

Adrian Payne, Pennie Frow, *Strategic Customer Management, Integrating Relationship Marketing and CRM*, Cambridge University Press, Cambridge 2013, ss. 529.

Zarządzanie strategiczne to niewątpliwie jeden z ważniejszych nurtów myślowych w naukach o zarządzaniu. Podejście to znalazło się jednak w ogniu krytyki jako zbyt sformalizowane i operujące zbyt odległą perspektywą, aby mogło być przydatne w zmiennym, turbulentnym otoczeniu. Adrian Payne (profesor New South Wales University w Australii) i Pennie Frow (profesor Sydney Business School) przedstawiają w kontekście zarządzania strategicznego koncepcję marketingu relacji oraz zarządzania relacjami z klientami (*customer relationship management* – CRM), dowodząc tym samym, że nurt strategiczny w zarządzaniu nadal zajmuje ważne miejsce.

A. Payne i P. Frow od dwudziestu lat zajmują się podejściem relacyjnym w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ich pierwotne zainteresowania związane były z marketingiem usług. Ten kierunek dał m.in. początek poszukiwaniom modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa alternatywnego wobec podejścia transakcyjnego, które bazuje głównie na tradycyjnej koncepcji marketing-mix 4P. W bogatej bibliografii obojga Autorów recenzowana pozycja zajmuje miejsce szczególne. Jest ona ukoronowaniem wieloletnich badań, w których wymiar marketingowy działania przedsiębiorstwa zostaje mocno osadzony na gruncie strategicznych działań zarządczych z uwzględnieniem roli technologii informatyczno-komunikacyjnych (ICT) wspierających zarządzanie.

Książka, mimo że opisuje szereg skomplikowanych zagadnień, napisana jest klarownym językiem. Autorzy poprzedzają każdy rozdział wstępem wprowadzającym do jego treści merytorycznej, wskazując na jej powiązanie z całością poruszanej tematyki. Wprowadzają również wiele schematów, które są wykorzystywane w rozbudowanej formie w dalszych częściach opracowania. Zagadnienia teoretyczne stanowią wprowadzenie do części praktycznej, w której ulegają one rozwinięciu i są ilustrowane szeregiem przykładów z praktyki biznesowej. Jest to niewątpliwym atutem tej pozycji, ponieważ często są to oryginalne studia przypadków powstałe w wyniku współpracy Autorów z przedsiębiorstwami. Mamy tu zatem do czynienia z uogólnieniami teoretycznymi przy zachowaniu aplikacyjnego charakteru publikacji operującej szeregiem praktycznych dyrektyw dotyczących szeroko rozumianej sfery zarządzania strategicznego. Każdy rozdział kończy się rekapitulacją omówionych kwestii, nawiązującą do jego roli w całościowej koncepcji przedstawianej przez Autorów.

Książka składa się z czterech części i jedenastu rozdziałów. Pierwsza z nich stanowi wprowadzenie do ujęcia strategicznego w koncepcji zarządzania klientami. Autorzy przedstawiają rozwój koncepcji marketingowych, z uwzględnieniem kontekstu rynkowego zachodzących w tym zakresie przekształceń, takich jak zmiana charakteru oferty od czysto produktowej do zastosowania usługowej logiki obsługi rynku. Zgodnie z podtytułem książki przeprowadzono porównanie marketingu relacji i zarządzania relacjami z klientami (CRM) i wskazano na obszar wspólny podlegający procesowi zarządzania strategicznego. W ujęciu przedstawionym przez Autorów marketing relacji i CRM, sytuowane do tej pory bardziej w obszarze technik lub modeli obsługi rynku, zyskują na znaczeniu zarówno w perspektywie naukowej, jak i praktycznej. Jedną z głównych tez zawartych w książce mówi bowiem o tym, że skuteczność wdrożenia przez przedsiębiorstwo założeń charakterystycznych dla podejścia relacyjnego uwarunkowana jest podjęciem działań z zakresu planowania i zarządzania strategicznego. Taki pogląd idzie również w parze z obserwowaną także w polskim piśmiennictwie tendencją polegającą na konwergencji strategii funkcjonalnych i globalnych.

Drugą, obszerniejszą część książki poświęcono w całości marketingowi relacji. Obejmuje ona cztery rozdziały, z których pierwszy opisuje etapy rozwoju i główne założenia tej koncepcji. Oprócz zwyczajowych elementów, takich jak porównanie z marketingiem transakcyjnym, Autorzy skupiają się m.in. na naturze budowania relacji/związków z klientami, posiłkując się przy tym odniesieniami do nauk socjologicznych. Nie zapominają jednocześnie o innych niż klienci interesariuszach firmy, nawiązując przy tym do podejścia sieciowego, symptomatycznego dla tzw. anglo-australijskiego oraz nordyckiego ujęcia marketingu relacji.

W trzecim rozdziale Autorzy skupiają się na rozwinięciu zagadnień związanych z procesami kreowania wartości dla klientów, czerpiąc wiele z marketingu usług, przede wszystkim koncepcji oferty wartości (*value proposition*). Jednocześnie widać tu akcentowanie roli budowania zaangażowania klientów wokół produktów i ich marek, które oparte jest na modelu „drabiny” lojalności

klienta. Co prawda jest on znany od lat, jednak tutaj przedstawiono jego implikacje związane z przesuwaniem się punktu ciężkości w relacjach na korzyść klientów, którzy dysponują nowymi środkami nacisku na przedsiębiorstwo, takimi jak media społecznościowe.

Rozdział czwarty poświęcono pozostałym interesariuszom przedsiębiorstwa. Autorzy wykorzystują tu model sześciu rynków (znany w Polsce również w opracowaniu prof. K. Fonfary w wersji siedmiu rynków). Model sześciu rynków nie jest nową koncepcją, jednak od czasu jego ogłoszenia nie stracił on na znaczeniu. Profesor Payne, będący jednym z jego twórców, w recenzowanej pozycji rozwija go dalej – w sposób szczegółowy opisuje typy, znaczenie i współzależności jego elementów składowych.

Ostatni rozdział w części drugiej to próba syntetycznego uchwycenia aktualnego stanu działań w zakresie budowania relacji z wykorzystaniem technologii informatycznych, ze szczególnym uwzględnieniem fenomenu mediów społecznościowych oraz możliwości, jakie dają urządzenia mobilne i tzw. sieć internetowa 3.0. Z natury rzeczy nie jest to część naukowa *sensu stricto*, jednak widać staranie Autorów ukierunkowane na analizę implikacji opisywanych zjawisk dla podstawowych dylematów w funkcjonowaniu firmy, w tym budowania przewagi konkurencyjnej.

W trzeciej części książki A. Payne i P. Frow koncentrują swoją uwagę na zarządzaniu relacjami z klientami. Wskazując jako główną różnicę pomiędzy CRM a marketingiem relacji w postaci koncentracji tego pierwszego tylko na klientach, a marketingu relacji na wszystkich interesariuszach organizacji, w kolejnych pięciu rozdziałach przedstawiają autorski model podstawowych procesów CRM. Bazuje on na badaniach naukowych, które obok pogłębionych studiów literaturowych obejmowały przeprowadzenie wywiadów z udziałem kilkudziesięciu przedstawicieli praktyki gospodarczej.

Pierwszy ze zidentyfikowanych procesów to budowanie strategii globalnej i strategii wobec klientów. W ujęciu Autorów wymaga on podjęcia tradycyjnie pojmowanych działań z zakresu zarządzania strategicznego, obejmujących zdefiniowanie celu, wizji i wartości strategicznych oraz analizy strategicznej otoczenia przedsiębiorstwa i jego wnętrza. Nie dziwi więc fakt wykorzystywania uznanych w naukach o zarządzaniu teorii i modeli, które są jednak przez Autorów adaptowane lub rozwijane – np. model pięciu sił M. Portera został rozwinięty i dostosowany do współczesnym wymagań, przy uwzględnieniu takich dodatkowych sił, jak alternatywne technologie (*disruptive technologies*), charakterystycznych dla zasobowej teorii przewagi konkurencyjnej (*resource based view*), czy kooperacja i sieci biznesowe. Nie jest to zresztą jedyna interesująca koncepcja przedstawiona w rozdziale szóstym. Wspomnieć należy m.in. o macierzy strategicznej CRM nawiązującej do dwuwymiarowej macierzy I. Ansoffa, w której przedsiębiorstwo staje przed podstawowym wyborem stopnia indywidualizacji oferty i dialogu z klientami oraz dostępu do źródeł informacji o odbiorcach.

W rozdziale siódmym omawiana jest kluczowa dla każdego przedsiębiorstwa kwestia osiągnięcia zysku i rentowności. W podejściu relacyjnym cel ten osiągnąć jest przez zacieśnianie związków z wybranymi grupami klientów i tworzenie warunków do utrzymania lub poprawy ich rentowności. Problematyka ta ma szczególne znaczenie, ponieważ jednym z paradygmatów podejścia relacyjnego jest zachowanie warunków ekwiwalentnej wymiany pomiędzy klientami i przedsiębiorstwem w ramach sumy o wartości większej niż zero. Owa ekonomika relacji z klientami, segmentacji o wysokiej granulacji opartej na modelach analitycznych i proces kreowania wartości postrzeganej, uwzględniający subiektywizm poznawczy, to główne zagadnienia rozważane w tej części książki.

Kolejny rozdział zawiera niespotykane w tym zakresie w żadnym innym opracowaniu strategiczne ujęcie zintegrowanego, wielokanałowego procesu komunikacji. Autorzy przedstawiają charakterystykę właściwie wszystkich kanałów komunikacji, a także dystrybucji, łącząc te dwie sfery działania przedsiębiorstwa poprzez elementy planowania strategicznego ukierunkowane na zbudowanie tzw. *customer experience*, a więc wartości wykraczającej już nie tylko poza sam produkt czy usługę, ale obejmującej socjologiczne i psychologicznie uwarunkowania kreowania korzyści emocjonalnych. Profesorowie A. Payne i P. Frow zastanawiają się ponadto nad kryteriami doboru właściwych strategii integracji punktów kontaktu z klientami w kontekście kształtowania polityki wobec pośredników budujących fizyczne kanały dystrybucyjne. Przy tej okazji wskazują na zachodzące jednocześnie procesy skracania i ponownego wydłużania (*reintermediation*) kanałów dystrybucyjnych, w zależności od wartości kreowanej dla ostatecznego odbiorcy.

Rozdział dziewiąty dotyczy technologii informatyczno-komunikacyjnych (ICT). Zamieszczono w nim opis standardów spotykanych na rynku oprogramowania i usług informatycznych. Jak słusznie wskazują Autorzy, zabezpieczenie operacyjnego i analitycznego przetwarzania danych w systemach ICT to nie tylko wyzwanie techniczne, ale także przedmiot zainteresowania z punktu widzenia zarządzania. Ma ono tym większe znaczenie, im bardziej z racji swojej wielkości organizacja traci kontakt z indywidualnymi klientami. Nowoczesne technologie informatyczno-komunikacyjne stanowią jednocześnie podstawę planowania większości działań przedsiębiorstwa i umożliwiają precyzyjny pomiar ich skuteczności.

Nie dziwi fakt, że właśnie zagadnienia z zakresu kwantyfikacji korzyści wynikających ze stosowania zarządzania relacjami z klientami zajmują Autorów w ostatnim rozdziale trzeciej części książki. Nawiązują Oni przy tym do kilku znanych już modeli adaptowanych do pomiaru specyficznych dla CRM wartości, takich jak łańcuch korzyści w usługach (*service profit chain*) czy zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard*). Prezentowane są też narzędzia bardziej szczegółowe, będące wynikiem porozumień branżowych lub propozycjami czołowych ośrodków konsultingowych, takie jak CMAT (*customer management assesment tool*) czy COPC (*customer operations performance centre*). Interesujące, choć z natury rzeczy jeszcze stosunkowo ogólne, jest omówienie możliwości pomiaru skuteczności strategii budowania relacji z wykorzystaniem mediów społecznościowych.

W ostatniej części książki Autorzy przedstawiają pewnego rodzaju mapę drogową zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie przechodzącym od transakcyjnego do relacyjnego modelu prowadzenia działalności. Można tu znaleźć praktyczne wskazówki dla menadżerów obejmujące m.in. kwestie zarządzania strategicznego, zarządzania kadrami, czy modelowania procesów i wyboru typu wsparcia technologicznego wdrożenia.

Reasumując, książka profesorów A. Payne'a i P. Frow to unikalna pozycja, w której Autorzy podejmuje się wyjaśnienia na gruncie nauk o zarządzaniu zjawisk o dużym znaczeniu dla praktyki gospodarczej. Opierają się przy tym na kilkuset pozycjach książkowych i artykułach autorów o znaczeniu globalnym, uzupełniając je o wyniki własnych badań przeprowadzonych wśród menadżerów wielu przedsiębiorstw. Łącząc i adaptując istniejące już w literaturze modele i koncepcje z charakterystycznymi dla podejścia relacyjnego zagadnieniami przedstawianymi w kontekście zarządzania strategicznego i strategii wobec klientów, Autorzy przyczyniają się do rozwoju zrozumienia procesów, które w swej kompleksowości będą decydować o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa XXI w. Nie dziwi więc fakt, że wśród osób rekomendujących książkę znaleźli się P. Kotler, M. McDonald, J. Heskett czy Ch. Gronroos. Do tego szacownego grona dołącza również autor niniejszej recenzji.

Bartosz Deszczyński
bartosz.deszczyński@ue.poznan.pl

Copyright of Journal of Law, Economics and Sociology is the property of Faculty of Law and Administration of Adam Mickiewicz University in Poznan and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

Właścicielem praw autorskich do „Ruchu Prawniczego, Ekonomicznego i Socjologicznego” jest Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Zawartość czasopisma nie może być kopiowana, przesyłana do innych stron internetowych bądź zamieszczana na blogach bez pisemnej zgody wydawcy. Niemniej artykuły można drukować, kopiować lub przysyłać w formie elektronicznej na własny użytek.