

Karol Łopaciński

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
– WDRAŻANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE
NA PRZYKŁADZIE TELEKOMUNIKACJI POLSKIEJ SA**

1. Wstęp

Koncepcja Customer Relationship Management (zarządzanie relacjami z klientami) powstała w odpowiedzi na poszukiwanie przez przedsiębiorstwa bardziej skutecznych metod zarządzania i lepszego zaspokajania potrzeb klientów w warunkach silnej konkurencji. Koncepcja ta jest podstawą strategii utrzymania klientów i kształtowania ich lojalności. Istotnym warunkiem utrzymania klientów jest bowiem indywidualne podejście do każdego z nich dzięki trafnemu rozpoznaniu jego potrzeb oraz zbudowanie z nim więzi emocjonalnej. Pozwala to na skierowanie do klientów oferty najlepiej dostosowanej do ich indywidualnych wymagań. Dzięki takiemu sposobowi obsługi zwiększa się lojalność i przywiązanie klientów do firmy, a zmniejsza się podatność na oferty konkurencji. Warunkiem zindywidualizowanego podejścia pracowników firmy do klientów jest wprowadzenie w niej poważnych zmian organizacyjnych oraz wdrożenie odpowiedniej technologii informatycznej, umożliwiającej nowoczesną obsługę klientów.

W artykule przedstawiono zarządzanie relacjami z klientami w praktyce poprzez prezentację procesu wprowadzania oraz funkcjonowania systemu klasy CRM w Telekomunikacji Polskiej SA, z uwzględnieniem roli Call Center i Back Office, jako bezpośrednich ośrodków realizacji zadań zarządzania relacjami z klientami.

Pierwsza część artykułu została napisana na podstawie studiów literatury specjalistycznej, natomiast druga część w głównej mierze opiera się na danych pochodzących z materiałów wewnętrznych Telekomunikacji Polskiej SA zawartych w dokumentach. Dodatkowym źródłem informacji były doświadczenia i spostrzeżenia autora zdobyte podczas dwóch praktyk odbytych w kilku działach spółki.

2. Istota i etapy wprowadzania CRM w przedsiębiorstwie

„Customer Relationship Management jest to strategia biznesowa polegająca na budowaniu związku i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długoterminowych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia myślenia i kultury biznesu skierowanych na klienta, zapewniających efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Aplikacje CRM powinny dać możliwość efektywnego zarządzania kontaktami z klientami, prowadząc do nadrzędności tego pojęcia nad ogólną strategią i kulturą firmy” [Gwiazda]. Z definicji tej wynika więc, że CRM to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem oparta na doskonałej znajomości klientów i dostosowaniu działań organizacji i produktów do ich potrzeb.

Firmy decydujące się na wprowadzenie systemu zarządzania relacjami z klientami muszą liczyć się z faktem, iż tego typu wdrożenia wiążą się niemal zawsze z dużymi nakładami środków finansowych, pracy i czasu. Powszechnie wiadomo, że zdecydowana większość wdrożeń kończy się obecnie porażkami. Głównymi powodami takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim niezrozumienie pojęcia CRM i traktowanie go, nie jako nowego sposobu myślenia całej firmy, a jedynie jako rozwiązania informatycznego. Dodatkowo problemem jest niewystarczające przygotowanie kierownictwa i kadry oraz skracanie okresu wdrożenia systemu w firmie, co powoduje niedostateczną dokładność działań i jest przyczyną wielu błędów. Każde wdrożenie powinno się bowiem składać z określonych etapów, a pomijanie niektórych z nich może skutkować późniejszym niepowodzeniem całego przedsięwzięcia. Dlatego też wdrażanie systemu zarządzania relacjami z klientami warto przeanalizować pod kątem poszczególnych jego etapów [Zachara 2004].

Pierwszym etapem jest uświadomienie sobie przez zarząd korzyści płynących z zastosowania CRM-u. Na tym etapie zarząd firmy musi skupić się przede wszystkim na planowaniu strategicznym, ponieważ decyzja o wdrożeniu CRM-u jest bardzo poważnym krokiem i niesie ze sobą daleko idące konsekwencje natury zarówno finansowej jak i organizacyjnej.

Drugim etapem jest podjęcie przez zarząd decyzji o rozpoczęciu działań mających na celu przekształcenie firmy zgodnie z koncepcją CRM. Ważne jest tutaj powołanie odpowiedniego zespołu. Jego głównym zadaniem jest przygotowanie projektu i zapoczątkowanie akcji mającej na celu zmianę kultury organizacyjnej i postawy załogi. Na tym etapie powinny być przeprowadzone szkolenia dla kilku najlepszych, kreatywnych osób z najważniejszych działów firmy. Zespół ten, opracowując projekt wdrożeniowy, powinien zająć się analizą biznesową koncepcji zarządzania relacjami z klientami, wyodrębnić główne cele i zadania oraz określić źródła środków na ich realizację. Należy do niego również określenie budżetu projektu i ustalenie oczekiwanych efektów oraz określenie czasu zwrotu z inwestycji.

Trzeci etap polega na dokładnym przeanalizowaniu procesów biznesowych istniejących już w przedsiębiorstwie pod kątem możliwości ich dostosowania do koncepcji CRM. Dostosowanie to polega na integracji wszystkich procesów biznesowych w

przedsiębiorstwie związanych z klientami – sprzedaży, marketingu i serwisu – poprzez różne kanały kontaktu, takie jak telefon, Internet, e-mail czy faks. Pozwala to na ścisłą współpracę z klientami, dostawcami i pracownikami w celu kreowania wartości dodanej w prowadzonej działalności.

Kolejnym krokiem jest analiza potrzeb i możliwości firmy w kontekście wdrożenia informatycznego systemu klasy CRM oraz wybór odpowiedniego systemu informatycznego i jego dostawcy, który będzie w dalszych etapach odpowiedzialny za wiele czynności związanych z wdrożeniem. Następnie wybranemu dostawcy systemu zleca się szczegółowe „zdefiniowanie” projektu i sporządzenie dokładnego harmonogramu zadań, w którym określona będzie odpowiedzialność podmiotów za realizację poszczególnych czynności. Do zadań partnera należy również przedstawienie kosztorysu projektu. Na tym etapie pracownicy przedsiębiorstwa powinni bacznie obserwować pracę personelu dostawcy, poznawać jego kwalifikacje i wszystko poddawać krytycznej ocenie. Jest to bardzo wskazane, ponieważ na podstawie tych ocen zostanie podjęta decyzja o wdrożeniu systemu informatycznego, co wiąże się z największymi kosztami. Zaniedbania na tym etapie są przyczyną większości późniejszych problemów.

Następny etap polega na ocenie wykonalności oraz efektywności przedsięwzięcia. Na tym etapie możliwe jest jeszcze wycofanie się z projektu, jeżeli zestawienie oczekiwanych przychodów z przyszłymi kosztami wskazuje na brak efektywności lub duże prawdopodobieństwo, że wybrany przez firmę partner nie spełni jej oczekiwań.

W kolejnej fazie niezbędne jest uzupełnienie infrastruktury informatycznej potrzebnej do zaadaptowania systemu CRM. Na tym etapie ponoszone są na największe koszty. Nakłady te mogą być zróżnicowane, ponieważ niektórymi elementami wpływającymi na koszty przedsiębiorstwo dysponuje, a inne mogą wymagać jedynie drobnych modyfikacji i adaptacji. Przede wszystkim należy nabyć odpowiedni sprzęt, taki jak stacje robocze PC, komputery przenośne zawierające urządzenia do autoryzacji czy serwery sieciowe i internetowe (wraz z dzierżawą) [Mazur, Jaworska 2001].

Po dokonaniu powyższych działań należy zakupić licencję na użytkowanie systemu informatycznego. Należy też pamiętać, że wraz z zakupem aplikacji CRM konieczny jest również zakup baz danych, oprogramowania zabezpieczającego i sieciowego.

Następnie można przystąpić do wdrożenia rozwiązania informatycznego. Proces wdrożenia przebiega sprawniej i mniej kosztuje, jeżeli wybrane rozwiązanie jest dobrze dopasowane do potrzeb firmy. Wówczas konieczna jest jedynie instalacja systemu oraz niezbędne szkolenia. Dlatego tempo tego procesu zależy od szczegółowych uwarunkowań celów i potrzeb firmy.

Na zakończenie pozostaje kwestia utrzymania oraz rozwoju koncepcji i systemu. Po wdrożeniu systemu konieczne jest wsparcie ze strony dostawcy, tj. serwis oraz odpowiednie aktualizacje.

3. CRM operacyjny i CRM analityczny

Efektywność CRM jest w dużej mierze uzależniona od odpowiedniego doboru oprogramowania klasy CRM oraz od sprawnej integracji uzyskanych i przetwarzanych dzięki temu oprogramowaniu informacji i danych z działaniami firmy. Przy wyborze odpowiedniego produktu bardzo pomocny jest podział CRM na dwa podsystemy: operacyjny i analityczny.

CRM operacyjny polega na zdobywaniu przez firmę wszelkich informacji o swoich klientach i na gromadzeniu ich w jednym systemie¹. Możliwa jest dzięki temu sprawniejsza obsługa klientów, oparta na wcześniej zgromadzonych o nich danych. Są to przede wszystkim dane o zawartych kontraktach, historii tych kontraktów, przeprowadzonych transakcjach czy też zamówieniach złożonych przez każdego klienta. Umożliwia to sprawniejszą obsługę klientów oraz w znacznym stopniu redukuje czas, jaki trzeba przeznaczyć na działania administracyjne. W efekcie zwiększa się efektywność działań posprzedażowych i redukuje liczba reklamacji.

Zadaniem CRM analitycznego jest natomiast dokonywanie analiz danych uzyskanych i dostarczanych przez operacyjną stronę CRM, a następnie wykorzystanie wyników analiz do wspomagania podejmowanych decyzji. Wysoko przetworzone dane i analizy ułatwiają zrozumienie zachowań, preferencji, schematów zakupów i mechanizmów związanych z odchodzeniem klientów. Możliwe jest również przewidywanie ich najbardziej prawdopodobnych zachowań. Można powiedzieć, iż gromadzenie przez CRM operacyjny odpowiednich danych o klientach powoduje, że firma zna każdego z nich z osobna, tymczasem – dzięki dogłębnej analizie tych danych przez CRM analityczny – firma jest w stanie zrozumieć ich działania, decyzje, potrzeby i dokonywane wybory [Wachnicki, Komornicki 2002].

4. Przesłanki i cele wdrażania systemu CRM w Telekomunikacji Polskiej SA

Decyzja Zarządu Telekomunikacji Polskiej SA o wdrożeniu nowoczesnego rozwiązania, jakim jest CRM, była odpowiedzią na wyzwania rynkowe związane ze wzrostem konkurencji oraz wymagań klientów. Założenia CRM, takie jak: indywidualne podejście do każdego klienta, znajomość jego oczekiwań i preferencji, przewidywanie jego przyszłych potrzeb oraz przede wszystkim budowa trwałych relacji pomiędzy klientem a firmą, są więc szansą TP SA na osiągnięcie strategicznych celów firmy: utrzymania klientów, podniesienia poziomu ich obsługi oraz wzrostu satysfakcji. Bez zadowolenia i przywiązania klienta do firmy trudno będzie jej bowiem odnosić sukcesy na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Przyszłość firmy i jej pracowników zależy od zdolności utrzymania dotychczasowych i pozyskania nowych klientów.

¹ http://andersenbc.pl/76_83_PLK_HTML.html.

Zastanawiając się nad przyczynami podjęcia decyzji o wdrożeniu CRM warto przeanalizować niektóre fakty obrazujące funkcjonowanie firmy w okresie przed wdrożeniem:

- tylko 40% klientów indywidualnych firmy było zadowolonych z obsługi w przypadkach usterek,
- TP SA utraciła 18% klientów rynku masowego z powodu złej obsługi,
- 15% klientów rynku masowego zrezygnowałoby z usług TP SA, gdyby miało realną alternatywę,
- dla klientów biznesowych poziom obsługi jest istotniejszy niż dla klientów indywidualnych; klienci biznesowi oceniają TP SA jeszcze niżej,
- 20% klientów TP SA rozłącza się ze względu na zbyt długi czas oczekiwania na odpowiedź,
- 12% nie jest w stanie połączyć się, ze względu na sygnał „zajętości”,
- 87% rzeczywistych kontaktów odbywa się w formie osobistych wizyt w lokalnych jednostkach firmy (67% do kas).

Powyższe dane wskazują na słabości tradycyjnego sposobu obsługi klientów oraz uzasadniają decyzję o wdrożeniu systemu CRM. Do podstawowych przesłanek wprowadzenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami w firmie można więc zaliczyć:

- 1) dążenie do utrzymania dotychczasowych klientów w związku ze wzrostem konkurencji,
- 2) chęć usprawnienia obsługi klientów,
- 3) kompleksowość potrzeb klientów, czyli wzrost ich oczekiwań, potrzeb i wymagań,
- 4) złożoność relacji firmy z klientami wobec coraz bogatszej oferty usług telekomunikacyjnych firmy.

Głównym celem wdrożenia systemu CRM w TP SA jest budowa trwałych więzi ze swoimi klientami oraz podwyższenie poziomu ich satysfakcji. W rezultacie firma będzie mogła osiągnąć cel zwiększenia sprzedaży. Dzięki CRM możliwa jest lepsza znajomość klienta, jego upodobań i oczekiwań, a to pozwala na skierowanie do niego lepiej dostosowanej oferty oraz podwyższenie poziomu usług.

CRM umożliwia również identyfikację klientów o wysokiej i niskiej wartości dla spółki. W zależności od wartości danego związku z klientem może być stosowana wobec niego odpowiednia strategia działania. Szczególnej dbałości wymagają relacje z najbardziej dochodowymi klientami – należy je umacniać przez podejmowanie działań przeciwdziałających odchodzeniu tych klientów do konkurencji. Celem CRM jest także przeprowadzenie zaawansowanej segmentacji klientów, tj. wyodrębnianie podsegmentów i różnicowanie oferty stosownie do ich potrzeb. Obserwacja zachowania klientów ujętych w bazie danych umożliwia dokonanie segmentacji prognozy stycznej opartej na prognozy stycznych modelach zachowań klientów.

Niezwyczajnie istotnym celem CRM jest minimalizacja kosztów bazy danych. Zastąpienie wielu baz danych istniejących w TP SA jedną ogólną bazą CRM-owską ułatwi i usprawni pracę, czyniąc ją bardziej efektywną. Obniży też koszty utrzymania,

uaktualniania pojedynczych baz danych oraz zlikwiduje koszty przenoszenia i łączenia danych znajdujących się w bazach w różnych miejscach i programach.

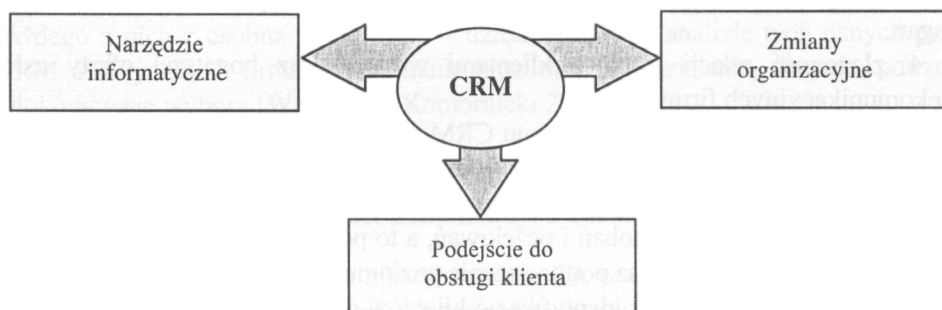
Ostatecznie TP SA sformułowała następujące cele biznesowe w związku z wdrożeniem systemu CRM:

- podwyższenie co najmniej o 20% stopnia zadowolenia klientów zarówno w segmencie rynku masowego, jak i w segmencie rynku biznesowego (tzn. do 90% w 2004 r.),
- ograniczenie współczynnika rotacji klientów (*churn*) do 3,5% na segment w latach 2002-2004 (obniżenie z poziomu 5,4% w 2001 r.),
- zwiększenie wydajności: 300 linii na pracownika w 2004 r. (wzrost ze 181 linii w 2001 r.).

5. Podstawowe wymiary koncepcji CRM w TP SA

Wprowadzenie systemu zarządzania relacjami z klientami w TP SA jest ukierunkowane na trzy obszary działań:

- wdrożenie w całej firmie zintegrowanego systemu informatycznego, który zbiera i przetwarza informacje z różnych pionów oraz służy do obsługi klienta,
- wprowadzanie nowego sposobu podejścia do klientów przez wszystkich pracowników,
- wprowadzanie zmian organizacyjnych na dużą skalę; zmiany te są dostosowane do charakteru potrzeb nowego narzędzia informatycznego.



Rys. 1. Wymiary koncepcji CRM w Telekomunikacji Polskiej SA

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych TP SA.

Dzięki CRM możliwe jest szerokie zorientowanie przedsiębiorstwa na potrzeby klienta. To kompleksowe podejście daje się przełożyć na strategię biznesową nastawioną w większym stopniu na zapewnienie lojalności obecnych niż na zdobywanie nowych klientów, gdyż, jak już powszechnie wiadomo, zdobycie nowego klienta kosztuje 5 do 10 razy więcej niż utrzymanie obecnego klienta. Dla TP SA, zdecydowanego lidera na telekomunikacyjnym rynku w Polsce, mającego ponad 90-procentowy udział w rynku klientów, najważniejsze jest utrzymanie dotychczasowych klientów.

W strukturze systemu CRM wdrażanym w TP SA można wyróżnić następujące elementy (moduły), służące realizacji stawianych zadań:

- a) **zarządzanie klientem** – szereg czynności, procedur i zadań, jakie składają się na profesjonalną obsługę klienta,
- b) **obsługę posprzedażową** – obsługiwanie wszelkich kontaktów (zwanym interakcjami) z już zarejestrowanym klientem,
- c) **zarządzanie zamówieniami** – obsługiwanie zamówień,
- d) **billing** – dostęp do pełnej historii konta klienta, zarządzanie kontem, obsługę różnych sposobów płatności, udzielanie informacji dla klienta, rozstrzyganie sporów billingowych,
- e) **sprzedaż** – dostęp do danych klienta, przypisanie konkretnego pracownika do danego klienta i kontrolę jego pracy, analizowanie możliwości technicznych realizacji zamówienia przed zawarciem umowy sprzedaży, telemarketing, zarządzanie ewentualnym zainteresowaniem klienta,
- f) **marketing** – zarządzanie kampaniami promocyjnymi,
- g) **katalog produktów** – aktualną ofertę produktów, usług, taryf, cen, reguł zamawiania, modyfikację (aktualizację) oferty, konfigurację do potrzeb klienta, grupowanie produktów w pakiety, elastyczne ustalanie cen.

6. Fazy wdrażania CRM w Telekomunikacji Polskiej SA

TP SA, wprowadzając nowoczesny system obsługi klienta, jakim jest CRM, odeszła od bezpośredniej obsługi klientów, odbywającej się w zlokalizowanych na terenie całego kraju biurach obsługi klienta na rzecz wygodniejszego i szybszego kontaktu telefonicznego, możliwego dzięki wprowadzeniu dwóch ogólnopolskich numerów:

- dla klientów indywidualnych – **Błękitna Linia TP 9393**,
- dla klientów biznesowych – **Błękitna Linia TP BIZNES 9330**.

Błękitna Linia TP działa przez 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu i jest bezpłatna dla klientów TP SA. Osoby pracujące w Błękitnej Linii TP, tzw. agenci, są doradcami klientów firmy – odpowiadają na pytania, udzielają wszystkich informacji, doradzają, z jakich usług skorzystać, informują o nowej ofercie, przyjmują zamówienia. Są również w stanie zaproponować dogodne rozwiązania, dostosowane do indywidualnych potrzeb klientów. Ponad 80% wszystkich spraw można załatwić w czasie jednej rozmowy, dzwoniąc na Błękitną Linie TP:

- sprawdzić wysokość rachunku,
- uzyskać informacje na temat produktów i usług TP,
- dowiedzieć się o aktualnych promocjach,
- zamówić usługi, które nie wymagają odrębnej pisemnej umowy,
- zgłosić awarię telefonu i wyjaśnić, jakie są jej przyczyny,
- złożyć reklamację.

Pozostałe sprawy, w tym takie, które wymagają osobistego podpisania dokumentów, można załatwić w telepunktach. Oferują one usługi i produkty Grupy TP w dziedzinie telefonii stacjonarnej, komórkowej oraz Internetu. Są zlokalizowane w miejscach, które odwiedza dużo osób – np. w centrach handlowych, przy głównych ulicach miast.

Proces wdrożenia CRM w TP SA rozpoczęto od przeprowadzenia testu w Poznaniu, aby zweryfikować opracowane rozwiązanie i uniknąć błędów w całym kraju. Założeniem testu było sprawdzenie większości systemów, procedur i procesów. Pilotaż odbył się w październiku 2002 r., a przeprowadziły go firmy Sofrecom Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie oraz PricewaterhouseCoopers Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie. W pilotażu wykorzystano oprogramowanie firmy PeopleSoft. System pilotażowy objął swoim zasięgiem ok. 460 tys. klientów indywidualnych i 5,5 tys. klientów biznesowych. Obsługa klientów biznesowych odbywała się w telecentrach w Legnicy i Żórawinie, natomiast indywidualnych – w Poznaniu i w Kaliszu. W ciągu niespełna roku pilotaż obsłużył ok. 650 tys. połączeń.

Wprowadzanie CRM w TP SA na terenie całej Polski rozpoczęto 22 września 2003 r. Od tamtego czasu 2 mln klientów TP SA z województw dolnośląskiego, lubuskiego i wielkopolskiego może załatwić większość spraw związanych z korzystaniem z usług TP SA przez telefon – za pośrednictwem Błękitnej Linii TP. Harmonogram wdrożenia CRM na terenie całego kraju przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Harmonogram wdrożenia CRM przez Telekomunikację Polską SA

28 października 2002 r.	Przeprowadzenie pilotażu systemu CRM na terenie Poznania
8 września 2003 r.	Uruchomienie ulepszanego systemu CRM w rejonie pilotażu
22 września 2003 r.	Uruchomienie systemu CRM w województwach: dolnośląskim, lubuskim i wielkopolskim
13 października 2003 r.	Uruchomienie systemu CRM na terenie województw: mazowieckiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, pomorskiego, kujawsko-pomorskiego i zachodniopomorskiego
3 listopada 2003 r.	Uruchomienie systemu CRM w pozostałych województwach

Źródło: materiały wewnętrzne Telekomunikacji Polskiej SA.

Od 13 października 2003 r. następne 4 mln klientów TP SA może również korzystać z Błękitnej Linii TP. Są to mieszkańcy województw: mazowieckiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, pomorskiego, kujawsko-pomorskiego i zachodniopomorskiego. Do dyspozycji klientów, którzy zyskali dostęp do Błękitnej Linii TP w październiku 2003 r., postawiono ponad 550 doradców z telecentrów w Warszawie, Białymstoku, Olsztynie i Szczecinie. Realizacją zgłaszanych zleceń zajmują się pracownicy 5 placówek wsparcia. Ponadto klienci mogą załatwiać swoje sprawy osobiście w 10 punktach obsługi klienta: w Warszawie, Płocku, Siedlcach, Białymstoku, Suwałkach, Olsztynie, Gdańsku, Bydgoszczy, Koszalinie i Szczecinie. Do ich dyspozycji są także 43 telepunkty sprzedające usługi telekomunikacyjne i teleinformatyczne.

Od 3 listopada 2003 r. Błękitna Linia TP jest dostępna dla wszystkich klientów TP SA. System wdrożony na terenie całej Polski jest oparty na standardowym pakiecie oprogramowania CRM firmy PeopleSoft i korzysta z rezultatów pilotażowego wdrożenia, które miało miejsce w październiku 2002 r.

7. Rola Call Center i Back Office w systemie CRM

W realizacji strategii CRM podstawową rolę mają do odegrania Call Center i Back Office. Call Center w Telekomunikacji Polskiej SA można zdefiniować jako grupę usług i aplikacji będących systemem opartym na zasobach zarówno ludzkich, jak i technicznych, mającym na celu szybkie i sprawne kontaktowanie ich ze sobą.

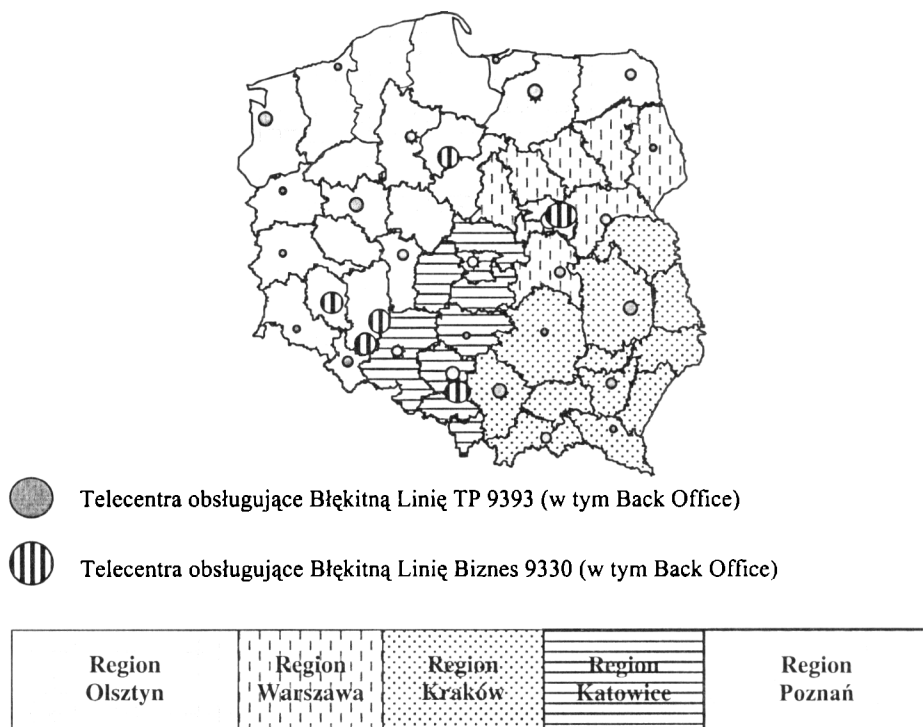
Zadaniem Call Center (telecentrum) jest szeroko rozumiane kontaktowanie się z klientem, zbieranie i gromadzenie o nim informacji, przyjmowanie jego zamówień i zaspokajanie jak najlepiej jego potrzeb. Powstanie sieci telecentrów na terenie całej Polski było przełomowym momentem dla przedsiębiorstwa oraz pierwszym i niesłychanie ważnym krokiem do wprowadzenia nowoczesnej koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Telecentrum zajmuje się obsługą klientów, udzielaniem klientom informacji, przedstawianiem oferty handlowej i promocyjnej oraz sprzedażą usług i produktów. Do zadań pracowników telecentrum należy również aktywowanie usług lub wprowadzanie do systemu zamówień na dane usługi oraz informowanie klienta o oczekiwanym terminie ich wykonania. Przyjmowane w telecentrach, za pośrednictwem Błękitnej Linii i Błękitnej Linii Biznes, telefoniczne zamówienia wprowadzane są do systemu PeopleSoft, a następnie przekazywane do Back Office w celu ich realizacji i przetworzenia.

Wzajemna komunikacja klient–firma odbywa się za pomocą łącza telefonicznego. Zgłoszenia telefoniczne są równomiernie rozdzielane pomiędzy odpowiednie osoby obsługujące telecentra (tzw. operatorów, agentów), posiadające wszelkie niezbędne informacje, umożliwiające odpowiedź na każde zapytanie lub rozwiązanie konkretnego problemu. Do zadań operatorów należy także gromadzenie odpowiednich danych o klientach oraz ich rejestracja.

Jednym z najistotniejszych zadań w Call Center jest raportowanie, które na bieżąco pokazuje pracę Call Center, np. liczbę aktywnych połączeń, średni czas połączenia, aktualną liczbę dostępnych agentów czy liczbę połączeń odebranych przez agenta w ostatnim miesiącu. Umożliwia to podejmowanie trafnych decyzji dotyczących przewidywania ruchu połączeń, planowania optymalnej obsady, oceny efektywności podległych pracowników, przewidywania zatrudnienia itd.

Call Center nie jest nową formą organizacji w Telekomunikacji Polskiej SA. Jest to rozwiązanie wykorzystywane w firmie od wielu lat, natomiast nigdy na tak dużą skalę, jak to ma miejsce obecnie. Spowodowane jest to prawie całkowitą likwidacją biur obsługi klienta będących jeszcze do niedawna głównymi punktami kontaktu z klientem i zastąpienie ich nową formułą Call Center. Ta ogromna zmiana jest nie tylko rewolucją dla klienta – jest przede wszystkim wyzwaniem dla całej organizacji TP SA, a w szczególności dla pionu kontaktów z klientami.

Drugim, obok Call Center, filarem organizacyjnym systemu CRM w TP SA jest Back Office. Back Office zajmuje się przede wszystkim realizowaniem zamówień klientów przyjmowanych i wprowadzanych do systemu PeopleSoft przez doradców w Call Center, a dodatkowo wspiera w sporym zakresie telecentra w obsłudze klientów. W szczególności do zadań Back Office należy analizowanie i kwalifikowanie zapytań klientów, przygotowywanie indywidualnych projektów dla klientów biznesowych, rozpatrywanie reklamacji i wniosków klientów, działania związane z obsługą płatności klientów. Back Office w Telekomunikacji Polskiej SA można podzielić na Back Office rynku klientów masowych oraz Back Office klientów biznesowych.



Rys. 2. Lokalizacje telecentrów obsługujących Błękitną Linie (w tym Back Office) i Błękitną Linie Biznes (w tym Back Office)

Źródło: materiały wewnętrzne TP SA.

Wszystkie placówki Call Center (obsługujące Błękitną Linie i Błękitną Linie Biznes, w tym Back Office) zlokalizowane są na terenie całej Polski w obrębach pięciu regionów, tj.: Olsztyna, Warszawy, Krakowa, Katowic i Poznania. Ich dokładne usytuowanie przedstawia rys. 2.

8. Ocena CRM w Telekomunikacji Polskiej SA w świetle opinii klientów

Od momentu rozpoczęcia wprowadzania CRM w Telekomunikacji Polskiej SA minął już ponad rok, co pozwala postawić pytanie o skutki wdrożenia nowego rozwiązania dla przedsiębiorstwa oraz jego klientów. Wprowadzenie rozwiązania CRM w postaci Błękitnej Linii oraz Błękitnej Linii Biznes nie przyniosło do tej pory firmie przewidywanych korzyści, jakimi miały być umacnianie więzi z klientami, wzrost ich zadowolenia oraz spadek współczynnika utraty klientów na rzecz konkurencji. Efekty wdrożenia nowego rozwiązania okazały się przeciwne do oczekiwanych. Relacje z klientami zostały poważnie osłabione, a większość z nich zastanawia się nad skorzystaniem z usług innego operatora. Dokonane przez spółkę zmiany w obsłudze klientów mimo dobrych zamiarów okazały się bowiem zbyt rewolucyjne i przeprowadzone zostały w bardzo krótkim czasie. Tak gwałtowna reorganizacja zaskoczyła klientów przyzwyczajonych do tradycyjnego modelu kontaktu z firmą. Niezadowolenie abonentów firmy wynika przede wszystkim z niedostatecznej jakości działania nowego systemu obsługi. Przyczyną jest jego niedopracowanie w warstwie technicznej, a także niezadowalająca liczba i niewystarczające przygotowanie pracowników telecentrów obsługujących klientów. Dokonane w spółce zmiany organizacyjne związane z likwidacją biur obsługi klienta dały w efekcie znaczną obniżkę kosztów, jednakże firma musiała ponieść dodatkowe, nie przewidziane nakłady na dopracowanie błędnie działającego systemu oraz na szkolenie kadry.

Na koniec trzeba podkreślić, że wprowadzenie CRM na tak ogromną skalę w sektorze telekomunikacyjnym jest pierwszym tego rodzaju przedsięwzięciem nie tylko w Polsce, ale i w całej Europie. Kłopoty wynikają więc z pionierskiego charakteru projektu oraz z braku możliwości wzorowania się na poprzednikach. Warto też zauważyć, iż Telekomunikacja Polska SA sukcesywnie rozwiązuje problemy dotyczące funkcjonowania Błękitnej Linii. Podejmując działania naprawcze, dąży do jak najszybszego wyjścia z kryzysu oraz realizacji celów postawionych przed CRM.

Ocena błędów we wdrażaniu systemu, dokonana przez kierownictwo firmy, dała podstawę do określenia kierunków działań służących naprawie oraz ulepszeniu systemu. Odnoszą się one do zdefiniowania i analizy procesów biznesowych w firmie, ich doskonalenia, a także kształcenia umiejętności i wiedzy menedżerów oraz personelu zarówno o tych procesach, jak i o całym systemie CRM. Niezbędna jest wreszcie pełna integracja wdrożonego systemu stosownie do celów spółki. Kompleksowe zestawienie błędów i kierunków naprawy zawarto w tab. 2.

Tabela 2. Błędy we wdrażaniu CRM w TP SA oraz kierunki ich naprawy

BŁĘDY	NAPRAWA
Procesy biznesowe:	
Za mało szczegółowe , jeśli chodzi o niższe szczeble. Wytyczone cele i zadania były nazbyt ogólne, a mierniki ich realizacji odbiegały od rzeczywistości.	Zostały dokładnie opisane , aż do najniższego szczebla. Na tej podstawie ustalono cele, normy i mierniki dla poszczególnych poziomów zarządzania (strategiczne i operacyjne). Zlikwidowano nadmiar procedur i chaos informacyjny.
Ludzie:	
Komunikacja: Nie wytłumaczono wszystkim, na czym polegają nowe procesy biznesowe, personel nie był należycie przygotowany do zmian. Komunikacja góra-dół: Nie było procedur, dzięki którym zarząd mógł ocenić w porę, co nie działa. Kryzysowe public relations: Nie wyjaśniono zawnosząc klientom, że system może początkowo szwankować. Ci dzwonili częściej niż mógł on wytrzymać. Kadry: Nie zdążono dobrać najlepszych ludzi na określone stanowiska. Szkolenia: Nie dotyczyły całego procesu, koncentrowały się na kwestiach związanych z pojedynczymi stanowiskami. Szkolono personel niewykonawczy (najniższego szczebla), zaniedbując kluczowy średni szczebel, menedżerowie nie ogarniali tego co się dzieje i ku czemu zmiany mają zmierzać. Zabrakło czasu na odpowiednie przeszkolenie administratorów systemu IT.	Dużą część umiejętności i wiedzy o nowych procesach oraz systemie ludzie zdobyli, siłą rzeczy, w trakcie ich wdrażania. Obecnie opracowuje się dla nich odpowiednie procedury działania, a pracownicy wykonawczy przechodzą potrzebne szkolenia. Menedżerowie średniego szczebla uczą się zarządzania zarówno ludźmi, jak i procesami. Zarząd i informatycy omówili kwestię informacji menedżerskiej. Informatycy dowiedzieli się, jakie są biznesowe potrzeby firmy i menedżerów na poszczególnych szczeblach. Dostosowali do nich m.in. system raportowania CRM, a kierownictwo nauczyło się korzystać z systemu raportowania na bieżąco.
System:	
Nie obsługiwał odpowiednio procesów. Był niewystarczająco przetestowany (zwłaszcza jeśli chodzi o testy obciążeniowe i adekwatność systemu raportowania do potrzeb procesów biznesowych i menedżerów). Nie zdążono go do końca zintegrować. Nie było czasu na usunięcie w porę wykrytych luk i błędów w systemie (np. po uruchomieniu poznańskiego pilota), a także – na dostosowanie systemu do pracy na wielką skalę.	Został w pełni zintegrowany , zautomatyzowany i naprawiony. Obecnie jest rozwijany, stosownie do strategicznych i operacyjnych potrzeb spółki, przy czym jest czas na testowanie nowych aplikacji.

Źródło: [Hendler 2004].

Literatura

- Gwiazda E., *Gdzie dwóch mówi to samo, to nie jest to samo, albo co to jest CRM?*,
<http://www.crm.pl/druk.php?kategoria=9&rodzaj=&id=64>
- Hendler H. (2004), *Wielki kac po Błękitnej*, „Manager Magazyn” nr 1.
- Mazur A.D., Jaworska K. (2001), *CRM – Zarządzanie kontaktami z klientami*, Zabrze.
- Świderek T. (2003), *Nadchodzi Błękitna Linia*, „Rzeczpospolita” z dn. 12.09.2003 r.
- Wachnicki J., Komornicki P. (2002), *Analityczny CRM*, „Modern Marketing” nr 2.
- Zachara M. (2004), *Ile kosztuje CRM?*, „Modern Marketing” nr 1.
http://andersenbc.pl/76_83_PLK_HTML.html.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – PUTTING INTO PRACTICE IN THE COMPANY USING THE TELEKOMUNIKACJA POLSKA SA EXAMPLE

Summary

The first part of the article presents the essence of CRM and stages of putting it into practice in the firm, with the special emphasis on the operating and analytic CRM. The second part was devoted to the Customer Relationship Management in economic practice. Telekomunikacja Polska SA example has been used. The process of introducing CRM was presented and the importance of the Call Center and Back Office in this process. The opinions about CRM in TP SA have proved a number of mistakes: insufficient defining of business processes, weak guidelines of CRM communication in the company, staff unprepared and wrong adjustments of the information system.