

# WYKORZYSTANIE KONCEPCJI CRM W ZARZĄDZANIU UCZELNIĄ WYŻSZĄ

Elżbieta GAJDA

**Streszczenie:** W artykule scharakteryzowano możliwości systemów klasy CRM (Customer Relationship Management), wspomagających kompleksowe zarządzanie relacjami uczelni z ich klientami. Przedstawiono również obszary wpływu, warunki wyboru dostawcy oraz problemy związane z wdrażaniem systemów CRM w sektorze szkolnictwa wyższego.

**Słowa kluczowe:** CRM, klient, szkolnictwo wyższe, zarządzanie relacjami.

## 1. Wprowadzenie

W ciągu kilku ostatnich lat, wiele uczelni w kraju i zagranicą rozpoczęło reorganizację i rekonstrukcję swoich procesów biznesowych. Główną przyczyną jest redukcja kosztów, zwiększanie efektywności pracy a także wzrost konkurencyjności i atrakcyjności kształcenia. Oferowane przez nowe technologie możliwości powodują, że władze uczelni coraz chętniej sięgają po rozwiązania zawarte w systemach informatycznych, których celem jest wsparcie pracy działów kadr, księgowości, aparatury, zaopatrzenia czy dziekanatów. Chociaż zmiany zachodzą znacznie wolniej niż w sektorze komercyjnym, obecnie szkoły wyższe obok systemów wspomagających zarządzanie uczelnią klasy ERP coraz częściej rozważają możliwość wdrożenia systemów klasy CRM, wspomagających kompleksowe zarządzanie relacjami z klientami uczelni: studentami i ich perspektywą rozwoju, wydziałami i pracownikami, społecznością lokalną, absolwentami i współpracownikami. „Najlepsza organizacja na świecie nie będzie efektywna, jeżeli nie skupi się na relacji ze swoimi ‘klientami’. Pierwszą i najważniejszą rzeczą jest indywidualne traktowanie studentów, absolwentów, rodziców, przyjaciół i każdego innego (wewnętrznego klienta). Liczy się każdy kontakt!” [1].

## 2. Customer Relationship Management (CRM)

Rozwiązania klasy CRM to odpowiedź na zmiany zachodzące od wczesnych lat osiemdziesiątych (w Polsce od lat 90.) na rynku, do których m.in. można zaliczyć: spowolnienie wzrostu gospodarczego, wzrost konkurencji, słabnąca lojalność klienta, większe doświadczenie a co za tym idzie wzrost oczekiwań klienta wobec dostawców, wzrost kosztów pozyskiwania nowych klientów, wzrost rotacji pracowników, słabnące efekty działań promocyjnych czy wzrost znaczenia Internetu i technologii multimedialnych [2]. Wszystkie te elementy przyspieszyły proces restrukturyzacji przedsiębiorstw polegający na zwiększaniu wydajności pracy, usprawnianiu działania oraz redukcji kosztów, które były przyczyną zmniejszenia jakości obsługi klientów. W tym celu zaczęto wdrażać informatyczne systemy finansowo-księgowe, produkcyjne i logistyczne,

które oferując skonsolidowaną wiedzę o kliencie, zdolne byłyby wspomóc specjalistów od marketingu.

W związku z tym, że podjęte wcześniej działania okazały się niewystarczające konieczne stało się poszukiwanie nowych sposobów przewagi konkurencyjnej a zatem: walka o utrzymanie klienta, czyli jego obsługa, poznawanie potrzeb, pragnień, przyzwyczajzeń i zwiększanie poziomu satysfakcji z usług i obsługi. Dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ważne stało się identyfikowanie własnych klientów, zwiększanie ich lojalności i polepszanie jakości świadczonych usług [3].

Dla rozwiązania tych zagadnień, powstała idea rozwiązań określanymi mianem CRM (*ang. Customer Relationship Management*), czyli zarządzanie kontaktami z klientem. Początek systemom CRM dały proste aplikacje typu CM (*ang. Contact Management*), które łącząc funkcje prostej bazy danych i kalendarza pozwalały na przetwarzanie i analizę danych dotyczących klientów i kontaktów z nimi. Do tej klasy rozwiązań zaliczyć można narzędzia SFA (*ang. Sales Force Automation*), które są rozwinięciem klasy CM. Ich funkcjonalność i zaawansowanie pozwalały na zintegrowanie wszystkich zadań związanych z obsługą klienta i zarządzaniem sprzedażą w ramach jednego systemu informatycznego. Systemy obsługiwały użytkowników, udostępniając im informacje w trybie on-line. Ze szczególnie silnym rozwojem tych rozwiązań łączą się lata osiemdziesiąte, które przyniosły wzrost zastosowań informatyki i telekomunikacji. Z doświadczenia systemów klasy CM wyrosły produkty CRS (*ang. Call Reporting System*), TMS (*ang. Territory Management System*), SMS (*ang. Sales Management System*), STA (*ang. Sales Team Automation*). Wspólną cechą tych produktów było realizowanie elektronicznej wymiany danych między pracownikami i zarządzającymi sprzedażą, wymiana informacji o klientach i kontrolowanie ich kontaktów. Systemy takie gwarantowały: dostęp do informacji na temat liczby transakcji, profilu klientów, celu i wyniku kontaktu. Nowością w systemach tej klasy było zastosowanie rozwiązań sieciowych i telekomunikacyjnych, które wprowadziły tzw. mobile users, (umożliwienie dostępu do centralnej bazy danych o klientach). Kolejnym krokiem w rozwoju było pojawienie się systemów CRM, które charakteryzuje technologiczne zaawansowanie oraz zintegrowany i kompleksowy charakter [4].

## 2.1. Terminologia CRM

Pojęcie CRM jest na tyle nowe i niezbadane, że trudno znaleźć precyzyjną i jednoznaczną definicję w literaturze naukowej.

Zdaniem Agaty Stachowicz-Stanusch i Macieja Stanusch „Koncepcja CRM oznacza pewien sposób, filozofię działania firmy w stosunku do swoich klientów, dostawców i pracowników... ..CRM można rozpatrywać w dwóch aspektach: 1. jako całokształt działań w stosunku do klienta oraz 2. jako narzędzie informatyczne wspomagające te działania” [2]. Według Zachary CRM jest trwałym, stale ewoluującym procesem wymagającym odejścia od tradycyjnego modelu biznesu koncentrującego się na naszej organizacji. CRM to pomysł na to w jaki sposób firma chce wyjść naprzeciw swoim klientom, wspierany przemyślanymi inwestycjami w ludzi, technologię i procesy biznesowe [5]. Warwas określa CRM jako „...kilka aplikacji, zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji, posiadających jedną, wspólną dla całej firmy - bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach (na podstawie której można generować potrzebne raporty)” [3]. Niedzielska definiuje, że CRM jest strategią – nie aplikacją, technologią lub pakietem produktów, która mobilizuje całą organizację do

lepszego służenia klientowi” [6]. Jeszcze inną definicję przedstawia Dyché pisząc, że „CRM - to infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów. CRM to znacznie więcej niż zwykłe zarządzanie wiedzą o klientach i monitorowanie ich zachowań” [7].

## 2.1. Budowa systemów CRM

Systemy CRM posiadają modułową budowę, która pozwala na korzystanie z jednego z modułów lub budowanie zintegrowanego pakietu obejmującego kilka modułów. Zaletą CRM jest możliwość wdrażania systemu etapami i badania osiągniętych konkretnych korzyści na każdym etapie wdrożenia.

Ze względu na możliwość wykorzystania informatyki rozróżnia się:

- **CRM operacyjny** – obejmuje wszystkie obszary, na których następuje zetknięcie klienta z firmą stosującą filozofię i kulturę zarządzania zorientowaną na klienta. Obszary te mogą być inicjowane przez klienta lub przez firmę. Operacyjny CRM umożliwia i optymalizuje komunikację do i z klientami, czyli obejmuje np. kontakty z klientami z wykorzystaniem Internetu, call centers itp.
- **CRM analityczny** – wymaga zrozumienia działań klienta podejmowanych podczas kontaktów z firmą. W tym wypadku niezbędne są rozwiązania technologiczne w celu zbierania i uporządkowywania informacji oraz usprawniania procesów ich analizy. Ważne są także nowe procedury umożliwiające doskonalenie działań ukierunkowanych na klienta, a zapewniających jego lojalność i zyskowność.
- **CRM komunikacyjny** – obejmujący kontakt z klientem oraz budowę kanałów dystrybucji (kontakt osobisty, telekonferencje, telefon, SMS, faks, e-mail, Internet). Jego zadaniem jest usprawnienie przebiegu procesów komunikacyjnych, wspomagając lub całkowicie zastępując człowieka.

Obszary operacyjnego i analitycznego CRM mogą być rozpatrywane łącznie jako działanie w obszarze front office (FO) za pomocą oprogramowania wspomagającego bezpośredni kontakt z klientem i back office (BO) obszar związany z oprogramowaniem ewidencyjno-zarządczym, natomiast obszar CRM komunikacyjnego to technologie wspomagające przepływ i dostęp do informacji oraz stosowane do bezpośredniej komunikacji z klientem [6].

Zdaniem sDyche istotne znaczenie ma odróżnienie CRM „operacyjnego” od „analitycznego”. Różnica bowiem wpływa na taktyki stosowane przez firmę podczas wdrażania strategii CRM. Operacyjny CRM, inaczej „front – office” CRM, obejmuje wszystkie obszary, na których następuje zetknięcie klienta z firmą. Umożliwia i optymalizuje komunikację do i z klientami jednak niekoniecznie oznacza to poprawę samych usług. Analityczny CRM, „back – office” lub strategiczny CRM, wymaga zrozumienia działań klienta podejmowanych podczas kontaktu z firmą. Niezbędne są procedury umożliwiające udoskonalenie działań ukierunkowanych na klienta zapewniających jego lojalność i zyskowność. Większość obecnych dostawców wytwarza analityczne CRM [7].

Systemy CRM cały czas wzbogacane są o dodatkowe funkcje, które umożliwiają zarządzanie relacjami z klientami w najszerszym tego słowa znaczeniu. Powstają również nowe aplikacje, których zadaniem jest uzupełnienie funkcjonalności klasycznych CRM ów o możliwości zarządzania relacjami z kooperantami czy też dostawcami [8].

CRM to nie tylko proces, strategia czy system informatyczny, to również odpowiednio przygotowani i świadomi swych zadań pracownicy firmy. Dlatego kierownictwo firmy, które promuje i wspiera politykę CRM powinno odpowiednio podzielić kompetencje mając na uwadze wszystkie działania dotyczące klientów, z którymi firma kształtuje swoje więzi. Aby CRM mógł sprawnie działać powinien zostać utworzony zespół strategiczny ds. CRM, w którego skład wchodzi: najwyższe kierownictwo, dyrektor ds. sprzedaży, Key Account Manager, Kierownik zespołu ds. kluczowego klienta [9].

### **3. Strategia biznesowa CRM w szkolnictwie wyższym**

Aż do późnych lat 90. zatłoczone sale, nieodpowiednie biblioteki, obiekty i urządzenia laboratoryjne a także niewielkie usługi dla studenta stanowiło normę większości instytucji edukacyjnych. Współczesne uczelnie zainicjowały restrukturyzację i redefinicję swoich procesów operacyjnych i biznesowych w celu obniżenia kosztów, stając się tym samym bardziej efektywnymi w reagowaniu na wzrost konkurencji. Obecni klienci szkolnictwa wyższego są bardziej wymagający natychmiastowej uwagi i świadczenia usług.

W pełniących różne funkcje instytucjonalne, działających jako odrębne podmioty uczelni: wydziałach, instytutach, katedrach i innych jednostkach bardzo trudno o koncentrację na swoim kliencie w sposób skoordynowany. Poprzez stworzenie wspólnej platformy komunikacji i interakcji z klientem, rozwiązania CRM dążą do wyeliminowania ograniczeń organizacyjnych utrudniających proaktywne reakcje klienta. CRM jest również aplikacją zaprojektowaną w celu zwiększenia efektywności pracowników, którzy wchodzi w interakcje z klientami lub potencjalnymi klientami. Korzystanie z tych aplikacji może prowadzić do poprawy reakcji klientów i dawać bardziej wszechstronny obraz całego cyklu życia klienta "od kotłowski do grobu". Rozwiązania CRM, związane bezpośrednio z systemami ERP są szczególnie potężne, ponieważ instytucja może podjąć klientów poprzez zamknięty zestaw przejrzystych kroków i procesów w celu zaspokojenia ich potrzeb. Mając na uwadze, że CRM stanowią ramy dla urzeczywistniania, promowania i wykonywania najlepszych praktyk w obliczu działalności klienta, ERP zapewnia kręgosłup, zasoby operacyjne i aplikacyjne, aby organizacje były bardziej skuteczne w osiągnięciu tych celów. Najbardziej interesująca jest zdolność CRM do wspierania i umożliwienia procesów e-biznesowych, w sposób nieskomplikowany, dostępny w sieci i oparty na współpracy pomiędzy instytucją i jej klientami, dostawcami i partnerami. Aplikacje CRM śledzą i zarządzają transakcjami i interakcjami z różnymi klientami z wielu kanałów, również poprzez Internet. Dla instytucji o wysokim stopniu interakcjach osobistych, takich jak dziekanaty czy biura karier, CRM może rozszerzać te kanały poprzez stworzenie ram dla zarządzania interakcjami i transakcjami. CRM może również umożliwić zakup produktów lub usług on-line, a także świadczyć usługi oparte na sieci Web i wspierać wszystkie spersonalizowane usługi klientów indywidualnych [10].

### **4. Obszary wpływu CRM w szkolnictwie wyższym**

Uczelnie mają długą historię związaną z CRM, jednak nie obejmuje ona tak bardzo działalności biur przyjęć i obszarów takich jak zarządzanie kampanią, gdzie może być wykorzystywany do kontaktów z przyszłymi studentami i absolwentami. Całkiem niedawno CRM znalazł się w centrum cyklu życia studenta, w obszarze takim jak IT help desk. Miejsce gdzie uczelnie rozpoczęły stosowanie aplikacji CRM i co jest dla nich podstawą można określić jako zatrzymanie wysiłków. Przyjęcia są na samym przedzie

bram uczelni, rozwój ma miejsce poza bramami uczelni, ale zatrzymanie rzeczywiście odbywa się w samym środku. Uczelnie zaczynają wyciągać informacje z ich systemów informacji studenckiej, z ich systemów ERP – aby stworzyć pełny widok doświadczeń studenta i wykorzystać go do zarządzania relacjami ze studentami poprzez długi okres czasu. Dzieje się tak w celu utrzymania studentów podłączonych jak najdłużej do instytucji i upewnienia, że doświadczają czegoś produktywnego w uczelni [11].

Dzisiejsze systemy mają niewiele do zaoferowania studentom, w szczególności nowej generacji doświadczonym studentom, którzy chcą mieć więcej kontroli w ich środowisku nauki. Współcześni studenci wykazują wyższy poziom popytu w zakresie dostępu do informacji dotyczących ich możliwości, ich wydajności, a także ich przyszłości.

W sumie 75 procent przychodzących w tradycyjnym wieku studentów posiada duże doświadczenie w zakresie technologii informatycznych [12]. Doświadczenie to przekłada się na ich wyższe oczekiwania wobec dostępnych w uczelni zasobów technologii. Studenci oczekują technologii, która ma być integralną częścią całego procesu edukacyjnego i przewidywać wyższy poziom dostępu do informacji. Z perspektywy "student-jak-klient", CRM stanowi interakcję ze wszystkich tradycyjnych punktów widzenia ucznia - przyjmowania, rejestracji, pomocy finansowej, itp. - za pośrednictwem jednego systemu, który miałby ułatwiać pełną zrozumienia unikatową sytuację każdego studenta [10].

Ciekawym przykładem zastosowania systemu CRM jest Uniwersytet DePaul w Chicago gdzie oblicza się satysfakcję studentów poprzez regularne badania i zapisywanie danych pochodzących z różnych badań. Pomiarów dokonuje się regularnie, i jeśli satysfakcja spada lub rośnie – podejmuje się odpowiednie działania. Chociaż metoda nie jest doskonała to Uniwersytet nie pozwala perfekcji być wrogiem dobrego. Działając maksymalnie proaktywnie w rezultacie otrzymuje wartościowe wyniki w zakresie poprawy retencji, ponieważ w rozmowach ze swoimi przyjaciółmi, rodziną czy sąsiadami zadowoleni studenci w większym stopniu wypowiadają się przyjaźnie o swojej uczelni a także jako absolwenci częściej się w niej angażują [13].

CRM nie tylko pozwalają uczelniom przechwytywać informacje z kampanii rekrutacyjnych, ale także umożliwiają zapis informacji, które są dostosowane do ich potrzeb instytucjonalnych. Instytucje mogą na przykład chcieć wiedzieć, czy dana osoba jest ubezpieczona, jakie są dochody rodziny, jaki jest poziom wykształcenia rodziców, jak dobrze dana osoba dostosowana jest do ich wewnętrznej kultury. CRM pozwalają na gromadzenie wielu informacji, które są składne do bazy danych. CRM często mają miejsce, w którym tego typu informacje mogą być przechowywane [14].

## **5. Wybór CRM dla szkolnictwa wyższego**

Wiele rozwiązań CRM dostępnych na rynku ciągle się udoskonala. Coraz bardziej dostosowują się do potrzeb uczelni. Stają się coraz bardziej konfigurowalne i elastyczne niż kiedykolwiek były. Coraz więcej sprzedawców oferuje aplikacje na żądanie, gdzie zarządzają rozwiązaniami tak, że potrzeba ciągłego odnawiania zostaje znacznie skrócona.

Według niedawno przeprowadzonych przez niezależną firmę Datamonitor badań, jedynie 1/3 uczelni posiada jakiekolwiek rozwiązania CRM. W miarę jak liczba absolwentów liceów będzie spadała, rosnąca konkurencyjność wymagać będzie adaptacji CRM. Datamonitor przewiduje znaczący wzrost adopcji CRM w wyższych uczelniach w ciągu najbliższych 6 do 24 miesięcy. Badania przeprowadzane przez Nicole Engelbert, Lead Analyst for Education Technology, Datamonitor skupiły się na tym jak instytucje

edukacyjne wykorzystują zastosowania o krytycznym znaczeniu jak ERP czy CRM, spośród innych narzędzi i technologii.

Jako najtrudniejsze aspekty produktów CRM a jednocześnie jedne z najważniejszych, Englebert wymienia ich zdolność do wykorzystywania zaistniałych w przeszłości interakcji do informowania o decyzjach podejmowanych w przyszłości. „Jeśli rozwiązanie nie ma dobrego analytika, to szczerze mówiąc, nie jest to rozwiązanie CRM, to tylko narzędzie” – mówi Englebert.

Historycznie CRM był samodzielnym systemem. Było tak dlatego, że był rozwiązaniem w trakcie przyjęć i instytucje musiały się zmagać z podłączeniem go do systemu informacji studentów i poradzić sobie z nietypowymi transferami danych. Obecnie można zaobserwować nowe podejście. SunGard ma w ofercie pakiet BEM, gdzie CRM działa w ramach systemu informacji studenta. Teraz jest to ta sama baza danych; nie pojawiają się nierozróżnialne transfery. To samo dzieje się z OCS i PeopleSoft. Wszystko tam bardzo dobrze współpracuje.

Za najważniejsze kryteria przy wyborze CRM Englebert uważa:

- **Przepływ informacji** (*ang. Workflows*). Powinny istnieć zautomatyzowane funkcjonalności przepływu informacji wewnątrz rozwiązań dla umożliwienia końcowym użytkownikom przejście od radzenia sobie z rutynowymi czynnościami do skupiających się na bardziej skomplikowanych lub nieregularnych. Zautomatyzowane przepływy informacji to umożliwiają.
- **Wielokanałowe zdolności** (*ang. Multichannel capabilities*). Rozwiązanie powinno wspierać różne drogi którymi studenci chcą się angażować w instytucję. Powinno mieć zdolność do zarządzania relacjami poprzez telefon, smsy, osobisty kontakt, mailowo, etc. Ta lista codziennie się powiększa; zaczyna się dopiero dostrzegać możliwości jakie daje CRM w zarządzaniu relacjami poprzez portale społecznościowe (w Polsce: nasza klasa, grono, generacja gadu czy facebook). Możliwe, że instytucje mogą ich wszystkich na raz nie używać lub nie potrzebować już teraz, jednak powinny wybrać takie rozwiązania, które będą działać w tych różnych kanałach komunikacyjnych.
- **Analiza i raportowanie** (*ang. Analytics and reporting*). Najlepsze rozwiązanie umożliwi końcowym użytkownikom, niezależnie od ich technologicznych zdolności, w miarę proste zrozumienie co działa, a co nie, jak prawdopodobne jest że student się zapisze, lub jakie są specyficzne potrzeby tego studenta w ramach interakcji, w które instytucja z nim wejdzie. Korzystanie ze znanych interakcji do informowania o nowych - to najtrudniejszy aspekt CRM. Jeśli rozwiązanie nie będzie posiadało dobrej analizy, to tak naprawdę nie będzie rozwiązaniem CRM; będzie jedynie narzędziem.
- **Środowisko pracy zależne od przydzielonej roli** (*ang. Role-based workspaces*). W momencie gdy dyrektor przyjęć się loguje do aplikacji kontra kiedy robi to przełożony, lub sytuacja kiedy doradca środowiskowy się loguje, to każdy z nich powinien posiadać dostęp do innego widoku aplikacji. Każdy z nich ma inne potrzeby i będą wykorzystywać składniki aplikacji w różny sposób. W momencie gdy rozwiązanie stara się być remedium na wszystko, to robi się zwykły bałagan. To wystarczająco trudne zmienić zachowanie bez komplikowania rozwiązania lub dodawania zbyt wielu gadżetów. Najlepsze rozwiązanie wprowadzi środowisko pracy będące dostosowane do jego użytkowników.
- **Wspieranie cyklu życia** (*ang. Support the lifecycle*). Rozwiązanie musi wspierać cały cykl życia studenta. Jeśli aplikacja może jedynie wspierać rozwój lub pomoc

IT lub call center, to nie jest narzędziem, które będzie spełniało oczekiwania i potrzeby instytucji w miarę upływu czasu. Należy szukać czegoś, co może być używane już dziś, ale także jutro czy za pięć lat. Wdrożenie czegoś nowego jest rzeczą trudną, więc najlepiej jest robić to raz a dobrze i mieć rozwiązanie, które się rozwija wraz z potrzebami instytucji [13].

W raporcie firmy Datamonitor „Decision Matrix: Selecting a CRM Vendor in the Higher Education Market” z 2007r., analizującym rynek dostawców CRM w sektorze szkolnictwa wyższego, wyłonionych zostało 9 liderów:

- Campus Management
- Hobson's EMT
- Intelliworks
- Jenzabar
- Oracle
- RightNow Technologies
- SAP.

Analizę oparto na trzech kryteriach:

1. **Wpływ rynku** (wielkość firmy, posiadanie zainstalowanej bazy CRM, zasięg geograficzny, zainstalowana baza adresowana rozwiązaniami/ zorientowana na rozwiązania, nowi klienci, wzrost dochodu, rozpoznawalność).
2. **Przywiązania użytkowników** (jakość produktu, wsparcie techniczne, możliwości serwisu, ścisła specjalizacja, wielkość portfolio, poziomy usług, stabilność finansowa, zaangażowanie klienta).
3. **Technologia** (interoperacyjność i integracyjność, dojrzałość/płatność, szerokość i głębokość, strategia i wykonanie, skalowalność, możliwości wielo-rozdzielczości/wielo-kanalowości, analizowanie i raportowanie, interfejs użytkownika docelowego, narzędzia zarządzania i przepływu pracy, konfigurowalność) [15].

Z kolei według raportu Datamonitor - "CRM in the Higher Education Market" - wartość inwestycji w rozwiązania CRM w sektorze szkolnictwa wyższego w USA, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Francji i Australii będzie znacznie wzrastała. Firma przewiduje wzrost z prawie 185mln USD w 2007 do niemal 325mln w 2012 roku. Instytucje z tego sektora będą zarówno kupować nowe rozwiązania jak i rozwijać istniejące instalacje [16].

## 6. Wdrożenie systemu CRM w uczelni wyższej

Wdrożenie dobrego rozwiązania CRM może być dla uczelni dużym wyzwaniem. Może wymagać trudnych lub nawet bolesnych zmian zachowań polegających na przeorientowaniu samego siebie na swoich studentów. Może to być trudne i władze uczelni muszą być na to przygotowane. Jako oprogramowanie, rozwiązania CRM pomagają zautomatyzować procesy. W wyższych uczelniach najczęściej oznacza to zautomatyzowanie procesu rekrutacji poprzez generowanie i koordynowanie listów, telefonów, maili, śledzenie działań marketingowych i zbieranie informacji z obsługi klienta. W przyszłości systemy CRM będą miały coraz bardziej innowacyjne zastosowania.

Zdaniem Paszczyńskiego „wdrożenie systemu... ..niesie ze sobą zmiany kompetencyjne i organizacyjne. W związku z tym polaryzuje również potencjalnych klientów systemów, którzy stanowią społeczność akademicką.” Dzieląc klientów systemów na 5 grup o znacząco różnych postawach Paszczyński zauważa, że najbardziej pozytywną

postawę z racji korzystania na co dzień z nowych technologii, wykazują nauczyciele akademicy (oprócz nielicznych w wieku przedemerytalnym) oraz studenci. Ścisłe kierownictwo uczelni i pracownicy bezpośrednio odpowiedzialni za wdrożenie systemu z racji kompetencyjnych i motywacyjnych musi wykazywać pozytywną postawę. Największe opory wykazuje grupa pracowników administracyjnych, która bezpośrednio testuje i użytkuje nowy system. Proces ten jest dla nich pracochłonny i nie zawsze dobrze wynagradzany. W związku z tym grupa ta jest bardziej skłonna do sabotażu, fałszowania wyników czy zgłaszania nadmiernych wymagań wobec systemu [17].

„Proces wdrażania przebiega znacznie łagodniej, jeżeli pracownicy zostaną odpowiednio przygotowani przez władze uczelni do wdrożenia systemu. Zrozumienie przede wszystkim celowości wdrożenia systemu i ich roli w tym procesie jest podstawą sukcesu. Zmiany organizacyjne powinny być wprowadzone z wyprzedzeniem, a nie jednocześnie ze wdrażaniem systemu.

Po wstępnym wdrożeniu systemu wszyscy pracownicy powinni być odpowiednio przeszkoleni w jego używaniu, a następnie motywowani do jego użytkowania. Władze uczelni powinny uruchomić monitoring wykorzystania zasobów systemu i reagować natychmiast na zauważone nieprawidłowości. Korzystnym jest również oszacowanie efektów ekonomicznych wdrożenia systemu” [17].

## **7. Zakończenie**

W większości krajów wykształcenie wyższe stało się towarem które może być kupowane i sprzedawane. Dlatego rynek edukacyjny podobnie jak komercyjny zaczyna podlegać tym samym procesom biznesowym. Jednym z nich jest profesjonalna obsługa klienta i utrzymywanie z nim pozytywnych relacji w długim okresie czasu. Chcąc sprostać tym wyzwaniom a także utrzymać przewagę konkurencyjną współczesne uczelnie wyższe muszą sięgać po rozwiązania stosowane dotąd w sektorze prywatnym. Do takich rozwiązań należą systemy CRM.

## **Literatura**

1. Kotler P., Fox K.: Strategic Marketing for Educational Institutions. Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1995.
2. Stachowicz-Stanusch A., Stanuch M.: CRM – Przewodnik dla wdrażających. Placet, Warszawa, 2007.
3. Warwas M.: CRM – o co tu chodzi? Prezentacje dostawców rozwiązań CRM. Modern Marketing, 01, 2000.
4. Adamczewski P.: Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce. Mikom, Warszawa, 2000.
5. Zachara M.: Strategia CRM – pomysł na biznes czy system informatyczny. Modern Marketing, 10, 2001.
6. Niedzielska E.: Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu – Analiza zastosowań. A.E. we Wrocławiu, Wrocław, 2001.
7. Dyche J.: CRM. Relacje z klientami. Helion, Gliwice, 2002.
8. Buchnowska D.: Rozwój aplikacji wspierających zarządzanie relacjami z klientami. [w:] Human Computer Integration, UG Wydz. Zarządzania, Gdańsk, 2003.
9. Korkosz E., Dąbrowska N.: System współpracy z kluczowymi klientami. Marketing w praktyce, 03, 2002.



10. Grant G., Anderson G.: *Web Portals and Higher Education*. Wiley Company, USA, 2002.
11. Briggs L.: CRM Pushing into New Areas of Higher Ed. *Campus Technology*, available at: [www.campustechnology.com/articles/68117](http://www.campustechnology.com/articles/68117), 10/2008.
12. Milliron, M.: Touching students in the digital age: the move toward learner relationship management (LRM). *Learning Abstracts*, Vol. 4, No. 1, available at: [www.league.org/publication/abstracts/learning/lelabs0101.htm](http://www.league.org/publication/abstracts/learning/lelabs0101.htm), 2001.
13. Briggs L.: Tips for Selecting a Campus CRM tool. *Campus Technology*, available at: <http://campustechnology.com/articles/68282>, 10/2008.
14. Hossler D., Larry H: *Constituent Relationship Management Tools*. College Board, *The Enrollment Management Review*, Volume 19, Issue 4, 2004.
15. Decision Matrix: Selecting a CRM Vendor in the Higher Education Market. *Datamonitor*, [www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com), 06/2007.
16. Education Technology - CRM in the Higher Education Market. *Datamonitor*, [www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com), 09/2007.
17. Paszczyński S.: Zintegrowany system zarządzania uczelnią - polskie uwarunkowania. II Ogólnopolska Konferencja Naukowa: Społeczeństwo informacyjne - wizja, czy rzeczywistość?, *Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH*, 2004, s.241-248.
18. Ratajczyk P., Sojkin B.: Kształtowanie pozycji konkurencyjnej szkoły wyższej i jej oferty edukacyjnej. [w:] Nowaczyk G., Kolasiński M. (red.): *Marketing szkół wyższych*, WSB, Poznań, 2004.
19. Zajdel M., M. Michalcewicz.: Analiza tendencji zmian w systemach klasy CRM. IX Konferencja z cyklu: *Komputerowe Systemy Wielodostępne*, 2003, s. 247 - 259.

Mgr Elżbieta GAJDA  
Instytut Automatyki  
Politechnika Śląska  
44-100 Gliwice, ul. Akademicka16  
tel.: (032) 237 23 09  
e-mail: [Elzbieta.Gajda@polsl.pl](mailto:Elzbieta.Gajda@polsl.pl)