

Krzysztof Rutkiewicz, Aleksandra Plecety

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

**ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI (CRM)
Z WYKORZYSTANIEM METODY ANALIZY PRZYCZYŃ I SKUTKÓW
WAD (FMEA) NA PRZYKŁADZIE FIRMY AGROHANDEL S.J.**

*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) USING THE METHOD
OF FAILURE MODE AND EFFECTS ANALYSIS (FMEA) BASED
ON THE COMPANY AGROHANDEL S.J.*

Słowa kluczowe: zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie jakością, analiza przyczyn i skutków wad FMEA

Key words: Customer Relationship Management, Total Quality Management, Failure Mode & Effects Analysis

Abstrakt. Celem badań było określenie, w jaki sposób systemy zarządzania relacjami z klientami wdraża się do firmy, w jaki sposób działają i jakie przynoszą efekty. Zastosowano metodę analizy przyczyn i skutków wad FMEA, wykorzystując identyfikację z punktu widzenia klientów, pracowników i systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie. Badania objęły grupę 100 klientów – przedsiębiorców i rolników, którzy wypełnili kwestionariusz ankiety. Do diagnozy najważniejszych problemów w relacjach z klientami wykorzystano metodę burzy mózgów. System CRM jest narzędziem pozwalającym zdobyć klientów, zwiększyć sprzedaż oraz zaoferować najwyższy poziom obsługi. Wdrożenie tego systemu do firmy skróciło czas obsługi klientów, poprawiając jakość świadczonych usług. Realizacja działań, zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstwa, objęła: skatalogowanie kluczowych klientów (ze względu na rodzaj i wielkość oraz typ produkcji) oraz delegowanie odpowiedzialności pracowników za ich obsługę, poprawę przepływu informacji w firmie, organizację szkoleń w zakresie wzrostu kompetencji pracowników i kadry kierowniczej, polepszenie relacji z dostawcami i przyspieszenie procesu produkcyjnego, wdrożenie modułu w systemie Asseco Wapro Prestiż (archiwizacja kontaktów), ujednoczenie ofert handlowych, tworzenie elektronicznych zamówień oraz lepsze dopasowanie produktów i usług do oczekiwań klientów.

Wstęp

Przedmiotem badań jest jedno z głównych i funkcjonalnych narzędzi wspomagających działanie firmy i kontakty z odbiorcami (ang. *Customer Relationship Management* – CRM¹) [Lotko 2004]. Weryfikowaną hipotezę stanowi twierdzenie, że priorytetem dla przedsiębiorcy jest doskonała współpraca z kontrahentami. W związku z tym w pracy dokonano analizy problemów badanej firmy występujących w relacjach z jej klientami oraz zaproponowano usprawnienia w tym zakresie.

Zasady kompleksowego zarządzania jakością (TQM) sformułował w 1961 roku A.V. Feigenbaum. Odzwierciedlają one sposób integracji różnych inicjatyw w dziedzinie jakości, prowadzenia produkcji i świadczenia usług zgodnie z wymaganiami klienta. Koncepcja ta została zmodyfikowana w późniejszych latach przez J.M. Jurana² i P.B. Crosby'ego³. Zastosowanie systemu TQM narzuca konieczność użycia różnych metod i narzędzi, do których należą m.in.: metoda identyfikowania wartości (ang. *Quality Function Deployment* – QFD), analiza drzewa wad (ang. *Fault Tree Analysis* – FTA), metoda eksperymentalna w projektowaniu (ang. *Design of Experiments* – DOE), analiza FMEA, diagram Pareto-Lorenza.

¹ CRM to strategia biznesowa polegająca na budowaniu związku i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długotrwałych korzyści. Wymaga ona wprowadzenia filozofii zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu [Brown 2003, Frąckiewicz 2005, Mazur 2001, Pawłowska 2010, Rogoziński 2012].

² Twierdził, że wysoką jakość zapewniają: wysoki poziom techniki i kontroli, odpowiedzialna organizacja pracy i motywacja, dobry przepływ informacji w firmie oraz właściwy styl zarządzania przedsiębiorstwem [Juran 1980].

³ Jego teoria opierała się na czterech zasadach: 1) jakość jest spełnieniem wymagań, a nie elegancją, 2) zawsze taniej jest wykonać pracę za pierwszym razem, 3) wskaźnikiem spełnienia wymagań są koszty jakości, 4) osiągnięciem możliwym do zaakceptowania jest „zero defektów” [Lunarski 2008].

Celem badań było określenie, w jaki sposób systemy zarządzania relacjami z klientami wdraża się do firmy, w jaki sposób działają i jakie przynoszą efekty.

Material i metodyka badań

Firma Agrohandel s.j. powstała 1.08.1991 roku. Badane przedsiębiorstwo zatrudnia 50 pracowników i ma dwa oddziały: w Marcinowicach k. Świdnicy oraz w Lipnie k. Leszna. Oferta spółki obejmuje pełną gamę maszyn i urządzeń dla rolnictwa, w tym: ciągniki rolnicze, kombajny zbożowe, maszyny do uprawy i nawożenia gleby, do siewu i sadzenia, do uprawy i pielęgnacji roślin, do przygotowania i zadawania pasz, maszyny do zbioru, załadunku i transportu, maszyny budowlane i specjalistyczne oraz sprzęt ogrodniczy. Głównymi i długoletnimi partnerami firmy są marki: New Holland Agricultural/Construction, Unia Group, Vaderstad, Kuhn, Strom Export (Bednar), Wielton, Metal-Fach, MetalTech, Pomot Chojna, Expom.

Aby rozpoznać potencjalne problemy firmy w relacjach z odbiorcami jej usług, wykorzystano trzy kanały identyfikacji obejmujące analizę z punktu widzenia: klienta, personelu badanego przedsiębiorstwa oraz systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie. W tym celu przeprowadzono badania wśród reprezentatywnej grupy 100 klientów, którymi byli rolnicy i przedsiębiorcy prowadzący gospodarstwa o różnej powierzchni oraz różnym profilu produkcji. Ankietowani wypełniali kwestionariusz podczas pokazów Demo Tour 2013 przeprowadzonych przez firmę 22 lipca 2013 roku.

W pracy zastosowano metodę analizy przyczyn i skutków wad (ang. *Failure Mode and Effects Analysis* – FMEA) jako najskuteczniejszą w badaniu problemów występujących w firmie [Wolniak, Skotnicka 2011]. W tym celu określono możliwe błędy oraz oceniono liczbowo trzy czynniki mające wpływ na powstanie niepożądanych zdarzeń, przydzielając im punkty priorytetowe od 1 do 10, ze względu na: (Z) – znaczenie wady dla klienta oraz związane z nią skutki dla firmy; (R) – ryzyko wystąpienia danego błędu, szacowane na podstawie informacji z kontroli procesu lub opierające się na doświadczeniu pracownika oraz otrzymywanych reklamacjach (opiniach) klientów; (W) – wykrywalność, tzn. możliwość wykrycia błędu za pomocą istniejących środków badawczych i kontrolnych. Na podstawie tych trzech ocen obliczono wskaźnik (liczbę priorytetową) ryzyka (LRP), będący iloczynem omówionych powyżej czynników ($LRP = Z \times R \times W$). Wskaźnik (LRP) może oscylować w przedziale od 1 do 1000. Im wyższa jego wartość, tym zdarzenie niepożądane stwarza większe zagrożenie, mogące spowodować większe straty⁴ [Pacana i in. 2006].

Do diagnozy najważniejszych problemów w relacjach z klientami wykorzystano metodę burzy mózgów (ang. *brainstorming*)⁵ [Hamrol, Mantura 2011]. W spotkaniu, na którym dokonano selekcji i wysunięto propozycje rozwiązań problemów, uczestniczyli: prezes i wiceprezes firmy, dyrektor handlowy, kierownicy działów: części zamiennych oraz serwisu, księgowa, specjaliści ds. kadr oraz marketingu, czterej przedstawiciele handlowi oraz dwaj serwisanci.

Wyniki badań

Ankietę stworzono na zasadzie zamkniętego testu z kilkoma pytaniami wielokrotnego wyboru. Odpowiedzi w skali od 1 do 5 miały następujące znaczenie: 1 – oznacza najniższą ocenę, a 5 – ocenę najwyższą. Zaprezentowano 20 pytań, które zadano ankietowanym:

- 1) w jaki sposób najczęściej Pan/i kontaktuje się z firmą Agrohandel s.j. Warianty odpowiedzi: 1 – wizyta w siedzibie firmy, 2 – wizyta w oddziale firmy, 3 – kontakt z przedstawicielem handlowym, 4 – kontakt telefoniczny, 5 – kontakt e-mailowy, 6 – na targach, 7 – na pokazach pracy;

⁴ W ramach analizy FMEA wyznacza się osoby, które są odpowiedzialne za usuwanie usterek w ściśle określonych terminach. Po zakończeniu działań zapobiegawczych zostaje przeprowadzona ponowna analiza. Jeśli wskaźnik zmniejsza się do satysfakcjonującego poziomu, analizę uznaje się za zakończoną.

⁵ Metoda ta polega na wyzwianiu grupowej kreatywności. Może służyć tworzeniu nowych rozwiązań, jak również być stosowana do problemów już istniejących. Do czynników gwarantujących powodzenie tej metody należą: przyjazna atmosfera, właściwy dobór uczestników oraz odpowiednia postawa lidera, którego zadaniem jest przedstawienie tematu, zachęcenie do aktywności, organizacja zebrania (przedstawianie problemu, namysł, zgłaszanie pomysłów, grupowy przegląd pomysłów, dyskusja) i sformułowanie kluczowych wniosków.

- 2) z jakich usług Pan/i korzysta najczęściej: 1 – doradztwo techniczne, 2 – doradztwo finansowe, 3 – zakup sprzętu, 4 – zakup części, 5 – naprawy serwisowe;
- 3) czy doradca dobrze dobrał maszyny do Pana/i potrzeb – tak/nie;
- 4) czy maszyna została dostarczona w umówionym czasie – ocena od 1 do 5;
- 5) czy handlowiec kontaktował się z Panem/nią po transakcji – tak/nie;
- 6) czy miał/a Pan/i możliwość obejrzenia sprzętu na żywo – tak/nie;
- 7) czy korzystał/a Pan/i z możliwości wykorzystania maszyn testowych – tak/nie;
- 8) czy pokazy pracy pomogły Panu/i w podjęciu decyzji o zakupie maszyn – tak/nie;
- 9) czy pracownicy firmy poświęcali Panu/i wystarczająco dużo czasu na pokazach lub targach – tak/nie;
- 10) czy przegląda Pan/i kwartalnik firmy – tak/nie;
- 11) jakie informacje w kwartalnikach firmy interesują Pana/nią najbardziej: 1 – oferta części zamiennych, 2 – oferta maszyn i urządzeń rolniczych, 3 – promocje i rabaty, 4 – najważniejsze wydarzenia i wywiady, 5 – konkursy i zabawy;
- 12) skąd się pan/i dowiedział/a o firmie: 1 – z ulotki, 2 – od znajomego, 3 – z internetu, 4 – z targów, 5 – z kwartalnika, 6 – z pokazów, 7 – odwiedził mnie przedstawiciel handlowy;
- 13) jak często pan/i kontaktuje się z firmą: 1 – raz w miesiącu lub częściej, 2 – raz na kwartał, 3 – raz na pół roku, 4 – raz na rok lub rzadziej;
- 14) czy usługa serwisowa została wykonana zgodnie z ustaleniami – tak/nie;
- 15) czy była wykonana w terminie wcześniej ustalonym – ocena od 1 do 5;
- 16) czy usterkę udało się usunąć w trakcie pierwszej wizyty – tak/nie;
- 17) jak ocenia Pan/i przygotowanie serwisanta do pracy – ocena od 1 do 5;
- 18) czy dostępność części w firmowym sklepie jest zadowalająca – ocena od 1 do 5;
- 19) czy dostawa części zamiennych realizowana jest w umówionym terminie – tak/nie;
- 20) czy pracownicy działu części potrafią odpowiednio Panu/i doradzić w zakupie – ocena od 1 do 5.

W tabeli 1 zestawiono odpowiedzi na poszczególne pytania. Z analizy danych wynika, że najczęściej (41%) formą kontaktu klientów z firmą był kontakt z przedstawicielem handlowym. Na drugim miejscu preferowano wizytę w siedzibie (27%) lub oddziale (16%) firmy (w zależności od tego, z jakiego regionu klient pochodzi), następnie kontakt telefoniczny (8%) oraz liczne wizyty na pokazach (5%) i targach wystawowych organizowanych przez firmę (3%).

Klienci najczęściej dokonywali zakupu części zamiennych (39%) oraz maszyn i urządzeń rolniczych (28%). Na trzeciej pozycji plasowały się usługi doradztwa technicznego (14%), a następnie serwis (12%) i doradztwo finansowe (7%). Według 83% ankietowanych doradca dobrze dobrał maszyny, natomiast pomylił się w 17% przypadków. Chociaż 84% dostaw odbywało się zgodnie z terminem, to 16% klientów nie było w pełni zadowolonych z terminowości dostaw.

Poważnym problemem w przedsiębiorstwie była obsługa posprzedażna, ponieważ jedynie 38% ankietowanych miało kontakt z działem handlu po przeprowadzonej transakcji, a takiego kontaktu nie otrzymało aż 62% klientów. Większość (84%) klientów miała możliwość obejrzenia sprzętu na placu wystawowym, a 16% ankietowanych nie mogła na żywo obejrzeć maszyn, które były przedmiotem ich zainteresowa-

Tabela 1. Wyniki ankiet
Table 1. Questionnaires' results

Nr pyt./ No.	Odpowiedzi/Answers								
	tak/ yes	nie/ no	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1)			27	16	41	8	0	3	5
2)			14	7	28	39	12		
3)	83	17							
4)			1	3	12	73	11		
5)	38	62							
6)	84	16							
7)	23	77							
8)	82	18							
9)	52	48							
10)	89	11							
11)			36	22	29	9	4		
12)			5	23	7	9	7	4	45
13)			31	54	10	5			
14)	68	32							
15)			3	5	10	59	23		
16)	76	24							
17)			2	5	23	25	45		
18)			5	7	2	18	68		
19)	72	28							
20)			0	0	14	27	59		

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

nia. Niewielu (23%) klientów firmy miało możliwość przetestowania sprzętu. Znaczna większość (77%) nie testowała urządzeń. Pokazy pracy organizowane przez firmę pomogły w podjęciu decyzji zakupowych 82% klientom, a 18% nie uznało tej formy prezentacji sprzętu za pomocną.

Klienci odwiedzający stoisko firmy na targach w 52% byli usatysfakcjonowani z czasu, który pracownicy byli w stanie im poświęcić. Z kolei 48% z nich uznało ten czas za zbyt krótki. Kwartalniki firmy przeglądało 89% ankietowanych, a 11% nie znalazło tego periodyku lub w ogóle go nie otrzymywało. Najbardziej poczytnymi częściami kwartalnika firmy były działy dotyczące oferty na części zamienne (dla 36% klientów) oraz promocji i rabatów (29%). Następnie chętnie przeglądano oferty maszyn i urządzeń rolniczych (22%). Najmniej czasu klienci poświęcano na lekturę najważniejszych wydarzeń i wywiadów (9%) oraz na konkursy i zabawy (4%). Najcenniejszym źródłem informacji o firmie byli doradcy handlowi (45%) i tzw. poczta pantoflowa, czyli informacje od znajomych (23%). Bardzo dobrym sposobem na poznanie firmy były targi (9%) oraz polowe pokazy pracy (4%). Nowi klienci dowiedzieli się o firmie także dzięki stronie internetowej (7%), z ulotek (5%) i kwartalnika (7%), lecz stanowiły one mało wiarygodne źródło informacji.

Spśród ankietowanych 54% utrzymuje kontakt z firmą raz na kwartał, a 31% klientów kontaktuje się z przedsiębiorstwem raz w miesiącu lub częściej. 68% klientów otrzymało usługę serwisową wykonaną zgodnie z ustaleniami, natomiast 32% liczyło na inną usługę niż ta, która została wykonana. Terminowość pracy działu serwisu była zadawalająca. Większość klientów (łącznie 92%) była zadowolona z terminu, jaki był wyznaczony na wykonanie usługi. Specjaliści w 76% potrafili zidentyfikować powstałe usterki już podczas pierwszej wizyty. W 24% przypadków usterka nie została rozpoznana w trakcie jednej wizyty i konieczny był ponowny przyjazd ekipy serwisowej do klienta. Przygotowanie merytoryczne serwisantów zostało ocenione przez 45% klientów jako najlepsze z możliwych. Z kolei 25% oceniło przygotowanie do podjęcia naprawy na poziomie dobrym, a 23% na poziomie zadowalającym. Bardzo dobra dostępność części zamiennych to opinia 68% ankietowanych. 18% klientów zadowala zmagazynowanie części zamiennych, a według 14% dostępność ta jest niezadawalająca. **Prawie trzy czwarte ankietowanych** miało dostarczone części zamienne w umówionym terminie, natomiast 28% z nich nie było usatysfakcjonowanych z terminu dostawy. W 86% przypadków klienci pozytywnie ocenili kompetencje pracowników działu części zamiennych, a 14% miało inne zdanie.

W tabeli 2 zawarto wnioski wyciągnięte z burzy mózgów przeprowadzonej na spotkaniu w siedzibie firmy, jak również z ankiet wypełnionych przez klientów. Problemy w relacjach z klientami podzielono na cztery grupy oraz dokonano analizy ich przyczyn i skutków. Z danych wynika, że najwięcej problemów w relacjach z klientami spowodowanych było błędami związanymi z zarządzaniem. Dzięki pracy zespołowej udało się zaproponować i wdrożyć rozwiązania, które wyraźnie poprawiły funkcjonowanie firmy. Najwyższą liczbą priorytetową obarczony był brak pracownika odpowiedzialnego za kluczowych klientów (LRP = 294). Przekładał się on na brak wiedzy o potrzebach klienta i niemożliwość rozwiązania jego problemów. Powodowało to również ogólne niezadowolenie klientów, mogące skutkować utratą zaufania do firmy i rezygnacją z usług.

Zalecanym działaniem zapobiegającym tym wadom było skatalogowanie kluczowych klientów, delegowanie osoby do obsługi tych klientów oraz przypisanie jednemu z handlowców odpowiedzialności za nich. Po zastosowaniu tych działań LRP zmniejszyła się znacznie (do 18).

Istotnym problemem był także brak systematycznego kontaktu z klientami (LRP = 280). Zaproponowanym rozwiązaniem było wprowadzenie modułu WF-CRM, przypisanie handlowcowi klientów oraz odpowiedzialności za kontakty z nimi. Po akceptacji i wprowadzeniu zmian współczynnik LRP zmniejszył się do 16. Słaby przekaz informacji w firmie również pogarszał relacje z klientami (LRP = 252), a po zastosowaniu rozwiązań zmniejszył się do 14.

Z analizy problemów dotyczących pracowników można wyciągnąć ogólny wniosek, że bardzo ważne jest ich cykliczne szkolenie. Dotyczy to wszystkich zatrudnionych: tych z działu części, działu handlu gotowym produktem, a także z serwisu. Istotną kwestią były ciągłe szkolenia i podnoszenie kompetencji kadry kierowniczej, ponieważ pozwala to uniknąć wielu problemów. Jest to proces długotrwały i wymagający utrzymania stałej kadry. Rezultaty szkoleń nie zmieniają radykalnie liczby priorytetowej, ponieważ podnoszenie kompetencji pracowników wymaga zaangażowania i czasu.

Tabela 2. Analiza przyczyn i skutków wad FMEA
Table 2. Failure Mode and Effects Analysis

1. ZARZĄDZANIE/MANAGEMENT												
Potencjalne wady/Potential defects	Potencjalne skutki wad/ Potential effects of defects	Zakres/Extent			Zalecane działania/Recommended action	Wyniki/Results						
		Z	R	LRP		Z	R	LRP				
Niski przepływ informacji w firmie/ Low flow of information within the company	Brak wiedzy o potrzebach klientów, nieumiejętność rozwiązywania problemów/ Lack of knowledge about the needs of customers, inability to solve problems	9	4	7	252	Systematyczne spotkania kierowników działów/Regular meetings of heads of departments			7	1	2	14
Brak spójnych działań marketingowych/Lack of consistent marketing activities	Strata pieniędzy wydanych na promocję i budowanie wizerunku firmy/Loss of money spent on promotion and building the company's image	4	7	2	56	Stworzenie całorocznego planu działań marketingowych/ Creation of the annual plan of marketing activities			2	3	2	12
Niewielu pracowników na pokazach/ Few employees at shows	Brak dostatecznej obsługi klientów/Lack of sufficient customer service	4	2	8	64	Dodatkowe ankiety (sprawdzające działanie firmy) na pokazach i targach, zwiększenie liczby pracowników/ Additional survey (verifying the company effectiveness) at trade show, increase of the number of employees			1	2	3	6
Informacje w kwartalniku niedopasowane do wymogów klienta/Information in the quarterly unmatched customer requirements	Brak zainteresowania magazynem/Lack of interest in magazine	6	5	5	150	Przeprowadzenie cyklicznych ankiet w magazynie, przeprofilowanie magazynu/ Conducting regular surveys in the magazine, reprofiling magazine			2	2	3	12
Nieobecność pracownika dbającego o kluczowych klientów/Absence of an employee taking care of key customers	Utrata „dużych” kontrahentów/Loss of the 'big' customers	7	6	7	294	Skatalogowanie najważniejszych klientów, delegowanie konkretnych osób do ich obsługi/ Cataloging the most important clients, delegating particular employees to support them			6	1	3	18
Brak systematycznych kontaktów z klientami/Lack of regular contacts with customers	Pominięcie lub utrata klienta w kontaktach/Omission or loss of customer in contacts	5	7	8	280	Wprowadzenie modułu WF-CRM, przypisanie handlowcowi klientów oraz odpowiedzialności za kontakty z nimi/ Launching of the module WF-CRM, assigning a merchant customers and responsibility for contacts with them			2	4	2	16
Brak zarezerwowania maszyn dla klientów/Lack of machine reservation for customers	Zmiana cen maszyn, zbyt późna dostawa/ Change of machine price, too late delivery	6	5	6	180	Wprowadzenie atrybutów do maszyn, zwiększenie częstotliwości spotkań w sprawie potrzeb sprzedawczych/Launching of the machines' attributes, increase in the frequency meetings on the needs of sales			4	2	4	32
Kwestie płatności klientów/ Customer payment issues	Brak płynności finansowej, pogorszenie relacji z klientem przez upóźnienia zapłaty/ Lack of financial liquidity, deteriorating relationships with clients by adminitition	2	4	2	16	Wypłacanie premii sprzedawczej handlowcowi po uregulowaniu przez klienta należności/Giving premium to the merchant after the settlement made by client			2	2	2	8
2. PRACOWNICY/EMPLOYEES												
Dostarczanie części po terminie/ Delivery of spare parts out of date	Niezadowolenie klienta z usług firmy/ Customer dissatisfaction with the company services	7	3	3	42	Wprowadzenie premii za terminowe dostawy towarów/Providing premium for delivery of goods on time			6	3	1	18
Słabe przygotowanie serwisanta/ Poorly trained technician	Niemożliwość realizacji zlecenia, przesiady maszyn, znaczne osłabienie wizerunku firmy/ Inability of the order execution, machine downtime, weakening the company image	9	2	4	72	Cotygodniowa analiza realizacji zleceń, lepsze niż dotychczas szkolenia serwisantów/Weekly analysis of orders, better than before technicians' training			6	1	2	12
Kłopot z rozpoznaniem potrzeb klienta/ Problem of recognizing customer needs	Niewłaściwie zrealizowana oferta/ Improperly completed offer	4	3	7	84	Szkolenia handlowe, wprowadzenie klasyfikacji klientów, ankiety/ Sales training, introduction of client classification, survey			2	1	7	14

Utrudniony dojazd handlowców do części rejonów/ <i>Problems of commuting to parts of regions</i>	Niezidentyfikowani klienci, utrata udziału w rynku/ <i>Unidentified customers, loss of market share</i>	3	6	5	90	1	3	3	9
Brak generalnego przygotowania zleceń serwisowych/ <i>Lack of general preparation service orders</i>	Niemożliwość realizacji zleceń, przestoje maszyn, chaos organizacyjny, osłabienie wizerunku firmy/ <i>Inability of the order execution, machine downtime, chaos, weakening the company's image</i>	6	3	4	72	5	2	2	20
Nieodpowiednia selekcja maszyn/ <i>Inadequate selection of machines</i>	Niezadowolone reklamacje, utrata zaufania klienta/ <i>Dissatisfaction, complaints, loss of customer confidence</i>	9	3	5	135	7	3	3	42
Przygotowanie zleceń z klientami/ <i>Preparation of orders with clients</i>	Niedomówienia, złe specyfikacje maszyn, naciąganie firmy przez klienta/ <i>Understatements, wrong machines' specs, clients' trickery</i>	7	4	2	56	4	2	1	8
3. PRZYCZYNY ZEWNĘTRZNE/EXTERNAL CAUSES									
Spóźnienia w dostawach maszyn do firmy/ <i>Delays in the supply of machines to the company</i>	Rezygnacja z transakcji, brak satysfakcji i utrata klienta/ <i>Cancellation of the transaction, dissatisfaction and loss of customer</i>	8	2	2	32	5	2	2	20
Spóźnienia w dostawach części/ <i>Delays in the supply of spares</i>	Przestoje maszyny/ <i>Machine downtime</i>	7	3	2	42	6	1	1	6
Zbyt mała liczba maszyn testowych/ <i>Too few test machines</i>	Niemożliwość upewnienia się o dobrym wyborze, brak dopasowania maszyn do potrzeb klienta/ <i>Inability to ensure a good selection, lack of machines' adjustments to meet customer needs</i>	4	8	3	96	3	6	3	54
4. SYSTEM KOMPUTEROWY/ COMPUTER SYSTEM									
Zbyt długi czas wypisywania ofert/ <i>Too long time writing offers</i>	Strata czasu, zniecierpliwienie i utrata klienta/ <i>Waste of time, impatience and loss of customer</i>	2	3	5	30	2	1	4	8
Brak klasyfikacji klientów/ <i>No customer classification</i>	Trudności w przygotowaniu spersonalizowanych akcji marketingowych, niemożliwe rozpoznanie potrzeb klienta/ <i>Difficulties in preparing personalized marketing campaigns, lack of recognition of customer needs</i>	2	8	7	112	2	4	4	32
Nieuporządkowane plany zleceń/ <i>Disordered indentis' plans</i>	Nieterminowość i błędy w przygotowaniu zleceń/ <i>Tardiness and errors in the preparation of orders</i>	4	3	8	96	3	2	5	30
Niezarchiwizowane informacje o klientach/ <i>Unarchived information about customers</i>	Brak historii kontaktów z klientem, zbyt niska rozpoznawalność jego potrzeb/ <i>No contact history with client, too low recognition of his needs</i>	3	6	8	144	2	3	3	18
Problemy z odszukiwaniem ofert handlowych/ <i>Problems with seeking out trade offers</i>	Strata czasu, zniecierpliwienie, zdemotywowanie i utrata klienta/ <i>Waste of time, impatience, anxiety and loss of customer</i>	3	2	6	36	2	2	3	12

Z – znaczenie wady dla klienta/*importance of defect for customer*, R – ryzyko wystąpienia/*risk*, W – wykrywalność/*detection*, LRP – liczba priorytetu/*number of priority*
 Źródło: opracowanie własne
 Source: own study

Problemy odnoszące się do części „przyczyny zewnętrzne” są w dużej mierze niezależne od działania firmy. Jedynym działaniem, które można wykonać, jest polepszenie relacji z dostawcami, aby byli w stanie przyspieszyć procesy produkcyjne dla potrzeb rynku i dzięki temu zwiększyć konkurencyjność, a więc zadowolenie klienta. Najważniejszym problemem była zbyt mała liczba maszyn testowych (LRP = 96). Jednak po zastosowaniu działań, takich jak negocjacje, dodatkowy sprzęt testowy z producentami oraz zwiększenie wykorzystania dostępnych maszyn, wskaźnik LRP zmniejszył się do 54.

W ostatniej grupie problemów należy podkreślić brak systemu komputerowego CRM. Po wdrożeniu modułu w systemie Asseco Wapro Prestiż⁶, zniknął całkowicie problem z archiwizacją kontaktów z klientami (LRP zmniejszyła się ze 144 do 18). Nastąpiło ujednoczenie ofert handlowych, co wprowadziło możliwość tworzenia elektronicznych zamówień z klientami. Dużym usprawnieniem było stworzenie wewnętrznej klasyfikacji klientów, ze względu na rodzaj gospodarstw, typ produkcji i wielkość gospodarstwa. Przełożyło się to na lepsze zrozumienie potrzeb klienta i dokładniejsze dopasowanie ofert do oczekiwań.

Podsumowanie

System CRM jest niezbędnym narzędziem dla firm, które pozwala zdobyć klientów, zwiększyć sprzedaż oraz zaoferować najwyższy poziom obsługi. Wdrożenie systemu do firmy Agrohandel s.j. w dużym stopniu skróciło czas obsługi klientów, poprawiając jakość świadczonych usług. Dzięki pracy zespołowej udało się zaproponować i wdrożyć rozwiązania, które **wyraźnie usprawniły** funkcjonowanie firmy. Podjęte działania, zwiększające konkurencyjność przedsiębiorstwa objęły: skatalogowanie kluczowych klientów (ze względu na rodzaj i wielkość gospodarstw, a także typ produkcji i wielkość gospodarstwa) oraz delegowanie odpowiedzialności pracowników za ich obsługę, poprawę przepływu informacji w firmie, organizację szkoleń w zakresie wzrostu kompetencji pracowników i kadry kierowniczej, polepszenie relacji z dostawcami i przyspieszenie procesu produkcyjnego, wdrożenie modułu w systemie Asseco Wapro Prestiż (archiwizacja kontaktów), ujednoczenie ofert handlowych, tworzenie elektronicznych zamówień oraz lepsze dopasowanie produktów i usług do oczekiwań klientów.

Literatura

- Brown S. 2003: *Strategiczne podejście do klientów*, PWE, Warszawa, 36-37.
- Feigenbaum A.V. 1961: *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York.
- Fraćkiewicz E. 2005: *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, Wyd. Nauk. US, Szczecin, 95-96.
- Hamrol A., Mantura W. 2011: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, 127-130.
- Juran J. 1980: *Quality planning and analysis. From product development through use*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Lotko A. 2004: *Zarządzanie relacjami z klientami. Strategie i systemy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Radom, 56-57.
- Łunarski J. 2008: *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, WN-T, Warszawa, 39.
- Mazur A. 2001: *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wyd. Madar, Zabrze, 22-24.
- Pacana A., Perłowski R., Sęp K. 2006: *Techniki wspomagania zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 17-19.
- Pawłowska B. 2010: *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa, 120-121.
- Rogoziński K. 2012: *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 338.
- Wolniak R., Skotnicka B. 2011: *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. PŚ, Gliwice, 69.

⁶ System zarządzania przedsiębiorstwem, na który składa się: WF-Mag (sprzedaż, magazyn i serwis), WF-Fakir (księgowość), WF-Gang (kadry), WF-M (analizy), WF-CRM (zarządzanie relacjami z klientami).

Summary

The study contains analysis of the company's problems in relationships with clients and proposed improvements in this area. It was determined how the system of customer relationship management (CRM) is implemented to the company, how it works and what results it brings. Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) was used taking into account the identification from the point of view of customers, employees and IT system supporting management. Research included a group of 100 clients, entrepreneurs and farmers who completed a survey questionnaire. For the diagnosis of the most important problems in relationships with customers used a brainstorming session. The CRM system is a tool to get customers, increase profits and provide the highest level of service. Implementation of this system to the company shortened the time of customer service, improving its quality. Measures that increased the competitiveness of the enterprise covered: classification of key customers (due to the type of: farm, production and its size) and delegating employees' responsibility for their service; improvement in the flow of information within the company; organizing trainings in the growth of employees and executives' competencies; improving relationships with suppliers and accelerating the manufacturing process; deployment of a module in the system Asseco Wapro Prestige (archiving of a trade register); standardization of commercial offers, creating electronic orders, better matching of products and services to customers' expectations.

Adres do korespondencji
dr inż. Krzysztof Rutkiewicz, inż. Aleksandra Plecety
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu
Instytut Nauk Ekonomicznych i Społecznych
pl. Grunwaldzki 24a, 50-363 Wrocław
tel. (71) 320 17 95, e-mail: krzysztof.rutkiewicz@up.wroc.pl