

KATARZYNA KORZYŃSKA

Politechnika Rzeszowska

**ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTEM W ORGANIZACJACH
POSIADAJĄCYCH WDROŻONY SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ
ZGODNY ZE STANDARDEM ISO 9001**

1. Wprowadzenie

Obecnie w organizacjach coraz większą uwagę zwraca się na jakość oferowanych produktów, rozumianą jako stopień, w jakim zbiór połączonych/zintegrowanych właściwości, fizycznych, dotyczących zmysłów, behawioralnych, czasowych, ergonomicznych i funkcjonalnych spełnia wymagania.

Organizacja powinna tak zarządzać relacjami z klientami aby stanowiły one integralną część systemu zarządzania jakością, dlatego w obecnej rzeczywistości gospodarczej jednym z podstawowych zadań dla organizacji jest spełnianie obecnych i przyszłych oczekiwań klienta, ich wyprzedzanie. Aby to osiągnąć organizacja powinna umiejętnie zarządzać relacjami z klientami, badać ich potrzeby zarówno w zakresie funkcji przedtransakcyjnych czy związanych już z realizacją procesu kupna-sprzedaży, jak i dotyczących funkcji po-transakcyjnych, aby zapewnić oczekiwaną jakość.

W pierwszej części artykułu przedstawiono koncepcję zarządzania relacjami z klientami oraz zaprezentowane zostały wymagania normy dotyczące orientacji na klienta, zasad komunikacji, zapewnienia zasobów do wdrożenia, utrzymywania i ciągłego doskonalenia, realizacji wyrobów (planowania, projektowania i rozwoju, zakupów, produkcji i dostarczania usług), monitorowania i pomiarów procesów, nadzorowania wyrobów niezgodnych oraz analizowania i doskonalenia, w odniesieniu do spełniania wymagań i zadowolenia klientów.

Kolejna część artykułu dotyczy zagadnienia ciągłego doskonalenia się organizacji, ciągłego doskonalenia procesów związanych z relacjami z klientem, w szczególności badania poziomu satysfakcji klienta i jego oczekiwań.

Ostatnia to omówienie narzędzi, systemów informatycznych, wspomagających organizację w zarządzaniu relacjami z klientem.

2. Norma ISO 9001:2008, orientacja na klienta a zarządzanie relacjami z klientem

Zarządzanie relacjami z klientem jest szeroko rozumianą strategią zarządzania polegającą m. in. na nawiązywaniu kontaktów, określaniu ich wymagań dotyczących produktów, negocjowaniu warunków umów, promocji produktów, obsłudze zamówień, transporcie, przekazywaniu należności, sprawowaniu nadzoru nad własnością klienta, realizacji praw z tytułu gwarancji i rękojmi, świadczeniu usług dodatkowych, badaniu stopnia satysfakcji klientów, gromadzeniu informacji o oczekiwaniach klientów i przyczynach utraty klientów często wspomaganą odpowiednimi aplikacjami informatycznymi. W dużych organizacjach relacje z klientem wspomagane są przez zintegrowany (z systemów operacyjnego, analitycznego i interakcyjnego) system CRM (ang. Customer Relationship Management) – zarządzania relacjami z klientem, korzystający z bazy, hurtowni danych o klientach i innych

systemów wspomagających zarządzanie (np. ERP II – opisanego w części czwartej artykułu), z których mogą być pobierane dane dotyczące wielkości i efektywności sprzedaży, zyskowności produktów i kanałów dystrybucji, etapach realizacji zamówień, dostępności produktów.

Większość poprawnie zarządzanych organizacji uświadomiła sobie wagę właściwej komunikacji z klientem, właściwej identyfikacji jego potrzeb, znaczenia lojalności klienta, konieczności wyprzedzania jego oczekiwań. W organizacjach posiadających wdrożony system zarządzania jakością oparty na standardzie ISO 9001 pewne zachowania wobec klienta są narzucone, wymuszone wymaganiami normy.

Norma ISO 9000:2005 definiuje klienta jako organizację lub osobę (wewnątrz lub na zewnątrz organizacji), która otrzymuje wyrób (wynik procesu, usługa, wytwór intelektualny, produkt, którym może być przedmiot materialny czy przetworzony).

Zasady doskonalenia zarządzania jakością, stosowanie których ma ułatwić organizacji doskonalenie systemu zarządzania jakością to według normy ISO 9004:

- orientacja na klienta,
- przywództwo,
- zaangażowanie pracowników,
- podejście procesowe,
- systemowe podejście do zarządzania,
- ciągłe doskonalenie,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów,
- wzajemnie korzystne relacje z dostawcami.

Organizacje posiadające wdrożony system zarządzania jakością zgodny ze standardem ISO 9001 mają przez normę narzucone pewne procedury, instrukcje, zasady postępowania wpływające na proces relacji z klientami.

Od najwyższego kierownictwa organizacji norma ISO 9001:2008 wymaga uświadomienia w organizacji znaczenia spełniania wymagań klienta, ustanowienia polityki i celów jakości zgodnych z oczekiwaniami zainteresowanych stron, w tym również klientów organizacji i zakomunikowanych wszystkim pracownikom organizacji. Osoba lub grupa osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją lub ją nadzorują powinny zapewnić, że zostaną określone i spełnione wymagania klienta dla osiągnięcia jego zadowolenia, jak również zapewnione zostaną niezbędne zasoby do spełniania jego wymagań, dotyczy to zarówno infrastruktury czy środowiska pracy, jak i kompetencji pracowników (pkt. 6 normy).

Wymagania określone w pkt. 5.2 normy (orientacja na klienta) dotyczą planowania, komunikacji, sprzedaży, marketingu oraz oceny poziomu satysfakcji klienta. Norma nie wymaga opracowania, wdrożenia i utrzymywania udokumentowanej procedury komunikacji z klientem ale wymaga zidentyfikowania i określania jego potrzeb oraz utrzymywania obiektywnych dowodów na spełnianie jego wymagań.

Zgodnie z wymaganiami w pkt. 7.2.1 organizacja powinna określić wymagania ustalone przez klienta, w tym dotyczące dostawy i działań po dostawie wyrobu, jak działania podejmowane w związku z gwarancją, zobowiązaniami wynikającymi z umowy np. usługi dodatkowe, recykling czy likwidacja oraz wymagania nie ustalone przez klienta ale niezbędne do zamierzonego lub określonego stosowania wyrobu, jeżeli jest ono znane.

Zgodnie z pkt. 7.2.2. normy organizacja przed zobowiązaniem się do dostarczenia klientowi wyrobu (przed złożeniem oferty, akceptacją umowy czy zamówienia, akceptacją

zmian do umów czy zamówień) powinna przeprowadzać przegląd wymagań dotyczących wyrobu. Przegląd zapewnić powinien, że organizacja określiła wymagania dotyczące wyrobu, rozwiązano rozbieżności między wymaganiami określonymi we wcześniejszych umowach czy zamówieniach i organizacja jest zdolna do spełnienia określonych wymagań klienta. Organizacja natomiast powinna utrzymywać (zgodnie z wymaganiem pkt. 4.2.4 normy) zapisy wyników przeglądu i działań z niego wynikających. Zamiast formalnego przeglądu każdego zamówienia można stosować przegląd stosownej informacji o wyrobie, np. materiału reklamowego czy katalogu.

W punkcie 7.2.3 norma wskazuje, że organizacja powinna określić i wdrożyć skuteczne sposoby komunikowania się z klientem, przekazywania informacji dotyczących wyrobu, zapytań handlowych, ofert, kontraktów, postępowania z umowami czy zamówieniami wraz z ich zmianami oraz zapewnienia skutecznej informacji zwrotnej od klienta, w tym dotyczącej reklamacji. Należy zatem w taki sposób zarządzać relacjami z klientem, aby obie zainteresowane strony wyniosły z tych działań korzyści, klient powinien mieć zapewniony dostęp do informacji o organizacji i jej wyrobach, procesach w celu ułatwienia mu podjęcia decyzji dotyczącej zakupu wyrobu, a organizacja pozyskane od klienta informacje wykorzystuje do ciągłego doskonalenia, projektowania nowych lub rozwoju wyrobów.

W punkcie 7.3 planowanie i rozwój norma określa, że organizacja powinna planować i nadzorować projektowanie i rozwój wyrobu, określając etapy tego procesu, dokonywać przeglądu, weryfikacji i walidacji na każdym etapie projektowania i rozwoju wyrobu, określić odpowiedzialności i uprawnienia dotyczące projektowania i rozwoju w celu zapewnienia, że na każdym z etapów wyrób jest realizowany zgodnie z ustaleniami i oczekiwaniami klienta. Zapisy z przeglądu, weryfikacji (potwierdzenie poprzez przedstawienie obiektywnego dowodu, że spełnione zostały wyspecyfikowane wymagania) i walidacji (potwierdzenie poprzez przedstawienie obiektywnego dowodu, że spełnione zostały wymagania dotyczące konkretnego, zamierzonego użycia lub zastosowania) również powinny być utrzymywane przez organizację. Organizacja powinna określić dane wejściowe do projektowania i rozwoju wyrobu (m. in. wymagania funkcjonalne i dotyczące parametrów) związane z wymaganiami klienta dotyczącymi wyrobu oraz dane wyjściowe w formie odpowiedniej do weryfikacji z danymi wejściowymi, których wymagania powinny spełniać i odnosić się do określonych kryteriów przyjęcia wyrobu oraz definiować te cechy wyrobu, które są podstawowe dla jego bezpiecznego i prawidłowego użytkowania, a także zawierać informacje o zabezpieczeniu wyrobu. Na każdym z etapów projektowania i rozwoju wyrobu należy przeprowadzać systematyczne przeglądy tych procesów w celu oceny zdolności organizacji do spełnienia wymagań klienta, a także identyfikowania i rozwiązywania potencjalnych problemów. Organizacja powinna również przeprowadzać weryfikację projektowania i rozwoju i utrzymywać z niej zapisy, w celu zapewnienia, że dane wyjściowe spełniają wymagania danych wejściowych.

Norma wymaga (punkt 7.4) aby również dostawcy i zakupione wyroby były nadzorowane przez organizację, a zakres nadzoru powinien być uzależniony od wpływu tych wyrobów na wyrób końcowy. Dostawcy powinni być okresowo oceniani i kwalifikowani na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobów zgodnych z wymaganiami określonymi przez klienta organizacji (dotyczącymi samego wyrobu, procedur, procesów i wyposażenia, kwalifikacji personelu bądź systemu zarządzania jakością).

Organizacja, zgodnie z wymaganiami określonymi w punkcie 7.5.4 powinna zabezpieczać, chronić, identyfikować i weryfikować własność klienta (zarówno własność intelektu-

alną jak i dane osobowe), a o przypadkach jej utraty, uszkodzenia lub stwierdzenia nieprzydatności powiadomić klienta i utrzymywać zapisy.

W celu monitorowania i pomiarów skuteczności systemu zarządzania jakością w relacjach z klientami należy określić metody pomiarów, uzyskiwania i wykorzystywania informacji dotyczących percepcji klientów, co do tego czy organizacja spełnia jego wymagania. Monitorowanie percepcji klientów może obejmować dane wejściowe z procesów: badania poziomu zadowolenia klientów, pozyskiwania danych od klientów dotyczących jakości wyrobów, badania opinii użytkowników wyrobów, analizy roszczeń gwarancyjnych, pochwał, raportów sprzedawców, analizy utraconych korzyści biznesowych.

Norma w punkcie 8.3 wymaga od organizacji ustanowienia udokumentowanej procedury nadzoru nad wyrobem niezgodnym, określającą sposoby postępowania z wyrobami niezgodnymi, w tym ich autoryzowaną akceptację przez klienta (oprócz eliminacji niezgodności, autoryzowaną akceptację przez upoważnione osoby, działania zapobiegające wykorzystaniu wyrobów niezgodnych).

Skuteczność systemu zarządzania jakością, w tym zarządzania relacjami z klientem powinna być ciągle doskonalona poprzez analizy zapisów z przeglądów, określenie metod pomiaru satysfakcji klientów, analizy danych dotyczących oczekiwań klientów (odnośnie wyrobu, procesu obsługi, nadzoru nad własnością klienta, usług posprzedażowych), analizy wyników monitorowania poziomu zadowolenia klientów, stosowanie polityki i celów jakościowych spójnych z oczekiwaniami klientów, podejmowanie na podstawie ich wyników (na podstawie faktów) działań korygujących i zapobiegawczych zapewniając w ten sposób, że wymagania określone przez klienta zostaną spełnione.

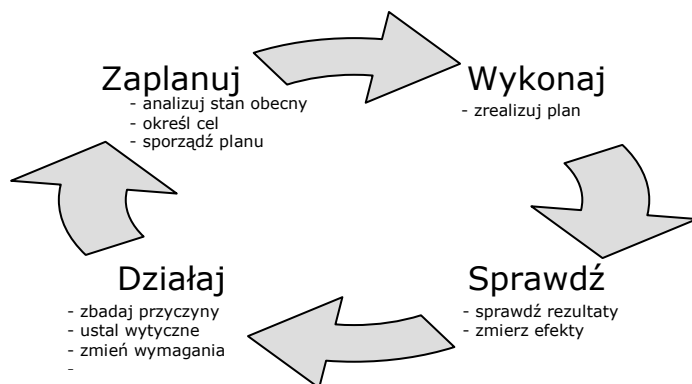
3. Ciągłe doskonalenie relacji z klientem, badanie oczekiwań i poziomu satysfakcji klienta, techniki i narzędzia doskonalenia

Norma ISO 9001 wymaga ciągłego doskonalenia relacji z klientami aby organizacja mogła lepiej ukierunkować swe działania na zmieniające się wymagania i oczekiwania klientów. Systematyczne monitorowanie percepcji klientów, pomiary ich poziomu zadowolenia ma na celu wyjście naprzeciw jego potrzebom, zarówno bieżącym jak i przyszłym, co daje organizacji możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

W odniesieniu do doskonalenia procesu zarządzania relacjami z klientami, jak do doskonalenia systemu zarządzania jakością, zastosowanie, ze względu na swój uniwersalny charakter, może mieć tzw. cykl PDCA, zwany cyklem (pętlą) Deminga (rys 1.). W pętli, zbiorze cyklicznie następujących po sobie i wzajemnie zależnych od siebie działań w celu osiągnięcia zamierzonych wyników, wyróżnia się następujące zadania:

- Zaplanuj (Plan) – to określenie celów i procesów niezbędnych do osiągnięcia założonych efektów stosownych do oczekiwań klientów i polityki organizacji,
- Wykonaj (Do) – to wdrożenie, implementacja procesów relacji z klientami,
- Sprawdź (Check) – to monitorowanie i pomiary procesów i produktów zgodnie z wymaganiami klientów, polityką i przyjętymi celami organizacji oraz tworzenie raportów z wynikami tych procesów,
- Działaj (Act) – weryfikacja, podejmowanie działań (korygujących lub zapobiegawczych) na rzecz ciągłego doskonalenia procesów relacji z klientami.

Stosowanie systematycznie wymienionych działań prowadzi do ciągłego podnoszenia skuteczności czy jakości w danym obszarze, w tym również w procesie zarządzania relacjami z klientem.



Rys. 1. Zadania w cyklu Deminga

Podobnie jak cykl PDCA również techniki i narzędzia doskonalenia systemu zarządzania jakością mogą mieć zastosowanie w doskonaleniu relacji z klientami. Wśród tych najbardziej znanych wyróżnić można:

- analizę FMEA (analiza przyczyn i skutków wad; metoda ta ma dwa cele, z których pierwszy to stałe i konsekwentne eliminowanie wad, słabych miejsc procesu, co jest możliwe dzięki identyfikacji rzeczywistych przyczyn ich powstawania i podejmowania stosownych działań zapobiegawczych, a drugi to zapobieganie wystąpieniu jeszcze nieznanym wad w procesach poprzez wykorzystywanie do tego celu wiedzy z poprzednio prowadzonych analiz),
- analizę SWOT (analiza mocnych i słabych stron procesu w warunkach szans i zagrożeń),
- analiza Pareto, wykres Pareto-Lorenza (oparta na analizie nierównego rozkładu przyczyn decyzyjnych (przekonaniu, że niewielka ilość przyczyn (20÷30%) odpowiada za większość (70÷80%) występujących zjawisk, w prawie wszystkich procesach większość wad spowodowana jest przez kilka przyczyn) pozwala na hierarchizację czynników mających wpływ na dane zjawisko i skoncentrowaniu się na ich eliminowaniu lub zmniejszaniu ich wpływu),
- metoda 5 razy dlaczego (służy do określenia źródła problemu poprzez pięciokrotne pytanie się, dlaczego coś się wydarzyło),
- metoda Global 8D (zespołowe rozwiązywanie problemów występujących w procesach w etapach: D0 – przygotowanie do realizacji, D1 – powołanie zespołu, D2 – zdefiniowanie problemu, D3 – opracowanie tymczasowych działań korygujących, D4 – zdefiniowanie i zweryfikowanie przyczyn powstawania problemu, D5 – zdefiniowanie i zidentyfikowanie działań korygujących dla przyczyn, D6 – wdrożenie działań korygujących, D7 – wdrożenie działań zapobiegawczych, D8 - podsumowanie i zakończenie działań),
- benchmarking (porównywanie procesów i praktyk stosowanych przez organizację ze stosowanymi przez organizacje uznawane za najlepsze w danej branży, porówna-

nie, w jakim stopniu procesy i praktyki stosowane przez organizację różnią się od konkurencji oraz określenie obszarów, w których organizacja powinna podjąć działania mające na celu dorównanie konkurentom, tzw. naśladownictwo),

- brainstorming (burza mózgów).

Zgodnie z wymaganiami normy ciągłemu doskonaleniu powinny podlegać wszystkie procesy związane z relacjami z klientem.

Organizacje posiadające system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 posiadają wymagane normą udokumentowane procedury regulujące sposób postępowania, nadzorowania dokumentów, zapisów, wyrobów niezgodnych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz auditów wewnętrznych, i inne, adekwatne do prowadzonej działalności procedury organizacyjne wpływające na sposób zarządzania relacjami z klientem.

W organizacjach posiadających system zarządzania jakością oparty na wymaganiach normy ISO 9001 z reguły, nawet jeśli norma nie wymaga ich ustanowienia i udokumentowania, funkcjonują dokumenty pozwalające na badanie oczekiwań klientów i poziomu ich satysfakcji.

Jedną z powszechnie stosowanych metod zbierania informacji zwrotnych od klienta jest badanie poziomu satysfakcji klientów, a najczęściej stosowanym do tego celu narzędziem jest ankieta. Miernikami zmian w postrzeganiu organizacji przez klienta mogą być np.: liczba reklamacji, ankiety, bezpośrednie rozmowy, zleczone badania. Zdarza się jednak, że ankieta badająca poziom satysfakcji klienta nie jest zgodna z ankietą oczekiwań klienta, a wyników analiz obu ankiet nie można w prosty sposób porównać.

Wśród metod pomiaru poziomu jakości świadczonych usług opisanych w literaturze przedmiotu najpopularniejszą metodą, która ocenia satysfakcję klienta w odniesieniu do tych samych wymiarów, co badanie oczekiwań klienta jest metoda *servquel*. To prosta wielostopniowa skala, za pomocą której można dokonać pomiaru jakości usług z punktu widzenia klienta¹. Metoda *servquel* polega na dokonaniu pomiaru różnic występujących między jakością postrzeganą przez klienta, a jakością, której klient oczekuje. W celu zbadania tej różnicy analizuje się jednocześnie oczekiwania klienta odnośnie poziomu danej usługi, jaki i realizację usługi w przypadku danej organizacji. Badaniu podlega pięć najważniejszych wymiarów usług, które są oceniane i wzajemnie porównywane, są to:

- namacalność (*tangibles*) – fizyczny wygląd udogodnień, sprzętu, personelu, materiałów komunikacyjnych,
- niezawodność (*reliability*) – zdolność do dostarczenia obiecanej usługi w określony i zaufany sposób,
- reagowanie (*responsiveness*) – chęć pomocy klientowi i dostarczenia szybkiej usługi, szybkie reagowanie na wymagania klienta,
- pewność (*assurance*) – wiedza i dobre wychowanie pracowników oraz umiejętności wzbudzania zaufania i poczucia pewności klienta,
- empatia (*empathy*) – zindywidualizowana i dbała uwaga zapewniona klientowi, utożsamianie się z potrzebami klienta.

¹ E. Kreier, J. Łuczak, *ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. SERVQUAL – metoda oceny jakości usług, Tom 1-3, Wydawnictwo FORUM, Poznań 2008.*

Do oszacowania poziomu jakości usług w każdym z powyższych wymiarów usług służą kwestionariusze ankietowe, z których każdy (odnoszący się do poszczególnych wymiarów) zawiera 22 pytania dotyczące oczekiwań klienta i tych samych pytań dotyczących postrzegania usługi przez klienta. Do oceny używana jest siedmiopunktowa skala, zwana skalą Likerta, pozwalająca przypisać poszczególnym stwierdzeniom wagi od: całkowicie zgadzam się do zupełnie nie zgadzam się. W metodzie tej im większa jest różnica między oczekiwaniem a postrzeganiem usługi, tym większe jest niezadowolenie klienta.

Badania satysfakcji klienta po dokonaniu zakupu danego wyrobu czy ankietyzacja oczekiwań klienta na etapie formułowania, specyfikowania zamówienia, umowy z klientem, w organizacji posiadającej wdrożony system zarządzania jakością zgodny ze standardem ISO 9001 odbywają się zgodnie z procedurą w zaplanowanych odstępach czasu. Zbierane podczas badania ankietowego dane, zapisy klientów stanowią zbiór informacji o ich oczekiwaniach (spełnionych lub nie) i sprostowaniach, sugestiach dotyczących zarówno samych wyrobów, jak i procesu obsługi (przedtransakcyjnej, transakcyjnej i potransakcyjnej).

Prowadzone systematycznie, w zaplanowanych odstępach czasu badania i analizy poziomu satysfakcji klienta pozwalają na wyodrębnienie pozytywnych i negatywnych zjawisk oraz uwag i propozycji w poszczególnych okresach ankietyzacji, te obszary działalności, które powinny być podstawą do dalszego doskonalenia.

4. Komputerowe wspomaganie zarządzania relacjami z klientem, system CRM

W latach dziewięćdziesiątych w informatyce zaczęto stosować pojęcie CRM (ang. Customer Relationship Management – zarządzanie relacjami z klientem), wtedy również pojawiły się aplikacje mogące przetwarzać dużą liczbę danych i informacji dotyczących sprzedaży, marketingu i usług posprzedażowych, jak ERP i DSS.

ERP (ang. Enterprise Resource Planning – planowanie zasobów przedsiębiorstwa / zaawansowane zarządzanie zasobami) był systemem informatyczny składającym się z współpracujących ze sobą ale niezależnych aplikacji, modułów, których wspólnym elementem jest baza danych. Moduły te mogą pracować bez konieczności funkcjonowania innych modułów. Są to najczęściej: magazynowanie, zarządzanie zapasami, planowanie produkcji, zaopatrzenie, realizacja dostaw, sprzedaż, zarządzanie relacjami z klientami, księgowość, finanse, kadry i płace oraz zarządzanie transportem, zarządzanie projektami czy controlling. System ERP obejmował zatem następujące obszary działalności: obsługa klienta (baza danych o klientach, przetwarzanie zamówień, obsługa specyficznych zamówień (wyroby na żądanie: assembly-to-order, make-to-order) elektroniczny transfer dokumentów EDI), produkcja i finanse. Rozwinięciem systemu ERP jest nowy standard systemów informatycznych ERP II, które są systemami bardziej otwartymi na zewnętrzne połączenia za pośrednictwem internetu, wspierają procesy pomocnicze (jak zarządzanie relacji z klientem - CRM), bezpośrednią komunikację aplikacji partnerów handlowych (e-commerce: collaborative commerce – wspólny handel) oraz rozwiązania analityczne (BI-Business Intelligence), są bardziej funkcjonalne (elektroniczna wymiana dokumentów, również ofert, zamówień, faktur, itp.) oraz mogą być stosowane również w sektorze usług (nieprodukcyjnym).

DSS (ang. Decision Support System – system wspomaganie decyzji) to system wspomagający zdefiniowane ale złożone funkcje rozumowania, którego efektem są raporty i zestawienia do analizy, wykorzystywany w podejmowaniu decyzji głównie w medycynie, w przedsiębiorstwach w gałęzi przemysłu tzw. wysokiego ryzyka.

Nie oznacza to, że wcześniej takich systemy wspomagające zarządzanie relacjami z klientem nie istniały, miały jednak one charakter aplikacji typu front-office (ang. klient-serwer), a dopiero rozwój internetu, powstanie nowych dziedzin jak e-marketing, handel elektroniczny (e-commerce) czy call center spowodowało powstanie bardziej rozbudowanych aplikacji do wspomagania wszystkich funkcji związanych z klientem.

System CRM wchłonął wcześniejsze systemy funkcjonujące w latach osiemdziesiątych, jak:

- SFA (ang. Sales Force Automation – automatyzacja sprzedaży) oprogramowanie używane do automatyzacji sprzedaży, tj. do przetwarzania i monitorowania zamówień, kontrolowania stanu magazynu, planowania i kontrolowania pracy pracowników ds. sprzedaży, analizowania i prognozowania sprzedaży, zarządzania relacjami i wymianą informacji z klientami,
- CSS (ang. Customer Service Support – wspomaganie/centrum obsługi klienta) stworzony w celu usprawnienia obsługi serwisowej po sprzedaży produktów, system zawierający moduły contact center, help desk oraz call management. System standardu CRM ma zastosowanie dla zapewnienia wysokiego poziomu obsługi m.in. w logistyce obsługi klienta na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach.

Obecnie w dużych organizacjach system CRM jest często integralną częścią systemu informatycznego, narzędziem składającym się z wielu modułów wspomagających marketing, zarządzanie kanałami dystrybucji oraz organizację i zarządzanie sprzedażą, wszystkie instrumenty i działania marketingowe.

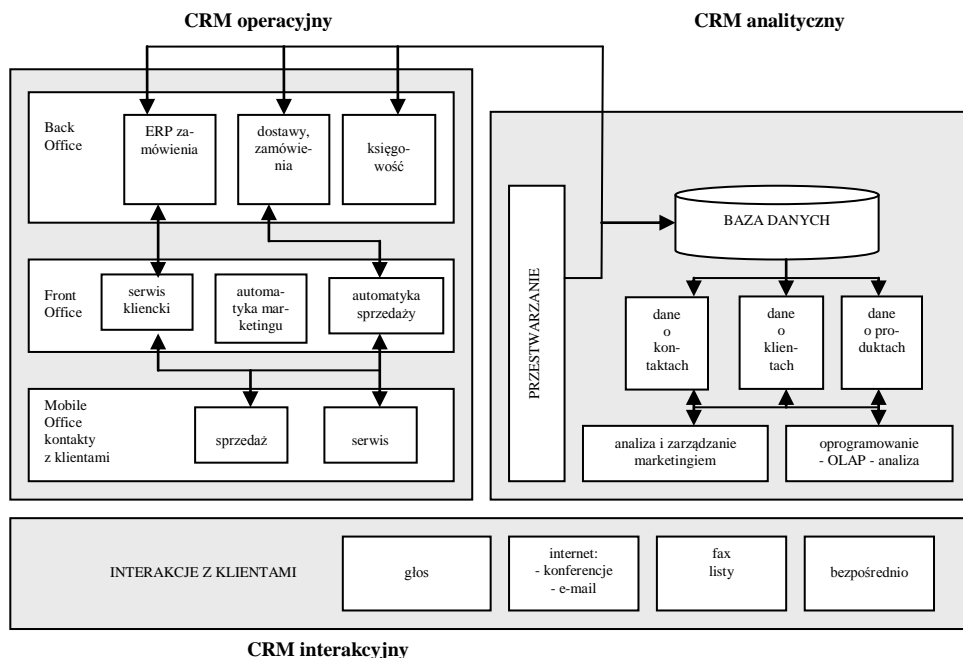
System CRM może być zatem rozumiany jako²:

- strategia zarządzania, która ma na celu efektywne zaspokajanie indywidualnych potrzeb klientów (kluczowych klientów), opierając się na doskonałej ich znajomości i dostosowaniu działań organizacji i produktów do ich potrzeb.
- aplikacja informatyczna, która gromadzi wszystkie istotne dane o klientach firmy, obejmująca swym zasięgiem metody, oprogramowanie i możliwości Internetu, umożliwiające w sposób uporządkowany wykształcenie określonych relacji z klientem.

System informatyczny CRM składa się z trzech głównych elementów: systemu operacyjnego (front-office), systemu analitycznego (back-office) i interakcyjnego (komunikacyjnego - mobile office).

System operacyjny CRM zawiera moduły odpowiadające za automatyzację procesu marketingu, sprzedaży i serwisu czyli dotyczący sfery działalności bezpośrednio związanej z klientem, umożliwi obsługę zgłoszeń w czasie rzeczywistym i ich realizację w systemie interakcyjnym, bez pośredniego kontaktu z klientem. System operacyjny wspomaga np. rejestrację zamówień, obsługę sprzedaży, konfigurację indywidualnych ofert, wprowadzanie danych do baz klientów, marketing, obsługa posprzedażowa, itp., umożliwi kontaktowanie się z klientami i przeglądanie w dowolnym momencie realizacji zamówienia historii kontaktu z klientem.

² A. Pacana i in., *Zarządzanie logistyczne*, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 2010.



Rys. 2. Zintegrowany system CRM

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Pacana i in., Zarządzanie logistyczne, Oficyna Wydawnicza PRZ, Rzeszów 2010.

Analityczny to system, którego zadaniem jest analiza zachowań klientów na podstawie danych o nich gromadzonych w bazie/hurtowni danych, w systemie front-office (korzysta z danych z modułów transakcyjnych, np. z działu sprzedaży, marketingu czy serwisu, które są podstawą do dalszych analiz). Wykorzystując w analizach techniki data mining (pozytkiwania wiedzy z danych) CRM analityczny umożliwia:

- segmentację klientów i stworzenie jego profilu (np. dzięki analizie RMF – Recenty (świeżość) – Frequency (częstotliwość) – Monetary (wartość) – czyli kiedy ostatnio klient dokonał zakupu danego produktu, jak często kupuje dany produkt i ile zwykle wydaje na dany produkt),
- szacowanie wartości klienta w czasie (analiza LTV – Live Time Value – oszacowanie jaką kwotę dany klient może potencjalnie zostawić firmie przez całe swoje życie na podstawie historii jego zachowania (częstotliwość i wielkość jednorazowych zakupów, kwota, jaką wydaje na daną kategorię produktu, prognozowany czas, w jakim będzie odnawiał zakup w przyszłości), eksploracja dotychczasowych zachowań klienta i prognoza przyszłego postępowania),
- ocenę czasu korzystania klienta z oferty i zmieniające się w czasie prawdopodobieństwo jego rezygnacji (to tzw. analiza czasu przetrwania klienta – survival time analysis),

- identyfikację klientów przejawiających skłonność do opuszczenia firmy i wyodrębnienie grup klientów o wysokim ryzyku odejścia, co pozwala na koncentrację uwagi na klientach lojalnych,
- kierowanie kampaniami poprzez analizę wydajności,
- analizowanie obsługi klienta, serwisu i sprzedaży .

System interakcyjny (komunikacyjny) jest odpowiedzialny za bezpośrednią komunikację z klientem (przykładem może być call center – bezpośrednie kierowanie połączeń klientów do odpowiednich pracowników działu).

System informatyczny CRM może mieć wiele różnych wersji, w zależności od stawianych przed nim zadań. Przykładowe narzędzia CRM dla organizacji (działającej w branży reklamowej) posiadającej wdrożony system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami ISO 9001 to: Kontakty handlowe, Obsługa klienta, Zarządzanie projektami, Help desk, Personel – koordynacja pracy, Integracja danych, ISO 9001 – zarządzanie jakością, Kancelaria – obieg dokumentów, Extra fax, Praca grupowa.

Stosowane narzędzia i systemy w ramach komputerowego wspomaganie CRM powinny być dostosowane do typu i wielkości organizacji oraz charakteru prowadzonej działalności.

5. Podsumowanie

Aktualnie w organizacjach zwraca się bardzo dużą uwagę na jakość oferowanych klientowi wyrobów rozumianą jako spełnianie jego wymagań. Jakość jest wyznacznikiem kierunków zmian w organizacji i jednym ze sposobów dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych.

Organizacje dobrze zarządzane, organizacje posiadające wdrożony system zarządzania jakością już dawno uświadomiły sobie znaczenie klienta i jego potrzeb. Wyrób powstały w oparciu o oczekiwania i wytyczne klienta musi być przez niego zweryfikowany i zwalidowany, sama liczba sprzedanych wyrobów nie jest obecnie pełną odpowiedzią na pytanie jak satysfakcjonuje się klienta. Jedną z metod prowadzących do bardziej dokładnych wyników jest ankietyzacja zarówno oczekiwań, jaki i badanie poziomu satysfakcji klienta, co w organizacjach posiadających system zarządzania jakością oparty na wymaganiach normy ISO 9001:2008 jest wynikiem jego wdrożenia.

Badanie oczekiwań (aby wyjść naprzeciw potrzebom klienta, zidentyfikować jego przyszłe potrzeby), badanie poziomu satysfakcji klienta wymusza również doskonalenie relacji z nim oraz stosowaniu bardziej ekonomicznych, wzajemnie korzystnych rozwiązań jak call centre, e-commerce i inne narzędzia informatycznego systemu CRM.

W obecnej rzeczywistości rynkowej organizacje dążące do uzyskania przewagi konkurencyjnej odeszły od tradycyjnej strategii marketingu opartego na intensywnej sprzedaży na rzecz marketingu relacyjnego, opartego na orientacji na klienta, identyfikacji jego potrzeb i oczekiwań oraz planowaniu wyrobu i jego dystrybucji zgodnie z wymaganiami określonymi przez klienta. W organizacjach posiadających system zarządzania jakością oparty na standardzie ISO 9001 zmiany w podejściu do klienta zostały wymuszone wymaganiami normy. U podstaw efektywnego systemu CRM leży nie tylko właściwa identyfikacja obecnych i przyszłych oczekiwań klientów, lecz także zaangażowanie wszystkich pracowników, których praca ma bezpośredni czy pośredni wpływ na poziom satysfakcji klienta i budowę jego więzi z organizacją.

Zarządzanie relacjami z klientem powinno być wspierane przez odpowiednie rozwiązanie technologii informacyjnej i spójne rodzajem prowadzonej działalności oraz z przyjętą przez organizację polityką jakości, zdefiniowanymi celami i określonymi zadaniami.

6. Literatura

- [1] Kreier E., Łuczak J., ISO 9000. *Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. SERVQUAL – metoda oceny jakości usług*, Tom 1-3, Wydawnictwo FORUM, Poznań 2008.
- [2] Pacana A. i in., *Zarządzanie logistyczne*, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 2010.
- [3] Pacana A., Stadnicka D.: *Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Wdrażanie, auditowanie, doskonalenie*, OWPRz, Rzeszów 2009.
- [4] PN-EN ISO 9000:2006. *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- [5] PN-EN ISO 9001:2009. *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- [6] www.pkn.pl.

Streszczenie

Dla organizacjach posiadających wdrożony system zarządzania jakością zgodny ze standardem ISO 9001 wymagania dotyczące klienta i jego potrzeb w celu zapewnienia ciągłego dostarczania wyrobów spełniających jego oczekiwania, doskonalenia systemu zarządzania jakością opisuje norma ISO 9001:2008.

U podstaw zmiany orientacji organizacji w stronę wymagań i oczekiwań klienta leży zrozumienie potrzeb jego i wszystkich stron zainteresowanych.

W artykule przedstawiono koncepcję zarządzania relacjami z klientem jako części procesu ciągłego doskonalenia, z uwzględnieniem wymagań normy ISO 9001:2008.

Słowa kluczowe: badanie satysfakcji klienta, ciągłe doskonalenie, orientacja na klienta, system CRM, zarządzanie relacjami z klientem.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONS THAT HAVE IMPLEMENTED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ACCORDING TO THE ISO 9001 STANDARD

Summary

For organizations that have implemented quality management system compliant with the ISO 9001, requirements regarding customers and their needs in order to ensure a continuous supply of products that meet their expectations, improving the quality management system are included in the ISO 9001:2008 standard.

For the organization, customer orientation, their expectations and requirements it is the result of understanding their needs and the needs of all stakeholders.

The article presents the concept of customer relationship management as a part of a process of continuous improvement, taking into account the requirements of ISO 9001:2008 standard.

Keywords: continual improvement, customer satisfaction research, customer relationship management, CRM system, focus on customer.

Translated by Katarzyna Korzyńska

KATARZYNA KORZYŃSKA
Politechnika Rzeszowska
e-mail: kk@prz.edu.pl