

**Bogdan Nogalski, Wojciech Machel**

Uniwersytet Gdański

## KONCEPCJA CRM A RYNEK SPRZEDAŻY NOWYCH SAMOCHODÓW OSOBOWYCH – CZY DEALERZY FAKTYCZNIE STOSUJĄ KONCEPCJĘ CRM?

### Wstęp

W artykule przedstawiono fragment badań dotyczących wykorzystania koncepcji CRM przez dealerów samochodów osobowych. Celem całego projektu badawczego było zbadanie, czy i w jakim stopniu dealerzy stosują<sup>1</sup> koncepcję CRM w tworzeniu przewagi konkurencyjnej wobec zaobserwowanego trwałego spadku sprzedaży samochodów osobowych w Polsce.

Celem artykułu jest przeanalizowanie wyników badań w zakresie stosowania koncepcji CRM (perspektywa identyfikacji i analizy rentowności związków) przez dealerów samochodów osobowych, w kontekście zaostrzającej się walki konkurencyjnej na rynku motoryzacyjnym.

### Customer Relationship Management

Spośród wielu koncepcji i metod zarządzania jedną z istotniejszych w czasach rosnącej konkurencji i groźby kryzysu gospodarczego jest koncepcja zarządzania rela-

---

<sup>1</sup> W roku 2001 w trakcie obserwacji uczestniczącej, która miała miejsce w przedsiębiorstwie wdrażającym system CRM, zauważono, iż jeden z producentów samochodów zaimplementował takie rozwiązanie wśród wszystkich swoich dealerów samochodów osobowych w Polsce. W trakcie kilkumiesięcznej obserwacji wykorzystania możliwości systemu CRM (obserwowanej od strony administratora systemu, którym w pierwszym okresie była organizacja wdrażająca system CRM), zauważano, iż dealerzy danej marki nie w pełni korzystali z możliwości tej koncepcji i z posiadanego systemu informatycznego.

cjami z klientami (ang. *Customer Relationship Management* – CRM). Według menedżerów amerykańskich, biorąc pod uwagę ukierunkowanie na klienta oraz pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, koncepcja CRM, obok planowania strategicznego, stanowiła najlepsze narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>. Według tego samego badania udział CRM jako metody zarządzania wzrósł z 35% w 2000 roku do 78% w roku 2003. W analogicznym czasie również odnotowano 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<sup>3</sup>.

Koncepcja zarządzania relacjami z klientami bardzo często jest utożsamiana z aplikacją informatyczną, co wydaje się sporym nadużyciem. Analizując literaturę, próbując zdefiniować termin CRM, należy wyróżnić trzy<sup>4</sup> grupy definicji terminu CRM (tabela 1).

Analizując przedstawione w tablicy 1 grupy definicji wydaje się, iż CRM jest koncepcją, filozofią oraz strategią funkcjonowania przedsiębiorstwa, opartą na długotrwałych wzajemnie rentownych relacjach z klientami. Wydaje się, iż jednym z najistotniejszych warunków sukcesu strategii CRM jest kultura organizacyjna<sup>5</sup>. Jest też oczywiste, iż w dużych przedsiębiorstwach efektywne zarządzanie relacjami z klientami musi być wspierane przez odpowiedni system bazodanowy (aplikację CRM oraz *data mining*). Analizując różne definicje i podejścia do CRM wydaje się, iż koncepcja ta dzięki reorganizacji funkcjonowania przedsiębiorstwa wymusza pewne zmiany nie tylko w łańcuchu wartości, ale również wpływa na rozwój całej organizacji, przypominając organizację uczącą się<sup>6</sup>, dostosowującą do ciągłych zmian otoczenia, gdzie wiedza jest istotnym składnikiem organizacji. W koncepcji CRM jako strategii biznesowej istotny jest wymiar praktyczny korzystania z wiedzy o kliencie. Wiedzą tą należy zarządzać w taki sposób, aby przynosiła wymierne korzyści biznesowe dla obu stron relacji. W tym celu, w opinii autorów, koncepcja CRM powinna przenikać całą organizację w wymiarze formalnym (wdrożenie systemu CRM wraz z procedurami), a także nieformalnym, wyrażonym w systemie reprezentowanych przez wszystkich pracowników wartości, postaw i zachowań or-

<sup>2</sup> M. Ćwiklicki, *Metody zarządzania a sukces organizacji*, w: *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, red. Z. Kreft, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2005, nr 5, Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005, s. 250-254.

<sup>3</sup> D. Buchnowska, *CRM: strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 217-235.

<sup>4</sup> E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *Zarządzanie relacjami z klientami z wykorzystaniem koncepcji CRM*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 7-8, s. 16-17.

<sup>5</sup> A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007, s. 135-147.

<sup>6</sup> Koncepcja organizacji uczącej się patrz: P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Tabela 1. Trzy grupy definicji CRM

Podjęcie do definicji CRM	Definicja CRM	Reprezentanci danego podejścia
Biznesowe	CRM to strategia biznesowa organizacji oparta na strategii, przywództwie i kulturze organizacyjnej	J. Otto, K. Kupeć, <a href="http://www.crmguru.com">www.crmguru.com</a> , K. Storbacka 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	N. Hill, J. Alexander, J. Dyche, I.H. 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. Dyche

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; A. Dejnaka, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 113; I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientami*, Difin, Warszawa 2004, s. 24; J. Dyche, *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 22; E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *Zarządzanie relacjami z klientami z wykorzystaniem koncepcji CRM*, „Przegląd Organizacji” 2004, 7-8, s. 16-17; N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 23; J. Otto, *Marketing relacji: Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 76; A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM Przewodnik dla wdrażających*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007, s. 17; K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 13-16; I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 35.

ganizacyjnych (wymiar kultury organizacyjnej)<sup>7</sup>. Tak zdefiniowane podejście do koncepcji CRM określa się jako „proces kreowania wartości, za pośrednictwem którego klient osiąga swoje cele”<sup>8</sup>. Według takiego podejścia istotna jest identyfikacja i zrozumienie procesu budowania wartości<sup>9</sup> dla klienta jako wiedzy, dzięki której organizacja lepiej wykorzysta i dostosuje swoje zasoby. To z kolei stwarza szansę na bycie bardziej konkurencyjnym. Autorzy skandynawscy zwracają uwagę na trzy zasadnicze elementy będące podstawowymi w koncepcji CRM. Oto one<sup>10</sup>:

<sup>7</sup> Przykład wdrożenia strategii CRM bez systemu informatycznego CRM u dealera Renault – Kiljańczyk w Warszawie opisuje D. Buchnowska, *CRM: strategia i technologia*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2006, s. 56.

<sup>8</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 20.

<sup>9</sup> Por. S. Wilmańska-Sosnowska, *Relacje z klientami w kreowaniu rynkowej wartości przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2006, nr 2(3), s. 11-15.

<sup>10</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 19.

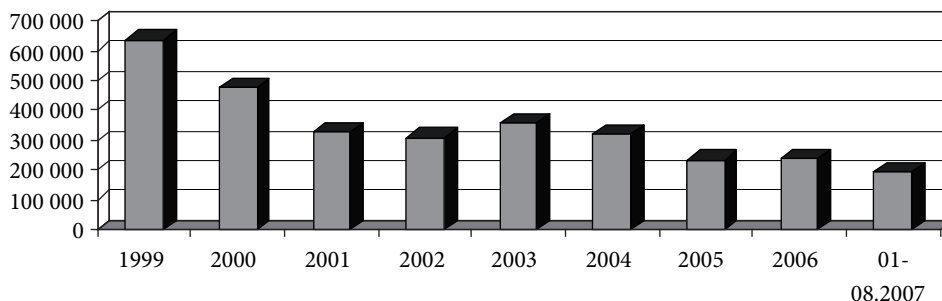
1. Istotą podejścia organizacji do klienta według CRM, które odróżnia je od innych podejść, nie jest maksymalizowanie zysku na pojedynczej transakcji, lecz takie zarządzanie procesem sprzedaży, utrzymywania, budowania relacji, aby zbudować związek, który będzie przynosił korzyści dla obu stron w dłuższym okresie.
2. Należy spojrzeć na sprzedaż produktu czy usługi jako proces, a nie jako zjawisko jednostkowe. Ważne jest, aby proces związany był z wymianą wartości realizowaną przez wszystkie strony wymiany, a efektem tego procesu była wartość dodatnia zarówno dla sprzedającego, jak i klienta.
3. Odpowiedzialność organizacji nie powinna kończyć się na poczuciu satysfakcji, jakie towarzyszy klientowi w momencie sprzedaży. Ważne jest, aby klient czuł się w pełni usatysfakcjonowany również po sprzedaży produktu czy usługi. Organizacja powinna czuć powinność i wziąć na siebie pełną odpowiedzialność za proces ulepszania i kreowania wartości dla klienta po sprzedaży. W działaniach tych nie powinna czekać na sygnał klienta, lecz sama poszukiwać, kreować i inicjować kolejne działania w celu budowy trwałego związku opartego na dalszej poprawie wartości dodanej dla klienta.

## Rynek sprzedaży samochodów osobowych

Począwszy od roku 1999 na rynku sprzedaży samochodów osobowych (po wcześniejszych wzrostach) zaobserwowano spadek wolumenu sprzedaży. Ilość sprzedanych samochodów osobowych w Polsce w analogicznym okresie przedstawiono na rysunku 1, a ilość sprzedanych samochodów osobowych w sztukach w województwie pomorskim przedstawia rysunku 2.

Analizując wielkość sprzedaży w Polsce (rys. 1) i w badanym województwie pomorskim (rys. 2), zaobserwowano identyczne proporcje dotyczące trendu spadkowego. W porównaniu z rokiem 1999 w roku 2000 sprzedano 25,15% nowych samochodów w Polsce i 20,38% w województwie pomorskim, mniej niż w analogicznym okresie roku 1999. W roku 2001 spadek sprzedaży w stosunku do roku 1999 wyniósł już 48,69% w Polsce i 43,05% w województwie pomorskim. W roku 2002 wartość sprzedaży w porównaniu z rokiem 1999 była mniejsza o 51,69% w Polsce i 48,08% w województwie pomorskim. W roku 2003 (przedakcesyjnym) sprzedaż minimalnie wzrosła, ale i tak była o 40,16% w Polsce i 44,35% w województwie pomorskim niższa niż w roku 1999.

W roku przystąpienia Polski do Unii Europejskiej odnotowano kolejny spadek sprzedaży w porównaniu z rokiem 2003 zarówno w całym kraju, jak i województwie pomorskim. Zarejestrowana wartość sprzedaży osiągnęła poziom, który w porównaniu z rokiem 1999 oznaczał spadek o 50,13% w Polsce i 44,99% w województwie pomorskim. W roku 2005 odnotowano dalszy spadek sprzedaży względem roku poprzedniego. Różnica w wielkości sprzedaży w roku 2005 w po-

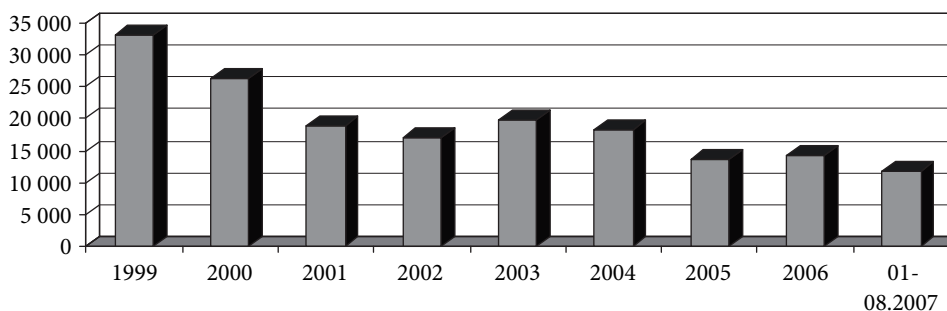


**Rys. 1. Wielkość rynku sprzedaży nowych samochodów osobowych w Polsce w latach 1999-2007**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych z Instytutu Badań Rynku Motoryzacyjnego Samar.

równaniu z rokiem 1999 (przyjętym jako bazowy) była jeszcze większa. W roku 2005 sprzedano o 63,11% w Polsce i 58,80% w województwie pomorskim samochodów mniej niż w roku 1999, co można przyjąć za najgorszy wynik spośród analizowanych w sprzedaży nowych samochodów osobowych. W roku 2006 nastąpił minimalny wzrost sprzedaży względem roku poprzedniego i wyniósł 1,42% w Polsce i 3,96% w województwie pomorskim. Porównując wielkość sprzedaży z rokiem 1999, okazało się, iż w roku 2006 była ona niższa o 62,58% w Polsce i 57,16% w województwie pomorskim.

Badanie przeprowadzono w IV kwartale roku 2006<sup>11</sup> i w I kwartale roku 2007. Analiza wielkości sprzedaży nowych samochodów osobowych (rysunki 1 i 2) wska-



**Rys. 2. Wielkość rynku sprzedaży nowych samochodów osobowych w województwie pomorskim w latach 1999-2007**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych z Instytutu Badań Rynku Motoryzacyjnego Samar.

<sup>11</sup> Przystępując do badania w IV kwartale 2006, analizowano strony www producentów samochodów, ponownie zweryfikowano liczbę przedsiębiorstw poddanych badaniu. Okazało się, iż w ciągu 6 miesięcy liczba autoryzowanych dealerów w woj. pomorskim zmniejszyła się z 64 organizacji do 57. Siedem organizacji straciło statut autoryzowanego dealera samochodów.

zuje, iż badania zostały przeprowadzone w okresie, kiedy wielkość rynku sprzedaży nowych samochodów osobowych była najniższa w historii<sup>12</sup>. Tym samym aktywność badanych przedsiębiorstw w zakresie działań na rzecz poprawy konkurencyjności w dłuższej perspektywie czasowej wydawała się naturalnym etapem ich rozwoju. Ze względu na rozproszenie terytorialne oraz dużą różnorodność organizacyjną i kulturową badanych przedsiębiorstw, zdecydowano się przeprowadzić badanie w jednym losowo wybranym województwie Polski. Jako technikę losowego wyboru próby zastosowano procedurę losowania zespołowego (ang. *cluster sampling*), zaliczaną do technik probabilistycznego wyboru próby<sup>13</sup>. Losowanie to miało charakter losowania zespołowego jednostopniowego. Określono, iż jednostką badania jest każda organizacja zdefiniowana jako autoryzowany dealer samochodów osobowych w wybranym losowo województwie. Wylosowano województwo pomorskie, w którym w roku 2006 funkcjonowało 57 autoryzowanych dealerów samochodów osobowych. Ostatecznie w badaniu uzyskano 45 (57 wysłanych) poprawnie wypełnionych kwestionariuszy, na podstawie których przeprowadzono analizę. Cały projekt badawczy nosił nazwę „CRM jako narzędzie tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku autoryzowanych dealerów samochodów osobowych” i składał się z następujących obszarów badawczych: przewaga konkurencyjna a strategia; CRM a konkurencyjność oraz CRM a kultura organizacyjna.

## Czy dealerzy faktycznie stosują koncepcję CRM?

### Próba diagnozy

W celu zbadania stopnia przygotowania a zarazem stosowania wykorzystania koncepcji CRM przez badane przedsiębiorstwa, zastosowano podejście K. Storbackiej i J. R. Lehtinen. Autorzy ci stoją na stanowisku, iż stopień wykorzystania koncepcji CRM należy mierzyć w czterech perspektywach: strategii związku z klientem, identyfikacji i analizy rentowności związków; kształtowania trwałych związków oraz innowacyjności organizacji w procesie tworzenia konkurencyjnych związków z klientami<sup>14</sup>. Wyniki zaprezentowane poniżej dotyczą stopnia stosowania zasad CRM przez badane organizacje ze względu na identyfikację i analizę rentowności związków.

<sup>12</sup> Nie brano pod uwagę wzrostu rynku, jaki miał miejsce przed rokiem 1999, gdzie po roku 1989 w wyniku zmian ustrojowych i gospodarczych, rynek sprzedaży nowych samochodów osobowych tworzył się praktycznie od zera, a więc w pierwszym okresie wolumen sprzedaży miał tendencję wzrostową. Sytuacja ta wynikała z faktu naturalnego tworzenia się rynku.

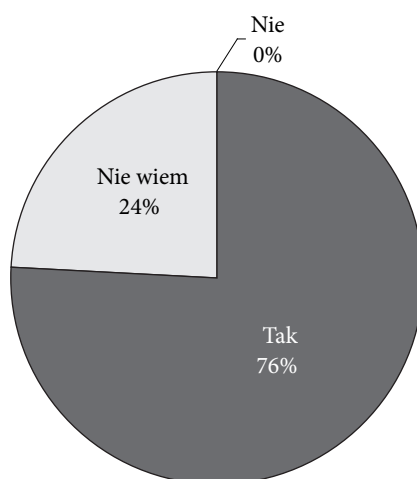
<sup>13</sup> M. Szreder, *Badania opinii*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2004, s. 82-84.

<sup>14</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 34-158.

Wszyscy<sup>15</sup> dealerzy poproszeni zostali o ocenę działań nakierowanych na realizację strategii opartej na budowie indywidualnych i rentownych związków. Analiza materiału wskazuje, iż 76% badanych organizacji uważa, iż stosują podejście CRM polegające na budowie indywidualnych i rentownych związków z klientami. Nikt nie zaznaczył nie. Prawie 25% zaznaczyło, iż nie potrafi ocenić tej sytuacji. Strukturę udzielonych odpowiedzi w kwestii realizowania strategii opartej na budowie indywidualnych i rentownych związków przedstawiono na rysunku 3.

Analiza odpowiedzi według kryterium<sup>16</sup> podziału grupy przedsiębiorstw (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.

Najmniej, bo zaledwie 31% badanych zgodziło się z twierdzeniem, iż „strategia ustalania cen przyjęta w naszej organizacji odbiega od strategii powszechnie stosowanych w branży”. Oznaczać to może, iż prawie 33% dealerów swobodnie stosuje politykę cen, która może stanowić ważny element z punktu widzenia rentowności związków z klientami.



**Rys. 3. Diagram realizowania strategii opartej na budowie indywidualnych i rentownych związków z klientami**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

<sup>15</sup> N=45, założono, iż koncepcję CRM mogą stosować wszyscy badani niezależnie od tego, czy posiadają system CRM czy nie, patrz przypis 16.

<sup>16</sup> Podstawowym kryterium analizy grupy badawczej było kryterium: posiada aplikację CRM (N=23) vs. inna sytuacja (N=22) (Inna sytuacja oznacza wybór jednej z następujących odpowiedzi: nie posiada, jest w trakcie wdrożenia lub posiada inny system zarządzania sprzedażą niebędący CRM).

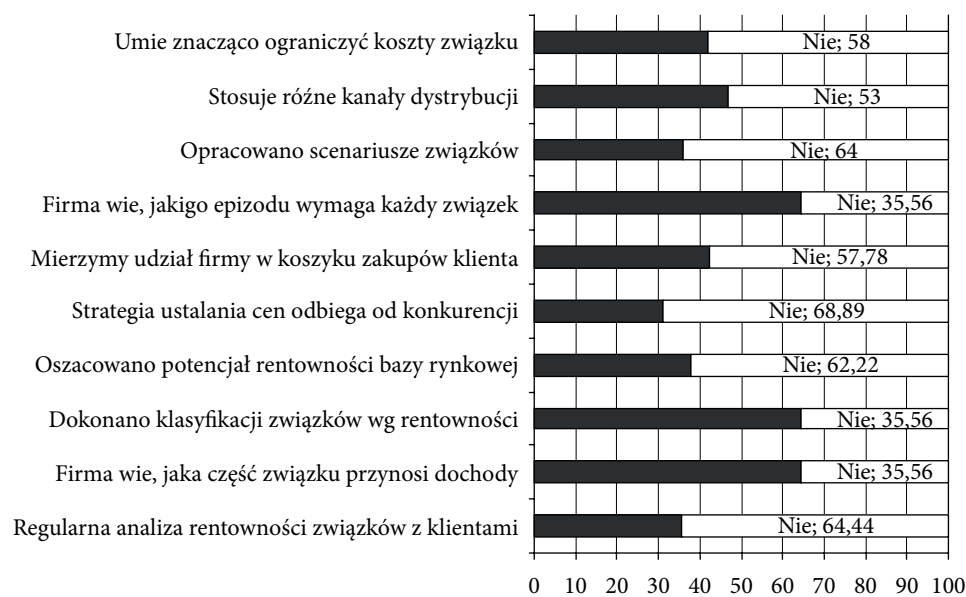


Stosując podejście K. Storbackiej i J. R. Lehtinen<sup>17</sup>, przeanalizowano badane organizacje pod względem stosowania przez nie niektórych zasad CRM (kryterium identyfikacji i analizy rentowności związków). Średnie wartości udzielanych odpowiedzi przedstawia rysunek 4. Okazuje się, iż wśród badanych organizacji najczęściej, bo 64%, zgodziło się z tezą, iż *organizacji wiadomo, jaka część związków z klientami przynosi dochody*. To bardzo istotna informacja, ponieważ jest jednym z podstawowych kryteriów segmentacji klientów ze względu na dokonywane zakupy.

Podobna ilość organizacji stwierdziła, że *dokonano klasyfikacji związków pod względem ich rentowności*. Analiza rentowności pozwala wyselekcjonować związki rentowne i te, które takimi nie są. Decyzje, co i w jaki sposób z nimi postępować, podejmują menedżerowie.

Przeszło 60% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem: *organizacji wiadomo, jakich epizodów wymaga każdy rodzaj związku z klientem*. Oznaczać to może, iż dealerzy dysponują pewnym *know-how* w kwestii postępowania z klientami, potrafią ich rozróżniać i dostosowywać rodzaje postępowania do każdego rodzaju związku.

Najmniej, bo zaledwie 31%, badanych zgodziło się z twierdzeniem, iż *strategia ustalania cen przyjęta w naszej organizacji odbiega od strategii powszechnie stosowanych w branży*. Oznaczać to może, iż prawie 33% dealerów swobodnie stosuje



**Rys. 4. Stosowane zasady CRM według kryterium rentowności związków**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

<sup>17</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków*, s. 119.



politykę cen, która może stanowić ważny element z punktu widzenia budowania rentowności związków z klientami.

Blisko połowa badanych stwierdziła, iż *do kształtowania związków wykorzystuje się różne kanały dystrybucji (np. nowoczesna technologia IT)*. Wydaje się, iż rola dostępu do różnych źródeł i kanałów komunikacji może rosnąć w związku ze zmianami w zachowaniach konsumentów<sup>18</sup>.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż w większości badanych organizacji wiadomo, jaka część związku przynosi dochody. Badane organizacje także wiedzą, jakich epizodów wymaga każdy rodzaj związku z klientem. Dealerzy stosują powyższe zasady CRM, statystycznie istotnie na poziomie przekraczającym 95% (tabela 2). Należy stwierdzić, iż na statystycznie istotnym poziomie 50% (tabela 2) działają stosując się do pozostałych zasad.

**Tabela 2. Statystyczna weryfikacja stosowania zasad CRM według kryterium rentowności związków**

Opis rentowności związku	% wyborów	Testowana hipoteza	Wartość krytyczna	Poziom istotności
Regularna analiza	35,56	$H_0: \pi=50\%$	$N_\alpha=16[N=45]$	$p<0,036$
Firma wie o dochodach	64,44	$H_0: \pi>95\%$	$N_\alpha=40[N=45]$	$p<0,001$
Dokonano klasyfikacji	44,44	$H_0: \pi=50\%$	$N_\alpha=16[N=45]$	Nie odrzucamy
Oszacowano potencjał	37,78	$H_0: \pi=50\%$	$N_\alpha=16[N=45]$	Nie odrzucamy
Strategia odbiega	31,11	$H_0: \pi=50\%$	$N_\alpha=16[N=45]$	$p<0,008$
Pomiary udziału	42,22	$H_0: \pi=50\%$	$N_\alpha=16[N=45]$	Nie odrzucamy
Firma wie o związkach	64,44	$H_0: \pi>95\%$	$N_\alpha=40[N=45]$	$p<0,001$
Opracowano scenariusze	35,56	$H_0: \pi=50\%$	$N_\alpha=16[N=45]$	$p<0,036$
Kanały dystrybucji	46,67	$H_0: \pi=50\%$	$N_\alpha=16[N=45]$	Nie odrzucamy
Znaczące ograniczenia	42,22	$H_0: \pi=50\%$	$N_\alpha=16[N=45]$	Nie odrzucamy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza dealerów według kryterium posiadania systemu CRM pokazała, iż przeszło 43% badanych organizacji posiadających system klasy CRM regularnie analizuje rentowność związków z klientami. W pozostałej grupie dealerów zdanie to potwierdziło 27% badanych

<sup>18</sup> Więcej zob. w publikacji dotyczącej zakupu samochodu przez Internet i wyników badań i zachowań polskich nabywców samochodów. Według autora tych badań decyzja zakupu kanałem elektronicznym jest zależna od ceny i tak: „gdy cena zakupu przez Internet będzie o 1000 zł niższa niż drogą tradycyjną, 2/3 niezdecydowanych na zakup drogą elektroniczną jest skłonna tego dokonać i 50% tych, którzy byli wcześniej przeciwni”. Patrz M. Osip, *Zakup samochodu przez Internet*, „Marketing w Praktyce” 2006, nr 11 listopad.

Posiadający system informatycznych CRM, w 69% stwierdzili, iż organizacji wiadomo, jaka część związku przynosi dochody. Wśród pozostałych badanych oceniających odsetek ten wynosił 59%.

Blisko 43% spośród posiadających system informatyczny CRM uznało, iż dokonuje klasyfikacji związków pod względem ich rentowności. Wśród pozostałych dealerów klasyfikacji tej dokonywało 45% badanych.

Statystycznie istotną różnicę zaobserwowano w oszacowaniu potencjału rentowności bazy rynkowej. Przeszło połowa dealerów posiadających system informatyczny klasy CRM szacowała potencjał rentowności bazy rynkowej. Spośród pozostałych dealerów, szacowanie bazy deklarowało zaledwie 22% badanych. Zaobserwowane różnice w poszczególnych grupach przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3. Potencjał rentowności bazy rynkowej a posiadanie systemu CRM**

Wyszczególnienie	Oszacowano potencjał (w %)		Razem (w %)
	nie	tak	
Inna sytuacja	77,27	22,73	100,00
Ma system CRM	47,83	52,17	100,00

(test  $\chi^2$ ;  $\chi^2[1] = 4,1$ ;  $p < 0,042$ )

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Nie zaobserwowano znaczącej różnicy w aspekcie podejścia do ustalania cen, gdzie w grupie posiadającej system klasy CRM tylko 34% badanych stwierdziło, iż ceny odbiegają od powszechnie stosowanych w branży, a wśród pozostałych takiej odpowiedzi udzieliło 27% badanych.

Tylko 52,17% dealerów posiadających system klasy CRM uznało, iż dokonywane są pomiary udziału firmy w koszyku zakupów klienta. W drugiej grupie zaledwie 31,83% ankietowanych zgodziła się z tym stwierdzeniem.

Aż 69,57% organizacji posiadających system informatyczny CRM stwierdziło, iż wiedzą, jakich związków wymaga każdy rodzaj związku z klientem. Wśród pozostałych dealerów 59,09% zgadzało się z tą tezą.

## Zakończenie

Badane organizacje stosują zasady CRM, tym samym stosują koncepcję CRM. Mimo to zauważa się, iż obszar ten jest wykorzystywany w niewielkim zakresie. Potwierdza się sytuacja, którą zaobserwowano w roku 2001 podczas obserwacji uczestniczącej. Dokładnie nie zbadano przyczyn takiej sytuacji. Wydaje się, iż badanym przedsiębiorstwom brakuje determinacji w pełnym wdrożeniu strategii

CRM. Z jednej strony wdrożenie aplikacji informatycznej CRM jedynie (lub aż) umożliwia zarządzanie relacjami z klientami w sposób masowy. Z drugiej, wydaje się, iż podstawowym problemem w realizacji potencjalnych korzyści wynikających ze stosowania CRM jest brak motywacji (lub wiedzy) do pełnego wykorzystania możliwości, jakie stwarza koncepcja CRM. Mówiąc o motywacji, mamy na myśli kulturę organizacyjną i determinację osób zarządzających badanymi przedsiębiorstwami do realizacji celów sprzedażowych z wykorzystaniem CRM. Na tym tle rodzi się pytanie – czy osoby zarządzające mają świadomość, umiejętności, chęć oraz wizję wykorzystania i wdrażania (w dłuższym okresie) koncepcji CRM, zgodnie z jej założeniem (budowanie długotrwałych rentownych relacji z klientami)? W trakcie badań uzyskano wyniki wskazujące, iż przedsiębiorstwa posiadające wdrożony system CRM, a także zatrudniające ponad stu pracowników lepiej wykorzystują możliwości wynikające ze stosowania koncepcji CRM niż pozostałe<sup>19</sup>.

Przygotowując badania (w okresie 2001-2005) sądzono, iż owa trudna sytuacja na rynku wpłynie w sposób znaczący na wykorzystanie koncepcji CRM przez badane organizacje. Swoistą puentą wyrażającą podejście menedżerów badanych przedsiębiorstw do koncepcji CRM jest wypowiedź jednego z współwłaścicieli badanych przedsiębiorstw. Oto ona: *Wdrażanie koncepcji CRM w naszej organizacji odbywa się od wielu lat (polityka koncernu-importera). Zmiany związane z jej wdrażaniem rozłożone są w czasie i stanowią naturalny element rozwoju firmy, dlatego trudno jasno określić wpływ na poszczególne dziedziny działalności. Jest to zmiana ewolucyjna, która stanowiła nieodłączny element nienazwanej strategii naszego przedsiębiorstwa. Nazwa strategia CRM funkcjonuje od około 2 lat.*

<sup>19</sup> Będące w trakcie wdrożenia lub posiadające inny system sprzedażowy niebędący systemem CRM.