

Milleniusz W. Nowak

Politechnika Wrocławska, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

Mieczysław Ciurla

Politechnika Wrocławska

POZYSKIWANIE KLIENTÓW W KONCEPCJI CRM

Streszczenie: W artykule położono nacisk na odniesienie genezy i istoty zarządzania relacjami z klientami (CRM) do koncepcji marketingowej. Scharakteryzowano strategie adekwatne dla działań marketingowych ukierunkowanych na pozyskanie klientów w dążeniu do zbudowania wartościowych relacji z nimi. Ponadto przeanalizowano przypadek dużego przedsiębiorstwa przemysłowego. Wskazano na potrzebę wprowadzenia zmian – pomimo wdrożenia systemu informatycznego dedykowanego do wsparcia zarządzania relacjami z klientami – w podejściu do pozyskiwania klientów przez tę firmę. Rekomendowano oparcie tych działań w większym stopniu niż dotąd na marketingowym podejściu do zarządzania, a w ślad za tym – na koncepcji CRM.

1. Wstęp

W warunkach współczesnej gospodarki sfera marketingowa zarządzania przedsiębiorstwami znajduje się pod wpływem takich zjawisk, jak adaptacja nowoczesnych technologii czy globalizacja. Zjawiska te implikują wiele nowych wymagań stawianych sferze marketingowej. W tej nowej sytuacji potrzebne jest odnowione (poszerzone) spojrzenie na koncepcję marketingową (*marketing concept*), które może stanowić [Ciurla, Nowak 2005, s. 15-16] ukierunkowanie dla współczesnych menedżerów i specjalistów marketingowych.

Wdrażanie koncepcji marketingowej, ogólnie rzecz biorąc, powinno prowadzić do podwyższania rynkowej orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jednakże koncepcja marketingowa bywa rozumiana zbyt powierzchownie (por. np. [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 17]). To niepożądane zjawisko (widoczne zarówno w praktyce, jak i w literaturze przedmiotu) przejawia się np. w utożsamianiu interpretacji jednego ze składników tej koncepcji, jaki stanowią potrzeby klienta, z potrzebami, które są artykułowane, nie zaś z ogółem potrzeb, a więc również i z potrzebami ukrytymi lub nieuświadomionymi. Te ostatnie mogą przecież również w istotny sposób warunkować decyzje i zachowania klientów. Innym przejawem zbyt powierzchownego rozumienia koncepcji marketingowej jest kładzenie przesadnego nacisku na inny

komponent tej koncepcji, jakim jest satysfakcja (zadowolenie) klientów [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 17], tracąc z pola widzenia istotę tej koncepcji akcentującą zadowolenie klientów jako drogę do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, a nie cel sam w sobie.

To niezrozumienie koncepcji marketingowej z jednej strony może prowadzić do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo niezadowolającego poziomu orientacji rynkowej i utraty (lub istotnego ograniczenia) korzyści z tym związanych, z drugiej zaś przyczynia się do wspomnianego już kreowania potrzeby odnowionego spojrzenia na nią.

Znaczący wkład w wyjście naprzeciw tym, w istocie rzeczy, istotnym problemom związanym z adaptacją koncepcji marketingowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem może mieć koncepcja zarządzania relacjami (związkami) z klientami (CRM – *Customer Relationship Management*), pozwala ona bowiem:

- lepiej poznać i zrozumieć rzeczywiste, nie tylko te artykułowane potrzeby partnerów związku,
- ustalić i dobrze rozumieć oczekiwania, a zwłaszcza sposób definiowania oczekiwanej przez partnera związku wartości,
- dostosować własne procesy zarządzania do procesów kreowania wartości przez partnera związku.

Nawiązywanie i kształtowanie opartych na partnerstwie związków z klientami, zwłaszcza z tymi najbardziej wartościowymi (kluczowymi) dla przedsiębiorstwa, otwiera możliwości (por. np. [Burnett 2001, s. 25-29]) uzyskania wielu korzyści dla każdej strony zaangażowanej w daną relację, do których odniesiono się dalszej części opracowania.

Warto również podkreślić, iż wielu praktykom zarządzania związek z klientem jawi się jako ciąg następujących po sobie aktów zakupu. Stwarza to przestrzeń do rozwoju sprzedażowego lub nawet produkcyjnego czy produktowego podejścia do zarządzania, bardzo odległego od podejścia marketingowego osadzonego w koncepcji marketingowej. Tym większe tu pole do adaptacji zarządzania relacjami z klientami (CRM), którą obecnie zalicza się do wiodących koncepcji [Kotler, Łokaj 2008, s. 17-18] zarządzania marketingowego.

2. Geneza i istota koncepcji CRM

Od początku lat 80. na świecie oraz od przełomu lat 80. i 90. w Polsce wystąpiło wiele zjawisk stymulujących powstawanie i rozwój koncepcji CRM (por. m.in. [Stachowicz-Stanusch, Stanusch 2007, s. 15]):

- obniżanie się lojalności marketingowej dotychczasowych klientów wielu przedsiębiorstw,
- rosnące koszty i zwiększające się ryzyko związane z pozyskiwaniem nowych klientów,

- wzrost dostępu do informacji o alternatywnych dostawcach, rozwiązaniach i produktach wśród klientów konsumpcyjnych i niekonsumpcyjnych,
- wzrost intensywności konkurencji,
- rosnąca fluktuacja kadr wśród specjalistów ds. sprzedaży.

Naukowe korzenie koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM) można wiązać (por. np. [Payne, Frow 2006, s. 138]) z genezą koncepcji marketingu relacji (partnerskiego). W szwedzkim uniwersytecie w Uppsala jeszcze w latach 60. XX wieku prowadzono badania (por. [Otto 2004, s. 36-37]) nad podejściem interakcyjnym w obrębie marketingu przemysłowego. Z kolei w latach 70. do rozwoju badań nad marketingiem relacji wiele wniosła tzw. Szkoła Nordycka, na którą składają się badacze z helsińskiej Swedish School of Economics and Business Administration oraz ze Stockholm University.

W kolejnym dziesięcioleciu istotny wkład w wyodrębnienie się koncepcji marketingu relacji należy przypisać efektom badań L. Berriego [Otto 2004, s. 36-37] nad długoterminowym podejściem do działań marketingowych.

Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) może być interpretowane jako świadome zarządzanie klientami (por. np. [Stachowicz-Stanusch, Stanusch 2007, s. 17-20]), mające na celu budowanie lojalnej grupy klientów poprzez satysfakcjonujący dla nich zakres oraz poziom zaspokojenia ich oczekiwań – i w ten sposób przyczynianie się do osiągania celów przez dane przedsiębiorstwo. Analizując dorobek literatury przedmiotu, można dostrzec przynajmniej kilka podejść do definiowania zarządzania relacjami z klientami (CRM). Do nich należą (por. np.: [Pedron, Sacco 2009, s. 38-40; Kevork, Vrechopoulos 2009, s. 54-64; Mitrega 2005, s. 32-35; Fonfara 2004, s. 7; Kimiloğlu, Zaralı 2009, s. 247; Nowak 2001, s. 180-184; Payne, Frow 2006, s. 138]) m.in.:

- traktowanie CRM jako koncepcji zarządzania,
- postrzeganie CRM jako strategii przedsiębiorstwa,
- uważanie CRM za narzędzie informatyczne wspierające zarządzanie,
- traktowanie CRM jako procesu zarządzania,
- utożsamianie (lub prawie utożsamianie) koncepcji CRM z koncepcją marketingu partnerskiego.

Warto podkreślić, że praktycy zarządzania często utożsamiają nazwę CRM (najczęściej używaną właśnie w formie trzyliterowego skrótu, nie zaś w pełnej formie¹) z systemem (modułem) informatycznym lub wyspecjalizowanym pakietem oprogramowania wręcz automatyzującego relacje z klientami. W kontekście tej interpretacji trudno przecenić fakt, iż – według A.M. Hughesa² – odsetek wdrożeń systemów CRM

¹ To jest: zarządzanie relacjami z klientami, zaś wspomniany trzyliterowy skrót – CRM – pochodzi od pierwszych liter angielskiego odpowiednika tej nazwy: *Customer Relationship Management*.

² Autor niestety nie precyzuje okresu, do jakiego odnosi te proporcje (por. [Hughes 2006, s. 8]), jednakże z kontekstu i danych wydawniczych źródłowej publikacji można przypuszczać, iż chodzi o pierwszą połowę bieżącej dekady lub drugą połowę lat 90.

uważanych za nieudane w Anglii przekraczał 80%, zaś w USA kształtował się na poziomie około 50% [Hughes 2006, s. 8]. Można oceniać, że w Polsce i innych krajach rozwiniętych większość wdrożeń systemów CRM była (w podobnym okresie) nieudana (por. [Ciurla, Nowak 2002, s. 208-213]). Mimo że ostatnio odnotowuje się pewną poprawę w tym względzie, nadal jednak skala niepowodzeń we wdrażaniu systemów CRM jest relatywnie duża [Bielewicz 2008, s. 168].

3. Pozyskiwanie klientów jako cel działań marketingowych

W transakcyjnym podejściu do działalności marketingowej przedsiębiorstwa (charakterystycznym zwłaszcza dla koncepcji sprzedażowej, a także produktowej i produkcyjnej) w praktyce celem działań jest przede wszystkim właśnie transakcja (zakup), nie zaś pozyskiwanie klientów w kategoriach długookresowych. Natomiast w podejściu relacyjnym, wyrastającym z koncepcji marketingowej, celem działań ukierunkowanych na nowych klientów³ jest ich pozyskanie *sensu stricto*. Chodzi o nawiązanie relacji, która w dłuższej perspektywie może przynieść często wiele więcej istotnych korzyści zarówno marketingowych, jak i ekonomicznych niż suma korzyści z kolejnych „wywalczonych” transakcji z klientem – w porównywalnym (dłuższym) okresie. Zatem horyzont czasowy działań marketingowych w podejściu relacyjnym sięga zdecydowanie dalej niż w podejściu transakcyjnym (opartym na koncepcji sprzedażowej, produktowej lub produkcyjnej).

W podejściu relacyjnym pozyskanie klienta jest drogą do jego utrzymania. Z kolei utrzymanie (wartościowych) klientów stanowi główne zadanie działań marketingowych przedsiębiorstwa [Ang, Buttle 2006, s. 296] w odniesieniu do rynków o dużej intensywności konkurencji oraz znajdujących się w fazie dojrzałości.

Aby nowi, potencjalnie wartościowi klienci stanowili w przyszłości istotne aktywa marketingowe przedsiębiorstwa, powinni, rzecz jasna, być wcześniej skutecznie pozyskani. Przedsiębiorstwo może dążyć do pozyskiwania nowych klientów szczególnie wówczas (por. np. [Bruhn 2003, s. 107; Ang, Buttle 2006, s. 296]), gdy m.in.:

- w ocenie firmy jej aktualna baza klientów⁴ jest zbyt mała,
- aktualni klienci są mniej zyskowni niż możliwi do pozyskania,
- firma wchodzi na nowe rynki geograficzne (lub elektroniczne),
- dotąd pozyskuje mniej nowych klientów niż bezpośredni konkurenci.

Specyfika zarządzania relacjami z klientami wynika w istotnym stopniu z dynamiki relacji. Jednym ze znaczących jej przejawów są zjawiska związane z cyklem życia relacji. Cykl życia relacji jest pojęciem dość analogicznym do cyklu pojęcia życia produktu szeroko ujmowanego i stosowanego w literaturze przedmiotu (por. np. [Ang, Buttle 2006, s. 295; Bielski 2006, s. 273-290]).

Działania marketingowe przedsiębiorstwa zmierzającego do pozyskiwania nowych klientów mogą być ukierunkowane na różne segmenty rynkowe lub rynki,

³ Dotyczy to klientów o potencjalnie dużej wartości dla danej firmy.

⁴ Baza klientów oznacza tu grupę aktualnych klientów przedsiębiorstwa.

zależnie od wyników analizy sytuacji w procesie planowania marketingowego⁵. Aktualne atrakcyjne rynki docelowe firmy będą preferowane w tym względzie [Bruhn 2003, s. 108], jeśli stopień ich penetracji jest relatywnie niski. Gdy jednak te grupy docelowe są spenetrowane, wówczas strategie pozyskiwania klientów powinny być ukierunkowane na nowe segmenty – te, które zostaną ocenione przez firmę jako atrakcyjne. Jednakże w sytuacji, gdy możliwości działania firmy w segmentach zarówno już obsługiwanych, jak i pozostałych na danym rynku zostały już wyczerpane, wówczas strategie marketingowe służące pozyskiwaniu klientów należy ukierunkować na nowe rynki. Wiedza i praktyka z zakresu zarządzania relacjami z klientami (CRM) wymaga rozwinięcia problematyki strategii marketingowych „dedykowanych” relacjom, a w szczególności działaniom strategicznym adekwatnym dla poszczególnych faz cyklu życia relacji. M. Bruhn proponuje dwa typy strategii [Bruhn 2003, s. 107-108] zmierzających do pozyskania klientów (tab. 1) definiowanych z punktu widzenia oddziaływania na klienta i charakteru spodziewanej „odpowiedzi” z jego strony, a mianowicie:

- strategię stymulacji – skłaniającą adresatów do określonego zachowania (reakcji), np. do wypróbowania oferowanego produktu,
- strategię perswazji – ukierunkowaną na percepcję (zmianę postaw, przekonań) adresatów.

Z kolei K. Storbacka i J.R. Lehtinen określają strategię pozyskiwania klientów w czterech kategoriach (tab. 1), koncentrując się w proponowanej koncepcji na sposobach docierania do potencjalnych klientów [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 87-94]. Do proponowanych przez nich strategii należą:

- strategia rozpowszechniania pozytywnych opinii o danym dostawcy (lub produkcie) przez jego aktualnych klientów, co wymaga zachęcania i motywowania tych ostatnich do tego rodzaju zachowań,
- strategia docierania do członków organizacji (np. związków zawodowych, stowarzyszeń) lub członków grup (wewnątrz organizacji) dzięki współpracy z daną organizacją⁶,
- strategia oferowania „łatwych”⁷ produktów, aby dostarczyć klientowi pozytywnych doświadczeń z rozpoczętej współpracy, a w ten sposób zwiększyć jego skłonność do jej kontynuowania,
- strategia ułatwień, zmierzająca do tego, aby stworzyć nowym klientom w fazie inicjowania związku możliwie wiele istotnych ułatwień zarówno w procesie obsługi, jak i innych aspektach rodzącej się więzi; w efekcie strategia ta ma prowadzić do dużego stopnia pewności dostawcy co do oczekiwań klienta.

⁵ Zakładając, że proces planowania marketingowego, w tym faza analizy sytuacji, przebiega poprawnie – z czym niestety wiele przedsiębiorstw miewa duże problemy [Nowak 2008, s. 140-141].

⁶ Tę strategię K. Storbacka i J.R. Lehtinen określają jako *marketing affinity group*.

⁷ Tzn. niestwarzających klientowi istotnych problemów finansowych, informacyjnych i użytkowych – przeciwnie, możliwie akceptowalnych pod względem finansowym, przejrzystych informacyjnych i użytecznych w oczekiwanym, jasno określonym zakresie.

Dalej w opracowaniu przedstawiono syntezę analizy dużego przedsiębiorstwa przemysłowego z siedzibą w południowej Polsce należącego do amerykańskiego koncernu działającego na wielu kontynentach. Firma ta obecnie zatrudnia w naszym kraju około tysiąc osób. W ostatnich kilku latach zatrudnienie wzrosło w niej niemal dwukrotnie. Firma rozwija się szybko, wchodzi na nowe rynki, dąży do pozyskania wielu nowych klientów z zamiarem nawiązania, a następnie utrzymania i rozwijania relacji z nimi. Zachodzą zatem wspomniane wcześniej w artykule generalne przesłanki (zwłaszcza związane z koniecznością pozyskiwania klientów na nowych rynkach) wdrażania koncepcji CRM, a w szczególności stosowania strategii pozyskiwania klientów. Czy zatem te strategie są⁸ stosowane w analizowanym przedsiębiorstwie?

Tabela 1. Niektóre strategie pozyskiwania klientów w koncepcji CRM

Lp.	Strategia	Kierunek działań marketingowych
1	Stymulacji	skłanianie potencjalnych klientów do określonego zachowania
2	Perswazji	dążenie do zmiany percepcji nowych klientów
3	Rozpowszechniania pozytywnych opinii	zachęcanie i motywowanie aktualnych klientów do przekazywania dobrych opinii o firmie
4	Docierania do członków organizacji	docieranie do nowych klientów poprzez współpracę z organizacją, do której należą
5	Oferowania „łatwych” produktów	dostarczanie pozytywnych doświadczeń klientom na początku inicjowanej relacji
6	Ułatwień	umacnianie pewności nowego klienta, że ma kontrolę na inicjowanym związkiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bruhn 2003, s. 107-108; Storbacka, Lehtinen 2001, s. 87-94, s. 114-117].

Na skłonność kierownictwa firmy do stosowania zarządzania relacjami z klientami zdaje się wskazywać wdrożenie systemu informatycznego klasy CRM⁹, tzn. systemu zorientowanego na wspieranie zarządzania relacjami z klientami. Badania objęto kilka jednostek organizacyjnych bezpośrednio lub możliwe blisko zaangażowanych w relacje z klientami, a wśród nich działły: marketingu, obsługi klienta i sprzedaży.

Przeprowadzone wywiady badawcze z pracownikami tych komórek organizacyjnych pozwoliły ocenić, że niestety, pomimo wdrożenia rozwiązania informatycznego klasy CRM, w firmie nie stosuje się w sposób rozwinięty i świadomy praktycznie żadnej ze strategii pozyskiwania klientów. Dostrzec można co najwyżej elementy strategii perswazji (wysyłanie katalogów, listów elektronicznych oraz pewne rozwiązania na stronie internetowej firmy).

⁸ Większość danych dotyczących firmy zebrano w roku 2006, głównie w ramach pracy magisterskiej przygotowywanej na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, w Instytucie Organizacji i Zarządzania (autor: A. Kostrzewska, promotor: dr inż. M.W. Nowak).

⁹ Aczkolwiek mogło to wynikać np. z decyzji koncernu, w skład którego wchodzi ta firma.

Przedstawiony przypadek przedsiębiorstwa wskazuje to, przed jak znaczącymi wyzwaniami stoją przedsiębiorstwa zainteresowane wdrożeniem koncepcji CRM. Przede wszystkim firma ta w większym stopniu wdrożyła CRM jako system informatyczny niż koncepcję zarządzania, przynajmniej w odniesieniu do strategii pozyskiwania klientów zmierzających do budowania relacji z nimi.

4. Zakończenie

Strategie pozyskiwania klientów zmierzające do zbudowania wartościowych związków stanowią istotny przejaw wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM). Wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych może skłaniać przedsiębiorstwa do opracowania i realizacji tych strategii. Jak pokazuje omówiony przypadek dużego przedsiębiorstwa przemysłowego, wdrożenie systemu informatycznego CRM nie może zastąpić wdrożenia koncepcji CRM. Koncepcja ta powinna stanowić odniesienie dla strategii pozyskiwania klientów, zwłaszcza w stosunku do klientów, których potencjalna wartość dla firmy jest duża.

Literatura

- Ang L., Buttle F., *Managing for successful customer acquisition: an exploration*, "Journal of Marketing Management" April 2006, vol. 22, s. 295-317.
- Bielewicz A., *Dopasuj strategię CRM do nowych oczekiwań swoich klientów*, „Harvard Business Review Polska” grudzień 2008, nr 70, s. 17-18.
- Bruhn M., *Relationship marketing. Management of customer relationships*, Pearson Education, Prentice Hall, Harlow 2003.
- Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Ciurla M., Nowak M.W., *Customer relationship management in Polish companies: some applicational problems*, [w:] P. Chadraba, R. Springer (red.), *Proceedings of the 10th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe*, DePaul University Kellstadt Center for Marketing Analysis and Planning, USA, Wirtschaftsuniversitaet Wien Institut fuer Betriebswirtschaftslehre des Aussenhandels, Vienna 2002.
- Ciurla M., Nowak M.W., *Koncepcja marketingowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] A. Drapińska (red.), *Nowe trendy w marketingu*, Zeszyty Naukowe nr 4, Politechniki Gdańskiej, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005, s. 15-24.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Hughes A.M., *Strategic Database Marketing. The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York 2006.
- Kevork E.K., Vrechopoulos A.P., *CRM literature: conceptual and functional insights by keyword analysis*, "Marketing Intelligence & Planning" 2009, no 1, s. 48-85.
- Kimiloğlu H., Zaralı H., *What signifies success in e-CRM?*, "Marketing Intelligence & Planning" 2009, no 2, s. 246-267.
- Kotler Ph., Łokaj A., *Co nowego w marketingu*, „Harvard Business Review Polska” grudzień 2008, nr 70, s. 17-18.
- Mitrega M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.

- Nowak M.W., *Aspekt planowania marketingowego w orientacji rynkowej MSP w województwie dolnośląskim*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2008, s. 138-142.
- Nowak M.W., *System CRM – nowe narzędzie marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] M. Hopej, L. Martan (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu u progu XXI wieku*, *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Konferencje nr 71*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 180-184.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Payne A., Frow P., *Customer relationship management: from strategy to implementation*, "Journal of Marketing Management", February 2006, vol. 22, s. 135-168.
- Pedron C.D., Saccol A.Z., *What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach*, "Brazilian Administration Review" Jan./Mar. 2009, no 1, s. 34-49.
- Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007.
- Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, CRM, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

CUSTOMERS ACQUISITION IN THE CRM CONCEPT

Summary: In the paper the emphasis is put on taking the genesis and nature of the consumer relationship management (CRM) back to the marketing concept. Certain strategies adequate for marketing activities directed for customers acquisition in the aspiration to build valuable relations with them are characterized. Furthermore a case of the large industrial company is analyzed. The need to change – in spite of implementing a computer system dedicated for the support of consumer relationship management – in the company's approach to customers acquisition is pointed out. The recommendation is made to improve these activities in the larger degree than until now on the marketing concept, and following it – on the CRM concept.