



## BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTEM

**CRM** to skrót od angielskiego sformułowania **Customer Relationship Management**, oznaczającego biznesową strategię budowania relacji z Klientem na etapie przedsprzedażowym (presales), sprzedażowym (sales) oraz posprzedażowym (service). Realizacja strategii CRM wymaga wieloetapowych, skoordynowanych działań, nie tylko w ramach działu sprzedaży i marketingu, ale także pozostałych jednostek organizacyjnych firmy. Wspólnym mianownikiem wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie świadomie wykorzystującym CRM jest **kompleksowe zorientowanie organizacji na Klienta**.

Powszechnie przyjmuje się, że dojrzałe firmy powinny orientować swoją strategię na budowanie **stałych relacji ze swoimi Klientami, że lojalni Klienci są bardziej wartościowi dla firmy i że o wiele taniej jest utrzymać, niż zdobyć nowego Klienta**. Są to piękne hasła, nie mniej jednak bardzo często pozostają tylko hasłami. Jakie odniesienie do rzeczywistości naszych firm mają te założenia?

Budowanie i zarządzanie relacjami z Klientem, czyli badanie poziomu satysfakcji i wdrażanie strategii lojalnościowych, to pojęcia, które coraz częściej przebijają się do świadomości polskich firm. Rynek polski, z rynku nastawionego na niską cenę zakupu, ewoluje w stronę dojrzałego rynku, cechującego się docenieniem roli satysfakcji i lojalności Klienta. Budowanie właściwych relacji z Klientami jest coraz istotniejszym elementem rozstrzygającym o ostatecznym sukcesie firmy. Satysfakcja jest miarą tego, co może się stać z naszym Klientem w krótkim czasie, dlatego też planując działania długofalowe ważne jest zidentyfikowanie poziomu lojalności Klientów.

Celem biznesowym każdej organizacji powinno być osiągnięcie jak najlepszych wyników finansowych. Zgodnie z najnowszymi trendami i strategiami działania, cel ten uzyskuje się obecnie głównie poprzez budowanie relacji z Klientami w oparciu o ich satysfakcję i lojalność. Jednak w wielu firmach jakość obsługi Klienta daleko odbiega od tych założeń. Dotyczy to niestety szczególnie małych i średnich firm, choć zdarzają się i wielkie organizacje, w których jakość obsługi Klienta pozostaje tylko „pustym” hasłem.

Wdrażając strategię CRM, należy pamiętać, że większość organizacji, w oczywisty sposób, funkcjonuje pod silną presją wyników sprzedażowych. Powoduje to konflikty w formułowaniu celów organizacji. Z przeprowadzonych obserwacji wynika, że koncentracja na jakości obsługi Klienta jest w wielu organizacjach pozorna i stanowi swojego rodzaju „słowo-wytrych”, „hasło”, „zasłonę”, będące argumentem „uzasadniającym” w oczach Zarządu niedostateczne działania struktury w innych obszarach. W rzeczywistości bardzo często nie istnieją żadne w pełni obiektywne dane potwierdzające jakość obsługi Klienta. W wielu firmach obszar ten charakteryzuje się istotnymi brakami:

- Nie zarządza się czasem związanym z obsługą Klienta (np. czas oczekiwania na połączenie, czas odpowiedzi na list, czas obsługi reklamacji). W bieżącym monitorowaniu pracy zespołów obsługowych element ten często nie jest brany pod uwagę, pracownicy nie są świadomi wartości tego parametru, chociaż jest on kluczowy w zakresie oceny jakości obsługi Klienta.
- Brakuje obiektywnych ocen jakości obsługi Klienta (firma nie dysponuje nimi lub dysponuje jedynie badaniami własnymi satysfakcji Klienta) – taki model oceny nie zachowuje żadnych znamion obiektywizmu i wiarygodności wyników.



- Brakuje wystarczającej wiedzy o Kliencie (segmentacja Klientów robiona jest często na poziomie ogólnym i nie jest poparta badaniami). **Bardzo często Dział Obsługi Klienta nie posiada świadomości budżetowej i sprzedażowej.** Brakuje wiedzy oraz rozumienia znaczenia zagadnień finansowych i działań sprzedażowych dla stabilności działania i rozwoju organizacji. Struktura DOK, która nastawiona jest z reguły na satysfakcję Klienta „za wszelką cenę”, nie wspiera realizacji celów organizacji nastawionej na sprzedaż. Charakteryzuje się słabościami w sposobie jej budowy i wymaga modyfikacji, w szczególności w zakresie alokacji poszczególnych funkcji zarządczych niezbędnych do skutecznego funkcjonowania. DOK działa więc w sposób nieefektywny. Bardzo często brakuje zarówno narzędzi, jak i wiedzy niezbędnej do osiągnięcia akceptowanego poziomu sprawności działania. Nie są wyznaczone cele efektywnościowe. Występują braki w zakresie bieżącego zarządzania pracą.

**W wielu organizacjach DOK nie dysponuje skutecznym systemem raportowania i analizy danych,** na podstawie którego możliwe jest podejmowanie właściwych decyzji zarządczych na poszczególnych szczeblach zarządzania jednostką. Procesy realizowane w DOK nie są zoptymalizowane. Brakuje podejścia procesowego, w tym również odpowiedzialności za przebieg i efekty procesów. Nie są określone cele procesów. DOK nie jest w stanie zarządzać relacjami z Klientami. Organizacja nie dysponuje skutecznymi narzędziami (np. kompleksowy system CRM) wspierającymi zarządzanie relacjami z Klientami i budowanie spójnych koncepcji zarządzania tymi relacjami. Funkcjonujące narzędzia nie są skuteczne i dodatkowo istotnie ograniczają efektywność działania jednostki.

W związku ze wskazanymi wcześniej czynnikami, zauważalny jest istotny **brak świadomości organizacji o rzeczywistych potrzebach Klientów oraz brak świadomości i wiedzy pracowników DOK na temat oczekiwań i celów firmy w stosunku do Klientów i sposobu ich obsługi.** Z punktu widzenia usługowej roli, którą pełni cała organizacja, a w szczególności struktura odpowiedzialna za obsługę jej Klientów, ten element powoduje, że pomimo ogromnego wysiłku organizacyjnego i finansowego podejmowanego przez organizację, trudno jest skutecznie realizować tę funkcję.

Zgodnie z najlepszymi rynkowymi praktykami zarządzania, strategia zarządzania Działem Obsługi Klienta musi precyzyjnie opisywać sposób, w jaki struktura taka ma realizować misję i wizję firmy, na rzecz której realizuje swoje usługi. System zarządzania powinien wskazywać precyzyjnie zdefiniowane cele jednostek organizacyjnych – zgodne z celami strategicznymi organizacji. Strategia zarządzania powinna być regularnie planowana i weryfikowana.

**Rynkowe standardy definiują wymaganie corocznej rewizji systemu zarządzania organizacją, która ma obejmować m.in. ocenę kontekstu i ewentualnych zmian w otoczeniu rynkowym firmy i samego DOK, planów i celów strategicznych firmy** – te z kolei powinny być podstawą do dalszego planowania biznesowej działalności. Udział każdego z zespołów oraz całego DOK w realizacji celów strategicznych organizacji powinien być jasno zdefiniowany i gwarantować realizację tych celów. Zakres strategii powinien być znany wszystkim pracownikom zaangażowanym w działania wpływające na realizację celów oraz precyzyjnie wyjaśniony, aby zapewnić pełne i kompletne zrozumienie kierunków działania organizacji przez wszystkich pracowników. Wiedza na temat strategii działania powinna być odpowiednio prezentowana również na poziomie szeregowych pracowników firmy. Ponadto sposób, w jaki strategia jest prezentowana na tym poziomie organizacji musi podlegać regularnym rewizjom i ewentualnym korektom w zakresie możliwości percepcyjnych tej grupy pracowników.

System zarządzania powinien być udokumentowany i wyjaśniać w szczególności:

- Strukturę organizacyjną i podział odpowiedzialności pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi (funkcjami zarządczymi).
- Zasady interakcji wewnątrz struktury, w szczególności przepływ procesów między jednostkami/funkcjami.
- Zasady działania systemu monitoringu (rozumianego, jako zestaw środków do weryfikacji sposobu działania, wydajności CC, zapewnienia jakości świadczonych usług, kompetencji kapitału ludzkiego).
- Sposób realizacji procesu ciągłego doskonalenia organizacyjnego, któremu podlegać muszą wszystkie jednostki organizacyjne w ramach CC.
- Dekompozycję misji, wizji, strategii organizacji na cele operacyjne i cząstkowe poszczególnych jednostek organizacyjnych (funkcji zarządczych).

Kluczowe dla sprawności funkcjonowania DOK jest zatem opracowanie globalnej strategii działania, a następnie opracowanie planów działania w poszczególnych obszarach funkcjonowania Działu.

## Autorzy

---



### **Jacek Barankiewicz Prezes Zarządu**

Twórca i współzałożyciel Saski Business Consulting. Od 25 lat zajmuje się marketingiem bezpośrednim, legitymując się wszechstronnym doświadczeniem w tym zakresie. Założyciel pierwszego w Polsce centrum zewnętrznych usług Contact Center. Kierując firmą, zrealizował ponad sto różnych projektów z zakresu obsługi klienta, telesprzedaży, marketingu mobilnego, procesów typu back office i innych. Od 2002 Członek Zarządu i Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego. Od wielu

lat aktywnie uczestniczy w pracach nad prawem o ochronie danych osobowych, na poziomie krajowym i europejskim. Absolwent Ekonomii Uniwersytetu Warszawskiego.



### **Maciej Wielkopolan Wiceprezes Zarządu**

Twórca i współzałożyciel Saski Business Consulting. Twórca, następnie współwłaściciel i wieloletni Prezes Zarządu Teleperformance Polska, krajowego oddziału największej na świecie firmy outsourcingu Contact Center. Korzystając z doświadczeń korporacji, adaptował je twórczo do potrzeb i warunków rynku polskiego. Przed rozpoczęciem pracy w Teleperformance Polska, wprowadzał na rynek polski płatną telewizję

Canal+, gdzie pełnił funkcję Dyrektora Zarządzającego jednej ze spółek grupy C+ Polska. Prezes Zarządu Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego. Absolwent Ecole Superieure de Commerce et de Management (ESA3) - Paryż, Francja. Absolwent wydziału Elektroniki Politechniki Wrocławskiej. Stypendysta rządu francuskiego w Ecole Nationale Superieure des Telecommunications w Paryżu doktorant Ecole Pratique des Hautes Etudes - Paryż, Francja.