

Tomasz Bartuś

WDRAŻANIE SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTAMI W ORGANIZACJACH

Wprowadzenie

Praktycy i teoretycy wielokrotnie wykazali, że klienci są jednym z najważniejszych zasobów organizacji. Pewien z autorów¹ idzie o krok dalej i mówi, że relacje z klientami stają się dla organizacji najcenniejszymi aktywami. Jego zdaniem istotne jest zatem, żeby relacje z klientami traktować jako aktywa lub inwestycje, które muszą być czynnie zarządzane w celu maksymalizacji wartości organizacji. Koncepcją zgodną z tym podejściem jest zarządzanie relacjami z klientami (Customer Relationship Management – CRM).

Zapewnienie właściwej obsługi klienta, bez względu na wybrane kanały sprzedaży, wymusza na organizacji pracę ze zintegrowanymi danymi, które powinny dotyczyć klientów, wskaźników konsumpcyjnych oraz stylu ich życia i preferencji. Klasyczne systemy informatyczne jedynie w wycinkowy sposób umożliwiają wspomaganie zarządzania relacjami z klientami, natomiast systemy klasy CRM pozwalają organizacji na kompleksowe zarządzanie nimi. Ciągła ewolucja tych systemów pozwoliła na wzrost stopnia integracji funkcji, jakie one oferują (np. obsługa klienta, zarządzanie kluczowymi klientami, akcje marketingowe, serwis, wielowymiarowa analiza danych) oraz różnorodność wykorzystanych przez nie technologii (bazy danych, narzędzia analityczne, serwisy WWW, Call Center, technologie mobilne).

1. Charakterystyka terminu zarządzania relacjami z klientami

Ponieważ definiując CRM wciąż można napotykać różne punkty widzenia na temat tego, czym jest CRM, czego on dotyczy, niżej przytoczono proponowane w literaturze jego charakterystyki:

¹ M. Gneiser: Value-Based CRM. „Business & Information Systems Engineering” 2010, No. 2(2).

1. Celem (CRM) jest nie tylko zaoferowanie doskonałych produktów i usług, ale pozyskanie, zachowanie i rozwijanie najlepszych klientów².

2. CRM jest główną strategią biznesową, która integruje wewnętrzne procesy i funkcje z zewnętrznym otoczeniem organizacji w celu kreowania i dostarczania wartości (produktów lub usług) konkretnemu klientowi, przez co organizacja czerpać będzie korzyści. Realizacja tej strategii wymaga korzystania przez organizację z wysokiej jakości danych charakteryzujących klienta oraz technologii informatycznej³.

3. CRM jest strategią budowy, zarządzania oraz umacniania lojalności i utrzymywania długofalowych relacji z klientem. CRM powinien być postrzegany jako podejście scentralizowane na kliencie pozwalającym identyfikować i zrozumieć ich różnorodne potrzeby preferencje i zachowania⁴.

4. CRM definiowany jest jako zorientowana na klienta oraz bazująca na technologii informatycznej koncepcja zarządzania, której celem jest kreowanie długofalowych i lukratywnych relacji z klientem⁵.

5. CRM należy postrzegać jako strategię przechodzącą przez całą organizację (wszystkie jej struktury), która zmierza do aktywowania wszystkich klientów w celu zwiększania ich wartości. Dodatkowo autorzy wskazują, aby narzędzia tej strategii były nacechowane nowymi technologiami⁶.

6. CRM jest strategią tworzenia relacji z klientem i wydobycia z niej maksimum korzyści dla organizacji. Autorzy dodają także, że system CRM usposabia organizację do jednoczenia pracowników, procesów biznesowych oraz komponentów technologicznych⁷.

7. CRM to strategia optymalizacji długotrwałej wartości klientów⁸.

Zdaniem wielu autorów⁹, CRM może zdynamizować organizację do wprowadzania zmian, które pozwolą na poprawę zadowolenia klienta. Poprzez CRM organizacje identyfikują i zachowują swoich najlepszych klientów, a także sprawiają, że proces współpracy między organizacją a klientami jest rozwijany podczas każdego kontaktu.

² P. Kotler, G. Armstrong: *Marketing: An Introduction*. 2004.

³ F. Buttle: *Customer Relationship Management*. Butterworth-Heinemann, 2009.

⁴ K. Tsitsis, A. Chorianopoulos: *Data Mining Techniques in CRM Inside Customer Segmentation*. John Wiley & Sons, Chichester 2009.

⁵ S. Wilde: *Improving Customer Relationship Through Knowledge Application*. Springer, New York 2011.

⁶ D. Peppers, M. Rogers: *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons, New Jersey 2011.

⁷ S. Kostojohn, M. Johnson, B. Paulen: *CRM Fundamentals*. Apress, New York 2011.

⁸ Ch. Todman: *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie relacjami z klientami*. WNT, Warszawa 2011.

⁹ S. Kostojohn, M. Johnson, B. Paulen: *Op. cit.*

Charakteryzując CRM można powiedzieć, że:

- koncentruje się on na marketingu i sprzedaży dla klientów,
- organizacja jest inicjatorem i kontrolerem większości dialogów,
- interakcje stają się bezpośrednie i formalne,
- rola klienta w relacjach nabiera dynamizmu¹⁰.

Przytoczone definicje wydają się tak ogólne, jak to tylko możliwe. Prawdopodobnie spowodowane jest to tradycyjnym podejściem do CRM, jako operacyjnego, wręcz transakcyjnego nastawienia do zarządzania relacjami z klientami. Charakteryzuje się ono tym, że CRM zostaje skupiony głównie wokół klientów, a postrzegany jest z perspektywy działów sprzedaży, marketingu i obsługi klientów (obsługa gwarancyjna i pogwarancyjna – serwis). Powyższe definicje łączy to, że celem CRM jest pozyskanie (zidentyfikować i nabyć), utrzymanie (służyć i zachować) i motywowanie do dalszej współpracy klientów.

2. Charakterystyka systemu CRM

Patrząc na CRM przez pryzmat systemu informatycznego, można go zobrazować jako interfejs łączący organizację z jej klientami, kontrahentami i kooperantami. Istota systemu CRM zakłada, że przeznaczony jest on do budowania długoterminowych relacji z klientami w celu zacieśniania kontaktów z nimi oraz poprawy zyskowności organizacji i redukcji kosztów. Głównym celem systemu CRM jest poznanie i zrozumienie klientów. Jednak trudno wskazać jeden uniwersalny sposób, aby został on osiągnięty. Zarówno teoretycy, jak i praktycy w ramach systemu CRM identyfikują trzy podstawowe jego formy, takie jak 1) interakcyjny (kooperacyjny), 2) operacyjny i 3) analityczny¹¹.

Warto zaznaczyć, że o ile operacyjny oraz analityczny CRM wymieniane i charakteryzowane bywają w większości opracowań, o tyle interakcyjny CRM często bywa pomijany. Co więcej, wydaje się, że niektórzy z autorów np. w ramach charakterystyki CRM słusznie dodają strategiczny CRM, który parametryzuje system CRM i spaja go wraz z działalnością organizacji¹². W takim układzie zadaniem strategicznego CRM jest wypracowanie strategii biznesowej

¹⁰ Ibid.

¹¹ S. Shanmugasundaram *Customer Relationship Management: Modern Trends And Perspectives*, PHI Learning Pvt. Ltd., 2010; S. Wilde: *Op. cit.*; D. Peppers, M., Rogers: *Op. cit.*

¹² D. Aurelie, B. Laid: *The Alignment between Customer Relationship Management and IT Strategy*. Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference. Richmond, VA, USA March 13th-15th, 2008; A. Payne and P. Frow: *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. „Journal of Marketing” 2005, No. 69.

organizacji pokrywającej się ze strategią klientów. Jeden z autorów¹³ proponuje, aby dokonać tego przez spojrzenie na CRM typu top-down, które postrzeganie CRM rozpoczyna od nakierowania strategii biznesowej całkowicie na klientów. Jego zdaniem, poprzez takie podejście możliwe jest pozyskiwanie i utrzymywanie klientów przynoszących dochody.

Charakteryzując interakcyjny lub kooperacyjny CRM można powiedzieć, że dąży on do doskonalenia procesu komunikacji organizacji z klientami, dostawcami oraz partnerami biznesowymi w celu wypracowania długofalowej współpracy. Realizowane jest to m.in. przez ograniczanie czasu trwania oraz częstotliwość bezpośredniej interakcji pomiędzy klientami a organizacją i minimalizowanie lub zastępowanie jej przez zautomatyzowaną interakcję pasywną. Do komunikacji wykorzystuje się łączność telefoniczną, SMS, pocztę tradycyjną i elektroniczną, faksy oraz aplikacje głosowe. Ogólnie można przyjąć, że jest to zbiór technologii wspomagających pozyskanie, przepływ i dostęp do informacji dla organizacji oraz jej klientów. Jego zaletą jest to, że poprzez bezpośrednie zaangażowanie klientów organizacja może pozyskać konkretne informacje¹⁴.

Z kolei operacyjny CRM wspiera obsługę procesów biznesowych, odpowiedzialnych za bezpośredni kontakt klientów z organizacją. Ma na celu usprawnienie obustronnych relacji oraz pozyskanie informacji, które są z nimi związane. Zadaniem operacyjnego CRM jest automatyzacja procesów na styku kontaktów klientów z organizacją¹⁵. Zbiór różnych aplikacji pozwala realizować (w tym także automatyzować) działania działów marketingu, sprzedaży oraz serwisu.

Analityczny CRM skupia się na gromadzeniu, przetwarzaniu i analizowaniu danych klienta za pomocą aplikacji analitycznych. Analityczny CRM uznawany jest za ważny element skutecznego wdrażania CRM. Trafność działań podejmowanych w ramach operacyjnego CRM okazuje się niewystarczająca. To dzięki informacjom pochodzącym z analitycznego CRM organizacje poznają wartość klientów, na podstawie której podejmowane są różne decyzje w ramach operacyjnego CRM. Podejmowane są one na podstawie analiz odpowiadających na następujące pytania:

Do których klientów warto skierować konkretną ofertę?

Jaki jest względny priorytet (np. według norm przyjętych w organizacji, gdy na linii w danym momencie jest kilku klientów, to w pierwszej kolejności zostanie obsłużony klient o wyższym priorytecie, następnie obsłużeni zostaną klienci z przypisanymi niższymi priorytetami) dla klientów oczekujących na linii oraz jaki poziom usług należy im zaoferować?

¹³ F. Buttler: Op. cit.

¹⁴ A. Kracklauer, D. Mills, D. Seifert: Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level. Springer, Heidelberg 2004; S. Wilde: Op. cit.

¹⁵ Ibid.; F. Buttler: Op. cit.

Jaki obszar wymaga/wart jest wzmocnienia działań w obszarze marketingu oraz sprzedaży?

Najczęściej analityczny CRM pozwala sporządzać analizy biznesowe i raporty operacyjne (np. dotyczące sprzedaży, badań marketingowych) oraz prognozy (np. przyszłe zachowania klientów, rynku). Analizy te stanowią podstawę planowania strategii przyszłej sprzedaży, akcji marketingowych, identyfikowania potrzeb i zachowań klientów oraz – dla określonego przedziału czasu – szacowania kosztów utrzymania i pozyskania klientów¹⁶.

Na rynku oferowanych jest wiele systemów klasy CRM. Swoje produkty proponują m.in. takie firmy, jak Microsoft¹⁷, Oracle¹⁸, SAP¹⁹ oraz Teradata²⁰. Systemy tych dostawców charakteryzuje znaczne zaawansowanie funkcjonalności pożądaných przez strategię CRM, które zaimplementowane są w dziesiątkach różnych formularzy zgrupowanych w modułach. Ofertę rynku systemów CRM uzupełnią także firmy działające lokalnie (np. BPSC – Impuls 5²¹, Teta – CRM.Net²²). Oferta tego typu dostawców jest o tyle ciekawa, że mogą oni zapewnić (lub dostosować) funkcjonalność systemu na takim poziomie, jakiego oczekuje konkretny klient (użytkownik systemu CRM). Poza komercyjnymi (płatnymi) systemami CRM, ciekawie wygląda również oferta systemów CRM typu open-source. Na rynku największym powodzeniem cieszą się systemy SugarCRM²³ oraz vTiger²⁴.

3. Wdrażanie koncepcji oraz systemu zarządzania relacjami z klientami w organizacji

Doświadczenia wielu firm²⁵ pokazują, że wdrożenie koncepcji CRM i systemu CRM w organizacji wymaga wypracowania stosownej metodyki zarządzania relacjami z klientami, według której będzie ona realizowana. Ciekawym rozwiązaniem w tym zakresie jest propozycja Gartner Group, będąca swego rodzaju mapą CRM²⁶. Składa się ona z kilku elementów tworzących kompleksową

¹⁶ Ibid.; S. Wilde: Op. cit.

¹⁷ www.microsoft.com/dynamics/pl/pl/default.aspx

¹⁸ www.oracle.com/us/products/applications/crmondemand/index.html

¹⁹ www.sap.com/poland/solutions/business-suite/crm/index.epx

²⁰ www.teradata.com/business-needs/customer-relationship-management

²¹ www.bpsc.com.pl

²² www.teta.com.pl

²³ www.sugarcrm.com

²⁴ www.vtiger.com

²⁵ BPSC SA z Chorzowa oraz klienci tej firmy (np. OSM w Piątnicy, Ekoplön). <http://www.bpsc.com.pl/index.php?CIDA=23>

²⁶ 8 Building Block of CRM. Gartner Group, 2006.

koncepcję CRM. Zalicza się do nich: 1) wizję CRM, 2) strategię CRM, 3) wartość doświadczeń klienta, 4) współpracę w organizacji i proces CRM, 5) informacje CRM, 6) technologie CRM, 7) ocenę CRM.

Przedstawiona mapa CRM jest pomocna zarówno w opracowaniu całościowego obrazu koncepcji zarządzania relacjami z klientami w organizacji, jak też na etapie jej wdrażania. Pomaga nakreślić całościowy obraz organizacji, opracować analizę biznesową oraz plan przyszłego wdrożenia. Ułatwia również oszacowanie aktualnych i przyszłych strat i korzyści organizacji w zakresie wdrożenia oraz eksploataowania systemu CRM. Może też być pomocna przy opracowywaniu przyszłej strategii, oszacowaniu aktualnych i przyszłych możliwości organizacji, jak również w zrozumieniu jej aktualnej pozycji na rynku.

Pierwszym krokiem skutecznego projektu CRM jest wypracowanie przez organizację jasnej wizji strategii CRM, będącej „kamieniem węgielnym”²⁷. Na tym etapie należy określić: a) kierunek, w jakim organizacja chce podążać, a także co będzie oferować, b) klientów lub grupy klientów, z którymi należy aktualnie oraz w przyszłości rozwijać współpracę, c) znaczenie CRM w strategii organizacji oraz korzyści, jakie się z nim wiążą, d) charakter pożądanых przez klienta przeżyć oraz doświadczeń (które zostały celowo wytworzone przez organizację)²⁸.

Drugi element obejmuje strategię CRM. Strategia CRM powinna zostać przepleciona lub wręcz połączona ze strategią marketingową i wskazywać dalszy kierunek strategii zarządzania zasobami ludzkimi (HR), zarządzania zasobami informatycznymi (IT) oraz produkcją. Z połączenia wyżej wymienionych strategii uzyskuje się ogólną strategię biznesową organizacji. Strategia CRM powinna określać cele działania organizacji, segmenty rynku, do których będzie skierowana, a także zasady współpracy organizacji z otoczeniem.

Ocena przeżyć klienta jest trzecim elementem CRM w organizacji. Na tym etapie istotną staje się ocena doświadczeń i przeżyć, które klienci zdobywają podczas współpracy z organizacją. Pozytywne doświadczenia klientów²⁹ dają im satysfakcję, podnoszą ich zaufanie i lojalność wobec niej. Niekorzystne przeżycia natomiast osłabiają jakość relacji z obecnymi oraz przyszłymi klientami i zazwyczaj pogarszają jej pozycję na rynku.

Współpraca w organizacji i procesy CRM to czwarty element CRM. Dotyczą one operacji realizowanych wewnątrz organizacji oraz na poziomie kontaktów z partnerami biznesowymi i kontrahentami. W organizacji należy przeprowadzić zmiany w strukturze organizacji, jej procesach, kwalifikacjach pracowników, ich motywowaniu i wynagrodzeniach. Z kolei pod kątem procesów

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

CRM etap ten skupia się na poznaniu cyklu życia klienta (customer life cycle) i sterowaniu nim. Wymaga to często wprowadzenia nowych procesów biznesowych w organizacji lub usprawnienia procesów już istniejących. Można powiedzieć, że skuteczny reinżyniering nastawiony na klienta powinien zmierzać w kierunku wypracowania procesów oczekiwanych przez klientów i tym samym przyczyniających się do polepszenia wartości doświadczeń klienta³⁰.

Informacje CRM znajdują się na piątym miejscu w hierarchii proponowanej metodyki. Sprawą niezwykle istotną jest wypracowanie efektywnych wzorców zarządzania niematerialnymi zasobami, jakimi są dane, informacja i wiedza³¹. Praktyka pokazuje, że często organizacje nie dysponują jasnym i przemyślanym planem zarządzania informacją i wiedzą oraz zasobami informatycznymi. W swojej działalności wykorzystują one różne systemy informatyczne, które nie są ze sobą powiązane, wskutek czego nie istnieje możliwość pełnego przepływu informacji między nimi. Sprawny CRM wymaga określenia danych, w tym danych o klientach, które należy pozyskać w celu opisania ich sylwetki oraz usprawnienia przyszłych kontaktów między nimi a organizacją.

Analizując technologie CRM pod kątem wdrożenia CRM w organizacji zauważyć można, że często proces ten sprowadza się jedynie do zaimplementowania systemu informatycznego zgodnie z jego architekturą oraz z niezbędną infrastrukturą sprzętową. Tego typu podejście daje jedynie cząstkowy efekt wdrożenia strategii CRM w organizacji. Technologia jest ważnym składnikiem strategii CRM, skupiającym trzy obszary: aplikacji lub systemu CRM, architektury oraz stopnia ich integracji³². Podczas wdrożenia technologii CRM organizacje skupiają się na implementacji wybranego systemu CRM. Aspekt jego integracji z pozostałymi zasobami informacyjnymi początkowo bywa zepchnięty na dalszy plan, gdyż wymaga znacznych nakładów finansowych i czasowych. Kłopotliwe jest również to, że systemy wykorzystywane w CRM dotyczą różnych obszarów, w związku z czym część z nich wymaga wysokiej specjalizacji. Aby jednak przedsięwzięcie CRM mogło przynieść dla organizacji i jej klientów korzyści, konieczna staje się integracja systemów informatycznych oraz ich infrastruktury z procesami dokonującymi się w organizacji celem usprawnienia zarządzania relacjami z klientami. W osiągnięciu takiego stanu pożądana jest integracja kanałów komunikacyjnych z poszczególnymi jednostkami biznesowymi organizacji. Integracja ta powinna przebiegać zgodnie z opracowaną architekturą systemu CRM oraz określonymi potrzebami jednostek organizacji. Należy również opracować politykę bezpieczeństwa dostępu do zasobów informacyjnych oraz określić sposób i czas ich aktualizacji w repozytoriach danych. Dlatego też

³⁰ Ibid.

³¹ J. Dyche: CRM. Relacje z klientami. Helion, Gliwice 2002.

³² Gartner Group..., op. cit.

warto znać odpowiedź na pytanie: „Dlaczego integracja w CRM jest tak istotna?”. Wynika to bowiem z różnorodności wykorzystywanych w organizacji technik i narzędzi ICT, takich jak:

- sprzęt informatyczny (serwery, komputery osobiste, sieci komputerowe, urządzenia mobilne),
- specjalistyczne oprogramowanie (systemy CRM, MRPII, ERP, zarządzania łańcuchem dostaw, a także coraz częściej oprogramowaniem dostawców i partnerów biznesowych),
- umiejętności i doświadczenie pracowników, którzy są niezbędni do efektywnego wykorzystania wyżej wymienionych zasobów i narzędzi ICT³³.

Praktyka wskazuje, iż wdrożenie samej technologii informatycznej jest tylko jednym z ważnych, ale nie kluczowych czynników wpływających na poprawę relacji między klientem a organizacją. Słusznie zauważają H. Grudzewski i I. Hejduk, że CRM należy traktować jako strategię biznesową, która wymusza zmiany w procesach organizacyjnych, co pociąga za sobą zastosowanie technologii informacyjnej. Odwrotne podejście do tego zagadnienia, czyli rozpoczęcie zmian od technologii do strategii, spowoduje, że zakończy się ono porażką³⁴.

Proponowaną metodykę CRM zamyka etap oceny. Wiąże się on z określeniem spodziewanych efektów zarządzania relacjami z klientami i sposobów jego badania oraz monitorowania. Stymuluje to organizację do rozwijania wdrażanej strategii CRM oraz poprawy jakości przeżyć i doświadczeń klientów. Trudno wskazać uniwersalny zbiór wskaźników, które można wykorzystać do sprawdzenia jakości oraz efektów jego wdrożenia. Organizacje powinny wypracować własny – właściwy dla nich zbiór wskaźników, zgodny z ich potrzebami. W tym celu pomocna może okazać się koncepcja SMART będąca zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien charakteryzować się poprawnie opracowany plan ocen. Koncepcja SMART³⁵ sprawdza się w prawidłowym wyznaczaniu celów CRM i ich ocenie, co z kolei zwiększa szansę na pozytywne wdrożenie CRM w organizacji. Rozwinięciem akronimu SMART³⁶, są odpowiednio: 1) Suitable – odpowiedni, 2) Measurable – mierzalny, 3) Acceptable – akceptowalny, 4) Reasonable – rozsądny, 5) Timeable – określony w czasie.

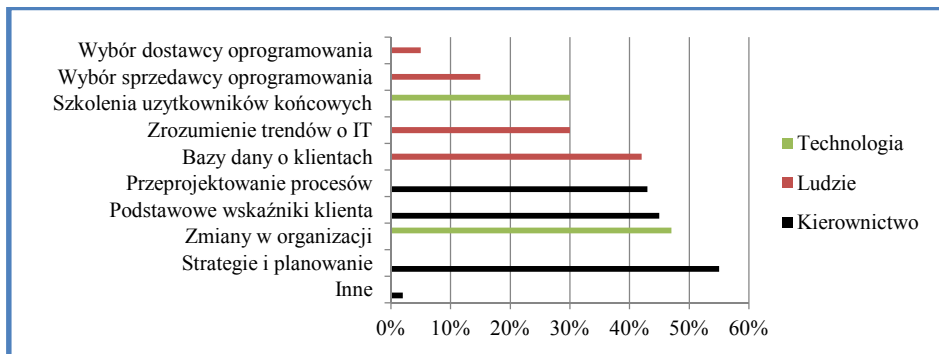
Powodzenie wdrożenia koncepcji CRM w organizacji zależy od wielu czynników. Ich zestawienie, uwzględniające badania amerykańskie, przedstawiono na rys. 1.

³³ Ibid.; F. Newell: *Loyalty.com Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. McGraw-Hill Education, New York 2000; J. Dyche: Op. cit.

³⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Metody projektowania systemów zarządzania*. Difin, Warszawa 2004.

³⁵ E. Thomsen: *OLAP Solution Building Multidimensional Information Systems*. John Wiley & Sons, New York 2002. http://pl.wikipedia.org/wiki/S.M.A.R.T._%28zarz%C4%85dzanie%29.

³⁶ Ibid.; Gartner Group..., op. cit.



Rys. 1. Działania wspierające pozytywne zakończenia wdrożeń systemów CRM

Źródło: B. Thompson: Successful CRM. Turning Customer Loyalty into Profitability. RightNow Technologies, 2010. http://www.optimaitconsulting.com/menu/CRM/Successful_CRM_Turning%20Customer%20Loyalty%20Into%20Profitability.pdf

Podsumowanie

Warto zaznaczyć, że zanim w organizacji podjęte zostaną prace dotyczące wyboru dostawcy systemu CRM i wdrażanie samego systemu, konieczne jest zbudowanie przez organizację metodyki wdrożenia zarządzania relacjami z klientami, a nie tylko samego systemu CRM. Przedstawiona metodyka budowy i wdrażania koncepcji CRM pokazuje, że jest to proces złożony, wieloaspektowy, o długim horyzoncie czasowym. Wymaga koordynacji wielu zadań, zaangażowania pracowników, klientów i kontrahentów. Na CRM należy patrzeć kompleksowo, poprzez opracowanie ogólnej wizji i strategii organizacji z wyznaczeniem oczekiwanych korzyści. Umożliwi to w przyszłości sprawdzenie, czy zakładany stan został już osiągnięty.

Literatura

- Buttle F.: Customer Relationship Management. Butterworth-Heinemann, 2009.
- Dyche J.: CRM. Relacje z klientami. Helion, Gliwice 2002.
- Gneiser M.: Value-Based CRM. „Business & Information Systems Engineering” 2010, No. 2(2).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Metody projektowania systemów zarządzania. Difin, Warszawa 2004.
- http://www.optimaitconsulting.com/menu/CRM/Successful_CRM_Turning%20Customer%20Loyalty%20Into%20Profitability.pdf
- Kostojohn S., Johnson M., Paulen B.: CRM Fundamentals. Apress, New York 2011.
- Kotler P., Armstrong G.: Marketing: An Introduction. 2004.

- Kracklauer A., Mills D., Seifert D.: Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level. Springer, Heidelberg 2004.
- Newell F.: Loyalty.com Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing. McGraw-Hill Education, New York 2000.
- Payne A. and Frow P.: A Strategic Framework for Customer Relationship Management. „Journal of Marketing” 2005, No. 69.
- Peppers D., Rogers M.: Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. John Wiley & Sons, New Jersey 2011.
- pl.wikipedia.org/wiki/S.M.A.R.T._%28zarz%C4%85dzanie%29
- Shanmugasundaram S. Customer Relationship Management: Modern Trends And Perspectives. PHI Learning Pvt. Ltd., 2010.
- The Gartner Group, 8 Building Block of CRM, www.gartner.com, 2008.
- Thompson B.: Successful CRM. Turning Customer Loyalty into Profitability. RightNow Technologies, 2010.
- Thomsen E.: OLAP Solution Building Multidimensional Information Systems. John Wiley & Sons, New York 2002.
- Todman Ch.: Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie relacjami z klientami. WNT, Warszawa 2011.
- Tsiptsis K., Chorianopoulos A.: Data Mining Techniques in CRM Inside Customer Segmentation. John Wiley & Sons, Chichester 2009.
- Wilde S.: Improving Customer Relationship Through Knowledge Application. Springer, New York 2011.
- www.bpsc.com.pl
- www.microsoft.com/dynamics/pl/pl/default.aspx
- www.oracle.com/us/products/applications/crmondemand/index.html
- www.sap.com/poland/solutions/business-suite/crm/index.epx
- www.sugarcrm.com
- www.teradata.com/business-needs/customer-relationship-management
- www.teta.com.pl
- www.vtiger.com

THE IMPLEMENTATION OF THE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS IN ORGANIZATIONS

Summary

The aim of the paper was to present the possibility of using information technologies in the processing of knowledge about customers on electronic market. General description of CRM (Customer Relationship Management) system functionality was made. Subsequently, the strategic customer-centric analysis, performed by analytical CRM supporting knowledge about customers on electronic market were described. The obtained results may be useful for improving the processing of knowledge about customers with using of analytical CRM system.