

BOGDAN NOGALSKI, WOJCIECH MACHEL*

CRM jako strategiczna determinanta rozwoju dealerów samochodów osobowych

Słowa kluczowe: strategia, konkurencyjność, CRM, zarządzanie relacjami z klientami

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych wśród autoryzowanych dealerów samochodów osobowych. Ukazano wyniki badań wskazujących, iż w przyszłości podejście CRM będzie miało coraz większe znaczenie w rozwoju badanych przedsiębiorstw.

1. Wstęp

Wydaje się, iż w ostatniej dekadzie olbrzymi wpływ na poziom konkurencji, jaki występuje na rynkach, miały procesy o charakterze społecznym, technologicznym i politycznym, które diametralnie zmieniły charakterystykę niektórych rynków, a więc i warunki konkurowania. Zjawisko to zaobserwowano także na rynku sprzedaży nowych samochodów osobowych, gdzie poprzez możliwość porównywania ofert za pośrednictwem Internetu powstała sytuacja, iż klienci indywidualni w łatwy sposób mogli poznać ofertę kilku dealerów. Sytuacja ta, a także spadający wolumen sprzedaży nowych samochodów osobowych po roku 1999 mogły powodować wzrost rywalizacji pomiędzy dealerami, a to z kolei determinowało działania mające na celu poprawę wyników sprzedaży. Naturalne wydawało się więc podjęcie inicjatyw strategicznych zmierzających do wdrożenia koncepcji CRM.

W artykule zaprezentowano wyniki badań¹ przeprowadzonych wśród autoryzowanych dealerów samochodów osobowych.

* prof. dr hab. Bogdan Nogalski – profesor zwyczajny w Instytucie Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego; dr Wojciech Machel – adiunkt w Instytucie Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

¹ Badania prowadzone w latach 2006–2007 dotyczyły koncepcji zarządzania relacjami z klientami jako narzędzia budowy przewagi konkurencyjnej wśród dealerów samochodów osobowych w aspekcie strategii organizacji. Po wylosowaniu grupy badawczej przeprowadzono badania wśród dealerów w wo-

2. CRM a strategia

Koncepcja CRM jest jednym z narzędzi mających wspomagać realizację obranej przez przedsiębiorstwo strategii biznesowej oraz tworzyć i utrzymywać przewagę konkurencyjną. Według menedżerów amerykańskich, biorąc pod uwagę ukierunkowanie na klienta oraz pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, koncepcja CRM, obok planowania strategicznego, stanowi najlepsze narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej (Ćwiklicki, 2005, s. 250–254). Według tego samego badania udział CRM jako metody zarządzania wzrósł z 35% w 2000 r. do 78% w 2003 r. W analogicznym czasie odnotowano również wzrost współczynnika zadowolenia z wykorzystania CRM. W opinii autorów zarządzanie relacjami z klientami, rozumiane jako filozofia, a nawet strategia działania, jest narzędziem, które w dużej mierze wspomaga proces budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, co potwierdzają badania przeprowadzone także na rynku polskim (Buchnowska, 2006, s. 217–235).

Koncepcja zarządzania relacjami z klientami bardzo często jest utożsamiana z aplikacją informatyczną, co wydaje się sporym nadużyciem. Analiza literatury w celu objaśnienia terminu CRM pozwala wyróżnić trzy grupy definicji (Frąckiewicz, Rudawska, 2004, s. 16–17) (zob. tablica 1).

Tablica 1

Trzy grupy definicji CRM

Podejście do definicji CRM	Definicja CRM	Reprezentanci danego podejścia
Biznesowe	CRM to strategia biznesowa organizacji oparta na strategii, przywództwie i kulturze organizacyjnej.	J. Otto, K. Storbacka, 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.	N. Hill, J. Alexander, J. Dyché, I. Gordon, I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc
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.	C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, J. Dyché

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Buchnowska, 2006, s. 14; Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 211.

Analizując przedstawione w tablicy 1 grupy definicji, wydaje się, iż CRM jest koncepcją, filozofią, strategią funkcjonowania przedsiębiorstwa, której podstawą jest

jewództwie pomorskim (N=45), przy czym zastosowano procedurę losowania zespołowego (ang. *cluster sampling*) w losowym doborze próby. Analiza materiału badawczego została przeprowadzona według kryterium posiadania CRM (posiada aplikację CRM [N=23] vs. inna sytuacja [N=22]).

utrzymywanie długotrwałych wzajemnie rentownych relacji z klientami. Wydaje się, że jednym z najistotniejszych warunków sukcesu strategii CRM pozostaje kultura organizacyjna (Stachowicz-Stanusch, Stanusch, 2007, s. 135–147). Jest też oczywiste, iż w dużych przedsiębiorstwach efektywne zarządzanie relacjami z klientami musi być wspierane przez odpowiedni system bazodanowy (aplikację CRM oraz *data mining*). Tak więc z jednej strony zarządzanie relacjami z klientami to model działania nastawiony na budowanie, utrzymywanie i rozwijanie dobrych relacji z klientami, z drugiej zaś – narzędzie informatyczne dostępne w postaci aplikacji wspomagających proces zarządzania organizacją. Według tego podejścia (model działania) CRM to narzędzie umożliwiające określenie i zwiększenie wartości klientów (Prahalađ, Ramaswamy, 2005, s. 211), a także narzędzie wyposażone w odpowiednie środki, za pomocą których motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów (Dyché, 2002, s. 22). 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 organizacji (Buchnowska, 2006, s. 17; Tiwana, 2003, s. 92). Według Jeana Brilmana, 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*, automatyzujących zarządzanie handlem, oraz *back office* (Brilman, 2002, s. 153). Całość działania organizacji powinna w sposób pośredni czy bezpośredni zmierzać do zaspokajania potrzeb klientów.

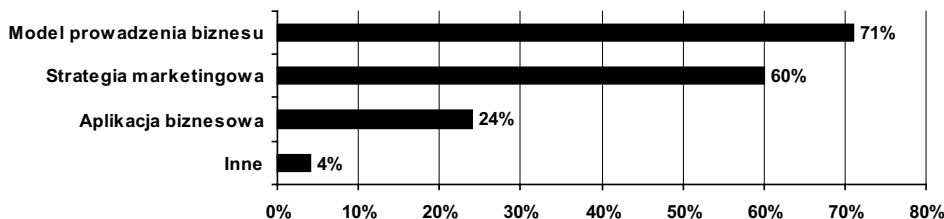
Koncepcja CRM ze względu na fakt, iż wiąże się z procesem zmian, często wymaga reorganizacji całego przedsiębiorstwa w zakresie realizowanych procesów, a także modyfikacji postaw i zachowań pracowników, natomiast ze względu na długookresowy charakter wdrożeń systemu CRM i wysoki koszt tej inwestycji należy rozpatrywać ją w kategoriach narzędzia o charakterze strategicznym.

3. CRM – strategiczna determinanta w świetle przeprowadzonych badań

W przeprowadzonym badaniu najpierw postanowiono sprawdzić, czy dealerzy znają² pojęcie CRM, jak je rozumieją i z jaką definicją CRM się identyfikują.

² Należy zwrócić uwagę na fakt, iż w 2001 r. w trakcie obserwacji uczestniczącej (prowadzonej od strony administratora systemu, którym w pierwszym okresie była organizacja wdrażająca system CRM) zaobserwowano wdrożenie systemu CRM przez producenta (importera) samochodów wśród wszystkich jego dealerów. Na tej podstawie przyjęto założenie, że koncepcja CRM powinna być wykorzystywana, a przynajmniej znana jako narzędzie poprawiające konkurencyjność wśród całej badanej grupy przedsiębiorstw.

W tym celu badanym organizacjom przedstawiono trzy definicje CRM. Poproszono ich o zaznaczenie definicji najlepiej ilustrującej koncepcję zarządzania relacjami z klientami (można było zaznaczyć dowolną liczbę definicji). W opinii badanych definicją najlepiej opisującą koncepcję zarządzania relacjami z klientami była ta, według której „CRM to model prowadzenia biznesu, począwszy od strategii, struktury, poprzez kulturę organizacyjną w celu zwiększenia długookresowej wartości wynikających z dzisiejszych i przyszłych relacji organizacji z otoczeniem”. Na drugim miejscu wybrano definicję określającą CRM jako „strategię marketingową opartą o segmentację klientów i związanie ich z organizacją w celu dokonywania kolejnych transakcji” – 60% badanych uznało tę definicję jako bliską i najlepiej ilustrującą koncepcję CRM. Najmniej wskazań dotyczyło definicji stwierdzającej, iż „CRM to przede wszystkim aplikacja biznesowa wspomagająca procesy zarządzania organizacją”. Strukturę wyboru definicji CRM przez dealerów przedstawiono na rysunku 1



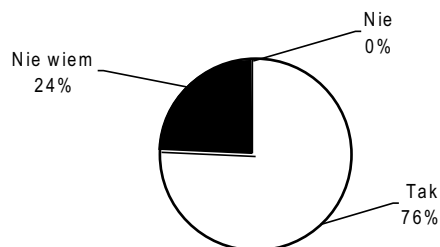
Rys. 1. Procenty wskazań: definicja terminu CRM w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wartość „inne” przedstawia następujące wpisy autorstwa badanych dealerów: „CRM to aplikacja, która pozwala wygenerować klienta lojalnego” oraz „Sposób pracy wyrażający się w umiejętności zjednania przedsiębiorstwu klienta, poprzez tworzenie trwałych relacji z klientami, opartych na wzajemnym zaufaniu, szacunku, fachowości i rzetelnym doradztwie, tak by klient nie odczuwał potrzeby szukania pomocy w firmach konkurencyjnych”.

Analiza wykresu zamieszczonego na rysunku 1 wskazuje, że koncepcja CRM po pierwsze jest znana i utożsamiana z modelem prowadzenia biznesu – koncepcją zorientowaną na realizację długotrwałych, wzajemnie rentownych relacji biznesowych.

Wszyscy dealerzy poproszeni zostali o ocenę działań nakierowanych na realizację strategii opartej na budowie indywidualnych i rentownych związków. Przeszło 76% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, iż realizuje strategię CRM. Prawie 24% zaznaczyło, że nie potrafi ocenić tej sytuacji. Strukturę udzielonych odpowiedzi w kwestii czy realizują, czy nie strategię opartą na budowie indywidualnych i rentownych związków przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Diagram dotyczący realizacji strategii opartych na budowie indywidualnych i rentownych związków z klientami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

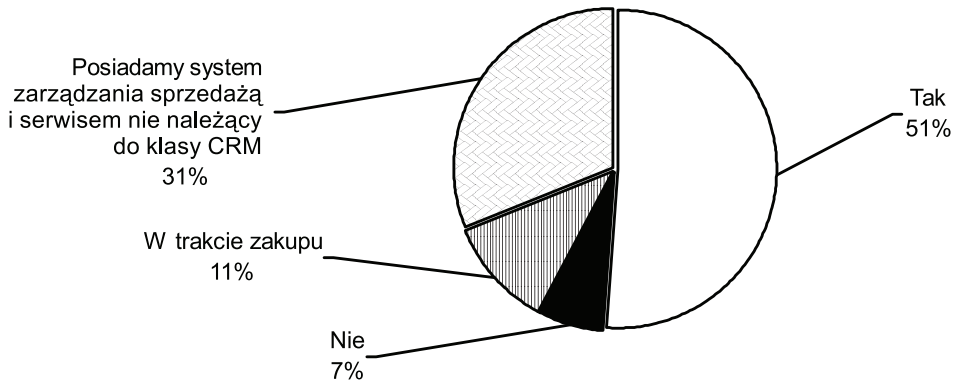
Tak duży odsetek pozytywnych odpowiedzi świadczy o tym, iż organizacje w większości realizują podejście oparte o indywidualne i rentowne związki, a przynajmniej deklarują taką chęć. Brak odpowiedzi negatywnej wydaje się świadczyć, że dealerzy czują pewną tendencję odnośnie do CRM, lecz nie zawsze potrafią ją określić.

Analiza odpowiedzi według kryterium posiadania systemu CRM pokazała, że wśród dealerów, którzy dysponują systemem klasy CRM, aż 95,65% stwierdziło, iż działają według strategii indywidualnych i rentownych związków z klientami. W grupie pozostałych³ dealerów odsetek ten wyniósł zaledwie 54,54%. Reszta stwierdziła, że nie wie.

Należy podkreślić, że choć 76% badanych (zob. rysunek 2) realizowało strategię CRM⁴, zaledwie połowa oświadczyła, iż posiada system informatyczny klasy CRM (zob. rysunek 3). Drugą największą grupą okazali się ci, którzy uznali, iż posiadają system zarządzania sprzedażą i serwisem nienależący do klasy CRM. Trzecia co do liczebności była grupa dealerów, którzy stwierdzili, że są w trakcie zakupu takowego systemu. Najmniejsza grupa deklarowała, że nie posiada systemu klasy CRM (zob. rysunek 3).

³ Inna sytuacja – oznacza wybór jednej z następujących odpowiedzi: „nie posiada”, „jest w trakcie wdrożenia” lub „posiada inny system niebędący CRM”.

⁴ Zobacz opis wdrożenia strategii CRM u dealera Renault Kiljańczyk (Buchnowska, 2006, s. 56). Wdrożenie strategii dotyczyło koncepcji funkcjonowania organizacji – modelu biznesowego, zmiany procesów, a nie wymiany systemu i zakupu systemu CRM. Przykład ten został potwierdzony w przeprowadzonych badaniach – mianowicie można realizować strategię CRM bez wdrożonego systemu informatycznego CRM.

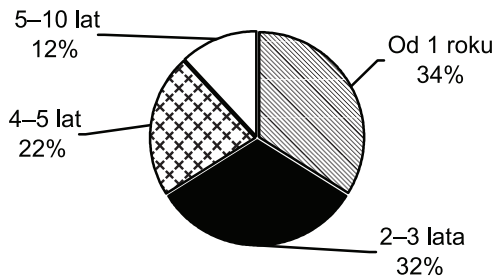


Rys. 3. Struktura posiadanych aplikacji biznesowych wspomagających sprzedaż

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W konstrukcji badania przyjęto podział na organizacje posiadające system informatyczny klasy CRM i inne. Do grupy inne zaliczono organizacje posiadające inny system, organizacje będące w trakcie zakupu systemu i organizacje nieposiadające takiego narzędzia. Przyjmując takie założenie, okazało się, iż podzielono badaną grupę przedsiębiorstw (według kryterium posiadania systemu CRM) na dwie niemal identyczne liczebnie podgrupy. Analizując strukturę odpowiedzi, wydaje się, że posiadanie (wdrożenie) systemu CRM staje się kolejnym etapem rozwoju badanych organizacji, działających w konkurencyjnym środowisku. Fakt, iż połowa posiada, a kolejne 11% jest w trakcie zakupu systemu CRM, wydaje się potwierdzać powyższe twierdzenie.

Aby bardziej szczegółowo zbadać zjawisko posiadania (wdrożenia) systemu informatycznego w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa, zapytano dealerów dysponujących systemem CRM, od kiedy go posiadają. Strukturę wieku aplikacji biznesowych, jakie posiadały badane organizacje, prezentuje rysunek 4.



Rys. 4. Diagram struktury wiekowej posiadanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy odpowiedzi wynika, że w przypadku znaczącej większości dealerów posiadających CRM system ten był rozwiązaniem bardzo młodym. To potwierdza wcześniejsze przypuszczenie, iż system CRM staje się kolejnym etapem w rozwoju badanych organizacji działających w konkurencyjnym środowisku. W większości badanych organizacji posiadających system CRM (N=23) system ten był zaproponowany przez producenta samochodów (73,91% odpowiedzi). Pozostali dealerzy nie potwierdzili tego przypuszczenia (zob. tablica 2).

Tablica 2

System zaproponowany przez producenta samochodów

	Liczba wyborów	% wyborów	Testowana hipoteza	Wartość krytyczna	Poziom istotności
Propozycja od producenta	11	25	$H_0: \pi < 5\%$	$N_\alpha = 16 [N=45]$	$p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponad 66% wszystkich badanych (N=45) stwierdziło, że wykorzystywany przez nich system informatyczny (jakikolwiek rozwiązanie informatyczne) jest powiązany z systemem informatycznym producenta. Blisko 33% respondentów nie potwierdziło tego faktu. Wśród dealerów posiadających system informatyczny klasy CRM (N=23) aż 65,21% badanych stwierdziło, że system jest połączony z systemem informatycznym producenta samochodów.

W grupie dealerów niedysponujących systemem klasy CRM zaledwie połowa zgodziła się z twierdzeniem, iż posiadany system wzmacnia budowę przewagi konkurencyjnej.

Tablica 3

Wzmacnianie konkurencyjności a posiadanie systemu CRM*

	Konkurencyjność	Konkurencyjność	Wiersz
Grupa	Nie	Tak	Razem
Inna sytuacja			
% z wiersza	50	50	100
Ma system CRM			
% z wiersza	17,39	82,61	100

* (test χ^2 ; $\chi^2[2] = 6,8$; $p < 0,007$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aż 84,45% spośród wszystkich badanych organizacji uważało, iż obecny system informatyczny wspomaga realizację strategicznych celów organizacji. W grupie deklarującej posiadanie systemu informatycznego klasy CRM odsetek twierdzących tak samo był wyższy i wyniósł 91,30% badanych. W grupie pozostałych dealerów

tylko 63,64% stwierdziło, że posiadany system wspomaga realizację strategicznych celów organizacji.

Zaobserwowano statystycznie istotną zależność: system wspierający zarządzanie klientami i sprzedażą spełnia oczekiwania w zakresie strategicznych celów i budowy przewagi konkurencyjnej, co przedstawiono w tabelicy 4.

Tabela 4

Strategiczne cele organizacji a posiadanie systemu CRM*

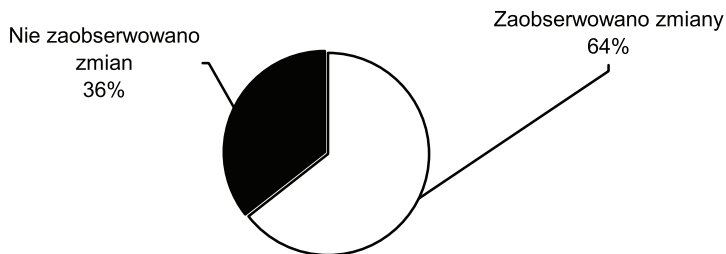
	Strategiczne cele	Strategiczne cele	Wiersz
Grupa	Nie	Tak	Razem
Inna sytuacja			
% z wiersza	36,36	63,64	100
Ma system CRM			
% z wiersza	8,70	91,30	100

* (test χ^2 ; $\chi^2[2] = 7,8$; $p < 0,009$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy powyższych wyników widać jednoznacznie, że znacząca większość dealerów, którzy posiadali system informatyczny klasy CRM, twierdziła, iż system ten spełnia ich oczekiwania w zakresie wspomaganie realizacji strategicznych celów organizacji, a także w trochę mniejszym stopniu wspiera budowę przewagi konkurencyjnej.

W prawie 66% badanych przedsiębiorstw wprowadzenie koncepcji CRM przejawiało się wprowadzeniem zmian w strukturze badanych organizacji. Przeszło 30% nie zauważyło zmian w strukturze. Sytuację tę przedstawiono na rysunku 5.



Rys. 5. Podział badanych organizacji ze względu na zaobserwowane zmiany w strukturze

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej zmian dotyczyło działu sprzedaży. Wśród obszarów, które uległy zmianie, najczęściej wymieniano następujące:

- obsługa klienta, dokumentacja klienta;
- sprzedaż, serwis, ubezpieczenia;

- zwiększenie lojalności klientów, pozyskanie klientów lojalnych;
- zwiększenie efektywności sprzedaży;
- obszar IT w dziale sprzedaży;
- za kontakt z klientem odpowiedzialna jest jedna osoba;
- wzrost obowiązków PH, monitorowanie i relacje posprzedażowe z klientem;
- obsługa posprzedażowa, *after sales*;
- łagodniejsze rozmowy przy sprawach konfliktowych;
- poprawa organizacji pracy.

4. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych badań i analizy wyników można stwierdzić, że CRM jest narzędziem tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku autoryzowanych dealerów samochodów osobowych. Wydaje się, iż wdrażanie koncepcji CRM (w tym cel wdrożenia, a także procesy związane z jego osiągnięciem, m.in. zmiana organizacyjna przedsiębiorstwa) stanowi istotną determinantę w strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw.

Wydaje się, że koncepcja CRM, jako metoda zarządzania mająca poprawiać konkurencyjność przedsiębiorstw poprzez zmniejszenie kosztów stałych (wynikających np. z utraty lub niewykorzystania informacji) przy jednoczesnym bardziej efektywnym wykorzystaniu bazy danych o klientach, stanowi koncepcję, która może w najbliższej przyszłości stać się podstawowym narzędziem nie tylko budowy przewagi konkurencyjnej, lecz podstawą konkurowania (standardem minimum, który umożliwi dalsze funkcjonowanie). Na razie standard ten obowiązuje w sektorach, w których utrata klienta (z czym wiąże się wysoki koszt pozyskania nowego klienta) jest zjawiskiem dosyć częstym. Obecnie ma to miejsce w usługach finansowych i telekomunikacyjnych. Natomiast ze względu na zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw zmiany (przedstawione w uzasadnieniu badań), wydaje się (na co wskazuje również analiza przeprowadzona w niniejszym artykule), że koncepcja CRM zdobywa coraz większą popularność w sektorze sprzedaży nowych samochodów osobowych.

Podsumowując, warto podkreślić szczególną rolę koncepcji CRM jako narzędzia budowy przewagi konkurencyjnej w sytuacji ostrej rywalizacji rynkowej wśród dealerów samochodów osobowych. Wydaje się, iż im większa dynamika zachodzących zmian – a te dotyczą zarówno dealerów, jak i producentów samochodów – tym większe znaczenie strategiczne strategii CRM jako istotnej determinanty poprawiającej konkurencyjność. Zmiany te (w tym aktualny kryzys finansowy i jego następstwa w branży motoryzacyjnej) mogą w jeszcze większym stopniu niż obecnie uwypuklić różnice pomiędzy przedsiębiorstwami faktycznie stosującymi koncepcje CRM a tymi, które tylko pozostają w sferze deklaracji.

Bibliografia

- Brilman J. 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1375-1.
- Buchnowska D. 2006. *CRM: strategia i technologia*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 83-7326-411-6
- Ćwiklicki M. 2005. *Metody zarządzania a sukces organizacji*. W: Kreft Z. (red. nauk.). *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 5. Sopot: Wydawnictwo FRUG. ISSN 1732-1565.
- Dyché J. 2002. *CRM. Relacje z klientami*. Gliwice: Helion. ISBN 83-7197-843-X.
- Frąckiewicz E., Rudawska E. 2004. *Zarządzanie relacjami z klientami z wykorzystaniem koncepcji CRM*. „Przegląd Organizacji” nr 7–8.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. 2005. *Przyszłość konkurencji*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1580-0.
- Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M. 2007. *CRM. Przewodnik dla wdrażających*. Warszawa: Placet. ISBN 978-83-7488-117-3.
- Tiwana A. 2003. *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*. Warszawa: Placet. ISBN 83-85428-83-6.

Customer Relationship Management as the Strategic Determinant of the Development of Car Dealers

Abstract: The paper presents results of research done within a group of authorized car dealers. The car dealers were analyzed with respect to their strategic thinking and development activities. The results show, that in the future the CRM approach will have more and more significance to the development of studied enterprises.

Key words: strategy, competitiveness, CRM, Customer Relationship Management
