusz.

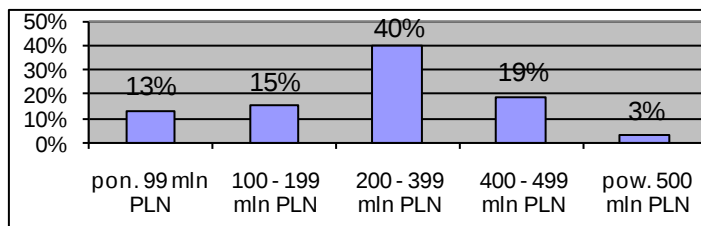
Metoda badań - pomiary przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankietowego rozsyłanego drogą elektroniczną oraz przy pomocy wywiadu osobistego. Wywiady służyły głównie jako metoda szacowania błędu braku odpowiedzi. W trakcie badań wykonano cztery wywiady, wśród przedsiębiorstw znajdujących się w populacji badanej, które wyraziły zgodę na taką formę kontaktu.

Respondenci – pomiar dotyczył osób zaangażowanych w projekt CRM. Byli to najczęściej dyrektorzy generalni, dyrektorzy ds. handlu (i/lub marketingu) lub szefowie działów IT ww. przedsiębiorstw.

Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw jest następująca: większość (17 – 53%) przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa z branży informatycznej. Sześć przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa handlowo – usługowe (19%), sześć to firmy produkcyjne (19%), trzy określić można jako przedsiębiorstwa telekomunikacyjne (9%). Dane te wynikają z odpowiedzi na pytanie nr 1 w kwestionariuszu.

Obroty badanych przedsiębiorstw kształtowały się na następujących poziomach. Są to informacje (rys. 1):

Rysunek 1. Obroty badanych przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne.

⁵ S. Mynarski, *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych.*, Kraków Zakamycze 2000, s.34.

⁶ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki.*, Warszawa PWE 2002 s. 173.

Wielkość przedsiębiorstwa wyrażona jako suma rocznych obrotów może mieć związek z tym, w jaki sposób firmy oceniają sukces wdrożenia projektu CRM. Ilustruje to tabela 1.

Tabela 1 Rozkład ocen projektu CRM w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

	N	Średnia	SD
do 99 mln zł	4	3,3	1,7
100 do 199 mln zł	5	2,6	1,3
200-399 mln zł	16	2,8	1,6
powyżej 400 mln zł	7	2,9	1,1
Suma	32	2,8	1,4

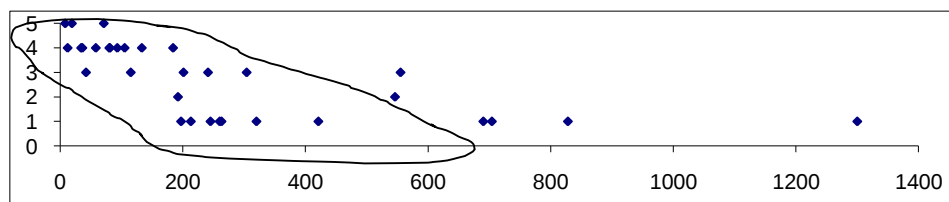
Źródło: Opracowanie własne.

Bazując na powyższych wynikach przeprowadzono test Kruskala-Wallisa mający na celu zbadanie, czy grupy wyznaczone poprzez wielkość obrotów determinują ocenę projektu CRM. Uzyskano wartość testu Kruskala-Wallisa równą 0,459 przy trzech stopniach swobody. Na podstawie powyższego wyniku należy wnioskować, iż wielkość przedsiębiorstwa nie wpływa na ocenę projektu CRM. Uzyskano poziom istotności testu $p=0,928$, zatem należy przyjąć hipotezę o niezależności oceny CRM od wielkości przedsiębiorstwa.

Inne wnioski można wyciągnąć jednak porównując wielkość przedsiębiorstwa określoną przez liczbę zatrudnionych (odpowiedzi na pytanie 3 w kwestionariuszu) a zadowolenie z systemu CRM. W celu zbadania związku pomiędzy liczbą zatrudnionych a zadowoleniem z systemu CRM wykorzystano współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Wyniósł on **-0,651**. Obliczony współczynnik korelacji wskazuje, że istnieje średnia zależność odwrotna między wielkością przedsiębiorstwa a stopniem zadowolenia z funkcjonowania systemu CRM. Istotność współczynnika korelacji zbadano za pomocą testu t Studenta dla $n-2$ stopni swobody. Otrzymano wartość $t = -4,69$. Wartość krytyczna dla $\alpha = 0,05$ oraz 30 stopni swobody wynosi 2,04. Ponieważ otrzymana wartość $|t|$ jest większa od wartości krytycznej, należy odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności i uznać, że wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie w istotny sposób wpływa na ocenę działania systemu CRM.

Korelacyjny diagram rozrzutu pokazuje rysunek 2.

Rysunek 2 Korelacyjny diagram rozrzutu



Źródło: Opracowanie własne.

Zaznaczona na wykresie linia pokazuje skupienie odpowiedzi wskazujących na wysoki stopień zadowolenia z systemu CRM w obrębie firm małych i średniej wielkości (zatrudniających do 250 pracowników).

Dla potwierdzenia istnienia korelacji porangowano zmienną ilościową (wielkość zatrudnienia) oraz obliczono współczynnik korelacji rang Spearmana. Współczynnik ten ma wartość **-0,848** co oznacza silną ujemną korelację pomiędzy wielkością zatrudnienia w przedsiębiorstwie a stopniem zadowolenia z systemu CRM. Istotność współczynnika korelacji zbadano za pomocą testu t Studenta dla $n-2$ stopni swobody. Otrzymano wartość $t = -8,752$. Wartość krytyczna dla $\alpha = 0,05$ oraz 30 stopni swobody wynosi 2,042. Ponieważ otrzymana wartość $|t|$ jest większa od wartości krytycznej, należy odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności i uznać, że wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie w istotny sposób wpływa na ocenę działania systemu CRM.

Związek wielkości przedsiębiorstwa i sukcesu wdrożenia CRM zauważyć można i w oparciu o inne badania np. firma konsultingowa Giga Information Group⁷ zwraca uwagę, że wdrożenia CRM w przypadku mniejszych firm są najczęściej mało skomplikowane, co ma pozytywny wpływ na statystykę skuteczności realizacji. Można również zauważyć, że w małych przedsiębiorstwach łatwiejsze jest kontrolowanie procesu wdrożenia. Ze względu na mniejszy poziom zatrudnienia w samo wdrożenie częściej zaangażowani są menedżerowie wysokiego szczebla, co również ma związek z sukcesem wdrożenia. Niewątpliwą przewagą w przypadku małych firm jest możliwość wykorzystania doświadczeń innych przedsiębiorstw i dostawców, co pozwala uniknąć błędów popełnionych w przeszłości. Mniejsze firmy są także rozsądniejsze podczas wybierania dostawców i planowania wdrożenia. Niewielkie przedsiębiorstwa rzadko decydują się na kompleksowe implementacje, a zamiast tego preferują oddzielne wdrożenia poszczególnych modułów. Wiele mniejszych organizacji koncentruje się na wdrożeniu systemów wspomagania sprzedaży, pozostawiając elementy analityczne w sferze planów. Wszystkie te czynniki powodują zmniejszenie poziomu trudności wdrożenia i mają wpływ na większe zadowolenie z działającego systemu CRM.

W badaniach dominowały przedsiębiorstwa, które rozpoczęły wdrożenia przed 12 a 36 miesięcy (stanowiły one 74%); 16% to firmy, które wdrożenie rozpoczęły w ostatnich 12 miesiącach. Pozostałe 10% (3 odpowiedzi) to firmy, którym proces ten zajął ponad 3 lata. Dane te nie są zaskakujące w świetle informacji, że do 1999 roku łącznie podpisano w Polsce tylko cztery umowy na sprzedaż klasyfikowanego przez zachodnie instytucje badawcze oprogramowania do obsługi relacji z klientami. W roku 2000 umów takich było osiem.

Czas poświęcony wdrożeniu CRM ma następujący związek z określeniem stopnia zadowolenia z jego funkcjonowania (odpowiedzi na pytania nr 8 i 13b w kwestionariuszu):

⁷ <http://www.modernmarketing.pl/index.php?pg=mms&msgnr=1123>.

Tabela 2 Związek pomiędzy czasem wdrożenia a stopniem zadowolenia z projektu CRM

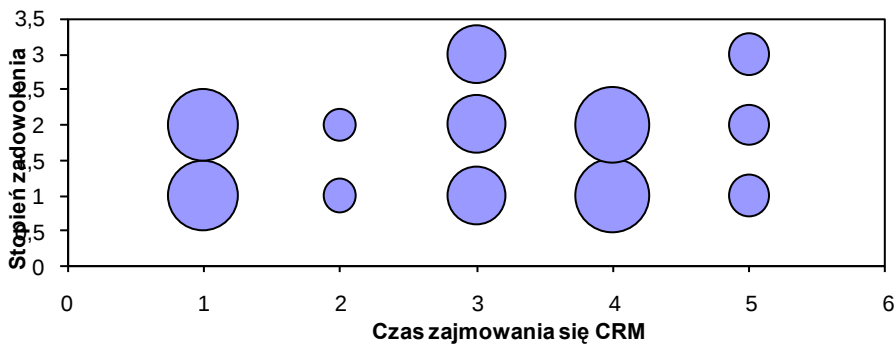
Czas zajmowania się CRM Stopień zadowolenia	Poniżej 1 roku	Od 1 roku do 3 lat	Powyżej 3 lat	Razem
1	3	6	0	9
2	2	2	0	2
3	2	2	2	6
4	1	9	0	10
5	1	1	1	3
Razem	9	20	3	32

Źródło: Opracowanie własne.

Związek pomiędzy czasem zajmowania się CRM a stopniem zadowolenia z funkcjonowania systemu ustalono przy pomocy obliczenia współczynnika korelacji nieparametrycznej Spearmana. Wartość współczynnika korelacji rang wyniosła 0,215, a poziom istotności - 0,119. Wynik pozwala na przyjęcie hipotezy o nieskorelowaniu czasu zajmowania się CRM z zadowoleniem.

Brak korelacji ukazuje również diagram rozrzutu przedstawiony na rysunku 3. Średnica poszczególnych kółek na wykresie pokazują liczbę odpowiedzi jaką udzielały przedsiębiorstwa deklarujące zajmowanie się wdrożeniem systemy CRM przez określony czas.

Rysunek 3 Zależność pomiędzy czasem zajmowania się CRM a poziomem zadowolenia

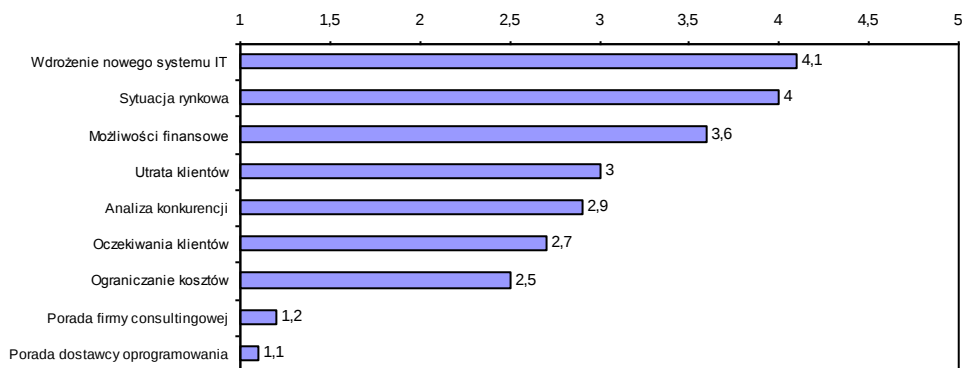


Źródło: Opracowanie własne.

Następnym etapem badań było określenie przyczyn, które zadecydowały o wdrożeniu CRM. Największe znaczenie odpowiadający przywiązywali do sytuacji rynkowej, możliwości finansowych i modernizacji lub zakupu nowych systemów IT. Te trzy przyczyny były najistotniejsze. Najmniejsze znaczenie przyznano po-

radzie ze strony dostawcy oprogramowania. Pokazuje to rysunek 4:

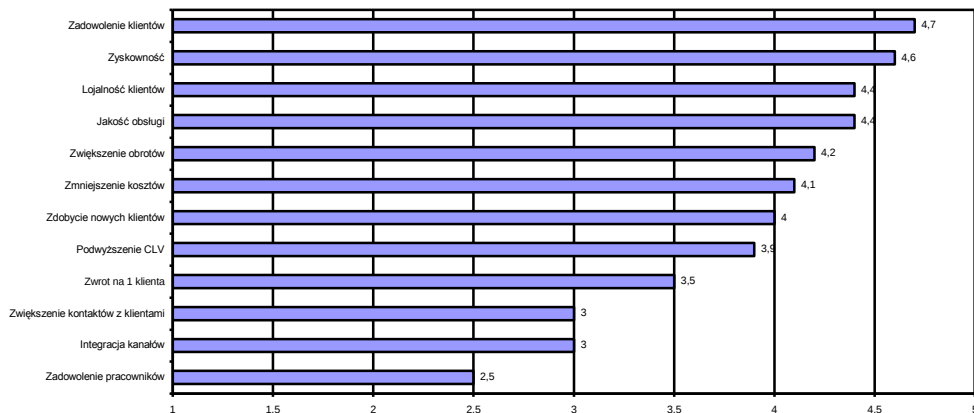
Rysunek 4. Znaczenie poszczególnych czynników dla podjęcia decyzji o wdrożeniu CRM



Źródło: Opracowanie własne.

Najważniejszym celem, który zamierzały osiągnąć przedsiębiorstwa wdrażając CRM, była poprawa zyskowności. Ponieważ, że rozpoczęcie wdrożenia CRM wiąże się zwykle ze wzrostem kosztów, można przypuszczać, że odpowiadający mieli na myśli wzrost zyskowności w dłuższej perspektywie. Takie czynniki jak poprawa jakości obsługi klientów i podwyższenie poziomu ich zadowolenia uznano również za szalenie istotne. Nieco zaskakująca okazała się niska ocena wskaźnika CLV, co może świadczyć o małej znajomości tej metody wyceny wartości klienta wśród polskich menedżerów marketingu i IT. Fakt ten jest również logicznym następstwem stosunkowo krótkiego okresu zajmowania się CRM w polskich przedsiębiorstwach.

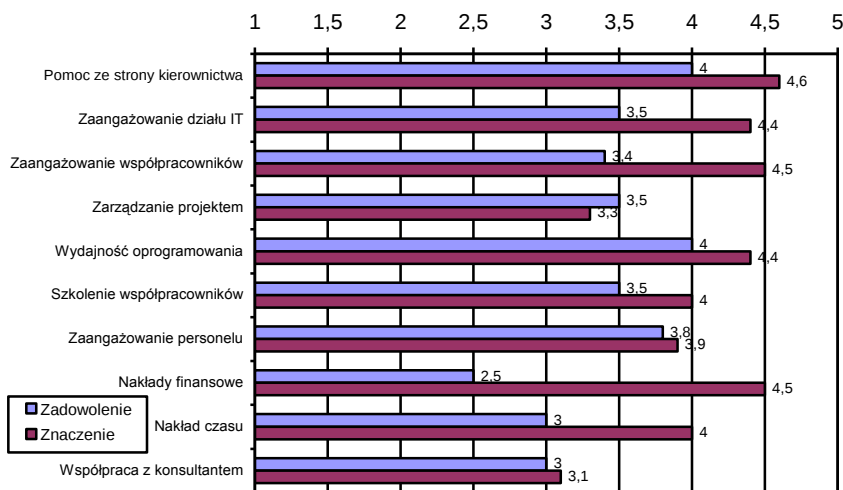
Rys. 5. Znaczenie poszczególnych celów przedsiębiorstwa dla decyzji o rozpoczęciu wdrożenia CRM



Źródło: Opracowanie własne.

W trakcie badań potwierdziło się ogromne znaczenie, jakie w przedsiębiorstwach przywiązuje się do pomocy ze strony naczelnego kierownictwa w trakcie realizacji projektu CRM. Udowadnia to, że osoby odpowiedzialne postrzegają CRM nie tylko w kategoriach lepszego lub gorszego narzędzia marketingowego lub informatycznego, ale widzą w nim również czynnik mający wpływ na całość działań przedsiębiorstwa, czyli na pewną filozofię prowadzenia biznesu. Pokazuje to rysunek 6.

Rysunek 6. Czynniki związane z wdrożeniem CRM i zadowolenie z realizacji projektu



Źródło: Opracowanie własne.

Wnioski

Wynik analiz statystycznych potwierdził istnienie związku pomiędzy wystąpieniem zmian w strategii ogólnej przedsiębiorstwa pod wpływem wdrożenia systemu CRM. Wystąpienie takich zmian w istotny sposób wpłynęło na średni poziom zadowolenia z osiągniętych celów wdrożenia systemu CRM. Pozostałe różnice w średnich poziomach zadowolenia okazały się statystycznie nieistotne. Należy zwrócić uwagę na fakt, że wystąpienie zmian organizacyjnych wiąże się z dość znacznymi zmianami. Jeśli kierownictwo przedsiębiorstwa decyduje się na istotną ingerencję w strukturę oznacza to poważne podejście do problematyki CRM a nie traktowanie go jako kolejnego systemu informatycznego. Lektura wielu przypadków opisująca nieudane wdrożenia systemów CRM w przedsiębiorstwach wskazuje jako najważniejszą przyczynę porażek brak powiązania ze strategią przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania nie pozwalają na poparcie takiego wniosku, ale uwiadamiają, że większość menedżerów badanych firm nie zauważa związku pomiędzy czynnikami strategicznymi a oceną projektu CRM. Jedynym czynnikiem, którego wystąpienie ma związek z oceną funkcjonowania systemu CRM jest wystąpienie zmian w obrębie jego struktury.

Ograniczenie się wyłącznie do zmian w strukturze może okazać się jednak błędem. Należy zauważyć, że pisemne sformułowanie strategii wobec systemu CRM nadaje celom wdrożenia bardziej formalny charakter, jak również ułatwia kontrolę na poszczególnych etapach uruchamiania systemu. Sformułowanie pisemnej strategii dotyczącej wdrożenia jest uzasadnione zwłaszcza w powiązaniu z realistycznie opracowanym harmonogramem prac nad systemem. Taka strategia staje się narzędziem kontroli strategicznej.

Bibliografia

1. Dobiegała-Korona B., *Wartość przedsiębiorstwa a wartość klienta* (w:) Grudzewski W., Hejduk I. (red. nauk.), *Przedsiębiorstwo przyszłości, Wizja strategiczna*, Diffin, Warszawa 2002.
2. Grabiński T., *Pakiet przetwarzania danych ankietowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993.
3. Kowal J., *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
4. Schwetz Consulting, *Marktstudie. Kundenmanagement in Mittelstand*, Deutschland 2003.
5. Shaw R., *Measuring and Valuing Customer Relationship*, Business Intelligence, London 1999.
6. Stanusch M., *Raport - Wdrożenia CRM w Polsce*, Process4E SA, Warszawa 2002.

Abstract

Relationship marketing and CRM systems in polish enterprises according research

Article present results of empirical research about systems CRM and in polish enterprises and information back office These results show, that full correspondence of strategy of accustoming CRM systems and enterprise strategy is condition of successful implementation of CRM.