Marcin Grzybek, Wiesław Szopiński

Rozwój marketingu relacji z klientem strategicznym w przedsiębiorstwie

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 15, 11-18

2010

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.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 608 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 15 2010

MARIA GRZYBEK, WIESŁAW SZOPIŃSKI
Uniwersytet Rzeszowski

ROZWÓJ MARKETINGU RELACJI Z KLIENTEM STRATEGICZNYM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Rynkowa ewolucja funkcjonowania przedsiębiorstw spowodowała, że w XIX wieku masowego kontrahenta zastępuje klient indywidualny. Według Michaela Thomasa[1] najcenniejszym majątkiem każdego biznesu stają się jego rozwijające związki z klientami, przy uwzględnieniu faktu, że każdy klient ma inne wymagania i potrzeby. Dlatego też, jak słusznie stwierdza Jacek Otto[2], dokonanie identyfikacji i personalizacji klientów oraz dysponowanie przez firmę informacjami na temat preferencji klientów, łącznie z planowaniem dla nich indywidualnych działań marketingowych, staje się niezbędnym warunkiem rynkowego sukcesu każdego przedsiębiorstwa. Peter Drucker[3] podkreśla, że firma generuje tylko koszty. Tak naprawdę źródłem jej zysku są klienci, w związku z czym relacje przedsiębiorców z klientami są istotne ze względu na alokacje zasobów i strategie obsługiwania poszczególnych klientów. Ponadto indywidualne podejście do kluczowych klientów firm wynika z prawidłowości, którą pierwszy zaobserwował Vilfredo Pareto i sformułował jako „zasadę 20/80”[4]. W myśl tej zasady 20% odbiorców produktów danej firmy generuje aż 80% jej obrotów. Zatem wiele ważnych argumentów przema-

[1] M. Thomas, *Przyszłość marketing*, „Marketing i Rynek” 1994, nr 5, s. 6.

[2] J. Otto, *CRM – dobre relacje z klientami*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 8, s. 20–24.

[3] P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 32.

[4] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 102.

wia za słusznością skoncentrowania się przedsiębiorców na grupie najcenniejszych klientów, których należy dobrze poznać i otoczyć szczególną opieką.

Rozwój działań marketingowych przez przedsiębiorców w kierunku koncentrowania się na kluczowych klientach stał się ważną strategią zarządzania strategicznymi (kluczowymi) klientami, występującą pod angielską nazwą Key Account Management (KAM). Jest to jedna z nowszych koncepcji proklientowskich marketingu relacji, stosowana w przedsiębiorstwach od lat 90. XX wieku na świecie, a po 2000 roku coraz powszechniej także w Polsce.

W opracowaniu zwrócono uwagę na zasadnicze kwestie dotyczące rozwoju marketingu relacji z klientami strategicznymi na przykładzie przedsiębiorstwa reprezentującego branżę chemiczną. Do analizy wykorzystano wyniki badania empirycznego przeprowadzonego metodą wywiadu bezpośredniego. Interpretacji danych dokonano metodą indukcyjno-dedukcyjną.

1. Kryteria klasyfikacji i czynniki określające kluczowego klienta

Ken Burnett[5] akcentuje, że zdefiniowanie kluczowego klienta stanowi mocny fundament w procesie KAM w firmie, ponieważ od jakości procesu zarządzania klientami strategicznymi zależą wszystkie dalsze działania realizowane w przedsiębiorstwie, a tym samym jego ostateczny sukces lub porażka. Dlatego proces ten wymaga nie tylko kierowania bieżącą sytuacją, lecz także zwracania uwagi na przewidywanie przyszłości kondycji i pozycji rynkowej firmy.

Strategicznych klientów przedsiębiorcy określają według różnych kryteriów. Podstawowe, które jest powszechnie brane pod uwagę, to wysokość obrotów, jakie firma uzyskuje w transakcjach handlowych z danymi klientami. Kryterium to przez część specjalistów, m.in. Mirosława Osipa i Annę Matej[6], jest uważane za krótkowzroczne, gdyż nie uwzględnia perspektyw rozwoju klienta ani też cyklu życia produktu. Innym, dość często pojawiającym się w praktyce kryterium decydującym o klasyfikacji kluczowego klienta jest prestiż z nim związany. Wynika to z mocnej pozycji rynkowej firmy klienta w regionie, z marki jego firmy i/lub z marki jego produktu, a nawet z trudności, jakie towarzyszą jego pozyskaniu[7].

---

[5] K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami – analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 24.

[6] M. Osip, A. Matej, *Filozofia CRM: chroń swoich klientów*, „Marketing w Praktyce" 2003, nr 5, s. 17.

[7] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 179.

Jednocześnie ze zdywersyfikowanymi kryteriami wyboru strategicznych klientów występują różne definicje tego rodzaju klientów. Przykładem bardzo syntetycznej jest definicja Kieszkowskiego[8], który za „key account" uważa klienta uznanego przez przedsiębiorcę za partnera o wadze strategicznej. Odnosząc się do wagi strategicznej, cytowany autor podkreśla, że bierze się pod uwagę potencjał firmy klienta. Znacznie bardziej rozwiniętą definicję kluczowego klienta prezentuje Peter Cheverton[9], który podaje aż pięć cech takiego klienta. Mianowicie jest to partner rynkowy, który:

- umożliwia realizację celów firmy,
- ma szczególne wymagania,
- ma duży potencjał sprzedaży,
- będzie źródłem przyszłych dochodów,
- jest źródłem, którego nie wolno utracić.

Branie pod uwagę przez przedsiębiorców różnych cech do określenia kluczowego klienta ich firmy wymaga przeprowadzenia szczegółowej, pracochłonnej analizy. Dzięki temu kierownictwo przedsiębiorstwa będzie mogło ustalić zestaw elementów, charakteryzujących wartość strategicznego klienta. Zagadnienie to podkreśla m.in. Millman[10], który uważa, że kluczowy klient powinien być wyznaczony na podstawie determinant uwzględniających zarówno cele operacyjne, jak i strategiczne przedsiębiorstwa. W związku z tym problem należy postrzegać w perspektywie:

- specyfiki określonego rynku,
- charakterystycznych cech danej branży,
- pozycji rynkowej firmy,
- celów firmy,
- zasobów firmy,
- możliwości i umiejętności kadry menadżerskiej i pracowniczej.

W specjalistycznej literaturze przedmiotu pierwszej dekady XXI wieku coraz częściej zwraca się uwagę na to, aby przedsiębiorcy przy określaniu klientów strategicznych uwzględniali co najmniej kilka cech. Potwierdzeniem tych poglądów jest definicja sformułowana przez Marzennę Cichosz[11]. Autorka stwierdza,

---

[8] J. Kieszkowski, *Współpraca dostawcy z klientami strategicznymi na rynku dóbr przemysłowych*, „Marketing i Rynek" 2000, nr 1, s. 12–17.

[9] P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 17.

[10] T. Millman, *Key Account Management in Business to Business Markets. Advances in Relationships Marketing*, A. Payne (red.), Kogan Page, London 1997, s. 82.

[11] M. Cichosz, *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek" 2003, nr 8, s. 8–12.

że mianem kluczowego klienta można określić podmiot, u którego zachodzi taka kombinacja wybranych przez kierownictwo przedsiębiorstwa kryteriów oceny, że klasyfikowany klient uzyskuje relatywnie wysoką ocenę zbiorczą. Jednocześnie cytowana autorka uważa, że:

- kluczowego klienta powinno definiować kilka lub kilkanaście kryteriów;
- kryteria mają różne stopnie istotności (wagi), które przedsiębiorca powinien określić; wagi, podobnie jak kryteria, nie mają charakteru stałego, przeciwnie – powinny ulegać korygowaniu wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu;
- ocena kryteriów u różnych klientów będzie bardzo różna, ale suma osiągniętej oceny końcowej taka sama;
- wybór odpowiedniej kombinacji kryteriów i cech jest indywidualną sprawą właściciela (zarządu) firmy i zależy od specyfiki przedsiębiorstwa oraz charakterystycznych cech jego klientów.

Takie kompleksowe podejście do zagadnienia, z marketingowego punktu widzenia, wydaje się najbardziej słuszną propozycją dla przedsiębiorców zainteresowanych wyborem strategicznych klientów swojej firmy.

2. Badana spółka w realiach rynkowych

Analizowana firma, reprezentująca przedsiębiorstwo produkcyjne z branży chemicznej, pod względem formy organizacyjnej jest spółką akcyjną[12] zlokalizowaną w województwie podkarpackim. Ma długoletnią historię, a liczba zatrudnionych pracowników (ponad 2 tys. osób) kwalifikuje ją do kategorii przedsiębiorstw działających na dużą skalę[13]. W warunkach wolnej gry rynkowej dokonano istotnych zmian wewnątrz firmy, dotyczących struktury organizacyjnej, a także ważnych zmian w zewnętrznej działalności rynkowej. Wraz ze wzrostem świadomości marketingowej zarządu zostały opracowane misja i strategia przedsiębiorstwa jako główne czynniki osiągania wyznaczonych celów, a w konsekwencji rozwoju spółki i umacniania jej pozycji rynkowej. Kierując się zasadami marketingu, zadbano o najwyższą jakość wyrobów, wprowadzając wszystkie obowiązujące w branży systemy jakości. Spółka dostarcza produkty przyjazne środowisku naturalnemu i permanentnie doskonali System Zarządzania Środowiskiem, którego celem jest spełnienie uregulowań prawnych dotyczących ochrony środowiska naturalnego, obowiązujących w Unii Europejskiej.

[12] Dane i zgodę na opublikowanie wyników badań uzyskano pod warunkiem zachowania anonimowości przedsiębiorstwa.

[13] Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej, DzU nr 173, poz. 1807.

Pod koniec lat 90. XX wieku w przedsiębiorstwie zaczęto wdrażać wewnętrzny i zewnętrzny marketing relacji. Odnoszący się do pracowników marketing wewnętrzny ma na celu budowanie więzi zarówno zawodowych, jak i osobistych pomiędzy wszystkimi pracownikami, doceniając ich jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa. Elementami wykorzystywanymi w zarządzaniu pracownikami i ich motywowaniu w badanej spółce są: dbałość o sprawny przepływ informacji przy użyciu najnowszych technologii, umożliwianie korzystania z różnego rodzaju szkoleń, organizowanie spotkań integracyjnych, premie i nagrody. Wszystkie te działania mają służyć temu, aby każdy pracownik, mając swój udział w tworzeniu produktów, był świadomy spełnienia własnej roli w procesie produkcyjnym oraz tego, w jaki sposób jego wkład pracy przekłada się na postrzeganie firmy przez klientów.

3. Strategiczni klienci firmy

Stymulantą rozwoju marketingu zewnętrznego w spółce było systematyczne poszerzanie rynków zbytu i wzrost liczby odbiorców jej produktów. W pierwszej dekadzie XXI wieku nastąpiło podwojenie stanu kontrahentów, w wyniku czego w 2009 roku firma realizowała działalność zaopatrzeniową dla ponad 300 klientów. Byli to wyłącznie klienci instytucjonalni zarówno krajowi, jak i zagraniczni, o bardzo zróżnicowanym charakterze kontaktów handlowych. W grupie tej znajdowali się tacy odbiorcy, którzy jednorazowo dokonywali zakupów, najczęściej w małych ilościach, a wynikało to z charakteru prowadzonej przez nich działalności. Ponad dwie trzecie klientów zaopatrywało się w analizowanej firmie od kilku do kilkunastu lat, a ich transakcje handlowe różniły się pod względem częstotliwości i wielkości zamówień. Za strategicznych, lojalnych klientów uznano w przedsiębiorstwie w 2009 roku dwudziestu stałych odbiorców (tab. 1).

Tabelaryczne dane dowodzą, że głównym kryterium wyboru partnerów strategicznych był ich udział w obrotach spółki. Zwracano także uwagę na rodzaj więzi łączących firmę z odbiorcą jej towarów oraz na umowę handlową dotyczącą współpracy partnerskiej. Analizując kluczowych klientów badanego przedsiębiorstwa według ich partycypowania w strukturze obrotów, można zauważyć, że 15% stanowili ci, których udział w obrotach był największy i łącznie wynosił 33%. Po 25% zajmowali partnerzy reprezentujący obroty w granicach od 5,0% do 9,5%, następnie od 3,2% do 4,9% oraz od 1,2% do 2,5%. Osiągając w sumie 75% całej zbiorowości klientów strategicznych, ich łączny odsetek w obrotach ukształtował się na poziomie 65,8%. Listę kluczowych klientów zamykają dwaj partnerzy (10% zbiorowości), których łączny udział w obrotach wyniósł 1,2%.

Tabela 1

Udział w obrotach i rodzaj więzi integracyjnych
z klientami strategicznymi badanego przedsiębiorstwa

Nr klienta	Udział w obrotach (%) b.	Rodzaj więzi integracyjnych			Rok podjęcia współpracy	Współpraca na podstawie zawartej umowy handlowej
		bardzo mocne	mocne	średnie		
I	11,8	x			1995	tak
II	10,7	x			1997	tak
III	10,5	x			2000	nie
IV	9,5	x			1996	tak
V	8,9	x			1995	tak
VI	7,9	x			1997	tak
VII	7,7	x			1995	tak
VIII	5,0	x			2004	tak
IX	4,9		x		1996	tak
X	3,5		x		2004	tak
XI	3,5		x		2000	tak
XII	3,5		x		2005	tak
XIII	3,2		x		1995	tak
XIV	2,5		x		1995	tak
XV	2,1		x		1998	tak
XVI	1,3			x	1999	nie
XVII	1,3			x	1997	tak
XVIII	1,2			x	1995	nie
XIX	0,7			x	1999	nie
XX	0,5			x	2001	nie

Źródło: opracowano na podstawie danych badanej firmy.

Biorąc pod uwagę kolejne kryterium, jakim są więzi integracyjne występujące pomiędzy partnerami, należy stwierdzić, że bardzo mocne związki wykazano z 40% klientów, którzy charakteryzowali się najwyższymi wskaźnikami w strukturze obrotów (od 5,0% do 11,8%). Kolejną pozycję zajęli odbior-

cy o mocnych związkach ze spółką, których udział wyniósł 35%. W odniesieniu do 25% klientów strategicznych związki określono jako średnie i dotyczyły one kontrahentów wykazujących najniższy udział w obrotach.

Uwzględniając formalną stronę współpracy związaną z zawarciem pisemnej umowy handlowej, wśród kluczowych klientów firmy przewagę stanowili ci (75%), którzy podpisali wieloletnie umowy na dostawę towarów.

Istotnym czynnikiem w budowaniu i umacnianiu więzi partnerskich pomiędzy podmiotami rynkowymi jest wzajemny okres współpracy. Wśród analizowanej grupy lojalnych klientów 30% współpracowało ze spółką 15 lat, w odniesieniu do 40% odbiorców okres kontaktów handlowych trwał od 10 do 14 lat, dla 25% klientów współpraca wynosiła od 5 do 9 lat, a dla 5% odbiorców związki z przedsiębiorstwem były prowadzone od 4 lat.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż współpraca ze strategicznymi klientami spółki opiera się na stałych kontaktach (co najmniej raz w tygodniu) oraz składaniu bezpośrednich wizyt u klienta. Ta grupa odbiorców na bieżąco otrzymuje katalogi z nowymi ofertami dóbr i ich cen. Przy każdej transakcji negocjuje się ceny i proponuje się dogodne warunki płatności za towar. Ci kontrahenci należą do grona stałych klientów, z nimi konsultowane są projekty nowych wyrobów. Na bieżąco informowani są także o planowanych promocjach oraz wdrażanych programach lojalnościowych. Dla grona tych klientów organizuje się, w miarę potrzeb, szkolenia specjalistyczne. Wszystkie wymienione działania mają służyć umacnianiu więzi i rozwojowi jak najlepszej współpracy.

Podsumowanie

Pierwsza dekada XXI wieku w naszym kraju to zdecydowanie czas, kiedy buduje się nową jakość relacji w kontaktach rynkowych pomiędzy podmiotami. Coraz więcej przedsiębiorców zdaje sobie sprawę z faktu, że utrzymanie klienta stanowi większą korzyść dla firmy niż pozyskanie nowego, stąd świadome podejście do rozwoju marketingu relacji.

Przykład badanej spółki dowodzi, że doskonalenie marketingu relacji w kierunku zainteresowania się w szczególny sposób klientem strategicznym to prawidłowa droga do pozyskania wieloletnich lojalnych klientów, którzy gwarantują rynek zbytu, zapewniają satysfakcjonujące obroty, dobrą współpracę, a w konsekwencji przyczyniają się do rozwoju firmy, umacniania jej pozycji rynkowej oraz budowania prestiżu w branży i w środowisku.

DEVELOPMENT OF RELATIONSHIP MARKETING WITH A STRATEGIC CUSTOMER IN AN ENTERPRISE

Summary

In the paper, on the basis of literature review, an attention was paid to classification criteria, an essence and factors determining key clients. On the grounds of empirical research characteristics of key clients in a Company from a chemical branch were presented and major forms of cooperation with these clients were discussed.

Translated by Maria Grzybek and Wiesław Szopiński