

Dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. PB

Politechnika Białostocka

ORCID: 0000-0003-1123-2555

e-mail: joanna@moczydłowska.pl

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska

Politechnika Warszawska

ORCID: 0000-0002-2817-8244

e-mail: Agnieszka.Bitkowska@pw.edu.pl

Koncepcja zarządzania relacjami z klientami — istota, cele, zakres

The concept of customer relationship management — essence, goals, scope

Streszczenie

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy w zakresie koncepcji zarządzania relacjami z klientami, ze szczególnym uwzględnieniem jej istoty, zakresu oraz celów. Współczesne organizacje funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu powinny charakteryzować się elastycznością i zdolnością efektywnego działania, aby utrzymać odpowiednią pozycję konkurencyjną na rynku. Wśród najważniejszych czynników sukcesu jednostki gospodarczej, a nawet determinant jej przetrwania, wymienia się zdolność do identyfikacji i zaspokajania wciąż nowych wymagań i oczekiwań klientów. Jednym z kluczowych rozwiązań budzących zainteresowanie przedstawicieli praktyki zarządzania oraz przedstawicieli nauki jest zarządzanie relacjami z klientami (Customer Relationship Management — CRM). Istota tej koncepcji polega na docenieniu znaczenia stosowania właściwego podejścia do każdego klienta w celu utrzymania z nim długoterminowego kontaktu. W artykule posłużono się studiami literaturowymi.

Słowa kluczowe

zarządzanie relacjami z klientem, obsługa klienta, lojalność klienta, rentowność relacji

Abstract

The aim of the paper is to systematize knowledge in the field of customer relationship management, with particular emphasis on its essence, scope and goals. Contemporary organizations operating in a turbulent environment should be flexible and able to operate effectively in order to maintain an appropriate competitive position on the market. One of the key factors of the success of a business unit, and even the determinants of its survival, is the ability to identify and meet new customer requirements and expectations. One of the key solutions that arouse the interest of representatives of management practice and science representatives is customer relationship management (CRM). The essence of this concept is to recognize the importance of applying the right approach to each client in order to maintain long-term contact with them. The article is based on literature studies.

Keywords

customer relationship management, customer service, customer loyalty, relationship profitability

JEL: M3, L21, L22

Wstęp

Do niedawna klient był definiowany i postrzegany jako najważniejszy element otoczenia przedsiębiorstwa. Obecnie jest wartością organizacji i stanowi główny jej zasób. Klient to także wartość dla przedsiębiorstwa. Wartość klienta określają strumienie generowane przez klientów firmy, a wartość klientów określana jest tym, co oni wnoszą do organizacji (Widelska, 2014). Budowa trwałych re-

lacji z klientem, bazujących na jego zadowoleniu z dokonanych zakupów i poziomu obsługi, jest powiązana z jego oczekiwaniami. Partnerskie relacje z interesariuszami, a w szczególności z klientami, ze względu na obecne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw mogą stanowić swego rodzaju antidotum na niepewność i burzliwość zglobalizowanego otoczenia zewnętrznego. Wzajemne oddziaływanie członków organizacji tworzy więź łą-

czącą dostawcę z klientem końcowym — odbiorcą usługi (Jędrych, 2015). W tym kontekście mogą one być traktowane jako podstawowy czynnik przewagi konkurencyjnej (Tyszkiewicz, 2017). Długoterminowa współpraca z klientami może zatem w istotny sposób pomóc przedsiębiorstwu w poprawie jego pozycji na rynku, a jednostkom non-profit w pozyskiwaniu funduszy i efektywnej realizacji celów statutowych. Dlatego też konieczne jest przyjęcie perspektywy myślenia o klientach jako o nowym źródle kompetencji organizacji oraz traktowanie wzrostu aktywności odbiorców jako wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw (Grajewski, 2007). W odniesieniu do wszystkich przedsiębiorstw, a szczególnie przedsiębiorstw rodzinnych (Leszczewska, 2016), duże znaczenie ma proces kształtowania odpowiednich relacji z klientami, który wyraża się, między innymi, w ustalaniu odpowiednich standardów, projektowaniu programów lojalnościowych czy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi informatycznych. Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy w zakresie koncepcji zarządzania relacjami z klientami, ze szczególnym uwzględnieniem jej istoty, zakresu oraz celów. W realizacji celu posłużono się studiami literaturowymi. Współczesne organizacje funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu powinny charakteryzować się elastycznością i zdolnością efektywnego działania, aby utrzymać odpowiednią pozycję konkurencyjną na rynku. Wśród najważniejszych czynników sukcesu jednostki gospodarczej, a nawet determinant jej przetrwania, wymienia się zdolność do identyfikacji i zaspokajania wciąż nowych wymagań i oczekiwań klientów. Dlatego co najmniej od 30 lat jednym z kluczowych rozwiązań budzących zainteresowanie przedstawicieli praktyki zarządzania jest zarządzanie relacjami z klientami (Customer Relationship Management — CRM). Istota tej koncepcji polega na docenieniu znaczenia stosowania właściwego podejścia do każdego klienta w celu utrzymania z nim długoterminowego kontaktu.

Przesłanki i założenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami

Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) jako koncepcja naukowa zawiera wiele idei marketingowych powstałych na przestrzeni ostatniego półwiecza. Jej źródła można doszukiwać się w logice Customer Management (CM), która pojawiła się pod koniec lat 70. XX wieku, ale wówczas była wykorzystywana głównie w działaniach operacyjnych w odniesieniu do klientów, np. w zakresie automatyzacji zbytu czy obsłudze i wsparciu przedstawicieli handlowych. Kolebką narodzin CRM były Stany Zjednoczone, jednak prawdziwe zainteresowanie marketingowym zarządzaniem organizacjami

rozpoczęło się na początku lat 90. XX wieku, kiedy to właśnie marketing stał się sposobem na gromadzenie i wykorzystywanie danych o preferencjach i zachowaniach klientów. Kryzys marketingu standardowego spowodował, że przedsiębiorstwa rozpoczęły działania mające na celu zwiększenie lojalności i przywiązanie klientów. Wraz z rozwojem omawianej koncepcji i akcentowaniem w niej rozszerzonego podejścia do optymalizacji stosunków z klientami popularne stało się podejście zarządzania relacjami z klientami (Staldelmann i Lux, 2000). Geneza strategii systemów zarządzania relacjami z klientami wywodzi się zatem ze zmian zachodzących na rynku, do których można zaliczyć (Dejnaka, 2002):

- zmniejszoną lojalność klientów,
- wzrost konkurencji,
- zwiększone koszty pozyskiwania nowych klientów,
- wysokie wymagania klientów wobec firm,
- większą elastyczność produkcji,
- wzrost rotacji pracowników działów handlowych,
- spadek skuteczności w zakresie promocji,
- wzrost liczby kanałów dystrybucji (wielkie sieci handlowe, firmy prowadzące sprzedaż bezpośrednią, Internet itd.),
- zwiększoną rolę informacji.

Rozwojowi podejścia relacyjnego sprzyjały również: problemy z utrzymaniem lojalności marketingowej dotychczasowych klientów wielu organizacji, zwiększające się koszty i ryzyko związane z pozyskiwaniem nowych klientów, gwałtowny wzrost dostępności informacji dla klientów o alternatywnych dostawcach, rozwiązaniach i produktach oraz istotne zwiększanie się intensywności konkurencji na wielu rynkach. Przesłanki determinujące implementację koncepcji zarządzania relacjami z klientami wynikały także z następujących faktów (Hopej i Kral, 2011):

- dostawcę i klientów łączy wielostronne kontakty,
- organizacja posiada szeroki asortyment produktów, co pociąga za sobą możliwość oferowania klientom prostych lub złożonych rozwiązań,
- na niewielu klientach przypada zdecydowana większość uzyskiwanych (lub prognozowanych) przychodów ze sprzedaży,
- pogłębienie relacji z danym klientem daje możliwość korzystania ze zjawiska ekonomii skali w ramach tej relacji (np. w sferze produkcji, dystrybucji czy szkoleń),
- organizacja posiada wiele przydatnych informacji, często z rozmaitych źródeł, na temat klientów.

Do podstawowych założeń omawianej koncepcji należy indywidualne podejście do klienta, a także stałe utrzymywanie z nim kontaktu. To filozofia działania, a zarazem sposób działania i podejmowa-

Tablica 1. Wybrane definicje zarządzania relacjami z klientami

Autor	Definicja
Ujęcie ogólnobiznesowe	
M. Cieslak-Grzegorzczuk	Filozofia i strategia pozwalająca przedsiębiorstwom tworzyć długotrwałe, korzystne dla obu stron relacje z klientami, rezultatem których jest zwiększona lojalność i wyższe zyski.
K. Kupeć	Filozofia prowadzenia biznesu, mająca na celu zwiększenie długoterminowej wartości rynkowej firmy poprzez maksymalne wykorzystanie potencjału relacji łączącej firmę z jej klientem.
J. Otto	Filozofia prowadzenia biznesu, której nadrzędnym celem jest zapewnienie wierności wybranej grupie najcenniejszych, kluczowych dla firmy klientów.
Ujęcie marketingowe	
J. Brillman	Strategia marketingowa polegająca na identyfikowaniu, zjednywaniu i wykształceniu lojalności w klientach przynoszących najlepsze dochody, a w szczególności na gromadzeniu, przetwarzaniu i upowszechnianiu informacji o kliencie we wszystkich komórkach organizacyjnych.
D. Konowrocka	To obszar działalności, umożliwiający organizacjom identyfikację potrzeb i możliwości oraz optymalizację kosztów i ryzyka związanych z istniejącymi i potencjalnymi klientami.
M. Stanusch	Metoda działania firmy w odniesieniu do klientów, dostawców i pracowników. Filozofia CRM zakłada takie traktowanie klienta, by podczas każdego kontaktu utwierdzał się w przekonaniu, że dokonał właściwego wyboru.
R.S. Swift	Zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewniania się, że firma dostarcza dokładnie tego, czego oczekują oraz to, do czego się zobowiązała.
M. Zachara	Sposób prowadzenia biznesu, w którym klient, jego oczekiwania i potrzeby są w centrum zainteresowania całej firmy i wszystkich jej pracowników.
Ujęcie informatyczne	
J. Dyche	Infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednich środków, z których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli kolejnych zakupów.
A. Pietara	Zintegrowany i kompletny system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu: od marketingu, poprzez sprzedaż, do obsługi i serwisu po sprzedaży.
W. Warwas	Zbiór aplikacji, zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji, posiadających jedną, wspólną dla firmy bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach.

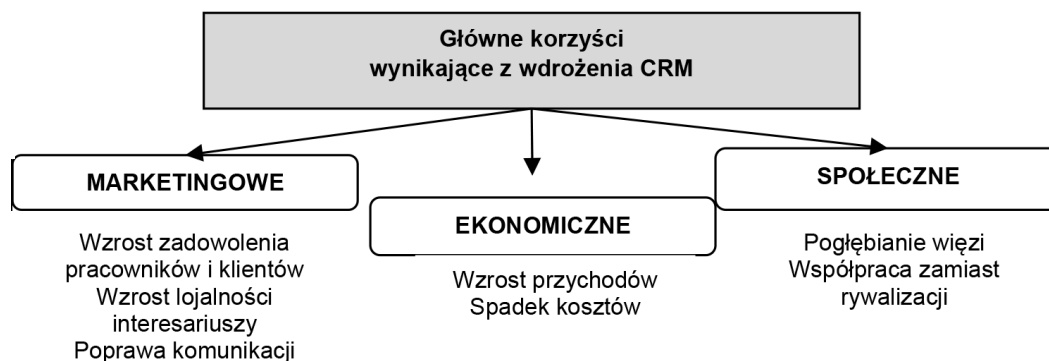
Źródło: Wróblewska, 2013, s. 232.

nia decyzji, to także strategia postępowania z klientami, która ma doprowadzić do osiągnięcia założonych celów (Belczyński, 2006). Zarządzanie relacjami z klientami jako intelektualna konstrukcja naukowa lub jako praktyka działania nie doczekało się jednej, powszechnie akceptowanej definicji (por. tablica 1). Niektórzy autorzy (Grzanka, 2009) uznają ją za koncepcję, inni za rozwiązania technologiczne wiążące się z procesem segmentacji klientów. Jeszcze inni wskazują, że ma ona związek z efektywnością sprzedaży czy też stanowi wyższy stopień zaawansowania marketingu w wykorzystywaniu baz danych o klientach. Tymczasem zdaniem F. Newella, w tak wąskim traktowaniu CRM-u brakuje przede wszystkim podkreślenia, iż budowanie relacji z klientami wymaga w pierwszej kolejności zrozumienia ich potrzeb i oczekiwań, aby ułatwić im współpracę z przedsiębiorstwem (Bitkowska i Weiss, 2015).

Głównym celem zarządzania relacjami z klientami, traktowanego jako zbiór działań organizacji, jest zwiększenie jej wartości przez wzrost sprzedaży i jej rentowności w czasie (Piwoni-Krzeszowska, 2004). Zarządzanie relacjami z klientami oznacza również strategię biznesową, która polega na budowaniu lojalności wobec organizacji czy marki za pośrednictwem długoterminowych, korzystnych dla obu stron związków, z zastosowaniem najnowszych technologii przetwarzających informacje (Deszczyński i Deszczyński, 2004).

Szczególna wartość relacji z klientem ujawnia się w warunkach kryzysu, kiedy urastają one do rangi jednego z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Budowanie trwałych relacji z klientem wymaga ciągłego ich doskonalenia, także poprzez świadomą i ukierunkowaną na potrzeby odbiorcy innowacyjność, a szeroko pojęte innowacje stają się wyróżnikiem współczesnej orientacji marketin-

Rysunek 1. Wybrane korzyści z wdrożenia CRM



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hopej i Kral, 2011, s. 50.

gowej. W relacjach klienta z firmą ważne jest, aby „misja i strategię przedsiębiorstwa były ukierunkowane na wartości dla klientów, uwzględniające oferowanie innowacyjnych produktów i usług w celu ich satysfakcjonowania i zatrzymywania” (Dobiegała-Korona, 2008). Mimo różnorodności podejść do definiowania innowacji można zauważyć, iż poszczególni autorzy (Widelska, 2011) utożsamiają je głównie z kreatywnością, oryginalnością rozwiązań oraz wyższą użytecznością, jaką determinuje ich upowszechnianie w praktyce. Bez wątpienia innowacje należy uznać za jeden z najważniejszych elementów kształtujących rozwój podmiotów gospodarczych. Wpływają one na wzrost poziomu nowoczesności, są podstawowym źródłem kumulowania umiejętności wyróżniających, decydują o kierunkach i tempie rozwoju przedsiębiorstw. W tym kontekście praktyczne wykorzystanie CRM opiera się na następujących fundamentach:

- zrozumieniu rynków i klientów — pozyskiwanie informacji rynkowej, a na tej podstawie dokonywanie wyboru rynków docelowych,
- rozwoju oferty produktu lub usługi (wybór, pozycjonowanie, różnicowanie),
- pozyskiwaniu klientów (proces komunikacji z rynkiem oraz proces sprzedaży),
- programach lojalnościowych.

Podstawą działań podejmowanych w ramach zarządzania relacjami z klientami jest interakcja z klientem, pozwalająca na zbudowanie relacji opartych na zasadzie korzyści dla obu stron. Dlatego praktyka CRM to zespół konkretnych zadań, do których należą: mierzenie kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług, nabywanie i ciągła aktualizacja oraz udostępnianie wiedzy o potrzebach klientów, wykorzystanie wiedzy do ciągłego polepszania wyników organizacji w procesie uczenia się

na podstawie sukcesów i porażek, dostarczanie wszystkim pracownikom organizacji wiedzy o klientach, czy implementacja odpowiednich systemów informatycznych, które wspierają nabywanie i współdzielenie wiedzy o kliencie (Lotko, 2004). Istotna jest koncentracja na utrzymaniu najbardziej wartościowych klientów, a także zdefiniowanie poszczególnych etapów dotyczących kształtowania więzi z kluczowymi klientami. Wdrażając koncepcję zarządzania relacjami z klientem należy mieć na uwadze interfunkcjonalne podejście do działań marketingowych. Złożoność relacji z klientami i innymi interesariuszami organizacji wymusza odejście od funkcjonalnego podejścia do planowania i wdrażania działań marketingowych. Zintegrowane (interfunkcjonalne) podejście do działalności marketingowej jest uwarunkowane promarketingowymi cechami kultury organizacyjnej.

W zarządzaniu relacjami z klientami bezpośrednie kontakty stanowią jeden z decydujących czynników sukcesu rynkowego organizacji. Kontakty te z najbardziej wartościowymi klientami są inicjowane, analizowane i budowane w perspektywie długofalowej. Istotne inicjatywy obejmują: osobiste kontakty, know-how, powiązania informacyjne i technologiczne. Zarządzanie relacjami z klientami może przynieść organizacji wiele korzyści, do których można zaliczyć:

- zmniejszenie wybranych kosztów (np. kosztów obsługi klienta),
 - poprawę wizerunku organizacji,
 - zmniejszenie fluktuacji pracowników,
 - zwiększenie zadowolenia i lojalności marketingowej klientów,
 - poprawę rentowności działalności dzięki koncentracji na najbardziej wartościowych klientach.
- Potencjalne korzyści organizacji wynikające z wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami

z klientem mogą mieć charakter marketingowy, ekonomiczny, społeczny (por. rysunek 1).

Wprowadzanie zarządzania relacjami z klientami może przynosić korzyści, ale może się także wiązać z powstawaniem lub pogłębianiem słabych stron organizacji. Do głównych zagrożeń można zaliczyć: ryzyko uzależnienia się od niektórych klientów (zwłaszcza kluczowych o dużej sile przetargowej) oraz zbytnią koncentrację na kluczowych klientach, która prowadzi do zaniedbywania innych klientów oraz interesariuszy.

Lojalność klienta w koncepcji zarządzania relacjami z klientem

Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa wymagają pogłębionej identyfikacji klientów, co daje możliwość wpływu na ich lojalność. Lojalność klientów to nie tylko element przewagi konkurencyjnej firmy, ale czynnik decydujący o jej przetrwaniu (Chatrybook, 2017; Siemieniako i Urban, 2008; Dziewanowska, 2012). Kształtowanie relacji z klientami powiązane jest więc z tworzeniem programu lojalnościowego. Ten rodzaj działań sprzyja bardzo stabilnym i korzystnym relacjom z klientem, które umożliwiają przedsiębiorstwom i innym organizacjom zabezpieczenie się przed konkurencją oraz obniżenie kosztów funkcjonowania (Kwiatek, 2007). Wraz z rozwojem techniki i postępowaniem cywilizacji lojalność konsumenta stała się istotnym zagadnieniem w działalności rynkowej większości przedsiębiorstw. Bazując na lojalności klientów i efektywnie zarządzając kontaktami z nimi, można uzyskać wzrost sprzedaży. Natomiast do zwiększenia rentowności niezbędne jest między innymi monitorowanie rozwoju rynku oraz zmian zachodzących w zachowaniach i postawach poszczególnych grup klientów. Badanie lojalności klientów, pracowników i inwestorów pozwala w łatwy sposób zidentyfikować obszary, w których powstaje istotna wartość dla organizacji i gdzie należy kierować wysiłki, aby organizacja przetrwała i się rozwijała (Sven, 2006). Zrozumienie potrzeb klientów oraz ich ocena stanowią podstawę osiągnięcia celów programów lojalnościowych. Wiąże się to z analizą danych dotyczących możliwości budowy programu lojalnościowego dostosowanego do potrzeb poszczególnych klientów. Programy lojalnościowe są zbiorem narzędzi, które budują zaangażowanie i zaufanie klientów. Specyfika danego rynku oraz profilu klienta pozwala organizacji trafnie dobrać i wykorzystać narzędzia niezbędne do kształtowania i podtrzymywania lojalności. Kluczem do skutecznego osiągnięcia celów programu lojalnościowego jest doskonale zrozumienie potrzeb klientów. Program lojalnościowy powinien mieć za-

tem aspekt zarówno strategiczny, jak i taktyczny. Strategiczny program lojalnościowy to długoterminowy plan zarządzania lojalnością, natomiast taktyczny — określony zestaw taktyk działania (Wiśniewska, 2013). Złożoność pojęcia lojalności wynika z faktu, że może być wiele motywów skłaniających klienta do ponowienia zakupu. Kluczowym jest zadowolenie (satisfakcja) z wcześniejszej transakcji. Satisfakcję rozumiemy tu jako stan emocjonalny pojawiający się u nabywcy w wyniku wyboru dokonywanego w akcie zakupu. Lojalny klient to osoba, która dokonuje regularnych, powtarzających się zakupów, korzysta z produktów oferowanych przez firmę, rozpowszechnia pozytywne informacje o przedsiębiorstwie, a także jest odporna na działania promocyjne firm konkurencyjnych.

Interesujący model rozwoju lojalności klienta już w latach 90. XX wieku zaproponował J. Griffin (1997), prezentując go w postaci siedmiu etapów:

- Etap 1. Klient potencjalny — każda osoba w otoczeniu firmy, która mogłaby nabyć jej produkty.
- Etap 2. Reflektant — osoba, która odczuwa potrzebę dokonania zakupu produktów firmy i może to zrobić. Prawdopodobnie zna ona firmę, ale jeszcze nie robiła u niej zakupów.
- Etap 3. Klient zdyskwalifikowany — osoba, która dysponuje informacjami o firmie, ale nie dokonuje w niej zakupów.
- Etap 4. Klient dokonujący zakupu produktów danej firmy po raz pierwszy — osoba, która tylko raz dokonała zakupu.
- Etap 5. Klient dokonujący powtarzających się zakupów — osoba, która kupiła produkt więcej niż jeden raz.
- Etap 6. Stały klient — osoba, która kupuje większą ilość produktów znajdujących się w danej ofercie.
- Etap 7. Adwokat firmy — osoba, która kupuje produkty z oferty i jednocześnie zachęca do tego innych.

Z kolei M. Costabile (2017) proponuje tzw. dynamiczny model lojalności, w którym zdefiniowano cztery następujące etapy:

- Etap 1. Satisfakcja i zaufanie. Najpierw następuje wstępna ocena, po której dochodzi do pierwszych kontaktów z organizacją i pierwszego zakupu. Wartość dla klienta wynika ze stosunku otrzymanych korzyści do poniesionych kosztów związanych z ofertą firmy. Poddając ocenie otrzymaną wartość, klient osiąga określony poziom satisfakcji, który stanowi podstawę do budowy zaufania. Wzrost satisfakcji stymuluje wzrost poziomu zaufania. Zaufanie jest rozumiane jako wysokie poczucie prawdopodobieństwa, że przedsiębiorstwo lub inna organizacja dostarczy oczekiwaną wartość.
- Etap 2. Zaufanie i powtarzalne zakupy. Następuje wzrost zaufania i jednocześnie rośnie prawdopodobieństwo dokonania kolejnych zakupów.

Klient, który nie musi już ponosić tak zwanych kosztów utopionych (poszukiwania i ocena alternatywnych ofert, czas stracony na nawiązanie współpracy z nową firmą, ryzyko, niepewność), odczuwa to jako dodatkową korzyść. Podczas trwania etapu drugiego pojawiają się ataki konkurencji oraz następuje techniczne starzenie się produktu.

- Etap 3. Lojalność mentalna. Rozpoczyna się od jednostronnej analizy relacji z organizacją. Klient ocenia wartość oferowaną przez firmę i porównuje ją z wartością dostępną u konkurentów. Na tej podstawie podejmuje decyzje. Możliwych jest kilka opcji: zakończenie współpracy z firmą, poszukiwanie okazji do zmiany firmy, wzmocnienie zaufania, a tym samym pogłębienie lojalności. Etap 3 stanowi niepowtarzalną szansę do rozszerzenia zakresu współpracy.
- Etap 4. Lojalność kooperacyjna. Charakteryzuje się wystąpieniem analizy dwustronnej, czyli analizy korzyści po stronie klienta i po stronie firmy. Poczucie uczciwego i sprawiedliwego traktowania przez organizację wzmacnia więź klienta z tą organizacją.

Uzyskanie satysfakcji konsumentów stanowi punkt wyjścia do budowania ich lojalności, jednak jej nie gwarantuje. Zadowolenie jest ważnym czynnikiem lojalności klienta, ale nie jedynym (Śliwińska, 2002). Budowanie lojalności, a tym samym dążenie do posiadania trwałych więzi z klientem, leży u podstaw koncepcji zarządzania relacjami z klien-

scie położenia relacji z danym klientem (Chraćol, 2014). Aby poprawić rentowność relacji, firma powinna zwiększyć przychody z niej bądź obniżyć koszty jej utrzymania (Wereda, 2009). V. Eiriz i D. Wilson (2006) proponują następującą klasyfikację klientów, w której uwzględniono koszty i przychody z relacji:

1. Klienci rentowni — o wysokich przychodach i niskich kosztach relacyjnych: klienci pasywni o stosunkowo wysokim poziomie przychodów z relacji oraz niskiej aktywności transakcyjnej, wobec których przedsiębiorstwo powinno stosować działania defensywne, zapobiegające ich odejściu do konkurentów.
2. Klienci charakteryzujący się wysokimi przychodami dla organizacji i wysokimi kosztami relacji, klienci rentowni i nierentowni dla dostawcy.
3. Segment osób będących źródłem niskich przychodów z relacji i niskich kosztów, klienci rentowni i nierentowni, ale z uwagi na niskie przychody nie stanowią oni tak dużego potencjału dla firmy, jak poprzedni segment.
4. Nierentowni klienci, którzy są źródłem niskich przychodów i wysokich kosztów relacyjnych, czyli nie stanowią oni grupy wartościowej dla przedsiębiorstwa.

W praktyce zarządzania wykorzystuje się różnorodne wskaźniki oceny relacji z klientami. Najpopularniejsze z nich przedstawiono w tabelicy 2. Aby dokonać właściwej oceny wartości klienta dla organizacji, należy przeprowadzić analizy następujących elementów (Wróblewska, 2013):

Tablica 2. Najpopularniejsze wskaźniki oceny relacji z klientami

CLV (Customer Lifetime Value)
Wskaźnik życiowej wartości klienta to wartość przyszłych zysków, które mogą być osiągnięte w trakcie współpracy z danym klientem, uzyskane dochody należy pomniejszyć o koszty przyciągania klienta, jego utrzymania i koszty sprzedanej produkcji.
RFM (Recency-Frequency-Monetary Value)
Dotyczy częstotliwości i wielkości dokonanych zakupów przez klienta.
CVI (Customer Value Index)
To wskaźnik bazujący na wszystkich zawartych z klientem transakcjach, których dokonał zarówno z danym przedsiębiorstwem, jak i z konkurencją

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wróblewska, 2013, s. 236.

tem, stąd też znaczenia nabiera rentowność relacji. Może być ona analizowana z perspektywy dwóch zmiennych: przychodów z relacji oraz kosztów jej utrzymywania. Zestawienie tych dwóch zmiennych w układzie współrzędnych pozwala odnaleźć miej-

- rentowności klienta — polegającą na badaniu różnicy pomiędzy kosztami utrzymania klienta a przychodami, które dostarcza on przedsiębiorstwu;
- przychodów z relacji — realny przychód czerpany przez organizację z tej relacji; jest to również



podstawa do rezygnacji z utrzymywania dalszych relacji, jeśli nie przynoszą one oczekiwanego przychodu;

- czasu trwania związku — czy klient w perspektywie długookresowej przynosi wysoką stopę zwrotu z inwestycji;
- udziału w koszyku zakupów klienta — wiążącą się z poszerzaniem związku przez zakupy dodatkowych produktów, zwiększeniem koszyka lub pogłębieniem związku poprzez zrezygnowanie z zakupu produktu konkurencji;
- siły związku — lojalności klienta poprzez relację łączącą go z przedsiębiorstwem.

Mierzenie wartości relacji ma duże znaczenie w praktyce zarządzania. Umożliwia bowiem (Buchnowska, 2006): oszacowanie kwoty, jaką klient może generować, obliczenie wartości klienta, dokonanie segmentacji klientów według ich wartości obecnej i przyszłej, wskazanie klientów, w przypadku których warto ponosić koszty na zdobywanie ich lojalności, wykonanie porównania efektywności stosowanych w firmie strategii marketingowych.

Obsługa klienta w praktyce i teorii zarządzania relacjami z klientem

Dynamika zmian rynkowych i rosnące oczekiwania klientów sprawiają, że przedsiębiorstwa szukają nieustannie nowych sposobów ich obsługi. Prawidłowa obsługa daje bowiem szansę odpowiedniego kierowania sprzedażą, dostosowania oferty i prowadzenia działań promocyjnych, mających na celu pozyskanie nowych oraz utrzymanie dotychczasowych klientów (Zalewska i Kowalik, 2016). Współczesnego klienta cechuje poszukiwanie coraz większej ilości informacji o ofercie rynkowej, krytycyzm oraz żądanie indywidualnego, wręcz spersonalizowanego traktowania. W literaturze przedmiotu buduje się zestawy cech „nowego klienta”, który ma większą świadomość swoich praw i bardziej racjonalny stosunek do ofert rynkowych, a także wyraźną potrzebę nawiązywania więzi społecznych o innym niż dotychczas charakterze. Klient w większym stopniu przejawia umiejętności zarządzania swoim budżetem, jest bardziej mobilny, bardziej aktywny w życiu społecznym (co sprzyja rozwojowi różnych form komunikacji społecznej) oraz coraz częściej uczestniczy w różnych formach integracji międzyludzkiej (Mazurek-Łopacińska, 2003). Obsługę klienta definiuje się jako proces tworzenia wartości dodanej, który jest związany z wymianą produktów czy usług (Druś, 2017). Obsługa klienta może być również definiowana jako zespół czynności służących realizacji oczekiwań klientów oraz spełniających standardy świadczonych usług. Jest to proces tworzenia wartości dodanej, która jest związana z wymianą produktów czy usług (Zalewska

i Kowalik, 2016). Obsługa klienta obejmuje cały proces budowania więzi z klientem, które prowadzą do długotrwałego i partnerskiego związku. Postrzegana jest jako ważny nośnik wartości poprzez opracowaną koncepcję budowania relacji z klientem, system kontaktów z klientem, zbiór określonych funkcji oraz czynności w organizacji, zbiór decyzji określających miejsce i czas, system przepływów do klienta, zintegrowane procesy logistyczne i marketingowe (Dembińska-Cyran i in., 2004). Dodatkowo powinno się określić standardy i mierniki, które oceniają wykonanie elementów obsługi klienta. Tworzenie standardów stanowi ważną inicjatywę, w której powinny uczestniczyć pracownicy z różnych szczebli przedsiębiorstwa — kadra zarządzająca, kierownicy sprzedaży, sprzedawcy, doradcy (Ciesielski, 2006).

Pozyskanie klienta jest procesem złożonym ze względu na zróżnicowaną ofertę poszczególnych przedsiębiorstw. Łatwiejszym działaniem jest zbudowanie silnych i względnie trwałych relacji z dotychczasowymi klientami oraz poznanie ich indywidualnych preferencji. Taka koncentracja na kliencie może stać się elementem stworzenia skutecznej strategii (Maciejewski, 2012). Jest to jednak proces ciągły i powinien podlegać nieustannemu rozwojowi. Należy podkreślić rolę i znaczenie lojalności w procesie budowania relacji z klientami. Najważniejszymi czynnikami lojalności klienta są: relacje biznesowe, łatwość prowadzenia interesów, jakość usługi/produktu, wizerunek korporacji, jakość obsługi klienta, partnerstwo, ustanowienie więzi z firmą, stabilne ceny, łatwość dostawy (Horowitz, 2006). Ważnym elementem podnoszenia jakości w obsłudze klienta jest budowanie jego satysfakcji, prowadzącej w konsekwencji do lojalności i obopólnego zaufania. Istotne w budowaniu obsługi klienta jest wskazanie znaczących wskaźników jakości. Projektując obsługę należy ustalić: kto będzie naszym klientem? czego od nas oczekuje? co można mu zaoferować? jakie są nasze możliwości i umiejętności? W tym nurcie nacisk kładzie się również na sterowanie oczekiwaniami klientów oraz ich edukację konsumencką. Rośnie także znaczenie rozwijania systemów wspomagających obsługę elektroniczną (Druś, 2017).

W procesie obsługi klienta biorą udział zarówno klienci, jak i pracownicy, których zadaniem jest umiejętnie wysłuchanie potrzeb klientów i na ich podstawie dobór odpowiedniej oferty (Witkowski, 2002). Proces ten nie kończy się tylko na codziennej obsłudze, ale obejmuje również inne działania oraz dokumenty, które mają wpływ na sprawną obsługę każdego klienta (obecnego i potencjalnego). Cele procesu obsługi klienta obejmują zatem:

- pozyskiwanie nowych klientów,
- zaspokajanie potrzeb informacyjnych klientów,
- przyjmowanie reklamacji,
- przyjmowanie skarg.

Do najczęściej występujących błędów w strategii obsługi klienta można zaliczyć (Jacques, 2006):

- nieprawidłowo przeprowadzone badania lub rozpoznanie rynku,
- brak uprzejmości w relacji z klientem,
- ocenianie klienta na podstawie pierwszego wrażenia,
- niewłaściwa komunikacja niewerbalna,
- niewłaściwie zdefiniowana polityka obsługi klienta,
- ustalenie niewłaściwej polityki obsługi klienta,
- jednostronne postrzeganie polityki obsługi klienta jako źródła zwiększenia sprzedaży,
- nieprzygotowany i niewłaściwie przeszkolony personel, który obsługuje klientów.

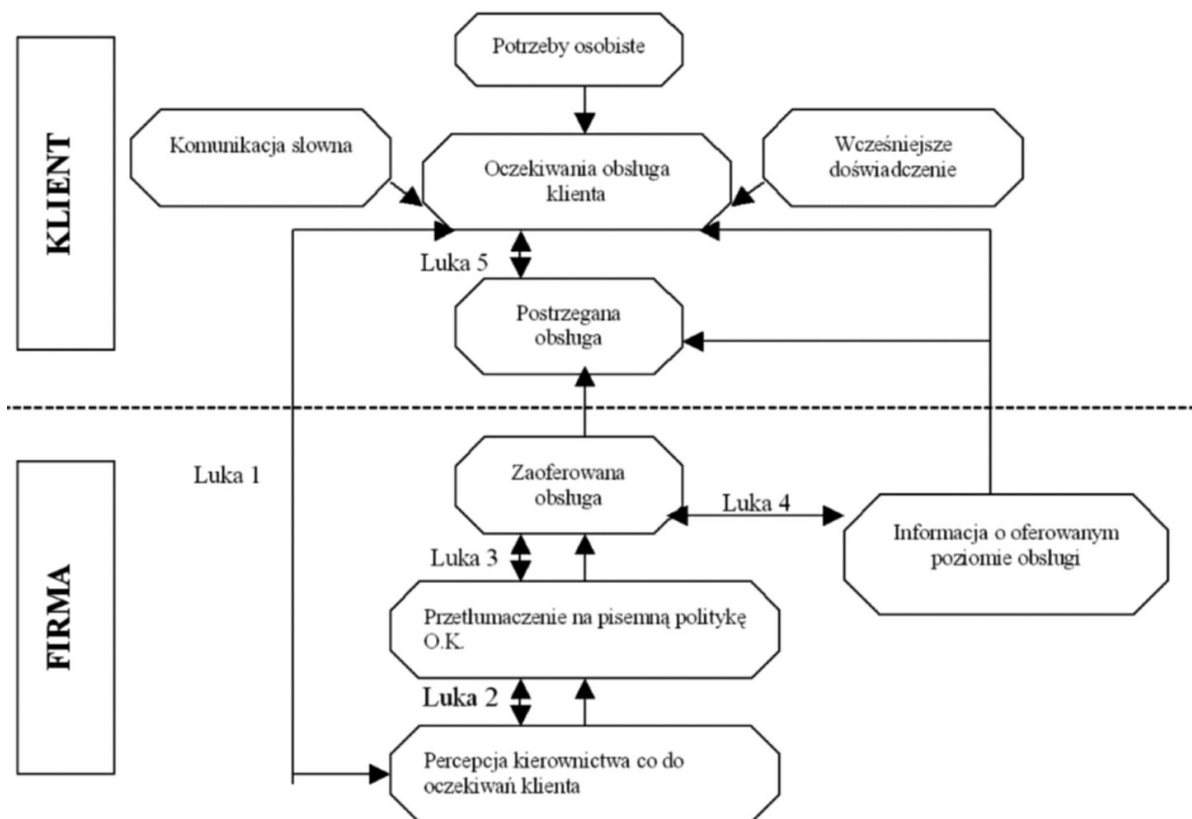
Błędy te prowadzą do dysonansu pomiędzy oczekiwaniami klienta a poziomem obsługi. Najczęstsze źródła problemów można określić jako „luki w obsłudze klientów” (rysunek 2).

Najczęstsze błędy popełniane w kontaktach z klientem mają charakter psychologiczny i obejmują także okazywanie znużenia, unikanie klienta, ograniczanie się do świadczenia podstawowej usługi, a nawet „zimną” i nieprzyjemną postawę wobec klienta. Negatywne konsekwencje pociągają za sobą również automatyczne i mechaniczne wykonywanie czynności związanych z obsługą, a także brak chęci pomocy (Rudawska, 2005).

Podsumowanie

Niniejszy artykuł nie wyczerpuje złożoności koncepcji zarządzania relacjami z klientem, a koncentruje się tylko na niektórych z jej elementów. Niemniej jednak ukazuje wieloaspektowość oraz wielowymiarowość jej naukowego postrzegania. Opisany

Rysunek 2. Oczekiwania klienta a poziom obsługi



Legenda:

Luka 1: błędne zrozumienie oczekiwań klientów przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

Luka 2: błędne zaprojektowanie systemu dostarczenia usług.

Luka 3: błędne dostarczenie usługi lub produktu do klienta.

Luka 4: niewłaściwa komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa jak również pomiędzy przedsiębiorstwem a ostatecznym klientem.

Luka 5: niezadowolenie klienta ze sprzedanej usługi.

Źródło: Kempny, 2001, s. 44–45.

konstrukt może być analizowany zarówno w kategorii filozofii biznesu zorientowanej na klienta, jak i aktywności przedsiębiorstwa zogniskowanej na budowaniu trwałych i rentownych związków z klientami w turbulentnym otoczeniu. Należy także podkreślić, iż zarządzanie relacjami z klientami to kategoria dynamiczna. Chociaż jej rdzeń osadza się na satysfakcji klienta, to osiągnięcie tego stanu jest dużym wyzwaniem zarówno dla nauki, jak i praktyki biznesu. Ciągłego doskonalenia wymagają sposoby pomiaru wartości klienta, metody pozyskiwania nowych i utrzymywania dotychczasowych klientów czy zasady obsługi (Lubis i in., 2020). Ważne jest, aby nie po-

głębiać dysonansu pomiędzy potrzebami praktyki a osiągnięciami nauki w obszarze zarządzania relacjami z klientem. Dla przykładu, zmiany zachowań klientów ukierunkowują nie tylko na budowanie lojalności, ale także zaufania, zaangażowania (Siebert i in., 2020). Ważny jest także aspekt wykorzystania nowoczesnych technologii w procesach zarządzania relacjami z klientem (Emuic i in., 2020). Pomimo uniwersalizmu omawianej koncepcji, należy zwrócić uwagę na konieczność jej dostosowania do typu działalności (Gao i in., 2020; Gremel 2020) oraz wielkości i profilu przedsiębiorstwa (Marolt i in., 2020).

Bibliografia/References

- Belczyński, J. (2006). Koncepcja zarządzania relacjami z klientami. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, (700), 118.
- Bitkowska, A. i Weiss, E. (2015). *Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*. Warszawa: Vizja Press & IT.
- Buchnowska, D. (2006). *CRM — strategia i technologia*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Chatrybook, D. (2017). Projektowanie programów lojalnościowych w zarządzaniu relacjami z klientami. W: E. Weiss i A. Bitkowska (red.), *Perspektywy rozwoju podejścia projektowego. Szanse i ograniczenia*. Warszawa: Vizja Press & IT.
- Chrańchol, U. (2014). Rentowność relacji jako czynnik budowania związków firmy z klientem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (822).
- Christopher, M. (2000). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego.
- Ciesielski, M. (2006). *Logistyka w biznesie*. Warszawa: PWE.
- Dejnaka, A. (2002). *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*. Gliwice: Helion.
- Dembińska-Cyran, J. Holub-Iwan i Perenc, J. (2004). *Zarządzanie relacjami z klientami*. Warszawa: Difin.
- Deszczyński, B. i Deszczyński, P. (2004). Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, (18).
- Dobiegała-Korona, B. (2008). *Budowa i wzrost kapitału klienta*. Warszawa: CEO.
- Druś, A. (2017). Rola zarządzania procesowego w budowaniu relacji z klientami. W: A. Bitkowska i E. Weiss (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*. Warszawa: Vizja Press & IT.
- Dziewanowska, K. (2012). *Relacje i lojalność klientów w marketingu*. Warszawa: WNWZUW.
- Eiriz, V. i Wilson, D. (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing*, 40(3-4), 275-291. <https://doi.org/10.1108/03090560610648057>
- Emciuc, A., Piganoaia, B. i Niculescu, A. (2020). New Technologies for Relationship Management. *FAIMA Business & Management Journal*, 8(2), 30-39.
- Gao, L., Melero-Polo, I. i Sese, F. J. (2020). Customer Equity Drivers, Customer Experience Quality, and Customer Profitability in Banking Services: The Moderating Role of Social Influence. *Journal of Service Research*, 23(2), 174-193. <https://doi.org/10.1177/1094670519856119>
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*. Warszawa: PWE.
- Gremler, D. D., van Vaerenbergh, Y., Brügggen, E. Gwinner, C. i Kevin, P. (2020). Understanding and managing customer relational benefits in services: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 565-583. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00701-6>
- Griffin, J. (1997). *Customer loyalty: How to Earn IT, How to Keep IT*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grzanka, I. (2009). *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*. Warszawa: CeDeWu.
- Hopej, M. i Kral, Z. (2011). *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Horovitz, J. (2006). *Strategia obsługi klienta*. Warszawa: PWE.
- Jacques, H. (2006). *Strategia obsługi klienta*. Warszawa: PWE.
- Jędrych, E. (2015). Procesowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. W: A. Bitkowska i E. Weiss (red.), *Metody podejścia procesowego w organizacjach. Teoria i praktyka*. Warszawa: Vizja Press & IT.
- Kempny, D. (2001). *Logistyczna obsługa klienta*. Warszawa: PWE.
- Kwiatek, I. (2007). *Programy lojalnościowe, budowa i funkcjonowanie*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Leszczewska, K. (2016). *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*. Warszawa: Difin.
- Lotko, A. (2004). *Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy*. Radom: Wydawnictwo Politechniki Radomskiej.
- Lubis, A., Dalimunthe, R., Absah, Y. i Fawzeza, B. K. (2020). Relationship Management (CRM) Indicators on Customer Loyalty of Sharia Based Banking System. *Journal of Management & Marketing Review (JMMR)*, 5(1), 84-92. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2020.5.1\(8\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2020.5.1(8))
- Maciejewski, I. (2012). Customer relationship management — strategia biznesowa i technologia informatyczna. *Zeszyty Naukowe WSISZ*, (1).
- Marolt, M., Zimmermann, H., Zindrasis, A. i Pucihar, A. (2020). Exploring Social Customer Relationship Management Adoption in Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research*, 15(2), 38-58. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762020000200104>
- Mazurek-Lopacińska, K. (2003). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Piwoni-Krzyszowska, E. (2004). Zarządzanie relacjami z klientami. W: B. Olszewska (red.), *Podstawy zarządzania: Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Rogoziński, I. (1998). *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Rudawska, E. (2005). *Lojalność klientów*. Warszawa: PWE.
- Siebert, A., Gopaldas A., Lindridge, A. i Simones, C. (2020). Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals. *Journal of Marketing*, 84(4) 45-46. <https://doi.org/10.1177/0022242920920262>.
- Siemieniako, D. i Urban W. (2008). *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar*. Warszawa: PWE.

- Staldelmann, M. i Lux, W. (2000). Alles nur neu verpackt. *IO Management*, 12.
- Storbacka, I. i Lehtinen, J. R. (2001). *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Storbacka, I., Strandvik, T. i Grönroos, Ch. (1994). Managing Customer Relationship for Profit. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 30. <https://doi.org/10.1108/09564239410074358>
- Sven, I. B. (2006). *Identifying differences in foreign customers relational behavior: An exploratory study using multidimensional scaling, Relationship Between Exporters and Their Foreign Sales and Marketing Intermediaries*. Emerald Group Publishing Limited, 245–266.
- Śliwińska, K. (2002). *Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach*. Katowice: AE Katowice.
- Tyszkiewicz, R. (2017). *Zarządzanie relacjami z interesariuszami*. Warszawa: Placet.
- Wereda, W. (2009). *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*. Warszawa: Difin.
- Widelska, U. (2012). Innowacje w procesie budowania relacji z klientem w warunkach kryzysu na przykładzie przedsiębiorstw w województwie podlaskim. *Zarządzanie i Finanse*, 4(2).
- Widelska, U. (2014). Menedżer w procesie budowania relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstw w województwie podlaskim. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV(12).
- Wiśniewska, A. (2013). *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Witkowski, J. (2002). *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Witkowski, J. (2005). Strategie i logistyka organizacji sieciowych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1078.
- Wróblewska, W. (2013). Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 97, 236.
- Zalewska, N. i Kowalik, A. (2015). Proces obsługi klienta jako droga do osiągnięcia sukcesu. W: A. Bitkowska i E. Weiss (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*. Warszawa: Vizja Press & IT.

Dr hab. Joanna M. Moczyłowska, prof. PB

Profesor Politechniki Białostockiej, kierownik Katedry Zarządzania, Ekonomii i Finansów na Wydziale Inżynierii Zarządzania. Autorka licznych publikacji z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska

Pracownik Katedry Procesów Zarządzania na Politechnice Warszawskiej, autorka licznych publikacji z zakresu podejścia i zarządzania procesowego.

Dr hab. Joanna M. Moczyłowska, prof. PB

Professor at the Białystok University of Technology, head of the Department of Management, Economics and Finance at the Faculty of Management Engineering. Author of publications in the field of management and quality sciences.

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska

Professor, employee of the Department of Management Processes at the Warsaw University of Technology, author of numerous publications on process approach and management.

Marketing i Rynek

www.marketingirynek.pl

JOURNAL OF MARKETING AND MARKET STUDIES



www.marketingirynek.pl

tel. 795 189 869

00-252 Warszawa

ul. Podwale 17