

XI Konferencja PLOUG
Kościelisko
Październik 2005

Systemy CRM – czy i jak (nie) wdrażać?

Tomasz Wyrozumski

Biuro Matematyki Stosowanej

e-mail: tw@bms.krakow.pl

Streszczenie

Referat jest próbą analizy przyczyn licznych niepowodzeń przedsięwzięć związanych z wdrażaniem rozwiązań CRM - zarówno operacyjnych, jak i analitycznych. Świadomie abstrahując od szczegółów technicznych i metodologicznych, staramy się skoncentrować przede wszystkim na kwestiach motywacji oraz strategicznych celach, które przyświecają firmom decydującym się na wdrożenia, zwracając przy tym uwagę na szerszy kontekst podejmowanych działań. Próbujemy sklasyfikować typowe błędne założenia, a także pokazać pewne mechanizmy, które sprawiają, że założenia zasadniczo poprawne prowadzą do zupełnie nieoczekiwanych rezultatów. Analizujemy wreszcie różnice w podejściu do systemów CRM, wynikające z wielkości wdrażających je przedsiębiorstw.

Informacja o autorze

Z wykształcenia fizyk, absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego. Doktorat w dziedzinie fizyki teoretycznej na Uniwersytecie Wiedeńskim. Od 1992 roku zajmuje się profesjonalnie informatyką, kierując Biurem Matematyki Stosowanej (Kraków). Uczestniczy przy tym aktywnie w komercyjnych projektach informatycznych związanych między innymi z eksploracją danych, technologią sztucznych sieci neuronowych, a także wdrożeniami systemów CRM.

1. Sukces czy porażka?

Skrót CRM („customer relationship management”, czyli – tłumacząc dosłownie – „zarządzanie relacjami z klientem”) rozwiązujemy tu tylko dla porządku, bo chyba trudno dziś o czytelnika, który skrótu tego by nie znał. O systemach CRM mówi się od lat i mówi się różnie, w zależności od tego, kto i kiedy mówi. Minęła już początkowa euforia i obecnie rozmaite grupy badawcze informują na przemian bądź to o perspektywach na rozwój i dużym potencjalnym rynku, bądź też o rozczarowaniu sporej części klientów i niemalże o fiasku całej koncepcji. Najzabawniejsze jest jednak to, że zarówno jeden, jak i drugi obraz wydaje się prawdziwy. W istocie bowiem, wiele wdrożeń po prostu się nie powiodło, to znaczy wydano sporo pieniędzy i nie osiągnięto zakładanych rezultatów, ale może oznacza to tylko, że popełniano jakieś fundamentalne błędy?

Jak wiadomo, przedsięwzięcia informatyczne w ogóle często się nie udają. Niejednokrotnie przywołuje się tu analogię z branżą budowlaną, argumentując, że gdyby budowano tak źle, jak wdraża się oprogramowanie, krajobraz usiany byłby opuszczonymi, niedokończonymi wieżowcami, czy porzuconymi szkielecikami rusztowań. Remedium na ten stan rzeczy w naszej dziedzinie miałyby stanowić konsekwentne stosowanie różnych wyrafinowanych metodologii, im twardszych, tym lepiej. Mówi się, że gdyby tylko ich przestrzegano, nie byłoby problemu. Nie do końca można się jednak zgodzić z takim postrzeganiem rzeczywistości. Przede wszystkim warto sobie uświadomić, że wdrożenie jest przedsięwzięciem gospodarczym, jak każde inne obciążonym ryzykiem inwestycyjnym, zależnym nie tylko od tego jak się je prowadzi, lecz również wynikającym z różnych uwarunkowań zewnętrznych. W istocie, budowy też się nie udają – z analogicznych powodów. Czasami, gdy obiekt jest już niemal na ukończeniu znikają racje ekonomiczne, dla których zaczął powstawać. O ile jednak projekt informatyczny można po prostu odłożyć na półkę i przestać weń inwestować ograniczając straty, o tyle z budową „coś trzeba zrobić”. Tym właśnie różni się sfera materialna od wirtualnej. Wykopy należy zabezpieczyć lub zasypać, rusztowania rozebrać, działkę sprzedać odzyskując część nakładów. Najprościej jest jednak sprzedać całą niedokończoną jeszcze budowę. Nowy inwestor być może znajdzie dla niej inne, bardziej opłacalne przeznaczenie, zmieni zakres robót, dokończy prace i ostatecznie zarobi.

Konkludując, sądzimy, że z informatyką nie jest aż tak źle, jak się powszechnie uważa, ale – co najważniejsze – przyczyn niepowodzeń projektów należy upatrywać nie tylko w niewłaściwie prowadzonych wdrożeniach, lecz również (a może nawet przede wszystkim) w samym otoczeniu gospodarczym, włączając w to najbardziej podstawowe założenia biznesowe. Niniejszy artykuł stanowi próbę bardzo ogólnej analizy przyczyn niepowodzeń wdrożeń systemów CRM. Nie odzwierciedla on przy tym opinii środowiska, lecz wyraża subiektywny punkt widzenia autora, który jednak przez wiele lat z różnej perspektywy przyglądał się takim wdrożeniom. Wynikiem powstałych przy tym przemysłów jest krytyka ortodoksyjnego podejścia do tematu – dogłębna, lecz zarazem konstruktywna, a co najważniejsze, przeprowadzona w duchu obrony idei przyświecającej CRM.

2. Czym w ogóle jest CRM?

I tu pierwsza niespodzianka – okazuje się, że właściwie nikt tego dokładnie nie wie. Nie chodzi przy tym wcale o problemy z jakąś formalną definicją, której nie potrzebuje ani koń („jaki jest, każdy widzi”), ani system finansowo-księgowy (w zasadzie podobnie), ale o to, że pod pojęciem CRM naprawdę rozumie się bardzo różne rozwiązania. Generalnie rzecz w tym, aby wdrożyć jakieś oprogramowanie związane z dość szeroko rozumianym obszarem obsługi klienta i w efekcie zarobić sporo pieniędzy. W tej kwestii zgodni są wszyscy. Nie ma już jednak podobnej jednoznaczności ani co do założeń biznesowych (jak zarobić?), ani tym bardziej, co do funkcjonalności samego oprogramowania, które miałyby obejmować tak różne elementy, jak call center z jednej,

a narzędzia eksploracji danych z drugiej strony. Z chaosu rozmaitych wypowiedzi wyłania się jednak pewien ogólny obraz, w którym dostrzec można dwie niezależne grupy systemów: CRM operacyjny i CRM analityczny. O ile pierwszy miałby wspierać codzienne działania wobec klientów, o tyle drugi – na bazie danych uzyskanych w wyniku posługiwania się pierwszym – dostarczać cennych informacji o konsumentach, ich preferencjach i zachowaniach. Te informacje byłyby następnie zwrotnie wykorzystywane w działaniach operacyjnych i tak mielibyśmy jedną idyllicznie piękną całość.

Warto zwrócić uwagę, że przedstawiona powyżej koncepcja, jakkolwiek wydaje się słuszna i przekonująca, jest jednak stanowczo zbyt ogólnikowa, aby wyznaczyć ramy prawdziwego wdrożenia prawdziwego systemu w prawdziwej firmie. Wymaga ono bowiem przede wszystkim dookreślenia celów, by nie wspomnieć już o metodach. I tu pojawiają się problemy. Implementowanie szlachetnej idei skutkuje błędami i wypaczeniami, podobnie jak miało to miejsce – starsi czytelnicy pamiętają – z zupełnie inną ideą, którą na siłę starano się wprowadzić w życie w pewnej części świata. O ile jednak błędy i wypaczenia stanowią jedyną wspólną cechę różnych realizacji tzw. komunizmu, co zresztą o nim samym nie najlepiej świadczy, o tyle idea CRM wydaje się do uratowania, pod warunkiem, że nie będzie się jej postrzegać jako rewolucji w zasadach handlu. Spróbujemy się więc zastanowić, czym właściwie powinien być CRM, a następnie opiszemy typowe błędy i wypaczenia, popełniane podczas wdrożeń.

3. Czym powinien być CRM?

W społeczeństwach, którym szczęśliwie nie dane było zakosztować realnego socjalizmu, nikt nie trzeba uczyć, że klienta traktuje się dobrze – w końcu to on płaci, więc coś mu się należy. Paradoksalnie jednak, również i tam nie dostrzeżono go jakby w początkowych fazach informatyzowania przedsiębiorstw. W istocie jest to zrozumiałe, bowiem komputery wkraczają zazwyczaj najpierw w obszar, gdzie najwięcej jest żmudnej, ręcznej pracy, poddającej się stosunkowo łatwo automatyzacji. Tak więc zaczęto od księgowości, logistyki, zarządzania kadrami i płacami, zaś ulotna sfera kontaktów z klientem pozostała poza głównym nurtem działań. W efekcie powstawały systemy wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwami, w których podstawową rolę odgrywał produkt, podczas gdy klient postrzegany był przede wszystkim jako zbiór danych pomocniczych, potrzebnych do wystawienia faktury. Kolej na niego przyszła dopiero gdy udało się zaspokoić najbardziej elementarne potrzeby. Zaczęto więc dużo mówić o identyfikacji preferencji, analizowaniu ryzyka, budowaniu więzi, zarządzaniu lojalnością itd. Każde z owych haseł przekładano następnie na określone funkcjonalności systemów informatycznych – niekiedy w sposób genialny, niekiedy tak absurdalny, że aż śmieszny. Charakterystyczne jednak, że w istocie nie zmienił się sposób traktowania klienta. Nadal pozostał on zbiorem danych pomocniczych, tyle że teraz służącym już nie tylko do wystawiania faktur.

O ile nie można mieć za złe informatykom, że nie rozumieją zasad porządnego handlu, o tyle można się dziwić kupcom, że wpadli w sidła złej informatyzacji. Świadomie użyliśmy tu słowa „kupiec”, gdyż brzmi ono nieco archaicznie, by nie powiedzieć przedwojennie i kojarzy się z tradycjami dobrego traktowania klienta. A warto wiedzieć, że klient za dobre traktowanie gotów jest zapłacić – gdyby tak nie było, nadal centra naszych miast zdobyłyby tzw. szczęki i żaby, a nie coraz bardziej eleganckie sklepy. Klient w handlu jest podmiotem. Ten fakt odkryto przed tysiącami i żadne wizje ani koncepcje informatyczne go nie zmieniają. Jeśli więc każdorazowo nie wyrzuci się go na kamieniu węgielnym położonym pod fundamenty systemu CRM, nie można liczyć na sukces.

4. Błędy i wypaczenia

Jest ich niestety wiele... Omawiamy tu tylko najbardziej typowe i w pewnym sensie generyczne dla całego zjawiska, a świadomie koncentrujemy się na grzechach firm dużych, nie tylko z uwagi na to, że właśnie one we wdrożeniach CRM przodują, lecz również, a może przede wszystkim dlatego, że stosowane przez nie metody zarządzania są w istocie źródłem owych przewinień. Przejdźmy zatem do szczegółowego wykazu.

4.1. Pokusa redukcji kosztów

Aby przekonać firmę do wydania sporej ilości pieniędzy na nowy system informatyczny, na ogół trzeba wskazać jakieś konkretne korzyści, które dzięki temu odniesie. Oczywiście im bliższe i bardziej namacalne, tym lepiej. Z punktu widzenia zarządu (a zwłaszcza dyrektora finansowego) trudno jest o korzyści bardziej wymierne niż redukcja wydatków poprzez likwidację zbędnych etatów. W końcu, jeśli wdramy nowy system, to powinien on w jakimś stopniu zastąpić ludzi. I tu właśnie popełnia się pierwszy fundamentalny błąd. Już sam pomysł szukania oszczędności w sferze obsługi klienta powinien powodować zapalenie się czerwonej ostrzegawczej lampki i przywozić na myśl znaną historię o zamożnym człowieku, który na łożu śmierci dał swojemu synowi następującą radę: „Ty nie oszczędzaj, ty zarabiasz!”. Złośliwi mówią zresztą, że najlepszym sposobem ograniczenia kosztów przedsiębiorstwa jest jego likwidacja. Prawdopodobieństwo tego, że redukcja kosztów obsługi klienta odbije się na jakości tej obsługi jest niestety ogromne. Doświadczyła tego choćby Telekomunikacja Polska uruchamiając słynną „błękitną linię” i można sobie tylko postawić retoryczne pytanie, ilu klientów straciłaby na zawsze, gdyby rynek, na którym działa był w pełni konkurencyjny. Inne duże korporacje zachowują się bez wątpienia nieco ostrożniej, jednak uruchamiając tzw. call centers (ważny element CRM) przerzucają w istocie część pracy na klienta. Jeśli dzwoniąc pod wskazany numer rozmawiamy z żywym człowiekiem, mówimy o co nam chodzi, a on rozwiązuje nasz problem, to trochę tak jakbyśmy się znaleźli w eleganckiej restauracji z uprzejmym kelnerem. Posługując się tą analogią, sytuację, gdy przez dłuższy czas wsłuchujemy się w słowa nagrane na taśmę, wciskamy kolejne klawisze w telefonie, aż w końcu łączymy się (lub nie!) z właściwym konsultantem, należałoby porównać raczej do obscurnego baru szybkiej obsługi.

Analizowanie fundamentalnych przyczyn zjawiska polegającego na upowszechnianiu się w świecie tandety, zarówno w sferze produkcji, jak i usług, pozostawimy ekonomistom. Skonstatujemy tylko, że jest ono niestety niezaprzeczalnym faktem, całkowicie niezależnym od jakichkolwiek wdrożeń CRM. Jeżeli jednak ktoś świadomie zamierza (w imię redukcji kosztów) obniżyć jakość obsługi klienta i w tym celu wdraża system informatyczny, to przynajmniej nie powinien narzekać, że owa jakość spadła i mówić o niepowodzeniu wdrożenia. Ewentualne korzyści biznesowe mierzone w jednostkach monetarnych można oczywiście przy tym odnieść, ale – w naszym odczuciu – okażą się one niezbyt trwałe.

4.2. Przykro nam, takie mamy procedury...

Innym poważnym błędem popełnianym podczas wdrożeń systemów CRM jest implementowanie w nich na siłę tzw. procedur, czyli bardzo sztywnych reguł postępowania – bądź co bądź – z klientem! Reguły wymyśla się za biurkiem, a rzeczywiste sytuacje tworzy samo życie. Jeśli przystają one do reguł, to bardzo dobrze, gorzej, jeśli je przerastają. Żywy człowiek potrafi wtedy jakoś sensownie zareagować, natomiast algorytm zazwyczaj głupiej. Jeśli teraz żywym ludziom karze się realizować algorytmy, a komputerów używa do tego, żeby pilnowały ich realizacji, to mamy sytuację iście groteskową. System powinien podpowiadać, pomagać, ale w sytuacjach krytycznych kontrolę oddawać człowiekowi. W końcu ten ostatni po coś ma mózg, a w nim sieć złożoną z miliardów neuronów – strukturę, o jakiej wciąż nie mogą marzyć najambitniejsi nawet twórcy maszyn cyfrowych. Kiedyś mówiło się „Klient nasz pan”, dziś coraz częściej słyszy się

„Przykro nam, takie mamy procedury”. A cóż obchodzą one klienta?! Ten powinien być po prostu dobrze obsłużony, a od sprzedawcy ma wszelkie prawo oczekiwać myślenia. Jakikolwiek tłumaczenie się tu komputerem, systemem, CRM-em itp. należy po prostu uznać za żalosne, zaś winnym niezadowolenia konsumenta w żadnym wypadku nie jest informatyk, który źle wdrożył, ale zarząd, który źle wymyślił. I znów można w tym miejscu zadać sobie kolejne retoryczne pytanie, jak zachowywałyby się przodujące w „proceduralnym” podejściu do klienta banki, gdyby zmaleły nieco potrzeby pożyczkowe budżetu państwa? Czy rzeczywistość z kolorowych bilbordów i telewizyjnych reklam nadal tak bardzo różniłaby się od tej z oddziałowych okienek?

Wracając na koniec do przykładu z elegancką restauracją, wyobraźmy sobie, że na naszą prośbę o krwisty befszyk kelner odpowiada: „Będzie mocno wysmażony, bo takie mamy procedury”. Cóż, dobre dla sieci barów szybkiej obsługi, a i to niekoniecznie...

4.3. Dehumanizacja, albo o wyższości człowieka nad komputerem

Tak się składa, że osobniki należące do jakiegoś gatunku wykazują wzmożone zainteresowanie innymi osobnikami tego samego gatunku, a znacznie mniej obchodzą je gatunki inne. Jest to chyba pewna prawidłowość biologiczna i jako taka, dotyczy ona również homo sapiens. W podręcznikach fotografowania zwraca się na przykład uwagę, że zdjęcia, na których znajdują się ludzie wydają się bardziej interesujące, niż pozbawione ich obecności pejzaże lub elementy architektury. Podobnie wygląda kwestia kontaktów handlowych – żadna oferta, ani wydrukowana na kolorowym papierze, ani umieszczona na internetowych stronach nie będzie tak przekonywująca, jak żywy sprzedawca (oczywiście z odpowiednimi kwalifikacjami). Niekiedy jest on potrzebny po to, by uzupełnić treści przekazywane przez inne media reklamowe, odpowiedzieć na pytania, wyjaśnić, rozwiać wątpliwości, niekiedy zaś jedynie po to, by potwierdzić to, co i tak już wiemy. Wskutek wspomnianych biologicznych uwarunkowań żywy człowiek wyda nam się zawsze bardziej wiarygodny i to od niego chętniej coś kupimy. Tyle, że żywy człowiek kosztuje i... patrz punkt 4.1. Jest jednak jeszcze drugi aspekt zagadnienia, nawiązujący bardziej do naszego punktu 4.2, czyli manii procedur. Wygląda bowiem na to, że wśród autorów i beneficjentów wdrożeń CRM panuje (może nie do końca uświadomione) przekonanie, iż komputery wszystko robią lepiej od ludzi. Nic bardziej mylnego! Komputery doskonale komunikują się z komputerami, a z ludźmi lepiej komunikują się ludzie. Tacy już jesteśmy, mało logiczni i precyzyjni, wolniejsi w rutynowych działaniach, ale za to kreatywni i ogólnie sympatyczni w percepcji innych osobników naszego gatunku. Może nawet nie powinniśmy się tych cech specjalnie wstydzić, lecz czerpać z nich korzyści ku powszechnemu zadowoleniu.

4.4. Wiedzieć wszystko, to znaczy co?

Dostawcy analitycznych systemów CRM obiecują, że gromadzone przez korporacje dane (najlepiej w hurtowniach, oczywiście) mogą posłużyć pozyskaniu cennej wiedzy o klientach, a wyafinowane metody eksploracji (data mining) pomogą zdobyć przewagę nad konkurencją. Ta słuszna skądinąd idea przybiera jednak niekiedy iście karykaturalne formy. Problem w tym, że chodzi tu w istocie o badania rynku, a te wymagają pewnej wiedzy z dziedziny socjologii i dyscyplin szczegółowych z nią związanych. Autor tych słów wiedzy takiej wprawdzie nie posiada, lecz z racji współpracy z instytucjami badającymi rynek ma przynajmniej świadomość jej istnienia. Niestety, wydaje się, że brakuje jej niekiedy u zatrudnionych w korporacjach praktyków marketingu i handlu. CRM analityczny postrzegany jest często jako tańsza (choć i tak bardzo droga) alternatywa dla badań zleczanych firmom zewnętrznym. Obowiązuje przy tym zasada: „My zadamy pytanie, a system odpowie”. Tak, tylko trzeba umieć je zadać. Fachowcy doskonale wiedzą, jak mylne wnioski można wyciągnąć z badań ankietowych, które przeprowadzono prawidłowo pod względem formalnym, lecz umieszczono w nich pytania niejasne, albo sugerujące odpowiedź. Jeśli teraz wyniki owych badań przełożą się na konkretne działania handlowe – kłopoty gotowe.

Niestety, efektywność eksploracji danych zależy przede wszystkim od jakości samych danych, a te zbierane są często w sposób bardzo niekompetentny. Za przykład niech posłuży pewna firma telekomunikacyjna, która wpadła na pomysł, by w trakcie załatwiania reklamacji klienta, pytać go, czy jest zadowolony, że ktoś się tą reklamacją zajął. W efekcie otrzymywano, jak łatwo zgadnąć, 100% pozytywnych odpowiedzi. Następnie, po odmowie uznania reklamacji, część klientów przechodziła do konkurencji. Nie wiemy czy i w jaki sposób uzyskane dane były używane w procesie eksploracji, ale możemy sobie wyobrazić zabawne wnioski, do jakich proces taki mógłby prowadzić. Czy trzeba by to uznać za porażkę data mining? Czy winą należałoby obarczyć informatyków? Te pytania pozostawimy bez odpowiedzi. Skonstatujemy tylko, że wdrożenie analitycznego systemu CRM bynajmniej nie zwalnia od myślenia – przeciwnie, stawia nowe, trudne wyzwania.

5. O trendach w ekonomii uwag kilka

Gdy na przełomie wieków świat zachłysnął się perspektywą e-gospodarki, autor niniejszego artykułu należał do nielicznych, którzy ośmielali się sądzić, iż ludzkość nie przeniesie się w całości w wirtualną rzeczywistość, nie przestanie jeść prawdziwych posiłków, nosić prawdziwych butów, jeździć prawdziwymi samochodami. Większość proroków nowej ery była oczywiście innego zdania, a obecnie można się tylko zastanawiać, czy robiła to w szczerzej naiwności, czy też przeciwnie, kierowała się chęcią osiągnięcia szybkich zysków na giełdowych operacjach – kosztem innych naiwnych oczywiście. W każdym razie, gdy już internetowa bańka prysła z wielkim hukiem, wszystkim wydało się to rzeczą całkowicie naturalną.

Płynie stąd dwojaka nauka: po pierwsze, czasami warto wierzyć zdrowemu rozsądkowi, nawet jeśli jest on niemodny, po drugie zaś, trendy w gospodarce mają to do siebie, że nie są wieczne, a trwają tym krócej im bardziej kruche są ich podstawy. Po hossie na ogół przychodzi bessa, potem znów hossa itd. Trend e-gospodarczy trwał stosunkowo krótko. Nie zamierzamy prognozować, jak długo trwać będzie trend inny, zwany globalizacją (znów byłyby kłopoty z definicją!), jednak bez wątplenia kiedyś się skończy i coś po nim nastąpi. W szczególności skończy się kiedyś tendencja do tworzenia wielkich międzynarodowych korporacji połykających małe firmy i opanowujących rynki dzięki obniżaniu cen. Dowód tego twierdzenia łatwo jest przeprowadzić metodą nie wprost. Otóż, gdyby tendencja owa miała trwać, doprowadziłaby w końcu do pełnej monopolizacji, zaniku konkurencji i powstania gospodarki kwazi-socjalistycznej, która, jak wiadomo, niezbyt się sprawdziła. Ponadto ostatecznym efektem byłby świat absurdalny, w którym większość ludzi pozostawałaby bez pracy i tym samym nie mogłaby nabywać coraz tańszych skądinąd i coraz gorszych jakościowo dóbr produkowanych przez mniejszość. W demokratycznych społeczeństwach taki system utrzymać się nie może, a zatem pytanie nie brzmi, czy skończy się tendencja do monopolizacji, lecz raczej, kiedy to nastąpi i w jakich okolicznościach. Czy dokona się łagodnie, czy też będzie konsekwencją gigantycznego kryzysu gospodarczego, a może też politycznego lub militarne.

Wróćmy teraz do systemów CRM. Warto się zastanowić, czy ich wdrożenia nie są jak papieriek lakmusowy przyszłych zmian w światowej gospodarce. Pokazują nam one w skali mikro (przedsiębiorstwa) to, co stać się może w skali makro (gospodarki). Jeśli owe wdrożenia nastawione są na redukcję kosztów obsługi klienta poprzez jej standaryzację, dehumanizację i – de facto – obniżenie jakości, to mogą zakończyć się tylko niepowodzeniem, ale za to aż na dwa sposoby. Pierwszy z nich ma charakter łagodniejszy i polega na tym, że system po prostu nie zostanie zaakceptowany przez wdrażającą go firmę, która w porę orientując się w zagrożeniach powróci do starych, dobrych praktyk handlowych. W drugim przypadku firma będzie brnąć na siłę w ślepą uliczkę, szczyć się udanym wdrożeniem, zwalniać niepotrzebnych już pracowników itd. W efekcie utraci jednak dobrą opinię i wcześniej czy później zapłaci za to wysoką cenę, bo światem kapitalistycznym tak naprawdę rządzi podmiotowy, a nie przedmiotowy klient.

Przy tym wszystkim zachodzi zjawisko paradoksalne. Firma, która jedynie dryfuje z nurtem obecnych trendów gospodarczych, odczuje zapewne w przyszłości ich negatywne skutki, jednak firma, która dodatkowo wdroży CRM i wykorzysta całą moc komputerowych procesorów, by płynąć sterownie w niebezpiecznym kierunku, znacznie szybciej dotrze w okolice wodospadu. Można oczywiście nazywać ten efekt „niepowodzeniem wdrożenia”.

6. Małe jest piękne

Rzecz ciekawa, mimo postępującej monopolizacji, ekonomiści zgodnie potwierdzają, że motorem kapitalistycznej gospodarki są w istocie firmy małe. Dzięki przejrzystej strukturze posiadania lepiej funkcjonuje w nich nadzór właścicielski, a to, w połączeniu z efektem (małej) skali, znakomicie ułatwia zarządzanie i obniża jego koszty. W rezultacie firmy małe znacznie szybciej dostrzegają potrzeby klientów i znacznie elastyczniej od dużych na nie reagują. Nie stać ich wprawdzie na zbyt dużą redukcję cen, ale też nie mogą sobie pozwolić na wdrażanie sztywnych, irytujących klienta procedur (każdy doskonale wie, czym różni się hipermarket od „sklepika za rogiem”). Dysponując stosunkowo niewielkimi zasobami kapitału firmy małe nie mogą sobie pozwolić na pogoń za najnowszymi trendami w informatyce i zarządzaniu. Jeżeli jednak już decydują się na rozwiązanie CRM, to na ogół wykazują przy tym dużo zdrowego rozsądku, stawiając na pierwszym miejscu nie obniżenie kosztów obsługi klienta, lecz poprawę jej jakości poprzez usprawnienie zarządzania kontaktami i innymi czynnościami handlowymi. W skali niewielkiej firmy przy okazji wdrożenia nowego systemu nie myśli się na ogół o redukowaniu zatrudnienia, gdyż i tak jest ono pod ścisłą kontrolą. Większą wagę przywiązuje się natomiast do wzrostu wydajności pracy, wychodząc ze słusznego założenia, że jeśli pracownik będzie miał lepszy i szybszy dostęp do informacji o kliencie, to mniej czasu będzie tracił na jej poszukiwanie, a więcej przeznaczy na skuteczne sprzedawanie i inne działania handlowe. Małe przedsiębiorstwa zupełnie inaczej określają też swoje zapotrzebowanie na poszczególne moduły CRM. Ze zrozumiałych powodów niewielkie znaczenie mają dla nich rozwiązania typu call center, czy też wyrafinowane narzędzia analityczne – przy mniejszej ilości klientów łatwiej dostrzec ich potrzeby „gołym okiem”, tzn. korzystając z prostych raportów i wycucia handlowców. Najważniejszy natomiast okazuje się moduł zarządzania kontaktami z klientem, tyle, że owo zarządzanie idzie – jak na klasyczne pojmowanie CRM – dość daleko, bo obejmuje również wsparcie sprzedaży i ewentualnych dalszych działań, które po niej następują (serwis, reklamacje itp.). Sprzedaż z kolei wiąże się nierozdzielnie z gospodarką magazynową i tak CRM powoli zaczyna ewoluować w kierunku ERP. W istocie CRM, który zainteresowałby poważnie małe przedsiębiorstwo musi być po prostu kompleksowym systemem wspomagającym jego funkcjonowanie – im bardziej kompleksowym tym lepiej. Na czym więc polega novum w stosunku do oprogramowania, które od dawna już funkcjonuje na rynku i jest używane przez wiele firm z sektora MSP? Poza nowszą technologią (w małych przedsiębiorstwach wciąż jeszcze króluje DOS i nietransakcyjne przetwarzanie) najważniejszą cechą systemów CRM jest tu wzmiankowane już upodmiotowienie klienta, a więc fakt, iż to właśnie on zajmuje centralną pozycję w systemie, pozycję przyznaną mu przez twórców oprogramowania już na wstępnym etapie projektowania struktur danych i aplikacji.

Szanse na powodzenie wdrożenia CRM w firmie małej są naszym zdaniem nieporównywalnie większe niż w dużej. I to nie dlatego, że zawsze łatwiej wdrożyć coś niewielkiego, ale przede wszystkim z uwagi na zupełnie inne określenie priorytetów i znacznie lepsze zdefiniowanie potrzeb, wynikające głównie z właściwego rozumienia zasad handlu, przejawiającego się po prostu szacunkiem dla konsumenta.

Czy zatem małe firmy masowo i skutecznie wdrażają systemy CRM? Oczywiście, nie. W naszym kraju małe firmy generalnie w ogóle niewiele wdrażają. Statystyki mówią tu same za siebie: wydatki na informatykę w przeliczeniu na głowę mieszkańca są wielokrotnie niższe niż na zachodzie Europy, a około dwukrotnie niższe niż u naszych południowych sąsiadów. W istocie, oprogramowanie postrzega się zasadniczo jako przykry i zbędny koszt. Trzeba czasem wymienić kom-

putery (dzieci śmieją się, że to co mamy w firmie, to złom), warto wydać na płaskie monitory (ładnie wyglądają i robią wrażenie na klientach), niestety, musi się kupić Windows i Office'a (może być kontrola) i... tu kończy się typowy budżet na informatykę. Tak właśnie wygląda szara rzeczywistość w ogromnej ilości polskich przedsiębiorstw. Z jednej strony mamy więc dobre założenia wyjściowe dla wdrożeń CRM, z drugiej zaś – brak świadomości informatycznej przez trochę większe „i”. Bezwzględnie potrzebna jest więc praca u podstaw, zapewne niewdzięczna z uwagi na niskie budżety, lecz niezwykle ważna w skali całej gospodarki, której – powtórzmy to raz jeszcze – motorem jest właśnie drobna przedsiębiorczość.

7. Zawsze do usług

Konkludując chcielibyśmy przywołać to nieco zakurzone hasło, stanowiące w naszym odczuciu zarówno elementarną zasadą handlu, jak i klucz do sukcesu podczas wdrożeń CRM. Tak się składa, że lepiej rozumieją je drobni przedsiębiorcy i do nich naszym zdaniem należy przyszłość – i ta gospodarcza i ta CRM-owa. Nie oznacza to oczywiście, że firmy duże są w perspektywie bez szans. Podobno „duży może więcej”. To prawda, ale nie może sobie „na więcej pozwalać”. Trochę szkoda, że systemy, którym poświęciliśmy nasze rozważania, zostały ongiś nazwane „CRM”. Gdyby większą karierę zrobiła konkurencyjna poniekąd nazwa, „Customer Care Systems”, byłoby chyba znacznie mniej nieporozumień - w końcu „care” to „opieka, troska”. Skoro już jednak jesteśmy przy semantyce, przypomnijmy raz jeszcze wszystkim wdrażającym CRM, że – jakby nie było – litera „C” pochodzi od „customer”, czyli „klient”.