

Grzegorz Walenciak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KSZTAŁTOWANIE WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEZ ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI

Streszczenie: W niniejszej publikacji opisano aspekty związane z budowaniem wzajemnych relacji na poziomie klient–przedsiębiorstwo. Zarządzanie relacjami z klientami należy do procesów podstawowych przedsiębiorstwa, ponieważ wiąże się zarówno z dostarczaniem produktu lub usługi do klienta, jak i ich kształtowaniem. Co jednak ważne, CRM zmienia postrzeganie sprzedaży z perspektywy klienta, zastępując produkt związkiem, a pojedynczą transakcję procesem.

Słowa kluczowe: CRM, wartość, przedsiębiorstwo.

1. Wstęp

Rozwój technologii teleinformatycznych, analizowany na etapie prezentacji współczesnych wyzwań, oferuje coraz nowsze narzędzia gromadzenia i przetwarzania danych, które znajdują zastosowanie w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Do grupy tych rozwiązań należą systemy zarządzania relacjami z klientami, w terminologii angielskojęzycznej określane jako *customer relationship management* (CRM) [Suszyński (red.) 2007, s. 234]. Budowanie właściwych relacji z klientami jest integralnym elementem systemów zarządzania zorientowanych na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Zapewnia zwiększenie przychodów oraz marży operacyjnej, czyli dwóch z siedmiu podstawowych czynników decydujących o wartości firmy dla akcjonariuszy [Herman, Szablewski (red.), 1999, s. 48-49].

2. Istota CRM

Zmiana zachowań przedsiębiorstwa, które zamierza rozwijać się na podstawie zarządzania relacjami z klientami, oznacza zmiany procesów sprzedaży, marketingu, obsługi posprzedażnej klienta, a także zmiany w systemie zarządzania zaopatrzeniem, produkcją lub rachunkowością. Koncentracja uwagi na potrzebach klienta odbywa się w drodze odpowiedniej wymiany informacji. CRM wymaga gromadzenia, przechowywania i analizowania wielu danych, które zapewniają właściwą komunikację z klientem. Istotą problemu CRM jest przede wszystkim inne (głębsze) zasto-

sowanie wiedzy w przedsiębiorstwach. To „inne” zastosowanie bierze się z pogłębienia względem dotychczasowych praktyk relacji z klientem. Stąd to nie informatyka czy nowe technologie stanowiły o istocie CRM i jego pozytywnie zweryfikowanej użyteczności, ale przede wszystkim podejście, filozofia działań, rozwoju, zdobywania przewagi konkurencyjnej przez wykorzystanie CRM. Zarządzanie relacjami z klientami jest postępowaniem, które zakłada zmianę funkcjonowania przedsiębiorstwa w taki sposób, aby można było rozwijać trwałe związki z klientami, aby można było gromadzić wzajemne pozytywne (i eliminować negatywne) doświadczenia w drodze obustronnej komunikacji, tak aby wartość i rentowność zawieranych transakcji rosła, a poziom zaspokojenia potrzeb był wyższy.

Na potrzeby dalszych rozważań można więc przyjąć, że CRM to metoda zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa na podstawie długookresowego budowania rentownych relacji z klientami, które odbywa się przez dogłębne zrozumienie ich potrzeb, indywidualizacji (*customization*) oferty, wprowadzenia stosownych zmian organizacyjnych, tak by zarządzając potrzebami klientów, a w konsekwencji ich zakupami, można było kształtować wartość dla klientów.

W zależności od rodzaju, zakresu, skali prowadzonej działalności przedsiębiorstwa nasycenie informatyką może być różne. Perspektywa informatyczna ma mniejsze znaczenie i będzie się odnosić do technologii zbierania danych, przetwarzania informacji i komunikowania się z klientami. Uniwersalnym przesłaniem, istotnym dla głównego nurtu podjętych rozważań, wydaje się w tym przypadku tworzenie technologii, które mają sprzyjać rozwijaniu relacji z klientami na podstawie zaufania i poczucia indywidualnej wartości. Takie systemy powinny zatem umożliwiać gromadzenie informacji o historii wzajemnych doświadczeń klienta i firmy. Wymaga to wydajnych technik komunikowania się z klientami, aby zebrać i przekazać informacje do baz danych.

Opierając się na typie klienta, do którego jest adresowany wysiłek sprzedażowy, można wyróżnić cztery programy CRM stawiające w centrum uwagi kwestię wartości dla klientów: pozyskania nowych klientów, budowy lojalności pozyskanych klientów, zwiększenia sprzedaży dla istniejących klientów oraz odzyskania utraconych klientów (tab. 1).

Na podstawie segmentacji klientów wewnątrz poszczególnych kategorii wyodrębnia się ich podgrupy i buduje odpowiednie oferty produktów. CRM zakłada funkcjonowanie, oparte na zaspokajaniu potrzeb indywidualnego klienta, organizacja jednak zawsze doświadcza ograniczeń technicznych i finansowych w drodze do pełnej atomizacji oferty.

Pozyskanie klientów odbywa się przez rozpoznanie ich potrzeb. W ten sposób wyodrębnione grupy klientów są oceniane pod względem potencjalnej zyskowności sprzedaży. Następnie określa się zasoby, jakie można przeznaczyć na zbudowanie oferty dla poszczególnych podgrup konsumenckich. Zestawienie potencjału generowania zysku z szacowaną wielkością nakładów pozwala uporządkować cele w zależności od wartości dodanej, jaką można wygenerować. Wskaźnik ufności takiej

Tabela 1. Segmentacja klientów z punktu widzenia celów CRM

Pozyskanie klientów	Budowa lojalności klientów	Zwiększenie sprzedaży	Odzyskanie klientów
<ul style="list-style-type: none"> – podział na klientów według prezentowanych potrzeb – podział na klientów według potencjalnej zyskowności sprzedaży – podział na klientów według oczekiwanej wartości dodanej (zysku) 	<ul style="list-style-type: none"> – podział na klientów według uzyskiwanej wartości dodanej (zysku) – podział klientów według prezentowanych potrzeb 	<ul style="list-style-type: none"> – kandydaci do programu <i>cross sell</i> (rozszerzenie oferty o produkty komplementarne) – kandydaci do programu <i>up-sell</i> (zaoferowanie produktów o wyższej wartości dodanej) 	<ul style="list-style-type: none"> – często zmieniający dostawcę – redukujący swoje potrzeby – odchodzący do konkurencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Brown 2000, s. 11-15].

segmentacji powinien wynosić co najmniej 95%, tzn. podjęcie działań promocyjnych powinno skutkować akceptacją oferty z takim prawdopodobieństwem.

Budowanie lojalności jest działaniem prewencyjnym, ograniczającym odejście klientów już obsługiwanych. Rozwijanie programów lojalnościowych odbywa się na podstawie segmentacji według kryteriów zyskowności, a następnie zakresu zaspokajanych potrzeb. W następnej kolejności oferuje się tym klientom, którzy rokują najlepsze perspektywy zyskowności, programy premiowe, np. programy Smart sieci paliwowej Shell, lub Voyager, który swego czasu był prowadzony przez LOT¹.

Zwiększenie sprzedaży odbywa się głównie przez rozszerzenie oferty lub jej pogłębienie o produkty o wyższej wartości dodanej, np. firma ubezpieczeniowa może klientowi zaoferować dodatkową polisę (*cross selling*) lub istniejącą rozszerzyć o dodatkowe opcje (*up-selling*). Przypisanie klientów do programów lojalnościowych lub zwiększenie sprzedaży odbywa się najczęściej metodą segmentacji na podstawie zasady Pareto – 20% klientów dostarcza 80% zysków. Reguła ta jest podstawą prowadzenia wszelkich segmentacji klientów według zyskowności (wartości dodanej) i pozostaje bardzo użyteczna przy rozwijaniu programów CRM. Programy nakierowane na odzyskanie klienta wymagają nawiązania ponownego kontaktu. Jeżeli nastąpi on przed upływem tygodnia po odejściu klienta, to prawdopodobieństwo powodzenia będzie cztery razy wyższe niż w przypadku wznowienia relacji w czwartym tygodniu. W tym przypadku należy zbadać powody takiego zachowania klienta – czy zmiana dostawcy wynika z braku dostatecznej informacji, uzyskania lepszej oferty od konkurencji, czy zaniku zaspokajanej potrzeby. W zależności od diagnozy podejmuje się odpowiednie działania w celu odzyskania klienta.

Klasyfikacja marketingowa CRM równie dobrze mogłaby zostać nazwana klasyfikacją według zaawansowania związku klienta z przedsiębiorstwem. Pozyskanie klientów to nic innego jak nawiązanie z nimi związku (faza wstępna). Budowanie lojalności i zwiększanie sprzedaży występuje w formie rozwoju. Wreszcie u jego

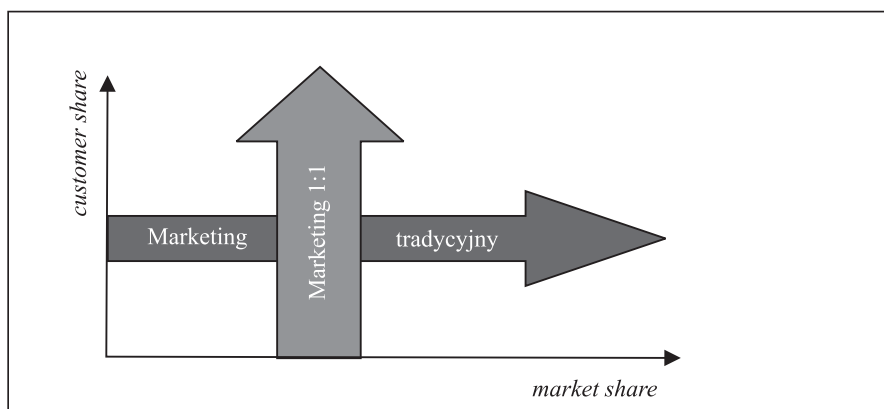
¹ Program Voyager włączono do systemu Miles & More po akcesie LOT-u do Star Alliance.

schyłku obserwujemy odejścia klientów. W każdej z tych faz znajdują zastosowanie technologie informatyczne CRM, tzn. zarówno CRM operacyjny, CRM analityczny, jak i CRM interaktywny. Zarządzanie za pomocą tego narzędzia proponuje różne produkty i formy komunikacji na każdym z etapów związku klienta z przedsiębiorstwem [Suszyński (red.) 2007, s. 236-239].

3. CRM w marketingu

CRM w obszarze marketingu utożsamiane jest głównie z przesunięciem wysiłków z pozyskiwania nowych klientów na rozwój relacji z nimi. Zjawisko to, określane jako przejście od marketingu transakcji do marketingu relacji, pociąga za sobą istotną zmianę w priorytecie działalności przedsiębiorstwa – maksymalizowanie wartości poszczególnych transakcji powinno ustąpić miejsca maksymalizacji wartości długotrwałej relacji klienta z firmą. Don Peppers i Martha Rogers, uznane autorytety w dziedzinie marketingu relacji, dowodzą, że przedsiębiorstwa powinny dążyć nie tyle do sprzedania danego produktu jak największej liczbie klientów, ile do budowania indywidualnych i długotrwałych relacji z nimi, aby móc jak najlepiej rozpoznać ich potrzeby i w rezultacie sprzedać jak największą liczbę zróżnicowanych produktów. Dla podkreślenia konieczności indywidualnego podejścia do każdego klienta powyższy model budowania relacji z klientem Peppers i Rogers określają mianem marketingu jeden na jeden (*one to one marketing*) [Peppers, Rogers 1993].

Podstawową różnicę w priorytecie marketingu tradycyjnego i marketingu relacji zobrazowano na rys. 1.



Rys. 1. Priorytety marketingu tradycyjnego i marketingu relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Peppers 2001].

Peppers i Rogers za generator wartości dla firmy postrzegali w pierwszej kolejności nie wzrost udziału w rynku (*market share*), charakterystyczny dla założeń marketingu tradycyjnego, lecz wzrastający udział firmy w realizacji określonych po-

trzeb wśród swoich klientów (udział w kliencie – *customer share*). Wzrost *customer share* przekłada się na większą liczbę produktów sprzedanych danemu klientowi, a co za tym idzie – większą wartość klienta dla firmy [Szablewski, Tuzimek (red.) 2004, s. 375].

Efektywne taktyki marketingu wykorzystują rezultaty interakcji z klientami do poprawy przyszłych kontaktów. Przecierają ścieżkę dla następujących, istotnych decyzji:

- Przekazywanie budżetów marketingowych na kampanie, które z największym prawdopodobieństwem przyniosą najwyższe wskaźniki odpowiedzi.
- Zrozumienie opisu najbardziej wartościowych klientów, ocena klientów o potencjalnie najwyższej wartości i odpowiednia zmiana interakcji.
- Poprawa efektywności kanałów o wysokim poziomie kosztów (na przykład sprzedaż osobista) w celu maksymalizacji ich zyskowności.
- Instytucjonalizowanie zindywidualizowanej komunikacji z określonymi segmentami rynku.
- Zrozumienie wzorców badań i zakupów, a także dalszych kryteriów segmentacji dla poprawy przyszłych interakcji lub stymulowania marketingu jeden na jeden.

Celem CRM w marketingu jest przeniesienie klientów z poziomu C do poziomu B, a klientów z poziomu B do poziomu A, oraz motywowanie klientów z poziomu A do pozostania na tej pozycji, a nawet większych zakupów. Jest nim także zapewnienie optymalnego rodzaju i częstotliwości komunikacji bez względu na ilość darmowych gadżetów czy koszty ogłoszeń reklamowych. Realizacja celu ma zapewnić, że wybór danego przedsiębiorstwa ma pierwszoplanowe znaczenie dla klienta.

Aby odnieść sukces w tej zróżnicowanej misji, marketingowy proces przedsiębiorstwa musi zostać właściwie zdefiniowany. Musi zinstytucjonalizować działania związane z rozróżnianiem klientów. Musi działać, wykorzystując analizowane informacje. Co więcej, nie może istnieć w próżni, ale musi wspierać inne działania przedsiębiorstwa, które go otaczają, łącznie z obsługą klientów i procesami sprzedaży [Dyche 2002, s. 60].

4. Praktyczne aspekty CRM

Przedsiębiorstwo ma się rozwijać w drodze ciągłego generowania nowych wartości dla klienta. Z punktu widzenia praktyki zarządzania ważne jest wskazanie miejsc tworzenia wartości dla klienta i firmy przez rozpoznanie struktury samego procesu, istoty zaspokajanych potrzeb, kreowanie produktów i komunikację z klientami (rozwijanie baz danych) czy wreszcie przez dostosowanie całej organizacji przedsiębiorstwa. Na potrzeby zarządzania niezbędne pozostaje również określenie (pomiar) wartości związku z klientem oraz najważniejszych czynników (warunków) sprzyjających powodzeniu stosowania CRM w przedsiębiorstwie.

Zarządzać związkami oznacza przede wszystkim zrozumieć postępowanie, które pozwalałoby na ich zawiązywanie i rozwijanie. Takie postępowanie będzie się

składać z konkretnych kroków i czynności, które można określić mianem procesem funkcjonowania CRM. Jego poszczególne etapy można przedstawić, odwołując się do koncepcji łańcucha wartości dodanej Portera.

Projektowanie procesu funkcjonowania CRM (rys. 2) rozpoczyna się od zdefiniowania potrzeb klienta (etap 1), których zaspokojeniu ma służyć wdrożenie omawianego procesu. W zasadzie chodzi o zrozumienie przedmiotu potrzeb, czyli produktu (usługi), który jest poszukiwany przez klienta w celu jego nabycia i konsumpcji (użytkowania). W trakcie kontaktów z klientami i/lub zawierania transakcji rozwijane są bazy danych obejmujące wyniki wspólnych doświadczeń (etap 2). Akumulowane dane są przedmiotem analiz (etap 3), których celem jest przede wszystkim określenie parametrów ilościowych i jakościowych zaspokajanych potrzeb oraz wskazanie trendów ich rozwoju. Etap analiz dostarcza informacji do projektowania oferty produktów (etap 4), które najlepiej zaspokajałyby te potrzeby. Produkty w postaci towarów i usług wymagają dostosowania funkcji, procesów, technologii i organizacji, aby mogły być sprawnie dostarczane do klienta. Przy tej okazji powinno nastąpić ukształtowanie dostatecznej elastyczności organizacji ze względu na postępujące zmiany potrzeb i zróżnicowanie proponowanej oferty (etap 5). Następnym krokiem jest komunikacja z klientem, której celem będzie przedstawienie nowego produktu (etap 6) przy zastosowaniu odpowiednich mediów (np. sms, e-mail, telefon, wizyta). Wreszcie następuje zawarcie transakcji sprzedaży, na którym to etapie ma miejsce także obsługa posprzedażowa (etap 7). Na końcu zaś (etap 8) następuje zebranie informacji o poziomie zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb, kierunku ich zmian i przekazanie tych informacji do bazy danych z zamiarem jej uaktualnienia. W wypadku produktów dostarczanych do kanałów dystrybucji główny nacisk zostanie położony na komunikację końcową (etap 8), a w wypadku sprzedaży detalicznej dominować będzie komunikacja przed sprzedażą.



Rys. 2. Proces funkcjonowania CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Suszyński (red.) 2007, s. 263].

Należy podkreślić, że omawiana struktura procesu funkcjonowania CRM dotyczy związków, których strony mają zamiar doświadczać więcej niż jedną interakcję (związki ograniczone do jednorazowego epizodu z założenia nie są przedmiotem rozważania) [Suszyński (red.) 2007, s. 263].

5. Podsumowanie

Z perspektywy prowadzonych rozważań dotyczących głównie możliwości i ograniczeń tworzenia wartości dla klientów oraz kształtowania wartości związku klient–przedsiębiorstwo za istotniejsze czynniki (warunki) sukcesu CRM należałoby uznać:

1) uwzględnianie ograniczeń biznesowych i ilościowe określanie celów w modelu CRM – powinien on trafnie identyfikować obszary, w których ta koncepcja wnosi znaczący potencjał dodania wartości do prowadzonego biznesu, jak również zidentyfikować najwartościowszych klientów;

2) posiadanie umiejętności pomiaru wartości związku dla firmy przy jednoczesnym rozwijaniu obustronnie korzystnej oferty typu *win-win* – strony związku muszą porozumieć się co do tego, co stanowi główną wartość dla klienta i w jaki sposób ją mierzyć;

3) minimalizowanie uzależnienia powodzenia CRM od wdrożenia technologii – przede wszystkim musi zostać osiągnięte przekonanie, że model biznesowy funkcjonuje, wówczas implementacja części technologicznej staje się „wtórna” dla sukcesu projektu;

4) powołanie zespołu wdrożeniowego silnie umocowanego, o wyraźnej strukturze – lider zespołu powinien być pełnomocnikiem prezesa lub przynajmniej zarządu przedsiębiorstwa;

5) prowadzenie marketingu wewnętrznego projektu CRM – zaznajomienie pracowników całej organizacji z CRM jako narzędziem, które daje podstawę wspólnej wiedzy do podejmowania decyzji wpływających na relacje z klientami i kształtujących poszukiwane przez nich wartości.

W opiniach użytkowników CRM osiąga sukces, jeżeli może oddziaływać na strategię firmy (w ocenie 45% respondentów), oraz jeżeli zostaje technologicznie zintegrowany, dostępny i praktyczny w użyciu dla pracowników (w ocenie 54% respondentów) [Dyche 2001, s. 155-160]. Innymi słowy, CRM będzie porażką tak długo jak długo nie stanie się użytecznym narzędziem przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Współcześnie znaczna część tych decyzji ogniskuje się wokół problemu wartości dla klienta, co jednoznacznie wskazuje na potencjał i istotną rolę koncepcji CRM w zestawie reguł i praktycznych rozwiązań kształtujących podstawy podmiotowości przedsiębiorstwa [Suszyński (red.) 2007, s. 306-307].

Literatura

- Brown S.A., *Customer Relationship Management. A Strategic Imperative in the World of E-Business*, John Wiley & Sons, New York 2000.
- Dyche J., *CRM – relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
- Dyche J., *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison Wesley Company, Boston 2001.
- Herman A., Szablewski A. (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.
- Peppers D., Rogers M., *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Doubleday, New York 1993.
- Peppers D., *One-to-One Relationship Marketing*, www.1to1.com, September 2001.
- Szablewski A., Tuzimek R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.
- Suszyński C. (red.), *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.

FORMATION OF COMPANY VALUE BY THE MANAGEMENT OF RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS

Summary: This paper describes the aspects of building relationships at the level of client-business. Customer relationship management is one of the fundamental processes of enterprises since it involves both the provision of a product or a service to the client, as well as their evolution. However, what is important, CRM changes the perception of sale from the customer's perspective replacing the product with a compound, and a single transaction with a process.