

**Izabela Michalska-Dudek, Andrzej Rapacz, Piotr Gryszel**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: izabela.michalska-dudek@ue.wroc.pl; andrzej.rapacz@ue.wroc.pl;

piotr.gryszel@ue.wroc.pl

---

## **IMPLEMENTACJA SYSTEMÓW WSPOMAGAJĄCYCH ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTEM KLASY CRM W PRAKTYCE FUNKCJONOWANIA BIUR PODRÓŻY W POLSCE – DEKADA DOŚWIADCZEŃ**

---

### **IMPLEMENTATION OF SYSTEMS SUPPORTING CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) IN THE PRACTICE OF TRAVEL AGENCIES IN POLAND – DECADES OF EXPERIENCES**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.535.11

JEL Classification: M310, O330

**Streszczenie:** W artykule przedstawione zostały wyniki badań ankietowych, które pozwoliły na ocenę stopnia znajomości oraz wykorzystania technologii CRM (*Customer Relationship Management*) przez właścicieli i menedżerów biur podróży w Polsce, a także identyfikację podstawowych korzyści oraz zagrożeń związanych z wdrażaniem tych rozwiązań informatycznych. Przeprowadzone badania miały charakter badań niepełnych, reprezentacyjnych, wywiadów bezpośrednich na podstawie kwestionariusza, przeprowadzanych z udziałem ankietowanych oraz ankiety internetowej. Autorzy – porównując wskazania badanych podmiotów z roku 2005 ( $N = 305$ ) oraz 2015 ( $N = 290$ ) – prezentują dekadę doświadczeń i przemian dotyczących implementacji systemów wspomagających zarządzanie relacjami z klientami na rynku organizacji i pośrednictwa w turystyce w Polsce.

**Słowa kluczowe:** zintegrowane systemy klasy CRM (*Customer Relationship Management*), biuro podróży, organizator turystyki, agent turystyczny.

**Summary:** The article presents the results of surveys, which allowed to assess the level of knowledge and use of CRM (*Customer Relationship Management*) technology by owners and managers of travel agencies in Poland, as well as identification of basic benefits and threats related to the implementation of these IT solutions. The research was conducted as incomplete, representative, direct interviews based on a questionnaire, conducted with the participation of interviewers and an online survey. The authors – comparing the indications of the surveyed entities from 2005 ( $N = 305$ ) and 2015 ( $N = 290$ ) – present a decade of experience and changes regarding the implementation of systems supporting customer relationship management in the tourism and intermediation market in Poland.

**Keywords:** integrated CRM class systems (*Customer Relationship Management*), travel agency, tour operator, tourist agent.

## 1. Wstęp

Szybki rozwój technologii informacyjnych pozwala na ich wykorzystanie w procesach zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego komunikowania się z otoczeniem. Stają się one czynnikiem dynamizującym przedsiębiorstwo oraz jednym z podstawowych zasobów strategicznych niezbędnych do realizacji koncepcji zarządzania relacjami z klientem (*Customer Relationship Management – CRM*), opierającej się na doskonałej znajomości klientów oraz dostosowaniu wszelkich działań przedsiębiorstwa do ich potrzeb. CRM jest koncepcją wprowadzaną do praktyki gospodarczej od końca lat 90. XX wieku, polegającą na budowaniu i wzmacnianiu długoterminowych korzystnych dla obu stron relacji z zastosowaniem najnowszych osiągnięć technologii przetwarzania informacji (por. [Deszczyński 2011, s. 21]). Istotą tej koncepcji jest takie traktowanie klientów, aby byli oni zadowoleni i przy każdym kontakcie z przedsiębiorstwem utwierdzali się w przekonaniu, że dokonali właściwego wyboru, a jej głównym założeniem jest maksymalizacja przychodów od dotychczasowych klientów przy jednoczesnej maksymalizacji ich zadowolenia<sup>1</sup>. CRM to świadome zarządzanie relacjami z klientami i ich obsługą w celu zbudowania lojalnej grupy stałych klientów przedsiębiorstwa przez satysfakcjonujące zaspokajanie i przekraczanie ich oczekiwań [Stachowicz-Stanusch, Stanusch 2007, s. 19].

CRM jest głównie strategią działalności gospodarczej – a w mniejszym stopniu aplikacją, technologią lub pakietem produktów programowych – która inspirowa i mobilizuje całe przedsiębiorstwo do poprawy funkcjonowania przez lepszą obsługę klientów [Niedzielska (red.) 2001]. Samo wdrożenie oprogramowania, bez odpowiedniego przygotowania przedsiębiorstwa do nowych wyzwań, skazane jest bowiem zazwyczaj na porażkę. Często niesłusznie system klasy CRM postrzegany jest tylko i wyłącznie jako produkt – oprogramowanie. Ze względu na to, iż system klasy CRM reorganizuje dotychczasowe procesy realizowane w przedsiębiorstwie, należy go postrzegać jako koncepcję bądź strategię biznesową. Oprogramowanie stworzone do wspomagania tej koncepcji należy uznać za narzędzie pozwalające przedsiębiorstwu skutecznie realizować jego cele<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Wśród czynników wpływających na wzrost zainteresowania zarządzaniem relacjami z klientami K. Burnett wymienia: gospodarkę przesytną, nowe rozwiązania technologiczne, krótsze cykle życia produktów, rewolucję jakościową i metody produkcji *just-in-time*, zwiększoną dynamikę rynku, przymierza strategiczne, wspólne przedsięwzięcia oraz restrukturyzacje, a także wyzwania w zarządzaniu kanałami dystrybucji (szerzej: [Burnett 2002, s. 20-23]).

<sup>2</sup> Według D.R. Shawa CRM jest interaktywnym procesem osiągania optymalnej równowagi między inwestycjami przedsiębiorstwa a satysfakcją jego klientów, prowadzącej do maksymalizacji zysku. Proces ten obejmuje m.in.: mierzenie kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług oraz zysków generowanych przez poszczególnych klientów; nabywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o potrzebach klientów, ich motywacji i zachowaniu; wykorzystanie wiedzy o kliencie do systematycznej poprawy wyników przedsiębiorstwa w procesie uczenia się poprzez wyciąganie wniosków; integrację działań marketingu, sprzedaży i usług dla osiągnięcia wspólnych celów; implementację odpowiednich systemów, które wspierają nabywanie i współdzielenie wiedzy o kliencie oraz mierzą efektywność CRM [Shaw 2001, s. 23-27].

Koncepcję zarządzania relacjami z klientami można wprawdzie implementować bez programu informatycznego, jednak narzędzia informatyczne znacznie podnoszą jej efektywność [Tiwana 2003, s. 52]. Wiedza zdobyta dzięki możliwościom programów klasy CRM pozwala przedsiębiorstwu tworzyć nowe kanały dystrybucji, uzyskać od obecnych klientów więcej danych potrzebnych do podejmowania decyzji oraz wykorzystywać je do tworzenia zindywidualizowanej komunikacji, a także ofert odpowiadających potrzebom klientów [Tiwana 2003, s. 46].

## 2. Podstawy teoretyczne

Systemy *Customer Relationship Management* to narzędzie zintegrowanych systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem. Są one naturalnym rozszerzeniem systemów ERP, będących systemami usprawniającymi działalność zaplecza firmy (*back-office* – produkcja, logistyka, administracja, finanse)<sup>3</sup> [Michalska-Dudek 2002, s. 152]. W przypadku CRM mamy do czynienia z systemami typu *front-office*, bezpośrednio łączącymi klienta i przedsiębiorstwo.

Po raz pierwszy systemy CRM zastosowano w latach 80. ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych, głównie w przedsiębiorstwach, które zdecydowały się na zmiany organizacyjne i wdrożenie kompleksowych rozwiązań informatycznych (systemów klasy MRP/ERP). W Polsce systemy informatyczne wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem stały się popularne dopiero w latach 90. XX wieku.

Systemy CRM można przedstawić jako architekturę trzech systemów: operacyjnego, analitycznego oraz interakcyjnego. Z kolei nowoczesne technologie informacyjne wykorzystywane w systemach CRM można podzielić na trzy podstawowe moduły [Dyché 2002, s. 29; Mazur i in. 2002, s. 25]:

- Hurtownie danych (*Data Warehouse*), czyli scentralizowane bazy danych pozwalające porządkować i przechowywać dane w jednym systemie, przeglądać, sortować i tworzyć raporty. Chodzi tutaj zarówno o dane pochodzące z zewnętrznych źródeł, jak i tych z wnętrza, szczegółowe dane na temat transakcji oraz historii klienta. Baza danych uznawana jest za serce systemu CRM i jest to tzw. CRM operacyjny [Łobejko 2004, s. 141].
- Eksploracja danych (*Data Mining*), czyli przetwarzanie danych z hurtowni danych dla celów przedsiębiorstwa. Złożone techniki statystyczne i algorytmy heurystyczne pozwalają budować modele przewidujące zachowania klientów. To tzw. CRM analityczny.
- Tzw. centra kontaktowe CLC (*Customer Loyalty Center*), czyli centra wykorzystujące wszystkie kanały dostępu, takie jak np. poczta elektroniczna, SMS, por-

---

<sup>3</sup> Różnicą pomiędzy klasycznymi systemami wspierającymi zarządzanie w przedsiębiorstwie a systemem klasy CRM jest taka, iż system ten koncentruje się na kliencie i jego potrzebach poprzez gromadzenie informacji o nim, mogących się przedstawić nie tylko w postaci liczb. Gromadzone są dane o klientach, z którymi współpracuje przedsiębiorstwo, ale także o potencjalnych klientach, z którymi podmiot wiąże nadzieje dalszej współpracy.

tale internetowe itp. Jest to punkt styku pracowników obsługi z klientem, uważany za jeden z najważniejszych elementów, zwany CRM-em interakcyjnym.

Systemy klasy CRM<sup>4</sup> mają za zadanie wspomagać obsługę tzw. cyklu życia klienta. Zaczyna się on od poszukiwania potencjalnych odbiorców. Następnie proces sprzedaży przekształca część potencjalnych nabywców w klientów rzeczywistych. Działania w dalszej fazie obsługi klienta powinny doprowadzić do powrotu klienta i kolejnej udanej transakcji sprzedaży. Z tego właśnie względu najczęściej automatyzowanymi funkcjami systemu CRM w przedsiębiorstwie są: sprzedaż, marketing oraz serwis i obsługa po sprzedaży.

Systemy wspomagające zarządzanie należą do klasy systemów zintegrowanych, w których wszelkie informacje dostępne są natychmiast we wspólnej bazie danych przedsiębiorstwa. Pozwala to na szybkie podejmowanie decyzji, a integracja przepływu informacji w praktyce oznacza, że żadne dane nie muszą być wprowadzane dwukrotnie. Wprowadzone w jednym miejscu są natychmiast dostępne do przetwarzania w każdym innym miejscu czy procesie przebiegającym w danym przedsiębiorstwie.

Wdrożony system CRM umożliwia zarządzanie przedsiębiorstwem na wszystkich trzech poziomach: operacyjnym, taktycznym i strategicznym, stanowiąc źródło danych do podejmowania decyzji przez menedżerów różnych szczebli (por. [Kostojohn i in. 2011]). Korzyści wynikające z automatyzacji czynności realizowanych przez systemy klasy CRM przedstawiono w tab. 1.

Do głównych beneficjentów implementacji systemów klasy CRM należą osoby zaangażowane w sprzedaż (szerzej: [Rapacz, Michalska-Dudek 2013, s. 197 i n.]). Celem systemów CRM jest tworzenie synergii, dodatkowej wartości wynikającej ze współpracy działów sprzedaży, marketingu i obsługi klienta [Finnegan, Willcocks 2007, s. 6-4].

<sup>4</sup> Do klasy CRM zaliczymy system zawierający większość z wymienionych modułów: 1. Sprzedaż – zarządzanie kontaktami (profile klientów, struktura klientów instytucjonalnych, historia kontaktów sprzedażowych i serwisowych), zarządzanie kontem klienta (czynności sprzedażowe, zamówienia, generowanie ofert). 2. Zarządzanie sprzedażą – przewidywanie i analiza cyklu sprzedaży, przydział do klienta i przydział do terytorium, monitorowanie statusu klienta i potencjalnej sprzedaży – zgodnie z charakterystyczną dla przedsiębiorstwa strukturą organizacyjną i metodologią sprzedaży. 3. Zarządzanie czasem i terytorium – kalendarz i baza danych pojedynczego użytkownika lub całej grupy. 4. Korespondencja – listy, e-maile, faksy. 5. Marketing – zarządzanie kampanią, encyklopedia produktów, konfigurator produktu, cenniki, oferty, generator celowanych list adresowych, analiza efektywności kampanii. 6. Obsługa zgłoszeń handlowych – przyjmowanie i dystrybucja w obrębie struktur sprzedażowych informacji o klientach zgłaszających zainteresowanie ofertą, odpowiadających na kampanię (tzw. *sales leads*). 7. Telemarketing – układanie list telefonicznych według definicji grup docelowych, automatyczne wybieranie numeru, generowanie *sales leads*, zbieranie zamówień. 8. Serwis i wsparcie klienta po sprzedaży – przydzielanie, śledzenie i raportowanie zadań, zarządzanie problemem, kontrola zamówienia, gwarancja. 9. Informacja – szeroka i łatwa w użyciu funkcja raportowania. 10. Integracja z systemami ERP – księgowość, produkcja i dystrybucja. 11. Synchronizacja danych – pomiędzy urządzeniami przenośnymi i centralną bazą danych lub spośród różnych centralnych baz danych i serwerów aplikacji. 12. E-commerce – całokształt handlu oraz komunikacji prowadzonych za pomocą Internetu. 13. *Call center* – telefoniczne centrum obsługi klienta (por. [Dudek (red.) 2011, s. 22]).

**Tabela 1.** Korzyści z automatyzacji zadań realizowanych przez systemy klasy CRM

Zadanie	Przed wdrożeniem systemu CRM	Po wdrożeniu systemu CRM
Obsługa klienta po odejściu pracownika prowadzącego go do tej pory	Uniemożliwiona lub znacznie utrudniona	W pełni możliwa
Prowadzenie klienta przez grupę osób z firmy	Utrudnione	W pełni możliwe
Rozwiązanie problemu klienta	W 90% ponownie trzeba znaleźć drogę rozwiązania tych samych problemów	Wykorzystanie zasobów wiedzy o rozwiązaniach
Planowanie sprzedaży	Tylko na podstawie danych liczbowych z systemów ERP z systemów ERP i C	Na podstawie danych liczbowo-jakościowych z systemów ERP i CRM
Odpowiedź na zapytanie ofertowe	Potrzebny czas około 7 dni roboczych	Potrzebny czas 1-2 dni robocze
Liczba klientów skutecznie obsługiwanych przez handlowca	50-70 klientów	150-200 klientów
Przygotowanie oferty cenowej przez handlowca	2-3 godziny	W trakcie prowadzonej rozmowy telefonicznej 2-3 minuty
Przekazanie przez handlowca terenowego listy zamówień	Na koniec dnia	W czasie rozmowy z klientem

Źródło: [Nowicki, Unold (red.) 2002, s. 147].

Kalkulacja zysków, które osiąga przedsiębiorstwo, wdrażając technologię klasy CRM, jest bardzo trudna. Wynika to z braku wcześniejszych danych tego typu używanych przez system, umożliwiających porównanie zysków przed i po wprowadzeniu CRM, istnienia zbyt dużej liczby różnych niezależnych czynników oraz faktu, iż osiągnane zyski są trudno zauważalne. Korzyści z zastosowania zintegrowanych systemów wspomagających działania z zakresu marketingu relacji można podzielić na dwie grupy:

- korzyści mierzalne – zmiany podstawowych wskaźników przedsiębiorstwa (np. wartość sprzedaży, zysk ze sprzedaży czy koszty sprzedaży),
- korzyści niemierzalne – parametry o charakterze jakościowym (np. wzrost lojalności klienta, zadowolenie pracowników).

Wśród zagrożeń związanych z zastosowaniem technologii CRM należy wymienić niewłaściwą organizację i prowadzenie projektu wdrażania systemów tej klasy w przedsiębiorstwie. Zaliczyć możemy do nich (por. [Rapacz, Michalska-Dudek 2013, s. 197]):

- brak silnego wsparcia ze strony kierownictwa firmy,
- brak określenia mierzalnych celów związanych z wdrożeniem,

- brak orientacji na klienta,
- brak stopniowego podejścia do wdrożenia,
- brak mierzalnych celów związanych z klientami (jak satysfakcja klientów, sposób obsługi, szybkość dostawy itd.),
- brak zgody na różnorodne traktowanie klientów,
- brak celów częściowych, jasno określonych w czasie, dzięki którym można monitorować postępy we wdrożeniu systemu i identyfikować ewentualne problemy lub opóźnienia w stosunku do harmonogramu.

Przedsiębiorstwo decydujące się na wdrożenie systemu klasy CRM musi również liczyć się z „rewolucją”, polegającą przede wszystkim na zmianie nastawienia kierownictwa i pracowników do klienta. Doświadczenie pokazuje, iż wdrożenie CRM nie jest łatwym zadaniem. O ile łatwo wskazać obszary, w których CRM może przynieść wymierne efekty, o tyle trudno jest zmienić nastawienie ludzi. Nie można zapominać, że większa ilość informacji od klientów i o klientach trafia do pracowników przedsiębiorstwa. Okazuje się jednak, że nie jest łatwo osiągnąć odpowiednie sprzężenie zwrotne między oczekiwaniami i potrzebami klientów a reakcją pracowników przedsiębiorstwa.

### 3. Cel i metodologia badań

Cel badań własnych obejmował ocenę stopnia wykorzystania technologii CRM przez właścicieli i menedżerów biur podróży w Polsce, a także identyfikację podstawowych korzyści oraz zagrożeń związanych z wdrażaniem tych rozwiązań informatycznych. Przeprowadzone badania miały charakter: badań niepełnych, obejmujących tylko wybrane jednostki zbiorowości (ze względu na zasięg badań), badań reprezentacyjnych, gdy zbiorowość próbna stanowi statystyczną reprezentację całej populacji (zależnie od sposobu doboru respondentów), wywiadów bezpośrednich na podstawie kwestionariusza, przeprowadzanych z udziałem ankietowanych oraz ankiety internetowej (według metody kontaktowania się z respondentami).

Badanie objęło próbę 290 biur podróży. W pierwszym etapie procesu doboru próby ustalono populację<sup>5</sup>, czyli zbiorowość, której wszystkie elementy mają wspólne cechy istotne z punktu widzenia celu badania, a mianowicie biura podróży w Polsce. Następnie przystąpiono do ustalenia liczebności próby, która spełniałaby cel badania, pozwalając na wyciągnięcie wniosków o całej badanej populacji na podstawie wyników badania próby z zachowaniem określonej dokładności i wiarygodności<sup>6</sup>. W badaniu biur podróży przy określaniu wielkości próby – uwzględniając możliwo-

<sup>5</sup> Zdefiniowanie populacji objęło pojęcia: 1. podmiot badania – menedżerowie odpowiedzialni za działania marketingowe w biurach podróży, 2. jednostka próby – biuro podróży, 3. zakres przestrzenny – Polska, 4. czas – 1 stycznia do 31 grudnia 2015 (por. [Kaczmarczyk 2011, s. 79]).

<sup>6</sup> Ustalenie liczebności próby jest procedurą dość skomplikowaną i wymaga wiedzy z zakresu wnioskowania statystycznego i teorii próby losowej, a wielkość próby zależy od rodzaju jednostek badanych (konsumenci i gospodarstwa domowe czy instytucje i przedsiębiorstwa), zakresu przestrzen-



ści czasowe i finansowe realizowanego badania na próbie ustalonej wielości, zróżnicowanie i stopień znajomości populacji, doświadczenia własne i innych badaczy – zastosowano metodę należącą do tzw. doboru nielosowego, który opiera się na kryteriach zdroworozsądkowych, a więc na intuicji i wiedzy badacza. W realizowanym badaniu wykorzystano nielosową metodę doboru kwotowego<sup>7</sup> oraz metodę werbunkowego (rekrutacyjnego) doboru internetowego<sup>8</sup>. Wyniki badań przeprowadzonych w 2015 roku porównano z wynikami analogicznych zakresowo i metodologicznie badań przeprowadzonych w 2005 roku na próbie 305 biur podróży.

#### 4. Wyniki badań

W 2005 roku ponad 13% badanych biur podróży w swej działalności korzystało z oprogramowania wspierającego zarządzanie relacjami z klientem. Blisko 2% biur było w trakcie wdrażania takiego oprogramowania, natomiast 38,03% respondentów zamierzało wdrożyć oprogramowanie klasy CRM dopiero w przyszłości. Ponad 46% biur nie korzystało ani nie zmierzało w przyszłości korzystać z oprogramowania klasy CRM (szerzej: [Rapacz, Michalska-Dudek 2009, s. 101-112]).

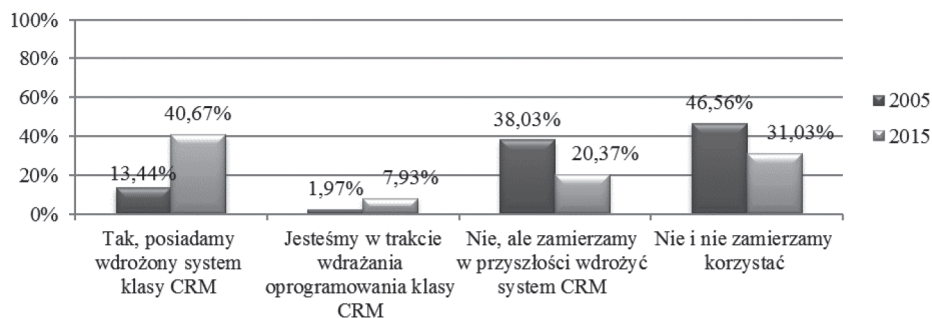
Dokonane w 2015 roku wskazania respondentów sugerują istotny rozwój podmiotów w badanym zakresie. Świadczy o tym fakt, że 40,67% biur wykorzystuje w swej działalności oprogramowanie klasy CRM, wspomagające zarządzanie relacjami z klientami (wzrost wskazań w stosunku do 2005 roku o blisko 30 punktów procentowych). W trakcie procesu wdrażania tego oprogramowania jest aktualnie blisko 8% badanych, a ponad 20% respondentów planuje jego implementację. Zmniejszyła się również grupa podmiotów niestosujących i niezamierzających stosować tego narzędzia informatycznego w działalności marketingowej (31% respondentów w 2015 roku).

---

nego badań (krajowe, regionalne, lokalne) oraz liczby analizowanych w badaniach podgrup (przekrojów analiz i rozkładów w badanej populacji).

<sup>7</sup> Metoda doboru kwotowego (wybór kwotowy) to nielosowa (nieprobabilistyczna) metoda określania składu próby, opierająca się na założeniu, że próba jest reprezentatywna dla wszystkich elementów badanej populacji, a struktura próby pod względem istotnych cech jest taka sama, jak struktura badanej zbiorowości (por. [Kaczmarczyk 2011, s. 98]). Badaną populację podzielono na grupy (warstwy) według rodzaju prowadzonej działalności (organizatorów turystyki, pośredników turystycznych oraz agentów turystycznych). Każda z warstw została operacyjnie zdefiniowana. Ustalono udział procentowy trzech warstw w badanej populacji biur podróży w Polsce, a następnie obliczono skład próby proporcjonalnie do udziału poszczególnych warstw w populacji. Ustalona wcześniej liczba jednostek próby została podzielona proporcjonalnie do udziałów poszczególnych warstw.

<sup>8</sup> Metoda doboru internetowego to nielosowa metoda określania składu próby [Kaczmarczyk 2011, s. 99-100]. W badaniu zastosowano werbunkową metodę doboru internetowego, a w panelu werbunkowym (rekrutacyjnym) znalazły się jednostki próby z zachowaniem kwot (składowych liczb jednostek próby) ustalonych wcześniej metodą kwotową.



**Rys. 1.** Porównanie zastosowania systemów klasy CRM przez biura podróży w Polsce w roku 2005 i 2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Warto zwrócić uwagę, że w 2005 roku 28,58% respondentów (będących dużymi organizatorami turystyki, zatrudniającymi powyżej 50 osób) deklarowało stosowanie aplikacji klasy CRM, a także taki sam odsetek zamierzał wdrożyć oprogramowanie w najbliższej przyszłości (szerzej: [Rapacz, Michalska-Dudek 2009, s. 101-112]).

W 2015 roku 30% respondentów (będących dużymi organizatorami turystyki, zatrudniającymi więcej niż 50 osób) deklarowało stosowanie aplikacji klasy CRM, blisko 7% było w trakcie jego wdrożenia, a także 60% spośród tych podmiotów zamierzało wdrożyć oprogramowanie w najbliższej przyszłości. Zaledwie 3,33% dużych biur podróży nie korzystało i nie zamierzało korzystać z oprogramowania CRM.

W 2005 roku wśród małych biur (agentów turystycznych zatrudniających do 5 osób) jedynie 5,93% korzystało z systemów wspierających zarządzanie relacjami z klientem, a 58,47% z nich nie stosowało i nie zamierzało uczynić tego wcale (szerzej: [Rapacz, Michalska-Dudek 2009, s. 101-112]). W 2015 roku już 30,77% małych biur agencyjnych korzystało z systemu klasy CRM. W trakcie wdrożenia takiego oprogramowania było 2,19% biur, a 24,18% biur spośród tej grupy respondentów zamierzało implementować to rozwiązanie w najbliższej przyszłości. O 15 punktów procentowych zmniejszył się również odsetek małych biur niezamierzających stosować oprogramowania klasy CRM (31,03% wskazań).

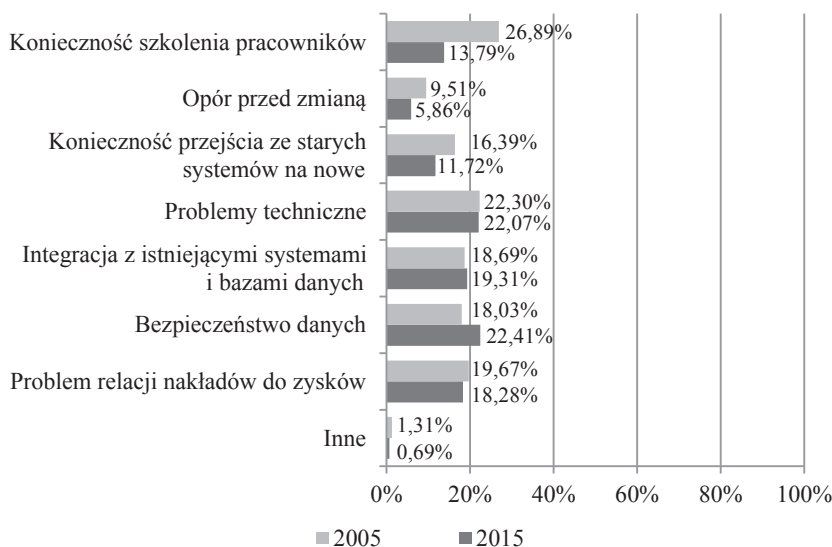
Porównanie wyników badań przeprowadzonych w roku 2005 i 2015 wskazuje, iż na przestrzeni ostatnich 11 lat:

- odsetek wdrożeń systemów klasy CRM wzrósł prawie o 30 punktów procentowych, przy czym w przypadku dużych biur odnotowano wzrost jedynie o 1,5 punktu procentowego, zaś wśród małych biur podróży aż o 24,84 punktu procentowego,
- odsetek biur, które w trakcie prowadzenia badań właśnie wdrażały systemy CRM, wzrósł o 5,96 punktu procentowego,



- odsetek biur, choć aktualnie niestosujących, jednak zamierzających w najbliższej przyszłości wdrożyć system klasy CRM, obniżył się o 17,66 punktu procentowego, jednak w przypadku dużych biur odnotowano w tym przypadku przyrost o 32,42 punktu procentowego,
- zmniejszyła się grupa podmiotów, które nie korzystają i nie zamierzają w ogóle korzystać z oprogramowania klasy CRM (spadek odsetka wskazań o 15,53 punktu procentowego), przy czym w przypadku dużych biur w 2015 roku jedynie 3,33% respondentów wskazało na brak przekonania do implementacji CRM, jednak wśród małych biur podróży jest to nadal liczna reprezentacja (42,86% wskazań).

Właściciele i menedżerów badanych biur podróży poproszono także o podzielenie się swoimi obawami oraz wskazanie zagrożeń związanych z wdrożeniem systemu klasy CRM (rys. 2). Obawy respondentów mają charakter finansowy, techniczny oraz organizacyjny



**Rys. 2.** Zagrożenia związane z wdrożeniem oprogramowania klasy CRM identyfikowane przez biura podróży w roku 2005 i 2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wśród obaw natury finansowej najczęściej wymieniano zbyt wysokie koszty wdrożenia. Jest to jeden z głównych powodów powstrzymywania się biur podróży przed wdrażaniem oprogramowania wspierającego zarządzanie relacjami z klientem (27,21% wskazań w 2005 roku i 30% wskazań w 2015 roku).

Wśród zagrożeń o charakterze finansowym respondenci dostrzegają również problem relacji nakładów do zysków. Jest to obawa, czy poniesione nakłady przy-

niosą określone zyski (18,28% wskazań w 2005 roku i 19,67% wskazań w 2015 roku). Ponadto biura podróży obawiają się także problemów technicznych związanych z wdrożeniem oraz integracją nowego oprogramowania z istniejącymi systemami i bazami danych. Problematiczna wydaje się również kwestia zachowania procedur bezpieczeństwa danych. W obszarze organizacyjnym badani wskazuje na sferę: szkoleń pracowników oraz oporu przed zmianą.

Na uwagę zasługuje fakt, iż wśród zagrożeń związanych z wdrożeniem systemu CRM o 13,1% zmniejszył się odsetek wskazań dotyczących konieczności szkolenia pracowników (26,89% w 2005 roku i 13,79% w roku 2015). Okazuje się, że problem konieczności przejścia ze starych systemów na nowe w porównaniu z 2005 rokiem wydaje się obecnie badanym podmiotom mniej zauważalny. Porównanie pozostałych wskazań respondentów z lat 2005 oraz 2015 nie wykazało większych zmian w strukturze odpowiedzi dotyczących postrzeganych zagrożeń związanych z implementacją oprogramowania klasy CRM.

Oczekiwania biur podróży związane z wdrażaniem oprogramowania CRM dotyczą głównie możliwości udoskonalenia obsługi klienta, tj. polepszenia obsługi klientów, utrzymania stałych klientów oraz indywidualizacji ich obsługi.

Z punktu widzenia oczekiwań związanych z poprawą organizacji pracy najczęściej wymieniano możliwość polepszenia przepływu informacji, stworzenia centralnej bazy informacji w przedsiębiorstwie, zwiększenia efektywności pracowników, lepszego zróżnicowania oferty, szybszego reagowania na zmiany rynkowe oraz zintegrowania wszystkich systemów.

Biura podróży po wdrożeniu systemów CRM oczekują obniżenia niektórych kosztów i wzrostu zysku. Dodatkowe korzyści z posiadania oprogramowania CRM przez biura podróży związane są z poprawą wizerunku firmy w oczach klientów. Specyfikację wskazanych przez badane biura podróży oczekiwań związanych z wdrożeniem systemów klasy CRM w latach 2005 oraz 2015 przedstawiono na rys. 3.

Porównanie wskazań pokazuje, iż na przestrzeni 11 lat wśród oczekiwań biur podróży, związanych z wdrożeniami oprogramowania klasy CRM, na znaczeniu zyskały przede wszystkim:

- skrócenie czasu obsługi klientów (wzrost o 23,01 punktu procentowego),
- polepszenie przepływu informacji (przyrost o 15,44 punktu procentowego),
- zwiększenie szybkości działania (przyrost o 11,93 punktu procentowego),
- zwiększenie zysków (wzrost o 10,61 punktu procentowego).

Interesujący może wydać się fakt, iż o 15,16% badanych mniej wskazuje obecnie poprawę wizerunku w oczach klientów jako oczekiwaną korzyść implementacji systemu CRM. Świadczyć to może o upowszechnieniu funkcjonalności i możliwości tego rozwiązania informatycznego zarówno wśród dostawców, jak i nabywców usług na rynku biur podróży. Wdrożenie tego systemu stanowi obecnie standard, nie zaś konkurencyjny atrybut biura podróży.



Rys. 3. Oczekiwania menedżerów biur podróży związane z wdrożeniem oprogramowania klasy CRM w roku 2005 oraz 2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

## 5. Zakończenie

Budowanie długookresowych związków przedsiębiorstwa z klientami wymaga od przedsiębiorstwa posiadania odpowiednich informacji na temat ich zachowań, postaw i opinii. Prowadzenie wielowymiarowych analiz wymaga wykorzystania nowoczesnych technologii, które z jednej strony pozwolą na zgromadzenie niezbędnych informacji, z drugiej przetworzą je tak, aby wspomóc proces zarządzania relacjami z klientami (por. [Frąckiewicz, Rudawska 2005, s. 7]). Jedną z technologii pozwalających usprawnić sprzedaż i kontakty z nabywcami usług turystycznych oraz poprawić skuteczność i efektywność prowadzonych kampanii marketingowych jest CRM. Zakres funkcji realizowanych przez najpopularniejsze pakiety CRM umożliwia gromadzenie i przetwarzanie danych archiwalnych dotyczących współpracy z klientem, rozmów handlowych, zleceń, zamówień, działalności pracowników działów pozostających w bezpośrednim kontakcie z klientem. W pakietach oprogramowania znajdują się również moduły automatyzacji sprzedaży, konfigurowania zleceń

i systemy do przygotowywania ofert oraz encyklopedie marketingowe. Programy te najczęściej umożliwiają wyszukiwanie odpowiednich danych, sporządzanie analizy i prognozowania sprzedaży i rynku, zarządzanie działami wsparcia technicznego i telefonicznymi punktami obsługi klienta. Coraz częściej CRM jest rozumiany jako kilka zintegrowanych ze sobą aplikacji, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji (zarówno te tradycyjne, np. sieć punktów obsługi klienta, jak i nowoczesne, np. *call center* czy sklepy internetowe), posiadających jedną, wspólną dla całej firmy, bazę danych informacji o klientach oraz ofertach.

Przeprowadzone badania dowodzą, że oprogramowaniem klasy CRM wdrożyło bądź aktualnie wdraża blisko 50% badanych podmiotów, a więcej niż piąta część próby zamierza uczynić to w najbliższej przyszłości. Na przestrzeni lat 2005-2015 zmniejszył się również odsetek wskazań charakterystycznych dla podmiotów, które nie stosują i nie zamierzają stosować oprogramowania tej klasy (spadek o 15,53% wskazań). Sugeruje to jednoznacznie, iż podmioty rynku organizacji i pośrednictwa coraz częściej zauważają potrzebę implementacji systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem klasy CRM. Nie sposób także nie zauważyć, że to większe podmioty częściej i chętniej korzystają z analizowanego narzędzia informatycznego. Porównanie wyników badań grupy agentów turystycznych w roku 2005 oraz 2015 sugeruje jednak, że małe biura podróży również zmieniły swoje nastawienie do narzędzi IT. Potwierdzeniem tego jest wyraźne zmniejszenie się grupy respondentów, reprezentujących najmniejsze biura podróży w Polsce, które nie zamierzają wdrażać systemu CRM.

Wśród korzyści związanych z użytkowaniem systemów klasy CRM wymienia się m.in. poprawę funkcjonowania biura podróży (polepszenie obsługi klientów, skrócenie czasu obsługi klientów, polepszenie przepływu informacji, utrzymanie stałych klientów) oraz poprawę wyników finansowych (zwiększenie zysków, obniżenie kosztów działalności). Wśród zagrożeń sygnalizowanych przez respondentów najczęściej pojawiały się te natury finansowej (zbyt wysokie koszty wdrożenia i problem relacji nakładów do zysków) oraz technicznej (bezpieczeństwo danych i integracja z innymi systemami).

Wdrożenie systemu CRM może przynieść przedsiębiorstwu turystycznemu wiele korzyści, może być jednak również przyczyną wielu problemów. Właściciele i menedżerowie zarządzający biurami podróży, którzy planują wdrożyć tego typu system, powinni zatem pamiętać, że aplikacja systemu musi być ściśle powiązana ze strategią firmy, jej kulturą organizacyjną i wewnętrznymi procesami. Muszą także zdawać sobie sprawę z faktu, że podjęcie decyzji o wdrożeniu CRM wymaga całkowitej zmiany filozofii działania firmy oraz zmian o charakterze organizacyjnym i proceduralnym.

## Literatura

- Burnett K., 2002, *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Deszczyński B., 2011, *CRM. Strategia. System. Zarządzanie zmianą*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Dudek A. (red.), 2011, *Systemy informatyczne zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Dyché J., 2002, *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice.
- Finnegan D., Willcocks L., 2007, *Implementing CRM. From Technology to Knowledge*, John Wiley Sons Ltd., Chichester.
- Frąckiewicz E., Rudawska E., 2005, *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kaczmarczyk S., 2011, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa.
- Kostojohn S., Johnson M., Paulen B., 2011, *CRM Fundamentals*, Springer Science & Business Media, New York.
- Łobejko S., 2004, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Monografie i Opracowania SGH, nr 527, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Mazur A.D., Jaworska K., Mazur J., 2001, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo Madar, Zabrze.
- Michalska-Dudek I., 2002, *Zastosowanie koncepcji customer relationship management w przedsiębiorstwach turystycznych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 967, s. 134-145.
- Niedzielska E. (red.), 2001, *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Nowicki A., Unold J. (red.), 2002, *Zarys problematyki doskonalenia systemów informacyjnych marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Rapacz A., Michalska-Dudek I., 2009, *Integrated CRM class systems in practical functioning of travel offices in Poland*, Scientific Journal, No 527, Service Management, vol. 4, s. 101-112.
- Rapacz A., Michalska-Dudek I., 2013, *Determinants, advantages and threats resulting from application of the relationship marketing concept and CRM technology in maintaining customer loyalty in travel offices in Poland*, Management, no. 17(2), s. 190-204.
- Shaw D.R., 2001, *CRM Definitions – defining customer relationship marketing and management*, Customer Relationship Management, vol. 8, SCN-Education.
- Stachowicz-Stanusch M., Stanusch M., 2007, *CRM, przewodnik dla wdrażających*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Tiwana A., 2003, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą – e-biznes i zastosowania CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.