

Krystyna Kąpa-Kejna

Uniwersytet Łódzki

METODY MIERZENIA WARTOŚCI DLA KLIENTA A EFEKTYWNOŚĆ KONCEPCJI CRM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w silnie konkurencyjnym otoczeniu, kładą szczególny nacisk na tworzenie strategii umożliwiających im zapewnienie przewagi w stosunku do konkurentów. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej stanowi zasadniczy cel wyborów strategicznych organizacji i jest uznawane za podstawę sukcesu rynkowego.

Przewaga konkurencyjna definiowana jako: „[...] unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów, umożliwiająca osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzania konkurentów” [*Leksykon...*, s. 202] oparta jest o założenie realizacji wartości dla klienta. Może być ona ujmowana z punktu widzenia przedsiębiorstwa i określana przez stopień zaspokojenia i kreowania potrzeb, preferencji i oczekiwań klienta (zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego) w danym miejscu i czasie przy efektywnym wykorzystaniu zasobów i wyróżniających kompetencji firmy [Kąpa-Kejna 2002, s. 77-80].

Natomiast z punktu widzenia klienta pojęcie wartości wyrażone jest na podstawie dwóch zasadniczych zmiennych – jakości i ceny, oraz kategorii użyteczności produktu, korzyści i satysfakcji klienta. Wartość dla klienta definiuje się także jako proces polegający na identyfikacji „wiązek wartości” dostarczanych klientom przez przedsiębiorstwo oraz dokonywaniu wyboru takiego zbioru wartości, który zapewniłby przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie pożądanego wartości dodanej¹.

¹ Zob. [Szymura-Tyc 2003, s. 25]. Natomiast z punktu widzenia marketingu *wartość dla klienta* (wartość konsumencka) definiowana jest jako kombinacja korzyści uzyskiwanych przez docelowych

Kategoria wartości dla klienta ma znaczenie strategiczne w przedsiębiorstwie i w tym ujęciu jest podstawą koncepcji CRM (*customer relationship management*).

CRM można zdefiniować jako *strategiczny proces identyfikacji pożądanых wartości segmentów, mikrosegmentów i indywidualnych klientów na podstawie zintegrowanego programu działań maksymalizacji wartości dla klienta i organizacji przez realizację celu zdobycia i utrzymania klienta oraz zwiększenia zysku przedsiębiorstwa* [Cook 2002, s. 24].

Koncepcja CRM w swoim założeniu wymaga takiego zarządzania relacjami z klientem, które odbywa się przez wykorzystanie wszystkich powiązań klienta i organizacji oraz włączenia ich w jeden proces. Związane jest to ze stworzeniem sprawnego przepływu informacji o klientach oraz posiadania własnej bazy danych. Nowe aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw, wynikające zarówno ze zmian otoczenia zewnętrznego, jak i konkurencyjnego, powodują, że poszukuje się możliwości i sposobów skutecznego oddziaływania na klienta. Jest to bezpośrednio związane z zapotrzebowaniem na obiektywne i skuteczne metody mierzenia satysfakcji klienta i budowania na tej podstawie zbioru sposobów i metod (modeli) takich działań, które pozwolą lepiej i skuteczniej oddziaływać na klienta, dostarczać mu „wyższej wartości” niż konkurenci.

Celem referatu jest przedstawienie metod badania satysfakcji klienta, jako efektywnych sposobów oddziaływania na klienta dla zapewnienia przedsiębiorstwu przewagi konkurencyjnej.

2. Ilościowe metody pomiaru wartości dla klienta i ocena ich efektywności

Wieloaspektowość kategorii wartości dla klienta sprawia, że jej pomiar i ocena w przedsiębiorstwie są procesem złożonym. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem i budowania jego przewagi konkurencyjnej istotne znaczenie mają wymierne i porównywalne z konkurentami oceny stopnia spełnienia wartości dla klienta, przeprowadzane z uwzględnieniem szans i zagrożeń oraz źródeł tej przewagi.

Do najprostszych metod pomiaru zaliczamy wskaźnik wartości dla klienta, oparty na dwóch czynnikach – jakości produktu i cenie.

nabywców, obejmująca jakość produktu, cenę, wygodę, dostawę na czas, pełny zestaw usług przed i po sprzedaży. Por. [Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius 1998, s. 15-16]. Kompleksowe ujęcie kategorii wartości dla klienta, oparte na założeniu efektywności i innowacyjności firmy zawarte jest w artykule M.B. Holbrooka i jego definiowanie bazuje na zasadniczych elementach składowych: sprawności i skuteczności działań, doskonaleniu, ocenie stanu sytuacji, szacunku, znaczenia, gry, roli, estetyki, etyki, duchowości. Stanowi połączenie ujęcia tej kategorii z punktu widzenia klienta, firmy i pozostałych interesariuszy, przy czym wyraźnie stwierdza się, że pojęcie satysfakcji klienta jest elementem składowym wartości dla klienta, ale nie jej synonimem. Por. [Introduction... 1999, s. 7; Oliver 2001, s. 57].

Formuła ta ma następującą postać²:

$$\text{wartość dla klienta} = \text{wskaźnik jakości} \times \text{waga wskaźnika jakości} + \\ + \text{wskaźnik ceny} \times \text{waga wskaźnika ceny}$$

Zasadniczym założeniem tej formuły jest to, że klienci dokonują wyboru między dostawcami, porównując jakość produktu w relacji do ceny. Kategoria jakości zastosowana jest w tej formule jako poziom wskaźnika satysfakcji klienta, cena zaś jest syntetycznym wyrazem tej satysfakcji [Brilman 2002, s. 97]. Tak mierzona wartość dla klienta może służyć do porównań oferowanej wartości między konkurentami tylko na określonym rynku.

Należy wskazać na istotne uproszczenia i ograniczenia tej formuły, z których najważniejsze to: uwzględnianie w formule tylko dwóch zmiennych, podczas gdy wartość dla klienta wyznaczana jest przez znacznie więcej czynników, brak jednoznacznego określenia wskaźnika jakości oraz subiektywny charakter ustalania wag czynników jakości i ceny. Wydaje się, że przydatność tej formuły należy ograniczyć także do określonego, wybranego produktu, gdyż dopiero wtedy można mówić o możliwościach dokonywania porównań.

Drugą ilościową formułą służącą do pomiarów wartości dla klienta jest indeks zadowolenia klienta – CSI, zbudowany na podstawie kategorii średniej ważonej.

$$\text{CSI} = \sum_{i=1}^N W_i \times C_i,$$

gdzie: C_i – wybrana, indywidualna ocena zadowolenia klienta z uwzględnieniem różnych parametrów, ujmowana w różnej skali,

W_i – współczynnik znaczenia (wagi) i -tego parametru dla ogólnej oceny stopnia zadowolenia klienta [Dahlgard, Kristensen, Kanji 2000, s. 154-155].

Tak skonstruowany indeks zadowolenia klienta jest przedstawiany w powiązaniu z przychodami firmy. Przychody wynikające z zadowolenia klienta opisuje się w postaci funkcji zależnej od kształtowania się tego indeksu. Funkcja ta jest z założenia rosnącą funkcją CSI, co oznacza, że im wyższy jest indeks, tym wyższe przychody osiąga przedsiębiorstwo [Dahlgard, Kristensen, Kanji 2000, s. 155].

Wykorzystując indeks CSI oraz funkcję kosztów zadowolenia klienta, można stworzyć formułę pozwalającą na oszacowanie oczekiwanego zysku w relacji do wzrostu zadowolenia klientów. Zgodnie z przyjętym założeniem koszt marginalny stanowi rosnącą funkcję zadowolenia klienta, co oznacza, że im wyższy poziom zadowolenia klienta, tym wyższe koszty jego utrzymania i wzrostu.

² Zob. [Brilman 2002, s. 95].

Zastosowanie tego współczynnika i przedstawiony sposób rozumowania mają określone mankamenty w zakresie praktycznego wykorzystania. Należy wskazać na następujące ograniczenia:

- przyjęte założenia teoretyczne tworzenia indeksu zadowolenia klienta, do których można zaliczyć przede wszystkim: bezpośredni system dystrybucji, wielowariantową ocenę produktu przez klienta z użyciem n różnych parametrów oraz uwzględnianie znaczenia każdego z parametrów przez przyporządkowanie mu odpowiedniego współczynnika znaczenia (wagi),
- wyższy indeks zadowolenia klienta może – lecz nie musi – oznaczać wyższe przychody ze sprzedaży i -tego produktu,
- stosowanie współczynnika CSI wymaga systematycznego prowadzenia badań rynkowych oraz stworzenia odpowiedniego dla danego przedsiębiorstwa systemu pomiarów zadowolenia klienta, z zapewnieniem porównywalności parametrów i ich wag,
- analizowanie zależności między przychodami i kosztami na podstawie współczynnika CSI wymaga bardziej dokładnego określenia współczynników kosztów niż przybliżone ich oszacowania lub też przyjmowanie z góry założonych wartości tych współczynników.

Próba ograniczenia zasadniczych mankamentów tego współczynnika i zapewnienia jego przydatności w pomiarach jest przyjęcie praktycznej procedury analizy zadowolenia klientów na podstawie znanych metod i technik badawczych stosowanych w badaniach rynku. Procedura ta składa się z pewnej sekwencji działań określanych mianem trzynastu kroków badania indeksu zadowolenia klientów CSI [Dahlgard, Kristensen, Kanji 2000, s. 156-163].

Przyjęty sposób rozumowania jest oparty na znanych i stosowanych rozwiązaniach, jego zaletę stanowi praktyczne uporządkowanie działań badawczych w przedsiębiorstwie ze szczególnym uwzględnieniem segmentacji klientów, doboru parametrów jakościowych, zbudowania map jakości, określenia punktów kosztów i zastosowania analizy SWOT. Natomiast wątpliwości budzą zastosowane uproszczenia założeń i preferowanie średnich wartości badanych cech lub parametrów, podczas gdy w badaniu stopnia satysfakcji klienta istotnego znaczenia nabierają cechy i parametry wyróżniające produkt spośród innych na rynku i mające szczególne znaczenie dla strategii przedsiębiorstwa.

Indeks zadowolenia klientów CSI może, niezależnie od przedstawionych ograniczeń i wątpliwości dotyczących jego konstrukcji, pełnić funkcję informacyjną w przedsiębiorstwie, wskazując stopień spełnienia oczekiwań klienta z uwzględnieniem relacji między przychodami i kosztami zapewnienia pożądanego poziomu satysfakcji klienta. Ponadto systematyczne mierzenie stopnia zadowolenia klientów firmy za pomocą indeksu CSI i porównania z najbliższymi konkurentami może stanowić podstawę tworzenia założeń przewagi konkurencyjnej firmy.

2.1. Ilościowe pomiary satysfakcji klienta – ich rola w dostarczaniu klientom pożądanej wartości

Pomiary satysfakcji klienta mają swe źródło w koncepcji TQM – kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, z wykorzystaniem dorobku teorii marketingu w zakresie jego doświadczeń i badań zachowań konsumenta z socjologicznej i psychologicznej perspektywy.

W koncepcji TQM szczególny nacisk kładzie się na dopływ informacji dotyczących stopnia zaspokojenia oczekiwań klienta i praktycznego ich wykorzystania do kształtowania relacji z klientem, ich doskonalenia w przyszłości.

Dowodem na to jest rozumienie zarówno tych relacji oraz potrzeby ich doskonalenia przez J.M. Juran i przedstawionych w stworzonej przez niego „spirali jakości” [Juran 1988, s. 6], jak też tzw. spirali ciągłego doskonalenia procesów W.E. Deminga [Deming 1986, s. 182].

W obu wspomnianych koncepcjach podkreśla się zasadniczą rolę mierzenia satysfakcji klienta traktowanego jako naturalny proces komunikacji między przedsiębiorstwem a klientem (lub potencjalnym klientem), za pomocą którego przedsiębiorstwo uzyskuje wiedzę o tym, jak jego produkt jest postrzegany na rynku oraz jak dokonuje na tej podstawie pomiarów jakości produktu i jej doskonalenia [Deming 1986, s. 177].

Problematyka pomiaru satysfakcji klienta rozwijała się dwutorowo w teorii marketingu i w koncepcji TQM, różniąc się punktem ciężkości w procesie badawczym. Pierwszym badaczem, który podjął problematykę analizowania satysfakcji klienta z punktu widzenia socjopsychologicznego – jako wyjaśnienie wpływu obecnego stanu satysfakcji konsumenta na jego przyszłe decyzje zakupu (lub zachowania na rynku) – był R. Cardozo (1965). Kierunek tego rozumowania rozwijali J. Howard i J. Sheth (1969), tworząc model zachowań konsumenta, który stanowił teoretyczną podstawę budowania modelu satysfakcji klienta [Vavra 1997, s. 19-21].

Natomiast pojęcie satysfakcji klienta pojawiło się jako zasadnicze kryterium oceny przedsiębiorstwa w konkursie jakości im. M. Baldrige’a (Malcolm Baldrige National Quality Award) w 1987 r.; w punktowej ocenie przedsiębiorstw przystępujących do ubiegania się o nominację do tej nagrody kategoria ta uzyskała wagę 250 pkt na 1000 możliwych do uzyskania [Vavra 1997, s. 21].

Od momentu adaptacji koncepcji TQM w końcu lat siedemdziesiątych i w trakcie jej kontynuacji przez lata osiemdziesiąte ubiegłego wieku zależność między satysfakcją klienta i zyskiem przedsiębiorstwa została w pełni zaakceptowana i potwierdzona w praktyce na podstawie licznych badań przypadków przedsiębiorstw. Jednakże, jak podkreślił T. Vavra, wysoka jakość i dostarczanie pożądanej satysfakcji klientom są czynnikiem koniecznym, lecz nie gwarantującym zyskowności przedsiębiorstwa [Vavra 1997, s. 23, 403-428].

Pomiary satysfakcji klienta z punktu widzenia ich samodzielnego prowadzenia przez przedsiębiorstwa stwarzały określone trudności z punktu widzenia zarówno metodyki badań, jak też gromadzenia i przetwarzania danych. Z podobnymi trudnościami spotykają się również firmy konsultingowe prowadzące badania na zlecenie przedsiębiorstw. Najwięcej problemów stwarza logiczny układ badań klientów, opracowanie takiego kwestionariusza badawczego, który pozwoli na jednoznaczne wyróżnienie czynników satysfakcjonujących klienta i nie satysfakcjonujących, tkwiących w samym produkcie. Nie jest możliwe opracowanie ujednoczonego systemu czynników określających stopień satysfakcji klienta, takie próby są jednak podejmowane, czego przykładem może być amerykański indeks satysfakcji klienta (*American customer satisfaction index*) oraz jego szwedzki odpowiednik (*Swedish customer satisfaction barometr* – od 1989 r.) [Vavra 1997, s. 24].

Indeksy te oparte są na modelu opracowanym przez C. Fornella, którego podstawą jest analizowanie satysfakcji klienta na podstawie trzech grup czynników, tj. postrzeganej (doświadczalnej) jakości, oczekiwanej jakości i postrzeganej wartości, oraz powiązań i zależności między tymi grupami czynników. Model ten jest określany mianem ASCI – model satysfakcji klienta [Vavra 1997, s. 25]. Zasadniczą jego cechą jest zdefiniowanie wszystkich elementów konstrukcyjnych, ujednoczenie oraz wprowadzanie czynników wspomagających analizę i tzw. linearnie wyrownanie modelu. Wywiady prowadzone są ze stałą grupą 30 tys. konsumentów, specyfikacja zaś czynników została dokonana na podstawie informacji z 203 wybranych przedsiębiorstw, których produkty mają 40% udziału w wydatkach konsumpcyjnych. Rezultaty tych badań stanowią dla przedsiębiorstw pewien materiał porównawczy (dane publikowane są kwartalnie) stopnia satysfakcji klientów w poszczególnych obszarach rynku lub grupach produktów [Vavra 1997, s. 26-27].

Pomiary satysfakcji klientów, mające przede wszystkim znaczenie informacyjne, wskazują na to, w jakim stopniu i w jakim zakresie przedsiębiorstwo dostarcza swoim klientom pożądanej przez nich wartości oraz jakiego stopnia lojalności klientów może w zamian oczekiwać.

Satysfakcja klienta jest zbiorem czynników (ocen) opartych na dotychczasowych doświadczeniach związanych z produktem, natomiast w sferze badawczej odwołujemy się do przyszłych oczekiwań w odniesieniu do produktu. Istnieje zatem określona trudność sformułowania właściwych relacji między analizowanymi czynnikami oraz wyboru obszarów doskonalenia.

3. Metody kompleksowej oceny wartości dla klienta i ich praktyczna przydatność w przedsiębiorstwie

Wspomniane wcześniej ograniczenia wykorzystania ilościowych pomiarów satysfakcji klienta do oceny wartości dla klienta i konkurencyjności firmy eliminują

kompleksowe metody oceny bazujące na zastosowaniu zróżnicowanych metod badawczych oraz szerokich źródłach gromadzenia informacji.

Do grupy kompleksowych metod oceny, o charakterze jakościowym, zalicza się *metodę analizy wartości*, której założenia dostosowane są do wymogów kompleksowej oceny produktu z punktu widzenia bezpośredniego użytkownika, klienta. Procedura postępowania z wykorzystaniem tej metody polega na: starannym doborze docelowej grupy klientów produktu, przekazaniu produktu do oceny, zebraniu obserwacji klientów, graficznej prezentacji wyników i opracowaniu wniosków. Prezentację wyników oceny wartości produktu z wykorzystaniem tej metody można przeprowadzić na podstawie macierzy czteropolowej, w której na jednej osi umieszczamy opinie klientów (niezadowolające, zadowolające, znakomite), na drugiej zaś osi wyróżnione cechy produktu (mało ważne, bardzo ważne) [Brilman 2002, s. 103].

Zasadniczą zaletą tej metody jest bezpośredni sposób dotarcia do klientów i uzyskanie ich opinii o najważniejszych cechach produktów i znaczeniu tych cech. Wyniki tych badań mogą być wykorzystane do budowania wielokryterialnych ocen stosowanych w przedsiębiorstwie.

Odmianą tej metody, mającą określone zastosowanie praktyczne, może być analiza cech kombinowanych, *trade off*, w której konsumenci dokonują wyboru opinii o produkcie spośród listy opinii odpowiadających różnym poziomom wartości pod względem najistotniejszych cech. Wybór dokonywany przez badanych klientów polega na określeniu takiej kombinacji cech, która ich zdaniem, ma największą liczbę najistotniejszych cech przypisywanych ocenianemu produktowi.

Taką metodę oceny satysfakcji klientów zastosowała m.in. firma Theraplix (produkująca leki dostępne bez recepty) do oceny relatywnego znaczenia dla klientów sposobu sprzedaży leków, dozowania, pakowania, skuteczności [Brilman 2002, s. 104].

Analiza *trade off* nie tylko ma największe zastosowanie w opracowywaniu odmian produktów, zróżnicowaniu ich cech w zależności od grup klientów, ale także pozwala ocenić stopień zadowolenia klientów i kreować ich potrzeby w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na określonym rynku.

Pogłębieniem analizy *trade off* jest *analiza wrażliwości*, której założeniem jest ciągłe badanie oczekiwań klientów, wzrostu poziomu tych oczekiwań w czasie oraz stopnia wrażliwości na określone cechy produktu z punktu widzenia tzw. efektu cenowego, czyli bezpośredniego uwidaczniania się wybranych cech we wzroście lub spadku ceny, i dostosowywania jej kształtowania się do preferencji klienta.

Analiza wrażliwości ma ograniczone znaczenie, gdyż dotyczy wybranej grupy, najczęściej stałych klientów, których oczekiwania są stale analizowane jako element *co-marketingu* [Brilman 2002, s. 104].

Wymienione wcześniej metody oceny satysfakcji klienta mają zastosowanie przy wielokryterialnej ocenie, która może być opracowana przez przedsiębiorstwo i dostosowana do jego specyfiki oraz potrzeb tworzenia przesłanek przewagi konkurencyjnej na określonym rynku.

Niektóre ze sposobów kompleksowego pomiaru satysfakcji klienta, wprowadzone przez przodujące firmy, znalazły szersze zastosowanie. Odnosi się to do metody kompleksowego pomiaru satysfakcji klienta, opracowanej i spopularyzowanej przez firmę Rank Xerox, znanej jako CSMS (*customer satisfaction measurement survey*).

Zasadniczymi jej zaletami są kompleksowość ujęcia i możliwość zastosowania zróżnicowanych metod gromadzenia informacji w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa i aktualnych warunków rynkowych oraz wykorzystanie pogłębionych, wieloetapowych badań ankietowych (ankiety przeprowadzane przez pracowników i powtarzane w określonych odstępach czasu) uzupełnionych informacjami z innych źródeł.

W badaniach o charakterze jakościowym, opartych na zróżnicowanych źródłach informacji, mamy do czynienia z klasycznym ich podziałem na dwie zasadnicze fazy – badawczą i diagnostyczną.

W przypadku badań dotyczących satysfakcji klienta i dostarczania mu pożądanej wartości najważniejszym problemem w sferze badawczej są prawidłowa identyfikacja czynników składających się na ocenę stopnia zadowolenia klientów oraz dobór cech produktów, które mają stanowić o wyróżniających się kompetencjach firmy.

Natomiast w fazie diagnostycznej najważniejsze są dobór metod oceny, weryfikacja danych i interpretacja wyników w odniesieniu do cech konkurentów.

W zakresie poszukiwania metod oraz sposobów wielowariantowego i skutecznego pomiaru stopnia satysfakcji klientów istnieje jeszcze wiele możliwości ich doskonalenia. Konieczne jest poszukiwanie takich sposobów pomiaru, które pozwalałyby na osiągnięcie możliwie najwyższej skuteczności i wiarygodności z możliwie największą prostotą wykonania i ograniczonymi kosztami. Badania i pomiary satysfakcji klientów są prowadzone przez nieliczne przedsiębiorstwa, najczęściej duże, mimo pełnej świadomości kierownictwa przedsiębiorstw dotyczącej korzyści z tych badań.

Na poparcie tej tezy można przytoczyć wyniki badań Juran Instytut z 1994 r. wśród kierownictwa 200 największych amerykańskich firm; 90% badanych stwierdziło, że „maksymalizacja satysfakcji klientów prowadzi do maksymalizacji zyskowności i udziału w rynku” [Vavra 1997, s. 8].

Natomiast na podstawie badań porównawczych prowadzonych w latach 1990-1995 w piętnastu dużych amerykańskich firmach i piętnastu europejskich, dotyczących kształtowania się wydatków na pomiary stopnia satysfakcji klientów, stwierdzono, że widoczna jest systematyczna obniżka udziału kosztów pomiaru satysfakcji klientów w kosztach badań marketingowych [Kapa-Kejna 2002, s. 87].

4. Zarządzanie wartością dla klienta i jego rola w tworzeniu przewagi konkurencyjnej

Nasilanie się konkurencji na rynku oraz zmiana jej warunków powodują, że w przedsiębiorstwach istotną rolę odgrywa proces budowania przewagi konkurencyjnej, polegający na takiej umiejętności zarządzania zasobami i ich przekształcania

oraz zarządzania kompetencjami, by uzyskać jak najwyższy efekt tych działań, wyrażający się w dostarczaniu klientom wyższej wartości niż konkurenci.

Powstała koncepcja zarządzania wartością dla klienta CRM (*customer relation management*), określana mianem strategii, której zasadniczym założeniem jest budowanie długotrwałych, pozytywnych relacji z klientami. Budowanie długotrwałych związków z klientami i zapewnienie sobie ich lojalności związane jest przede wszystkim z poznaniem ich potrzeb i preferencji, zaspokajaniem tych potrzeb oraz ich wyprzedzaniem i kreowaniem. W odpowiedzi na te zapotrzebowania opracowany został program CRM, który jest wdrażany w przedsiębiorstwach.

Program ten, obejmujący przedsiębiorstwo i jego partnerów rynkowych (dostawców, uczestników kanałów dystrybucji, klientów) i tworzący w ten sposób tzw. *sieć wartości*, składa się z czterech zasadniczych etapów: zdefiniowanie wartości dla klienta, kreowanie wartości dla klienta, komunikowanie wartości dostarczanej klientom (dotarcie do wybranych klientów, umiejętność kształtowania ich oczekiwań i wsłuchiwanie się w ich potrzeby), dostarczanie klientom oczekiwanej wartości [Szymura-Tyc 2003, s. 25-31].

Tworzone i wdrażane programy CRM pozwalają na usprawnienie przede wszystkim systemu komunikacji i przepływu informacji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak też między partnerami tego procesu. Jak dotąd, wdrażanie programów CRM nie jest oceniane optymistycznie, gdyż ok. 55% wdrożonych programów nie przyniosło oczekiwanych korzyści [Stanusch 2002, s. 12].

Przyczyny niepowodzeń tkwią przede wszystkim w: braku strategii zorientowanej na klienta, niedostosowaniu kultury organizacyjnej i niedostatecznym przygotowaniu pracowników oraz w braku dostatecznego rozpoznania potrzeb i preferencji klientów [Marczuk 2000, s. 26-29].

Metodologiczną podstawą CRM i źródłem sukcesu jego wdrażania w przedsiębiorstwie są sprawne bazy danych, podzielone na segmenty i podsegmenty, oraz odpowiednia inwentaryzacja danych z punktu widzenia najważniejszych cech produktu, założeń budowania relacji z klientami, dostępności oraz zabezpieczenia danych.

Według danych opublikowanych w czasopiśmie „Profit” (2003 nr 3), najważniejszymi klientami firm wdrażających systemy CRM są: banki – 23%, telekomunikacja – 33%, przemysł maszynowy – 9%, i IT – 12%.

Obecnie system ten wdraża Telekomunikacja Polska SA. Oczekuje się, że efektem tych działań będzie lepsze dostosowanie oferty do potrzeb klientów i zachowanie ich lojalności w sytuacji zwiększenia konkurencyjności na tym rynku i pojawienia się silnych konkurentów. Telekomunikacja Polska SA zakłada przede wszystkim zwiększenie komfortu obsługi klienta i wprowadzenie telecentrum (*call center*), pozwalającego klientom pod jednym numerem telefonu uzyskać wszelkie oczekiwane informacje i zapewniającego najwyższą jakość obsługi³.

³ Na podstawie danych TP SA, publikowanych w „iTePe, Dwutygodnik Pracowników TP”.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest związane przede wszystkim z właściwym rozpoznaniem potrzeb klientów, zdefiniowaniem klienta, elastycznością, zdolnością szybkiego reagowania na zachodzące zmiany, zrozumieniem wartości uznanych przez klienta.

Przedstawione metody ilościowe i jakościowe badania satysfakcji klienta oraz metody kompleksowe, pozwalające na zdefiniowanie przyszłych potrzeb i preferencji umożliwiających kreowanie potrzeb klientów, stanowią istotne narzędzie, zapewniające przedsiębiorstwom budowanie podstaw ich przewagi konkurencyjnej.

5. Podsumowanie

Uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej w silnie turbulentnym otoczeniu wymaga stałego analizowania sytuacji rynkowej i wyprzedzania konkurentów.

W tych działaniach podstawową kategorią jest wartość dla klienta, ujmowana z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jako stopień zaspokojenia i kreowania potrzeb klienta przy efektywnej alokacji zasobów.

Przedstawione w referacie metody pomiaru wartości dla klienta – zarówno ilościowe, jakościowe, jak i wielowariantowe – dostarczają przedsiębiorstwu niezbędnych informacji do oceny stopnia satysfakcji klienta. Jednak ze względu na przedstawione ograniczenia stosowania tych metod konieczne jest nie tylko ich doskonalenie, ale też przekonanie kierownictwa przedsiębiorstw do użyteczności tych metod dla podejmowania strategicznych decyzji rynkowych.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Consumer Value: a Framework for Analysis and Research*, ed. M.B. Holbrook, Routledge, London–New York 2001.
- Cook S., *Customer Care Excelence. How to Create an Effective Customer Focus*, Kogan Page, London 2002.
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Deming E.W., *Out of the Crisis*, Cambridge MIT, 1986.
- Juran J.M., *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, New York 1988.
- Kapa-Kejna K., *Wartość dla klienta jako podstawa tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, t. III, red. J. Duraj, Wyd. Naukowe Novum, Płock 2002.
- Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998.
- Marczuk B., *Marketing czy strategia*, „Modern Marketing” 2000 nr 9-10.

- Oliver R.L., *Value as Excellence in the Consumption Experience*, [w:] *Consumer Value...*, ed. M.B. Holbrook, Routledge, London-New York 2001.
- Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W., *Marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- Stanusch M., *CRM*, „Manager” 2002 nr 10.
- Szymura-Tyc M., *Zarządzanie wartością dla klienta*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003 nr 6.
- Vavra T.G., *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction. A Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*, ASQ Quality Press, Milwaukee 1997.

THE APPRECIATION OF EFFICIENCY THE METHODS OF CUSTOMER VALUE MEASUREMENT IN CRM

Summary

This elaborate presents complex issues of creating and measurement consumer value in an enterprise. It also shows the meaning of category of consumer value to create the value of an enterprise. Systematic analyses of customers satisfaction, gaining loyalty and creating consumer value ensure long-term competition supremacy of the market. Moreover it contribute to the growth of the value of an enterprise.