

Monika Szymańska✉

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wykorzystywanie modelu Customer Relationship Management (CRM) w zarządzaniu przedsiębiorstwami

Using the Customer Relationship Management (CRM) model in business management

Synopsis. Artykuł poświęcony jest analizie roli systemu Customer Relationship Management (CRM) w zarządzaniu przedsiębiorstwami, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich podmiotów gospodarczych. Celem badań było rozpoznanie korzyści oraz ograniczeń wynikających z zastosowania systemu CRM, a także określenie etapów jego efektywnego wdrażania. W opracowaniu zastosowano analizę literatury przedmiotu, wyniki badań firmy Act! przeprowadzonych w maju 2022 roku na grupie 1146 właścicieli MŚP oraz metodę case study, obejmującą przykłady wdrożeń systemu CRM w takich firmach jak Amazon, Porsche i L'Oréal. Wyniki badań wskazują, że CRM znacząco wpływa na poprawę relacji z klientami, wzrost ich satysfakcji i lojalności, a także na zwiększenie efektywności działań sprzedażowych i marketingowych oraz lepszą komunikację wewnętrzną. W małych i średnich przedsiębiorstwach wdrożenie systemu CRM przyczyniło się m.in. do wzrostu produktywności sprzedaży (42% wskazań) i poprawy obsługi klienta (35%). Podstawowe bariery wdrażania tego systemu związane są z kosztami, integracją i koniecznością dostosowania procesów. Wnioski z przeprowadzonych analiz potwierdzają, że CRM stanowi nie tylko narzędzie informatyczne, lecz przede wszystkim filozofię biznesową, która, jeśli zostanie odpowiednio wdrożona, pozwala zwiększyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i osiągnąć długoterminowy sukces.

Słowa kluczowe: CRM, zarządzanie relacjami z klientami, lojalność klientów, małe i średnie przedsiębiorstwa, wdrażanie systemów informatycznych

Abstract. This article analyzes the role of Customer Relationship Management (CRM) in enterprise management, with particular emphasis on small and medium-sized businesses. The research aimed to identify the benefits and limitations of using a CRM system and the stages of its effective implementation. The study utilizes literature studies and the results of a survey by Act! conducted in May 2022 on a group of 1,146 SME owners, and a case study approach, including exam-

✉ **Monika Szymańska** – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Ekonomiczny, studentka kierunku logistyka; email: monika.szym09@gmail.com

ples of CRM system implementations in companies such as Amazon, Porsche, and L'Oréal. The research results indicate that CRM significantly improves customer relationships, increases satisfaction and loyalty, enhances the effectiveness of sales and marketing activities, and improves internal communication. In small and medium-sized enterprises, implementing a CRM system has contributed to, among other things, increased sales productivity (42%) and improved customer service (35%). The primary barriers to implementing this system are costs, integration, and the need for process adaptation. The analysis confirms that CRM is not only an IT tool but a business philosophy that, when properly implemented, can increase competitive advantage and long-term company success.

Keywords: Customer Relationship Management, customer loyalty, small and medium-sized enterprises, IT systems implementation

Kody JEL: M31, M15, L86

Wstęp

W gospodarce rynkowej pozycja danego przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od klientów. Ich liczba oraz wielkość realizowanych przez nich zakupów determinują wyniki finansowe podmiotów gospodarczych. W konkurencyjnym środowisku kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa jest zatem zrozumienie i skuteczne zaspokojenie potrzeb klientów. Ich badanie oraz dbałość o jakość obsługi to kluczowe elementy strategii marketingowej, pomagające przedsiębiorstwom dostosować się do zmiennych oczekiwań rynku.

Zrozumienie potrzeb klientów oraz ich ocena stanowią podstawę do osiągnięcia celów programów lojalnościowych. Tego rodzaju narzędzia biznesowe mają na celu kontrolowanie relacji z klientami, aby było ich więcej i żeby częściej dokonywali zakupów [Śmiatacz 2012]. Programy lojalnościowe opierają się na długotrwałych działaniach marketingowych, które służą markom do budowania oraz utrzymywania relacji ze swoimi klientami. Powinny one obejmować zarówno aspekt strategiczny jako długoterminowy plan zarządzania lojalnością, jak i taktyczny będący określonym zestawem taktyk działania [Moczyłowska, Bitkowska 2020].

Odbiorcy, którzy pozostają wierni danemu podmiotowi gospodarczemu, nie tylko doceniają jego produkty i usługi, ale przede wszystkim okazują zaufanie do oferowanych przez niego rozwiązań. Zaufanie to istotny czynnik kształtujący wybory dokonywane przez konsumentów [Rudzewicz 2016]. Według Mayera i in. [1995] „zaufanie to gotowość jednej ze stron do akceptowania działań drugiej strony, wynikająca z oczekiwania, że ta druga strona zachowa się w szczególnie i określony sposób, bez konieczności jej monitorowania i kontrolowania”. Na podstawie zaufania kształtuje się lojalność, która jest głównym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa i zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Podmioty gospodarcze wykorzystują wiele różnych narzędzi w relacjach z klientami, jednym z nich jest system CRM, czyli Customer Relationship Management. Jest to pewnego rodzaju strategia biznesowa, która polega na wykorzystywaniu informacji, procesów, technologii i ludzi do zarządzania relacjami z klientem w danej firmie (marketing, sprzedaż, usługi i wsparcie). To filozofia myślenia, zgodnie z którą najważniejszy jest klient. Zadowolenie odbiorcy z produktów i usług przedsiębiorstwa jest priorytetem w podejmowanych przez niego działaniach.

Aby lepiej zrozumieć i komunikować się z potencjalnymi i obecnymi klientami, przedsiębiorstwa używają rozbudowanych systemów CRM, gromadząc określone dane nt. spotkań, zamówień, kontaktów. To narzędzie poprawia relacje biznesowe w kontaktach z dostawcami i klientami oraz wewnętrzną łączność między różnymi działami i zespołami przedsiębiorstwa. Dzięki temu dokładnie wiadomo, jak efektywni są pracownicy, czy dotrzymali terminów oraz którymi klientami obecnie się zajmują.

Początki systemu CRM datuje się na lata 80. i 90. XX wieku [Pałgan 2011]. W tym okresie głównym celem było obniżanie kosztów i związana z tym restrukturyzacja przedsiębiorstw, co często odbijało się na jakości obsługi klienta [CRM 2025]. Przedsiębiorcy zaczęli jednak dostrzegać potrzebę lepszego zarządzania relacjami z klientami. Na początku systemy CRM były prostymi bazami danych, które umożliwiały gromadzenie informacji o kontrahentach. Jednym z liderów w tym zakresie była amerykańska firma Siebel Systems, która w 1993 roku wprowadziła na rynek pierwsze oprogramowanie CRM. Wraz z ewaluacją technologii rozwijano kolejne narzędzia CRM, wyposażając je w coraz bardziej zaawansowane funkcje. Możliwe już było analizowanie danych, automatyzowanie procesów sprzedaży i obsługi klienta, personalizowanie komunikacji oraz śledzenie interakcji klientów na różnych platformach.

Obecnie systemy CRM integrują się z wieloma różnymi narzędziami i platformami, dzięki czemu przedsiębiorstwo może lepiej zrozumieć potrzeby i preferencje klientów, a także skuteczniej reagować na ich oczekiwania. Podmioty gospodarcze mogą efektywniej zarządzać procesami sprzedaży, budować trwałe relacje z klientami i zwiększać ich lojalność oraz poprawiać wyniki finansowe.

Cel i metodyka badań

Celem analiz było rozpoznanie korzyści i ograniczeń wynikających z zastosowania systemu CRM w przedsiębiorstwach oraz etapów jego efektywnego wdrażania. W tym celu wykorzystano studia literatury przedmiotu oraz wyniki badań zrealizowanych w maju 2022 roku przez firmę Act! na reprezentatywnej grupie 1146 właścicieli firm i osób decyzyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dodatkowo zastosowano metodę case study w celu zaprezentowania przykładów pozytywnego wdrożenia systemu CRM w przedsiębiorstwach. W opracowaniu przedstawiono charakterystykę modelu zarządzania relacjami z klientami, wyzwania i korzyści wynikające z zaimplementowania systemu CRM w przedsiębiorstwach oraz przykłady skutecznego zastosowania tego rozwiązania w podmiotach gospodarczych. W analizach uwzględniono także ranking systemów CRM oraz kryteria jego tworzenia w celu ułatwienia podjęcia decyzji przedsiębiorcom, którzy chcieliby takie rozwiązanie wykorzystywać w działalności gospodarczej.

Charakterystyka modelu zarządzania relacjami z klientami

Customer Relationship Management (CRM) to system informatyczny, który służy do realizacji strategii zarządzania relacjami z klientami [Deszczyński 2011]. Zazwyczaj składa się z różnych modułów i funkcji, które umożliwiają śledzenie kontaktów z klientami, ich grupowanie, zarządzanie projektami itp. [Buttle, Maklan 2019]. Umożliwia

to indywidualne podejście do klientów oraz utrzymanie z nimi dobrych relacji nawet po odejściu z przedsiębiorstwa pracownika odpowiedzialnego dotychczas za dany obszar współpracy. Istotne jest także współdziałanie takiego oprogramowania z innymi systemami w przedsiębiorstwie. Zasadniczo CRM służy do usprawnienia zarządzania relacjami z klientami poprzez wykorzystanie narzędzi informatycznych.

System CRM jest również definiowany jako strategia, która umożliwia przedsiębiorstwom zidentyfikowanie potrzeb i możliwości oraz optymalizację ryzyka i kosztów związanych z obecnymi i potencjalnymi klientami [Buchnowska 2006]. Zakłada ona, że rynek nie jest jednolity, lecz składa się z różnorodnych, indywidualnych potrzeb klientów. W XXI wieku odchodzi się w gospodarce od produkcji na masową skalę na rzecz zaspokajania indywidualnych potrzeb klientów. Strategia CRM zakłada, że klienci preferują dokonywanie zakupów u dostawców, którzy rozumieją ich specyficzne potrzeby, szybko i precyzyjnie przekazują informacje o swojej ofercie oraz zapewniają wysokiej jakości wsparcie techniczne i serwis.

Strategia CRM zawiera kilka kluczowych elementów, takich jak:

- zrozumienie klienta – dla skutecznego zarządzania relacjami kluczowe jest poznanie, kim są klienci oraz jakie mają oczekiwania wobec produktów lub usług danego przedsiębiorstwa;
- personalizacja – dostosowywanie oferty produktów lub usług do indywidualnych potrzeb i preferencji klienta;
- automatyzacja działań takich jak marketing, sprzedaż czy obsługa klienta – odgrywa ona istotną rolę w strategii CRM, ponieważ pomaga zapewnić spójne i skuteczne interakcje z klientami;
- integracja z innymi systemami w przedsiębiorstwie, takimi jak zarządzanie łańcuchem dostaw, finanse czy zasoby ludzkie, w celu płynnego udostępniania danych i informacji między różnymi działami danego podmiotu gospodarczego;
- analityka i raportowanie – system CRM powinien być wyposażony w odpowiednie narzędzia do gromadzenia i przetwarzania danych o klientach, aby można było podejmować w przyszłości lepsze decyzje biznesowe;
- multikanałowość – klienci komunikują się współcześnie za pomocą różnorodnych kanałów, takich jak telefony komórkowe, e-maile, media społecznościowe czy czaty online. System CRM powinien zatem działać tak, aby móc obsługiwać wszystkie te kanały oraz zapewnić klientom spójne działania;
- zarządzanie relacjami – rozwijanie i utrzymywanie trwałych relacji z klientami poprzez aktywne zaspokajanie ich potrzeb, wzmacnianie lojalności oraz zwiększanie poziomu ich zadowolenia;
- rozwój i adaptacja – strategia CRM powinna być dynamiczna i dostosowywana do zmieniających się potrzeb zarówno przedsiębiorstwa, jak i klienta. W związku z tym istotna jest elastyczność i adaptacyjność CRM.

System CRM znajduje zastosowanie w trzech kluczowych obszarach: operacyjnym, komunikacyjnym (interakcyjnym) i analitycznym [Beliczyński 2011]. CRM operacyjny, pełniący funkcję front office, koncentruje się na pozyskaniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu informacji dotyczących klientów, produktów i pracowników oraz przeprowadzonych transakcji. Przedsiębiorstwo może w dowolnym momencie przeglądać te zasoby i wykorzystywać je podczas bieżących i przyszłych interakcji z klientami [Pukas 2019].

Z systemem operacyjnym wiąże się interakcyjny system CRM, nazywany często komunikacyjnym. Obejmuje on rozwiązania umożliwiające bezpośredni kontakt z klientem. Jego głównym celem jest budowanie trwałych relacji poprzez zapewnienie stałej i wygodnej komunikacji między dostawcą a nabywcą. Zazwyczaj jest on uważany za najważniejszy obszar strategii CRM [Buchnowska 2006]. Z kolei analityczny CRM, zaliczany do back office, pozwala na analizowanie danych klientów i odkrywanie nieznanych informacji na ich temat. Wyniki tych analiz mogą stanowić podstawę do planowania przyszłych strategii sprzedaży i kampanii marketingowych, identyfikacji potrzeb klientów, a także oszacowania kosztów utrzymania i zdobycia nowych klientów [Olszak i in. 2015].

Wyzwania i korzyści wynikające z wdrożenia CRM w przedsiębiorstwach

Współczesny rynek charakteryzuje się dużą konkurencją, zmiennymi potrzebami i oczekiwaniami klientów, a także szybkim rozwojem technologii. W takich warunkach przedsiębiorstwa muszą cały czas poszukiwać sposobów na poprawę swojej efektywności i przewagi konkurencyjnej. Jednym z narzędzi, które mogą im w tym pomóc, jest system CRM, który ułatwia gromadzenie, uporządkowanie i zarządzanie danymi o kliencie. Do głównych korzyści wynikających z wdrożenia CRM należą:

- wzmocnienie relacji z klientami [Krzywdziński 2024],
- zwiększenie satysfakcji i lojalności klientów [Mazur i Mazur 2004],
- zwiększanie efektywności działań sprzedażowych i posprzedażowych,
- lepsza zewnętrzna i wewnętrzna komunikacja oraz współpraca,
- szczegółowe i wydajne bazy danych [Gliński 2025],
- efektywne działania marketingowe [Pałgan 2011].

Jedną z głównych korzyści z wprowadzenia modelu CRM w przedsiębiorstwie jest wzmocnienie relacji z klientem. Wiele przedsiębiorstw nie podtrzymuje kontaktów z klientami po zakończonej sprzedaży lub próbuje komunikować się z nimi na poziomie ogólnym, a nie indywidualnym. Jednak im więcej podmiot gospodarczy zbierze danych i informacji o kliencie, tym lepiej zadba o jego potrzeby. Zatrzymanie klienta jest prostsze i kosztuje mniej niż pozyskanie nowego. Wdrożenie systemu CRM umożliwia śledzenie całego procesu interakcji z klientem, od momentu, gdy przedsiębiorstwo po raz pierwszy zainteresuje klienta swoimi produktami lub usługami, aż do chwili, gdy stanie się on lojalnym odbiorcą produktów czy usług. CRM umożliwia przedsiębiorstwom lepsze zrozumienie klientów, komunikując się z nimi w sposób, który im najbardziej odpowiada, oraz reagując na bieżąco na ich potrzeby.

W ocenie relacji ważne jest zrozumienie, jak przekładają się one na satysfakcję i lojalność klientów. Przedsiębiorstwo, budując silne relacje z klientami, nie tylko zwiększa ich zaangażowanie, ale i sprawia, że kontrahenci czują się lepiej zrozumiani i mają do niego większe zaufanie. Prowadzi to do zwiększenia ich satysfakcji z produktów i usług, a to zwiększa lojalność wobec przedsiębiorstwa. Inwestując w relacje z klientami, przedsiębiorstwo osiąga długoterminowy sukces.

Wzmocnienie relacji z klientami jest korzystne nie tylko dla przedsiębiorstwa, ale także dla klientów i prowadzi do efektywniejszych działań sprzedażowych i posprzedażowych. System CRM działa jak baza danych, w której można przechowywać wszystkie

informacje na temat klientów i interakcji z nimi związanymi. Umożliwia to pracownikom łatwiejszy dostęp do tych informacji, a to pomaga lepiej obsługiwać klienta. Za pomocą CRM przedsiębiorstwa mogą automatyzować niektóre zadania, takie jak np. wysyłanie e-maili do klientów lub przypominanie pracownikom o ważnych terminach. Praca jest dzięki temu efektywniejsza, a zaoszczędzony czas można przeznaczyć na inne zadania. System pomaga zwiększyć sprzedaż oraz lepiej obsługiwać klientów po dokonaniu przez nich transakcji.

Rozpatrując korzyści wynikające z wdrożenia CRM, nie można pominąć faktu, że system ten ułatwia zarządzanie komunikacją. Dotyczy to zarówno interakcji z klientami, jak i komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Centralizacja danych i procesów komunikacyjnych umożliwia pracownikom dostęp do aktualnych informacji o klientach i ich potrzebach. To z kolei prowadzi do lepszej koordynacji działań i współpracy w przedsiębiorstwie.

Kolejną korzyścią z wdrożenia systemu CRM jest dysponowanie szczegółową bazą danych. Gromadzone w niej informacje dotyczą klientów, interakcji, transakcji itp. Możliwość raportowania oraz prognozowania wyników ułatwia podejmowanie i realizowanie strategicznych decyzji. Zakres i aktualność informacji umożliwiają monitorowanie bieżących działań i dokonywanie korekty procesów. Na podstawie analizy danych można np. zauważyć, że pewne kanały komunikacji są bardziej efektywne, i dostosować swoją strategię komunikacji, aby lepiej zaspokoić potrzeby klientów. Analiza danych umożliwia także określenie, które produkty i usługi są popularniejsze w danej grupie klientów. Można więc dokonać wyboru oferty, która lepiej spełni ich oczekiwania. Baza danych dostarcza istotnej wiedzy na temat klientów, co pozwala podejmować trafniejsze decyzje biznesowe.

Do korzyści wynikających z wykorzystania tego systemu należy także możliwość realizacji bardziej efektywnych działań marketingowych. Dział marketingu może lepiej dopasować swoje strategie i kampanie do potrzeb i oczekiwań grupy docelowej. CRM umożliwia segmentację klientów, personalizację komunikacji i śledzenie efektywności kampanii. Dzięki temu zasoby marketingowe są lepiej wykorzystywane, a skuteczność działań marketingowych jest większa.

Wdrożenie systemu CRM wiąże się jednak nie tylko z korzyściami, ma również pewne ograniczenia. Do jego słabych stron należą [Encyklopedia Zarządzania 2018a]:

- koszty,
- niewłaściwa implementacja systemu,
- wymagane zmiany systemu,
- niezgodność z systemami już istniejącymi w danym przedsiębiorstwie,
- niska wydajność.

Implementacja i utrzymanie systemu CRM mogą być kosztowne dla przedsiębiorstw, zwłaszcza mniejszych lub tych, które są dopiero na początkowym etapie działalności. Koszty obejmują nie tylko licencje na oprogramowanie, ale także szkolenia pracowników, dostosowywanie systemu do specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa oraz opłaty za wsparcie techniczne i utrzymanie.

System CRM jest kompleksowy i do optymalnego funkcjonowania wymaga odpowiedniego wdrożenia. Niewłaściwa implementacja może prowadzić do błędów w bazie danych, duplikacji informacji, braku integracji z innymi systemami przedsiębiorstwa, a przede wszystkim może pogorszyć skuteczność zarządzania relacjami z klientami.

Istniejące systemy informatyczne w przedsiębiorstwie mogą być niezgodne z systemem CRM, co może skomplikować proces integracji i wdrożenia nowego oprogramowania. Konieczność dostosowania systemów może spowodować opóźnienia we wdrożeniu CRM oraz zwiększyć koszty.

Źle skonfigurowany lub nieprawidłowo zainstalowany system CRM może prowadzić do problemów z wydajnością. Podejmowane działania będą wówczas powolne i nieefektywne. Może dojść do problemów z integracją z istniejącymi systemami, a to utrudni dostęp do danych klientów oraz przeprowadzanie działań marketingowych czy sprzedażowych. Dlatego ważne jest, aby CRM był dopasowany do potrzeb i specyfiki działalności danego podmiotu gospodarczego.

Przed podjęciem decyzji o wdrożeniu CRM przedsiębiorstwo powinno dokładnie przeanalizować, czego tak naprawdę potrzebuje i oczekuje. Zarówno sam proces wdrożenia systemu CRM, jak i jego efekty nie są tak proste i natychmiast widoczne, jak tego oczekują przedsiębiorcy [Deszczyński 2011]. Podczas implementacji systemu można spodziewać się trzech barier: organizacyjnej, technicznej oraz finansowej [Porębska-Miąc 2013]. Pierwsza z nich wynika często z braku świadomości konieczności planowania zmian lub niechęci do zmieniania czegokolwiek. Kolejna bariera wiąże się zazwyczaj z koniecznością integracji CRM z systemami już istniejącymi oraz z wymaganiami dotyczącymi sprzętu, który może być niewystarczający lub niekompletny. Wdrożenie CRM jest też zwykle bardzo kosztowne.

Skuteczne wdrażanie modelu CRM w przedsiębiorstwie

System CRM może przynieść wiele korzyści, ale jego implementacja wiąże się z wieloma wyzwaniem. Samo posiadanie systemu nie wystarczy, aby osiągnąć sukces. Należy go skutecznie wdrożyć i wykorzystywać jego możliwości. Można wyróżnić kilka etapów implementacji tego systemu. Przede wszystkim należy ustalić, co przedsiębiorstwo chce usprawnić i jak planuje to zrobić. Może to obejmować różne aspekty, od poprawy efektywności operacyjnej po zwiększenie satysfakcji klientów. Następnie dany podmiot gospodarczy musi zdefiniować cel wdrożenia systemu, np. zwiększenie produktywności czy może poprawę jakości usług.

Gdy zostanie już wyznaczony cel, przedsiębiorstwo powinno określić wskaźnik rentowności inwestycji (Return On Investment – ROI), czyli relację zysku do kosztów inwestycji [Harbingers 2024]. W przedsiębiorstwach z reguły występują dwa skrajnie odmienne kierunki działań: małe inwestują w zbyt drogie systemy CRM, a duże – w rozwiązania tanie. Znając istotę działania systemu i określając cel wdrożenia oraz wyliczając ROI, zwiększa się szansę na osiągnięcie zysku z dokonanej inwestycji.

Następnym etapem jest ustalenie wymagań biznesowych wobec systemu CRM. Definiują one cel projektu, jego beneficjentów, czas i miejsce realizacji oraz kryteria, które zostaną użyte do jego oceny. W ramach tych wymagań przedsiębiorstwu może zależeć np., żeby system CRM umożliwiał generowanie faktur albo pokazywał historię kontaktów z kontrahentami. Zakres wymagań zależy od specyfiki danego podmiotu gospodarczego i decyzji osób nim zarządzających.

Kolejnym etapem jest podzielenie wymogów według metody MoSCoW (Must have, Should have, Could have i Won't have). Jest to technika priorytetyzacji, która pomaga

zdecydować, co trzeba zrobić na pewno, a co można przełożyć na później lub z czego zrezygnować. Jest to uniwersalna metoda, często stosowana w zarządzaniu projektami, która umożliwia zrozumienie i ustalenie priorytetów. Jej głównym celem jest zapewnienie jasnych wytycznych dla zespołu projektowego odnośnie do ważności poszczególnych wymagań. Technika ta odgrywa kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji [Encyklopedia Zarządzania 2018b].

Dzięki realizacji wymienionych etapów osoby decyzyjne w przedsiębiorstwie stają się bardziej świadome swoich potrzeb i mogą zacząć poszukiwania odpowiedniego systemu CRM. Po wybraniu konkretnego systemu następuje proces jego stopniowego wdrażania, który jest dynamiczny, ponieważ potrzeby i cele przedsiębiorstwa mogą się zmieniać w czasie.

Implementacja systemu CRM jest bardzo mocno związana z pracą ludzi. Polega nie tylko na udostępnianiu narzędzi usprawniających codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstw, ważne jest także właściwe zarządzanie procesami, tak aby pracownicy mieli poczucie, że dysponują narzędziem dostosowanym do ich potrzeb, pomocnym w wykonywaniu obowiązków i rozwiązywaniu różnych problemów. Wdrożenie systemu CRM należy prowadzić równolegle z dostosowaniem działań pracowników i ich nawyków do nowych uwarunkowań.

W praktyce trudno jest wyodrębnić poszczególne etapy wdrażania systemu CRM, ponieważ każde przedsiębiorstwo podchodzi do tego procesu indywidualnie. Potwierdzają to konkretne przykłady. Jednym z przedsiębiorstw, które skutecznie wdrożyło system CRM, jest Amazon – założona w 1994 w Seattle w Stanach Zjednoczonych firma specjalizująca się w handlu elektronicznym, będąca obecnie największym sklepem internetowym na świecie [Bożyczko 2022]. Na rynku zakupów online występuje bardzo duża konkurencja oraz zachodzą dynamiczne zmiany. Dzięki wdrożeniu systemu CRM Amazon oferuje przyjazną dla użytkownika stronę internetową, stosuje płynne operacje komunikacyjne i zapewnia bezpieczeństwo przechowywanych danych. Dane gromadzi w celu zapewnienia użytkownikom precyzyjnych i sprawnych zakupów [YourShortlist 2024]. Cały proces zakupowy w przedsiębiorstwie nie wymaga bezpośrednich interakcji międzyludzkich. Wystarczy kilka kliknięć, aby przejrzeć poprzednie zamówienia, śledzić przesyłki czy zaktualizować swoje dane. To wszystko sprawia, że system jest szybki, opłacalny i wydajny. Przynosi korzyści zarówno firmie Amazon, jak i jej klientom [Sunneklep 2019].

Innym przykładem skutecznie wdrożonego systemu CRM jest firma Porsche. To niemieckie przedsiębiorstwo, założone w 1931 roku przez Ferdinanda Porsche, produkuje sportowe oraz luksusowe samochody osobowe [Słup-Ostrawski 2024]. Za pomocą systemu CRM firma zapewniła sobie efektywną komunikację z klientami, co zwiększa ich lojalność. Uporządkowanie i ujednolicenie gromadzonych danych we wszystkich systemach obsługi klienta pozwala jej lepiej zaspokajać potrzeby kontrahentów i służyć pomocą swoim dealerom na całym świecie [Porsche 2024]. Przedsiębiorstwo stworzyło dla klientów i fanów marki cyfrową platformę usług My Porsche. Jej użytkownicy mają możliwość sprawdzenia aktualnego stanu samochodu, umówienia się na serwis czy też wyboru preferowanego Porsche Centrum [Precisely

2024]. Wszystko to przyczyniło się do zwiększenia satysfakcji klientów i ich lojalności wobec marki.

System CRM z powodzeniem wdrożyła również firma L'Oréal – francuskie przedsiębiorstwo kosmetyczne założone w 1909 roku i działające w ponad 130 krajach na całym świecie [Pure Beauty 2024]. System CRM pozwolił firmie poprawić prognozowanie sprzedaży, zredukować opóźnienia w płatnościach i szybciej podejmować decyzje [Wilson 2020]. Bezpośredni dostęp do kluczowych danych pomógł zmotywować zespoły projektowe oraz zwiększył atrakcyjność stanowisk operacyjnych w przedsiębiorstwie. L'Oréal wykorzystuje CRM jako podstawę dla ponad 200 stron e-commerce, czyli handlu produktami lub usługami przez Internet. Na podstawie wcześniejszych zakupów klientów, ich preferencji czy też zachowań na stronie internetowej przedsiębiorstwo może tworzyć dla nich bardziej spersonalizowane oferty [Yeomans 2017]. System CRM w L'Oréal pozwala firmie na dostosowanie działań do potrzeb i oczekiwań jej klientów.

System CRM w małych i średnich przedsiębiorstwach

W maju 2022 roku firma Act! przeprowadziła badania na reprezentatywnej grupie 1146 właścicieli firm i osób decyzyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach [Act! 2024]. Ich celem było zrozumienie nowych i dynamicznie zmieniających się wyzwań, z jakimi zmagają się tego typu przedsiębiorstwa. Badania dotyczyły także roli systemu CRM w zarządzaniu relacjami z klientami.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na wdrożenie systemu CRM do zarządzania relacjami z klientami, szybko zauważyły korzyści wynikające z tego tytułu. Z badań wynika, że używają one tego narzędzia w różnych formach, w chmurze, lokalnie na swoich komputerach lub hybrydowo, do wielu zadań. Najczęściej wykorzystują je do marketingu e-mailowego (50% wskazań), obsługi klienta (40%), zarządzania kontaktami (37%), śledzenia interakcji z klientami (30%) oraz tworzenia raportów i analiz (27%). Przy czym 40% właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw korzysta z tego systemu codziennie do realizacji ważnych zadań. Wykorzystywanie poszczególnych funkcji systemu CRM przedstawiono na rys. 1.

Wdrożenie systemu CRM w małych i średnich przedsiębiorstwach przyczyniło się do poprawy funkcjonowania tych podmiotów w wielu obszarach. Badani wskazywali najczęściej na wzrost produktywności sprzedaży (42%), poprawę obsługi klienta (35%) oraz wzrost efektywności przedsiębiorstw (33%). CRM miał także istotne znaczenie w rozwoju marketingu bezpośredniego (32% wskazań) i satysfakcji klientów (30%). Zdaniem przedsiębiorców system ten umożliwia zwiększenie wiedzy o klientach, ich zrozumienie i zatrzymanie. Skalę poprawy różnych wskaźników dzięki zastosowaniu systemu CRM przedstawiono w tabeli 1.

Sektor MŚP potrzebuje takich systemów, aby utrzymać rentowność oraz sprostać wyzwaniom i rosnącym wymaganiom klientów. Poprzez usprawnianie procesów, zmniejszanie obciążenia pracowników obowiązkami i poprawę relacji z klientami staje się bardzo cenny dla przedsiębiorstw na dynamicznie zmieniającym się rynku.



Rysunek 1. Wykorzystywanie różnych funkcji CRM w małych i średnich przedsiębiorstwach
Figure 1. Using various CRM functions in small and medium-sized enterprises

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Act! 2024]
Source: own elaboration based on [Act! 2024]

Tabela 1. Oddziaływanie systemu CRM na różne aspekty działalności małych i średnich przedsiębiorstw
Table 1. The impact of the CRM system on various aspects of the operations of small and medium-sized enterprises

Zakres	Wynik procentowy
Produktywność sprzedaży	42%
Obsługa klienta	35%
Efektywność przedsiębiorstwa	33%
Marketing bezpośredni	32%
Satysfakcja klienta	30%
Zatrzymanie klienta	28%
Wiedza i zrozumienie klientów	27%
Przychód/wzrost firmy	27%
Efektywność pracowników	21%
Udostępnianie i dostęp do informacji	19%
Wgląd operacyjny i strategiczny	18%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Act! 2024]
Source: own elaboration based on [Act! 2024]

Ranking systemów CRM

Biorąc pod uwagę potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, firma Sellwise dokonała oceny różnych systemów CRM [Sellwise 2025]. Ich dopasowanie do specyfiki krajowego rynku jest istotne, gdyż oczekiwania i wymogi stawiane przez polskie przedsiębiorstwa mogą odbiegać od typowych dla innych krajów, takich jak USA czy państwa Europy Zachodniej. Każdy z systemów CRM został oceniony na podstawie następujących kryteriów:

- zdolność do tworzenia i zarządzania profilami klientów,
- śledzenie historii interakcji z klientem,
- aplikacja mobilna umożliwiająca dostęp do systemu podczas pracy w terenie,
- możliwości modułu raportowego,
- poziom automatyzacji.

Pierwszym z kryteriów była zdolność do tworzenia i zarządzania profilami klientów. Systemy CRM powinny umożliwiać łatwe tworzenie i edytowanie szczegółowych profili klientów. W profilach tych powinny się znaleźć takie informacje, jak dane kontaktowe, preferencje zakupowe, historia zakupów oraz notatki dotyczące wszelkich interakcji z klientem. Efektywne zarządzanie profilami pozwala przedsiębiorstwom lepiej zrozumieć potrzeby swoich klientów i dostosować ofertę do ich oczekiwań.

Ważnym aspektem każdego CRM jest również możliwość śledzenia wszystkich interakcji z klientem, takich jak rozmowy telefoniczne, e-maile, spotkania. Ta funkcjonalność pozwala na budowanie pełnego obrazu relacji z kontrahentem, co jest kluczowe dla jego skutecznej obsługi i utrzymania.

Tabela 2. Ranking systemów CRM w 2025 roku

Table 2. Ranking of CRM systems in 2025

Nazwa firmy	Liczba pkt
HubSpot	89
Pipedrive	85
Salesforce	83
Creatio	82
Dynamics 365	82
Firmao	81
Zendesk sell	73
Livespace	70
Raynet	70
Monday.com	67

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sellwise 2025]

Source: own elaboration based on [Sellwise 2025]

Dla wielu przedsiębiorstw, zwłaszcza tych, które mają mobilne zespoły sprzedażowe, niezbędna jest aplikacja mobilna. Pozwala ona handlowcom na dostęp do wszystkich funkcji systemu z dowolnego miejsca, co znacząco zwiększa ich efektywność i elastyczność pracy.

Kolejnym aspektem są zaawansowane moduły raportowe w systemach CRM, które pozwalają na generowanie szczegółowych raportów dotyczących wielkości sprzedaży i jej prognoz, wydajności zespołów oraz analizy zachowań klientów. Te raporty są niezwykle istotne dla menedżerów, którzy potrzebują możliwie dokładnych danych do podejmowania strategicznych decyzji.

Ostatnim kryterium brany pod uwagę przy ocenie systemów CRM był poziom automatyzacji. Wysoka automatyzacja umożliwia wykonanie wielu rutynowych zadań, takich jak wysyłanie e-maili albo przypomnienia o spotkaniach. Pomaga zaoszczędzić czas, redukować błędy i zwiększać produktywność zespołów sprzedażowych.

Na podstawie wskazanych kryteriów powstał ranking systemów CRM w 2025 roku przedstawiony w tabeli 2.

Z danych wynika, że dla podmiotów gospodarczych, które chcą zautomatyzować wiele działań sprzedażowych, najlepszym narzędziem będzie HubSpot [HubSpot 2025]. Na drugiej pozycji znalazło się Pipedrive, a na trzeciej Salesforce.

Podsumowanie i wnioski

Z analiz wynika, że zarządzanie relacjami z klientami (CRM) to nie tylko system, ale przede wszystkim filozofia biznesowa, która kładzie nacisk na trwałe i wartościowe interakcje. Współczesne definicje CRM podkreślają, że jest to podejście strategiczne, które integruje procesy biznesowe i technologie w celu identyfikacji, pozyskania oraz budowania lojalności klientów.

Kluczowe znaczenie dobrych relacji z klientem wynika z faktu, że są one fundamentem trwałego sukcesu przedsiębiorstwa. Podmioty gospodarcze, które skupiają się na zrozumieniu potrzeb i preferencji swoich klientów, są w stanie lepiej dostosować swoje produkty i usługi do popytu, co w efekcie prowadzi do zwiększenia satysfakcji i lojalności ich odbiorców, a tym samym do wzrostu przychodów.

Korzyści płynące z wdrożenia CRM obejmują między innymi poprawę efektywności działań marketingowych, ułatwienie zarządzania kontaktami i interakcjami z klientami, a także zapewnienie lepszego wsparcia posprzedażowego. Systemy CRM umożliwiają również lepszą segmentację klientów, co pozwala na bardziej spersonalizowane podejście i skuteczniejsze docieranie do nich z ofertą.

Wyzwania związane z wdrożeniem CRM mogą obejmować konieczność dostosowania procesów biznesowych, szkolenia personelu, a także zapewnienia integracji z innymi systemami informatycznymi w przedsiębiorstwie. Kluczowe jest również stałe aktualizowanie danych i informacji o klientach, aby system CRM mógł być efektywniejszy.

Badania firmy Act! [Act! 2024] wykazały, że przedsiębiorstwa, które prawidłowo wykorzystują systemy CRM, często odnotowują znaczący wzrost efektywności oraz poprawę relacji z klientami. Z kolei z analizy rankingu systemów CRM wynika, że nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania – każde ma swoje mocne i słabe strony, które należy przeanalizować w kontekście specyficznych potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa.

Reasumując, system CRM to element niezbędny we współczesnych przedsiębiorstwach, który, jeśli zostanie właściwie wdrożony i wykorzystany, może przynieść znaczące korzyści dla podmiotu gospodarczego i zwiększyć jego przewagę konkurencyjną. Warto jednak pamiętać, że sukces zależy od wielu czynników, w tym od zaangażowania pracowników, ciągłego doskonalenia procesów i adaptacji do zmieniającego się rynku.

Bibliografia

- Act!, 2024: The role of CRM in today's small&medium-sized businesses, <https://www.act.com/the-role-of-crm-in-todays-small-medium-sized-businesses/> [dostęp: 23.05.2025].
- Beliczyński J., 2011: Analiza systemu zarządzania wartością dla klienta, [w:] A. Stabryła (red.), Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem, Mfiles, Kraków.
- Bożyczko M., 2022: Co to jest Amazon?, Nethansa, <https://nethansa.com/pl/blog/co-to-jest-amazon/> [dostęp: 23.04.2025].
- Buchnowska D., 2006: CRM strategia i technologia, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Buttle F. A., Maklan S., 2019: Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Routledge, Londyn.
- CRM 2025, Dawno, dawno temu... szukali CRMa, <https://crm7.pl/zasoby/baza-wiedzy-crm/dawno-dawno-temu-szukali-crma> [dostęp: 09.03.2025].
- Deszczyński B., 2011: CRM. Strategia, system, zarządzanie zmianą. Jak uniknąć błędów i odnieść sukces wdrożenia, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Encyklopedia Zarządzania, 2018a: System CRM, https://mfiles.pl/pl/index.php/System_CRM [dostęp: 19.02.2025].
- Encyklopedia Zarządzania, 2018b: Technika MoSCoW, https://mfiles.pl/pl/index.php/Technika_MoSCoW [dostęp: 19.02.2025].
- Gliński M., 2025: 13 korzyści z wdrożenia systemu CRM, Business Web, <https://blog.businessweb.pl/13-korzysci-z-wdrozenia-systemu-crm> [dostęp: 07.04.2025].
- Harbingers, 2024: ROI – definicja, wzór, przykłady, <https://harbingers.io/blog/roi-definicja-wzor-przyklady> [dostęp: 21.04.2024].
- HubSpot, 2025: Grow better with HubSpot, <https://www.hubspot.com/grow-better> [dostęp: 18.05.2025].
- Krzywdziński P., 2024: Korzyści płynące z wdrożenia systemu CRM. Jakie zmiany za sobą niesie? Znaczenie w promocji i pozyskaniu klientów, SI-Consulting, <https://www.si-consulting.pl/blog/korzysci-plynace-z-wdrozenia-systemu-crm> [dostęp: 19.02.2024].
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., 1995: An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review* 20(3), 709–734.
- Mazur A., Mazur D., 2004: Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie, Madar, Zabrze.
- Moczydłowska J.M., Bitkowska A., 2020: Koncepcja zarządzania relacjami z klientami – istota, cele, zakres. *Marketing i Rynek* 27(9), 3–12.
- Olszak C.M., Billewicz G., Bartuś K., 2015: Wykorzystywanie systemów klasy CRM w działalności biznesowej przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 232, 178–192.
- Pałgan R., 2011: CRM. Relacje z klientem– kształtowanie i zarządzanie. Z przykładami, Gdańska Wyższa Szkoła Administracji, Gdańsk.

- Porębska-Miąc T., 2013: Projektowanie i wdrażanie systemów CRM, *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 128, 103–113.
- Porsche, 2024: Long-term customer relations and satisfaction, <https://newsroom.porsche.com/en/sustainability/governance-transparency/porsche-long-term-customer-relations-and-satisfaction.html> [dostęp: 23.04.2025].
- Precisely, 2024: Porsche ensures uncompromising data quality in mySAPTM CRM system, <https://www.precisely.com/resource-center/customerstories/porsche> [dostęp: 23.04.2025].
- Pukas A., 2019: Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne, *Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 62, Wrocław.
- Pure Beauty, 2024: L'Oréal Paris – o marce, <https://purebeauty.pl/loreal-paris/> [dostęp: 22.04.2025].
- Rudzewicz A., 2016: Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 255, 261–269.
- Sellwise, 2025: Ranking najlepszych systemów CRM dla MŚP 2025/2026, <https://www.sellwise.pl/sw-ranking-najlepszych-systemow-crm-dla-msp-2025/> [dostęp: 20.05.2025].
- Słup-Ostrawski W., 2024: Historia firmy Porsche, Porsche, https://cms.porsche-clubs.com/porsche-clubs/pc_poland/pc_main.nsf/web/F7387544F7F0EBB3C12579B9007903C7 [dostęp: 23.04.2025].
- Śmiatacz K., 2012: Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce, *Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy*, Bydgoszcz.
- Sunneklep C., 2019: How a CRM is The Secret Behind Amazon's Success, Medium, <https://medium.com/@christinasunneklep/how-a-crm-is-the-secret-behind-amazons-success-bd228e70b389> [dostęp: 23.04.2025].
- Wilson S., 2020: How L'Oréal Is Using Technology To Create Beauty That Moves The World, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/sap/2020/08/03/how-loral-is-using-technology-to-create-beauty-that-moves-the-world/?sh=1d487cae6e81> [dostęp: 21.04.2025].
- Yeomans M., 2017: L'Oréal opts for CRM software to meet consumer demand, *Cosmetic Design Asia*, <https://www.cosmeticsdesign-asia.com/Article/2012/05/23/L-Oreal-opts-for-CRM-software-to-meet-consumer-demand> [dostęp: 21.04.2025].
- YourShortlist, 2024: How CRM is The Secret Behind Amazon's Success, <https://yourshortlist.com/case-study-how-crm-is-the-secret-behind-amazons-success/> [dostęp: 23.04.2025].