

Maria Drożdżyk

**Zarządzanie relacjami z klientami jako trwały czynnik
przewagi konkurencyjnej na rynku turystyki
biznesowej w sektorze targowym**

.....

Turystyka biznesowa i sektor targowy

Turystyka biznesowa jest definiowana przez europejskich ekspertów jako podróże trwające krócej niż 12 kolejnych miesięcy, których głównym celem jest uczestnictwo w: konferencji, spotkaniu, kongresie, seminarium, targach, podróży motywacyjnej. Podróże trwające dłużej niż 12 kolejnych miesięcy oraz dojazdy do pracy nie są traktowane jako wyjazdy turystyczne (*Metodologia Unii Europejskiej...* 1998).

Według badań Instytutu Turystyki w 2009 r. turyści zagraniczni przybywający do Polski w sprawach służbowych i zawodowych wydawali średnio 355 USD, natomiast przyjeżdżając na kongresy i konferencje – 459 USD (Bartoszewicz, Skalska 2010). W 2009 r. zarejestrowano 3,2 mln przyjazdów turystów zagranicznych do kraju w celach biznesowych. Ważnym obszarem turystyki biznesowej jest sektor wystawienniczy, obecnie często połączony z konferencyjnym poprzez imprezy zawierające część targową oraz ekspercką, podczas której goście mogą wysłuchać prezentacji zaproszonych prelegentów.

Największy w Polsce ośrodek targowy zarządzany przez Międzynarodowe Targi Poznańskie Sp. z o.o. gościł w 2010 r. podczas niemal 80 wydarzeń targowych ponad 11 tys. wystawców z 70 krajów świata, którzy wykupili przestrzeń o łącznej powierzchni przekraczającej 360 tys. m². Międzynarodowe Targi Poznańskie odwiedziło wtedy, łącznie z uczestni-

kami targów, kongresów i konferencji, prawie milion osób¹. Liczby te wskazują na ważną rolę, jaką ośrodek odgrywa w branży turystyki biznesowej w skali kraju.

Trzy największe ośrodki, a jednocześnie organizatorzy targów, biorąc pod uwagę wynajętą w 2010 r. powierzchnię wystawienniczą, zrzeszeni w Polskiej Izbie Przemysłu Targowego to:

- Międzynarodowe Targi Poznańskie sp. z o.o.,
- Targi Kielce S.A. oraz
- Targi w Krakowie sp. z o.o.

Udział największego organizatora stanowił jednak aż 53% całkowitej liczby organizatorów zrzeszonych w PIPT².

Biorąc pod uwagę obecną niestabilną sytuację na rynkach finansowych, powodującą większą presję na ograniczenie wydatków przez firmy, które promują swoją ofertę m.in. poprzez targi, można przypuszczać, iż rynek targowy staje się trudniejszy dla organizatorów imprez wystawienniczych, których celem jest zapewnienie odpowiedniej liczby wystawców biorących udział w wydarzeniu. Istnieje zatem potrzeba znalezienia skutecznych metod wyróżnienia się na rynku jako organizator targów. Jedną z ważniejszych może być umiejętność nawiązywania i podtrzymywania korzystnych długofalowych relacji z klientami (wystawcami targowymi).

Źródła przewagi konkurencyjnej

Czym jest przewaga konkurencyjna?

Według M. Portera (1985), trwała przewaga konkurencyjna to osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników w branży w długim czasie. Z przeprowadzonego wywiadu z kadrą zarządzającą Polską Izbą Przemysłu Targowego (organizacją prowadzącą statystyki rynku targowego i zrzeszającą firmy z branży) wynika, że w ostatnich latach wyraźnie zauważalna jest ewolucja, jaka dokonuje się w obrębie czynników przewagi konkurencyjnej na rynku. Poprzednio głównym wyznacznikiem pozycji imprezy targowej była wynajęta powierzchnia targowa, natomiast obecnie obserwuje się przeniesienie akcentu z rozmiaru imprez targowych

¹ <http://www.mtp.pl/ofirmie>.

² http://www.polfair.com.pl/statystyki.php?y=2010&k=s_space_netto.

raczej na jakość imprezy, rozumianej przez wystawców jako rodzaj zwiedzających – czy są to osoby przypadkowe, czy też należące do grupy potencjalnych i pożądanых klientów targowych. Z punktu widzenia organizatora imprezy jest to zadbanie o specjalizację i określony, dokładnie wyselekcjonowany profil wystawców, tak aby lista wystawców na targach zawierała kluczowe firmy z danej branży, którzy zagwarantują jednocześnie przyciągnięcie odpowiednich gości.

Wywiad z organizacją branżową miał na celu uzupełnienie wniosków, które wyniknęły z przeprowadzonych w okresie czerwiec–październik 2011 r. indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród menedżerów organizujących wydarzenia targowe (trzech menedżerów w Polsce oraz dwóch w Wielkiej Brytanii). Menedżerowie ośrodków reprezentowali jednocześnie organizatora wydarzeń, a nie jedynie spółkę wynajmującą innym podmiotom powierzchnie targowe. W przeprowadzonych badaniach jakościowych o charakterze opisowym poruszano m.in. aspekty związane z obserwowanymi przez osoby zarządzające źródłami przewagi konkurencyjnej na rynku wystawienniczym. Zdiagnozowane przez menedżerów źródła zostały przedstawione szczegółowo w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki przewagi konkurencyjnej wskazane przez menedżerów

Table1. Competitive advantage factors indicated by managers

Czynnik przewagi Advantage factor	Charakterystyka Characteristics
Znajomość potrzeb klienta Knowledge of customer's needs	satysfakcja zwiedzającego osiągnięta poprzez spełnienie wcześniej zdiagnozowanych oczekiwań klienta visitor's satisfaction achieved due to meeting customers' needs diagnosed earlier
Propozycja wartości dla wystawcy i zwiedzającego Proposal of value for exhibitors and visitors	właściwie stworzona i zakomunikowana (zarówno sposób, jak i odpowiednie kanały) propozycja wartości dla klienta, czyli suma wszystkich korzyści, jakie otrzyma zwiedzający i wystawca properly created and conveyed (both the way and appropriate channels) proposal of value for a client, in other words, the amount of all benefits for a visitor and an exhibitor. właściwe dopasowanie oferty do potrzeb wybranej grupy klientów appropriate offer adaptation to needs of the chosen client group
Znajomość rynku Market knowledge	dobra znajomość rynku w celu wynajdywania nisz tematycznych, które można wypełnić ofertą targową i weryfikacja w danej branży, czy istnieje popyt na określoną tematykę imprez a thorough knowledge of the market to find theme niches which can be fulfilled with a trade fair offer, and verify a given trade if there is a demand for a specific subject matter

Zarządzanie zasobami ludzkimi Human resources management	potencjał płynący z kompetencji i kreatywności zespołu pracowników, właściwe kształtowanie kultury organizacyjnej, skuteczne zarządzanie zespołem potential emerging from competence and creativity of the working team, properly formed organizational culture, effective team management
Jakość wystawców i zwiedzających Quality of exhibitors and visitors	odpowiednia jakość wystawców definiowana jako wystawianie się na imprezie najważniejszych organizacji i kluczowe firmy z danej branży, a także najważniejsi potencjalni klienci – eliminacja przypadkowości wśród uczestników imprezy targowej appropriate quality of exhibitors defined as exhibition of the most important organizations and key companies in the trade during an event, together with the most significant would-be clients – elimination of randomness among participants in a trade fair
Marka ośrodka The centre brand	dobry wizerunek marki ośrodka wśród wystawców i zwiedzających a good image of the centre brand among exhibitors and visitors
Współpraca z miastem Co-operation with the town	owocna współpraca z miastem, która z jednej strony pozwala na rozwój miasta i targów (targi jako czynnik miastotwórczy), z drugiej zaś dzięki decyzjom władz miasta prowadzi do rozwoju infrastruktury okołotargowej fruitful co-operation with the city, which on one hand enables the growth of the city and trade fairs (trade fairs as city-generating factor), on the other hand due to city authorities' decisions leads to the growth of trade fair infrastructure
Organizacje branżowe Trade organizations	przynależność do krajowych i międzynarodowych stowarzyszeń i organizacji branżowych oraz korzyści związane z networkingiem membership in national and international societies and trade organizations and benefits resulting from networking
Cena Price	atrakcyjny dla wystawców poziom cen powierzchni targowej oraz usług dodatkowych koniecznych do zaprezentowania oferty przez wystawcę na targach, a także niskie koszty pobytu w mieście an attractive price of exhibition space and ancillary services necessary for exhibitors to present their offers during trade fairs, together with low costs of the stay in town
Infrastruktura targowa Fair infrastructure	zmodernizowane obiekty i nowe budowane specjalnie na potrzeby imprez targowych, o wymiarach koniecznych do przyjęcia imprez oraz urządzenia i sprzęt, które są potrzebne do zorganizowania imprezy targowej na najwyższym poziomie modernized complexes and new purpose-built ones being under construction with appropriate size, facilities and equipment necessary to hold events at the highest standard
Lokalizacja i infrastruktura okołotargowa Location and fair infrastructure	dogodne położenie ośrodka w kraju, regionie i w mieście oraz odpowiedni transport publiczny, system dróg, bliskość lotniska itd. a convenient location of the centre both in the country, region or in the town and suitable public transport, road network, close proximity to the airport etc.

Źródło: opracowanie własne. / Source: author's own elaboration.

Powyższe czynniki można podzielić na fizyczne, „twarde”, takie jak infrastruktura czy lokalizacja, oraz na nienamacalne, „miękkie”, do których można zaliczyć m.in. znajomość potrzeb klienta, odpowiednią kulturę organizacyjną i markę ośrodka. Niektóre z wymienionych czynników są całkowicie zależne od działań ośrodka targowego, inne natomiast wymagają współpracy z władzami miasta czy też nie zależą wcale (albo w bardzo małym stopniu) od działań ośrodka. W artykule ważny jest podział źródeł przewagi według ich potencjalnej trwałości.

Jedną z trzech głównych teorii dotyczących źródeł przewagi konkurencyjnej, obok teorii instytucjonalnej i teorii dotyczącej pozycji firmy na tle sektora, jest teoria oparta na zasobach. Wymienia ona cztery wyznaczniki pozwalające sprawdzić, czy dane źródło lub zasób, na którym opiera się firma, ma potencjał na trwałą przewagę konkurencyjną na rynku. Pierwszym jest weryfikacja, jaką wartość dany zasób wnosi do organizacji, drugim: na ile rzadko spotykany na rynku jest to zasób. Może być tak, że określony zasób jest wartościowy, ale funkcjonujący również w stopniu rozwiniętym u konkurencji, a wówczas nie będzie mógł stanowić trwałego źródła przewagi na rynku. Kolejnym kryterium jest możliwość imitacji danego zasobu, tzn. jak łatwo i szybko dany zasób może być skopiowany przez konkurentów. Jeśli nawet dany zasób będzie miał wysoką wartość, będzie występował rzadko na rynku, ale inne firmy będą w stanie w krótkim czasie skopiować i wdrożyć takie samo rozwiązanie u siebie, nie pozwoli to na osiągnięcie trwałej przewagi, gdyż wkrótce okaże się, że posiadanie danego zasobu nie stanowi wyróżnika. Ostatnim kryterium jest niemożliwość zastąpienia zasobu substytutem. Zasób nie powinien pozostawiać przestrzeni do zastąpienia go innym rozwiązaniem o tej samej wartości strategicznej, gdyż wówczas nie byłby dla firmy źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej (Barney, Hesterly 2005).

Ponieważ wyszczególnione przez menedżerów źródła przewagi, takie jak: znajomość potrzeb klienta, propozycja wartości dla wystawcy i zwiedzającego, znajomość rynku oraz jakość wystawców i zwiedzających stanowiły elementy zarządzania relacjami z klientami, na potrzeby niniejszej analizy szczegółowe źródła przewagi przypisano do szerszych kategorii. Tabela 2 przedstawia odniesienie źródeł przewagi do czterech kryteriów ich trwałości, która zapewnia długofalowe wyróżnienie się na rynku targowym.

Tabela 2. Czynniki przewagi konkurencyjnej według kryteriów ich trwałości

Table 2. Competitive advantage factors according to criteria of their sustainability

Czynnik przewagi Advantage factor	Kryteria trwałości źródeł przewagi konkurencyjnej Criteria of long-term sources of competitive advantage			
	Wartość dla firmy (wysoka-niska) Value for company (high-low)	Rzadkość występowania (mała: rzadkie występowanie- duża: częste występowanie) Rarity of occurrence (low: rare occurrence high: frequent occurrence)	Kopiuwalność (mała-duża) Recurrence (low-high)	Możliwość zastąpienia (mała-duża) Possibility of replacement (low-high)
Efektywne zarządzanie relacjami z klientami Effective management of customer relation	Wysoka High	Mała Low	Mała Low	Mała Low
Zarządzanie zasobami ludzkimi Human resources management	Wysoka High	Średnia Medium	Mała Low	Mała Low
Marka ośrodka The centre brand	Wysoka High	Duża High	Mała Low	Mała Low
Współpraca z miastem Co-operation with town	Wysoka High	Średnia Medium	Duża High	Mała Low
Organizacje branżowe Trade organizations	Średnia Medium	Średnia Medium	Duża High	Średnia Medium
Cena Price	Wysoka High	Średnia Medium	Duża High	Mała Low
Infrastruktura i lokalizacja Infrastructure and location	Wysoka High	Duża High	Duża High	Mała Low

Źródło: opracowanie własne.

Source: author's own elaboration.

Przeprowadzona analiza na podstawie wskazań menedżerów w zakresie źródeł przewagi na rynku targowym pokazuje, iż koncepcja zarządzania relacjami z klientami, jeśli została odpowiednio wdrożona, może stać się trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej danego ośrodka targowego. Ważnym elementem tej koncepcji jest umiejętność utrzymywania właściwych relacji z wystawcami i zwiedzającymi.

Istota koncepcji zarządzania relacjami z klientami

Koncepcja zarządzania relacjami z klientami (Customer Relationship Management – CRM) jest różnie definiowana: od wąskiego rozumienia, jako system informatyczny wspomagający zarządzanie, do szerokiego podejścia, które oznacza zorientowanie działań firmy na budowanie relacji z klientami i odpowiednie dopasowywanie kompetencji pracowników do tego celu. Na potrzeby artykułu została przyjęta definicja światowych autorytetów w zakresie CRM: Dona Peppers'a oraz Marthy Rogers, według których zarządzanie relacjami z klientami oznacza podejmowanie decyzji zarządczych, kierując się nadrzędnym celem, jakim jest podnoszenie wartości bazy klientów dzięki lepszym relacjom z klientami, zazwyczaj rozumianymi w sposób indywidualny (Peppers, Rogers 2011). W branży turystycznej przykładami firm, które w sposób wyróżniający wykorzystują CRM i czerpią korzyści z tego podejścia są hotele Ritz Carlton czy kasyna Harrah's (Vogt 2010).

Wdrożenie systemu informatycznego musi iść w parze z przeprogramowaniem kultury organizacyjnej w ośrodku targowym na zorientowaną na klienta. Wspominał o tym jeden z menedżerów, podając jednocześnie właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi jako najważniejszy wyróżnik. Analiza informacji uzyskanych od klienta (wystawcy czy zwiedzającego) jest podstawą do zrozumienia jego zachowania i reagowania na nie dzięki efektywnej komunikacji, co stanowi podstawę do wykształcenia „relacji uczącej się”, czyli stałego dialogu z klientem (Peppers, Rogers 2011). Dialog ten, oprócz zacieśnienia relacji między wystawcą a ośrodkiem targowym, prowadzi w konsekwencji do wzrostu lojalności klienta. Jednocześnie klient staje się bardziej świadomy swoich potrzeb, a ośrodek dzięki informacji zwrotnej od wystawcy może ulepszać swoje słabe strony i lepiej eksponować mocne w przedstawianiu oferty targowej.

Etapy wdrożenia koncepcji zarządzania relacji z klientami w ośrodku targowym

D. Peppers i M. Rogers (2011) opracowali czteroetapowy proces wdrożenia koncepcji CRM w organizacji. Poniżej zostaną przedstawione propozycje wykorzystania założeń każdego z etapów do podjęcia konkretnych działań przez ośrodek targowy lub organizatora targów (jeśli te funkcje występują rozłącznie). Cztery etapy określane są przez akronim IDIC (identyfikacja – *identify*, rozróżnianie – *differentiate*, interakcja – *interact*, dopasowanie – *customize*).

Ponieważ relacja nie może być budowana z segmentami lub grupami klientów, celem pierwszego etapu jest identyfikacja (*identify*) poszczególnych klientów ośrodka (wystawców) za pomocą odpowiednich działań i rozpoczęcie zbierania informacji o nich. Dobrym momentem zbierania informacji o kliencie jest rejestracja elektroniczna na wydarzenie targowe, a także system badania potrzeb w formie wywiadów bezpośrednich.

Następnym etapem jest rozróżnienie klientów (*differentiate*) pod względem wartości, jaką stanowią dla ośrodka targowego. Nie wszyscy wystawcy wymagają tego samego nakładu czasu do zbudowania relacji, ale ważna jest wiedza ośrodka, na temat tego, kto jest kluczowym wystawcą. Dzięki temu rozróżnieniu możliwa jest koncentracja na najbardziej wartościowych klientach o dużym potencjale regularnego wystawiania się na targach. Ośrodek targowy powinien wziąć pod uwagę wartość życiową klienta, czyli potencjał korzyści dla firmy wynikający z faktu, iż wystawca będzie uczestniczył wielokrotnie w imprezach, szczególnie w przypadku małych dynamicznie rozwijających się firm, których na początku działalności nie stać na duże stoiska, ale w miarę wzrostu i umacniania pozycji rynkowej mogą stać się liderem i jednym z kluczowych klientów. Na tym etapie niezbędne jest opracowanie i wdrożenie strategii mającej na celu szczegółowe poznanie i wypełnienie potrzeb kluczowych wystawców oraz poprawę ich doświadczeń w kontekście imprezy targowej oraz ogólnie wszystkich kontaktów z firmą.

Kolejny etap stanowi interakcja (*interact*), czyli prowadzenie dialogu z wystawcą, na podstawie zebranych wcześniej informacji. Może on odbywać się np. w formie badania satysfakcji po zakończonej imprezie targowej i co ważne po ulepszeniu obszarów, na które zwrócił uwagę wystawca. Dla wiarygodności tego dialogu z punktu widzenia wystawcy,

istotne jest pokazanie mu, że jest sens dzielenia się opinią, ponieważ ośrodek targowy wdraża zasugerowane zmiany i ulepszenia, co wskazuje na wagę, jaką przykładają do rezultatów badania satysfakcji klienta.

Ostatnim etapem jest dopasowanie (*customize*) tego, co oferuje ośrodek do indywidualnych wymagań wystawcy. Może ono dotyczyć zarówno samej oferty targowej, np. zaproszenia określonej jakości zwiedzających (szczególnie w przypadku imprez dla klienta biznesowego), jak i wzbogacenia imprezy targowej np. o część konferencyjną, na którą zostaną zaproszeni czołowi eksperci z branży czy przygotowania oferty usług dodatkowych dla wystawców i gości (np. w zakresie spędzania wolnego czasu po imprezie targowej). Pierwsze dwa etapy przeprowadzane przez ośrodek nie są widoczne dla wystawcy, natomiast dwa ostatnie wymagają jego udziału.

Podsumowując, można stwierdzić, że celem dwóch pierwszych etapów (identyfikacji i rozróżnienia) jest opracowanie punktu wyjścia do formułowania dalszych działań wobec wybranej grupy wystawców. Natomiast celem dwóch ostatnich etapów (interakcji i dopasowania) jest poznanie, sformułowanie i wdrożenie rozwiązań mających zapewnić wystawcom jak najlepsze doświadczenia w trakcie wszystkich kontaktów z ośrodkiem zarówno w trakcie imprez targowych, jak i pomiędzy nimi. Analogiczny proces ośrodek może przeprowadzić w kontekście zarządzania relacjami ze zwiedzającymi.

Wnioski

Z pewnością wiele firm z branży turystyki biznesowej, włączyny w to sektor targowy, deklaruje umiejętność nawiązywania i podtrzymywania pozytywnych relacji z klientem. Szczególną rolę efektywne zarządzanie relacjami z klientami pełni na rynku klientów biznesowych, gdzie decyzje podejmowane są w dłuższym czasie i wiążą się z wyższymi nakładami finansowymi usługobiorcy. Jednym z ważnych aspektów w podejmowaniu przez firmy decyzji zakupowych są relacje z dostawcami usług. Przebadani menedżerowie ośrodków targowych przyznali, że zarządzanie relacjami z klientami może być jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej w sektorze targowym.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, że efektywne zarządzanie relacjami z klientami, wspomagane systemami informatycznymi lub nawet przy niższych środkach bazami stworzonymi przez firmę w arkuszach kalkulacyjnych, oparte powinno być na systematyczności w aktualizowaniu i odpowiednim wykorzystaniu uzyskanych od klienta informacji. Ważne jest, na co wskazywały osoby kierujące ośrodkami, aby kultura organizacyjna w firmie była zorientowana na klienta i aby zespół wierzył, że to podejście długofalowo zapewni wyróżnienie się na rynku targowym.

Obecnie przy inwestycjach unijnych i intensywnej rozbudowie infrastruktury targowo-konferencyjnej, jakość powierzchni targowej jest raczej niezbędnym minimum do utrzymania się w branży niż czynnikiem przewagi. Efektywne wdrożenie koncepcji zarządzania relacjami z klientami może sprawić, że z jednej strony ośrodek będzie wiedział, czego potrzebuje wystawca targowy i przedstawi mu adekwatną ofertę, a z drugiej wystawca wyjedzie z imprezy targowej z przekonaniem, że warto wrócić na kolejną edycję targów. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami może stanowić inspirację nie tylko dla branży turystyki biznesowej, ale dla innych form turystyki oraz w szerokim rozumieniu dla całej branży usług, gdzie istnieje potrzeba powrotu do jak najbardziej zindywidualizowanych relacji z klientem.

Literatura

- Barney J.B., Hesterly W.S., 2005, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Bartoszewicz W., Skalska T., 2010, *Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2009 roku*, Instytut Turystyki, Warszawa.
- Metodologia Unii Europejskiej w dziedzinie turystyki*, 1998, GUS, Warszawa.
- Peppers D., Rogers M., 2011, *Managing Customer Relationships. A strategic framework*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Porter M., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York.
- Vogt C., 2010, *Customer Relationship Management in Tourism: Management Needs and Research Applications*, Journal of Travel Research.

Strony internetowe

<http://www.mtp.pl/ofirmie> (Międzynarodowe Targi Poznańskie, 28.12.2011)
http://www.polfair.com.pl/statystyki.php?y=2010&k=s_space_netto (Polska Izba Przemysłu Targowego, 28.12.2011)

Customer relationship management as a long-term factor of competitive advantage on business tourism market in trade fair sector

Summary

Business tourism is a customer related industry where providing the service that is actually needed and at a level that is required by the client is crucial to make a success. It is often taken for granted that the service providers know their clients and act according to the clients' identified needs. In fact in many organizations there is no systematic and effective approach to manage relationships with their clients. The aim of this article is to present the concept of Customer Relationship Management (CRM) that could be used in business tourism and particularly trade fair and exhibition industry. Nowadays there is a need for reliable sources of sustainable competitive advantage as the level of services become comparable and relatively high it is crucial to survive on the market, but is no longer a major characteristic. Also the clients' expectations constantly rise and the service providers need to be aware of them and not only meet but exceed them on a regular basis. The trade fair and exhibition organizers should be able to maintain long-term mutual beneficial relations with the exhibitors in the first place and also with the visitors. Only by implementing the effective system of managing these relations may the organizer or venue manager gain the knowledge about the clients and at the same time, if acting according to this knowledge, the organizer may implement the solutions that the clients are looking for. Considering long-term effects, the knowledge about the needs and opinions of exhibitors may result in creating a new valuable offer for them that would not exist if the organizer and venue manager at the same time was convinced the exhibitors would be satisfied thanks to the new infrastructure only. The article presents the opinions of selected managers on the sources of competitive advantage on the market. These sources will be analysed according to four sustainability criteria of resource based theory. Finally the article presents Peppers' and Rogers' approach regarding the stages of implementation of CRM concept in the organization. The examples of activity the organizer may take at every stage were given for further consideration and development. It is crucial to bear in mind that the effectiveness of these solutions can only be assessed long-term and should be monitored on a regular basis.

Translated by Maria Drożdżyk