

Anetta Pukas

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZNACZENIE SZACOWANIA WARTOŚCI KLIENTA W OSIĄGANIU SUKCESU RYNKOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa – nowe wyzwania

Zmiany otoczenia w ostatniej dekadzie, wpływające na skuteczność działania firm, w fundamentalny sposób zmieniają obraz środowiska ekonomicznego i społecznego. Zmiany te określane są na wiele różnych sposobów: jako „społeczeństwo postindustrialne”, „globalna wioska”, „trzecia fala” lub „wiek informacji” [Doyle 2003, s. 5].

Efektom stają się również istotne zmiany w warunkach konkurowania. Proces globalizacji powoduje m.in. zwiększoną liczbę podmiotów prowadzących grę rynkową, a także pojawienie się nowych źródeł finansowania związanych z liberalizacją rynków finansowych. Rozwój technologii sprzyja szybszej wymianie informacji, powodując rozszerzenie kanałów komunikacyjnych i dystrybucyjnych. Klienci stają się lepiej poinformowani i bardziej wymagający. Świat biznesu poszukuje więc wciąż nowych rozwiązań pozwalających na zajęcie i efektywne, długookresowe utrzymanie najlepszej pozycji rynkowej. W wielu branżach osiągnięcie sukcesu rynkowego i utrzymanie go w długim okresie jest coraz trudniejsze. Jednoznaczny i szybki sukces na takim rynku jest więc dziś zjawiskiem spektakularnym. Jak pisze P. Doyle – „kapitalizm konkurencyjny ma w swojej istocie wiele z darwinizmu, a sukces odnoszą te przedsiębiorstwa, które potrafią skuteczniej od konkurencji odpowiadać na zapotrzebowania klientów” [Doyle 2003, s. 4]. Faktem staje się więc proces poszukiwania przez przedsiębiorców nowych sposobów i narzędzi, które wspomagają decyzje i działania rynkowe, dając możliwie najlepsze i długoterminowe efekty.

2. Koncepcja kapitału klienta jako sposób wartościowania i optymalizacji relacji

Decyzje rynkowe menedżerów – zarówno strategiczne, jak i taktyczne – powinny być dziś bardziej niż kiedykolwiek oparte na wysoce precyzyjnych diagnozach oceniających własną działalność i możliwości generowania określonych efektów finansowych z istniejących oraz prognozowanych możliwości rynku/branży.

Jednym ze sposobów pomagających efektywniej ocenić własną działalność i wspomóc jej sprawność jest pomiar tzw. wartości klienta, czyli (w skrócie) określenie, jakie korzyści finansowe/rynkowe osiągnęliśmy w przedsiębiorstwie i osiągniemy w przyszłości, współpracując z określonymi klientami lub grupami klientów. Ta koncepcja kapitału klienta traktuje klientów jako aktywa przedsiębiorstwa. Dla finansistów tego rodzaju podejście jest pewnego rodzaju rewolucją. Kapitał klienta wyznacza sposób ujęcia rynku, określa nową konstrukcję pojęciową i modele, dzięki którym można uporządkować rynkowe działania firmy, wiąże te działania z przydatnymi miernikami i pomaga podejmować lepsze decyzje i oceniać ich wyniki [Blattberg, Getz, Thomas 2004, s. 11].

Zarządzanie aktywami związanymi z relacjami ewoluowało od metod tradycyjnych do nowego paradygmatu zawierającego nowe metody i narzędzia wykorzystywane do ochrony i powiększania tych aktywów. Wymienić tu należy przede wszystkim [Kennedy, King 2004]:

- generowanie kontaktów (*lead generation*) i proces śledzenia ich,
- zbieranie informacji na temat relacji z klientami,
- proces prognozowania sprzedaży służący do wyregulowania działań firmy,
- czynniki wartościotwórcze aktywów związanych z relacjami.

Generowanie kontaktów (*lead generation*) i proces śledzenia

Działania w obszarze generowania kontaktów są oparte na wskaźnikach zwrotu z inwestycji, głównie marketingowych, obliczane z użyciem systemu śledzenia potencjalnych kontaktów. W wyniku takich działań programy marketingowe są zoptymalizowane, a koszty związane z pozyskiwaniem, rozwojem i zatrzymywaniem klienta zostają obniżone. Z systemu opartego na zdefiniowanych uprzednio kryteriach (np. kodzie pocztowym) kontakty są automatycznie przekazywane zespołowi sprzedaży i partnerom w kanałach dystrybucji, co skraca cykl sprzedaży i zmniejsza konflikty w kanałach dystrybucji na tle własności danego kontaktu. Kontakty są współzarządzane przez sprzedawcę i przez kierownictwo, co polepsza wskaźniki przekształcania się kontaktów z potencjalnymi klientami w klientów przynoszących przychody. Szczegółowe dane dotyczące kontaktów są wykorzystywane w celu zwiększenia liczby sfinalizowanych transakcji oraz skrócenia cyklu sprzedaży.

Zbieranie informacji na temat relacji z klientami

Informacje są pozyskiwane i rozwijane przez sprzedawców oraz utrzymywane przez przedsiębiorstwo w bazie danych jako aktywa związane z wiedzą. Wszystkie informacje pozyskane podczas cyklu sprzedaży, od etapu kontaktu do finalizacji

transakcji, są przechowywane i wykorzystywane później do aktywizacji klienta oraz do dokonania sprzedaży krzyżowej w celu osiągnięcia dodatkowych przychodów oraz do zwiększenia czasu trwania i wartości danego kontaktu. Dział obsługi klienta wykorzystuje informacje w celu spełnienia potrzeb klienta, optymalizując ograniczone zasoby związane z obsługą klienta. Zapytania klientów dotyczące cech produktów lub konkretnych rozwiązań są przechowywane i wykorzystywane przez dział B+R w celu nadania właściwych priorytetów inwestycjom związanym z opracowywaniem produktów, co optymalizuje ograniczone zasoby działu B+R.

Proces prognozowania sprzedaży służący do wyregulowania działań firmy

Sprzedawca wprowadza szczegółowe, oszacowane dane do bazy przedsiębiorstwa zawierającej dokładne informacje na temat klienta, produktu oraz harmonogramów. Dane te są poddawane automatycznej konsolidacji w systemie informatycznym. Poprawność prognoz można w łatwy sposób analizować i poprawiać w kolejnych etapach. Większa dokładność prognozowania przychodów zmniejsza ryzyko związane m.in. z utrzymywaniem poziomów magazynowych. Ograniczone zasoby zostają bardziej efektywnie alokowane w całym przedsiębiorstwie, co daje bardziej dokładne krótko- i długoterminowe prognozy dotyczące przychodów, pozwalające podjąć trafniejsze decyzje rynkowe, które wpłyną w sposób zasadniczy na pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

Czynniki wartościotwórcze aktywów związanych z relacjami

Wartość generowana przez aktywa związane z relacjami z klientami może być wyliczona z perspektywy przepływów gotówkowych, w której mierzy się przepływy gotówki generowane przez grupę klientów, czas trwania i częstotliwość takich przepływów gotówkowych, oraz odpływy gotówki niezbędne do ustanowienia i utrzymania relacji z klientami. Zasadniczo przekłada się to na wartość życiową relacji.

Tabela 1 pokazuje, jak wylicza się wartość aktywów związanych z relacjami z klientem. Informacje o historii kontaktów z każdym klientem, ujęte w systemie śledzenia kontaktów, są – jak podkreślają autorzy opisanego modelu – niezwykle istotne dla procesu poszukiwania trendów i dla zrozumienia motywacji prowadzącej do każdego z zakupów. Mając taką wiedzę, sprzedawcy mogą działać bardziej proaktywnie i mogą przewidywać przyszłe potrzeby swoich klientów. W celu właściwego zarządzania relacjami z klientem przedsiębiorcy mogą wykorzystać aplikacje systemów informatycznych z grupy CRM (*customer relationship management*). Ponadto oprogramowanie CRM zainstalowane w całej firmie pozwala na łatwe kategoryzowanie tysięcy różnych klientów na podstawie ich potrzeb. To z kolei ułatwia zastosowanie programów (np. lojalnościowych) przenoszących klientów z grupy „niska marża z kupowanych produktów”, do grupy, gdzie struktura zakupów będzie generowała wyższą marżę lub nawet zakupy dodatkowych usług. Skuteczny system *lead generation* może więc pozyskać dla firmy kontakty o wyższej wartości, co przełoży się na lepsze wskaźniki finalizacji sprzedaży. To z kolei, jak podkreślają R. Wayland i P. Cole, obniża znacznie koszty związane z pozyskiwaniem klientów, a firmy ponoszą mniejsze nakłady na programy marketingowe skierowane na aktywację i utrzymanie obecnych klientów.

Tabela 1. Wycenienie wartości aktywów związanych z relacjami (*Quantifying the value of relationship assets*)

$$\text{Wartość aktywów} = \text{wartość życiowa relacji} = \sum_{i=1}^n Q_i M_i d_i - \sum_{i=1}^n (D_i + R_i) d^i - A_i$$

związanych z relacjami

t = czas trwania – czas trwania relacji lub liczba okresów, w których dokonywane były zakupy,

d = stopa dyskontowa

Elementy związane z przyływem gotówki		Elementy związane z odpływem gotówki		
Q = wielkość zakupów okresowych	M = marża na zakupie	A = koszty pozyskania relacji	D = koszty rozwijania relacji	R = koszty utrzymywania relacji
		Wydatki poniesione na zdobycie, kwalifikowanie, i pozyskiwanie nowych relacji z klientami	Wydatki ponoszone na utrzymanie i/lub zwiększanie wartości obecnych relacji. Kategoria ta obejmuje wydatki na pogłębianie wiedzy o potrzebach klientów, odpowiadanie na zapytania klientów, oraz obsługę ich kont	Wydatki ponoszone na przedłużenie czasu trwania relacji, zmniejszenie liczby relacji utraconych lub na reaktywację klientów

Źródło: opracowano na podstawie: [Wayland, Cole 1997] (w: [Kennedy, King 2004, s. 39]).

Proces CRM można aktywnie dostosować w celu minimalizowania kosztów relacji w ramach budżetów na programy rozwoju i utrzymywania klientów, w ten sposób przyczyniając się do wzrostu wartości aktywów związanych z relacjami z klientem.

Korzyści płynące z wykorzystania opisanych narzędzi są znaczne. Firma zyskuje lepszy wgląd w sytuację dotyczącą trendów sprzedaży, obniża się ryzyko związane z utratą wartości zapasów, skraca się cykl sprzedaży, obniżają się koszty zarządzania tymi aktywami, zwiększa się rentowność klientów oraz zyskuje się bardziej dokładne informacje na temat zwrotu z inwestycji w konkretne programy marketingowe (ROI) [Chan 2005, s. 32-37].

Bezsprzeczne wydaje się więc stwierdzenie, iż budowanie dobrej pozycji konkurencyjnej, a szczególnie osiągnięcie niezaprzeczalnego sukcesu rynkowego, nie może mieć dziś miejsca bez oszacowania wartości relacji z klientami. Obraz obecnych i przyszłych relacji z klientem daje bowiem przedsiębiorcom możliwość

podejmowania właściwych, efektywnych i rynkowo uzasadnionych decyzji zarówno strategicznych, jak i taktycznych.

3. Problemy występujące podczas określania wartości relacji z klientem

Jak wykazano, koncepcja wartości kapitału klienta wydaje się oczywista i wysoce uzasadniona w działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Mimo to jednak wiele firm na świecie nie wykorzystuje tego, koncentrując się raczej na rentowności asortymentu produktu lub samych transakcji. Problemy, które stoją u podstaw ograniczonego zarządzania relacjami z klientem, tkwią w strukturze systemów informatycznych, decyzyjnych i organizacyjnych. W inwestycjach technologicznych ubiegłych dziesięcioleci wiele wdrożeń systemowych stało się informacyjnymi i decyzyjnymi „silosami” (zamkniętymi zbiornikami) w ramach poszczególnych organizacji. Informacje o klientach zgromadzone w tych systemach zostały zamknięte i nie są przekazywane całej firmie ani wykorzystywane w niej z pożytkiem w celu ulepszenia relacji z klientami. Każdy obszar funkcjonalny w dziale sprzedaży czy marketingu, dystrybucji, produkcji i zarządzania dostawcami działa jak odrębny „silos” i podejmuje decyzje na podstawie swoich własnych celów. W takiej sytuacji, jak wskazuje Fraser i inni [Chan 2005], różne funkcje przedsiębiorstwa stają się całościami samymi w sobie, a proces decyzyjny rozprasza się po całej organizacji.

Problemem może być również fakt, iż firmy mogą utracić okazję do skutecznego wykorzystania informacji o kliencie zebranych w różnych punktach kontaktu ze względu na brak wewnętrznej integracji i koordynacji. Winer [Chan 2005] wskazuje, że wszelki kontakt, jaki klient ma z firmą, jest swego rodzaju sytuacją obsługi klienta i może przyczynić się albo do zyskania kolejnych transakcji, albo przynieść skutek wręcz odwrotny. Struktury organizacyjne skoordynowane z określonymi kompetencjami i procedurami, a także ze stosowanymi zachętami mają powodować wewnętrzne zachowania pracowników stawiające klienta na pierwszym miejscu.

Ważny jest również sposób wykorzystania informacji. Pion sprzedaży może nie wykorzystywać informacji marketingowych i odwrotnie: wysiłki marketingowe mogą nie wykorzystywać potencjału danych sprzedażowych. Nierzadko zdarza się, że klient otrzymuje wiele ofert promocyjnych niezwiązanych ze swoją historią zakupów. Wiele firm usilnie próbuje oceniać skuteczność działań marketingowych, analizując związek wyników sprzedaży z kampaniami marketingowymi. Z kolei procesy realizacji zamówień czy kontroli zapasów mogą w znacznym stopniu wpływać na wrażenia i doświadczenia klientów.

Przyczyną rozbieżności funkcjonalnych i dotyczących procesów w organizacji mogą być również granice tworzone przez systemy informatyczne. Mogą to być systemy wspierające różne funkcje w przedsiębiorstwie takie, jak: automatyzacja marketingu w przedsiębiorstwie (*enterprise marketing automation* – EMA), automatyzacja procesu sprzedaży (*sales force automation* – SFA), planowanie zapotrzebowania na materiały (*material requirements planning* – MRP) oraz planowanie potrzeb dystrybucji (*distribution requirements planning* – DRP). Inne systemy obejmujące

kilka obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie to planowanie zasobów przedsiębiorstwa (*enterprise resource planning* – ERP), zarządzanie łańcuchem dostaw (*supply chain management* – SCM), zarządzanie wiedzą (*knowledge management* – KM) czy różne odmiany CRM. Wszystkie te systemy, niezależnie od tego, czy zostały stworzone konkretnie na potrzeby danego przedsiębiorstwa, czy są ogólnie dostępnymi systemami pakietowymi, mają bezpośredni lub pośredni wpływ na wrażenia i doświadczenia klienta. To, czego doświadcza klient podczas obsługi, może w znacznym stopniu zależeć od tego, czy firma potrafi bez opóźnień w czasie przekazywać różne informacje między wieloma działami. Rozproszone kontakty z klientem spowodowane różnicami między systemami i procesami mogą hamować podejmowanie sprawnych działań naprawczych przez dział obsługi klienta w sytuacji, kiedy klient składa zapytanie czy reklamację, co przekłada się na negatywne doświadczenie klienta.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż koncepcja zarządzania klientem w aspekcie maksymalizacji wartości relacji jest dziś dla przedsiębiorstw szansą na optymalizację działań rynkowych. Organizacje posługujące się systemem marketingowym opartym na kapitale klienta mogą obliczać wartość swoich klientów, by na tej podstawie podejmować kompetentne decyzje w sprawie inwestycji mających na celu pozyskiwanie klientów i ich utrzymanie oraz sprzedaż dodatkową. Ponadto przedsiębiorstwo może korygować poziom inwestycji marketingowych w miarę zmian relacji z klientem zachodzących w związku z dynamicznymi cyklami życia tych relacji. Zmiany warunków rynkowych spowodowane rozwojem systemów informacyjnych i komunikacyjnych, a także globalizacją działalności będą więc sprzyjały firmom rozumiejącym wartość każdego klienta i umiejącym zarządzać jego wartością w celu osiągnięcia przewagi nad konkurencją i zajęcia najlepszej pozycji rynkowej.

Literatura

- Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S. (2004), *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Warszawa.
- Chan J.O. (2005), *Toward a Unified View of Customer Relationship Management*, „Journal of American Academy of Business”, Cambridge, marzec.
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
- Kennedy M.E., King A.M. (2004), *Using Customer Relationship Management to Increase Profits*, „Strategic Finance”, marzec.
- Wayland R., Cole P. (1997), *Customer Connections*, Harvard Business School Press.

THE ROLE OF CUSTOMER EQUITY ESTIMATION IN ACHIEVEMENT OF COMPANY MARKET SUCCESS

Summary

The last decade has seen significant interest in a new model of enhancing the performance and competitiveness of businesses by directly managing the firm's customer equity. Customer Relationship Management System (CRM) helps companies unlock the full value of their relationship assets, accelerating revenue and profit growth. This paper discusses how firms should measure this processes and activity to improve their market position.