

# Anetta Pukas

---

## Podstawy informacyjne decyzji w zakresie budowania relacji z klientami : możliwości i ograniczenia

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 502-508

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Anetta Pukas<sup>1</sup>

## **PODSTAWY INFORMACYJNE DECYZJI W ZAKRESIE BUDOWANIA RELACJI Z KLIENTAMI – MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie informacyjnych podstaw oraz technologii wspierających proces decyzyjny w zarządzaniu relacjami z klientem. Autorka podkreśla fakt i znaczenie rozwoju marketingu opartego na relacjach oraz prezentuje systemy Business Intelligence, Internet, Intranet oraz oprogramowanie ERP/CRM i ich rolę w podejmowaniu decyzji rynkowych.

### **Wstęp**

We współczesnej gospodarce realizowanie procesów zarządczych niezależnie od skądinąd decyzyjnego wymaga dostępu do wielu źródeł informacji. Postęp technologiczny i pojawienie się nowych sposobów gromadzenia, przechowywania i analizowania danych pozwala na realizowanie tego zadania w sposób pełniejszy, bardziej automatyczny i szybszy. Koncepcja marketingu relacyjnego jako jeden z nowych sposobów zdobycia przewagi konkurencyjnej wpisuje się w proinformacyjne trendy dostarczając decyzyjnym nowym narzędzi oraz możliwości optymalizacji decyzji rynkowych.

Celem artykułu jest próba identyfikacji podstaw informacyjnych decyzji podejmowanych w ramach zarządzania relacjami z klientem, a także charakterystyka narzędzi i systemów wspomagających ten rodzaj procesu decyzyjnego. Przedstawione zostaną również możliwości, które umożliwiają rozwój działań CRM oraz ograniczenia wynikające z jego specyfiki scharakteryzowane przy wykorzystaniu badań na rynku europejskim oraz polskim.

### **Procesy decyzyjne w ramach CRM**

Procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie są kategorią niezwykle istotną, ale jednocześnie wymagają szerokiego spektrum wsparcia, czy to na poziomie analizy informacji, czy też automatyzacji decyzji zarządczych. Umiejętność syntezy informacji, tj. wybór informacji istotnych oraz ich uporządkowanie i umiejętność wykorzystania, ma szczególne znaczenie w przypadku podejmowania decyzji strategicznych przez liderów zarządzających firmami. Zadania, z którymi ma do czynienia kadra zarządzająca w przedsiębiorstwie, dzieli się według H. Simona na trzy grupy<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Anetta Pukas – dr, Katedra Podstaw Marketingu, Instytut Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

<sup>2</sup> J. Surma, *Wsparcie strategicznych decyzji zarządczych z wykorzystaniem Business Intelligence*. <http://www.surma.edu.pl/wp-content/czestochowa-jerzy-surma-2007.pdf>.

1. Nadzór, czyli standardowe działania związane z kierowaniem podwładnymi.
2. Rozwiązywanie zadań (problemów) dobrze ustrukturalizowanych (*well-structured*), czyli decyzje programowalne, które mają charakter rutynowy i powtarzalny oraz dla których opracowano ściśle procedury służące do ich podejmowania. Nie występuje zatem np. konieczność rozpatrywania od początku każdego przypadku.
3. Rozwiązywanie zadań (problemów) źle ustrukturalizowanych (*ill-structured*), czyli decyzje nieprogramowalne, które dotyczą spraw nowych, nie występuje ustalony schemat postępowania oraz nie są znane ich następstwa. Nie ma gotowej metody rozwiązania.

Powyższy podział jest szczególnie istotny w ramach nowych rozwiązań zarządczych, jakim jest podejście relacyjne w marketingu, a szczególnie w przypadku zarządzania relacjami z klientem. W zakresie decyzji marketingowych mamy do czynienia zarówno z decyzjami programowalnymi, jak i nieprogramowalnymi, a ich status zależy od charakterystyki rynku/branży oraz jego dojrzałości, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a przede wszystkim od zasobów informacyjnych firmy, które powodują, iż rozwiązanie problemów marketingowych może być dla decydenta dobrze ustrukturalizowane bądź też nie.

W rozumieniu marketingowym zasoby informacyjne określa się jako zestaw niezbędnych danych lub informacji o odpowiednim stopniu przetworzenia, zakresie, formie i poziomie aktualności, udostępnianych decydującym w celu<sup>3</sup>:

- przygotowania decyzji rynkowych,
- podjęcia, zaniechania, rezygnacji z decyzji rynkowych,
- weryfikacji i modyfikacji decyzji rynkowych.

W ramach procesów decyzyjnych mających na celu zarządzanie relacjami z klientem istotne staje się więc również zidentyfikowanie potrzeb informacyjnych i zakresu ich analiz. Często spotykane jest stwierdzenie: „aby odnieść sukces w CRM, po prostu musisz znać swoich klientów”<sup>4</sup>. Jednak CRM to coś więcej niż tylko bierna wiedza. Podstawowe działania i decyzje, które podejmują menedżerowie relacji chcąc zbudować długookresowe partnerstwo z klientem to<sup>5</sup>:

1. Poznanie klienta i segmentacja (grupowanie, kategoryzacja) – grupowanie według osobistych danych, grupowanie według zachowania, grupowanie pochodne (całościowa wartość klienta, skłonność do odejścia, potencjalne zwiększenie sprzedaży dzięki up-sellingowi i cross-sellingowi), potencjalne powiązania.
2. Zarządzanie kampaniami marketingowymi (kampanie jednofazowe, kampanie wielofazowe, kampanie powtarzane).
3. Marketing spersonalizowany.
4. Kontakt z klientem.

Celem nadrzędnym decyzji w ramach CRM staje się bowiem wybór strategii i działań taktycznych, mających na celu zoptymalizowanie całościowej wartości klientów.

<sup>3</sup> B. Sojkin: *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*. PWE, Warszawa 2009, s. 32.

<sup>4</sup> Ch. Todman: *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*. Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005, s. 10.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 12.

## Narzędzia i systemy wspomagające procesy decyzyjne

W trakcie codziennej działalności gospodarczej firmy gromadzą ogromne ilości informacji o swoich klientach. Istotną sprawą jest jednak, czy potrafią wykorzystać je w podejmowaniu decyzji. Rozwój technologii spowodował, iż obecnie istnieje całe spektrum systemów wspomagania decyzji biznesowych (ang. *decision support systems*) budowanych w oparciu o technologie informatyczne. Takie rozwiązania są określane jako systemy klasy Business Intelligence (BI) i mają na celu wspieranie procesu podejmowania decyzji menedżerskich. W literaturze systemy te są definiowane jako zorientowany na użytkownika proces zbierania, eksploracji, interpretacji i analizy danych, który prowadzi do usprawnienia i zrjonalizowania procesu podejmowania decyzji. Systemy te wspierają kadrę menedżerską w podejmowaniu głównie taktycznych decyzji biznesowych, umożliwiają modyfikację i doskonalenie strategii biznesowych oraz procesów tak, aby uzyskać przewagę konkurencyjną, usprawnić proces, zwiększyć zyskowność, czy też generalnie osiągnąć postawione cele zarządcze<sup>6</sup>.

Zastosowanie systemów Business Intelligence we wspieraniu decyzji związanych z usprawnianiem procesów biznesowych jest już dzisiaj powszechne. Informacje, czy też propozycje decyzji dostarczane przez systemy klasy BI wspierają decydentów w zakresie standardowych i najczęściej powtarzalnych decyzji<sup>7</sup>.

W tym kontekście należy zauważyć, iż w ramach działań marketingowych pojawiła się kategoria marketingu bazodanowego. Rozważania nad rolą danych w marketingu zaistniały w ramach koncepcji marketingu partnerskiego. Marketing bazodanowy (*database marketing*) to technika zbierania, gromadzenia, przetwarzania i analizowania informacji o konsumentach w celu lepszego poznania ich potrzeb, dopasowania oferty do ich wymagań i oczekiwań. *Database marketing* jest narzędziem mającym na celu zoptymalizowanie działań marketingowych ukierunkowanych na klientów<sup>8</sup>. Im więcej wie się o konsumentach, z którymi chce się komunikować, tym lepiej jest się w stanie zarządzać relacjami. Na rynku można zauważyć jednak przedsiębiorstwa, które takie bazy posiadają, lecz nie umieją ich wykorzystać. Często są to duże, kilkudziesięcioletnie bazy zebrane np. w wyniku konkursów, promocji czy programów lojalnościowych<sup>9</sup>.

*Database marketing* pozwala uzyskać informacje nie tylko o swoich obecnych klientach, ale także o tych potencjalnych. Dlatego też umiejętność budowania baz danych, dostosowywania ich i wykorzystywania w procesie podejmowania decyzji w zakresie CRM jest już dziś w działaniach marketingowych sprawą bezsporną. Dysponując takim narzędziem przedsiębiorstwo jest w stanie dotrzeć do wyselekcjonowanych osób, które rzeczywiście są zainteresowane dedykowaną ofertą. Targetowanie deklaratywne, a przede wszystkim behawioralne (na podstawie analizy zachowań konsumentów) wraz z personalizacją przekazu udowodniły już w praktyce biznesowej swoją wysoką skuteczność<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> J. Surma: *Business Intelligence dla wsparcia strategicznych decyzji zarządczych*. W: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*. Red. E. Urbańczyk. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.

<sup>7</sup> J. Surma: *Wsparcie strategicznych decyzji zarządczych...op.cit.*

<sup>8</sup> *Słów kilka o marketingu baz danych*. [http://www.wirtualnemedia.pl/article/131462\\_Slow\\_kilka\\_o\\_marketingu\\_baz\\_danych.htm](http://www.wirtualnemedia.pl/article/131462_Slow_kilka_o_marketingu_baz_danych.htm).

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

Doskonałym źródłem informacji o klientach, a także kanałem wymiany tych informacji jest Internet. Wszelkie dane o aktywności internautów można rejestrować i przypisać konkretnemu użytkownikowi w bazie danych przedsiębiorstwa. Na ich podstawie można wyciągać wnioski, które w przyszłości pozwolą na podejmowanie właściwych decyzji i działania precyzyjnie adresowane i optymalizowane.

Badanie wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w Unii Europejskiej w 2007 roku pokazuje, że dziewięć na dziesięć przedsiębiorstw w UE ma dostęp do Internetu (94%), przy czym 77% ma łącza szerokopasmowe, 65% przedsiębiorstw ma także własną stronę internetową. Statystyki te odnotowały niewielki wzrost w porównaniu z 2006 rokiem<sup>11</sup>.

W Polsce w ramach statystyki społeczeństwa informacyjnego (opracowywanej według zharmonizowanej w Unii Europejskiej metodologii), prowadzone są badania w kluczowych obszarach wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych (w skrócie ICT). W polskich przedsiębiorstwach wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w 2008 r. przedstawia się następująco<sup>12</sup>:

- 95% przedsiębiorstw korzysta z komputerów, a 93% ma dostęp do Internetu,
- ponad połowa firm posiada szerokopasmowy dostęp do sieci,
- 36% pracujących regularnie (co najmniej raz w tygodniu) korzysta z komputerów, a 28% – z Internetu,
- Internet był niemal powszechnie używany przez średnie i duże firmy; wśród małych przedsiębiorstw 94% wykorzystywało komputery, z czego 91% komputery z dostępem do Internetu

Należy jednak zaznaczyć, iż wszystkie informacje, również pochodzące z Internetu, muszą być nieustannie aktualizowane i analizowane tak, by w porę i elastycznie zareagować na sygnały pochodzące od klienta. Istotne jest, iż gwałtowny rozwój informatyki (np. technologie OLAP i Data Mining) sprzyja wzrostowi zastosowania Marketingu Baz Danych, jednak dla pełnej optymalizacji jego działania niezbędne jest połączenie wysiłków różnych działów firmy: marketingu, sprzedaży, obsługi klienta, produkcji itd.<sup>13</sup>.

Narzędziem sprzyjającym tej współpracy może być Intranet. Może z niego korzystać każda komórka organizacyjna w firmie, jest to bowiem rodzaj sieci wewnętrznej w organizacji – system wymiany i publikacji oparty na technologii internetowej, ułatwiający komunikację pomiędzy pracownikami, dający łatwy dostęp do informacji w firmie<sup>14</sup>. Intranet pozwala scalać istniejące już w organizacji systemy informatyczne i wzbogaca je o różne narzędzia takie, jak platforma wymiany informacji, mobilny dostęp do zasobów firmy (z Intranetu można korzystać za pomocą palmtopów, telefonów komórkowych), platforma e-learning, itp.

Zaletą Intranetu jest fakt, iż tworząc go w organizacji wykorzystuje się istniejącą infrastrukturę komputerową: sprzęt, sieć, istniejące systemy baz danych. Dodatkowo nie trzeba obawiać się o wyciek danych poufnych, ponieważ obieg informacji w sieci jest bezpieczny dzięki szyfrowanym połączeniom. Dlatego w przypadku firm

<sup>11</sup> Społeczeństwo informacyjne w Unii Europejskiej. Badania gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. GUS, kwiecień 2008. [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL\\_Spoleczenstwo\\_informacyjne\\_UE\(1\).pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_Spoleczenstwo_informacyjne_UE(1).pdf).

<sup>12</sup> Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach, gospodarstwach domowych i przez osoby prywatne w 2008r. GUS, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL\\_NTS\\_wykorzystanie\\_tech\\_infor-telekom\\_2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_NTS_wykorzystanie_tech_infor-telekom_2008.pdf).

<sup>13</sup> S. Sobolewska: *Marketing bazodanowy*, <http://www.epr.pl/marketing-bazodanowy,e-mailing,106,1.html>.

<sup>14</sup> G. Leloch: *Po co firmie Intranet?* <http://www.egospodarka.pl/article/articleprint/12033-1/20>.

o rozbudowanej strukturze: korporacja z oddziałami rozszanymi po świecie, duża firma z wieloma oddziałami rozrzuconymi po kraju, duża firma, opierająca się o system pracy projektowej i operująca wieloma dokumentami; Intranet jest prawie koniecznością.

Według badań statystycznych GUS w 2008 roku w Polsce<sup>15</sup>: w lokalną sieć komputerową – LAN wyposażonych było 58% firm; co piąte przedsiębiorstwo posiadało LAN bezprzewodowy. Sieci LAN, Intranet i Extranet były najczęściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach dużych i średnich, natomiast w małych firmach używa się ich znacznie rzadziej. W przypadku Intranetu różnica pomiędzy dużymi i małymi podmiotami sięgała 33 punktów procentowych, a Extranet był używany w przedsiębiorstwach dużych blisko trzy razy częściej niż w małych<sup>16</sup>.

Z wdrożeniem Intranetu wiążą się nakłady pieniężne. W przypadku dużej firmy niezbędne będzie zaangażowanie więcej niż jednej osoby do aktualizowania informacji (można podzielić między poszczególne działy). Niezbędne będzie również przeszkolenie pracowników, a także przekonanie ich do używania Intranetu<sup>17</sup>. Mimo tych wszystkich utrudnień, poniesione nakłady najczęściej szybko się zwracają, a pracownicy doceniają aplikację, która ułatwia im wykonywanie codziennych biurowych czynności. Istotną sprawą dla procesu podejmowania decyzji jest również wykorzystanie przez przedsiębiorstwa gotowych systemów informatycznych służących procesom zarządczym (np. ERP), w tym systemów z zakresu CRM (tabela 1).

**Tabela 1.** Przedsiębiorstwa wykorzystujące wybrane systemy informatyczne i oprogramowanie w 2008 r. (odsetek przedsiębiorstw o liczbie pracujących co najmniej 10 osób) – w %.

Przedsiębiorstwa według wielkości	Bezpłatne oprogramowanie, systemy <i>open source</i> , jak np. Linux	ERP – system informatyczny do planowania zasobów przedsiębiorstwa	CRM – oprogramowanie do zarządzania informacjami o klientach umożliwiające	
			zbieranie, przechowywanie informacji o klientach oraz zapewnienie dostępu do nich innym komórkom przedsiębiorstwa	analizowanie informacji o klientach w celach marketingowych (ustalanie cen, zarządzanie, promocjami, itp.)
<b>Ogółem</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>12</b>
małe (10-49 pracujących)	13	8	16	10
średnie (50-249 pracujących)	29	23	29	18
duże (250 i więcej pracujących)	53	51	42	28

**Zródło:** Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach, gospodarstwach domowych i przez osoby prywatne w 2008r. [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_NTS\\_wykorzystanie\\_tech\\_infor-telekom\\_2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_NTS_wykorzystanie_tech_infor-telekom_2008.pdf).

<sup>15</sup> Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach, gospodarstwach... op.cit.

<sup>16</sup> Badanie przeprowadzono w kwietniu 2008 r. na reprezentatywnej próbie 14117 przedsiębiorstw, w których liczba pracujących wynosiła co najmniej 10, a prowadzona działalność gospodarza zaklasyfikowana była według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

<sup>17</sup> G. Leloch: op.cit.

W 2008 r. co drugie duże przedsiębiorstwo w Polsce używało systemów ERP (ang. *Enterprise Resource Planning* – system informatyczny do planowania zasobów przedsiębiorstwa), w tym co czwarte średnie przedsiębiorstwo i niespełna co ósme małe. Oprogramowanie CRM (*Customer Relationship Management*) służące do zbierania, łączenia, przetwarzania i analizowania informacji o klientach może mieć charakter operacyjny i analityczny – pierwszy, używany przez 19% firm w Polsce, integruje procesy biznesowe na styku z klientem, a drugi mniej rozpowszechniony – wykorzystywany przez 12% podmiotów gospodarczych – obejmuje analizę dostępnych w przedsiębiorstwie danych o klientach w celu zdobycia wiedzy o nich i sposobach zaspokojenia ich potrzeb<sup>18</sup>. W tabeli 2 przedstawiono główne korzyści w różnych obszarach, uzyskiwane dzięki technologiom informatycznym.

**Tabela 2.** Korzyści ze stosowania technologii teleinformatycznych w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa w 2008 r. (w %).

Przedsiębiorstwa według wielkości	Obszary działalności przedsiębiorstwa			
	reorganizacja i uproszczenie rutynowych czynności	uwolnienia zasobów	zwiększenie dochodów	rozwój nowych produktów i usług
<b>Ogółem</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
małe (10-49 pracujących)	16	8	9	9
średnie (50-249 pracujących)	30	16	14	14
duże (250 i więcej pracujących)	50	33	26	26

*Źródło:* Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach...*op.cit.*

Można zauważyć, iż przedsiębiorstwa odnotowują główne korzyści ze stosowania technologii informatycznych w takich obszarach działalności, jak: reorganizacja i upowszechnianie rutynowych czynności (20%), uwolnienie zasobów (11%), zwiększenie dochodów (10%), rozwój nowych produktów i usług (10%). Wśród tych korzyści niestety nie ma na kluczowym miejscu obszaru zarządzania relacjami z klientem.

## Zakończenie

Podsumowując należy stwierdzić, iż budowanie relacji z klientem jest czasochłonne, kosztowne i wymaga określonego wysiłku organizacyjnego. To zadanie na miesiące, a często i na lata. Ogromną szansą dla przedsiębiorstw mających świadomość tych wymagań jest korzystanie z outsourcingu funkcji ICT/IT. Najwięcej firm korzystających z outsourcingu funkcji ICT/IT jest w Danii (76%) i Finlandii (70%). Polska znajduje się w środku stawki z 46% udziałem outsourcingu, najniższe udziały firm korzystających z outsourcingu funkcji ICT/IT odnotowano w Bułgarii, Litwie i na Węgrzech<sup>19</sup>. By właściwie realizować procesy decyzyjne przedsiębiorstwa muszą wyjść poza zwykłe zachowywanie informacji o klientach i zacząć analizować olbrzymie ilości przechowywanych danych, aby spełnić oczekiwania klientów. Przekształcenie danych dotyczących zachowań konsumentów i wydarzeń dla nich przełomowych w informacje, dające się zastosować w praktyce umożliwia

<sup>18</sup> Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach, gospodarstwach...*op.cit.*

<sup>19</sup> *Ibidem.*

przedsiębiorstwom rozpoznanie ich potrzeb i odpowiednią reakcją<sup>20</sup>. Poza tym systemy informatyczne muszą być elastyczne i wydobywać informacje z całego przedsiębiorstwa, a także ze źródeł zewnętrznych, aby upełnomocnić personel w stosunkach z klientami i podejmowaniu decyzji.

## **THE INFORMATIONAL BASES FOR DECISIONS IN THE SCOPE OF BUILDING RELATIONS WITH CUSTOMERS – OPPORTUNITIES AND RESTRICTIONS**

### **Summary**

The purpose of this paper is to describe the main informational resources and technologies that can support decision process in Customer Relationship Management. The author points out the fact that development of marketing is based on relations perspective and presents the role of Business Intelligence System, Internet, Intranet and ERP/CRM software in making market decisions.

---

<sup>20</sup> CRM w Europie: niska jakość obsługi klienta. <http://www.egospodarka.pl/article/articleprint/28942/-1/39..>