

Edyta GOŁĄB<sup>1</sup>

## ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI A PRZEWAGA KONKURENCYJNA

W artykule poruszono kluczowe kwestie związane z rynkową koncepcją marketingu relacji w kontekście *Customer Relationship Management*. Właściwe stosowanie odpowiednio dobranego systemu CRM ukazano jako metodę uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

### 1. WPROWADZENIE

Rozwijająca się konkurencja powoduje konieczność podejmowania przez przedsiębiorstwa coraz większej ilości działań w celu utrzymania pozycji na rynku. Chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną, należy nie tylko poszukiwać nowych sposobów konkutowania. Trzeba przede wszystkim kłaść nacisk na skuteczność i efektywność podejmowanych działań. Wielokrotnie bowiem przedsiębiorstwa podejmują działania w zakresie zastosowania nowych instrumentów, nie do końca mając świadomość, jak w pełni wykorzystają ich możliwości.

Jednym ze sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku jest stosowanie koncepcji zarządzania relacjami z klientami – w świetle założeń marketingu relacji – przy wsparciu narzędziami informatycznymi (CRM). Punktem wyjścia dla założeń zastosowanych w tej koncepcji są relacje budowane w ramach marketingu relacji.

### 2. RELACJE W ŚWIETLE KONCEPCJI MARKETINGU RELACJI

Koncepcja marketingu relacji jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem<sup>2</sup> oparta na zarządzaniu więziami z klientami, jak też z innymi podmiotami funkcjonującymi w otoczeniu. Koncepcja ta bazuje na założeniu, że wszelkie wysiłki przedsiębiorstwa powinny być skoncentrowane na kliencie stanowiącym główną wartość dla firmy. Dlatego też za kluczowe uznaje się relacje z klientami.

Takie założenie przyświeca chociażby tzw. modelowi sześciu rynków<sup>3</sup>. Relacje z klientami znajdują się w centrum zainteresowania tego modelu. Więzi budowane z pozostałymi podmiotami mają służyć kształtowaniu relacji z klientami.

W modelu tym – oprócz relacji z klientami – wskazuje się także na relacje nawiązywane z:

- dostawcami,
- potencjalnymi pracownikami firmy,
- wpływowymi instytucjami,

<sup>1</sup> Dr Edyta Gołąb, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

<sup>2</sup> I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 173. W dalszej części opracowania zamiennie będą stosowane terminy „przedsiębiorstwo” oraz „firma”.

<sup>3</sup> M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994, s. 21.

- pośrednikami,
- pracownikami.

Spośród wymienionych za kluczowe uznaje się relacje kształtowane z klientami. To właśnie wokół nich skupiają się relacje budowane z pozostałymi podmiotami. Relacje z dostawcami, pracownikami, pośrednikami, potencjalnymi pracownikami firmy i wpływowymi instytucjami mają służyć kształtowaniu jak najlepszych związków z klientami. Można posunąć się do stwierdzenia, że jakość relacji budowanych z klientami jest w dużej mierze uzależniona od jakości relacji tworzonych z innymi podmiotami rynkowymi.

Rodzaje relacji wskazywane w ramach koncepcji marketingu relacji bywają różne. Evert Gummesson wyróżnia aż 30 relacji możliwych do zbudowania przez przedsiębiorstwa na rynku<sup>4</sup>. Zostały one sklasyfikowane na czterech poziomach stworzonego przez autora modelu:

- relacje rynku klasycznego,
- relacje z rynkami specjalnymi,
- megarelacje,
- nanorelacje.

Relacje zgrupowane na dwóch pierwszych poziomach to typowe więzi rynkowe z dostawcami, konkurentami, klientami itd. Zaś megarelacje i nanorelacje to relacje pozarynkowe, m.in. sieci powiązań międzyludzkich.

Lista relacji stworzona przez E. Gummessona nie jest zamknięta. Mogą być do niej dopisywane nowe rodzaje relacji pojawiające się wraz z rozwojem rynku.

Obydwa wspomniane modele wskazują na istotną rolę, jaką pełnią relacje nawiązywane z klientami. To one stanowią punkt odniesienia dla podejmowanych w przedsiębiorstwie działań. Dlatego też duże znaczenie ma właściwe zarządzanie tymi relacjami. Podkreśla się znaczenie zarządzania relacjami z kluczowymi klientami jako sposobu na pozyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>5</sup>. W tym celu konieczne staje się stworzenie systemu zarządzania relacjami z klientami.

### 3. SYSTEM ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTAMI

W procesie zarządzania relacjami z klientami istotne znaczenie odgrywa zdefiniowanie kluczowego klienta, na którym przedsiębiorstwo będzie koncentrować wysiłki w podejmowanych działaniach. Aby dokonać tego w sposób właściwy, należy wziąć pod uwagę kryteria pozwalające na zdefiniowanie kluczowego klienta. Mogą to być kryteria związane z:

- wielkością obrotów,
- wizerunkiem firmy,
- cyklem życia produktu,
- wrażliwością na promocje,
- stopniem lojalności,
- ofertą konkurencji,
- funkcjami w kanałach dystrybucji,
- działaniami marketingowymi,
- strategią działania,

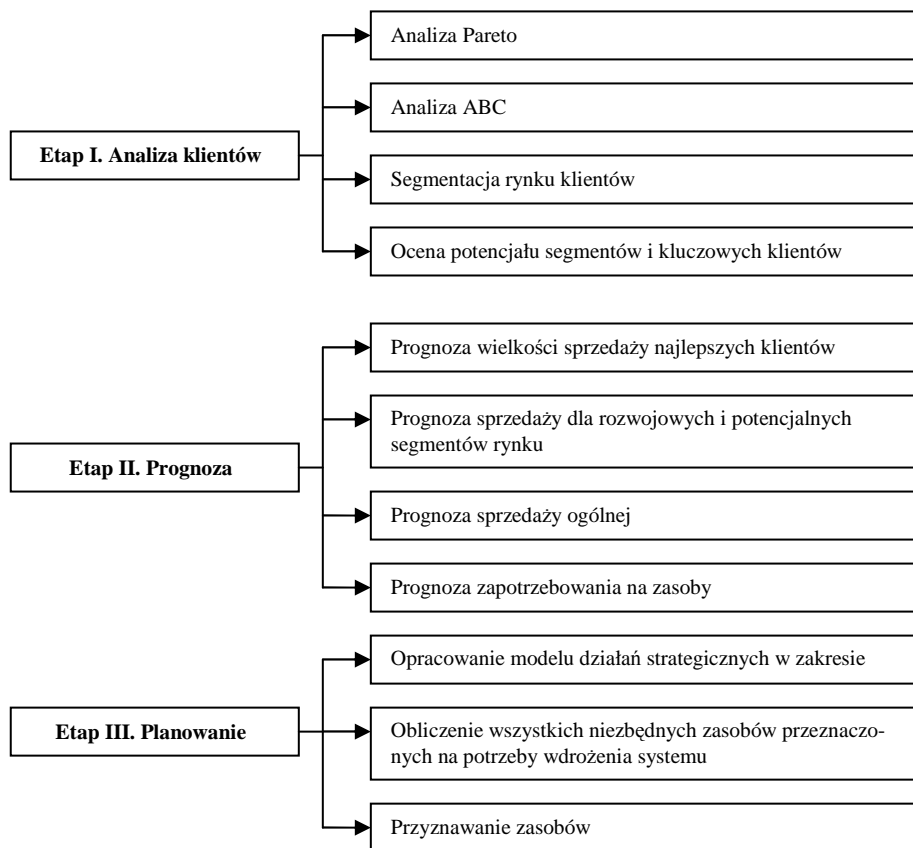
<sup>4</sup> Za: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 64.

<sup>5</sup> I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *op. cit.*, s. 174.

- cyklem i wielkością zamówień,
- sposobem regulowania płatności,
- generowanym zyskiem<sup>6</sup>.

Liczba branych pod uwagę kryteriów może być uzależniona między innymi od specyfiki branży, której dotyczy, jak też od pozycji konkurencyjnej firmy. Ustalając zestaw kryteriów, należałoby też wziąć pod uwagę ich istotność dla danego podmiotu.

Zdefiniowanie kluczowego klienta na podstawie określonego zestawu kryteriów jest dopiero punktem wyjścia dla opracowania wspomnianego już systemu zarządzania relacjami z klientami (rys. 1).



Rys. 1. System zarządzania relacjami z klientami

Źródło: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 182.

W ramach tego systemu wskazuje się na konieczność wystąpienia trzech etapów:

- 1) analizy klientów,
- 2) prognozy,

<sup>6</sup> Tamże, s. 178.

3) planowania.

Analiza klientów dokonywana jest w oparciu o następujące metody:

- analizę Pareto<sup>7</sup>,
- analizę ABC,
- segmentację klientów,
- ocenę potencjału segmentów rynku i kluczowych klientów<sup>8</sup>.

Etap ten ma duże znaczenie, ponieważ podjęte decyzje stanowią punkt odniesienia dla dalszych działań. Dlatego istotne jest precyzyjne zdefiniowanie kluczowych segmentów rynku i klientów przy wykorzystaniu wybranych metod.

Na podstawie analiz dokonanych w pierwszym etapie prognozuje się wielkość sprzedaży segmentów rynku i klientów o znaczeniu strategicznym. Poza wspomnianymi kategoriami do wielkości, które należy oszacować na tym etapie, należy sprzedaż ogółem oraz zapotrzebowanie na zasoby. Prognozy pozwalają na zaplanowanie – w ostatnim z etapów – działań strategicznych.

Opracowany system zarządzania relacjami z klientami wymaga ujęcia procesowego.

#### **4. PROCES ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTAMI – CRM – JAKO ŹRÓDŁO UZYSKANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

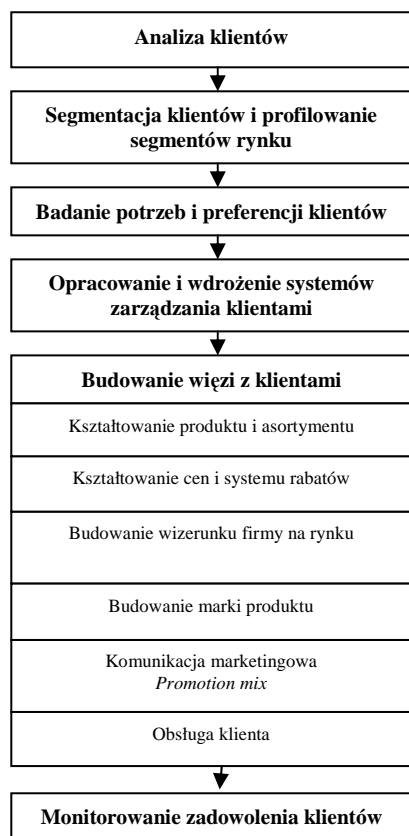
Ujęcie procesowe zarządzania relacjami z klientami pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Proces działań podejmowanych w ramach systemu CRM powinien przebiegać zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 2.

Rysunek 2 odnosi się do trzech etapów systemowego ujęcia zarządzania relacjami z klientami, przedstawionego w poprzednim punkcie. Poszczególne etapy systemu ujęto w kontekście działań, jakie mają zostać przeprowadzone, począwszy od analizy klientów, poprzez segmentację, profilowanie, badanie potrzeb i preferencji klientów, opracowanie i wdrożenie systemów zarządzania i budowania więzi z klientami, na monitorowaniu zadowolenia klientów skończywszy. Etapem najbardziej rozbudowanym z punktu widzenia czasochłonności oraz natężenia podejmowanych działań jest budowanie relacji z klientem. Mieszczą się tutaj działania związane z rozbudowaną mieszanką instrumentów marketingowych.

<sup>7</sup> Zgodnie z regułą Pareto 20% klientów danej firmy generuje 80% jej obrotów. Z tego względu tak duże znaczenie w zarządzaniu relacjami z klientami przywiązuje się do rentowności tych relacji.

<sup>8</sup> Czynniki decydujące o wartości związku i pozwalające na ocenę relacji nawiązywanych z klientami opisują A. Mazur, K. Jaworska, D. Mazur, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001, s. 17–18. Są to m.in.: rentowność, wysokość obrotów, czas trwania związku, udział w koszyku zakupów klienta, siła związku, pozytywna opinia o firmie i kwalifikacje, które firma zdobywa dzięki związkowi.





Rys. 2. Proces zarządzania relacjami z klientami

Źródło: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *op. cit.*, s. 183.

Aby działania podejmowane w ramach procesu zarządzania relacjami z klientami były skuteczne i efektywne, szczególnie w dużych korporacjach wskazane jest wdrożenie systemu CRM<sup>9</sup>, wykorzystywanego do gromadzenia informacji, głównie ilościowych. Możliwości systemu w dużej mierze są uzależnione od jego użytkowników. Zakres czynności, które mają być wykonywane przez system – np. przeprowadzanie analiz, grupowanie klientów o podobnych cechach itp. – musi być wcześniej zdefiniowany. Dodatkowym elementem decydującym o skutecznym i efektywnym zastosowaniu systemu jest powszechne jego wykorzystanie w całym przedsiębiorstwie, a nie tylko na przykład w dziale handlowym czy też marketingu. Wdrożenie systemu ma zapewnić, że klient będzie traktowany we właściwy sposób przez każdą osobę zatrudnioną w przedsiębiorstwie.

<sup>9</sup> Rozwój systemu CRM datuje się między początkiem lat osiemdziesiątych i końcem lat dziewięćdziesiątych XX w. Rynek aplikacji biznesowych w Polsce istnieje w zasadzie od połowy lat 90. T. Gregorczyk, *Czy CRM to już nowa nauka?*, „Marketing przy Kawie – Tematy” 211; idem, *CRM – pamiętać, o co naprawdę chodzi*, „Marketing przy Kawie – Tematy” 220.



Skuteczność zastosowanego systemu CRM zależy ponadto między innymi od takich elementów, jak:

- rodzaj zastosowanego systemu,
- kryteria, którymi kierują się klienci przy zakupie.

Nie wszystkie systemy cechuje możliwość uniwersalnego zastosowania i zintegrowania z różnymi komórkami w przedsiębiorstwie. Jakość systemów oferowanych na polskim rynku jest zróżnicowana<sup>10</sup>.

Jeśli chodzi o kryteria stosowane przy zakupie przez klientów indywidualnych, wciąż w wielu branżach głównym z nich jest cena, co powoduje, że stosowanie systemu CRM nie jest efektywne. Inaczej wygląda sytuacja w przypadku klientów instytucjonalnych, dlatego system CRM jest wykorzystywany przede wszystkim w odniesieniu do tego segmentu rynku.

Jak widać, aby działania podejmowane w ramach zarządzania relacjami z klientami były skuteczne i efektywne, konieczne jest wsparcie tej koncepcji systemem informacyjnym CRM. Sam system CRM nie stanowi jednak jeszcze przewagi konkurencyjnej. Zapewnia ją dopiero odpowiednie wykorzystanie właściwie dobranego systemu.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Skutecznie funkcjonujący system CRM powinien obejmować całą organizację. Świadomość jego funkcjonowania i stwarzanych przez niego możliwości powinna dotyczyć wszystkich pracowników, a szczególnie tych, którzy w ramach wykonywanych zadań mają bezpośredni lub pośredni kontakt z klientem. System powinien być postrzegany jako narzędzie wspomagające podejmowane działania i zwiększające ich skuteczność, a nie utrudniające pracę. Dopiero przy spełnieniu tych założeń będzie można mówić o efektywnym wykorzystaniu CRM w ramach budowania przewagi konkurencyjnej.

## LITERATURA

- [1] Dembińska-Cyran, I.; Hołub-Iwan, J.; Perenc, J. *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- [2] Gregorczyk, T., *CRM – pamiętać, o co naprawdę chodzi*, „Marketing przy Kawie – Tematy” 220 (2008).
- [3] Gregorczyk, T., *Czy CRM to już nowa nauka?*, „Marketing przy Kawie – Tematy”, nr 211 (2008).
- [4] Mazur, A.; Jaworska, K.; Mazur, D., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001.
- [5] Otto, J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [6] Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D., *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994.

## MANAGEMENT OF CUSTOMERS RELATIONS VS. COMPETITION PREDOMINANCE

The paper presents the key issues connected with the Customer Relationship Management approach from the viewpoint of relationship marketing. The CRM system is shown as a tool which helps to achieve a better position on the competitive market.

<sup>10</sup> T. Gregorczyk, *CRM...*