

Anetta Pukas

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BADANIE WARTOŚCI RELACJI Z KLIENTEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH NA RYNKU EUROPEJSKIM

Światowe doświadczenia praktyków i teoretyków w zakresie długookresowego budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wskazują na nowe, interdyscyplinarne rozwiązania. Obserwacje dorobku ostatnich dwóch dziesięcioleci w ramach działań rynkowych przedsiębiorstw dowodzą, iż w zarządzaniu dominowały tendencje do skupiania się bądź na kosztach, bądź na wzroście przychodów. Wiele firm odnotowało jednak spore problemy ze stabilizacją swojego modelu biznesowego w wyniku ostrej walki konkurencyjnej, zmian w otoczeniu rynkowym czy też wzrostu wymagań ze strony klientów.

Pojawiające się nowe ujęcia, integrujące i wykorzystujące narzędzia marketingowe oraz finansowe zmierzają do wygenerowania w długim okresie wartości/zysku zarówno dla klienta, jak i dla firmy, a także jej udziałowców. Tworzenie wartości dla udziałowców stało się w ostatnich latach priorytetem dla coraz większej liczby prezesów największych firm [2]. Podobnie aktualnym i ważnym ujęciem działań rynkowych jest uznanie, iż klient powinien być zaliczany do kapitału firmy i zarządzany przy wykorzystaniu weryfikacji finansowej. Zarządzanie kapitałem klienta definiuje się bowiem jako: dynamiczny, zintegrowany system marketingowy, wykorzystujący techniki wyceny finansowej oraz dane na temat klientów w celu optymalizacji ich pozyskiwania i utrzymywania oraz sprzedawania im dodatkowych produktów, a także maksymalizujący wartość, jaką dla firmy przedstawiają relacje z klientami w całym ich cyklu życia [1, s. 25]. Podstawowe założenie koncepcji kapitału klienta jest proste: klienci stanowią aktywa finansowe, toteż firmy i inne organizacje powinny bardzo dokładnie je mierzyć, maksymalizować i zarządzać nimi jak wszystkimi innymi aktywami. Niezbędne jest więc gromadzenie informacji o klientach i badanie efektów istniejących, bądź budowanych relacjach z klientem,

przy równoczesnej starannej ocenie zysków i rentowności inwestycji w działania marketingowe. Celowe staje się więc wykorzystanie rozwiązań informatycznych, szczególnie tych umożliwiających tworzenie baz danych klientów, np. analitycznych aplikacji CRM, które staną się narzędziem badawczym pozwalającym obliczać, porównywać i analizować niezbędne wskaźniki.

Miary, będące podstawowymi wskaźnikami bieżącej sprawności firmy w zarządzaniu jej aktywami związanymi z relacjami z klientem, zależą od dwóch głównych elementów [3, s. 39]:

- istnienia i relatywnej dojrzałości systemu śledzenia kontaktów rynkowych (z klientem) wykorzystywanego przez firmę,
- właściwego procesu prognozowania sprzedaży.

Wykorzystywane badania i pomiary integrują kilka funkcji i zakresów działalności przedsiębiorstwa. Jeżeli miary wyników różnią się znacznie od średnich branżowych lub wewnętrznych punktów odniesienia/standardów, oznacza to, że aktywa związane z relacjami z klientami nie są należycie zarządzane. Wśród badanych obszarów można spotkać następujące miary¹:

- 1) miary efektywności operowania zapasami,
- 2) miary dotyczące rentowności inwestycji marketingowych,
- 3) miary dotyczące wyników ekonomicznych cyklu sprzedaży,
- 4) miary dotyczące rentowności klientów,
- 5) miary dotyczące dokładności prognozowania sprzedaży/przychodów.

Ad 1. Miary efektywności operowania zapasami. Wiele problemów związanych z zapasami jest wynikiem niezdolności firmy do zyskowego wykorzystania swoich aktywów związanych z relacjami z klientem. Wzrastające gwałtownie zapasy są oznaką tego, że przedsiębiorstwo ma kłopoty z dopasowaniem informacji o popycie zbieranej przez zespół sprzedaży do działalności działu produkcji. Taki wzrost ryzyka utraty wartości zapasów prowadzi do niepożądanych odpisów w straty i większych kosztów bieżących. Proces CRM daje firmie lepszy wgląd w przyszłe potrzeby sprzedaży oraz zwiększa dokładność prognozowania poziomów sprzedaży, co z kolei przekłada się na lepsze dopasowanie produkcji i popytu.

Ad 2. Miary dotyczące rentowności inwestycji marketingowych. Działania marketingowe są motorami generowania kontaktów z potencjalnymi klientami. Jednakże wiele firm nie opracowuje systemu śledzenia kontaktów, który umożliwiłby im ustalenie, tego które programy marketingowe generują najwięcej kontaktów. Informacje te są przydatne w ocenianiu relatywnego zwrotu z minionych programów marketingowych w celu odpowiedniego zaprojektowania przyszłych inwestycji w tę dziedzinę. Dobry program do śledzenia kontaktów z klientem optymalizuje wyniki ekonomiczne programów marketingowych i poprawia jakość kontaktów, co z kolei wpływa na dwa kluczowe elementy: (1)

¹ Opracowano na podstawie [3].

wyniki ekonomiczne cyklu sprzedaży poprawiają się, ponieważ inwestycje marketingowe są skierowane na te programy, które generują wyższy odsetek dobrej jakości kontaktów, w ten sposób poprawiając wskaźnik sfinalizowanych transakcji; (2) poprawia się rentowność klientów, ponieważ koszt poniesiony na zdobycie klienta zostaje znacznie obniżony, kiedy działania marketingowe dają wyższy odsetek wysokiej jakości kontaktów. Bez kompleksowego programu śledzenia kontaktów decyzje dotyczące inwestycji marketingowych mogą opierać się jedynie na informacjach wysoce ryzykownych lub intuicyjnych.

Ad 3. Miary dotyczące wyników ekonomicznych cyklu sprzedaży. Wskaźniki pokazujące liczbę sfinalizowanych transakcji oraz czas trwania cyklu sprzedaży obrazują relatywną produktywność sprzedaży i powinny być porównywane ze średnimi w branży lub z takimi standardami, jakie kierownictwo uzna za stosowne. Podczas cyklu sprzedaży, od momentu pojawienia się kontaktu do finalizacji sprzedaży, często natrafia się na tzw. wąskie gardła. Wąskie gardła są efektem ograniczonych zasobów sprzedaży dostępnych do obsłużenia wielu okazji do sprzedaży lub kontaktów. Posiadając działający system śledzenia kontaktów, kierownictwo jest w stanie poprawić jakość generowania kontaktów, zarządzanie kontaktami sprzedażowymi oraz, wreszcie, zwiększyć liczbę finalizowanych transakcji. Bez takiego kompleksowego systemu, wgląd w cykl sprzedaży jest ograniczony, co sprzyja tworzeniu się i trwaniu wąskich gardeł. W takich przypadkach, z powodu niewłaściwego zarządzania powyższymi aktywami, niepotrzebnie zwiększane jest ryzyko finansowe, na które narażona jest firma.

Ad 4. Miary dotyczące rentowności klientów. Rentowność klientów określa relatywną zdolność organizacji do generowania zysków ze swoich klientów po uwzględnieniu kosztów poniesionych na ich pozyskanie, rozwijanie i utrzymywanie. Umiejętne dysponowanie przez firmy ich zasobami sprzedażowymi i marketingowymi umożliwia im zyskowniejsze wykorzystanie ich aktywów związanych z relacjami z klientami. Miary obejmują dwa kluczowe elementy: (1) przychody – historyczne przychody od klientów z systemu księgowego plus prognozowane przychody z systemu prognozowania sprzedaży, oraz (2) koszty ponoszone w związku z klientem – na jego pozyskanie, rozwijanie relacji i utrzymanie klienta. Bez procesów prognozowania sprzedaży i śledzenia kontaktów, rentowność klienta zostaje rozmyta, a aktywa te są narażone na utratę wartości.

Ad 5. Miary dotyczące dokładności prognozowania sprzedaży/przychodów. Precyzyjne prognozowanie sprzedaży/przychodów stanowi podstawowy element niezbędny do optymalizowania aktywów związanych z relacjami z klientem. Oczekiwania dotyczące strumieni przychodów pomagają ustalić, w jaki sposób firma powinna alokować swoje zasoby w obszarze całej organizacji, oraz, w niektórych przypadkach, są wykorzystywane w większym modelu do przekazywania oczekiwań inwestorom zewnętrznym. Prognozy te obejmują też aktywa oparte na wiedzy, które są przechowywane w centralnej bazie danych. W

miarę upływu czasu, w miarę jak zbierane są informacje o zyskach i stratach z poszczególnych transakcji, poprawia się precyzyjność prognozowania sprzedaży.

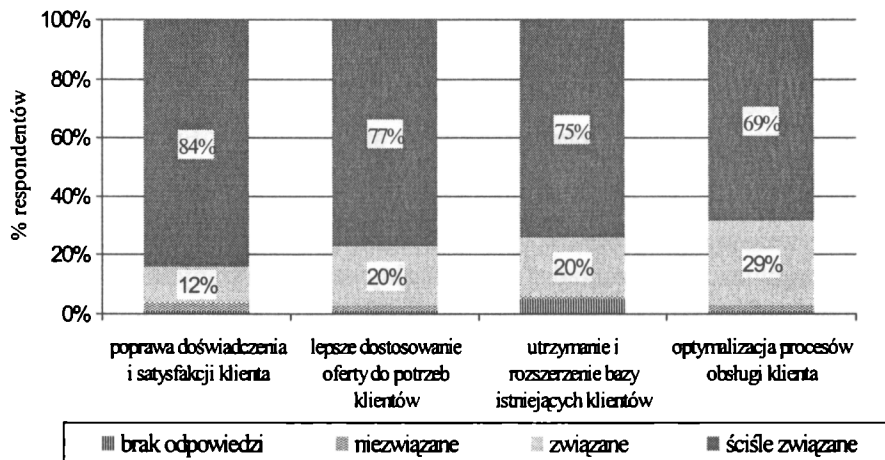
Istniejące i przedstawione powyżej narzędzia i technologie, możliwe do zastosowania w zakresie wartościowania relacji z klientami, są jeszcze jednak zbyt słabo wykorzystywane przez przedsiębiorców szczególnie w Europie. Doświadczenia europejskie wskazują bowiem na bardzo powolne (z pewnym opóźnieniem w stosunku do przedsiębiorców w USA) adoptowanie praktyk CRM-u.

Wielu branżowych ekspertów, również europejskich, wskazuje niestety, że większość organizacji nie zarządza swoimi aktywami związanymi z relacjami z klientem w sposób skuteczny. „Mniej niż 10% przedsiębiorstw posiada jeden, zintegrowany sposób podejścia do swoich klientów, a ci, którzy taki sposób mają, właśnie zaczynają wykorzystywać siłę swoich inwestycji do zwiększania lojalności i rentowności klientów” [3, s. 41]. Analogiczna sytuacja wygląda w firmach średniej wielkości, ponieważ „mniej niż 10% średniej wielkości firm opracowało kompleksowe systemy i procesy mające na celu aktywne zarządzanie i maksymalizowanie ich aktywów związanych z rynkiem” [3, s. 41].

Budowanie relacji z klientami. Zastosowanie rozwiązań zarządzania relacjami z klientem – CRM (*Customer Relationship Management*) z wykorzystaniem właściwego oprogramowania ma swoich zwolenników i przeciwników. Badania wskazują również na wieloaspektowe problemy przy wdrażaniu rozwiązań zarządczych czy informatycznych w przedsiębiorstwach.

IBM Business Consulting Services – organizacja świadcząca usługi doradztwa biznesowego m.in. w zakresie strategii CRM, transformacji biznesu, usprawnienia procesów biznesowych oraz integracji systemów IT zrealizowała ogólnosiątkowe badanie dotyczące kluczowych zagadnień związanych z wdrożeniem CRM. Badanie przeprowadzono w 2004 r. wśród kadry zarządzającej, menedżerów średniego szczebla i użytkowników CRM w ponad 370 firmach na całym świecie, ze szczególnym uwzględnieniem regionu EMEA – *Europe, Middle East and Africa* [4]. Podstawowym celem badania było zrozumienie czynników decydujących o sukcesie programów CRM. Jednym z podstawowych aspektów było sprawdzenie powiązania celów CRM ze wzrostem wartości firmy (rys. 1).

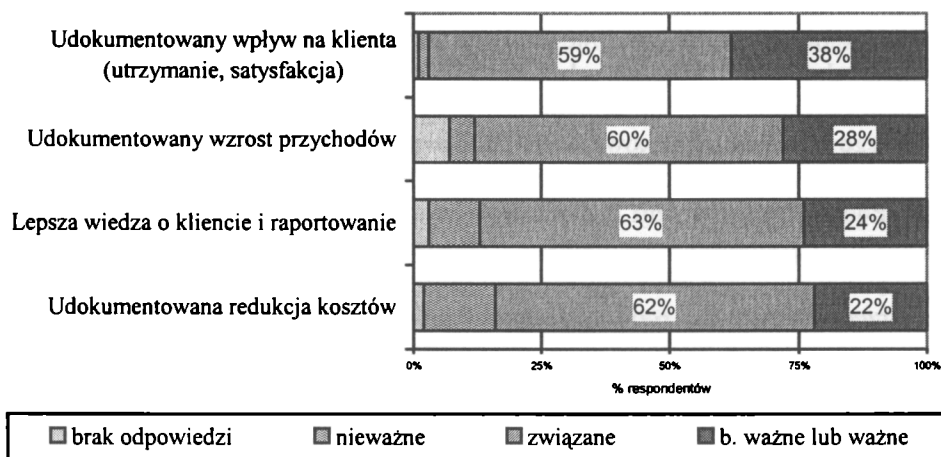
Przedsiębiorcy są zgodni, że podstawowym celem CRM jest zwiększenie zyskowności firmy dzięki bardziej inteligentnej obsłudze klienta, dającej poprawę doświadczenia i satysfakcji klienta.



Rys. 1. Powiązanie celów CRM ze wzrostem wartości firmy
(wyniki dla Regionu EMEA – Europe, Middle East and Africa)

Źródło: Badania i analiza IBM Business Consulting Services, 2004.

Oceniano również kryteria sukcesu inicjatyw CRM w przedsiębiorstwach (rys. 2). Większość przedsiębiorców zwraca uwagę na wyniki finansowe firmy.

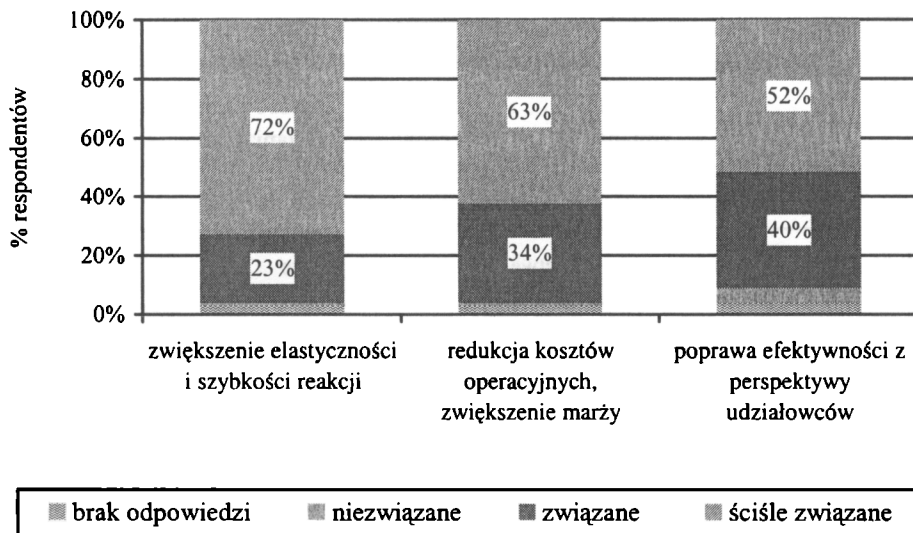


Rys. 2. Kryteria oceny sukcesu inicjatyw CRM
(wyniki dla Regionu EMEA – Europe, Middle East and Africa)

Źródło: Badania i analiza IBM Business Consulting Services, 2004.

Zdecydowana większość firm postrzega CRM jako ważny lub bardzo ważny dla zwiększenia przychodów i powoduje udokumentowany wpływ na klienta (utrzymanie i satysfakcja). Wydaje się więc, że świadomość menedżerów w zakresie pozytywnych stron budowania relacji z klientem jest dość wysoka. Dziwi więc wielość nieudanych wdrożeń aplikacji CRM, które omawiane szeroko w mediach branżowych pogłębiają sceptycyzm i zachowawczość wielu menedżerów.

CRM jest także istotnym narzędziem osiągania celów strategii korporacyjnej (rys. 3).

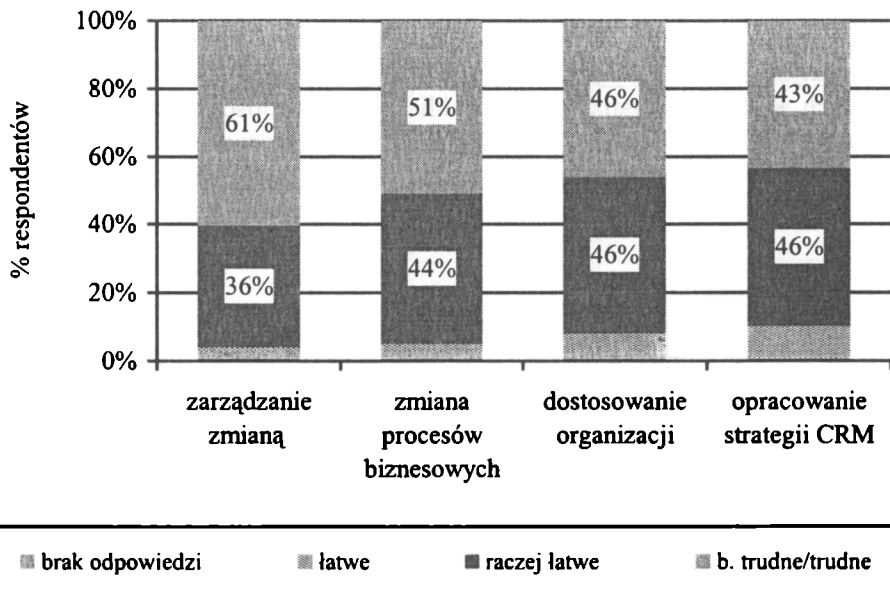


Rys. 3. Powiązanie CRM z problemami zarządzania na szczeblu korporacji (wyniki dla Regionu EMEA – *Europe, Middle East and Africa*)

Źródło: Badania i analiza IBM Business Consulting Services, 2004.

W firmach, którym CRM przynosi korzyści, strategia CRM jest ściśle powiązana ze strategią korporacyjną, pozwalającą na zwiększenie elastyczności i szybkości reakcji na zmiany rynkowe.

Badania wykazały również, w czym tkwi problem związany z wprowadzaniem zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwach (rys. 4). Okazało się, iż tzw. aspekty „miękkie”, związane z transformacją biznesu, są dla firm najtrudniejsze i stanowią najczęstsze bariery dla wdrożeń CRM. Niedostateczne zaangażowanie w zarządzanie zmianą i brak odpowiednich zasobów to najczęstsze bariery, na jakie napotykają firmy wdrażające CRM.



Rys. 4. Trudności w realizacji zadań związanych z wdrożeniem CRM (wyniki dla Regionu EMEA – Europe, Middle East and Africa)

Źródło: Badania i analiza IBM Business Consulting Services, 2004

Podsumowując, należy stwierdzić, iż badanie wartości relacji z klientem jako kierunek optymalizacji działań rynkowych jest postępowaniem nieuchronnym dla przedsiębiorstw na rynku europejskim. Inicjatywa ta ma już w świecie mocne postawy metodologiczne (stosowane wskaźniki) i technologiczne (oprogramowanie CRM) i jest uznawana za drogę rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dla zapewnienia sukcesu tej inicjatywy ważne jest, aby objęła swym zasięgiem całe przedsiębiorstwo, wymaga bowiem współuczestnictwa każdej jednostki funkcjonalnej w firmie. Ciągłe jednak zbyt często zdarza się, że firmy stawiają oprogramowanie ponad ludźmi i ponad procesami biznesowymi, powodując w ten sposób wiele nieudanych wdrożeń CRM.

Literatura

- [1] Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes 2004.
- [2] Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [3] Michael E. Kennedy, Alfred M. King, *Using Customer Relationship Management TO INCREASE PROFITS*, [w:] *Strategic Finance*, march 2004.
- [4] www.ibm.com.

RESEARCH OF RELATIONS VALUE WITH A CUSTOMER IN ENTERPRISES ON THE EUROPEAN MARKET

Summary

In today's challenging economic environment, both customers and company profitability are more and more important. Companies have stabilized or grown their business model by putting a priority on investing a customer relationship management (CRM). CRM helps companies unlock the full value of their relationship assets, accelerating revenue and profit growth. To ensure the success of this initiative, it is important to recognize that is truly an enterprise-wide initiative involving every functional organization within the company. Too often, organizations place the software solution before the people and the business processes, causing many failed CRM implementations.