

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI (CRM) JAKO ELEMENT PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM

MONIKA GRZYBOWSKA
KOLEGIUM GOSPODARKI ŚWIATOWEJ
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Wstęp

Badania naukowe wskazują, że zarządzanie relacjami z klientem w organizacji o zasięgu międzynarodowym pełni kluczową rolę w tworzeniu klimatu współpracy pomiędzy tą organizacją a jej klientami i jednocześnie ma wpływ na wypracowanie przewagi konkurencyjnej na danym rynku zagranicznym (Grönroos, 1990).

Menedżerowie odpowiedzialni za sprzedaż i marketing na rynkach międzynarodowych niepokoją się, kiedy wyniki ich pracy nie przynoszą pożądaných efektów, a klienci zaczynają odchodzić do konkurencji. Formułowane są wówczas pytania:

- czy zastosowano odpowiednią strategię dotarcia do klientów w danym kraju,
- czy zrobiono wystarczająco dużo, aby ich zatrzymać,
- czy produkty lub usługi im oferowane są odpowiednio dostosowane do wymogów konkretnego rynku zagranicznego (Dempsey, Lancioni, 1989, s. 6-9).

Warto zatem zwrócić uwagę na koncepcję zarządzania relacjami z klientami na rynku międzynarodowym i na to, jak wpisuje się ona w ogólną strategię marketingową organizacji, aby mogła stać się kluczowym narzędziem do budowania przewagi konkurencyjnej i utrzymania jej na rynku międzynarodowym w długim okresie (Dempsey, Lancioni, 1989, s. 6-9).

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie roli, jaką pełni CRM na rynkach międzynarodowych, a także jak wpływa na przewagę konkurencyjną firm działających w większej skali.

1. Strategia wejścia na rynki klienta międzynarodowego

Głównym czynnikiem decydującym o wejściu organizacji na rynki międzynarodowe jest przekonanie o tym, że organizacja i jej klienci uzyskają korzyści z wzajemnej wymiany handlowej lub współpracy, których nie mogliby uzyskać na rynku wewnętrznym (Dempsey, Lancioni, 1990). Istotne staje się wówczas, aby dostrzec potrzeby i wymagania klientów, które są charakterystyczne dla rynku danego kraju ze względu na jego odmienny styl życia, obowiązującą religię czy panujące tam

zwyczaje. Zadaniem organizacji staje się więc zbudowanie i utrzymanie wzajemnie korzystnych relacji z klientami, uwzględniając przy tym istniejące różnice.

Wraz z decyzją o wejściu na rynek zagraniczny powstaje pytanie, jaką strategię zastosować, aby stało się ono skuteczne, było atrakcyjne dla klientów w danym kraju. Johnson i Thelander proponują wybór pomiędzy dwiema strategiami: strategią standaryzacji swojej oferty lub strategią adaptacji oferty do potrzeb klientów w danym kraju (Johansson, Thelander, 2009, s. 199-219).

Wielkie marki rozpoznawalne na świecie, takie jak: McDonald's lub IKEA, stosują strategię standaryzacji oferty, co oznacza, że na całym świecie oferują niemal identyczne produkty, które są zaprezentowane w taki sam sposób (Emerald Article, 2007, s. 5-8). Aby wyjść naprzeciw potrzebom klientów w danym kraju, wprowadzane są jedynie modyfikacje dotyczące np. wymogów religijnych: w McDonald's w Indiach hamburger nie może być z wołowiny, a w Izraelu z wieprzowiny. Pozostałe elementy, takie jak wygląd, wystrój czy oferta, są identyczne. IKEA natomiast wszystkie swoje sklepy buduje w ten sam sposób, aranżując wnętrza i nadając nazwy swoim produktom identycznie na całym świecie. Dzięki temu klient bez względu na to, w jakim kraju dokonuje zakupów w sklepach IKEA, dokładnie wie, gdzie znajdzie dany produkt i pod jaką nazwą on występuje (Reynolds, 1988, s. 32-33).

Dla mniejszych lub mniej rozpoznawalnych organizacji bardziej korzystna może okazać się druga strategia marketingowa polegająca na adaptacji własnych produktów do potrzeb lokalnego klienta. Ryans i inni twierdzą, że strategia adaptacji, która zaspokaja potrzeby, wymogi i oczekiwania klientów na danym rynku krajowym, jest bardziej efektywna i przynosi lepsze rezultaty biznesowe organizacji (Ryans Jr, Griffith, White, 2003, s. 588-603).

O tym, jaką strategię marketingową dotarcia do klientów na rynkach międzynarodowych zastosować, decydować mogą takie czynniki jak ekonomia skali albo przekonanie menedżerów, że adaptacja do potrzeb klientów w danym kraju może okazać się strategią droższą.

Jednak nie znaleziono do tej pory jednoznacznego potwierdzenia, która z wymienionych strategii jest bardziej skuteczna, dlatego też rozważania dotyczące efektywności obu strategii mogą stanowić pole do dalszych badań naukowych w tym zakresie (Ryans Jr, Griffith, White, 2003, s. 588-603).

2. Orientacja na klienta na rynku międzynarodowym

Orientacja na klienta to koncepcja oparta na poglądzie, że głównym celem każdej organizacji jest zdefiniowanie obecnych i przyszłych potrzeb swoich klientów w sposób bardziej efektywny niż robi to konkurencja i jest to możliwe dzięki umiejętności wpływania organizacji na prorynkowy sposób myślenia i działania pracowników odpowiedzialnych za kontakty z klientami (Javalgi et al., 2006, s. 12-23).

Głównym zagadnieniem dotyczącym koncepcji orientacji na klienta jest uczenie się organizacji, jak zbierać wiedzę o ich oczekiwaniach, umiejętnie nią zarządzać

i wykorzystywać w relacjach z klientami. Relacje te powinny być dostosowane do sygnałów pochodzących od klientów, pośredników, jak również konkurentów na danym rynku. Organizacje, które tracą kontakt z rynkiem i potrzebami klientów w danym kraju, ignorują lub błędnie interpretują sygnały z niego płynące, skazane są na utratę przewagi konkurencyjnej i w konsekwencji zniknięcie z tego rynku.

Orientacja na klienta zagranicznego powinna koncentrować się głównie na: budowaniu relacji opartych na dostrzeganiu ich potrzeb, reagowaniu na bodźce dochodzące z otoczenia rynkowego w danym kraju i na rozwoju infrastruktury informatycznej niezbędnej do przetwarzania danych płynących i z rynku, i od klientów (Javalgi et al., 2006, s. 12-23).

Przechwytywanie spostrzeżeń klienta oraz umiejętność ich analizowania powinny usprawnić proces podejmowania decyzji i podnosić poziom obsługi klienta. Tym samym lepiej zaspokajając ich potrzeby, co wpłynie pozytywnie na wypracowanie trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku lokalnym.

Informacje marketingowe są kluczowym elementem niezbędnym do rozwoju i wdrażania skutecznych strategii budowania relacji z klientami w marketingu międzynarodowym (Craig, Douglas, 2001, s. 80-90). Javalgi i White podkreślają, że badania marketingowe, zbieranie informacji, przetwarzanie ich i wspieranie działań opartych na koncepcji orientacji na klienta są niezbędne w opracowaniu i wdrażaniu strategii trwałego budowania wartości dla klienta i tym samym przewagi konkurencyjnej na rynku (Javalgi, White, 2002, s. 563-581).

Javalgi i White podkreślają również znaczenie wyzwań, z jakimi zmierzyć się muszą organizacje działające na rynkach międzynarodowych, a które wpływają na więzi i relacje z klientami. Do wyzwań tych należy m.in. znoszenie barier pozataryfowych czy przeciwdziałanie skutkom rozpoznania kraju pochodzenia oraz tendencjom etnocentrycznym w ocenianiu produktów lub usług,

Wyzwania te odnoszą się do wymagań konkretnych rynków zagranicznych i do zrozumienia potrzeb klientów na tych rynkach. Aby możliwe było ich zrozumienie, niezbędne jest prowadzenie badań marketingowych, dzięki którym organizacja będzie mogła wypracować odpowiednie strategie budowania relacji z klientami i postawy prorynkowe wśród swoich pracowników dostosowane do potrzeb klientów na danym rynku zagranicznym (Javalgi et al., 2006 s. 563-581).

Jednym z kluczowych wyzwań, z którymi zmierzyć się musi organizacja działająca na rynkach międzynarodowych, jest problem dotyczący różnic kulturowych.

3. Zarządzanie Różnicami Kulturowymi a CRM

Różnice kulturowe mają wpływ na funkcjonowanie organizacji i efekty jej działalności na rynku międzynarodowym. Odnoszą się do sytuacji, gdy jedna grupa nie dzieli tych samych zasad, nie interpretuje rzeczywistości, standardów, przekonań i wartości takich jak druga grupa. To co przez jedną grupę jest uznawane za potrzebne i naturalne, dla drugiej może być destrukcyjne.

Różnice kulturowe mogą wywierać skutki zarówno pozytywne, jak i negatywne dla organizacji. Pozytywne skutki to nauka pracy o lepszej jakości, wyższych standardach czy innej dynamice. Negatywne to brak zrozumienia dla pewnych zachowań w danej sytuacji, niemożność współpracy czy dopasowania się do nowej rzeczywistości (Meirovich, 2012, s. 55-74).

Dlatego też podstawowym zadaniem zarządzania relacjami z klientami w środowisku zróżnicowanym kulturowo jest po pierwsze:

- kontrolowanie i eliminowanie negatywnych skutków wynikających z tych różnic i po drugie:
- wzmacnianie współpracy i porozumienia, które pomagają odpierać czynniki destrukcyjne (Nowakowski, Qing, 2012, s. 80-90).

Nowakowski i Qing (2012) sugerują, że unikanie konfliktowych sytuacji zacząć można już w fazie przygotowań do wejścia na rynek zagraniczny, opracowania produktu lub usługi dla klientów i doboru partnerów biznesowych w celu efektywnego dotarcia do klientów na danym rynku zagranicznym.

Uważają oni, że lepiej szukać partnerów biznesowych, którzy mają doświadczenie w prowadzeniu działalności w danym kraju, a jednocześnie pochodzą z kręgu kulturowego podobnego do organizacji wkraczającej na nowy rynek.

Inną formą unikania konfliktów w środowisku odmiennym kulturowo jest przeprowadzenie audytu kulturowego, który nakreśliłby najistotniejsze różnice i pozwoliłby przygotować organizację na zetknięcie się z tymi różnicami w pracy z klientami na rynku zagranicznym (Nowakowski, Qing, 2012, s. 80-85). Audyt kulturowy może być przeprowadzony np. przez wyspecjalizowane organizacje doradztwa biznesowego, izby gospodarcze, uczelnie lub odpowiednie działy ambasad krajów gospodarza lub gościa.

W zarządzaniu relacjami z klientami w kontekście różnic kulturowych na rynkach międzynarodowych pomoc może również znajomość teorii wymiaru kultur Hofstede'a (Craig, Douglas, 2001, s. 80-90). G. Hofstede dokonał podziału krajów ze względu na wymiary charakterystyczne kulturowo dla danego kraju. Wymiary te to:

- dystans władzy: dotyczy stosunku społecznego do zjawiska nierówności między obywatelami poszczególnych krajów. Wymiar ten określa, do jakiego stopnia członkowie danej społeczności są w stanie zaakceptować różnice między bogactwem, wykształceniem czy statusem poszczególnych osób; np. Wielka Brytania – mały dystans władzy, Japonia – duży dystans władzy;
- kolektywizm – indywidualizm: to wymiar dotyczący stopnia zintegrowania poszczególnych jednostek z grupami społecznymi. Np.: Japonia – kolektywizm, USA – indywidualizm;
- kobiecość – męskość: odnosi się do ról społecznych przypisywanych płciom w poszczególnych krajach. Np. Szwecja – kobiecość, a Niemcy – męskość;
- unikanie niepewności: wskazuje, do jakiego stopnia ludzie czują się zagrożeni, napotykać nowe, nieznanne czy niejasne sytuacje. Np. Grecja – wysoki stopień unikania niepewności, a w USA – niski stopień unikania niepewności;

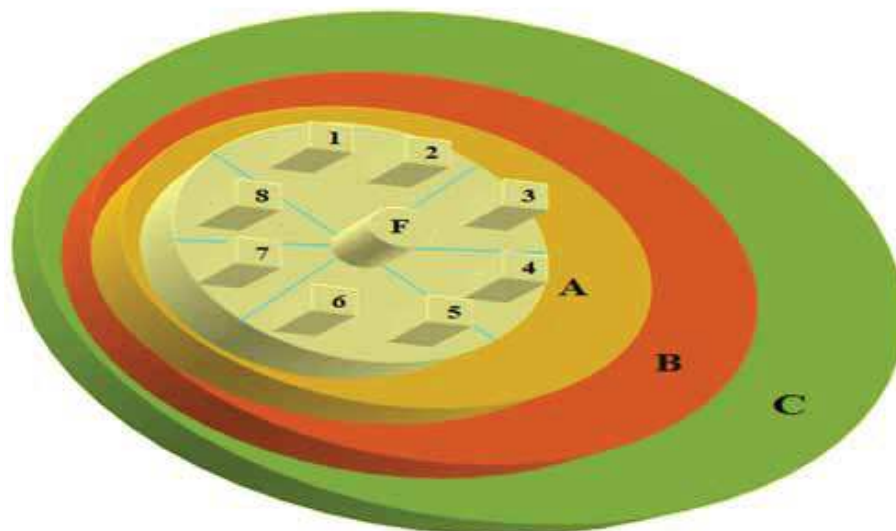
- orientacja długo- i krótkoterminowa: odnosi się do znaczenia przeszłości, terażniejszości i przyszłości dla różnych narodów. Np. w Chinach – orientacja długoterminowa; w Polsce – krótkoterminowa (www.geert-hofstede.com.pl..., 2013).

Umiejętność interpretacji rzeczywistości i dostosowanie funkcjonowania organizacji do potrzeb i wymogów klientów przy uwzględnieniu wyżej wymienionych wymiarów na danym rynku zagranicznym to niezbędne atrybuty przy podejmowaniu decyzji dotyczących:

- wejścia na rynki międzynarodowe,
- zastosowania odpowiedniej strategii wejścia na te rynki,
- ustalenia standardu obsługi klienta dopasowanej do potrzeb i wymagań lokalnego konsumenta.

Podjęcie właściwych decyzji umożliwi organizacji wypracowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na danym rynku międzynarodowym, a tym samym wpływa na odniesienie sukcesu biznesowego i utrzymanie go w długim okresie (Hennig-Thura, Gremler, Paul, 2005, s. 11-15).

W nawiązaniu do modelu CRM w firmach usługowych działających na rynkach międzynarodowych można przytoczyć rozważania W. Weredy (2009), która na podstawie badań firm telefonii komórkowych działających w skali międzynarodowej określa elementy mogące w dużej mierze wpływać na satysfakcję oraz lojalność klientów (rysunek 1).



Objaśnienia:

- | | |
|--|---|
| 1 – wartość dla klienta, | 7 – specjalne programy lojalnościowe, |
| 2 – wysoka jakość usług, | 8 – partnerstwo relacji z konkurencją, |
| 3 – prawidłowa komunikacja z klientem, | A – satysfakcja, |
| 4 – segmentacja i dobór celowy, | B – długookresowe więzi, |
| 5 – osobiste narzędzia promocji, | C – lojalność, |
| 6 – personalna polityka pracownicza oraz marketing wewnętrzny, | F – firma oferująca usługi telefonii komórkowej |

Rys. 1. Model koncepcji CRM w firmie usługowej

Źródło: Wereda, 2009, s. 198

W nawiązaniu do powyższego modelu W. Weredy można stwierdzić, że działania firm telefonii komórkowej na rynku koncentrujące się na wykorzystaniu wymienionych wyżej elementów mogą doprowadzić do satysfakcji nabywcy usług, nawiązania długookresowych więzi operatora z klientem, a w efekcie do jego lojalności wobec firmy (Wereda, 2009, s. 198).

4. Obsługa klienta na rynkach międzynarodowych

Dempsey i Lancioni (1990) określają obsługę klienta jako zespół działań, których celem jest zaspokojenie potrzeb klienta na danym rynku międzynarodowym. Organizacyjnie polega to na zatrudnieniu specjalistów, którzy wspierają działy marketingu i sprzedaży w realizacji zamówień i kompleksowej obsłudze przed- i posprzedażowej w danym kraju (Dempsey, Lancioni, 1990).

Według Dempseya i Lancioniego (1989) obsługa klienta na rynkach międzynarodowych jest kluczowym elementem, od którego zależy utrzymanie korzystnych relacji z klientami (Dempsey, Lancioni, 1989, s. 6-9). Dlatego też każda organizacja działająca na rynku międzynarodowym powinna:

- znać potrzeby klientów na danym rynku;
- wsłuchiwać się w sugestie pracowników odpowiedzialnych za relacje z klientami dotyczące indywidualnych potrzeb klientów w danym kraju, tak aby obsługa ta stała się wartością dodaną dla klienta;
- umiejętnie stosować poziom i rodzaj obsługi w zależności od potrzeb i uwarunkowań poszczególnych klientów;
- znać ofertę konkurencji i umieć odeprzeć jej ataki (np. cenowe) na klienta;
- zapewnić koordynację wszystkich działów tak, aby były gotowe wspierać dział obsługi klienta bez względu na kraj, z którym pracują;
- rozwijać kulturę organizacyjną prorynkową nakierowaną na obsługę klienta;
- badać poziom zadowolenia klienta regularnie; pozwala to organizacji utrzymać kontakt z klientami i modyfikować serwis w zależności od potrzeb czy wymagań danego kraju;
- rozwijać dział obsługi klienta w taki sposób, aby mógł koordynować wszelkie działania administracyjne dotyczące obsługi w całej organizacji (Dempsey, Lancioni, 1989, s. 6-9).

Obsługa klienta na rynkach międzynarodowych jest szczególnie skomplikowana, gdyż dotyczy wszelkich zagadnień, które organizacja napotyka w wymianie międzynarodowej, począwszy od bariery językowej, różnic kulturowych i religijnych, panujących zwyczajów, poprzez prawo podatkowe i celne, aż po różnice kursowe i problematykę logistyki międzynarodowej.

Obsługa ta wymaga od organizacji kompleksowego wysiłku marketingowego i może być tym elementem działalności organizacji, który zapewni jej przewagę konkurencyjną na rynku międzynarodowym i pozwoli utrzymać ją w długim

okresie. Stanie się tak, jeżeli pracownicy odpowiedzialni za relacje z klientami będą przygotowani do pracy na rynkach międzynarodowych i wspierani przez wszystkie komórki organizacji (Dempsey, Lancioni, 1990).

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu jest podkreślenie roli, jaką pełni zarządzanie relacjami z klientami w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. Wspierani przez wszystkie komórki organizacyjne, a także wyposażeni w wiedzę i narzędzia pracownicy odpowiedzialni za relacje z klientami mogą zbierać i przetwarzać informacje dotyczące obecnych i przyszłych potrzeb indywidualnego klienta. Umiejętne zarządzanie nagromadzonymi informacjami przy uwzględnieniu różnic kulturowych pozwoli organizacji zbudować korzystne relacje z klientami i na tej bazie wypracować przewagę konkurencyjną na danym rynku zagranicznym (Hennig-Thura, Gremler, Paul 2005, s. 11-31).

Badania naukowe wskazują, że obsługa klienta w organizacji o zasięgu międzynarodowym pełni kluczową rolę w tworzeniu klimatu współpracy pomiędzy tą organizacją a jej klientami i ma wpływ na wypracowanie takiej przewagi na rynkach międzynarodowych (Grönroos, 1990).

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) AS AN ELEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE INTERNATIONAL MARKET

Summary: The purpose of this article is to highlight the role that the customer relationship management plays in organizations operating in international markets in order to develop and maintain a competitive advantage in these markets in the long run. Focusing on customers and understanding their needs with respect to their cultural and customs differences are key elements for gaining and maintaining profitable customer relationships on these markets. The staff responsible for relations with customers should be adequately prepared to work in international markets and be supported by all departments of the organization. Otherwise the success of this organization can fail.

Keywords: Customer Relationship Management, International Marketing

LITERATURA

- [1] ARTICLE E., 2007, *It's all McChange at McDonald's: McDonald's is making changes to reflect modern tastes and working practices but are these enough to stem criticisms of the firm as an agent of globalization?*, „Strategic Direction”, 23(11).
- [2] CRAIG C.S. & DOUGLAS S.P., 2001, *Conducting international marketing research in the twenty-first century*, „International Marketing Review”, 18(1).
- [3] DEMPSEY W. & LANCIONI R.A., 1989, *International Customer Service Demands a Total Effort*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 19(5).

-
- [4] DEMPSEY W. & LANCIONI R.A., 1990, *How to Improve Your International Customer Service*, „Management Decision”, 28(3).
- [5] GRÖNROOS C., 1990, *Marketing redefined*, „Management Decision”, 28 (8). Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=864468&show=abstract>
- [6] <http://geert-hofstede.com/poland.html>. (n.d.). Retrieved from <http://geert-hofstede.com/index.php> (10.10. 20013).
- [7] HENNIG-THURAU T., GWINNER K.P., GREMLER D.D. & PAUL M., 2005, *Managing Service Relationships in a Global Economy: Exploring the impact of national culture on the relevance of customer relational benefits for gaining loyal customers*, „Advances in International Marketing”, 15(04).
- [8] JAVALGI R. (RAJ) G., MARTIN C.L. & YOUNG R.B., 2006, *Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers*, „Journal of Services Marketing”, 20(1).
- [9] JAVALGI R.G. & WHITE D.S., 2002, *Strategic challenges for the marketing of services internationally*, „International Marketing Review”, 19(6).
- [10] JOHANSSON U. & THELANDER Å., 2009, *A standardised approach to the world? IKEA in China*, „International Journal of Quality and Service Sciences”, 1(2).
- [11] MEIROVICH G. (n.d.), *Cultural similarities and differences: impacts on performance in strategic*, „Advances in Mergers and Acquisitions”, Vol. 10/2011 Emerald Group Publishing Ltd.
- [12] NOWAKOWSKI M., QING M., 2012, *Management of Cultural Differences Intercultural Alliances – Theoretical Framework*, [in:] E. Sołek (ed.) *Management Dilemmas in Information Technology Era*, Warszawa, Wojskowa Akademia Techniczna.
- [13] REYNOLDS J., 1988, IKEA. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 16(3), <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854121&show=abstract>
- [14] RYANS JR J.K., GRIFFITH D.A. & WHITE D.S., 2003, *Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge*, „International Marketing Review”, 20(6).
- [15] WEREDA W., 2009, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa.