

## **Perspective în conceptualizarea și implementarea managementului relațiilor cu clienții**

### **Perspectives in the Conceptualization and Implementation of Customer Relationship Management**

**Autor:** Alina Filip

**Abstract:** Conceptul de management al relațiilor cu clienții (CRM) a fost intens dezbătut în literatura de management-marketing, făcând obiectul unor variate definiții. Dintr-o perspectivă tehnologică, CRM descrie metodologiile și soluțiile software folosite de organizație pentru a utiliza în mod optim informațiile colectate prin intermediul fiecărui punct de interacțiune cu clienții, ceea ce permite întreprinderii să stabilească o perspectivă completă și un profil unic al clienților. Definit ca o filosofie de afaceri, managementul relațiilor cu clienții este deseori considerat un concept aflat în strânsă legătură cu principiile marketingului relațional și drept consecință este fundamentat pe o puternică orientare spre clienți a întregii organizații. Potrivit abordării strategice, CRM implică dezvoltarea și menținerea de relații pe termen lung reciproc avantajoase cu clienții strategici ai întreprinderii. În situații specifice rezultatul poate consta chiar într-o încetare a relațiilor cu clienții neprofitabili. Privit ca o capacitate organizațională, CRM se concentrează asupra abilității și dispoziției unei companii de a se adapta la comportamentul specific de cumpărare al clienților. Procesul de inițiere și management al relațiilor cu clienții este delimitat în cadrul unui model ce prezintă patru categorii de acțiuni, aflate în interdependență: identificarea clienților, diferențierea clienților, interacțiunea cu clienții și personalizarea tratamentului acordat clienților.

---

*Notă: Aceasta lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 Proiect numărul POSDRU/89/1.5/S/59184 "Performanța și excelența în cercetarea postdoctorală în domeniul științelor economice din România")*

**Cuvinte cheie:** managementul relațiilor cu clienții, marketing relațional, filosofie de afaceri, strategie, tehnologie, proces.

**Key words:** customer relationship management, relationship marketing, business philosophy, strategy, technology, process.

Managementul relațiilor cu clienții a fost și este un concept intens dezbătut în literatura de specialitate economică, atât în mediul academic cât și în rândul oamenilor de afaceri, ceea ce a generat apariția unor multiple definiții, puncte de vedere sau perspective de prezentare a obiectivelor și trăsăturilor specifice.

La una din extreme, în perioada de apariție a conceptului, multe companii au perceput managementul relațiilor cu clienții (*din eng.* customer relationship management) dintr-o perspectivă restrânsă și mai degrabă punctuală, tactică (Payne, 2005). Termenul era asociat cu implementarea unei soluții tehnologice destinate a rezolva problemele specifice aparținând unui anumit departament sau arie din organizație. Aceasta este o perspectivă tehnologică îngustă, care limitează sensul CRM la adoptarea unor soluții informatice orientate către automatizarea anumitor procese de afaceri desfășurate în cadrul departamentelor de vânzări sau marketing și care sunt privite ca fiind independente unele în raport cu celelalte. Un exemplu în acest sens este reprezentat de automatizarea strict a procesului de vânzare.

O abordare tehnologică extinsă reprezentând o perspectivă mai avansată în definirea termenului, consideră CRM-ul ca având rolul de a oferi soluții tehnologice de gestionare a relațiilor cu clienții în mod integrat, la nivelul companiei în ansamblu.

Un astfel de sistem CRM cuprinde două componente IT majore (Peelen, 2005):

1. Un depozit de date, care îi permite companiei să colecteze un ansamblu complet de informații despre clienți (dotat cu instrumente analitice pentru a înțelege comportamentul trecut și comportamentul probabil al clienților) și
2. Un set de aplicații ce permit automatizarea și integrarea tuturor proceselor interne care se desfășoară la punctele de contact cu clientul (în departamentele de marketing, vânzări, servicii) implicând diferite canale de comunicare și livrare a serviciilor. Clienții sunt recunoscuți de companie în

timpul contactelor personale cu agenții de vânzare, prin intermediul telefonului, Internetului, etc. Un client care comandă o carte pe Internet de la o librărie online poate contacta ulterior furnizorul prin telefon pentru a solicita informații suplimentare. Operatorul are posibilitatea să verifice în sistemul informatic și să observe că achiziția a fost finalizată, având în același timp acces la alte informații legate de livrare, produs, plată, etc. În acest fel, clientul nu mai este nevoit să furnizeze informații despre întreaga sa istorie privind achizițiile sau contactele cu organizația. Dialogul client-companie se poate desfășura fără obstacole, întrucât canalele de comunicare și livrare au fost integrate.

Într-o astfel de abordare, managementul relațiilor cu clienții reprezintă un termen folosit în industria tehnologiei informatice pentru a descrie metodologiile și soluțiile software folosite de organizație pentru a utiliza în mod optim informațiile colectate prin intermediul fiecărui punct de interacțiune cu clienții, ceea ce permite întreprinderii să stabilească o perspectivă completă și un profil unic al clienților. Informațiile despre clienți sunt stocate într-o bază de date centrală, putând fi accesate de management, de forța de vânzare, de personalul din centrele de contact sau chiar de către clienții și partenerii de afaceri ai firmei, scopul fiind acela de a realiza o ofertă individualizată, o selecție a canalelor de distribuție și a formelor de comunicare potrivite, în concordanță cu nevoile specifice și valoarea clientului pentru companie (Filip, Onete și Georgescu, 2009).

Dezvoltarea conceptului de CRM din perspectivă tehnologică a fost influențată favorabil de evoluția ascendentă înregistrată pe piața soluțiilor informatice de management al relațiilor cu clienții. Companii precum Siebel Systems, Onyx Software, Oracle sau PeopleSoft au lansat pachete de soluții software care permit automatizarea și standardizarea proceselor interne din cadrul organizației cu privire la achiziția, serviciile oferite clienților și retenția acestora (Onete și Bucur, 2008). De asemenea, creșterea importanței asociate utilizării Internetului în derularea activităților multor organizații a creat oportunitatea dezvoltării de noi aplicații ce pun accentul pe interactivitatea crescută oferită de acest mediu, oferind posibilități sporite firmelor de a iniția și gestiona relații de afaceri cu clienți situați la mari distanțe geografice.

Cu toate că nu i se poate pune la îndoială importanța, definirea managementului relațiilor cu clienții doar din perspectivă tehnologică este criticată de majoritatea specialiștilor în domeniu, argumentele aduse, în acest sens, fiind legate de numărul ridicat al experiențelor negative cunoscute de organizații de diferite mărimi în implementarea acestor soluții tehnologice. Potrivit statisticilor, aproximativ 70% din companiile care au implementat soluții informatice specifice CRM nu au înregistrat îmbunătățiri în procesele de marketing și vânzări, pentru unele dintre acestea rezultatul constând chiar într-o diminuare a profitabilității (Gartner Group, 2003). O serie de dificultăți de implementare a soluțiilor CRM sunt de natură tehnologică, însă cele mai multe eșecuri sunt cauzate de factori ca: lipsa unei viziuni a afacerii, inexistența unor strategii orientate spre client, dificultățile de aliniere și coordonare a noilor capacități tehnologice cu practicile managementului și procesele interne, lipsa cunoștințelor sau instruirea inadecvată a personalului, precum și măsurarea inadecvată a performanțelor prin utilizarea unor indicatori care nu sunt centrați pe client (Peppers și Rogers, 2004).

În teoria și practica de management-marketing, se întâlnește cu o frecvență tot mai ridicată opinia potrivit căreia „managementul relațiilor cu clienții înseamnă mult mai mult decât tehnologie”, conceptul putând fi analizat dintr-o perspectivă extinsă sau mai largă, pentru că implică o sinteză profundă a viziunii strategice și înțelegerea de către toți membrii companiei a valorii clienților. În consecință, în literatura de specialitate perspectivele asupra CRM sunt multiple, nelimitându-se la aspecte tehnologice.

Definit ca o filosofie de afaceri, managementul relațiilor cu clienții este deseori considerat un concept aflat în strânsă legătură cu principiile marketingului relațional și drept consecință este fundamentat pe o puternică orientare spre clienți a întregii organizații (Filip, 2011). O altă perspectivă întâlnită cu frecvență ridicată în literatura de specialitate este cea strategică, potrivit căreia CRM-ul presupune dezvoltarea și menținerea de relații pe termen lung reciproc avantajoase cu clienții strategici ai întreprinderii. În situații specifice rezultatul poate consta chiar într-o încetare a relațiilor cu clienții neprofitabili. De asemenea, conceptul de CRM este definit și ca o capacitate organizațională, ce se cocentrează asupra abilității și dispoziției unei companii de a se adapta la comportamentul specific de cumpărare al clienților.

Din nevoia de a sintetiza diferitele puncte de vedere existente în literatură și de a oferi o perspectivă mult mai largă asupra termenului în discuție au fost dezvoltate și alte

definiții, care înglobează perspectiva strategică cu perspectiva tehnologică, ambele descrise anterior. Două definiții rețin atenția în acest sens.

Prima, formulată în 2004 îi aparține grupului Gartner. Potrivit acestei agenții de cercetare, CRM descrie o strategie de afaceri susținută de tehnologia informației, ale cărei rezultate se traduc în optimizarea profitabilității, veniturilor și satisfacției clienților și sunt obținute prin organizarea structurilor și proceselor interne în jurul clienților, favorizând satisfacția și retenția acestora. Cu alte cuvinte, scopul organizației care a adoptat o strategie de CRM este de a încuraja clienții să dezvolte un nivel ridicat de angajament față de firmă și să obțină o parte cât mai mare din achizițiile viitoare ale acestora, ceea ce reduce nivelul de frecvență a companiilor concurente. Continuând exemplul anterior, este important pentru librăria online să înregistreze în baze de date rezultatele interacțiunilor realizate de clienți prin fiecare canal de marketing. Acest lucru va permite cunoașterea detaliată a comportamentului individual și identificarea facilă a clienților în interacțiunile viitoare. Analiza informațiilor stocate facilitează înțelegerea particularităților diferitelor segmente de clienți, aceștia putând primi recomandări adaptate domeniilor specifice de interes. Spre exemplu, unui individ îi poate fi recomandată o anumită carte, scrisă de un anumit autor, deoarece mulți clienți cu un profil similar s-au arătat interesați de respectivul titlu. Mai mult, individul poate vizualiza informații despre modul în care alți cititori au apreciat cartea în cauză sau poate accesa informații suplimentare cu privire la autor, etc. De asemenea, clienții pot opta să nu mai primească informații sau recomandări, notificând organizația cu privire la acest aspect, care nu îi va mai contacta fără a avea permisiune. O astfel de abordare individualizată și proactivă este de natură să conducă la un nivel înalt al satisfacției clienților și în timp la loializarea lor.

Cea de-a doua definiție cuprinzătoare îi aparține lui Boulding și colegilor săi. Potrivit autorilor, CRM se referă, în mod anume, la strategia de afaceri, managementul procesului de creare a valorii atât pentru client cât și pentru firmă, utilizarea inteligentă a datelor și tehnologiei, achiziția informațiilor despre clienți și difuzarea acestor informații către stakeholderii adecvați, dezvoltarea de relații potrivite, pe termen lung, cu clienți specifici și/sau cu grupuri de clienți și integrarea proceselor aparținând diferitelor departamente organizaționale, dar și diferitelor organizații care colaborează în crearea de valoare pentru client (Boulding, Staelin, Ehret și Johnston, 2005). În

ultimul timp, a devenit general recunoscută importanța proceselor trans-funcționale și a orientării spre client în conceptualizarea CRM.

Plecând de la principiile și obiectivele specifice managementului relațiilor cu clienții, în literatura de specialitate au fost realizate diferite propuneri de implementare a acestei filosofii sau strategii de afaceri, o teorie bine cunoscută în acest sens aparținându-le cercetătorilor Don Peppers și Martha Rogers. Acești autori au studiat procesul de inițiere și management al relațiilor cu clienții, delimitându-l în cadrul unui model conceptual ce prezintă patru categorii de acțiuni, aflate în interdependență: identificarea clienților, diferențierea clienților, interacțiunea cu clienții și personalizarea tratamentului acordat clienților (Peppers și Rogers, 2004). Acțiunile sunt menționate în ordinea desfășurării lor, deși în anumite situații pot exista și o serie de suprapuneri.

**Identificarea clienților** este considerată a fi prima sarcină în stabilirea unei relații, care atrage după sine nevoia de a organiza variatele resurse informaționale ale întreprinderii, astfel încât să poată fi dezvoltată o perspectivă orientată spre client a întregii afaceri. Acest lucru implică existența unui mecanism de marcare sau specificare a clienților individuali, nu doar prin intermediul unor coduri de produs pentru a determina ceea ce s-a vândut, ci inclusiv prin includerea unor coduri de client pentru a identifica individul sau organizația cu care compania desfășoară afaceri, reprezentând celălalt partener al unei relații reciproce.

Cu alte cuvinte, compania trebuie să aibă capacitatea de a recunoaște un client indiferent dacă acesta intră în interacțiune directă cu agenții de vânzare sau contactează firma on-line, utilizând telefonul sau orice alt canal de comunicare. Mai mult, este necesar ca organizația să cunoască informații detaliate despre fiecare client cu privire la obiceiurile de cumpărare, preferințele acestora și alte caracteristici utile în conturarea profilului specific. Astfel, la momentul contactării firmei de către client, personalul din front-office va interacționa cu acesta cunoscând deja istoria achizițiilor și aspectele de interes individual.

**Diferențierea clienților** este necesară pentru a-i permite întreprinderii să aloce cea mai mare parte a resurselor în direcția clienților cu profitabilitate ridicată și pentru a implementa programe distincte destinate să satisfacă nevoi specifice. Așadar clienții pot fi diferiți atât în privința nevoilor sau cerințelor manifestate cât și din punct de vedere al valorii lor pentru companie, motiv pentru care trebuie realizată o segmentare a acestora

prin intermediul analizelor de portofoliu. O practică întâlnită în cadrul centrelor de apel sau centrelor de contact vizează schimbarea ordinii de servire a clienților în așteptare în funcție de segmentul de profitabilitate de care aceștia aparțin, acțiune care de cele mai multe ori nu este sesizată de clienți.

**Interacțiunea cu clienții** este necesar a se desfășura pe principii de eficiență și eficacitate, în sensul că fiecare interacțiune succesivă client -companie trebuie să aibă loc în contextul dezvoltat de ansamblul interacțiunilor precedente cu respectivul client. Cu alte cuvinte, o conversație purtată cu un client trebuie să țină cont de răspunsuri la sau reacțiile acestuia în interacțiunile anterioare. Acest lucru va permite îmbunătățirea cunoștințelor despre individ, influențând în același timp percepția clientului cu privire la competențele organizației și credibilitatea acțiunilor întreprinse.

**Personalizarea tratamentului** presupune o anumită adaptare a comportamentului companiei în raport cu nevoile și valoarea diferitelor segmente de clienți. Ideea de bază constă în adoptarea de către întreprindere a unor strategii și programe diferențiate, valoarea oferită de organizație prin ansamblu componentelor mixului de marketing fiind determinată de caracteristicile clienților. Personalizarea se poate realiza într-o măsură mai scăzută sau mai ridicată, mergând de la adaptarea unor servicii sau ambalarea distinctă a anumitor produse, până la configurarea întregului produs potrivit specificațiilor clientului. Gradul de diferențiere este dat de importanța clientului pentru companie, cel din urmă caz fiind întâlnit în special pe piețele business to business.

Modelul prezentat anterior poate fi, restructurat în două etape, de analiză și de acțiune. În acest caz, etapa de **analiză** va cuprinde activitățile de identificare și diferențiere a clienților ce au loc în back office, în timp ce etapa de **acțiune** face referire la interacțiune și la acordarea unui tratament personalizat, acestea fiind activități desfășurate în front-office și solicitând de obicei participarea clientului. O altă variantă de interpretare a modelului ar putea considera acțiunile de identificare și diferențiere ca reprezentând obiective ale CRM la nivel analitic, caz în care acțiunile de interacțiune și personalizare vor reveni în sarcina CRM la nivel operațional (Iriana și Buttle, 2007).

Ca o concluzie, managementul relațiilor cu clienții permite implementarea principiilor de marketing relațional la nivelul organizației în ansamblu. Orice companie care a adoptat această filosofie trebuie să investească continuu în relațiile cu clienții

valoroși, ca o modalitate de diferențiere față de concurenți și de adaptare eficientă la evoluția mediului de afaceri.

## **Bibliografie**

- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. și Johnston, W.J.** (2005), A CRM roadmap: what we know, potential pitfalls, and where to go, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 155-167.
- Filip, A.** (2011), Optica de marketing relațional - originea și procesul de adoptare, *Tribuna Economică*, nr. 7/2011, pp. 51-53.
- Filip, A., Onete, C. și Georgescu, B.** (2009), Managementul relațiilor cu clienții – direcție principala de dezvoltare a marketingului relațional, *Calitatea – acces la succes*, nr. 11/2009, pp. 30-33.
- Gartner Group** (2003) CRM Success Is in Strategy and Implementation, Not Software, disponibil online la: [www.gartner.com](http://www.gartner.com).
- Greenberg, P.** (2004), CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time, Editura McGraw- Hill, Berkeley.
- Iriana, R. și Buttle, F.** (2007), Strategic, Operational and Analytical Customer Relationship Management, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 5, No. 4, pp. 23-42.
- Onete C.B. și Bucur C.M.** (2008), Internet pentru afaceri, Editura Tribuna Economică, București.
- Payne, A.** (2005), Handbook of CRM. Achieving excellence in customer management, Editura Butterworth-Heineman, Londra.
- Peelen, E.** (2005), Customer Relationship Management, Editura Prentice Hall, Londra.
- Peppers, D. și Rogers, M.** (2004), Managing Customer Relationships. A Strategic Framework, Editura John Wiley & Sons, New Jersey.