

Magdalena Daszkiewicz, Paweł Waniowski

RELACJE Z KLIENTAMI W TWORZENIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

W warunkach intensywnej konkurencji przedsiębiorstwa muszą lepiej rozumieć mechanizmy rządzące zachowaniami klientów, a także być w stanie szybciej reagować na rosnące oczekiwania konsumentów. Nie mogą się one ograniczać do relacji *stricte* sprzedażowych, czyli do dostarczania produktu oraz inkasowania należności. Determinantą sukcesu staje się umiejętność przewidywania zachowań nabywców i uprzedzania pojawiających się zmian. Prawdziwym sprawdzianem partnerstwa między firmą a klientami stają się zachowania pozakupowe.

Konieczność prowadzenia aktywnych działań mających na celu wypracowanie korzystnych relacji na linii firma–klient jest we współczesnych gospodarkach powinnością wszystkich bez wyjątku przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości i struktury, a także branży, w której działają. Nawet przedsiębiorstwa o dominującej pozycji na rynku muszą na bieżąco zabiegać o klientów. Właściwie nie ma rynków, na których konkurencja nie byłaby możliwa. Agresywne działania konkurentów i niezwykle szybki rozwój telefonii bezprzewodowej osłabiły pozycję Telekomunikacji – wieloletniego monopolisty na rynku telekomunikacyjnym w Polsce. Innym przykładem przedsiębiorstw oferujących jednorodne produkty i mających pozornie niezagrożoną pozycję rynkową mogą być firmy zajmujące się dostarczaniem energii elektrycznej i ciepłej. Specyfika tych podmiotów wynika z własności sieci przesyłowych. Budowa od podstaw nowych sieci jest bardzo kosztowna, stąd też ich właściciele mogą mieć poczucie pewnego komfortu. Trzeba jednak zauważyć, że przewaga oparta na własności sieci przesyłowych może się okazać zawodna. Ogranicza ją w pewnym stopniu prawo energetyczne. Istnieją alternatywne sposoby ogrzewania, których zastosowanie nie musi wcale oznaczać zwiększonych kosztów. Choć wdrażanie mechanizmów rynkowych w energetyce przebiega powoli, to stopień konkurencji również na tych rynkach stale wzrasta. Wynika z tego ko-

nieczność aktywnego zabiegania o klienta i kształtowania oferty tak, aby mógł on dostrzec większe korzyści niż u konkurentów.

W artykule przedstawiono problemy budowania relacji przedsiębiorstwa z klientami jako determinanty pozycji rynkowej przedsiębiorstw. Wyodrębniono także czynniki będące źródłem sukcesu w tych relacjach, omówiono zakres komunikacji z nabywcami i znaczenie kreowania ich lojalności, zwrócono uwagę na rolę wizerunku firm w relacjach z klientami, w tym szczególnie na ich działalność w sferze społecznej. Podsumowaniem rozważań jest opis podstawowych problemów związanych z tworzeniem zintegrowanych systemów zarządzania relacjami z klientami.

2. Determinanty sukcesu w relacjach z klientami

Do kluczowych czynników składających się na sukces w relacjach z klientami można zaliczyć:

1. Stałą dbałość o podnoszenie jakości produktów i w miarę możliwości dbałość o atrakcyjną strukturę asortymentową.
2. Atrakcyjny system cen możliwy do zaakceptowania przez nabywców.
3. Możliwość łatwego dostępu do firmy i wysokie kompetencje personelu bezpośrednio kontaktującego się z klientami.
4. Proste procedury reklamacyjne i wysoką skuteczność pozytywnego załatwiania uzasadnionych skarg i zażaleń.
5. Korzystny wizerunek firmy i utrzymywanie poprawnych relacji z różnymi grupami otoczenia.
6. Unikanie sytuacji wątpliwych i kryzysowych, a jeśli kryzys już będzie miał miejsce, to posiadanie skutecznego zestawu działań umożliwiających wyjście z niego z jak najmniejszymi skutkami dla klientów.

O ile analiza znaczenia i skuteczności dwóch pierwszych czynników musi być jednoznacznie skorelowana ze specyfiką danej firmy i z zakresem jej działania, o tyle kolejne mają charakter do pewnego stopnia uniwersalny i muszą pojawiać się w działaniach komunikacyjnych wszystkich przedsiębiorstw i organizacji.

Ważnym celem kształtowania relacji z klientami jest zapewnienie im dostępu do dokładnych informacji o przedsiębiorstwie i jego produktach. Zaspokojenie oczekiwań komunikacyjnych klientów zależy w dużej mierze od umiejętności określenia ich potrzeb informacyjnych. Do takich potrzeb mogą należeć: potwierdzenie wysokiej jakości oferty, wzmacnianie pozytywnego wizerunku firmy, otrzymywanie pozytywnych sygnałów rozwoju przedsiębiorstwa, potwierdzenie rzetelności oraz solidności kupieckiej itd.¹

¹ W. Budzyński, *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 122.

3. Zakres i formy komunikacji z klientami

Przedsiębiorstwa starające się zaspokoić potrzeby komunikacyjne swych aktualnych i potencjalnych klientów przekazują im informacje, które najczęściej dotyczą²:

- ogólnych wiadomości o przedsiębiorstwie i jego celach,
- specyfiki prowadzonej działalności,
- oferowanego asortymentu produktów i usług,
- porównań z ofertami konkurencji,
- stosowanych form obsługi klientów,
- prowadzonych badań nad zachowaniem konsumentów,
- aktualnych problemów konsumentów.

Bardzo ważne jest określenie oczekiwań klientów dotyczących kontaktu z firmą. Kluczową rolę odgrywają tu wygoda i łatwość dostępu do firmy. Rosną one wraz ze zwiększaniem się liczby sposobów, za pośrednictwem których można skontaktować się z firmą. Można w tym celu wykorzystywać telefony, pocztę, strony internetowe itp. Na uwagę zasługują formy pozwalające na osobisty kontakt klienta z przedstawicielami firmy, takie jak infolinie, dni otwartych drzwi czy kluby lojalnych klientów. Ich stosowanie wpływa na kreowanie i wzmacnianie wizerunku firmy otwartej na klienta³. Należy pamiętać, że informacje o możliwych sposobach kontaktowania się z firmą mogą się znaleźć nie tylko w materiałach reklamowych, ale również na produktach, fakturach oraz innych dokumentach i materiałach firmowych.

Jedną z form komunikacji z klientem może być również wydawanie gazety firmowej dla klientów. Oczywiście stosowanie tego narzędzia wymaga ponoszenia odpowiednich nakładów, ale może przynosić firmie bardzo wiele korzyści. Jedną z podstawowych zalet czasopism dla klientów jest ich powtarzalność, co pozwala na utrzymywanie stałego kontaktu z klientami oraz zapewnienie im aktualnej i pełnej informacji. Gazety zewnętrzne oprócz informacji fachowych zawierają również inne treści, co czyni je bardziej atrakcyjnymi i łatwiejszymi w odbiorze. Pojawiają się w nich części o charakterze rozrywkowym, często wykraczające tematyką poza działalność przedsiębiorstwa, a nawet niezwiązane z reprezentowaną branżą. Gazety zewnętrzne uznane w latach 2003-2007 za najlepsze na rynku polskim zaprezentowano w tab. 1.

Racjonalnie działające firmy poważnie traktują wyzwania związane z rosnącymi oczekiwaniami klientów. W przedsiębiorstwach na całym świecie powstają działy ds. konsumenckich. W niektórych firmach zajmują się one głównie informowaniem klientów i rozpatrywaniem reklamacji. W innych zakres ich zadań jest dużo większy i obejmuje takie działania, jak opracowywanie wytycznych dla kie-

² K. Wojcik, *Public relations od A do Z. Wprowadzanie programów PR. Kontrola procesów PR*, Placet, Warszawa 1997, s. 197.

³ Organizacja dni otwartych drzwi przez umożliwienie bezpośredniego kontaktu z firmą daje klientom poczucie jawności jej działań i zwiększa wiarygodność przedsiębiorstwa, kluby lojalnych klientów wpływają zaś na zwiększenie identyfikacji klienta z firmą.

rownictwa dotyczących oceny produktów, oceny jakości obsługi klienta oraz skuteczności działań firmy w zakresie troski o klienta⁴.

Tabela 1. Najlepsze gazety/biuletyny zewnętrzne w Konkursie Biuletynów Firmowych w latach 2003-2007

| Rok | Miejsce w rankingu | Nazwa biuletynu/gazety | Firma |
|------|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| 2003 | 1 | „Strategie Biznesu” | SAP Polska |
| | 2 | „Barkiet” | Barlinek |
| | 3 | „ComArchNews” | ComArch |
| 2004 | 1 | „Formuła Allianz” | TU Allianz Polska |
| | 2 | „ComArchNews” | ComArch |
| | 3 | „Inwestor Finansowy” | Warszawska Grupa Inwestycyjna |
| 2005 | 1 | „Inwestor Finansowy” | Warszawska Grupa Inwestycyjna |
| | 2 | „Magazyn Michelin” | Michelin Polska |
| | 3 | „Formuła Allianz” | TU Allianz Polska |
| 2006 | 1 | „Sense of Beauty” | Laboratorium Dr Irena Eris |
| | 2 | „Formuła Allianz” | TU Allianz Życie Polska |
| | 3 | „Wokół Herbaty” | Gourmet Foods |
| 2007 | 1 | „Sense of Beauty” | Laboratorium Dr Irena Eris |
| | 2 | „Lepszy Biznes” | Business Consulting Center |
| | 3 | „Private Banking” | Noble Bank |

Źródło: opracowano na podstawie wyników Konkursu Biuletynów Firmowych z lat 2003-2007 opublikowanych na stronie <http://www.agape.com.pl>.

Szczególne znaczenie mają istniejące w firmie procedury traktowania zastrzeżeń klienta i reklamacji klienta. W takich sytuacjach klienci oczekują szybkich i odpowiedzialnych reakcji ze strony przedstawicieli firmy, a także odpowiedniego sposobu traktowania. Najważniejszym powodem, dla którego konsumenci składają reklamacje, jest przecież przekonanie, że ich bezpośredni kontakt z firmą coś zmieni. Zadowolone klienta zależy więc od poziomu wyszkolenia przedstawicieli i posiadania przez firmę jasno określonych procedur postępowania. Istotny staje się podział kompetencji przy zajmowaniu się sprawami typowymi oraz przypadkami wyjątkowymi.

Klient powinien czuć, że firma stosuje wszystkie możliwe środki w celu załatwienia jego sprawy. Nie do zaakceptowania są zachowania, które kolokwialnie można określić mianem „psychologii stosowanej”, objawiające się w swej łagodnej formie żądaniem ponownych kontaktów z innym pracownikiem w firmie. Zarówno przedstawiciele firmy, z którymi kontaktują się klienci, jak i inne jej działy muszą czuć się odpowiedzialni za rozwiązanie problemów klienta. Pozytywna reakcja powoduje, że klienci nie tylko nie rezygnują z korzystania z produktów firmy, ale mogą zacieśnić z nią swoje relacje. Jak czytamy na stronie internetowej firmy Ne-

⁴ F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 499.

stlę: „Zadaniem Serwisu Konsumenta jest dostrzeżenie i rozwiązywanie problemów, dzięki czemu niemal wszyscy reklamujący nasze produkty konsumenci deklarują, że dadzą firmie kolejną szansę”⁵.

Skargi i reklamacje są wyrażeniem oczekiwań, które nie zostały spełnione. Można wręcz powiedzieć, że są to prezenty, które klient wręcza firmie. Są one bowiem źródłem informacji o tym, czego potrzebują i oczekują klienci. Mogą być więc wykorzystywane do rozwoju firm i ich produktów⁶.

W przypadku złego potraktowania klient będzie dzielił się negatywną opinią o firmie i jej produktach. Jak pokazują wyniki wielu badań, informacje uzyskiwane w sposób nieformalny są bardziej wiarygodne i godne zaufania od informacji uzyskiwanych ze źródeł formalnych. Dzieje się tak, gdyż nabywcy, dzieląc się nieformalnymi opiniami o firmach i produktach, nie mają widocznego interesu w ich powodzeniu na rynku.

Gdy firmy prowadzą badania mające na celu zmierzenie poziomu zadowolenia klientów, otrzymują dokładnie to, o co pytają: informację o poziomie zadowolenia. Efektem tych dociekań jest zwykle wiedza na temat klientów, którzy nie mają zastrzeżeń do firmy. W większości przypadków firmy nie zadają jednak pytań, które mogłyby wskazać na to, gdzie powstają błędy w relacjach z klientami – a właśnie identyfikacja tych błędów może się stać podstawą doskonalenia tych relacji.

4. Istota i znaczenie lojalności klientów

Dość oczywistym obecnie stwierdzeniem jest to, że tańsze i efektywniejsze dla firmy jest utrzymanie dotychczasowych klientów niż pozyskiwanie nowych. Victor Hunter, autor *Business to business marketing*, twierdzi, że utrzymanie dotychczasowego klienta może być tańsze nawet 30-40 razy niż zdobycie nowego. Z tego też wynika konieczność stymulowania postawy lojalności nabywców, a więc dążenie do tego, aby klient ponawiał zakup naszego produktu, ponownie odwiedzał nasze sklepy, a mając zdecydowanie pozytywne doświadczenia we współpracy z nami, dzielił się nimi z innymi osobami, które mogłyby w przyszłości stać się naszymi klientami. Istnieją różne poziomy lojalności, które pozwalają na wyróżnienie 6 grup nabywców⁷:

1. **Prawdopodobni nabywcy**, czyli wszyscy mający szansę nabyć nasz produkt.
2. **Potencjalni klienci**, którzy doceniają atrakcyjność oferty danej firmy, ale nie podjęli jeszcze żadnego działania w celu nabycia produktu lub usługi wchodzących w jej zakres.
3. **Okazjonalni klienci**, którzy jednorazowo lub nawet wielokrotnie nabywali produkty danej firmy, nie mają jednakże z nią żadnych innych więzi.

⁵ http://www.nestle.pl/ne_serwis_reklamacja.asp.

⁶ Szerzej na ten temat: J. Barlow, C. Møller, *Reklamacja, czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

⁷ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 29-30.

4. **Stali klienci**, czyli wielokrotni nabywcy, którzy nie identyfikują się z firmą, a ich poparcie dla firmy ogranicza się do robienia zakupów.
5. **Zwolennicy**, czyli nabywcy czynnie polecający ofertę przedsiębiorstwa innym.
6. **Partnerzy**, czyli wszyscy dostrzegający obustronne korzyści we wzajemnej współpracy.



Rys. 1. Piramida lojalności

Źródło: N. Hill, J. Alexander, wyd. cyt., s. 29.

Lojalność to zatem coś więcej niż tylko doprowadzenie do sytuacji, w której nabywcy będą kupować nasze produkty. Musimy mieć przynajmniej stałych nabywców, aby możliwe było myślenie w kategoriach zysku w długim okresie (rys. 1). Powtarzalność kontaktów to pierwszy krok w osiągnięciu celu, jakim jest uzyskanie relacji partnerskich opartych na otwartości i wzajemnej współpracy.

5. Relacje z klientami a wizerunek firmy

Nabywcy znacznie chętniej kupują dobra lub korzystają z usług firm mających renomę. Korzystny wizerunek należy więc do ważnych aktywów niematerialnych wpływających na pozycję współczesnych firm i instytucji. Skuteczna strategia budowania relacji z klientami powinna prowadzić do wykreowania osobistego stosunku do firmy oraz poczucia przynależności do grupy jej klientów. Do uzyskania stałych więzi niezbędne jest jednak utrzymywanie wielokrotnych i długotrwałych kontaktów.

Wzrost znaczenia wizerunku w procesach decyzyjnych nabywców wynika m.in. z wzrastającej liczby konkurencyjnych ofert, natłoku informacji, ze skracania procesów decyzyjnych. Kierowanie się przy zakupie wizerunkiem firmy może wynikać również z potrzeby identyfikacji, zachowań wynikających z doświadczenia i tradycji, chęci ograniczenia ryzyka związanego z zakupem produktu.

Rola wizerunku w decyzjach konsumenckich wiąże się z charakterem kupowanych dóbr. Jego znaczenie jako czynnika wyboru rośnie, gdy produkty⁸:

⁸ Por. G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menadżera marketingu*, PWN, Warszawa 1998, s. 143; A. Jachnis, J.F. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza „Branta”, Bydgoszcz 1998, s. 283.

- są skomplikowane technologicznie i trudno sobie wyrobić o nich opinię,
- są konsumowane w obecności innych (konsumpcja ma charakter publiczny),
- są nowe i nieznane,
- są drogie i ich zakup dokonywany jest rzadko,
- mogą być postrzegane jako ryzykowne,
- wskazują na gust i status użytkownika,
- nie mogą być ocenione za pomocą kryteriów obiektywnych (ocena nie ma wymiernego charakteru).

Wizerunek firmy ma wpływ na pozytywne nastawienie klienta przy jego pierwszym kontakcie ze sprzedającym lub z produktem. Nabiera również szczególnie dużego znaczenia po dokonaniu zakupu. Satysfakcja bądź niezadowolenie klienta z zakupu znajduje odbicie w jego późniejszych zachowaniach⁹. Na pozytywny wizerunek wpływają też relacje firm z innymi grupami wchodzącymi w skład szeroko rozumianego otoczenia. W ostatnich latach rośnie zarówno ich znaczenie, jak i zakres. Grupą opinii w tych relacjach może być społeczność lokalna, regionalna, ogólnokrajowa, a nawet międzynarodowa. Społeczności wymuszają na przedsiębiorstwach określone zachowania zgodne z obowiązującym w nich systemem norm i oczekują, że działalność firm nie będzie szkodliwa lub uciążliwa dla otoczenia.

W wyniku wzrostu świadomości społecznej klienci coraz częściej sprzeciwiają się nieetycznym działaniom przedsiębiorstw. Siła i zakres oddziaływania rosną, jeśli klienci łączą swe wysiłki i tworzą grupy nacisku. Ich działania mogą przyjąć formy takie, jak:

- uświadamianie potrzeby zmiany istniejącej sytuacji przez media oraz wśród liderów opinii,
- popieranie słuszności swoich idei przez badania, sondaże opinii publicznej, zdobywanie poparcia osób trzecich oraz lobbing,
- używanie innych technik rozpowszechniania informacji (np. mailing, poczta bezpośrednia itd.),
- zakładanie w sądach spraw przeciwko korporacjom,
- wywieranie presji przez bojkoty.

Aktywność grup nacisku jest szczególnie widoczna w obszarze ochrony środowiska. Przedmiotem krytyki stają się często koncerny paliwowe m.in. ze względu na przypisywaną im dewastację środowiska w krajach, w których prowadzą wydobywanie. Przykładem może być Shell atakowany głównie za swoje zaangażowanie w Nigerii. Według Greenpeace działalność naftowego potentata powoduje ogromne zniszczenia środowiska w delcie Nigru oraz tragedię żyjącego tam plemienia Ogoni¹⁰.

⁹ Zob.: Ch. Fill, *Marketing communications. Contexts, contents and strategies*, Prentice Hall, International Edition 1999, s. 10.

¹⁰ Shell oskarżany jest o to, że jego zaangażowanie gospodarcze doprowadziło do represji rdzennej ludności Nigerii (ludy Ogoni) zamieszkującej obszar wydobywania ropy. Szerzej: <http://www.zb.eco.pl/zb/89>.

Znany opinii publicznej jest kryzys firmy Shell związany z likwidacją platformy Bret Spar. Podejmując decyzje w tej sprawie, Shell zlekceważył wtedy stanowisko grup ekologicznych i opinię publiczną. Działania wobec aktywistów Greenpeace i brak podjęcia dyskusji społecznej były postrzegane jako przejaw korporacyjnej arogancji. Spowodowało to bojkot produktów Shella w wielu krajach na świecie.

Na publikowanej przez „Ethical Consumer Magazine” liście największych bojkotów konsumenckich na świecie obok koncernów paliwowych znajdują również takie firmy, jak Nestlé, Coca-Cola, Colgate-Palmolive, L’Oreal, Procter and Gamble czy Tesco¹¹.

Klienci, odwołując się w swych decyzjach zakupowych do kryteriów etycznych, mogą podejmować następujące działania wobec firm i ich produktów¹²:

1. Kupowanie oparte na kryteriach pozytywnych – preferowanie wybranych produktów, których używanie konsumenci uznają za odpowiedzialne społecznie (np. żarówki energooszczędne).

2. Kupowanie oparte na eliminacji negatywnych cech – unikanie produktów, których się z różnych względów nie akceptuje (np. kosmetyki testowane na zwierzętach).

3. Unikanie kupowania produktów określonych firm – decyzje takie dotyczą wtedy wszystkich produktów firmy, której nieetyczne zachowania mogą być związane z jedną grupą produktów lub regionem działania (przykładem może być bojkot produktów firmy Nestlé atakowanej za nieetyczne zachowania związane ze sprzedażą mleka modyfikowanego, szczególnie na terenie Afryki).

4. Podejście w pełni zaangażowane – oznacza porównywanie i ocenę zarówno firm, jak i produktów i dokonywanie wyborów uznanych za najbardziej trafne z etycznego punktu widzenia.

Działania grup nacisku zmuszają przedsiębiorstwa do wprowadzania programów społecznej odpowiedzialności oraz rozszerzania zakresu działań komunikacyjnych skierowanych do społeczności, których są częścią. Przedsiębiorstwa prowadzące aktywne działania społeczne skupiają je zwykle na obszarach, którymi są¹³:

- ochrona zdrowia,
- działania prewencyjne w zakresie bezpieczeństwa,
- ochrona środowiska,
- zaangażowanie w życie społeczności lokalnych.

Wybór obszarów społecznego zaangażowania powinien być powiązany z działalnością przedsiębiorstwa i ma on znaczenie dla klientów i społeczności, w których działa przedsiębiorstwo.

¹¹ http://www.ethicalconsumer.org/boycotts/boycotts_list.htm.

¹² <http://www.ethicalconsumer.org/aboutec/whybuyethically.htm>.

¹³ Ph. Kotler, N. Lee, *Corporate social responsibility*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005, s. 115-116.

6. Zintegrowane systemy zarządzania relacjami z klientami

Rosnące wymagania rynku sprawiają, że firmy coraz częściej poszukują zintegrowanych systemów traktujących całość relacji przedsiębiorstwo–klient jako ciągły proces wzajemnych relacji opierający się na długotrwałych związkach. Takim systemem jest CRM (*Customer Relationship Management*), czyli zarządzanie relacjami z klientami.

Można powiedzieć, że kreowanie trwałych związków z klientami polega na wymianie trzech zasobów, którymi są uczucia, wiedza i czynności¹⁴. Im bardziej uda się zaangażować „uczuciowo” klienta w proces wzajemnych relacji, tym bardziej będzie on podatny na przekazywane mu informacje. Uczucia mają bowiem bezpośredni wpływ na intensywność przyswajanej wiedzy, od której zależy skuteczność wzajemnych relacji. Klient dysponujący głęboką wiedzą na temat firmy zachowuje się w sposób bardziej racjonalny niż osoby, którym przekazano wiedzę zaledwie powierzchowną.

Wdrożenie CRM jest często traktowane jako sposób na wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa przez budowanie lepszych i bardziej stabilnych relacji z najlepszymi klientami w wyniku odpowiedniej reorganizacji firmy i segmentacji klientów wspomaganą technologią informatyczną¹⁵.

Właściwe prowadzenie CRM daje wiele korzyści. Należą do nich¹⁶:

1. Wzrost zadowolenia klientów dzięki:
 - zmniejszeniu czasu dostępu do niezbędnych informacji (serwisy internetowe, *call center*),
 - dopasowaniu oferty do indywidualnych potrzeb klientów,
 - redukcji kosztów zakupu (czasu zamówienia czy dostawy) oraz użytkowania produktów (zwiększenie dostępności wiedzy na ich temat),
 - możliwości szybszego i bardziej kompleksowego załatwienia spraw w jednym miejscu,
 - szybszej reakcji serwisowej.
2. Większa skuteczność w pozyskiwaniu nowych klientów.
3. Usprawnienie segmentacji rynku, dzięki czemu można zwiększyć skuteczność realizowanych strategii marketingowych.
4. Skłonienie obecnych klientów do większych zakupów.
5. Przyspieszenie procesu sprzedaży i zwiększenie wydajności personelu sprzedażowego.
6. Usprawnienia organizacji pracy i procesów zachodzących w firmie.

¹⁴ K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 34.

¹⁵ A. Wrzosek, *Lojalność klientów*, „Profit” 2002 nr 10, s. 26.

¹⁶ A.D. Mazur, K. Jaworska, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001, s. 20.

W przedsiębiorstwach mających dominującą pozycję w sektorze istnieje ryzyko, że CRM będzie miał na celu jedynie usprawnienie procesu obsługi klientów, a więc *de facto* będzie służył wyłącznie samej firmie, a nie poprawie faktycznych relacji z klientami. Stosuje się wówczas systemy informatyczne, przez co obieg dokumentów jest znacznie szybszy, łatwiej jest dotrzeć do akt konkretnej sprawy, ale klient może zyskać jedynie krótszy czas obsługi. Jest to również ważne szczególnie dlatego, iż czas jest dobrem rzadkim. CRM powinien jednak obejmować znacznie więcej, powinien również dawać klientom poczucie, że firma jest nimi zainteresowana, że są oni jej partnerami, a nie tylko petentami.

Jednym z pierwszych etapów wprowadzania CRM jest zdefiniowanie celów tego wdrożenia, które łączą się z odpowiedzią na pytanie o pożądaną postać zarządzania relacjami z klientami. Na późniejszy kształt systemu ma wpływ wiele czynników, wśród których należy wymienić: rodzaj działalności, liczbę i kategorie klientów, sposoby pozyskiwania informacji rynkowych czy też zakres i formy komunikacji z klientami.

Wprowadzenie CRM jest złożonym procesem wymagającym przeprowadzenia wcześniejszych analiz i wielopłaszczyznowych działań. Ograniczenie wdrażania CRM do decyzji i działań związanych z systemami informatycznymi stanowi znaczne uproszczenie. Jak podkreśla M. Stanusch, specjalista ds. CRM w firmie Process 4E, strategię CRM można wdrożyć bez programu informatycznego, lecz informatyka powoduje, że jest to znacznie efektywniejsze. Natomiast wdrożenie samego oprogramowania bez przygotowania organizacji do nowych wyzwań kończy się zwykle porażką przedsięwzięcia¹⁷.

Integralnym elementem CRM jest gromadzenie danych o klientach, które może się odbywać na wiele różnych sposobów. Informacje można uzyskać w ramach interakcji wynikających z kontaktów z firmą. Przedsiębiorstwa czerpią wiedzę o swoich klientach, wykorzystując informacje uzyskane w trakcie pokazów i targów handlowych, wizyt na stronie internetowej, rozmów prowadzonych przez *call center*, sondaży, grup dyskusyjnych, wymiany wiadomości pocztą elektroniczną¹⁸.

Informacje o klientach funkcjonują w firmach w mniejszym lub większym rozproszeniu. Często firmy w różnych bazach posiadają dane dotyczące tych samych klientów. W tabeli 2 przedstawiono różnice mogące występować w bazach tworzonych na potrzeby działu sprzedaży i marketingu.

Do usprawnienia relacji z klientami konieczne stają się procesy integracji rozproszonych danych, co jest szczególnie ważne przy tworzeniu pełnego obrazu klientów firmy. Informacje pochodzą z różnych systemów rozmieszczonych w całej firmie, a ich integracja w sposób niezwykle silny oddziałuje na procesy związane z bezpośrednim kontaktem z klientem. Źródła systemowe mogą obejmować¹⁹:

¹⁷ A. Wrzosek, wyd. cyt., s. 26.

¹⁸ J. Dyché, *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 12.

¹⁹ Tamże, s. 125-126.

- systemy składania i realizacji zamówień,
- systemy kontroli płatności,
- systemy ERP²⁰,
- systemy kadrowe,
- serwery sieciowe,
- bazy danych marketingu,
- systemy *call center*,
- pakiety księgowo,
- zewnętrzne źródła informacji.

Tabela 2. Przykładowe informacje gromadzone w bazach danych

| Bazy działu sprzedaży | Bazy działu marketingu |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kontakty z klientami indywidualnymi • Kontakty z firmami • Listy produktów • Przychody ze sprzedaży • Dane o płatnościach | <ul style="list-style-type: none"> • przychody ze sprzedaży • segmenty klientów • przebieg promocji • odpowiedzi na kampanie • oceny wartości klientów |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Dyché, wyd. cyt., s. 125.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PMP Research, wiele firm uważa, że ich inwestycje w systemy CRM nie dostarczają spodziewanej wartości biznesowej. Tylko 37% firm zauważa jakiegokolwiek korzyści z wdrożenia CRM, a jedynie 4% deklaruje, iż wdrożenie CRM zakończyło się dużym sukcesem i osiągnięciem takich korzyści, jakie zakładano przed wdrożeniem. Jednocześnie większość badanych firm dostrzega rosnące znaczenie skutecznej strategii budowania relacji z klientem i jej wpływ na efekty biznesowe firmy²¹. Należy pamiętać, że udane wdrożenie rozwiązań CRM wymaga zmiany stylu i sposobu zarządzania w całej instytucji. Samo wprowadzenie rozwiązań informatycznych bez jednoczesnych działań wspierających na wszystkich poziomach organizacji nie poprawi znacznie poziomu relacji z klientami, a tym samym nie wzmocni pozycji konkurencyjnej firmy.

Kształtowanie dobrych relacji klientami byłoby niemożliwe bez udziału i wsparcia pracowników. Wyniki wielu badań potwierdzają występowanie statystycznie istotnych zależności między zachowaniem pracowników, satysfakcją i lojalnością klientów a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Najsilniejsze

²⁰ Systemy ERP (*Enterprise Resource Planning*) to planowanie zasobów przedsiębiorstwa. Ułatwiają podział informacji między różne działy firmy. ERP zautomatyzowały kluczowe funkcje korporacyjne, a swym zakresem obejmują wewnętrzne procesy takie, jak: składanie zamówień i ich realizacja, planowanie i harmonogramy produkcji (dostaw), zarządzanie logistyką, finanse, alokacja i planowanie zasobów ludzkich.

²¹ Znikomy odsetek firm naprawdę zadowolonych CRM, www.crm.pl, 1.10.2007.

związki występują między zaangażowaniem pracowników a zadowoleniem klientów z jakości obsługi. Badania pokazują również zależność odwrotną. Konsekwencją obniżenia poziomu zaangażowania pracowników jest pogorszenie wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa²².

7. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa powinny dbać o to, by relacje z klientami były oparte na wzajemnym zrozumieniu, zaufaniu i poparciu. Realizacja tych celów jest możliwa dzięki prowadzeniu celowych i zintegrowanych działań komunikacyjnych. Trzeba pamiętać, że współczesny klient wymaga od przedsiębiorstw nie tylko dobrej obsługi, ale również uwzględnienia interesu publicznego i wzięcia odpowiedzialności za skutki swoich działań. Dzięki wypracowaniu korzystnych relacji z klientami i zaangażowaniu w sprawy społeczne wielu firmom udaje się utrzymać lojalność klientów i w konsekwencji uzyskać przewagę konkurencyjną.

Literatura

- Barber L., Hayday S., Bezan S., *From people to profit. The HR link in the service-profit chain*, The Institute for Employment Studies 1999, IES Report, 1999.
- Barlow J., Moller C., *Reklamacja, czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2002.
- Dyché J., *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
- Fill Ch., *Marketing communications. contexts, contents and strategies*, Prentice Hall, International Edition 1999.
- Foxall G.R., Goldsmith R.E., *Psychologia konsumenta dla menadżera marketingu*, PWN, Warszawa 1998.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Jachnis A., Terelak J.F., *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza „Branta”, Bydgoszcz 1998.
- Kotler Ph., Lee N., *Corporate social responsibility*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005.
- Mazur A.D., Jaworska K., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001.
- Seitel F.P., *Public relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Wojcik K., *Public relations od A do Z. Wprowadzanie programów PR. Kontrola procesów PR*, Placet, Warszawa 1997.
- Wrzosek A., *Lojalność klientów*, „Profit” 2002 nr 10.
www.ethicalconsumer.org.

²² L. Barber, S. Hayday, S. Bezan, *From people to profit. The HR link in the service-profit chain*, The Institute for Employment Studies 1999, IES Report, 1999, s. 355.

www.nestle.pl.ne_serwis_reklamacja.asp.

Znikomy odsetek firm naprawę zadowolonych CRM, www.crm.pl, 1.10.2007.

CUSTOMER RELATIONS IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE OF FIRMS

Summary

The aim of this article was to analyse the influence of customer relations on competitive advantage of firms. The starting point of these considerations is definition of key success factors in communication with clients. The authors describe the scope of activities used in communication with customers. The authors define benefits from shaping the positive corporate image in eyes of customers, paying special attention to the role of corporate image in consumer decisions. In summary of the considerations the authors describe basic problems connected with integrated systems of Customer Relationship Management.

Magdalena Daszkiewicz – dr, adiunkt w Katedrze Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Paweł Waniowski – dr, adiunkt w Katedrze Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.