

*Dr ing. Marie Gabryšová*  
*Ing. Halina Starzyczna, PhD.*

Katedra Marketingu  
Śląskiego Uniwersytetu w Opawie (Czechy)  
Wydział Przedsiębiorczości i Handlu US w Karwinie

## **Metody zarządzania relacjami z klientem w świetle odpowiedzialności społecznej**

### WSTĘP

Segmentacja tradycyjnych rynków, pojawienie się wielu nowych kanałów dystrybucji i znacząca zmiana w zachowaniach klientów sprawiają, że zarządzanie marketingiem staje się z dnia na dzień coraz trudniejsze. Firmy muszą równolegle docierać do wielu różnych rynków, jednocześnie nieustannie i precyzyjnie monitorując efektywność marketingu. Pracownicy działów marketingu muszą wykazywać wymierne rezultaty, a ich odpowiedzialność nieustannie wzrasta. Przy tym wiadomo, że precyzyjne zarządzanie i koordynacja kampanii marketingowych są niemożliwe bez zintegrowanego, współpracującego z wieloma istniejącymi aplikacjami systemu marketingowego.

Na integrację systemów marketingowych wewnątrz organizacji trzeba spojrzeć z dwóch stron. Po pierwsze, klient powinien odbierać przedsiębiorstwo jednolicie, niezależnie od miejsca i chwili wystąpienia kontaktu klienta z firmą. Z drugiej strony, przedsiębiorstwo musi dysponować spójnym wizerunkiem klienta, niezależnie od tego, w jakim dziale właśnie odebrano telefon. Osiągnięcie takiego stanu wydaje się niełatwe do uzyskania. Przeszkodą są nie tylko różne cele poszczególnych departamentów, ale i występujące zwykle problemy komunikacyjne pomiędzy działami. Brak odpowiednich sytemów i infrastruktury technicznej jeszcze bardziej komplikuje rozwiązanie problemu<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> G. Rawicz-Mańkowski, M. Kornacki, K. Skaskiewicz, *Zarządzanie relacjami z klientem – analityczny CRM*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wawrzyniaka, Zarządzanie Wiedzą, Warszawa 2003, s. 375–376.

## SYSTEMY CRM JAKO NARZĘDZIE POLITYKI ZORIENTOWANIA FIRMY NA KLIENTA

Jednolite, konieczne dla właściwego działania przedsiębiorstwa spojrzenie na klienta można osiągnąć, przyjmując korporacyjną politykę zarządzania relacjami z klientem (CRM). Całe przedsiębiorstwo, wszystkie działy i pracownicy powinni zostać przekonani do polityki zorientowania firmy na klienta. Zadanie to nie polega jedynie na wdrożeniu odpowiednich narzędzi CRM, ale przede wszystkim na prawidłowej integracji systemów, które zaczynają nabierać znaczenia dopiero jako część szerszego projektu, mającego na celu maksymalizację wartości oferty dla klientów.

Pojęcie CRM – zarządzania relacjami z klientem – od kilku lat jest w centrum zainteresowania wielu osób. Dzisiejsze dojrzałe rozwiązanie CRM ewoluowało od prostych form bez danych zawierających podstawowe informacje teled adresowe klientów. Obecna postać większości rozwiązań różni się od koncepcji prezentowanej jeszcze kilka lat temu – system CRM nie jest traktowany jako narzędzie informatyczne, nie jest jedynie technologią. CRM to rozwiązanie biznesowe i zadaniem systemu jest szybki zwrot z inwestycji i zapewnienie przedsiębiorstwu zysków.

Budowa relacji musi zapewniać obopólne korzyści. Firma zyskuje, gdyż lojalny klient związany z firmą „spłaca” koszt pozyskania i generuje zyski. Z drugiej strony firma dba o ukształtowanie i utrzymanie dobrej więzi z klientem poprzez dostrzeganie i realizowanie jego potrzeb. Zwykle klient dostrzega tego typu zainteresowanie i jego korzyść buduje zaufanie i przywiązanie do marki<sup>2</sup>.

CRM nie jest już traktowany jako dodatkowe udogodnienie. Jest rzeczywistą potrzebą. Konieczność zapewnienia dostępu do wielu rynków równocześnie, jak również ciągłego i precyzyjnego pomiaru wyników podejmowanych działań sprawia, że bez systemu CRM i systemu automatyzacji marketingu zarządzanie relacjami z klientem i koordynacja kampanii są niemal niemożliwe.

W dzisiejszym świecie produkty i usługi nie różnicują już firm. Każdy produkt i usługę łatwo może skopiować konkurencja, oferując je w podobnej cenie. Jediną wartością, którą posiada firma, a która nie jest dostępna dla konkurencji, są informacje o klientach. Inteligencja biznesowa i działania oparte na wiedzy o klientach są unikalne dla każdej firmy – konkurencja nie jest w stanie ich skopiować i powtórzyć<sup>3</sup>.

W latach 80. pojawiło się pojęcie marketingu opartego o bazy danych dla określenia nowego sposobu działania firmy, polegającego na starannym pomia-

<sup>2</sup> Tamże, s. 376–377.

<sup>3</sup> Tamże, s. 385.

rze efektów działań marketingowych tak, aby lepiej dostosować kolejne przedsięwzięcia w tej dziedzinie do szans i potrzeb na rynku. Potrzeba nowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania kontaktami z klientem wynikała cały czas z tej samej przyczyny: firma chce mieć coraz więcej klientów i sprzedawać im coraz więcej wyrobów. Niestety, coraz trudniej jest przekonać klienta, aby kupował produkty lub usługi właśnie tej konkretnej firmy, bo wybór jest coraz większy. Jednocześnie, biorąc pod uwagę efektywność, korzystniej jest utrzymać klienta niż poszukiwać nowego. Można to zilustrować następująco<sup>4</sup>:

- grupa najlepszych 20% klientów daje 80% przychodów, a jednocześnie 100% zysku,
- istniejący klienci przynoszą do 90% dochodu,
- większość wydatków marketingowych przeznaczana jest na nie-klientów,
- pewna grupa klientów – pomiędzy 5 a 30% – cechuje się potencjałem wzrostowym,
- przesunięcie się w górę piramidy klientów o 2% (np. zmiana potencjalnych klientów w realnych, małych w średnich) może oznaczać wzrost przychodów o 10%, a zysku nawet o 50%,
- wzrost wskaźnika utrzymania konsumenta (rention rate) o 5% pozwala na zwiększenie zysków od 25% do 95%.

Sukces w zdobyciu klienta musi więc zostać uzupełniony sukcesem w jego utrzymaniu. Utrzymanie klienta wymaga zaś bardzo dobrej obsługi, bycia zawsze gotowym, indywidualizacji itd.<sup>5</sup>

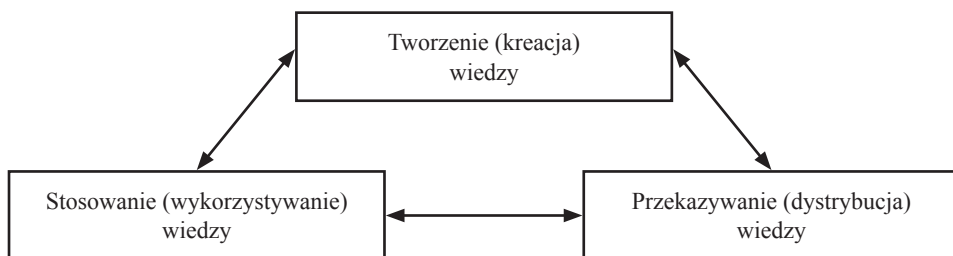
Co jest najważniejszą częścią CRM? Wszyscy zgadzają się z tym, że wiedza jest jednym z kluczowych zasobów organizacji. Podobnie jak innymi zasobami trzeba nią zarządzać. Zarządzanie wiedzą<sup>6</sup> oznacza zaś trzy wzajemnie powiązane ze sobą procesy: tworzenie, przekazywanie oraz stosowanie wiedzy (patrz rys. 1). Owa wzajemność oznacza, że możemy mieć do czynienia ze sprzężeniami zwrotnymi dodatnimi albo ujemnymi. Inaczej mówiąc, właściwe stosowanie wiedzy może prowadzić do jej tworzenia, ale niewłaściwe do utraty, podobnie jak dobrze zarządzana dystrybucja wiedzy może pozwolić na lepsze jej stosowanie, ale zła dystrybucja może wykorzystanie to uniemożliwić, co z kolei może jeszcze dodatkowo utrudnić dystrybucję<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Szacunki takie spotykane są w różnych miejscach w sieci, ich źródła szukać można w wielu publikacjach, ale przede wszystkim w artykule W. E. Sasser Jr., F. Reichhelda, *Zero Defections: Quality Comes to Services*, „Harvard Business Review”, wrzesień–październik 1990, s. 105–111.

<sup>5</sup> R. A. Rządca, *CRM – metoda zarządzania widzą organizacji*, [w:] *Zarządzanie wiedzą...*, wyd. cyt., s. 363.

<sup>6</sup> Więcej na ten temat w: J. Kluge, W. Stein, T. Licht, *Knowledge unplugged*, McKinsey & Company 2001.

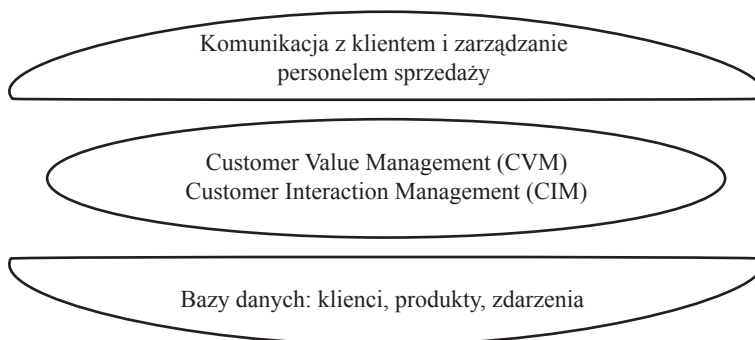
<sup>7</sup> R. A. Rządca, *CRM – metoda...*, wyd. cyt., s. 365–366.



Rysunek. 1. Elementy zarządzania wiedzą organizacyjną.

Źródło: R. A. Rządca, *CRM – metoda zarządzania wiedzą organizacji*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wawrzyniaka, Zarządzanie Wiedzą, Warszawa 2003, s. 366.

Powstaje jednak poważne pytanie: czy firmy dążące do zysku nie będą ulegały pokusie, by gromadzić informacje, które należy uszanować. Koniecznie trzeba dążyć do odpowiedzialnego zarządzania nabytą wiedzą. Pewny model podaje poniższy rysunek.



Rysunek 2. Schemat rozwiązań CRM

Źródło: R. A. Rządca R. A., *CRM – metoda...*, wyd. cyt., Warszawa 2003, s. 366.

Te trzy procesy oraz sprzężenia między nimi wskazują, że jeśli organizacja ma jakąś wiedzę – a takie założenie jest prawdziwe, bo każda organizacja dysponuje jakąś wiedzą – to trudno jest jednoznacznie stwierdzić, od którego procesu należy rozpocząć efektywne zarządzanie wiedzą<sup>8</sup>. W niektórych przedsiębiorstwach menedżerowie wykazują nieodpowiedni poziom wiedzy, zwłaszcza w rozpoznawaniu i ocenie najbardziej potrzebnej wiedzy<sup>9</sup>.

Dzięki narzędziom CVM możliwe jest zbudowanie profili konsumenta, dzięki którym można odpowiedzieć na ważne pytania, m.in. o rzeczywistą oraz poten-

<sup>8</sup> Tamże, s. 366.

<sup>9</sup> M. Seková, *Kvalita personálnych procesov*, [w:] *Multidimenzionálne aspekty kvality QVI*, UMB, Banská Bystrica 2003, s. 141.

cyjną wartość klienta dla organizacji, jego zachowania i upodobania, preferowane kanały kontaktu z organizacją i najczęściej występujące powody takich kontaktów. Używając takich danych, firma jest w stanie przewidzieć, jak klient prawdopodobnie zachowa się w przyszłości. Następnie można przewidzieć, jak zachowają się inni klienci o podobnych cechach. Narzędzia CVM mogą być wspomagane wieloma danymi dodatkowymi – np. danymi z zewnętrznych statystyk dochodów, stylów życia, itp. źródeł, ale najważniejsze są aktualizowane w czasie rzeczywistym dane o relacjach klienta z firmą. Z kolei w oparciu o tworzone profile konsumenta, przy pomocy narzędzi CIM można stworzyć propozycje – oferty. Taka oferta, po zaakceptowaniu przez klienta, uruchamia wiele procesów w firmie: wystawiania faktur, dostawy, zmian stanów magazynowych, zamówień, naliczania prowizji dla sprzedawcy, itd. Relacja z klientem stanowi więc podstawę zmian stanów w innych – często wielu innych – systemach informatycznych.

W miarę rozwoju firmy rosną więc potrzeby stosowania rozwiązań informatycznych. Oparcie się z kolei na jednym dostawcy oferującym zintegrowany system ułatwia osiągnięcie spójności stosowanych rozwiązań. Nie jest jednak tak, że nie da się zbudować systemu CRM korzystając z rozwoju i rozbudowy „klocków”: części analitycznej, call center, kanałów internetowych, bazy danych. Najważniejszym warunkiem powodzenia jest zachowanie spójności wprowadzanych rozwiązań. Możliwości tworzenia i wykorzystania wiedzy w systemie CRM zależą więc od udanego zaprojektowania i wdrożenia systemu.

Firmy, które odniosły sukces, traktują każde rozwiązanie w obszarze kontaktów z klientem jako mieszankę technologii, procesów i ludzi.

W zarządzaniu strategicznym znana jest zasada, że jednym z najskuteczniejszych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest taka mieszanka zasobów materialnych i niematerialnych, która jest trudna do powielenia przez konkurencję. Dokonując analizy i wyboru narzędzi automatyzacji (np. call center, IVR, sieć), trzeba określić na podstawie wiedzy ludzi zajmujących się obsługą klienta, co trzeba i warto zautomatyzować. Dotyczy to zarówno spraw dużych i podstawowych („Czy w ogóle powinniśmy instalować automatyczne rozwiązania call center?”), jak i mniejszych („Czy skrypt wyboru drogi w rozwiązaniu IVR powinien zaczynać się od sprawdzania salda, czy zadłużenia na karcie?”).

Każdy z kluczowych procesów obsługi klienta przed automatyzacją powinien zostać starannie przeanalizowany, bowiem automatyzacja niewłaściwego, niesprawnego albo zbyt kosztownego procesu na pewno nie poprawi obsługi klienta. Wiedza na temat obsługi klienta jest klasycznym zasobem niematerialnym, który w połączeniu z rozwiązaniem technicznym może dać względnie trwałą przewagę<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> R. A. Rządca, *CRM – metoda...*, wyd. cyt., s. 368–371.

## ZAKOŃCZENIE

Współczesne przedsiębiorstwa w walce o klienta i zabezpieczenie konkurencyjnej postawy na rynku szukają coraz to nowych i skuteczniejszych metod zarządzania oraz marketingowych strategii. Również CRM – zarządzanie relacjami z klientem ma wzmocnić przedsiębiorstwa i gwarantować szybkie zwroty inwestycji oraz zapewnić zyski. Przedsiębiorstwa przede wszystkim myślą o osiągnięciu zysku, a mniej lub znikomo o odpowiedzialności wobec klientów. We wszystkich metodach zarządzania, korzystania z wiedzy czy innych narzędzi marketingowych powinno jednak pamiętać, że klient to nie tylko cel i droga przedsiębiorstw do zapewnienia zysków, ale przede wszystkim człowiek, którego prawa trzeba chronić.

## LITERATURA

- Rawicz-Mańkowski G., Kornacki M., Skaskiewicz K., *Zarządzanie relacjami z klientem – analityczny CRM*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wawrzyniaka, Zarządzanie Wiedzą, Warszawa 2003.
- Rządca R. A., *CRM – metoda zarządzania wiedzą organizacji*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wawrzyniaka, Zarządzanie Wiedzą, Warszawa 2003.
- Seková M., *Kvalita personálnych procesov*, [w:] *Multidimenzionálne aspekty kvality QVI*, UMB, Banská Bystrica 2003.

### **Methods of Managing the Relationships with Client in the Light of Social Responsibility**

#### *Summary*

Permanent changes in all areas of the business life pressurizes the firms into looking for new management styles. Customer relations management (CRM) is a method that should enable the firms to exploit the science and information to win or keep the customer. Nevertheless, it is disconcerting that none of the so called modern management styles takes in consideration the reality of the social inequalities and necessity to solve them.