

Tomasz BUCHWALD*
Tomasz GUZEWSKI**

System zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie międzynarodowym

Wstęp

Skrót CRM pochodzi od angielskiego zwrotu CustomerRelationship Management – zaczął funkcjonować w zarządzaniu i informatyce w połowie lat 90-tych. (Customer – klient, management – zarządzanie, relationship – kontakt, pokrewieństwo) [Lotko,2006, s. 57].

Wprowadzenie tego systemu miało miejsce w Stanach Zjednoczonych w latach siedemdziesiątych. Pierwsze zainteresowanie rynkiem marketingowym było w latach 1993–1994, od tej chwili marketing stał się sposobem zbierania i wykorzystywania danych o preferencjach i zachowaniach klientów. Na rynku informatycznym Thomas Siebel był prekursorem wszelkich rozwiązań. To właśnie firma, która była jego własnością, Siebel Systems od pierwszej połowy lat 90-tych rozpoczęła jako pierwsza analizę zapotrzebowań informatycznych. Obecnie Siebel jest liderem systemów CRM zarówno światowym, jak i w Polsce [Lotko,2006, s. 136]. CRM (CustomerRelationship Management) jest istotnym i ważnym elementem w procesie zarządzania w dobie gwałtownego i szybkiego rozwoju konkurencyjności. Wzrost konkurencyjności powoduje poszukiwanie nowych sposobów komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami a klientami. W celu utrzymania się na rynku przedsiębiorstwo ciągle poszukuje nowych rozwiązań marketingowych. Odpowiedzią na te poszukiwania może być system CRM.

CRM jest systemem umożliwiającym realizację złożonych strategii pozyskiwania klientów i budowania z nimi długotrwałych relacji, jak również jest systemem informatycznym, przez który rozumie się m.in. oprogramowanie wspierające rejestrację i gromadzenie danych, planowanie różnego rodzaju zdarzeń z klientami oraz analizowanie zarejestrowanych danych w różnych przekrojach. Zarządzania relacjami klient-firma dokonać można nie tylko przez prostą implementację systemu, ale dzięki temu, że CRM wnosi ze sobą

* Tomasz Buchwald, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

** Tomasz Guzewski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu – doradztwo logistyczne i szkoleniowe, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

do przedsiębiorstwa zmianę filozofii myślenia oraz gruntownie przebudowuje procesy w organizacji. CRM łączy w sobie różne aplikacje i zapewnia zachowanie spójności danych oraz umożliwia zarządzanie całością relacji wstępujących w przedsiębiorstwie.

CRM postrzegany jako filozofia budowania trwałych relacji z klientami, czy skuteczne narzędzie informatyczne?

Pytanie sformułowane w ten sposób jest celowe – i ma wskazać do czego może służyć CRM (Customer Relationship Management) czyli software do zarządzania relacjami z klientami. Jego wprowadzenie i właściwe funkcjonowanie jest istotne z punktu widzenia potrzeb jakie ma spełniać CRM we współczesnym przedsiębiorstwie. Rozwój systemów informatycznych spowodował, że obecnie funkcjonujące systemy do zarządzania relacjami stały się standardem w prowadzonej działalności gospodarczej w krajach Europy Zachodniej. **Systemy do zarządzania relacjami uchodzą za coś standardowego w zachodnim biznesie, są jednak też coraz częściej doceniane na polskim rynku. Wynika to z rosnącej świadomości wpływu troski o dobre relacje z klientami na wyniki sprzedażowe przedsiębiorstw.** Podstawowe pytanie jakie nasuwa się to, do czego może posłużyć CRM Przykładów zastosowań takich dedykowanych systemów jest bez liku, np. umożliwiają one automatyczne wysyłanie ponagieł do klientów niepłacących faktur w terminie albo życzeń okazjonalnych. CRM przydaje się także w analizie rozmaitych danych, które można przełożyć na skuteczne kampanie marketingowe, a co za tym idzie, zwiększenie przychodów firmy bądź poprawienie jakości obsługi klientów.

Czy CRM to narzędzie marketingowe?

Systemy do zarządzania relacjami z klientami z założenia służą do organizacji kontaktów na linii firma – klient, co w praktyce polega na dostarczaniu szeregu informacji związanych z odbiorcami usług oraz produktów. W kontekście marketingu, wszystko zależy od skuteczności wykorzystania danych uzyskanych poprzez CRM – umiejętne wykorzystanie informacji o postawach konsumenckich może być wykorzystane w celach marketingowych na wiele sposobów, wszystko zależy od inteligentnego przełożenia statystyk na politykę marketingową i promocyjną firmy. Powstało nawet pojęcie tzw. marketingu relacyjnego, który skupia się na zaangażowaniu firmy w relacje ze stałymi, zaufanymi klientami.

Zarządzanie relacjami z klientem

CRM jako filozofia zarządzania relacjami i jako system informatyczny może być podzielony na dwie zasadnicze części: **CRM analityczny i CRM operacyjny.** Do prawidłowego opracowania i zbadania potrzeb CRM wykorzystane zostały

wybrane metody badawcze, które opierały się przede wszystkim na badaniach wtórnych oraz badaniach pierwotnych. Badania metodą deskresearch (badania wtórne) oraz badania pierwotne. Badania deskresearch polegają na zbieraniu, analizie i prezentacji danych z już istniejących źródeł: raportów, katalogów, roczników statystycznych, istniejących baz danych klienta, zasobów internetu, prasy branżowej. Analiza w/w danych pozwala określić trendy rynkowe, potencjał rynku, zanalizować działania konkurencji (promocja, ceny, oferta), scharakteryzować dostawców jak i odbiorców. Przy pomocy badania deskresearch mogliśmy uzyskać m.in.:

- analizę makrootoczenia (m.in. gospodarczego, politycznego, prawnego)
- analizę otoczenia konkurencyjnego (analiza nabywców i dostawców)
- analizę szans i zagrożeń
- bariery wejścia i wyjścia
- badanie trendów rynku docelowego.

Przeprowadzone badania pozwoliły ocenić znaczenie CRM w przedsiębiorstwie, rolę jaką odgrywa w procesie zarządzania i rangę w procesie rozwoju przedsiębiorstwa.

Systemy CRM to głównie systemy wspierające obsługę klienta, są częścią logistycznej obsługi klienta. System umożliwia i wspiera zachowanie względem klienta oraz załatwiania jego spraw w sposób indywidualny. Im wyższy poziom obsługi klienta, tym większe zyski dla przedsiębiorstwa oraz większy jego udział na rynku. Poziom obsługi klienta ma duży wpływ na sposób postrzegania produktu przez odbiorcę oraz na cenę produktu. Im wyższy poziom logistycznej obsługi klienta, tym bardziej oferta produktów przedsiębiorstwa może się rozszerzać. CRM można podzielić na kilka podstawowych podzespołów.

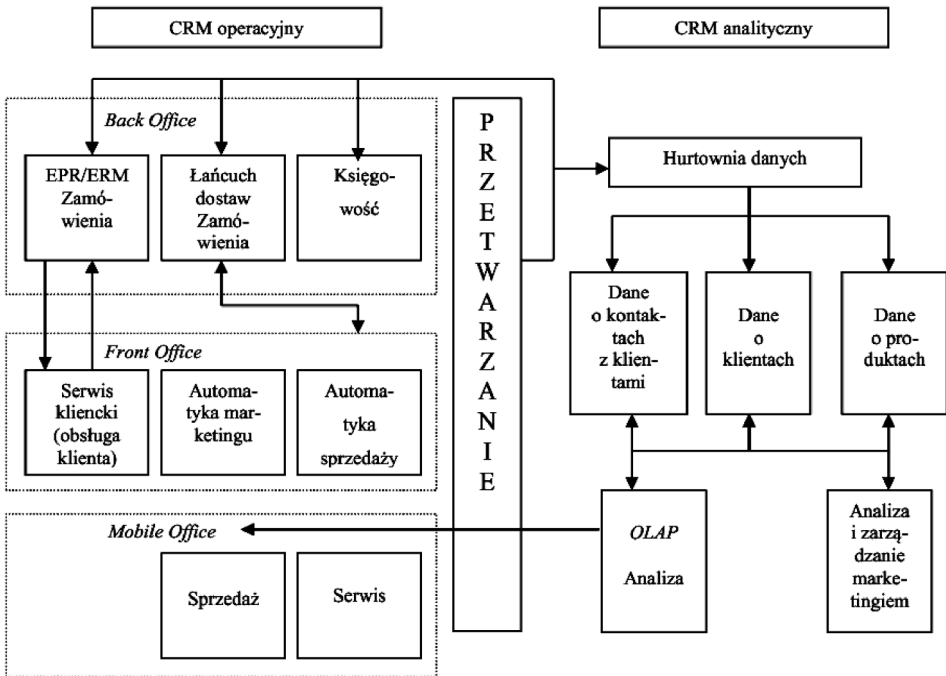
Dwa podstawowe zespoły to: CRM operacyjny, w którym wiedza pracowników jest wspierana przez dostarczane im „surowe” dane oraz CRM analityczny, wykorzystujący modele produkcyjne, pozwalające na poznanie preferencji klientów i przewidywanie ich zachowań w oparciu o dane, które firma uzyskuje odnośnie danego klienta.

CRM operacyjny obejmuje wszystkie obszary, gdzie jest zetknięcie klienta z firmą. System ten przechowuje dane o odbytych transakcjach czy kontaktach sprzedaży dotyczące klientów, produktów, załogi firmy oraz konkurencji, daje również wsparcie dla procesów telemarketingowych, internetu czy też przesyłek.

CRM operacyjny to typowe funkcje biznesowe, które obejmują obsługę klienta, zarządzanie jego zamówieniami wystawianie faktur, a także automatyzację i zarządzanie marketingiem.

CRM operacyjny jest rodzajem CRM zorientowanym na zdobywanie i gromadzenie informacji o aktywności klientów na wszystkich płaszczyznach współpracy, oraz planowanie zdarzeń z klientami. Dotyczy to zarówno podstawowych kontaktów z przedstawicielami handlowymi, wizyt w firmowych sklepach i salonach, rozmów telefonicznych, wizyt na stronach internetowych,

Rysunek 1. Struktura systemu CRM



Źródło: opracowanie podstawie A.D. Mazur, K. Jankowska, CRM. Zarządzanie kontaktami z klientem, MADAR, Zabrze 2001, s. 25.

jak zapytań ofertowych czy kontaktów wynikających z negocjacji handlowych. Funkcje CRM operacyjnego są więc wykorzystywane głównie w działach: sprzedaży, serwisu i marketingu, ale niektóre rozwiązania obejmują też Call Center dla klientów. Umożliwiają rejestrację, planowanie oraz raportowanie różnego rodzaju zdarzeń z klientami pomagają, w codziennej pracy.

Najważniejszym zadaniem CRM operacyjnego jest gromadzenie, a następnie analiza różnego rodzaju zdarzeń z klientami. Dotyczą one zarówno kontaktów z klientami, jak również szeroko pojętych działań handlowych jak i marketingowych. Rozbudowany zakres różnego rodzaju danych, które można zarejestrować umożliwia zapis wielu nieformalnych informacji, a powiązania z innymi modułami przyspieszają i usprawniają pracę różnym działom firmy.

Działania wykonywane przez pracowników firmy w ramach kampanii, rejestrowane są w systemie jako aktywności klienta. W module aktywności można zarejestrować dowolne zdarzenie z klientem, np. spotkanie, rozmowa telefoniczna, prezentacja itd. Dzięki określeniu osoby kontaktowej, pracownika, wskazaniu statusu, krótkiej notatce tekstowej, powiązanych aktywności tworzących konsekwentny ciąg zdarzeń, dysponujemy pełną wiedzą dotyczącą tych zdarzeń. Bardzo rozbudowany filtr umożliwia proste i szybkie wyświetlenie

aktywności wg żądanego kryterium: pracownika, klienta, typu aktywności, autora, statusu, kampanii, regionu. Raporty mogą być prezentowane w różnych formach: lista zdarzeń, plan działań, kalendarz dzienny, tygodniowy, miesięczny.

CRM analityczny jest rodzajem CRM zorientowanym na analizę danych zgromadzonych przez inne systemy funkcjonujące w przedsiębiorstwie (systemy sprzedaży, zakupów, logistyki). Pozwala identyfikować preferencje i zachowania klientów, tendencje kształtowania się sprzedaży w różnych okresach czasowych, grupach kontrahentów, towarów, czy dla poszczególnych pracowników, na bieżąco analizować najlepiej sprzedające się towary, najlepszych klientów, pracowników.

Umożliwia zatem odpowiednie kształtowanie oferty, badanie dobrych i słabych elementów w celu zwiększenia zysków oraz minimalizacji kosztów. Dane te mogą być przechwytywane z wielu źródeł (hurtownie danych) a przechowuje się je w repozytoriach danych o klientach. Analityczne CRM-y pozwalają organizacjom identyfikować oraz równoważyć potrzeby i możliwości, oszacować ryzyko oraz koszty związane z istniejącymi i potencjalnymi klientami w celu maksymalizacji zysku firmy. CRM analityczny umożliwia przetwarzanie analityczne. Skupia się na wspomaganie podejmowanych decyzji. Wykorzystuje zgromadzone dane, które są podstawą wykorzystywanej w kampaniach, marketingu czy planowaniu strategicznym. CRM analityczny umożliwia koordynację między wszystkimi funkcjami, integrując pracowników oraz technologię w celu uzyskania korzystnych kontaktów z klientem [Kochański, 2006, s. 31, s. 41].

CRM – filozofia budowania trwałych relacji z klientami, czy narzędzie informatyczne?

Wdrożenie CRM wymagało dużego zasięgu informacji oraz dużo pracy. Przed wdrożeniem systemu CRM należało dokonać gruntownej analizy pod kątem CRM oraz zmian organizacyjnych w firmie.

Bardzo istotną sprawą jest, by najpierw sprecyzować cel i zreorganizować strukturę przedsiębiorstwa (m.in. jak powinna wyglądać sprzedaż, marketing, serwis, jak zorganizować bazę klientów i jaką politykę względem nich stosować.)

Wszystkie działania przedsiębiorstwa powinny być skierowane na klienta.

Podczas wdrażania systemu **opieraliśmy się na punktach:**

- założenie zespołu analitycznego;
- przeanalizowanie potrzeb;
- określenie funkcjonalności systemu;
- wybranie danego rozwiązania;
- przeprowadzenie wdrożenia systemu CRM.

Wdrożenie systemu CRM powinno być poprzedzone analizą potrzeb i celów działania. Im lepiej przygotowana jest załoga przedsiębiorstwa i przemyślana jest kolejność postępowania, tym skraca się czas osiągnięcia zamierzonego

celu. Należy zwrócić uwagę, iż na początku nawet najlepszy system opóźnia, a nie przyspiesza pracę.

Wykorzystanie systemów CRM przynosi duże korzyści, pozwala na skoordynowanie procesów sprzedaży, serwisu, marketingu i innych interakcji z klientem, scalając przy tym załogę i technologię przedsiębiorstwa.

Wdrożenie systemu dało nam:

- zwiększenie satysfakcji i lojalności klientów;
- zwiększenie sprzedaży;
- wprowadzenie spójnego systemu obsługi klienta;
- ograniczenie czasu do minimum przeznaczonego przez sprzedawców na czynności administracyjne;
- zwiększenie efektywności wykonywanych działań posprzedażowych;
- obniżenie kosztów rekrutacji i szkoleń pracowników przedsiębiorstwa;
- zmniejszenie liczby reklamacji;
- zwiększenie efektywności działań promocyjnych;
- zmniejszenie kosztów promocji i zaoszczędzenie czasu pracowników działu promocji;
- badanie efektywności działań promocyjnych;
- kontrolę pracy działów handlowych głównie: (ocenę stanu rozmów z danym klientem, identyfikację klientów oraz ocenę handlowców pod względem nowo pozyskanych klientów i ich wielkości zamówień).

Najważniejsze korzyści z wdrożenia CRM względem firmy to:

- automatyzacja i zminimalizowanie cyklu sprzedaży;
- większa wiedza o klientach – co pozwala na prowadzenie skutecznych działań z zakresu marketingu;
- zebranie i analiza informacji;
- korzystniejsza obsługa klientów, która powoduje zmniejszenie liczby klientów odchodzących.
- osiągnięcie korzyści z wdrożonego CRM wymaga czasu ale jest opłacalne, gdyż przynosi zyski ze sprzedaży oraz zwiększa udział na rynku a także przynosi zwrot z inwestycji.

Wdrożenie systemu CRM pociąga za sobą koszty, które powinny być minimalizowane. Wprowadzenie systemu jest drogi i długotrwałym przedsięwzięciem. Realna kalkulacja zysków, które osiąga przedsiębiorstwo wskutek wdrożenia CRM, jest bardzo trudna do zbadania. Analizując opłacalność inwestycji w CRM należy posłużyć się wskaźnikiem ROI (Return on Investment). Wskaźnik ten porównuje koszty inwestycji w odniesieniu do zakładanych przychodów. Obliczając wskaźnik bierzemy pod uwagę: koszty inwestycji, zmianę kosztów działalności wynikających z wdrożenia CRM i zmianę przychodów ze sprzedaży usług i produktów oraz zadowolenie klientów, pracowników czyli korzyści niemierzalne.

Ponoszone koszty inwestycji w CRM związane są głównie z niezbędnością zakupu systemu i przeprowadzenia szkoleń. Niektóre czynniki, które mają

wpływ na koszty występują już w przedsiębiorstwie, niektóre zaś wymagają jedynie drobnej adaptacji. Koszty rozkładają się na inne zastosowania poszczególnych elementów, są to np. wykonanie sieci lokalnej, sprzęt komputerowy, usługi komunikacyjne, instalacja systemu, konsultacje czy szkolenia pracowników. O kosztach wdrożenia systemów tylko w niewielkim stopniu decydują ceny licencji na oprogramowanie.

Rozłożenie kosztów w przykładowej firmie Astor było następujące: około 43% kosztów jakie firma poniosła w związku z pracami zewnętrznymi konsultantów wdrożeniowych, przeprowadzanych szkoleń dla pracowników, czy też kosztów nowych wersji oprogramowania i kosztów związanych z serwisowaniem, licencje oprogramowania, które jest podstawowym składnikiem infrastruktury projektów. Koszty aplikacji uzależnione są od wielkości użytkowników, którzy będą korzystać z systemu. Do kosztów aplikacji dochodzą również koszty związane z zakupem nowego sprzętu. Kolejną bardzo ważną sprawą jest oszacowanie kosztów nie związanych bezpośrednio z wdrożeniem CRM, a mianowicie są to koszty zakupu nowego sprzętu (komputerów, serwerów) odpowiadających zapotrzebowaniu nowych aplikacji, czy też koszty odelegowania pracowników do dodatkowych prac około 25–30%. Usługi doradcze i wdrożeniowe to znaczący od 35% do 45% element nakładu na projekt. Jest to element najistotniejszy, ponieważ dzięki skutecznemu wdrożeniu, wspartemu profesjonalnym zarządzaniem projektem, uniknie się kosztownych zmian. Koszty zmian i rozwoju systemu CRM zależą od projektu, jego organizacji i jakości zarządzania. Każdy projekt podczas realizacji charakteryzuje się dużą wielkością zmian jakie zachodzą w trakcie jego realizacji.

Podsumowanie wdrożenia projektu

Wdrożenie systemu na tak dużą skalę wymagało zmiany w kulturze organizacyjnej firmy Astor. Zwłaszcza wprowadzenia zasad kultury zorientowanej na sprzedaż oraz nowych metod zarządzania i motywacji pracowników. Dokonanie tak radykalnych zmian wymagało wsparcia nowatorskich narzędzi informacyjnych. Firma potrzebowała narzędzia, umożliwiającego wsparcie sprzedaży oraz kampanii marketingowych, monitoring obsługi klientów, a także pozwalające na utworzenie modeli przewidywanych zachowań poszczególnych grup klientów. Na etapie opracowania projektu założono sukcesywne wdrażanie poszczególnych funkcjonalności. Wdrożenie systemu CRM – narzędzia wspomagającego obsługę klienta oraz analizę jego potrzeb – pozwoliło na usystematyzowanie wiedzy na temat klienta i stworzenie analitycznych metod określenia skłonności do zakupu produktów przez określoną grupę potencjalnych czy obecnych klientów. CRM stworzył jedno źródło danych, które zastąpiło kilka rozproszonych systemów.

Pierwsze efekty wprowadzenia systemu CRM można było zaobserwować po 3–5 miesiącach od rozpoczęcia prac wdrożeniowych. Dzięki dobrej selekcji grupy docelowej kilkakrotnie wzrosła skuteczność. Ważnym rezultatem wprowadzenia programu CRM był spadek o 15% liczby klientów rezygnujących z usług firmy Astor i należących do tak zwanej grupy podwyższonego ryzyka. Dzięki wdrożeniu wszystkich czynników składających się na CRM, firma Astor uzyskała dużą przewagę konkurencyjną, która zaowocowała znaczącym wzrostem sprzedaży, przy jednoczesnym wzroście poziomu jakości obsługi i zadowolenia klientów. **Do niekwestionowanych korzyści wynikających z wdrożenia systemu CRM należą:**- utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez ukierunkowane działania sprzedażowe,

- ❑ budowanie mocnych relacji z klientami w oparciu o dogłębną analizę ich potrzeb i dostarczanie produktów,
- ❑ zwiększanie efektywności współpracy między firmą a klientami,
- ❑ zwiększanie generowanych przychodów poprzez wzrost przychodów w wyniku precyzyjnej interpretacji potrzeb klientów i dogłębną analizę rynku.

Zakończenie

System zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie międzynarodowym jest przedmiotem zainteresowania wszystkich, którzy związani są bezpośrednio lub pośrednio z poprawą kondycji i rozwojem firm Astor, uzyskaniem przewagi konkurencyjnej, a tym samym z osiągnięciem sukcesu. W ostatnich latach system CRM jest bardzo popularny, zawiera wiele rozwiązań, strategii i technologii z zakresu organizacji pracy. Konsekwencją rozwoju i zainteresowania systemami CRM jest tworzenie dużej ilości programów i systemów wspierających budowę i działanie firmy w oparciu o system. Ważnym zadaniem CRM jest szeroko rozumiana orientacja na klienta.

Wdrożenie CRM jest opłacalne w każdej firmie – nawet w małej. Możliwość budowania trwałych i mocnych relacji z klientem, dobra organizacja pracy, a ponadto zdobyta wiedza na temat klientów czy konkurencji, to korzyści które rekompensują koszty wdrożenia systemu. By móc dzięki systemowi informatycznemu efektywnie wykorzystywać zgromadzoną wiedzę o klientach i przedsiębiorstwach, system musi zawierać kompletne i wiarygodne dane. Podporządkowywanie działań firmy systemowi CRM pozwala na rozszerzanie horyzontów i obsłużenie większej liczby klientów o różnorodnych oczekiwaniach.

Bibliografia

- BROWN S.A., 2003. *Strategiczne podejście do klientów*, PWE.
- BLATTBERG R., 2004. *Klient jako kapitał*, MT BIZNES.

- DEJNAKA A., 2002. *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, ONE Press.
- DYCHE J., 2002. *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice.
- LOTKO A., 2006. *Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy*, Politechnika Radomska, Radom.
- GWIAZDA E., 2002. *Właściwe relacje z klientem – system CRM*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”.
- MAZUR A., MAZUR D., 2004. *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie*, MADAR.
- KOCHAŃSKI T., 2006. *Sztuczna inteligencja w odkrywaniu wiedzy w systemach klasy CRM*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa.
- WEREDA W., 2009. *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin.

Streszczenie

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw powoduje poszukiwanie nowych sposobów komunikacji między przedsiębiorstwami a klientami. W celu utrzymania się na rynku przedsiębiorstwo ciągle poszukuje nowych rozwiązań marketingowych. Odpowiedzią na te poszukiwania może być system CRM. Artykuł przedstawia opracowanie optymalnego systemu CRM dla firmy Astor, co przebiegało w następujących etapach: dyskusja zespołu analityków, analiza potrzeb, określenie funkcjonalności systemu oraz wybór rozwiązania. Przedstawiono tu również sam proces wdrażania systemu CRM i naświetlono korzyści. Proces ten jest bardzo złożony wymagał współpracy różnych działów firmy oraz umiejętności zarządzania zmianą. Efektem jest udane wdrożenie systemu.

Słowa kluczowe: CustomerRelationship Management, CRM, system informatyczny, zarządzanie relacjami, CRM analityczny i CRM operacyjny, przedsiębiorstwo

Consumer relationship management systems in an international company

Summary

As increase in competitiveness between companies leads to pursuit of new ways to communicate between businesses and customers. In order to keep its position in the market a company continuously looks for new marketing solutions. The answer to these searches can be a CRM system. This paper presents the development of an optimal CRM system for the Astor company, which proceeded in the following stages: analyst team debate, analysis of needs, definition of system functionality and the choice of solution. It also presents the process of the implementation of the CRM system and highlights the benefits. Such a complex process required cooperation between different departments of the company and changes in management skills. The result was a successful implementation of the system.

Key words: CustomerRelationship Management, CRM, relationship management, analytical CRM and operational CRM, enterprise

Система управления реляциями с клиентом в международном предпринимательстве

Резюме

Рост конкурентности предприятий влияет на поиск новых способов коммуникации между предприятиями и клиентами. Для того, чтобы удержаться на рынке, предприятия постоянно ищут новых маркетинговых решений. Ответом на эти поиски может быть система CRM. В статье представлена разработка оптимальной системы CRM для фирмы «Астор», которая проходила следующими этапами: дискуссия аналитиков, анализ потребностей, определение функциональности системы, а также выбор решения. В статье представлен также сам процесс внедрения системы CRM и освещено его значение. Процесс этот был очень сложным и нуждался в сотрудничестве разных отделов фирмы, а также умения управления изменениями. Эффектом было удачное внедрение системы.

Ключевые слова: Customer Relationship Management, информационная система CRM, управление реляциями, аналитический и операционный CRM, предприятие.

JEL: L10