

## 18.2. CRM jako strategia zarządzania

### 18.2.1. Założenia strategii CRM

CRM to akronim pochodzący od angielskiego terminu *Customer Relationship Management*. Tłumaczy się go zazwyczaj na język polski jako **zarządzanie relacjami z klientami** lub **zarządzanie kontaktami z klientami**. Pierwszy termin jest jednak bardziej odpowiedni, gdyż CRM nie ogranicza się do zarządzania danymi o kontaktach z klientami.

**CRM** to strategia biznesowa, procesy i kultura organizacyjna zorientowane na klienta oraz wspierająca je technologia informacyjna, umożliwiające budowanie i efektywne zarządzanie związkiem między organizacją a klientem w celu maksymalizacji długoterminowych korzyści.

Istotę zarządzania relacjami z klientami można ująć następująco [Buchnowska, 2006]:

- CRM jest przede wszystkim **zorientowaną na klienta** strategią zarządzania organizacją.
- Realizacja strategii CRM wymaga doskonałej znajomości klientów, umożliwiając dostosowywanie działań organizacji oraz jej produktów i usług do ich **potrzeb i oczekiwań**.
- Zarządzanie relacjami z klientami wiąże się z gromadzeniem, przetwarzaniem i współdzieleniem dużej ilości danych (zarządzaniem wiedzą o klientach) – konieczne jest zatem zastosowanie odpowiednich **rozwiązań teleinformatycznych**.
- Zarządzanie relacjami z klientami nie jest możliwe bez **zaangażowania wszystkich pracowników** organizacji w realizację przyjętej strategii, a tym samym bez odpowiedniej kultury organizacyjnej.
- **Wszystkie procesy** zachodzące w przedsiębiorstwie – zwłaszcza z obszarów marketingu, sprzedaży i obsługi klienta – powinny być podporządkowane realizacji strategii CRM.

Strategia zarządzania relacjami z klientami opiera się na dwóch fundamentalnych założeniach:

- zaledwie niewielka część klientów przynosi firmie zysk;
- podstawowym źródłem zysku dla firmy są klienci lojalni.

Pierwsza teza wynika ze zjawiska zwanego **koncentracją siły nabywczej**. Zostało ono opisane w 1896 r. przez Wilfreda Pareto, który twierdził, że dochody konsumentów, niezależnie od przyjętego systemu podatkowego, mają tendencję dzielenia się w podobnych proporcjach, a mianowicie: 20% konsumentów dysponuje 80% całkowitych dochodów w danym społeczeństwie. Prawidłowość ta znalazła powszechne zastosowanie jako zasada 20/80 [Otto, 2004]. Mówi ona, że każde przedsiębiorstwo ma nieliczną grupę klientów – z reguły 20%, generujących 80% zysków – którzy są dla niego najcenniejsi. Należy takich klientów zidentyfikować i podjąć działania służące utrzymaniu prawidłowych relacji z tymi klientami. Reguła ta wielokrotnie była potwierdzona badaniami przeprowadzonymi w różnych sektorach, a z upływem lat została zmodyfikowana do postaci 20/80/30,

co należy interpretować, że 30% najmniej dochodowych nabywców obniża o połowę wysokość potencjalnych zysków firmy [Kotler, 1999, s. 186].

Pierwsze badania potwierdzające tezę, że **lojalni klienci zapewniają firmie wyższe zyski**, przeprowadzone zostały przez Fredericka Reichhelda i W. Earl Sasser, jr. Wyniki ich badań wykazały, że zysk generowany przez wieloletnich klientów to efekt [Rudawska, 2005]:

- zwiększających się zakupów – rosnące zaufanie do dostawcy sprawia, że klienci nie szukają nowych dostawców, tylko zaspokajają nowe potrzeby u aktualnego dostawcy;
- zmniejszających się kosztów operacyjnych – koszt pozyskania nowego klienta jest bardzo wysoki, szacuje się, że jest on zazwyczaj 5-krotnie wyższy niż koszt utrzymania klienta;
- rekomendacji firmy i produktu innym klientom – zadowoleni klienci są najbardziej przekonującą formą reklamą firmy, najczęściej jednak to niezadowoleni klienci wypowiadają się o firmie;
- zmniejszonej wrażliwości na cenę – stali klienci łatwiej akceptują nieznaczne podwyżki cen.

Reichheld i Sasser udowodnili również, że nawet niewielka obniżka wskaźnika utraty klientów (o 5%) powoduje znaczny wzrost zysków firmy. Wzrost ten zależny jest od branży, przykładowo przedsiębiorstwo udzielające gwarancji bankowych, osiągając 5% spadek utraty nabywców, może spodziewać się 25% wzrostu zysków, natomiast agencja reklamowa aż 95% wzrostu [Otto, 2004]. Bazując zatem na założeniu, że lojalni klienci generują wzrastający zysk w przedsiębiorstwie, strategia CRM opiera się na budowie długoletnich, partnerskich relacji z kontrahentami.

---

## 18.2.2. Podstawowe pojęcia strategii CRM

Podstawowe pojęcia strategii CRM to: orientacja na klienta, partnerskie relacje między firmą a klientem, satysfakcja i lojalność, wartość klienta oraz segmentacja klientów.

CRM jest strategią zarządzania **zorientowaną na klienta**. Orientacja na klienta (*customer centricity*) przejawia się w następujących działaniach [Mazurek-Łopacińska, 2002]:

- gotowości i umiejętności „słuchania” klientów oraz uzyskiwania od nich informacji;
- kreowaniu misji firmy na podstawie wartości istotnych dla klienta;
- dostosowaniu oferty rynkowej do potrzeb klientów/segmentów rynku;
- koncentracji na takiej jakości, jaka jest pożądana przez klienta;
- budowaniu relacji z klientami, a w szczególności z klientami kluczowymi;
- zaangażowaniu wszystkich pracowników w budowanie partnerskich relacji z klientami;
- tworzeniu w przedsiębiorstwach służb odpowiedzialnych za realizację usług prokonsumenckich, takich jak: informowanie i edukacja konsumentów, zarządzanie reklamacjami, utrzymywanie związków z partnerami konsumentów, reprezentowanie i ochrona interesów konsumentów wewnątrz przedsiębiorstwa;
- systematycznym pomiarze poziomu jakości świadczonych usług oraz poziomu satysfakcji i lojalności klientów.