

Bogdan Nadolski, Wojciech Machel

Czy nowoczesne przedsiębiorstwa korzystają z koncepcji CRM dla poprawy konkurencyjności?

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 31-44

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bogdan Nogalski¹, Wojciech Macheł²

CZY NOWOCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWA KORZYSTAJĄ Z KONCEPCJI CRM DLA POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI?

Wstęp

Próbując zdefiniować nowoczesne przedsiębiorstwo należy zapytać czy obecnie mogą funkcjonować przedsiębiorstwa, które nie są nowoczesne. Nowoczesność w przedsiębiorstwie kojarzy się z takimi atrybutami jak: innowacyjność, elastyczność, otwartość, posiadanie kompetencji do konkutowania, a tym samym do utrzymywania swojej pozycji rynkowej czy realizacji celu biznesowego (przedsiębiorstwa) w długim okresie czasu. Wydaje się, iż niezależnie od sektora, branży, rynku czy skali działania przedsiębiorstwa w XXI wieku powinny być innowacyjne³. Innowacyjność⁴ może dotyczyć z jednej strony, sposobu budowy przewagi konkurencyjnej, strategii konkutowania, rynku, produktu, a także działań operacyjnych takich, jak: technologia i jakość produkcji czy systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Według G. Hamela i C.K. Prahalada, nowoczesne przedsiębiorstwo nie tylko biernie dostosowuje się do otoczenia, lecz stara się aktywnie oddziaływać na otoczenie konkurencyjne w celu jak najlepszego dostawania i wykorzystania szans w przyszłości⁵.

Nowoczesne przedsiębiorstwo to takie, które funkcjonuje w nowoczesnym (permanently zmieniającym się) otoczeniu, gdzie zmiana nie jest czymś wyjątkowym lecz naturalnym działaniem mającym zapewnić sukces przedsiębiorstwa. Otoczenie to coraz częściej charakteryzuje się „nadmiarem informacji oraz przyspieszeniem tempa zmian”⁶. Złożoność tych procesów, a także rosnąca konkurencja zarówno w wymiarze lokalnym, jak i globalnym powoduje, iż zarówno zarządzający przedsiębiorstwami, jak i teoretycy biznesu poszukują nowych rozwiązań zakresu zarządzania nimi. Jean Brill-

¹ Prof. dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

² Dr. Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

³ Zob. rozdział *Innowacja w doświadczeniach*, gdzie opisano innowacja traktowana jest jako proces współtworzenia wartości przedsiębiorstwa z klientami. C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 59-95.

⁴ W. Głabiszewski, *Działalność proinnowacyjna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczno – empiryczne*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, ss. 75-79.

⁵ G. Hamel, Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategiczne przejmowanie kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 61-80; 148-184.

⁶ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 31-34.

man syntetycznie przedstawia nowoczesne koncepcje zarządzania takie jak: zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, mechanizm akulturacji, totalne zarządzanie jakością, analiza wartości klienta, zarządzanie kreatywnością, benchmarking, reengineering, zarządzanie procesowe, zarządzanie projektami, zarządzanie zmianą, zarządzanie wiedzą i kompetencjami⁷.

Celem artykułu jest przedstawienie (w oparciu o badania) koncepcji CRM, jako narzędzia wspomagającego na konkurencyjnym rynku, procesu zarządzania, jaki ma miejsce w „nowoczesnych” przedsiębiorstwach autoryzowanych dealerów samochodów osobowych w województwie pomorskim.

Nowoczesne przedsiębiorstwo a koncepcja CRM

Spośród wielu nowoczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem na szczególną uwagę zasługuje koncepcja Zarządzania Relacjami z Klientami (*ang. Customer Relationship Management*), którą K. Burnett klasyfikuje jako jedną z najważniejszych koncepcji myślenia strategicznego organizacji⁸. Nurt ten bezpośrednio związany jest z rozwojem i coraz większymi możliwościami zastosowania nowoczesnych technologii teleinformatycznych, umożliwiających automatyzację procesów związanych z obsługą klienta na poziomie pozyskiwania, zdobywania, obsługi sprzedażowej i poprzedażowej. Okazuje, iż znaczące zmiany w zakresie nowoczesnych technologii informatycznych, diametralnie poprawiły możliwości zarządzania relacjami z klientami na skalę masową⁹.

Zarządzanie relacjami z klientami z jednej strony to model działania nastawiony na budowanie, utrzymywanie i rozwijanie dobrych relacji z klientem, z drugiej strony, to narzędzie informatyczne dostępne w postaci aplikacji wspomagających proces zarządzania organizacją. Wśród prezentowanych w literaturze definicji (tabela 1) wyróżnić można trzy grupy podejść opisujących pojęcie CRM¹⁰.

Najbardziej pojemnym i uniwersalnym podejściem opisującym koncepcję CRM, jest podejście integrujące wszystkie wymienione. Takie zintegrowane podejście rozszerza definicję CRM i formułuje je, jako wzajemne powiązanie technologii, procesów, kultury organizacyjnej ze strategią organizacji¹¹. Według J. Brillmana, CRM polega „na identyfikowaniu, zjednywaniu i przywiązywaniu klientów przynoszących największy dochód firmie, a w szczególności na integrowaniu i upowszechnianiu informacji o klientach pochodzących z różnych źródeł, które opiera się na narzędziach *front office*, które automatyzują zarządzanie handlem, oraz *back Office*”¹². Jean Brillman definiując CRM nawiązuje do wewnętrznej części bazodanowej systemu informatycznego nazywanej *back office*, które korzystają z technik *datamining*. W tym rozumieniu kopalnie danych stanowią nierozzerwalną część systemu CRM.

⁷ Ibidem.

⁸ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje*, op. cit., s. 148-153 oraz K. Burnett., *Relacje z kluczowymi klientami analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 277.

⁹ I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing Partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 221.

¹⁰ E. Frackiewicz, E. Rudawska, *Zarządzanie relacjami z klientami z wykorzystaniem koncepcji CRM*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 7-8, s. 65.

¹¹ D. Buchnowska, *CRM: strategia i technologia*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2006, s. 17.; A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 92.

¹² J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje*, op. cit. s. 153.

Tabela 1. Trzy grupy definicji CRM.

| Podjęcie do definicji CRM | Definicja CRM | Reprezentanci danego podejścia |
|---------------------------|---|---|
| Biznesowe | „CRM jako strategię biznesową organizacji opartą na strategii, przywództwie i kulturze organizacyjnej” | J. Otto, K. Kupeć, www.crmguru.com, K. Storbäck i J. Lahtinne |
| Strategia marketingowa | „CRM to strategia marketingowa – określająca elementy segmentacji klientów i powiązania klienta z organizacją w celu dokonywania kolejnych transakcji w tym tzw. marketing relacji | A. Hill, J. Dyché i Gordon |
| System informatyczny | „CRM, to narzędzie umożliwiające określenie i zwiększenie wartości klientów, a także narzędzie wyposażone w odpowiednie środki, za pomocą których motywuje się najlepszych klientów do lojalności czyli ponownych zakupów”. | Siebel, Oracle, C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, J. Dyché |

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Buchnowska, *CRM: strategia i technologia*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2006, s. 14; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 211; Otto, 2004; N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; J. Dyché, *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 22; A. Dejnaku, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 113; E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *Zarządzanie relacjami z klientami z wykorzystaniem koncepcji CRM*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 7-8, s. 65.

Podobny podział definiowania i przedstawiania CRM dzieli koncepcje nie na trzy, lecz dwa podejścia¹³. I tak: pierwsze z nich polega na utożsamianiu zarządzania relacjami z klientami jako działania przenikającego wszystkie aspekty zarządzania organizacją. Całość działania organizacji powinna w sposób pośredni czy bezpośredni zmierzać do zaspokajania potrzeb klientów. Najważniejszym celem jest budowanie lojalności obecnych i przyszłych klientów. Z kolei drugie podejście jest utożsamiane z aplikacją informatyczną, która składa się z metod, oprogramowania, i szeroko rozumianego Internetu, które umożliwiają budowanie określonych relacji z klientami. J. Hołub-Iwan słusznie podkreśla, iż CRM nie jest „oprogramowaniem” lecz narzędziem, które ma za zadanie umożliwić sprawną realizację koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Jednocześnie zwraca uwagę na pojawiającą się nomenklaturę „system CRM” jako odrębną od CRM. W takim razie określenie „system CRM” należałoby rozumieć jako aplikację informatyczną funkcjonującą według koncepcji CRM¹⁴.

Analizując różne definicje i podejścia do CRM wydaje się, iż stosowanie tej koncepcji wymusza pewne zmiany nie tylko w łańcuchu wartości, ale również i przedsiębiorstwa, przypominając organizację uczącą się, dostosowującą do ciągłych zmian

¹³ I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientami*, Difin, Warszawa 2004, s. 360-361; A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007, s. 19.

¹⁴ W części badawczej autorzy posługują się pojęciem system CRM lub system informatyczny CRM.

otoczenia, gdzie wiedza jest istotnym składnikiem organizacji¹⁵. Wydaje się, iż dostosowywanie się do zmian, szczególnie w aspekcie budowania trwałych, wartościowych, przynoszących korzyści obu stronom relacji z klientami, może pomóc tworzyć trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Z kolei D. Buchnowska za serwisem poświęconym metodologii CRM (www.crmguru.com) oraz jedną z pierwszych polskich pozycji książkowych poświęconych tematyce CRM, prezentuje zestawienie ośmiu definicji CRM¹⁶, w których na które zwroty zostały wyróżnione grubszą czcionką. Analizując treść definicji nie trudno zauważyć grupy haseł powtarzających się w definicjach CRM. Należą do nich: strategia biznesowa, filozofia i kultura biznesu¹⁷ skoncentrowana na kliencie, integruje ludzi, procesy i technologię, potrzeby klienta, koncentracja na jego potrzebach, lojalność klienta, satysfakcja klienta, pozyskiwanie i rentowne utrzymywanie klientów. Wobec powyższego, uzasadnionym wydaje się być stwierdzenie, iż przedsiębiorstwa stosujące koncepcję CRM z pewnością można określić mianem nowoczesnych.

Wykorzystanie CRM przez autoryzowanych dealerów samochodów osobowych

Analizując dynamiczny rozwój sieci dealerskiej w Polsce, zarówno w zakresie ilościowym, jak i wizerunkowym (w tym jakość obiektów dealerskich, poziom obsługi klienta), można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa te działają w sposób nowoczesny. Jako jeden z wielu wyznaczników nowoczesności tych przedsiębiorstw można przyjąć fakt posiadania systemu informatycznego klasy CRM, a także (co jest może ważniejsze) deklarację funkcjonowania owych przedsiębiorstw według koncepcji CRM. W tym m.in. celu, w latach 2006–2007, przeprowadzono badania. Zlokalizowano je w województwie pomorskim. Badaniu poddano 45 spośród 57 funkcjonujących przedsiębiorstw dealerskich. Badanie składało się z trzech obszarów badawczych: strategii, konkurencyjności i kultury badanych organizacji.

Poniżej zaprezentowano wybrany fragment wyników badań¹⁸ opisujący posiadanie systemu CRM i funkcjonowanie według koncepcji CRM przez autoryzowanych dealerów samochodów osobowych.

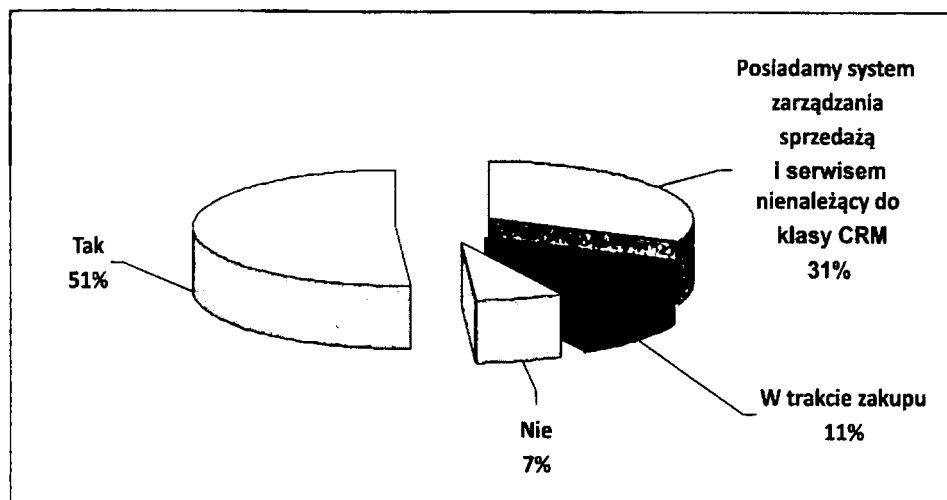
Połowa badanych organizacji oświadczyła, iż posiada system informatyczny klasy CRM. Drugą największą grupą okazali się ci, którzy uznali, iż posiadają system zarządzania sprzedażą i serwisem nie należący do klasy CRM. Trzecią co do liczebności była grupa dealerów, która stwierdziła, iż są w trakcie zakupu takowego systemu. Najmniejsza grupa stwierdziła, że nie posiada systemu klasy CRM. Strukturę badanej populacji ze względu na fakt posiadania systemu informatycznego CRM przedstawia wykres 1.

¹⁵ A.D. Mazur, K. Jaworska, D. Mazur, *CRM Zarządzanie Kontaktami z Klientami*, Madar, Zabrze 2001, s. 24.

¹⁶ D. Buchnowska, *CRM: strategia i technologia*, s. 14–15.

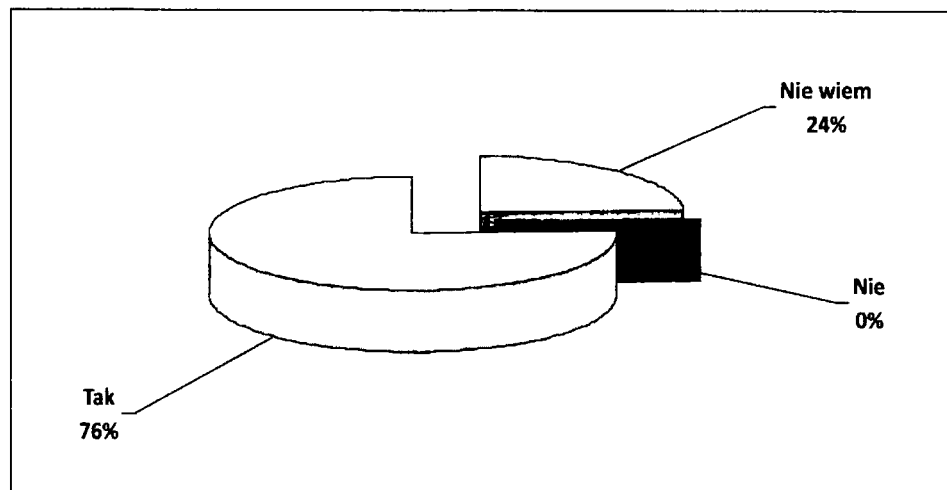
¹⁷ Czym jest biznes?, Gdzie można znaleźć odpowiedź na pytanie co nie jest biznesem?, ale również jaka jest definicja celu biznesu, którym jest „tworzenie klienteli”?; Zob. P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Kraków 1994, s. 49–52.

¹⁸ Analiza materiału badawczego, została przeprowadzona według następującego kryterium: Posiadanie CRM (posiada aplikację CRM (N=23) vs. inna sytuacja (N=22)); Wielkość przedsiębiorstwa (standardowe (N=12) vs. duże (N=22) vs. bardzo duże (N=11)); Sprzedawane marki (ekskluzywne (N=12) vs. inne (N=33)).



Wykres 1. Struktura posiadanych aplikacji biznesowych wspomagających sprzedaż.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wszyscy dealerzy poproszeni zostali o ocenę działań nakierowanych na realizację strategii opartej na budowie indywidualnych i rentownych związków z klientami. Nikt nie zaznaczył odpowiedzi „nie”. Prawie 25% znaczyło, iż nie potrafi ocenić tej sytuacji. Strukturę udzielonych odpowiedzi w kwestii czy realizują, czy nie strategię opartą na budowie indywidualnych i rentownych związków z klientami przedstawiono na wykresie 2.



Wykres 2. Diagram realizujemy strategię opartą na budowie indywidualnych i rentownych związków z klientami.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tak duży odsetek pozytywnych odpowiedzi, świadczy o tym, iż organizacje w większości realizują podejście oparte o indywidualne i rentowne związki, a przynajmniej deklarują taką chęć. Brak odpowiedzi negatywnej wydaje się świadczyć o tym, iż dealerzy „odczuwają wagę tej tendencji, lecz (jak się okazało) nie zawsze potrafią ją sprecyzować”.

Analiza odpowiedzi według kryterium posiadania systemu CRM pokazała, iż wśród dealerów posiadających system klasy CRM, aż 95,65% stwierdziło, iż działają według *strategii indywidualnych i rentownych związków z klientami*. W grupie pozostałych dealerów odsetek ten wyniósł zaledwie 54,54%. Reszta stwierdziła, że nie wie.

W kolejnym pytaniu poproszono badane przedsiębiorstwa o przypisanie wagi jaką przywiązują one do *rozpoznania potrzeb klientów*. Na pięciostopniowej skali od 1 do 5, średnia uzyskana ocena była wysoka i wyniosła 4,69. Spośród grupy innych działań, właśnie rozpoznanie potrzeb klienta zostało najwyższej ocenione. Dokonując analizy według kryterium posiadania systemu CRM, zaobserwowano, że dealerzy posiadający system informatyczny klasy CRM, przywiązywali średnio większą wagę (4,78) do rozpoznawania potrzeb klientów, niż pozostali badani (4,59). Należy zauważyć, iż obydwie grupy generalnie – przywiązywały bardzo dużą wagę do rozpoznawania potrzeb klientów. O dziwo, dealerzy marek luksusowych, średnio przywiązywali mniejszą wagę do rozpoznawania potrzeb klientów, niż pozostali dealerzy. Dla dealerów marek ekskluzywnych średnia wartość oceny wyniosła 3,75, a w grupie innych 3,94. Należy podkreślić, iż w grupie dealerów bardzo dużych, wszystkie odpowiedzi jednoznacznie stwierdzały bardzo dużą wagę przypisywaną rozpoznawaniu potrzeb klientów. Ta grupa wyróżniła się na tle pozostałych, ponieważ wszystkie oceny były ocenami maksymalnymi (średnia wyniosła 5,0). W grupie dealerów standardowych występowały oceny bardzo ważne i ważne, zaś ich średnia wyniosła 4,75. Natomiast wśród dealerów dużych przeważały oceny maksymalne. Średnia wartość oceny w tej grupie wyniosła 4,5.

Kolejną – z najwyższą średnią oceną – zanotowano pytając o *elastyczność w zakresie dostosowania produktów i usług do potrzeb klientów*, ze średnią wagą na poziomie 4,49. Wyraźnie widać, iż dla dealerów bardzo ważne jest zarówno rozpoznanie potrzeb klientów, jak i bycie elastycznym, dostosowując się do ich potrzeb. Dealerzy posiadający system informatyczny CRM, przywiązywali większą wagę do bycia elastycznym w zakresie dostosowywania produktów do potrzeb klientów, niż pozostali badani. Zaobserwowane zjawisko zostało potwierdzone w sposób statystycznie istotny. zilustrowano to na wykresie 3, a także przedstawiono w tabeli 2.

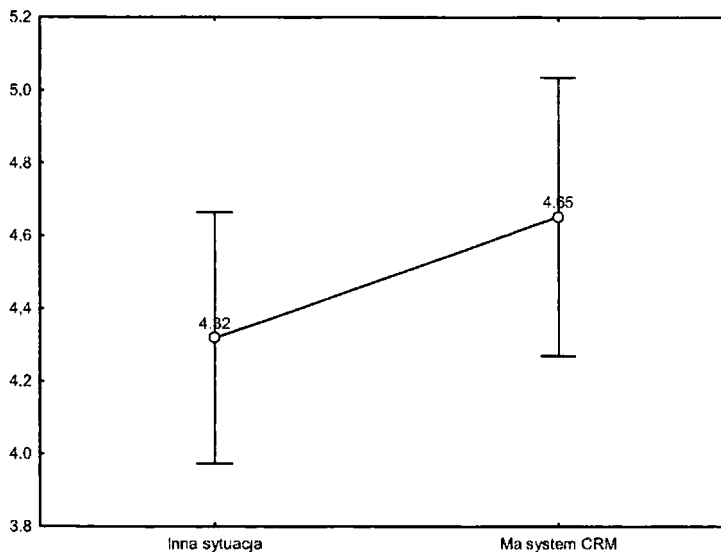
Tabela 2. Elastyczność w zakresie dostosowania produktów i usług do potrzeb klientów

| Grupa | Elastyczność II.4.B | | | | | |
|---------------|---------------------|-----------|------|-------------|-------------|-------------|
| | Średnie | N | Q50 | D.S. | Min | Max |
| Inna sytuacja | 4,32 | 22 | 4,50 | 0,78 | 3,00 | 5,00 |
| Ma system CRM | 4,65 | 23 | 5,00 | 0,88 | 1,00 | 5,00 |
| Razem | 4,49 | 45 | | 0,84 | 1,00 | 5,00 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród dealerów marek ekskluzywnych zaobserwowano podobną tendencję, jak w poprzednim pytaniu (rozpoznawanie potrzeb klientów) tzn., że średnie wartości ocen były niższe wśród dealerów marek ekskluzywnych i wyniosły 4,33, niż wśród innych dealerów gdzie wartość wyniosła 4,55. Analizując badane przedsiębiorstwa według kryterium wielkości organizacji, okazało się, iż dealerzy standardowi przywiązują dużą wagę do *bycia elastycznym w zakresie dostosowania produktów i usług do potrzeb klientów* (średnia ocena 4,58), dealerzy duży trochę mniejszą wagę (4,32). Najwyższą średnią ocenę, dla tego pytania zaobserwowano wśród dealerów bardzo dużych (średnia ocena wyniosła 4,73).

W dalszej części badania, przedstawiciele organizacji ocenili swoje przedsiębiorstwa z punktu widzenia wagi przywiązywanej do *segmentacji klientów*. Okazało się, iż średnia ocena dla badanej grupy wyniosła 3,53. Stanowiło to jednocześnie najniższą średnią ocenę spośród ostatnich czterech omawianych pytań. Większą wagę zwracano na identyfikację kluczowych klientów i skupiano na nich uwagę. Średnia ocena wyniosła 3,98. Może być następstwem wcześniej przeprowadzonej segmentacji. Między poziomem tych dwóch odpowiedzi zaobserwowano rozbieżność. Mianowicie o ile tak dużej wagi nie przywiązuje się do segmentacji, to później okazuje się, że przywiązuje się trochę większą wagę do skupiania uwagi na identyfikowaniu kluczowych klientów i zaspokajaniu ich potrzeb. Oczywiście, aby móc to czynić, najpierw należy klientów podzielić na grupy. Różnica w przywiązywanej wadze jest niewielka i może wynikać z niechęci do samego procesu segmentacji klientów. Należy zwrócić uwagę, iż odpowiedzi na pytania znalazły się po tej samej (dodatniej) stronie skali. A więc działania te wspierają realizację funkcjonowania badanych organizacji według podejścia CRM.

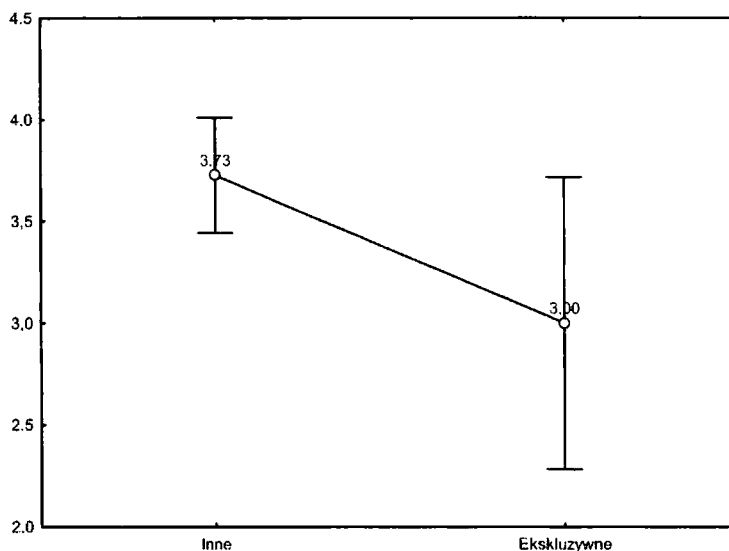


Grupy: Inna sytuacja, Ma system CRM: (test U; $U = 179,0$; $p < 0,047$).

Wykres 3. Elastyczność w zakresie dostosowania produktów i usług do potrzeb klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Również w tym pytaniu – podobnie jak w poprzednim – zaobserwowano podobną tendencję, polegającą na tym, iż w podziale na dealerów posiadających system informatyczny klasy CRM i nie posiadających, ci pierwsi średnio przywiązywali większą wagę do segmentacji klientów, niż pozostali dealerzy. Ocena średniej wagi dla tego działania wśród posiadających system informatyczny klasy CRM wyniosła 3,6, a wśród pozostałych był ona minimalnie niższa i wyniosła 3,45. Najmniejsze różnice w wartościach ocen w tym zagadnieniu wystąpiły w podziale badanej grupy ze względu na wielkość organizacji. Średnia wartość oceny dla dealerów standardowych wyniosła 3,58, wśród dużych 3,55, a wśród bardzo dużych 3,45. Natomiast zaobserwowano u dealerów statystycznie istotną różnicę w przywiązywanej wadze do segmentacji klientów, gdy rozpatrywano ich w podziale na marki ekskluzywne i pozostałe. Średnia ocena wagi danego działania, wśród ekskluzywnych była zdecydowanie niższa, niż u innych dealerów i wyniosła 3,00 a u pozostałych 3,73, co przedstawiono w tabeli 3 oraz na wykresie 4.



Grupy: Inne, Ekskluzywne; (test U; $U = 123,0$; $p < 0,042$).

Wykres 4. Średnia waga roli segmentacji klientów wśród dealerów marek ekskluzywnych i innych.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W kolejnym pytaniu dealerzy określili wagę jaką przywiązują do *identyfikacji kluczowych klientów i skupienia na nich uwagi*. Zaobserwowano, iż dealerzy marek ekskluzywnych przywiązywali minimalnie niższą wagę do „identyfikacji kluczowych klientów i skupieniu na nich uwagi”, niż dealerzy pozostałych marek. Średnia wartość przywiązywanej wagi wśród sprzedawców marek ekskluzywnych wyniosła 3,92, a wśród sprzedających inne marki 4,0. Analizując dealerów według kryterium posiadania systemu CRM, przedsiębiorstwa posiadające system CRM, przywiązywały średnio większą wagę niż pozostali. Średnia wartość przywiązywanej wagi przez tych pierwszych wyniosła 4,17, a drugich 3,77. Większe zróżnicowanie w tym aspekcie zaobserwowano analizując dealerów ze względu na kryterium wielkości zatrudnienia. W zasadzie dealerzy standardowi i duzi prawie identycznie ocenili wagę przywiązywaną do

identyfikacji kluczowych klientów. Natomiast statystycznie istotną różnicę, zaobserwowano pomiędzy dealerami dużymi i bardzo dużymi. Zauważono, iż duzi dealerzy przywiązywali bardzo dużą wagę do identyfikacji kluczowych klientów i skupianiu na nich swojej uwagi. Zaobserwowane zjawisko zostało potwierdzone w sposób statystycznie istotny. Wartości liczbowe przedstawiono w tabeli 4 oraz zilustrowano na wykresie 5.

Tabela 3. Średnia waga roli segmentacji klientów wśród dealerów marek ekskluzywnych i innych.

| Grupa | Segmentacja II.4.C | | | | | |
|--------------|--------------------|-----------|------|-------------|-------------|-------------|
| | Średnie | N | Q50 | D.S. | Min | Max |
| Inne | 3.73 | 33 | 4.00 | 0.80 | 2.00 | 5.00 |
| Ekskluzywne | 3.00 | 12 | 3.00 | 1.13 | 1.00 | 5.00 |
| Razem | 3.53 | 45 | | 0.94 | 1.00 | 5.00 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4. Średnia waga jaką przywiązują badani do identyfikacji kluczowych klientów i skupieniu na nich uwagi.

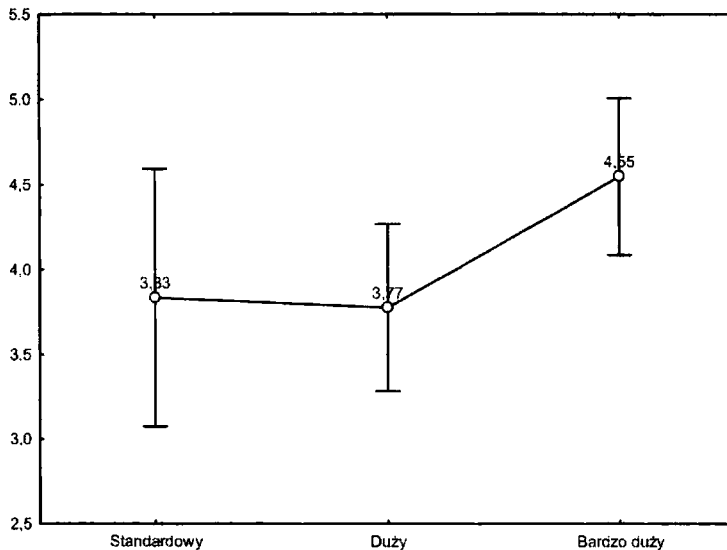
| Grupa | Identyfikacja II.4.D | | | | | |
|--------------|----------------------|-----------|--------------|-------------|-------------|------|
| | Średnie | N | D.S. | Min | Max | Q50 |
| Standardowy | 3,83 | 12 | 1,193 | 1,00 | 5,00 | 4,00 |
| Duży | 3,77 | 22 | 1,110 | 1,00 | 5,00 | 4,00 |
| Bardzo duży | 4,55 | 11 | 0,688 | 3,00 | 5,00 | 5,00 |
| Razem | 3,98 | 45 | 1,076 | 1,00 | 5,00 | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badając deklaracje dotyczące powrotu klientów okazało się, iż prawie 98% badanych organizacji analizuje działalność – w zakresie sprzedaży nowych samochodów – pod kątem powrotu klienta. Bez wątplenia deklaracja jest na bardzo wysokim poziomie. Oznacza to, iż zaledwie 2% tego nie czyni.

Inaczej wygląda podejście do analizy powrotu klientów dotyczących obsługi posprzedażowej. Odsetek analizujących spadł, aczkolwiek pozostał na wysokim poziomie. Blisko 80% spośród badanych organizacji stwierdziło, iż analizują powrót klientów w okresie obsługi posprzedażowej w okresie gwarancyjnym i tyle samo w okresie pogwarancyjnym. Z punktu widzenia stosowania podejścia CRM, zachowanie to może

wskazywać, iż dealerzy działają według koncepcji CRM. Oczywiście fakt prowadzenia analiz nie jest jednoznaczny z ich wykorzystaniem. Niemniej analizując łącznie wyniki odpowiedzi przedstawionych uprzednio, działania te wydają się nie być tylko samą deklaracją.



Grupy: Standardowy, Duży: Nie ma różnic (wg testu U).
Grupy: Duży, Bardzo duży: (test U; U = 69,5; p < 0,037).
Grupy: Standardowy, Bardzo duży: Nie ma różnic (wg testu U).

Wykres 5. Średnia waga jaką przywiązują badani do identyfikacji kluczowych klientów i skupieniu na nich uwagi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

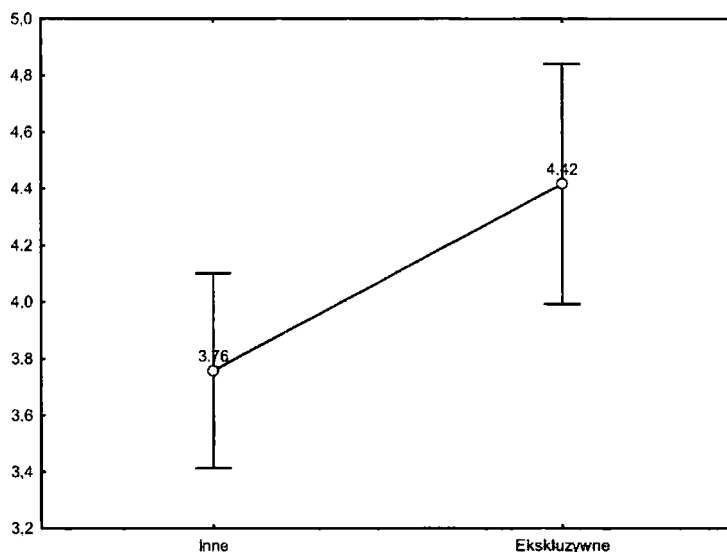
Jednym z warunków wykorzystania możliwości wynikających ze stosowania koncepcji CRM, w budowie przewagi konkurencyjnej jest sprawny przepływ informacji pomiędzy komórkami, a zwłaszcza pracownikami odpowiadającymi za działania sprzedażowe i posprzedażowe. W celu ustalenia tego stanu, zadano pytanie dotyczące wykorzystywania informacji będących w posiadaniu organizacji oraz częstotliwość takich działań. W opinii badanych, średnia wartość odpowiedzi dotyczącej „obowiązku sprawdzania przez pracowników sprzedaży wszystkich informacji dotyczących kontaktów z klientem, w tym z serwisu” wyniosła 3,93. W pięciostopniowej skali 5 oznaczało to, iż zawsze tak postępują, a 1 nigdy. Oczekiwaną odpowiedzią jest odpowiedź powyżej 3. Oznacza, to iż przedsiębiorstwa dealerskie działają w ten sposób, przekazując sobie informacje. Zupełnie odmienną rzeczą jest czy istnieje formalny system zapisu tej informacji w bazie danych z odpowiednim do nich dostępem? Dealerzy posiadający system informatyczny CRM uważali, iż najczęściej pracownicy działu sprzedaży mają obowiązek sprawdzać wszystkie informacje dotyczące kontaktów klientem, także z serwisu. Pozostali uważali podobnie, aczkolwiek średnia wartość odpowiedzi była niższa. Różnica w podejściu do oceny tego pytania pojawiła się w podziale na dealerów marek ekskluzywnych i innych. Dealerzy marek ekskluzywnych uważali, iż ich pracownicy zawsze mają obowiązek sprawdzania informacji w dziale posprzedażowym.

W stosunku do udzielonych odpowiedzi przez pozostałych dealerów zaobserwowano statystycznie istotną różnicę w ocenie tego zjawiska. Dealerzy marek pozostałych uznali, iż średnio ich pracownicy czasami mają taki obowiązek. Średnie wartości odpowiedzi przedstawiono w tabeli 5 i wykresie 6.

Tabela 5. Obowiązek sprawdzania informacji o kliencie a marka samochodu.

| Grupa | Sprawdzać wszystkie II.5.A | | | | | |
|--------------|----------------------------|-----------|------|-------------|-------------|-------------|
| | Średnie | N | Q50 | D.S. | Min | Max |
| Inne | 3.76 | 33 | 4.00 | 0.97 | 2.00 | 5.00 |
| Ekskluzywne | 4.42 | 12 | 4.50 | 0.67 | 3.00 | 5.00 |
| Razem | 3.93 | 45 | | 0.94 | 2.00 | 5.00 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Grupy: Inne, Ekskluzywne; (test U; $U = 121.5$; $p < 0.039$).

Wykres 6. Obowiązek sprawdzania informacji o kliencie a marka samochodu.

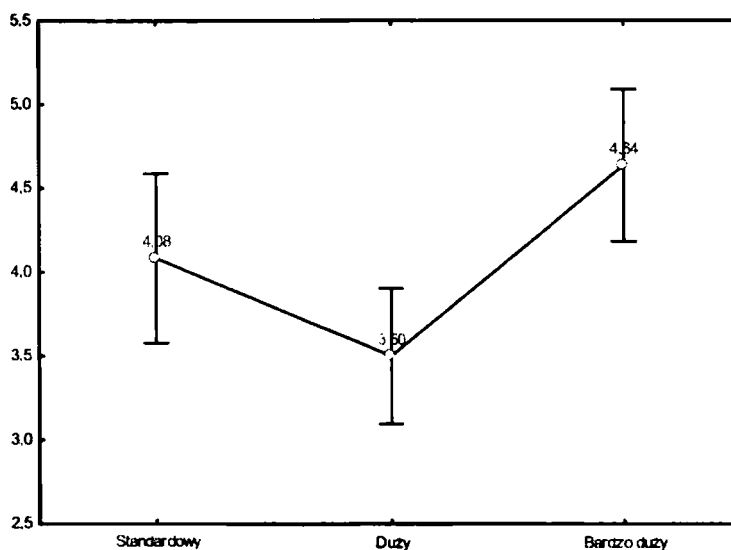
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dealerzy marek standardowych nieznacznie na korzyść różnili się w ocenie względem dealerów dużych. Natomiast zaobserwowano większą różnicę pomiędzy grupą dealerów dużych i bardzo dużych, gdzie średnia „dużych” była wyższa „niż czasami”, a średnia ocena dla bardzo dużych dealerów była bliska odpowiedzi „zawsze”. Różnica została potwierdzona w sposób statystycznie istotny. Tabela 6 i wykres 7 przedstawiają średnie wartości udzielonych odpowiedzi w poszczególnych grupach.

Tabela 6. Obowiązek sprawdzania informacji o kliencie a wielkość dealera.

| Grupa | Sprawdzać wszystkie II.5.A | | | | | |
|--------------|----------------------------|-----------|--------------|-------------|-------------|------|
| | Średnie | N | D.S. | Min | Max | Q50 |
| Standardowy | 4,08 | 12 | 0,793 | 3,00 | 5,00 | 4,00 |
| Duży | 3,50 | 22 | 0,913 | 2,00 | 5,00 | 3,50 |
| Bardzo duży | 4,64 | 11 | 0,674 | 3,00 | 5,00 | 5,00 |
| Razem | 3,93 | 45 | 0,939 | 2,00 | 5,00 | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Grupy: Standardowy, Duży: Nie ma różnic (wg testu U).
 Grupy: Duży, Bardzo duży: (test U; U = 41,0; p < 0,001).
 Grupy: Standardowy, Bardzo duży: Nie ma różnic (wg testu U).
 Wykres 7. Obowiązek sprawdzania informacji o kliencie a wielkość dealera.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zaobserwowane na wykresie zjawisko może wynikać z faktu, iż wśród dealerów bardzo dużych (z racji dużej ilości pracowników sprzedaży i serwisu) pojawia się obawa utraty informacji na skutek nie przekazania jej przez pracowników.

Zakończenie

Na przykładzie wyników badania przeprowadzonych wśród autoryzowanych dealerów samochodów osobowych, można stwierdzić, że nowoczesne przedsiębiorstwa

(jakimi są badane organizacje) korzystają z koncepcji CRM. Trudno jednoznacznie przesądzić o motywach dla jakich działają według koncepcji CRM. chodź niewątpliwie przeważają powody natury biznesowej. Tym samym, poprzez permanentne unowocześnianie i dostosowywanie swoich przedsiębiorstw, poprawiają ich konkurencyjność.

W badaniach zaobserwowano, iż samo posiadanie systemu informatycznego, chodź wyraźnie ułatwia, to nie przesądza o stosowaniu koncepcji CRM. Okazuje się, iż w badanych przedsiębiorstwach (a pewnie i w innych) istnieje szereg czynników wpływających na powodzenie realizacji koncepcji CRM, a co za tym idzie efektów jej stosowania dla poprawy ich konkurencyjności. Do czynników tych można zaliczyć: fakt wdrożenia systemu CRM (szkoleń, wiedzy o koncepcji CRM), uwarunkowania organizacyjne (przepływ informacji, wielkość przedsiębiorstwa, jego strukturę), markę sprzedawanych samochodów, a także trudno mierzalny czynnik ludzki, tj. zaangażowanie kierownictwa w realizację koncepcji CRM.

Literatura

1. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
2. Buchnowska D., *CRM: strategia i technologia*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2006.
3. C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
4. Dejnaka A., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami.*, Helion, Gliwice 2002.
5. Dembińska-Cyran I., Holub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientami*, Difin, Warszawa 2004.
6. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Kraków 1994.
7. Dyche J., *CRM. Relacje z klientami.*, Helion, Gliwice 2002.
8. Frąckiewicz E., Rudawska E., *Zarządzanie relacjami z klientami z wykorzystaniem koncepcji CRM.* (w): „Przegląd Organizacji” 2004, nr 7–8.
9. Głabiszewski W., *Działalność proinnowacyjna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczno – empiryczne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
10. Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing Partnerski.*, PWE, Warszawa 2001.
11. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategiczne przejmowanie kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
12. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
13. Mazur A.D., Jaworska K., Mazur D., *CRM Zarządzanie Kontaktami z Klientami*, Madar, Zabrze 2001.
14. Prahalad C. K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
15. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *CRM Przewodnik dla wdłużających*, Placet, Warszawa 2007.
16. Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.

DO MODERN ENTERPRISES UTILIZE THE CRM CONCEPT IN ORDER TO IMPROVE COMPETITIVENESS

The article presents a CRM approach as modern tool vital in the process of competitive advantage development in a modern dealership. A CRM concept is described as a modern tool supporting enterprise management process operating on a competitive market and it also presents research results as to the utilization by certified passenger car dealers in the Pomeranian Province of management supporting information technologies including CRM class systems for the purpose of competitive advantage development.