Bartosz DESZCZYŃSKI, Przemysław DESZCZYŃSKI

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT KONSEKWENCJĄ GLOBALIZACJI

Uwagi wstępne

Klient czy produkt? Tak postawiony problem rozwiązywali przez lata prezesi, menedżerowie, dyrektorzy firm na całym świecie. Zdawałoby się, że nie ma się już nad czym zastanawiać, że wszystko jest już dawno rozstrzygnięte. Nawet w socjalistycznej gospodarce, charakteryzującej się chronicznymi niedoborami towarów i usług, popularne było przecież hasło „klient nasz pan". W praktyce jednak nic z niego nie wynikało. Podobne slogany znaleźć można również obecnie niemal we wszystkich materiałach szkoleniowych dla młodych menedżerów i sprzedawców. W wielu wypadkach na szczytnych hasłach się kończy, a górnolotne zwroty i wielkie zamierzenia pozostają tylko na papierze. Praktyka rządzi się zupełnie innymi prawami. W tych warunkach nadal trudno znaleźć w firmach stanowiska, mające w nazwie słowo „klient". Jeżeli nawet one występują – np. *key account manager* – to ci pracownicy różnią się od „zwykłych" przedstawicieli handlowych tym, że w kalendarzach mają zapisanych mniej spotkań. W koncernach dominują w dalszym ciągu kierownicy produkcji, logistycy, osoby odpowiedzialne za serwis, księgowość i finanse, wreszcie *brand managerowie* i konsultanci sprzedaży.

Celem Customer Relationship Management (CRM) jest zmiana tych proporcji. Polega on na wzmocnieniu pozycji i wpływu klienta na relacje zachodzące w łańcuchu kreowania wartości dodanej. CRM należy do grupy nowych zagadnień, jakie pojawiły się u progu XXI wieku i wiążą się z globalizacją. To właśnie w jej następstwie krajowe i regionalne rynki zaczęły integrować się w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału. Przejawia się to nie tylko w większej swobodzie przepływu towarów i kapitału pomiędzy państwami, umiędzynarodowieniu produkcji, ale właśnie w coraz bardziej uświadamianej konieczności budowania nowych kanałów dystrybucji i szukania skuteczniejszych form marketingu. Globalizacja oznacza zatem wzrost konkurencji. Zaczyna ona wymuszać na menedżerach przedsiębiorstw zmianę z podejścia *stricte* transakcyjnego na rzecz budowy dłu-

gotrwałych i partnerskich związków z klientami, gwarantującymi dalszy rozwój firmy. Tym zagadnieniom poświęcony jest niniejszy artykuł.

1. Geneza CRM

Jeszcze na początku XX wieku, kiedy to rynek był na tyle chłonny, że ówczesne fabryki nie nadążały z jego zaopatrywaniem i tak jak w gospodarce nakazowo-rozdzielczej sprzedawało się właściwie wszystko, akcent kładziono na jak najszybsze przeprowadzenie możliwie największej liczby najkorzystniejszych dla przedsiębiorstwa transakcji. Skuteczność takiego postępowania, zwanego w literaturze „orientacją produktową", zagwarantowana mogła być jedynie wówczas, gdy kluczowym czynnikiem, decydującym o sukcesie, było wyprodukowanie jak największej liczby towarów.

W latach pięćdziesiątych podejście takie nie gwarantowało już odniesienia sukcesu rynkowego i powoli, najpierw w Stanach Zjednoczonych AP, później zaś w innych krajach o gospodarce rynkowej, dużą wagę zaczęto przykładać do lepszego poznania rynku i zaspokajania jego potrzeb – rodził się marketing. Dał się już wówczas zaobserwować wzrost znaczenia marki, a jedną z pierwszych strategii marketingowych było profilowanie produktów markowych, bazujące na dbałości o ich wizerunek. Chcąc efektywniej umieszczać produkt na rynku, zaczęto dzielić go na poszczególne części, charakteryzujące się różnym potencjałem i wymaganiami, np. co do jakości i ceny. Dokonywano zatem pierwszych prób segmentacji. Mimo to zdecydowana większość przedsiębiorstw traktowała w dalszym ciągu rynek jako całość. Dominowała nadal reklama skierowana do ogółu odbiorców i stosujący ją tzw. marketing masowy[1].

Sytuacja taka występowała również w latach sześćdziesiątych, choć pojawiły się już wtedy nowe pomysły i tendencje. Można do nich przede wszystkim zaliczyć koncepcję „4P" J. McCarty'ego. Jej istota polegała na rozumieniu marketingu jako układu ściśle powiązanych ze sobą elementów: produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Pojawił się marketing bezpośredni, oparty na przesyłkach pocztowych lub też (co było specyficzne głównie dla USA) działalności domokrążców, sprzedających masowe produkty, takie jak porcelana czy płyty gramofonowe. Kolejną innowacją były pierwsze opracowania, w których analizowano decyzje klientów oraz podejmowano próby ich interpretacji w formie jeszcze stosunkowo prostych teorii zachowań nabywców. Większość działań marketingowych skupiała się na dywersyfikacji oferty produktów i dążeniu do obecności na różnych rynkach – czego odzwierciedleniem stała się wzrastająca liczba powstających wów-

[1] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 30.

czas konglomeratów, działających w wielu, luźno bądź w ogóle niezwiązanych ze sobą branżach[2].

Recesja lat siedemdziesiątych doprowadziła do większego zróżnicowania stosunkowo równego dotychczas tempa rozwoju poszczególnych części gospodarek państw uprzemysłowionych. W tej sytuacji wiele przedsiębiorstw zamiast rozpraszać siły, skoncentrowało się na swojej podstawowej działalności. Nastąpił odwrót od rozwoju ekstensywnego na rzecz intensyfikacji działań w wybranym, węższym przedziale aktywności gospodarczej. Miało to duży wpływ na wzrost konkurencji. Dotychczas firmy mogły zadowalać się stosunkowo skromnym udziałem na wielu rynkach, teraz zaś starały się opanować możliwie dużą część jednego bądź kilku jego segmentów, by osiągnąć odpowiednią skalę działalności, gwarantującą przetrwanie i rozwój. Doprowadziło to do przyspieszenia procesu wewnętrznego różnicowania się poszczególnych rynków, a co za tym idzie – odchodzenia od marketingu masowego w kierunku marketingu celowego. Działania marketingowe kierowano więc już nie do ogółu konsumentów, ale oddzielnie do poszczególnych, wyodrębnionych na podstawie podobieństwa określonych cech, grup odbiorców. Służyło temu m.in. pozycjonowanie produktów, czyli ich staranne plasowanie, poprzedzone badaniami marketingowymi, zwiększające prawdopodobieństwo pozytywnej reakcji odbiorców[3].

Lata osiemdziesiątych przyniosły kontynuację procesu podziału rynku na coraz mniejsze, różniące się od siebie segmenty. Jednocześnie dało się obserwować zjawisko relatywnie większej dynamiki popytu ludzi najzamożniejszych w stosunku do innych grup społecznych. Wpłynęło to na dalsze zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw. Podejmując walkę o gusta rosnącego kręgu wybrednych i bogatych nabywców, musiały one coraz szybciej oferować im nowe produkty. Ich pojawianie się na rynku zależne było od równie dynamicznego postępu technologicznego. Jednocześnie jeszcze bardziej niż dotychczas na znaczeniu zyskiwało posiadanie i pielęgnacja znanej marki i konieczność dbania o jej image. Jej wartość rosła proporcjonalnie do intensywności działań marketingowych, prowadzonych w warunkach coraz szybciej globalizującej się gospodarki. W odpowiedzi na marketing globalny, zakładający w zasadzie jednakowość ludzkich potrzeb niezależnie od miejsca zamieszkania, zaczął jednocześnie rozwijać się marketing lokalny, uwzględniający życzenia i potrzeby warunkowane regionalną specyfiką. Wiele firm (w szczególności małych i średnich) zaczęło upatrywać swojej szansy w identyfikacji pewnych nisz rynkowych, nieobsługiwanych dotychczas przez nikogo, próbując zająć w nich dominującą pozycję i jednocześnie starając się doprowadzić do ich poszerzenia. Ważnym zjawiskiem był również dalszy rozwój marketingu bezpośredniego, dzięki zastosowaniu usprawnień w dziedzinie gromadzenia danych o klientach.

---

[2] I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 121.

[3] J. Otto, *Marketing relacji*, s. 30-31, I.H. Gordon, *Relacje z klientem*, s. 122-123.

W ostatnim dziesięcioleciu można obserwować tendencje w marketingu, uprawniające do stwierdzenia, że dokonywany jest zasadniczy przełom tak w teorii, jak i w praktyce. Obserwujemy odejście od marketingu tradycyjnego (klasycznego), z jego masowością bądź też opartą na dość ogólnych kryteriach segmentacją, do nowego spojrzenia na całokształt stosunków firma–klient. Opiera się ono na rosnącym partnerstwie i powiązaniach obu stron – czyli marketingu relacji, który uzu-

Tabela 1

Marketing klasyczny a marketing relacji

Strategia	Marketing klasyczny	Marketing relacji
Cel	• miejsce w świadomości klienta • sprzedaż produktu • zdobycie klientów • udział w rynku	• zdobycie zaufania • zapewnienie lojalności klientów • budowa relacji z nowymi klientami • wyższa zyskowność w długim okresie
Natura działań	• uniwersalna (orientacja na produkt) • segmentacja (orientacja na grupy) • bezosobowa • taktyczna/krótkoterminowa	• bazująca na współpracy • wysoce zindywidualizowana • spersonalizowana • strategiczna/długoterminowa
Rola infomacji o klientach	• obserwacje zagregowanego rynku • segmentacja na podstawie ogólnych kryteriów • baza danych wyników sprzedaży	• zindywidualizowany system zbierania informacji • szeroki zasięg dokumentacji zachowań • baza danych klientów
Komunikacja	• jednostronna (do klienta) • transakcyjna (tylko podczas zakupu)	• dwustronna i zindywidualizowana • interaktywna i dynamiczna
Media	• reklama masowa • jednostronne przekazywanie informacji • schematyczny tryb postępowania	• kontakt wielokanałowy • wykorzystanie technik IT • personalizacja
Cena	• natychmiastowa maksymalizacja zysku • zysk z każdej transakcji • cena oparta na kosztach	• zysk oparty na długoterminowej współpracy • cena oparta na wartości postrzeganej przez klienta
Dystrybucja	• dystans między producentem, hurtownikiem a klientem	• partnerstwo w ramach kanałów dystrybucji
Produkt	• tworzony bez zastanowienia się, kto jest nabywcą • skierowany do „typowych klientów"	• tworzony dla i przy współudziale nabywców • skierowany do konkretnych klientów
Promocja	• masowa/jednakowa dla wszystkich • adresowana głównie do nowych klientów	• wyspecjalizowana i zróżnicowana • premiuje lojalność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 30-37 oraz J. Dyche, *CRM – Relacje z klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 20-40.

pełniony o odpowiednio wyrafinowane możliwości techniczne, stanowi podstawę rozwoju CRM[4]. Minione lata charakteryzowały się też:

- dążeniem do indywidualizacji oferty w stosunku do precyzyjnie określonych segmentów lub też indywidualnych nabywców,
- przeniesieniem punktu ciężkości z pojedynczych transakcji na zapewnienie wysokiej jakości i kompleksowości obsługi klientów w długim okresie,
- zacieraniem się granicy między firmami oferującymi tylko produkt materialny, a tymi świadczącymi tylko usługi,
- akcentowaniem roli zarządzania procesami tworzenia wartości dodanej po stronie przedsiębiorstwa/klienta, jako klucza do zapewniania rozwoju firmy[5].

Podstawowe różnice między marketingiem klasycznym a marketingiem relacji przedstawiono w tabeli 1. CRM nie jest tutaj tylko kolejną adaptacją marketingu klasycznego do zmieniających się warunków rynkowych. Stanowi jakościowo nowe podejście do roli przedsiębiorstwa i nabywców na rynku. Klient nie stoi już bowiem na samym jego końcu, oczekując finalnego produktu, lecz współuczestniczy w jego powstawaniu. CRM nie zajmuje się tylko wybranymi segmentami rynku, ale tworzy możliwie dużą i unikatową wartość dla indywidualnych, identyfikowalnych nabywców. Dzięki zapewnieniu dwustronnych kontaktów, czyli zastąpieniu „monologu" przedsiębiorstwa „dialogiem" z klientem, procesy zachodzące wewnątrz firmy, oparte na odpowiedniej kulturze organizacyjnej i infrastrukturze technologicznej, nastawione są na wytwarzanie wartości poszukiwanej przez konkretnych, identyfikowalnych ludzi, a nie tzw. typowego i anonimowego nabywcę. Działania firmy można indywidualizować na masową skalę, tworząc wręcz nieograniczoną liczbę wariantów, a jednocześnie ponosić koszty zbliżone do tych w marketingu masowym lub nawet niższe. Modyfikacja procesów kreowania wartości nie dotyczy tylko działów przedsiębiorstwa, mających bezpośredni kontakt z klientami, lecz obejmuje wszystkie obszary, przyczyniające się do tworzenia trwałej więzi firmy i jej odbiorców. W przeciwieństwie więc do marketingu masowego, sygnały pochodzące z rynku, omijając wewnętrzne bariery, przenikają do wszystkich zainteresowanych osób, które mogą dzięki temu szybko reagować i uruchomić potencjał dostosowawczy, tkwiący w organizacji.

2. Pojęcie i istota CRM

W tradycyjnym marketingu przystosowanym do potrzeb produkcji masowej podstawowy problem polega na znalezieniu odbiorców na wcześniej wyprodukowane

[4] Chodzi tu o bazujące na technologiach IT systemy obsługi kontaktów z klientami, zbierania i analizy danych, wspierania sprzedaży itp.

[5] I. H. Gordon, *Relacje z klientem*, s. 123-124.

towary. Cały wysiłek przedsiębiorstwa koncentruje się wówczas na poszukiwaniu wypłacalnych klientów, dysponujących odpowiednim potencjałem finansowym do dokonania transakcji. Z tych względów „Masowe kampanie marketingowe nie tylko traktowały wszystkich klientów, jakby mieli identyczne potrzeby i pragnienia, ale przede wszystkim skupiały się na lansowanym produkcie, a nie jego [...] nabywcach"[6]. Ich liczba była i jest ograniczona, więc może okazać się niewystarczająca, by zagwarantować opłacalność produkcji. Gdyby jednak całkowicie odwrócić to założenie i zacząć poszukiwać produktów dla dobrych klientów, nie zaś dobrych klientów dla produktów, oceny opłacalności działań będzie można dokonać przed poniesieniem większych kosztów, nie zaś dopiero *ex post*. Kiedy uda się tych gwarantujących zyski klientów związać z przedsiębiorstwem, jego rozwój i pomyślność będą zapewnione.

Customer Relationship Management to nowa strategia wprowadzana od kilku lat w działających na międzynarodowych rynkach koncernach, polegająca na budowaniu lojalności klientów wobec przedsiębiorstwa/marki, poprzez rozwijanie długoterminowych związków, przynoszących korzyści obu stronom, z zastosowaniem najnowszych osiągnieć technologii przetwarzania informacji[7]. CRM opiera się na popartym badaniami empirycznymi przekonaniu, iż zdobywanie nowych klientów jest daleko bardziej kosztowne, niż zagwarantowanie sobie lojalności istniejących[8]. Przykładowo w 2001 roku korzyści płynące ze zwiększenia liczby lojalnych klientów zaledwie o 1% na pięciu największych rynkach europejskich firma Audi AG oceniała na dodatkowe 44 mln € obrotu lub też 2 tys. więcej sprzedanych samochodów[9]. Dla całego koncernu Volkswagen AG tylko w samych Niemczech każdy punkt procentowy lojalnych klientów więcej oznacza prawie 200 mln € dodatkowych przychodów[10]. Podstawowe ujęcie różnic między orientacją produktową a CRM ujęto na rysunku 1.

Aby prawidłowo zrozumieć ideę Customer Relationship Management, trzeba zdefiniować ten angielski termin w języku polskim. Zabieg taki, zresztą tak jak w przypadku innych określeń zaczerpniętych z języka angielskiego (np. marketing, public relations, outsourcing), nie jest rzeczą prostą, jeśli pokusić się o przedstawienie jednobrzmiącej i poprawnej składniowo definicji[11]. Zamiast szukać dosłow-

---

[6] J. Dyche, *CRM – Relacje z klientami*, Wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 41.

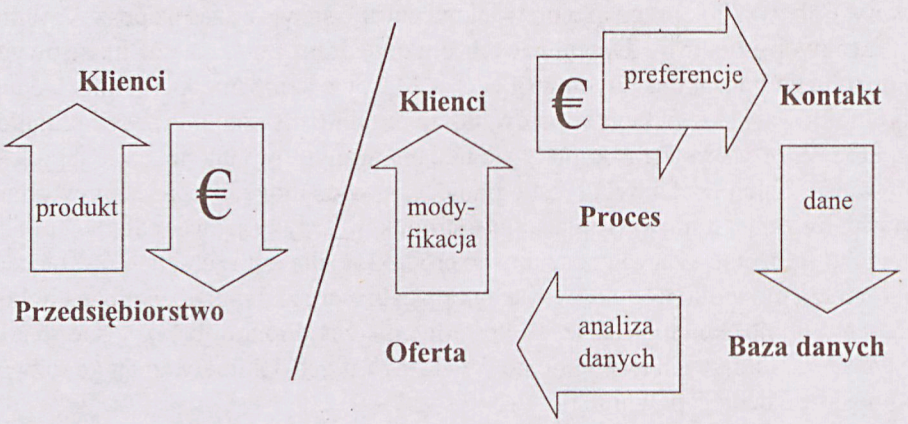
[7] Na przykład w Audi AG od końca 1999 roku.

[8] W branży motoryzacyjnej koszt pozyskania nowego klienta jest średnio 5 do 7 razy wyższy niż utrzymania lojalności istniejącego.

[9] W kolejności według wielkości sprzedaży samochodów tej marki: Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Włochy, Hiszpania. Źródło: Faszination Kunde, CRM – Customer Relationship Management Audi AG, Inglostadt 2002, s. 8-9.

[10] Faszination Kunde, CRM, s.8-9.

[11] Najlepszym na to dowodem jest fakt, że angielski termin *relationship marketing* doczekał się już wielu polskich tłumaczeń, m.in. marketing relacji, marketing relacyjny, marketing związków, marketing partnerski, marketing powiązań.



Rys. 1. Orientacja produktowa / Customer Relationship Management
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Master Presentation, Allgemein CRM, Ingolstadt 2002, s. 7

nego polskiego odpowiednika, należy skupić uwagę na analizie jego poszczególnych części.

CRM definiować można jako zarządzanie związkami (relacjami) z klientami. Zarządzanie to w tym przypadku całościowa organizacja planowania i kierowania dialogiem z klientami oraz jego operatywne przeprowadzenie, wykorzystujące infrastrukturę, umożliwiającą „określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności – czyli ponownych zakupów"[12].

Definicja pojęcia „klient" rozciąga zakres jego obowiązywania w czasie z teraźniejszości, tj. klientów obecnych (dokonujących w danej chwili transakcji/zakupu), do przeszłości (eksklienci, którzy nie pozostali wierni danej marce) i przyszłości (klienci potencjalni, ludzie zainteresowani kupnem)[13]. Najważniejszym jednak elementem CRM są związki (relacje) z klientami. Relacja oznacza zindywidualizowany i długotrwały związek przedsiębiorstwa (marki) z klientem, cechujący się przywiązaniem i lojalnością obu stron. Prowadzone są one w ramach gry o sumie większej niż zero, tzn. opierają się na wzajemnym, korzystnym partnerstwie stron. W praktyce oznacza to duży i rosnący wpływ klientów na przyszłe produkty i usługi posprzedażowe, czyli zagwarantowanie im maksymalnej satysfakcji dzięki dostarczaniu na rynek dokładanie tego, czego oczekują. Korzyści dla przedsiębiorstwa wynikają z możliwości kreowania potrzeb swoich klientów (dostosowywania ich

[12] J. Dyche, *CRM*, s. 22.

[13] K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 204.

do ograniczeń technicznych, finansowych itd.) i zapewnienia nowym produktom sukcesu rynkowego. Nie chodzi tu więc o całkowite podporządkowanie się życzeniom klientów, tak jak to postulują np. zwolennicy strategii *managing by customer satisfaction*, ale o elastyczne dostosowywanie się do popytu z zachowaniem wpływu na rozwój jego trendów w nawiązaniu do wyraźnie wytyczonych celów przedsiębiorstwa[14].

U podstawy takich powiązań stoi zawsze wymiana informacji, dokonywana dzięki wzajemnym kontaktom. Stanowią one o treści związku, będąc każdą formą interakcji pomiędzy obu stronami. Właśnie wtedy dokonywane są przepływy pieniężne i rzeczowe, świadczone są usługi. CRM jednak wielki nacisk kładzie również na te działania, które nie niosą ze sobą bezpośrednich korzyści finansowych dla przedsiębiorstwa, lecz mają za zadanie podtrzymanie więzi z klientami. Zapewniają one stały monitoring ich zachowań i opinii oraz umożliwiają reakcję na tzw. słabe sygnały, zwykle poprzedzające głębsze zmiany na rynku. Kontakt może być inicjowany zarówno przez klientów – *inbound contacts*, jak i przez przedsiębiorstwa – *outbound contacts*. Do podstawowych rodzajów *inbound contacts* należy zaliczyć przede wszystkim zawarcie umowy kupna/sprzedaży przez klienta, ale także zasięgnięcie przez niego informacji o produkcie/usłudze (nieważne, czy przed, w trakcie czy po dokonaniu zakupu), składanie zażaleń i reklamacji, itd. *Outbound contacts* to w przeważającej części akcje marketingowe: reklama, wszelkiego rodzaju promocje sprzedaży, kampanie public relations itd.

CRM oznacza automatyzację wielu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, od produkcji do dokonania transakcji sprzedaży ostatecznemu odbiorcy i usług posprzedażowych. Można tu wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje systemów CRM: operacyjne i analityczne[15]. Operacyjny CRM skupia uwagę na jak najpełniejszej rejestracji wszelkich *inbound contacts* i wspieraniu *outbound contacts*. CRM analityczne kładzie natomiast nacisk na interpretację zebranych danych o klientach. Polega ona na rzetelnej analizie np. rentowności, segmentacji, satysfakcji klientów, wykonywanej w dużym stopniu automatycznie lub też analizie strategicznej, mającej za zadanie odkrycie potencjalnych możliwości kierunków zmian w firmie i w jej otoczeniu. Mimo bardzo ważnej roli, jaką odgrywają technologie CRM, nie powinny one przesłaniać całości obrazu tej filozofii. Zarządzanie relacjami z klientami może bowiem sprowadzać się do tak prostego stwierdzenia, jak: „Dziękujemy za dokonanie zakupów. Zapraszamy ponownie". Istotne jest, by umieć dostosować przekaz płynący z firmy do indywidualnych preferencji klienta oraz jego potencjału. W zasadzie chodzi więc nie tylko o to, co obiektywnie zachodzi w trakcie kontaktów między przedsiębiorstwem a klientem, ale jak te doświadczenia subiektywnie

[14] K. Storbacka, J. R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami – Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 17.

[15] J. Dyche, *CRM*, s. 29-30.

odbiera sam klient. Im więcej okazji do zbierania pozytywnych doświadczeń, tym lepiej będzie kształtował się związek z klientem.

3. Jakość procesów kreowania wartości

W XXI wieku konsumenci są bardziej świadomi swych praw, a dzięki globalizacji i związanym z nią coraz łatwiejszym dostępem do informacji mają wszelkie możliwości, aby do oferty rynkowej podchodzić w sposób bardziej racjonalny. Obserwuje się tendencję do rosnącego indywidualizmu i oczekiwań wobec firm, że niepowtarzalne wymagania jednostki zostaną przez nie uwzględnione i zaspokojone. Klient przyszłości chce być dostrzegany, wyróżnić się z tłumu, pragnie być potraktowany na specjalnych warunkach, mieć poczucie, że otrzymał coś ponad obowiązujący standard. Dąży do tego, by identyfikowano go jako kogoś ważnego dla firmy. Chce mieć wpływ na jej ofertę, dzięki zapewnieniu mu możliwości prowadzenia dialogu. Oczekuje, że będzie przez nią szanowany, akceptowany, otoczony opieką. Większość przedsiębiorstw nie jest na takie wymagania przygotowana. Jednym z powodów występowania tej sytuacji jest to, że dopiero stosunkowo niedawno technologie umożliwiające indywidualne podejście do stosunków z klientami stały się dostępne po konkurencyjnych cenach. Nie ulega jednak wątpliwości, że duża część firm nadal po prostu nie zdaje sobie sprawy ze zmian, jakie zaszły w rezultacie globalizacji i nie ma pojęcia, czego oczekują ich klienci i jak mocno są w swych pragnieniach zróżnicowani. Dowodem na to są np. tradycyjnie stosowane kryteria segmentacji, nieuwzględniające specyfiki zachowań jednostkowych, za to dużą uwagę poświęcające informacjom charakterystycznym raczej dla badań strukturalnych rynków zagranicznych niż dla przeprowadzenia wyrafinowanego różnicowania odbiorców. Dlatego zamiast informacji o ulubionych kanałach komunikowania się klienta, ważnych momentach w jego życiu lub też prognozowanej rentowności na dany rok, klasyczne segmenty buduje się na podstawie tylko kryteriów dotyczących położenia geograficznego, sytuacji demograficznej, politycznej, ogólnoekonomicznej, rozwoju społeczno-kulturalnego czy też pewnych kryteriów behawioralnych i psychograficznych[16].

3.1. Klienci a jakość

Zbyt powierzchowna wiedza o obecnych i potencjalnych konsumentach może każdą firmę bardzo drogo kosztować. Dysponując szerokim dostępem do informacji,

[16] J. Schroeder, H. Wojciechowski, *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 147-148.

klienci porównują dostępne produkty i wybierają optymalne w danej chwili, co rodzi tendencję do nasilania postaw braku lojalności wobec przedsiębiorstw i marek. Gdy są niezadowoleni z produktu bądź czują się przez przedsiębiorstwo oszukani, stają się propagatorami złej opinii o firmie. W ten sposób są w stanie zrazić od 8 do 16 potencjalnych klientów[17]. W USA istnieją już nawet witryny internetowe, pomyślane tylko i wyłącznie jako forum dla wnoszenia skarg oburzonych (byłych) klientów i pracowników firm, które nie liczą się ani z jednymi, ani z drugimi. Prasa także chętnie podchwytuje takie tematy, co może przyczynić się do sukcesu bądź porażki zarówno danego produktu, jak i całego przedsiębiorstwa. Przykładem niech będzie artykuł zamieszczony w magazynie „Fortune" z czerwca 2000 roku. Opisano w nim sprawę firmy Sprint PCS i jej miernych usług. Publikacja ta wywołała lawinę listów od wściekłych klientów, którzy w ten oto sposób opisywali swój stosunek do wymienionego przedsiębiorstwa: „Nienawidzę tej firmy i poświęcam zdecydowanie zbyt dużo czasu na fantazjowanie o jej bankructwie. [...] Kiedykolwiek znajduję się w pobliżu sklepu Sprint, czuję się w obowiązku zaczepiać i zniechęcać tak wielu potencjalnych klientów, jak to możliwe" lub też: „Wypunktowanie moich wszystkich przerażających doświadczeń sprawiłoby, że długość tego listu wykluczyłaby jego publikację" oraz: „Jestem pewien, że otrzymujecie miliony listów [...] od pozostałych klientów, którzy byli okłamywani [...], otrzymywali horrendalne rachunki, borykali się z fatalną jakością usług i traktowani byli jak stado bydła w drodze do rzeźni"[18].

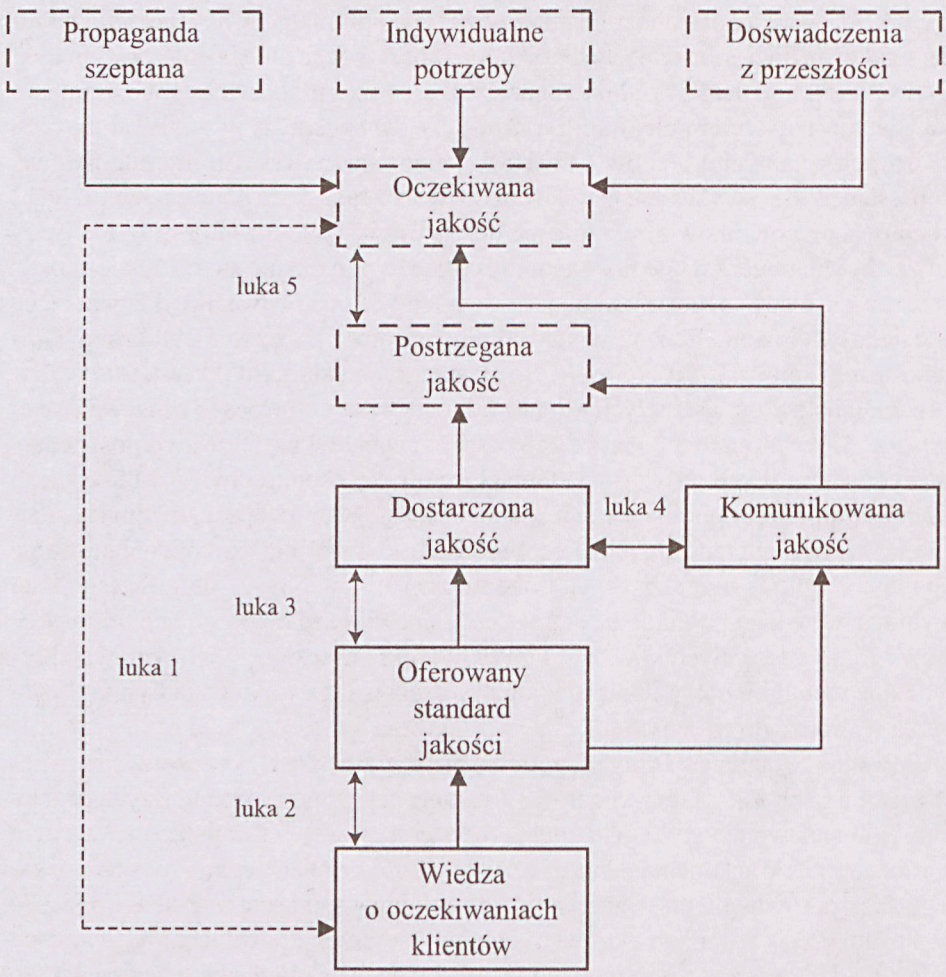
Powstaje pytanie, jak firmy mogą zabezpieczyć się przed tak niekorzystnym postrzeganiem ich usług przez klientów? Z pewnością jednym z ważniejszych problemów jest zapewnienie odpowiedniej jakości procesów związanych z kreowaniem wartości przez konsumenta. Chodzi tu nie o jakość bezwzględną, ujmowaną w kategoriach porównania np. bentleya do samochodu popularnej marki, ale o jakość w stosunku do ceny i subiektywne postrzeganie przez konsumenta jej wartości, zależne od jego oczekiwań i tego, co można by nazwać obowiązującym na danym rynku standardem jakości. Wysoka jakość nie jest rzeczą daną raz na zawsze i nawet posiadając przewagę dzisiaj, nie można być jej pewnym w przyszłości, o ile stale nie pracuje się nad jej poprawą i nie wprowadza się ciągłych udoskonaleń i innowacji. Innymi słowy jakość objawia się także tym, że dany produkt/usługa czy proces kreowania wartości pozytywnie wyróżnia się na tle innych ofert w dłuższej perspektywie[19]. Wspomniane postrzeganie jakości przez konsumentów może zostać negatywnie obciążone z powodu pojawiania się luk między oczekiwaniami a prawdziwym stanem rzeczy. Pięć z nich o podstawowym znaczeniu przedstawia rysunku 2.

---

[17] Faszination Kunde, CRM, s. 9.

[18] J. Dyche, *CRM*, s. 24-25.

[19] M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996, s. 68-70.



Rys. 2. Przyczyny występowania luk między jakością postrzeganą a oczekiwaną przez klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, 1985, s. 49

Luka pierwszego typu występuje, gdy menedżerowie nie zdają sobie sprawy z prawdziwych oczekiwań klientów. Są one często definiowane jako „pragnienia, które dostawca usług powinien zaspokoić, lecz zapewne tego nie zrobi"[20]. Stwierdzenie to, choć może przesadne, odnosi się do faktu, że troskę o jakość, będącą w wielu wypadkach wielkością trudno mierzalną, powierzono w firmach zbyt wie-

[20] Ibidem, s. 89.

lu osobom. W rezultacie żadna z nich nie czuje się za nią w pełni odpowiedzialna lub też osoby te nie mają ze sobą odpowiedniego kontaktu.

Luka drugiego typu to różnica między postrzeganymi przez firmę oczekiwaniami klientów a sformułowanymi przez nią standardami jakości, jakie powinny być oferowane. Ten rozdźwięk powoduje brak odpowiedniego nadzoru i koordynacji między osobami w organizacji, posiadającymi wiedzę o potrzebach rynku, a tymi, które podejmują decyzje o operacyjnej ich realizacji. Chodzi tu więc o niedostateczny stopień wykorzystania informacji płynących od klientów w procesie kształtowania ostatecznej oferty.

Kolejna, trzecia luka wynika z niedotrzymywania przez firmę standardów (zatwierdzonych i pożądanych), np. czasu realizacji zamówień, odpowiedzi na reklamacje. Błędy powstające na tym etapie są efektem braków w nadzorze osób, zajmujących się bezpośrednim wcielaniem w życie konkretnych rozwiązań technicznych, organizacyjnych itd., lub też wynikają z przyjęcia zbyt wysokiego poziomu, będącego w normalnych warunkach poza zasięgiem przedsiębiorstwa. Ma to miejsce wówczas, gdy firma zdaje sobie sprawę, jakiego poziomu jakości oczekuje rynek, ale nie jest w stanie go zapewnić.

Czwarta luka powstaje, gdy porównanie jakości faktycznie oferowanych produktów i usług z jakością deklarowaną za pośrednictwem *outbound contacts* (niezależnie od rodzaju zastosowanego kanału informacyjnego) wypada niepomyślnie dla tej pierwszej. Przyczyną jest tutaj brak koordynacji między działami przedsiębiorstwa w kwestii doboru odpowiadającego rzeczywistości przekazu medialnego lub też niemożności realizacji celów jakościowych, uwidaczniającej się w luce trzeciego typu.

Ostatni rodzaj luki stanowi zagregowany obraz sprawności przedsiębiorstwa w spełnianiu życzeń klientów, kumulujący negatywne efekty wszystkich wymienionych wcześniej błędów. Należy zaznaczyć, iż przedsiębiorstwa powinny dążyć nie tyle do minimalizacji tej rozbieżności, lecz do zlikwidowania jej w ogóle. Idąc dalej, klienci powinni być zaskakiwani przez firmę, ale tylko poziomem oferty wychodzącym poza ich najśmielsze marzenia, nigdy zaś poniżej tych oczekiwań[21].

Powstaje tu jednak pytanie, czym właściwie dla klientów jest jakość? Istnieje wiele modeli dotyczących składowych wymiarów jakości. Większość z nich tradycyjnie odnosi ją głównie do produktu materialnego. W tym kontekście kojarzy się ją przede wszystkim z postępem technicznym, który przynosi coraz to nowsze udogodnienia i możliwości lub sprawia, że rozwiązania dotychczasowe oferowane są po coraz bardziej konkurencyjnych cenach. Mechanizm rynkowy sprawia, że firma będzie stale wykorzystywała mniej więcej te same rozwiązania, co jej główni konkurenci. Jeśli stałoby się inaczej, zniknęłaby ona z rynku. Z tych właśnie powodów szeroko rozumiana sfera dodatkowych usług może w większym stop-

[21] Przy założeniu, że na rynku jest dostatecznie dużo klientów, którzy są w stanie zapłacić za tak podwyższony poziom jakości.

niu decydować o odbiorze przedsiębiorstwa w oczach klientów[22]. Jest to również stosunkowo szybki sposób na pozytywne wyróżnienie się na tle konkurencji, choć z drugiej strony przewaga w tym obszarze może być równie szybko zyskana, jak i utracona[23].

Na poziomie pewnej abstrakcji można stwierdzić, że na jakość usług decydujący wpływ ma pięć czynników o zasadniczym znaczeniu. Są to: niezawodność, odpowiedzialność, zaufanie, empatia i wyposażenie techniczne[24]. Niezawodność oznacza oferowanie klientom obiecywanego poziomu jakości bez zakłóceń w ciągu długiego okresu. Odpowiedzialność to m.in. zapewnienie szybkiej i elastycznej obsługi oraz gotowość pracowników do pomocy konsumentom w wyborze optymalnego rozwiązania. Zaufanie buduje się dzięki fachowości i uprzejmości pracowników, potrafiących wzbudzić w klientach poczucie bezpieczeństwa. Empatia odnosi się do zindywidualizowanego podejścia do poszczególnych klientów, próby zrozumienia ich intencji i potrzeb. Wreszcie wyposażenie techniczne warunkuje sprawność i efektywność wykonywania przez pracowników powierzonych im zadań.

Choć trudno nie zgodzić się z trafnością wyboru wspomnianych pięciu czynników, nie ulega wątpliwości, że samo tylko ich rozpoznanie nie przyczyni się do znaczącej poprawy pozycji rynkowej firmy. Chcąc rzeczywiście zapewnić odpowiednią jakość całościowej obsługi klientów, każde przedsiębiorstwo powinno czynić wysiłki na rzecz perfekcjonizmu dwóch rodzajów zazębiających się procesów: procesu kreowania wartości przez konsumentów i procesu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie.

3.2. Procesy kreowania wartości

Wprowadzając i stosując CRM, trzeba patrzeć na rynek w dłuższej perspektywie, co sprawia, że waga pojedynczej transakcji traci na znaczeniu. Z tych właśnie względów centralną pozycję w koncepcji CRM zajmuje pojęcie procesów, których doskonalenie umożliwia budowanie stałych związków z klientami. Proces to coś więcej niż pojedyncza transakcja, nastawiona na jednorazową maksymalizację zysku. Jeśli przedsiębiorstwo potrafi wnieść wkład do procesu, za którego pośrednictwem klient kreuje wartość, osiąga wówczas przewagę nad konkurencją i przenosi akcent z ceny jako czynnika o najważniejszym znaczeniu przy podejmowaniu

[22] Do poszerzonej sfery usług należy zaliczyć przede wszystkim interaktywne kontakty dokonywane przed, w trakcie oraz po sfinalizowaniu transakcji, takie jak udzielanie porad, informacji, funkcje logistyczne itp. Na wizerunek serwisu mają też wpływ części składowe Corporate Identity, do których należą m.in. wygląd interfejsów udogodnień proponowanych w Internecie, przesłanie i estetyka wszelkich przekazów reklamowych, rodzaj ubioru firmowego, logo, znaki graficzne itp.

[23] M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, s. 73.

[24] Ibidem, s. 71.

decyzji konsumenckich. Zresztą zgodnie z filozofią CRM także produkt musi być postrzegany jako proces wymiany kreowania wartości po stronie klienta i przedsiębiorstwa. Nie ma sensu rozróżnianie produktu i usługi, gdyż jeden element wiąże się z drugim. „Oddzielanie produktów od usług prowadzi do logicznego impasu. Z punktu widzenia CRM firmy sprzedające wyłącznie usługi lub wyłącznie towary nie istnieją. Istnieją tylko rozmaite rodzaje związków z klientem. [...] Ważne jest to, czy [firma] potrafi wnieść wkład w proces kreowania wartości"[25].

Produkt to w swej istocie nic innego, jak wartość materialna, która ulega amortyzacji w procesie użytkowania. Byłoby to niemożliwe, gdyby nie posiadał on pewnej zdolności do świadczenia usług, np. kupując samochód, podstawową korzyść odnosi się, przemieszczając się z jego pomocą, a więc otrzymując w zamian to samo, co uzyskano by, zamawiając taksówkę, której właściciel świadczy przecież usługi. Różnica między produktem a usługą to więc głównie różnica w czasie, nieistotna jednak z punktu widzenia konsumenta, ponieważ produkt i usługa stanowią wspólnie o jego satysfakcji i razem wpływają na proces kreowania wartości[26]. Skoro więc każda branża ma potencjalnie charakter usługowy, to celem organizacji stosujących CRM jest nie tyle dostarczyć sam produkt, ile zachować wpływ na tworzenie procesu wartości do samego jego końca, co może trwać nawet wiele lat[27].

Jeżeli zatem od stopnia realizacji potrzeb konsumenta zależą sukcesy organizacji, należy w pierwszej kolejności przyjrzeć się jego procesowi kreowania wartości, a następnie skonfrontować go z procesem kreowania wartości przez przedsiębiorstwo. Oznacza to z jednej strony konieczność upewnienia się, że firma może zaproponować klientowi coś, co zechce on kupić (wkład firmy w jego proces kreowania wartości), a z drugiej strony, czy jest to w stanie uczynić na warunkach na tyle konkurencyjnych, by klienta było stać na dokonanie transakcji i zapewnienie oczekiwanej przez przedsiębiorstwo marży (wkład klienta w proces kreowania wartości przez przedsiębiorstwo). Samo pojęcie procesu tworzenia wartości przez konsumenta można scharakteryzować jako ciąg związanych ze sobą kroków (czynności), jakie podejmuje klient w celu zaspokojenia swoich potrzeb. Wyodrębnienie tych kroków ma na celu sprawdzenie, do jakich celów i w jaki sposób konsument wykorzystuje wartość oferowaną mu przez firmę i porównanie rzeczywistych działań odbiorców z tymi, jakie przedsiębiorstwo zakłada, że powinny wystąpić. Tego typu analiza daje przede wszystkim odpowiedź na pytanie: czy i w jakim stopniu przedsiębiorstwo może wnieść wkład w ów proces? Chodzi zatem o weryfikację, czy obecna oferta jest potrzebna i pożądana przez klienta oraz co należy zrobić, by stała się jeszcze bardziej użyteczna czy wręcz niezbędna w przyszłości. Istotną sprawą w takiej analizie, będzie również rozpoznanie wagi, jaką konsument przy-

[25] K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania*, s. 24.

[26] Dlatego też w niniejszej pracy terminy „produkt" i „usługi" domyślnie traktowane będą jako jedność i zastępowane określeniem „wartość" lub „oferta".

[27] M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, s. 68-70.

wiązuje do poszczególnych czynności, czyli jaka część procesu ma dla niego kluczowe znaczenie i dlaczego. Pozwala to na skupienie się na zasadniczych czynnikach sukcesu, czyli elementach, które klienci uważają za najważniejszy wyznacznik dostosowania oferty do ich wymagań. Firma nie musi bowiem spełnić absolutnie wszystkie oczekiwania konsumenta. Realizacja niektórych z nich byłaby po prostu finansowo niemożliwa, inne zaś mogą mieć charakter jedynie poboczny i nie wpływać znacząco na ogólną satysfakcję klienta[28].

Czynniki składające się na opinię klienta o ofercie przedsiębiorstwa można podzielić na cztery klasy: krytyczne, higieniczne, nieistotne oraz indywidualizujące[29].

W przypadku tych pierwszych zadowolenie klienta rośnie wprost proporcjonalnie w stosunku do poprawy jakości. Oznacza to, iż każdy postęp na tym polu przyczynia się bezpośrednio do wzrostu zadowolenia klienta. Elementem o takim znaczeniu może być np. w branży motoryzacyjnej jak najkrótszy czas oczekiwania na wykonanie usługi serwisowej lub też jak najmniejsze zużycie paliwa[30].

W przypadku czynników higienicznych, aby zapewnić zadowolenie klientów, koniecznie trzeba osiągnąć pewien minimalny poziom jakości. Dalsza poprawa nie przyczynia się jednak do wzrostu satysfakcji i ma przy tym negatywny wpływ na rentowność związku. Może to być np. opakowanie kupowanych u dealera akcesoriów. Co prawda sprzedawanie dywanika samochodowego zawiniętego w gazetę nie mieści się w głowie, ale nie ma też powodu sądzić, by opakowywanie go w ozdobny papier i przewiązywanie wstążeczką było przez kogokolwiek wymagane.

Czynniki nieistotne nie mają żadnego wpływu na subiektywne odbieranie poziomu jakości przez klientów. Nie należy więc przywiązywać do nich specjalnej wagi i przede wszystkim właśnie tu zaczynać program oszczędności. Na przykład niezależnie od tego, czy doradca serwisowy poprosi klienta o podpisanie zlecenia, oferując mu swój długopis czy złote pióro, i tak o jakości wykonanej usługi zadecydują inne elementy.

Czynniki indywidualizujące pomagają firmie pozytywnie odróżnić jej ofertę na tle konkurencji, jeśli tylko odbiega ona od standardów powszechnie przyjętych na rynku. Wyższa jakość obsługi w salonie dealera, objawiająca się np. proponowaniem oczekującym klientom samochodu zastępczego, może mieć bardzo istotny wpływ na ich ogólne odczucia i dopełnić korzystnego obrazu związanego z wizytą w salonie. Z drugiej strony brak takiej możliwości nie przesądza o odbiorze

---

[28] Ibidem, s. 76-77.

[29] K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania*, s. 99-100.

[30] Należy zwrócić uwagę na to, że preferencje każdego klienta mogą kształtować się inaczej. Zapracowany biznesmen, dysponujący bardzo ograniczonym czasem, nie zwraca wielkiej uwagi na ekonomiczność eksploatacji samochodu, natomiast wymaga minimalizacji czasu spędzanego przez auto w serwisie. Natomiast klient mający więcej czasu, a mniej pieniędzy, może mieć dokładnie odwrotny punkt widzenia.

całości oferty, jeśli inne przedsiębiorstwa nie przyzwyczaiły klienta do podobnych standardów.

4. Konstruowanie procesów kreowania jakości[31]

Budując model opisujący proces kreowania wartości przez klienta, należy przede wszystkim wyodrębnić obszary o kluczowym znaczeniu dla postrzegania oferty. Zapewne niektóre z nich będą miały charakter uniwersalny, niezależny od branży, inne natomiast wiązać należy ze specyficznymi uwarunkowaniami oferowanej wartości.

Obszarem występującym właściwie w każdej branży będzie z pewnością poszukiwanie informacji. Ma to szczególne znaczenie w początkowej fazie procesu, kiedy klient porównuje możliwości, będące w jego dyspozycji (głównie finansowe) i konfrontuje je ze swoimi oczekiwaniami. Jeśli doszedłby do wniosku, że żadna oferta nie zadowala go na tyle, by dokonać zakupu, wykreowana w tej fazie wartość równa się zeru lub jest wręcz ujemna, jeśli rozpatrywać stratę czasu i pieniędzy na zdobycie informacji. Jeżeli natomiast poszukiwania te przyniosą pożądany efekt w krótkim czasie, mimo pewnych kosztów wartość, jaką uzyskuje klient, jest większa od zera[32].

Można założyć, że najpełniej i najbardziej kompetentnie prezentacji przedsiębiorstwa dokonuje ono samo. Zadaniem firmy staje się – zwłaszcza w okresie wykazywania zainteresowania towarem/usługą przez klienta – ułatwienie dostępu do informacji o proponowanej przez nią wartości. Z tego punktu widzenia to moment kluczowy, ponieważ klient jest otwarty na wiadomości pochodzące od oferenta (poszukuje ich, bo potrzebne są mu one do podjęcia decyzji zakupu). Oznacza to, że wszelkie akcje marketingowe (mailing, reklama itp.) skierowane do niego właśnie w tym momencie, cechuje maksymalna skuteczność[33].

Trzeba zaznaczyć, że prezentacja firmy w korzystnym świetle nie oznacza zatajania istotnych mankamentów oferty. Wprawdzie takie postępowanie może pomóc w zawarciu pojedynczej transakcji, ale z punktu widzenia CRM w dłuższej perspektywie należy uznać je za nieopłacalne. Nieufność i pamięć o rozczarowaniu będą

[31] Ta część artykułu została napisana przede wszystkim na podstawie materiałów i doświadczeń Bartosza Deszczyńskiego, zebranych podczas odbywania praktyk w Volkswagen AG w Wolfsburgu (rok 2000 i 2001), Audi AG w Ingolstadt (rok 2002) oraz w Kulczyk Tradex sp. z o.o. – Generalnym Importerze Samochodów Volkswagen, Audi i Porsche w Polsce w roku 2003.

[32] Przy założeniu, że swojego wyboru nie dokonał z konieczności na zasadzie negatywnej selekcji oraz że poszukiwania oferty nie trwały dłużej niż zakładał.

[33] Rozpatrywana pod kątem chłonności odbioru.

towarzyszyły klientowi przy następnym zakupie, nie wspominając o negatywnych reperkusjach niepochlebnych wrażeń, które taki klient będzie rozgłaszał.

Rozpatrując obszar zbierania informacji przez klienta z punktu widzenia kreowania wartości przez firmę, trzeba podkreślić, że również dla przedsiębiorstwa proces ów wiąże się z dużymi nakładami, charakteryzującymi się małą efektywnością, szczególnie jeśli oferta nie została przez klienta wybrana[34]. W CRM bilans ten ulega jednak skorygowaniu o pożytki, płynące ze zdobytych przy okazji tej fazy kontaktów z klientem danych osobowych. Przedstawia się on tym korzystniej, im większa część osób podających swoje dane rzeczywiście zdecyduje się na zakup. W tym kontekście zbieranie informacji dotyczących osób przypadkowych, niejako z „łapanki", np. zwabionych możliwością wylosowania samochodu podczas tzw. otwartych drzwi[35], mija się z celem i generuje tylko dodatkowe koszty zarówno obróbki danych, jaki i ich mylnego wykorzystania w działaniach marketingowych[36].

Kolejne obszary procesu kreowania wartości przez klienta mają już mniej uniwersalne zastosowanie, a ich szczegółowa wykładnia dostosowana jest do potrzeb związanych z konkretną branżą. Dzieje się tak w przypadku tzw. podstawowych wymagań ogólnych, związanych ściśle z dominującym składnikiem, stanowiącym o danej wartości. Dotyczą one bowiem cech niezbędnych, jakie musi posiadać dana wartość, by w ogóle umożliwić klientowi realizację korzyści, za które zapłacił. W przypadku branży motoryzacyjnej należałoby określić je ogólnie jako zapewnienie mobilności. Samochody skonstruowano właśnie po to, by ich posiadaczom udostępnić środek komunikacji indywidualnej do swobodnego podróżowania. Logicznym następstwem posiadania samochodu jest więc oszczędność czasu i zdobycie niezależności w przemieszczaniu się.

Dążenie klientów do osiągnięcia tych korzyści skłania ich do dokonywania zakupów. Z punktu widzenia firmy nie ma ważniejszego momentu w kontaktach z klientem, ponieważ wówczas następuje przepływ środków finansowych, przedsiębiorstwo wypracowuje zysk. To również najlepszy moment na zebranie szczegółowych informacji o kliencie i uzyskanie zgody na ich przetwarzanie. Zadanie to nie wydaje się trudne do zrealizowania, ponieważ mało kto podchodzi do zakupu samochodu w sposób rutynowy i bez emocji. W strategii CRM konieczność zadba-

[34] Przedsiębiorstwo ponosi zwykle niemałe koszty dotarcia z informacją do klienta, które trzeba wziąć pod uwagę przy obliczaniu jego rentowności. Nakłady te mogą przynieść tym większe efekty, im bardziej przedsiębiorstwo opiera się w swojej strategii informacyjnej na narzędziach CRM, które pozwalają na precyzyjne zastosowanie strategii marketingowych i dużą personalizację przekazu.

[35] Jest to akcja marketingowa, organizowana zwykle przy okazji wprowadzania na rynek nowego modelu samochodu, mająca na celu jego prezentację w salonach dealerskich jak największej liczbie potencjalnych klientów.

[36] Na przykład wysyłanie osobom nieposiadającym odpowiedniego potencjału do zakupu samochodu folderów reklamowych lub innych materiałów informacyjnych.

nia o prawidłową rejestrację tych informacji nabiera szczególnej wagi w związku z podejściem nastawionym na rozwinięcie długotrwałej współpracy z klientem. Tak naprawdę bowiem od momentu zawarcia transakcji zaczyna się walka przedsiębiorstwa o skłonienie konsumenta do dokonania kolejnej. Im starania te będą skuteczniejsze, tym mniej nakładów trzeba będzie przeznaczać na nakłanianie do współpracy nowych nabywców. Z tych właśnie powodów zapewnienie sobie lojalności klientów staje się bardziej opłacalne niż ciągłe poszukiwanie nowych odbiorców. Można wówczas skupić uwagę na mniejszej, ale za to pewnej grupie klientów i nie ponosić kosztów dotarcia do osób, z których większość i tak nie przyniesie firmie korzyści. Nie należy oczywiście popadać w skrajność i w ogóle nie poszukiwać nowych klientów. Chodzi jednak o to, by działania firmy nie koncentrowały się tylko na zasadzie „chybił trafił", ale by zapewnić przedsiębiorstwu dużą grupę klientów, o których wiadomo z dużym prawdopodobieństwem, że będzie można na nich liczyć w przyszłości[37].

Nierozerwalnie z obszarem podstawowych wymagań ogólnych związane są wymagania szczegółowe. Stopień, w jakim oferta odpowiada życzeniom odbiorcy, decyduje o poziomie, na jakim zaspokajane są jego potrzeby. Przykładowo każdy pojazd spełnia funkcję środka transportu, natomiast w zależności od jego jakości – komfortu, bezpieczeństwa podróży, kosztów eksploatacji itd. – znacznie się od siebie różnią. Jedni klienci wybiorą niższą jakość, inni wyższą. W każdym jednak przypadku bardzo ważne jest rozpoznanie preferencji grupy docelowej i przygotowanie oferty, której akceptacja będzie wiązała się z jak najmniejszymi kompromisami po stronie klienta w stosunku do jego wyjściowych wymagań. Im oferowana wartość bardziej bardziej dostosowana, spersonalizowana, tym mniej zabiegów trzeba dokonać, aby zrekompensować jej braki subiektywnie oceniane przez klienta. Przedsiębiorstwo może również próbować wpływać na preferencje klientów, ale jeśli nie zgromadziło o nich dostatecznej wiedzy, efekty takich starań będą raczej niewielkie, a w każdym wypadku rozłożone w czasie.

W branży motoryzacyjnej wpływ na spełnianie przez ofertę podstawowych wymagań szczegółowych oprócz samego produktu mają usługi serwisowe. Jeśli samochód nie będzie się psuł (co właściwie nie powinno mieć miejsca), klient zazwyczaj co najmniej raz w roku będzie miał styczność z zakładem dealerskim przy okazji wykonywania przeglądów okresowych. Usługa ta jest bardzo specyficzna, ponieważ każdy z klientów chętnie zrezygnowałby z niej, gdyby pozwalały na to

[37] W postępowaniu wielu koncernów można dostrzec wyraźną tendencję do walki o nowych nabywców, przy zupełnym lekceważeniu głosu dotychczasowych klientów, *de facto* finansujących te wysiłki. Doprowadza to w pewnych warunkach, szczególnie przy istnieniu silnej konkurencji, do przechodzenia wczorajszych klientów (rozczarowanych poziomem oferowanej im wartości) do innej firmy, której klienci z kolei rozczarowani poziomem jej oferty, „próbują szczęścia" jeszcze gdzieś indziej. Wynika z tego, że jeżeli koncern zdołała utrzymać wysoki poziom retencji klientów, ma szansę zdobyć przewagę nad konkurentami „wymieniającymi się" klientami, co wiąże się z wysokimi wydatkami na reklamę i promocję o masowym charakterze.

warunki techniczne. Nie wiążą się z nią żadne korzyści – samochód jeździ, tak jak jeździł. Na dealerów spada tu zatem ogromna odpowiedzialność, aby nie dać klientom powodów do narzekań. Usługa powinna zostać wykonana szybko, uczciwie i najlepiej wzbogacona o jakąś miłą niespodziankę, będącą potwierdzeniem, iż samochodem rzeczywiście się zajęto – np. przynajmniej go dodatkowo umyć w ramach świadczonej usługi[38].

Kolejny obszar o dużym znaczeniu dla klientów, szczególnie samochodów luksusowych, wiąże się z kwestią postrzegania pojazdu jako wyznacznika statusu społecznego jego właściciela. Można obserwować pewną prawidłowość, że im tańsze samochody, tym większe znaczenie ich nabywcy przywiązują do wymagań podstawowych, natomiast wraz ze wzrostem ceny zainteresowanie konsumentów przesuwa się w kierunku wartości o subiektywnym charakterze. Właśnie w wyższych segmentach branży motoryzacyjnej toczy się rywalizacja, m.in. przez różnicowanie oferty w sferze usług. Nie ulega wątpliwości, że nawet usługi na najwyższym poziomie nic nie pomogą, jeśli produkt, którego dotyczą, nie będzie cechował się równie wysoką jakością. Jednak w dzisiejszych czasach doskonały produkt również nie odniesie sukcesu, jeśli jego producent potraktuje jego sprzedaż na zasadzie „odpal i zapomnij". Innymi słowy, istnieje zapotrzebowanie na dodatkową wartość dodaną związaną z produktem. Powinna ona dać klientom nowe możliwości, poczucie opieki i zainteresowania ze strony firmy, będzie też stanowiła okazję do zwiększenia rentowności związku z klientem[39].

Odpowiedzią przedsiębiorstw na zapotrzebowanie wzbogacania procesu kreowania wartości przez klientów są programy lojalnościowe i usługi posprzedażowe. Programy lojalnościowe w czystej postaci charakteryzują się pewną niedogodnością, obecną również przy budżetowaniu wydatków na reklamę. Nakłady są mierzalne, natomiast korzyści niepewne i nie do końca wymierne. W CRM ten problem praktycznie już jednak nie istnieje, przynajmniej jeśli chodzi o wyeliminowanie niepewności *ex post* co do rentowności działań lojalnościowych[40]. Dzięki zastosowaniu procedur rejestrujących wszystkie kontakty z klientami, w tym korzystanie przez nich z programów lojalnościowych – można ocenić, czy odniosły one skutek

[38] Problem namacalności usługi przeglądu okresowego wiąże się z charakterem wykonywanych czynności (wymiana oleju, filtrów, innych części/materiałów eksploatacyjnych itd.), których efektów nie można zobaczyć. Sens tej usługi wyraża się w ten sposób, iż samochód mimo upływu lat się nie psuje, co jednak jest przyjmowane przez klientów jako coś oczywistego.

[39] Zwiększenie rentowności klienta należy rozumieć jako stworzenie mu okazji do odniesienia dodatkowych korzyści ze związku z firmą w postaci usług, które są na tyle atrakcyjne, by zechciał za nie zapłacić.

[40] Dotychczasowa praktyka wskazuje na to, iż wiele firm stosowało programy lojalnościowe, nie mierząc ich efektywności, np. rozdając firmowe akcesoria przypadkowym, anonimowym konsumentom. Postępowanie takie stoi w całkowitej sprzeczności z ideą programów lojalnościowych według CRM i należy je raczej określić jako promocję o tradycyjnym, masowym charakterze.

w stosunku do danego klienta i czy warto obejmować go kolejnymi programami. Poza tym współcześnie wiele z nich przybiera formy usług posprzedażowych, co oznacza, że przedstawia się je jako udogodnienie dostępne tylko dla wybranych klientów, choć zarazem przynajmniej w części finansowane przez nich samych. Jeśli klienci utożsamiają z nimi konkretne korzyści, zawsze będzie na nie popyt.

Należy w tym miejscu podkreślić, że jeszcze dziesięć lat temu zapotrzebowanie na tego rodzaju usługi nie było tak wyraźnie dostrzegalne, ponieważ klienci nie uświadamiali sobie możliwości, jakie mogą im zaproponować producenci. Mało prawdopodobne, aby ówcześni konsumenci byli statystycznie mniej zadowoleni z oferty dostępnej na rynku. Klienci nie mierzą bowiem swego zadowolenia w jakiejś wewnętrznej, absolutnej skali osiąganej satysfakcji, lecz raczej porównują to, co mają do dyspozycji inni. W ten sposób firmy-liderzy będą zawsze zwiększać swoją przewagę nad mniej innowacyjnymi konkurentami, ponieważ ich oferta w subiektywnym odczuciu klientów zawsze będzie lepsza, co usprawiedliwia wyższe ceny i korzystnie wpływa na marże.

Ostatnim, ale nie mniej ważnym od innych obszarem w procesie kreowania wartości przez klienta branży motoryzacyjnej jest tzw. funkcja dostarczania przyjemności. Główną rolę odgrywa tu również produkt, ponieważ to od jego jakości jazda samochodem ze zwykłego przemieszczania staje się przyjemnością. Powtarzając jednak argumenty zaprezentowane powyżej, należy jeszcze raz podkreślić, że produkt odnoszący sukces rynkowy nie może istnieć bez towarzystwa odpowiedniej jakości usług. Ma to tym większe znaczenie, im częściej się z tych usług korzysta. Co prawda można przyjąć, że możliwości produktu (samochodu) wystawiane są na próbę za każdym razem w momencie jego uruchomienia, ale przyjmując założenie o bezawaryjności nowoczesnych pojazdów klasy premium/luksusowej, to właśnie usługi świadczą o sprawności firmy[41].

Częstotliwość korzystania z nich jest daleko większa niż czas jaki upływa między kolejnymi zakupami samochodu. Z tych względów nieuniknione staje się przenoszenie akcentów z konkurowania samymi tylko produktami lub też usługami na

[41] Pod pojęciem marki premium kryje się np. Mercedes-Benz, który produkuje bardzo szerokie spektrum pojazdów: od małego mercedesa klasy A, po luksusową limuzynę klasy S, auta sportowe klasy CL, SLK, CLK itp. oraz SUV klasy G i M. Stosowanie strategii marki premium jest więc sposobem na przeniesienie prestiżu wiążącego się z posiadaniem w ofercie pojazdów luksusowych na całą paletę sprzedawanych pojazdów. Marka (w pełni) luksusowa to np. należący do Mercedesa maybach, ale również będący własnością Volkswagena bentley czy część koncernu FIAT – ferrari. Wszystkie te samochody są nieosiągalne w mniejszych, tańszych wersjach, a więc by wejść do klubu posiadaczy tych aut, trzeba mieć odpowiednio gruby portfel lub nawet (w przypadku ferrari) zostać poleconym przez starego klienta firmy lub kupić najpierw używanego ferrari. Tak więc w cenie za pojazd marki premium uwzględniona jest opłata za jakość i image, natomiast kupując markę luksusową, płaci się dodatkowo za autentyczną ekskluzywność pojazdu, rozumianą jako przyjemność posiadania „jedynego egzemplarza w promieniu stu mil".

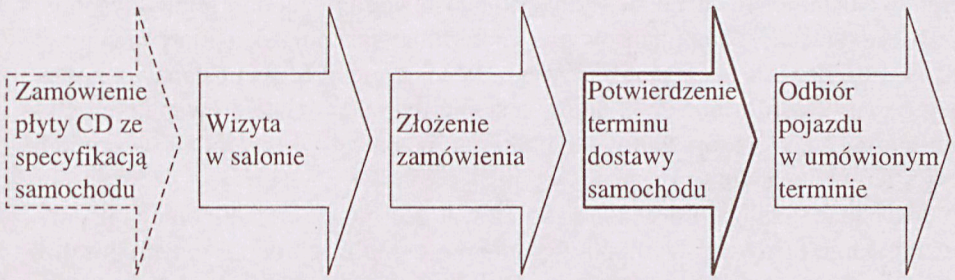
globalne podejście konkurowania wkładem, wnoszonym do procesu kreowania wartości przez klienta. Jeśli porównanie innych ofert w tych kompleksowych kategoriach wypadnie dla firmy korzystnie, klienta nie będzie dręczyć poczucie źle spożytkowanych środków finansowych, lecz przeciwnie – utwierdzi się w przekonaniu, że zrobił dobrze, decydując się na współpracę z „jego" firmą. Ta z kolei będzie mogła żywić uzasadnioną nadzieję, że będzie o tym pamiętał przy kolejnej decyzji zakupu.

Podejmując rozważania na temat konstrukcji modelu, opisującego proces kreowania wartości, nie sposób nie zauważyć, że oprócz uzyskiwania korzyści finansowych (sprzedaż produktu, opłaty za usługi posprzedażowe i niektóre programy lojalnościowe) we wszystkich jego obszarach po stronie przedsiębiorstwa występują funkcje dostarczania i zbierania informacji. Funkcja dostarczania informacji już na stałe zadomowiła się także w Polsce, choć nadal zbyt często traktuje się ją raczej jako zło konieczne niż istotny warunek odniesienia sukcesu na rynku. Jeśli firma proponuje klientom infolinię, do której nie można się dodzwonić lub uzyskać w niej żadnej informacji, jeżeli nie prowadzi się spójnej polityki informacyjnej, obejmującej wszystkie ich źródła, o tej sferze działalności firmy można powiedzieć tylko, że jest kosztotwórcza. Wówczas w ogóle lepiej z niej zrezygnować. Dobrze zorganizowana funkcja informowania klientów powinna być natomiast postrzegana jako możliwość wpływania na ich decyzje nabywcze, kreowanie pozytywnego wizerunku firmy i jej oferty oraz zachęta do dzielenia się samych klientów informacjami o ich zainteresowaniach, preferencjach, oczekiwaniach, niezadowoleniu itd. Wówczas stanowi ona o przewadze organizacji nad konkurentami.

Ma to swoje głębokie uzasadnienie w istocie CRM, opierającej sukces firmy na budowaniu związków z jej klientami. Dysponując kompleksowymi źródłami informacji, nieuchronnie wpływamy na poszerzenie płaszczyzny dialogu z nabywcą i możliwości budowania wiedzy o nim (kształtowania profilu klienta). Najłatwiej uzyskać wiedzę w zakresie zainteresowań klientów, wrażliwości na przeprowadzane akcje promocyjne itd. Wystarczy tu sama rejestracja zadawanych pytań. Siłą rzeczy nie da się jednak tego dokonać bez ciągłego, dynamicznego podejścia do zbierania informacji[42]. W każdym obszarze procesu kreowania wartości każdy kontakt powinien więc zostać zarejestrowany, co pozwoli na zbudowanie możliwie najbardziej kompletnego obrazu każdego nabywcy. Taką wiedzę należy traktować jako jedno z najważniejszych aktywów przedsiębiorstwa i zarazem warunek zdolności do konkurowania na rynku w dłuższym okresie.

[42] Owa dynamika wymaga, by stale monitorować procesy i trendy zachodzące na rynku w możliwie bezpośredni sposób (a więc uzyskując informacje od samych klientów, bez pośredników). By tego dokonać, należy istniejącymi kanałami kontaktów z konsumentami badać, czy nie pojawiły się inne możliwości komunikacji przez nich preferowane. Umożliwiając wielopłaszczyznową komunikację z klientami, oferując im do wyboru sposób kontaktu dla nich najwygodniejszy, uzyskuje się pełniejszy obraz sytuacji na rynku w krótszym czasie niż w sytuacji, gdy sposób kontaktu narzucany jest odgórnie.

Wyodrębnione i omówione powyżej obszary procesów kreowania wartości zarówno po stronie klienta, jak i przedsiębiorstwa mają w praktyce jedynie pomocniczy charakter. Nadają one ramy rzeczywistym procesom biznesowym, które każda firma powinna rozpisać, kierując się doświadczeniem i uwarunkowaniami płynącymi z rynku, na szereg mniejszych, przypisanych poszczególnym komórkom organizacji. Rysunek 3 przedstawia prosty przykład takiego właśnie wycinka procesu kreowania wartości przez klienta.



Rys. 3. Schemat wycinka procesu kreowania wartości przez klienta
Źródło: Opracowanie własne

Zgodnie z zaprezentowanym rysunkiem, w przedstawionym wycinku procesu kreowania wartości klient realizuje ją, dokonując zakupu samochodu. Chcąc przeprowadzić transakcję, dokonuje on z udziałem przedsiębiorstwa szeregu czynności. Po pierwsze, znając już ogólnie ofertę firmy, postanawia zdobyć bardziej szczegółowe informacje na jej temat. Po ich analizie decyduje się na wizytę w salonie dealera, aby na własne oczy przekonać się o walorach samochodu. Po upewnieniu się w swojej decyzji składa zamówienie, którego realizacja (np. z powodu ponadstandardowego wyposażenia) nie jest możliwa natychmiast. Po upływie odpowiedniego czasu klient telefonicznie potwierdza termin dostawy samochodu. Ostatecznie dochodzi do transakcji.

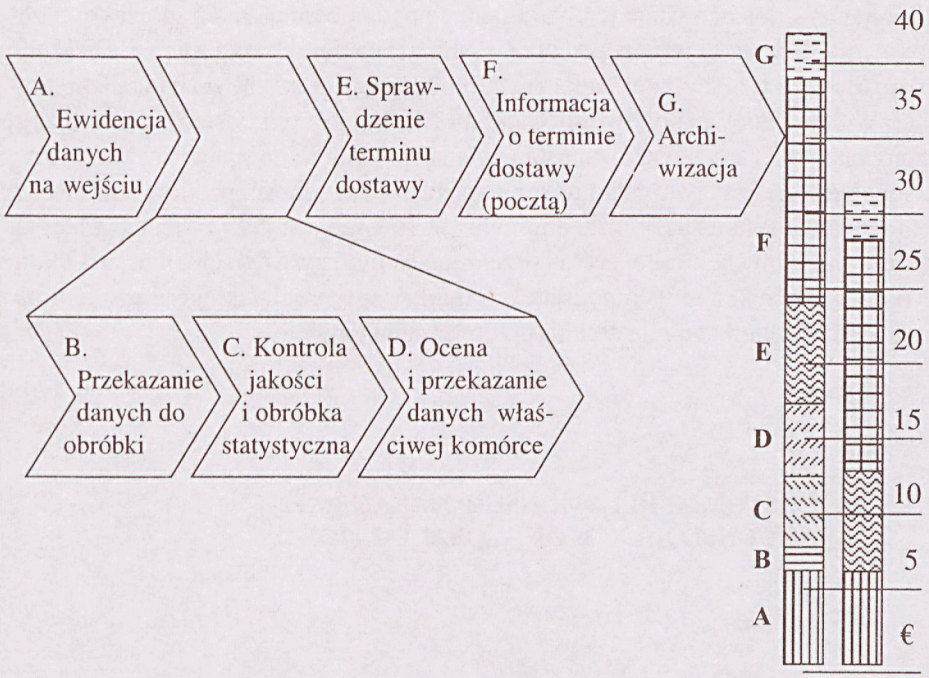
Zamieszczony powyżej schemat postępowania (chociaż uproszczony) daje możliwość zidentyfikowania dwóch obszarów procesu kreowania wartości przez klienta. Wymagają one każdorazowo dodatkowych, modelujących działań ze strony firmy. Pierwszy (zaznaczony linią przerywaną) to obszar, w którym przedsiębiorstwo na podstawie dotychczasowej praktyki stwierdza, że tylko znikoma część osób zamawiających bezpłatną płytę CD ze specyfikacją wybranych modeli dokonuje rzeczywiście zakupu samochodu. Na tej podstawie dochodzi do wniosku, że na pewno nie jest to czynnik o decydującym znaczeniu dla dokonania transakcji, tym bardziej że ogromna większość klientów dokonujących zakupów z tej możliwości nie skorzystała. Generuje ona jednak określone koszty związane z przygotowaniem zawartości płyty, jej zakupem, przygotowaniem do wysyłki i opłatami

pocztowymi. Z tych względów firma informuje szukającego szczegółowych danych klienta, że łatwo dostępne są one na stronie internetowej. Z kolei w obszarze zakreślonym linią pogrubioną firma dostrzega potencjalne możliwości zwiększenia satysfakcji klientów, do tej pory przez nią nieuwzględnione. Na podstawie analizy statystycznej okazało się bowiem, że osoby oczekujące na dostawę pojazdu często dzwonią do firmy z zapytaniami o to, kiedy pojazd będzie dostępny. W przypadku opóźnień część klientów, którzy sami musieli się o tym dowiadywać, rezygnowała z odbioru samochodu lub domagała się rekompensaty. Jednocześnie przedsiębiorstwo ustaliło, że klienci oczekujący na dostawę samochodu z reguły dysponują największymi zasobami finansowymi, gdyż zamawiają pojazdy o nietypowym wyposażeniu, droższym od standardowego. W tej sytuacji firma postanawia z własnej inicjatywy informować klientów o stanie realizacji ich zamówienia, co gwarantuje większy poziom zadowolenia klientów, nawet w przypadku wystąpienia opóźnień w dostawie.

Jak widać, analiza procesu kreowania wartości przez klienta pomaga usprawnić działania firmy zarówno pod względem optymalizacji ponoszonych kosztów, jak i spełniania oczekiwań klientów. Dokonuje się jej jednak zawsze, mając na uwadze specyficzne uwarunkowania dotyczące firmy i sposób, w jaki ona kreuje własną wartość. Ostatecznie podlega ona zawsze kwantyfikacji w pieniądzu. Mając odpowiednio zdefiniowane poszczególne czynności, jakie zachodzą w organizacji na drodze tworzenia wartości dla klienta, ich koszt oraz wpływ na ostateczny odbiór oferty, można eliminować lub optymalizować te części procesu, które w znikomym stopniu przyczyniają się do sukcesu i wpływają na ponoszenie nieuzasadnionych kosztów.

Rysunek 4, oparty na rzeczywistych danych, obrazuje przykładowy zakres takiej optymalizacji. W sytuacji wyjściowej mamy siedem czynności, które muszą zostać wykonane, aby klient otrzymał informację o terminie dostawy samochodu, przy założeniu, że życzy on sobie być powiadomiony pocztą. Po zidentyfikowaniu zbiurokratyzowania istniejących procedur postanowiono wyeliminować trzy z nich, stanowiące rodzaj okrężnej formy komunikacji między kluczowymi w tym wypadku komórkami, rejestrującymi kontakt z klientem, udzielającymi odpowiedzi i odpowiedzialnymi za jej fizyczne dostarczenie. Dzięki przeprowadzonej reorganizacji wyeliminowano zbędne czynności, zmniejszając tym samym prawdopodobieństwo wystąpienia błędu, czas odpowiedzi oraz koszty z 42,75 € do 31,39 €.

Podsumowując trzeba zauważyć, że ciężar pielęgnowania i doskonalenia procesów spada w głównej mierze na barki przedsiębiorstw. Nie wystarczy bowiem zaspokajać bieżące, wyraźnie wyartykułowane potrzeby klientów w odpowiedniej do jakości cenie. Firma powinna również w korzystny dla siebie i dla konsumenta sposób modyfikować i wpływać na istniejące już procesy, tak by tworzyły dla obu stron większą wartość niż dotychczas. Jeśli konkurenci zdołają zaoferować produkt, otwierający ludziom nowe możliwości, rzadko kto zawaha się przecież przed jego



Rys. 4. Optymalizacja procesów kreowania wartości w przedsiębiorstwie na podstawie czynności wykonywanych przy sprawdzaniu terminu dostawy pojazdu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Master Presentation, Prozesse, Ingolstadt 2002, s. 12

kupnem. Z drugiej strony jeśli czynności firmy i proces kreowania wartości przez klienta zostaną do siebie dopasowane, pociągnie to za sobą zmniejszenie kosztów, większą wydajność i wyższą jakość.

Uwagi końcowe

Jednym z istotnych atrybutów dokonującego się procesu globalizacji jest wzrost konkurencyjności. Zmusza ona firmy do poszukiwania nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań, gwarantujących ich utrzymanie się na rynku i dalszy rozwój. Wśród nich na uwagę zasługuje sztuka zarządzania związkami z klientami, czyli CRM. Jego istota polega na tym, że główne wysiłki przedsiębiorstwa skierowane są na zaspokajanie w możliwie jak największym stopniu bieżących i przyszłych potrzeb klientów, głównie jednak po to, aby zgodnie z zasadami gospodarki rynkowej maksymalizować zyski. Koncerny dbają zatem o zadowolenie klientów, nie tylko dopasowując się do swoich odbiorców, ale również umiejętnie wpływając na

ich potrzeby i dostosowując je do aktualnych bądź potencjalnych możliwości zaspokojenia. Rezultaty wprowadzenia CRM najszybciej odczują klienci. Efekt ten będzie dla nich tym bardziej widoczny, im mniej uwagi na CRM zwracają konkurenci. Wielokanałowe możliwości kontaktu z firmą, szeroki dostęp do informacji, przejrzysta polityka jakościowa, ustanawiająca powtarzalne standardy kontaktów, personalizacja oferty, wszystko to sprawia, że wiarygodność, postrzeganie przedsiębiorstwa na rynku zacznie się poprawiać. CRM nie jest jeszcze jedną strategią, na którą zapanowała krótkotrwała i przemijająca moda w kręgach biznesu. Opiera się on bowiem na solidnych podstawach marketingu partnerskiego oraz na informatycznych technikach rejestracji i przetwarzania danych.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AS CONSEQUENCE OF GLOBALIZATION

Summary

One of the most eminent attributes of proceeding process of globalization is overall rise in competitiveness. It pushes companies to look for new, unconventional methods, which would strengthen their current market position and contribute towards further expansion. Among them Customer Relationship Management (CRM) is worth mentioning. The essence of CRM is to deliver to the customers products and services that fulfill their existing and future wishes on one hand and by doing so maximizing profit on the other. Companies therefore are keeping customers' satisfaction on eye not only by tailoring themselves to their clients but also by influencing their needs and adjusting them to company's actual and potential delivery capabilities. CRM is not just another strategy temporarily popular in the business circles. It bases on solid foundations of partnership marketing and it-solutions helping registering and analyzing customer data.