

Urszula Chra chol

Rentowno c relacji czynnik budowania związków firmy z klientem

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 33, 9-19

2014

Artyku l zosta l opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artyku l jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawarto c polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

URSZULA CHRACHOL¹

Uniwersytet Szczeciński

RENTOWNOŚĆ RELACJI JAKO CZYNNIK BUDOWANIA ZWIĄZKÓW FIRMY Z KLIENTEM

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest wybranym elementom budowania relacji z klientami. Na początku przedstawiono definicję pojęcia relacji. W dalszej części omówiono kolejno czynniki wpływające na rentowność klientów w ujęciu CRM, przychody i koszty relacji oraz model rentowności relacji.

Słowa kluczowe: marketing relacji, rentowność relacji, klient

Wprowadzenie

Według Ph. Kotlera słowem „relacje” określa się wzajemnie korzystne, długotrwałe stosunki z kluczowymi stronami, takimi jak klienci, dostawcy, dystrybutorzy². Na podkreślenie zasługuje słowo: długotrwałe, gdyż tylko takie relacje mogą doprowadzić do najlepszego zbudowania więzi między podmiotami rynku. Z pojęciem relacji wiążą się takie terminy, jak: interakcje, więzi, partnerstwo, proces, jednak mają one węższe znaczenia. Mogą dotyczyć segmentu klientów indywidualnych lub klientów instytucjonalnych.

¹ urszula.chrachol@wzieu.pl

² Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 13.

Najprościej ujmując, relacje to związek, zależności lub stosunek między podmiotami lub przedmiotami danego rodzaju. Pojęcie to ma szersze znaczenie niż interakcja, która wymusza bezpośredni kontakt pomiędzy podmiotami – w relacji zależności mogą zaś mieć charakter pośredni³. Natomiast K. Mazurek-Łopacińska dodaje, że termin „relacja” ma szersze znaczenie od „więzi” i „partnerstwa”, które w istocie oznaczają specyficzne formy relacji. Partnerstwo jest bowiem optymalnym (docelowym) układem powiązań między firmą a klientem⁴.

Natomiast o relacjach na rynku partnerskim (na rynku B2B) twierdzi się, że obejmują proces, w którym klient i dostawca tworzą z upływem czasu silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne i techniczne⁵. Siła i zakres relacji wzajemnego oddziaływania zależą od przebiegu współpracy handlowej między stronami, wymiany informacji i doświadczeń, relacji personalnych, adaptacji struktur i kultury organizacyjnej⁶. Celem artykułu jest zatem wykazanie, iż rentowność relacji jest jednym z czynników budowania związków pomiędzy firmą a jej klientami.

Coraz częściej na rynku obserwuje się, że przewagę konkurencyjną w ramach grupy najbliższych rywali określają zakres i umiejętność rozwijania długookresowych kontaktów z klientami. Mają one służyć utrzymaniu kontaktów z dotychczasowymi nabywcami. Obserwuje się, iż wiele branż osiągnęło już wysoki poziom dojrzałości, dlatego też budowanie odpowiednich relacji ze swoją grupą klientów stwarza szansę bycia lepszym od konkurencji⁷.

Obecnie sukces rynkowy firmy polega na posiadaniu rzeszy stałych i wiernych jej klientów, a nie – jak było do niedawna – skłonieniu ich do zakupów. Najlepiej ilustruje to porównanie marketingu tradycyjnego (transakcyjnego) z marketingiem relacji, jakiego dokonał A. Payne, co przedstawiono w tabeli 1.

³ S. Sobolewska, *Inwestycja w klienta*, „Manager” 2004, nr 3, s. 75.

⁴ K. Mazurek-Łopacińska, *Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999, s. 200.

⁵ M. Urbaniak, *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 99.

⁶ A. Olczak, M. Urbaniak: *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006, s. 11.

⁷ K. Fonfara, *Marketing partnerski w procesie internacjonalizacji działań rynkowych firmy*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 5, s. 2.

Tabela 1

Porównanie marketingu transakcyjnego z marketingiem relacji

Marketing transakcyjny	Marketing relacji
Koncentracja na pojedynczej transakcji	Koncentracja na utrzymaniu klienta
Cechy produktu są najważniejsze	Korzyści dla klienta są najważniejsze
Krótkookresowa perspektywa działania	Długookresowa perspektywa działania
Obsługa klienta niezbyt ważna	Bardzo duża rola obsługi klienta
Ograniczone przywiązanie klienta do firmy	Nacisk na przywiązanie klienta
Umiarkowany kontakt z klientem	Stały kontakt z klientem
O jakość dba dział produkcji	O jakość dbają wszyscy pracownicy

Źródło: A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 53.

Początkowo te dwa rodzaje marketingu traktowano jako krańce pewnego kontinuum, w ramach którego firma ma możliwość wyboru dowolnego podejścia. Kolejni badacze stwierdzili, że paradygmat zarządzania marketingowego oparty na 4P stracił rację bytu jako zbyt ograniczony. Ich zdaniem powinien on koncentrować się na relacjach zarówno pomiędzy firmą a klientem, jak i dostawcami oraz innymi partnerami. Powinna mu przy tym towarzyszyć dbałość o jakość i troskliwa obsługa, bo tylko tak można utrzymać dotychczasowych klientów i pozyskiwać nowych⁸. Należy zgodzić się z opinią, że 4P nie jest wystarczające. Z jednej strony, zysk firmy zależy od jej klientów, dlatego, aby ich utrzymać, należy ciągle budować z nimi relacje i je podtrzymywać – tak aby były one długookresowe. Natomiast produkt, który chcemy sprzedać klientowi, zależy np. od materiałów, jakie otrzymamy od dostawców, a cena przesyłki – od wynegocjowanych warunków współpracy z kurierem. Aby to wszystko układało się poprawnie, należy także budować relacje z otoczeniem bliższym firmy.

Rentowność relacji

Określenie „rentowność” w literaturze ekonomicznej jest różnie rozumiane i definiowane. W pojęciu tym mieści się wiele szczegółowych wyobrażeń dotyczących produktywności kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwo⁹. Powszechne jest w literaturze naukowej podejście, iż rentowność to osiągnięte przez firmę przychody pomniejszone o jej koszty.

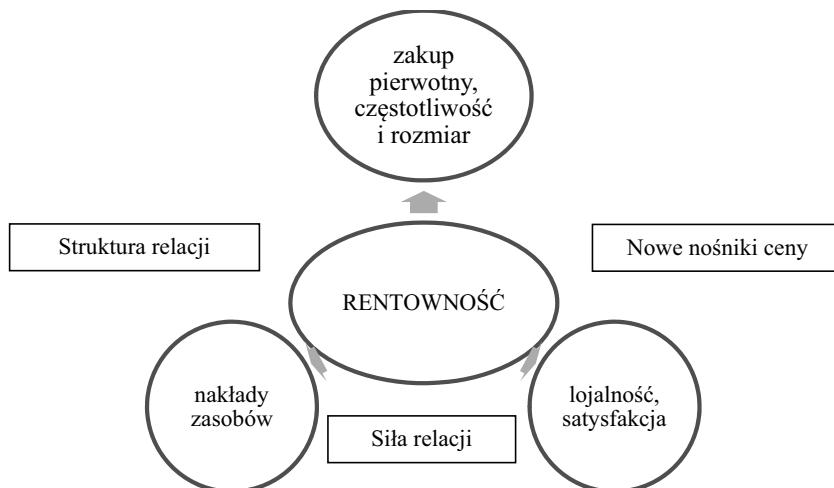
⁸ V. Eiriz, D. Wilson, *Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration*, „European Journal of Marketing” 2006, nr 3–4.

⁹ M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 271.

Rentowno c oznacza relacje, proporcje między wynikiem finansowym a innymi podstawami obliczeniowymi (np. zaangazowanym kapitałem), jest zatem wartością względną. Rentowności nie można uto samia  wy lacznie z wynikiem finansowym, ponieważ jest ona wyrazem opłacalności finansowej działalności gospodarczej, osiąganego obrotu, zaangazowanego w t  działalnośc kapitału w snego, majotku czy zasobow osobowych¹⁰.

Wedlug K. Storbackiej i J.R. Lehtinena rentowno c klienta jest wypadkową następujących czynnikow, co zostalo ukazane na rysunku 1¹¹:

- generowania zwiększonych przychodow przez klienta (zakup pierwotny, wielkośc oraz cz stotliwo c zakupow),
- redukcji kosztow obslugi relacji (obni zka nakladow zasobow),
- przedlu zenie czasu trwania relacji (satysfakcja klienta i lojalno c).



Rys. 1. Czynniki wplywające na rentowno c klientow w ujeciu CRM

Źródło: opracowanie w sne na podstawie: K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwalych związkow z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Krakow 2001, s. 65.

Budowanie satysfakcji klienta powiazane jest z jakością uslug swiadczonych przez przedsiebiorstwo. Poprzez docenienie tego zadowolony klient bedzie dazyl do tworzenia silniejszych relacji z uslugodawca, co moze przeklada  sie

¹⁰ K. Stępień, *Rentowno c a wyplacalno c przedsiebiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 37.

¹¹ K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwalych związkow z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Krakow 2001, s. 65.

na trwałe, długoletnie więzi. Zatrzymanie klienta z kolei zapewnia firmie stałe dochody. Sumę tych dochodów w czasie określa się właśnie jako rentowność relacji z klientami¹².

Rentowność relacji może być także analizowana z perspektywy dwóch zmiennych – przychodów z relacji oraz kosztów jej utrzymywania. Zestawienie tych dwóch zmiennych w układzie współrzędnych pozwala odnaleźć miejsce położenia relacji z danym klientem. Aby poprawić rentowność relacji, firma powinna zwiększyć przychody z niej bądź obniżyć koszty jej utrzymania¹³. W tabeli 2 przedstawiono przykłady osiągnięcia opisanego wyżej efektu. Należy dodać, że nie zawsze wszystkie relacje z klientami będą prowadziły do rentowności.

Tabela 2

Przychody i koszty relacji

Wzrost przychodów z relacji	Obniżka kosztów utrzymywania relacji
Dodanie do stworzenia oferty dóbr lub usług niezwiązanych z dotychczasową działalnością	Ograniczenie liczby interakcji z klientem – mniejsza częstotliwość kontaktów oznacza niższe koszty obsługi klienta
Podniesienie cen usług oferowanych przez przedsiębiorstwo	Wprowadzenie tańszych wariantów interakcji
Zwiększenie wartości i satysfakcji dla klienta	Zmiana struktury kosztów relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Wereda, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009, s. 92–93.

Rentowność stanowi także jedno z ogniw łańcucha wartości klientów, obok udziału w rynku, utrzymania i zdobywania klientów oraz ich satysfakcji. Osiągnięcie dobrych wyników w ramach czterech wymienionych grup nie gwarantuje jednak, że firma będzie posiadała wysoko rentowną bazę klientów. Na rentowność wpływają bowiem także koszty, cena oraz marże osiągnięte na sprzedaży do docelowych segmentów¹⁴.

E. Rudawska podkreśla, że relacje z klientami staną się źródłem wzrostu wartości przedsiębiorstwa, jeśli będą tworzone z atrakcyjnymi z punktu widzenia

¹² J. Otto, *Jakość a rentowność relacji z klientami*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 3, s. 6.

¹³ W. Wereda, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009, s. 92.

¹⁴ E. Jończak, *Klienci jako składnik wartości aktywów niematerialnych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 909, Wrocław 2001, s. 56.

przedsiębiorstwa klientami, a wartośc klientów zostanie przyjeta za podstaw  decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa.

K. Storbacka proponuje nast pujac  klasyfikacj  klientów, w której uwzględnia koszty i przychody z relacji z danym klientami¹⁵:

1. klienci rentowni – o wysokich przychodach i niskich kosztach relacyjnych:
 - klienci pasywni o stosunkowo wysokim poziomie przychodów z relacji oraz niskiej aktywności transakcyjnej, wobec których firma powinna stosowa c działania defensywne, zapobiegajac e ich odejściu od konkurentów,
2. klienci charakteryzujac y się wysokimi przychodami dla organizacji i wysokimi kosztami relacji:
 - klienci rentowni i nierentowni dla dostawcy,
3. segment osób będacych  r dlem niskich przychodów z relacji i niskich kosztów:
 - klienci rentowni i nierentowni, ale z uwagi na niskie przychody nie stanowi  oni tak duzego potencjału dla firmy jak poprzedni segment,
4. nierentowni klienci, którzy są  r dlem niskich przychodów dla firmy i wysokich kosztów relacyjnych, czyli nie stanowi  oni grupy wartościowej dla przedsi biorstwa¹⁶.

Pomiar rentowności przedsiębiorstw moze by  dokonywany w dwojaki sposób:

- wielkości bezwzględne (kwotowe),
- wielkości względne (niemianowane lub procentowe),

które są relacj  osiągniętej nadwyżki do czynników ją wywo ujacych. Stąd bierze się podział og lu wskaźników rentowności wykorzystywanych w analizie ekonomicznej przedsiębiorstw na wskaźniki rentowności bezwzględnej oraz wskaźniki rentowności wzgl dnej¹⁷.

Warto c relacji z klientami bardzo często postrzegana jest jako wartośc niematerialna firmy, jednak  literatura dostarcza licznych wzorów oraz analiz ich przeliczania. W tabeli 3 przedstawiono zestawienie możliwych sposobów pomiaru rentowności relacji z klientami.

¹⁵ E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie ksztaltowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 222–223.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ J. Engelhardt, *Zasady oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 75.

Tabela 3

Metody liczenia rentowności relacji z klientami

Nazwa miary	Opis
Wartość klienta CLTV	CLTV = roczny zysk od klienta × długość związku w latach Roczny zysk od klienta = (marża na pokrycie × wysokość przeciętnej sprzedaży × liczba transakcji) + rekomendacje konsumenckie + niższe koszty marketingu i sprzedaży + wyższa cena + niższe koszty operacyjne
Analiza RMF	Metoda pozwala na wybór nabywców najatrakcyjniejszych dla firmy. Wyliczenie polega na wyrażeniu w punktach różnych zmiennych decydujących o atrakcyjności każdego klienta (data ostatniego zakupu, częstotliwość zakupu danego produktu, przeciętna wartość wydawana na zakup danego produktu). Najwyżej punktowane są: krótki czas od ostatniego zakupu, duża częstotliwość nabywania, największa suma wydana podczas zakupu. Im więcej klient otrzyma punktów, tym większa jego wartość dla firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Ostrowska, *Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki, na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 133.

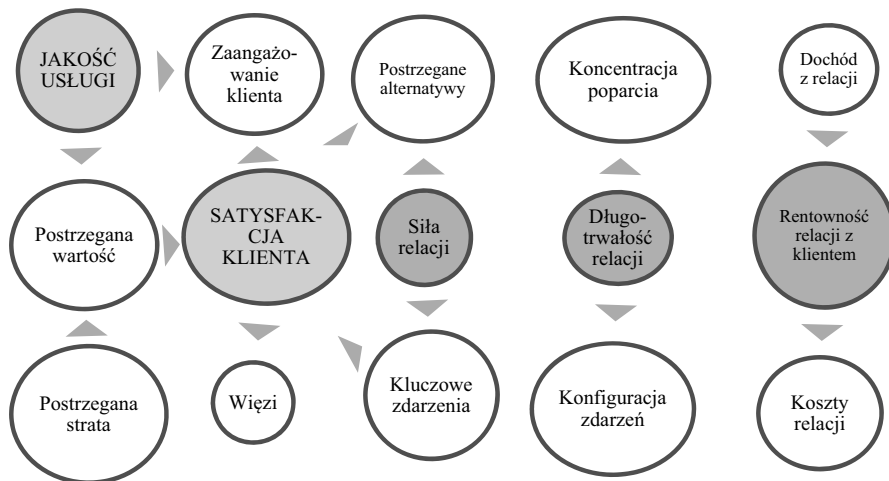
Zaprezentowane w tabeli metody są jednymi z wielu dostępnych na rynku, jednakże wszystkie w swojej budowie są do siebie podobne. Niestety, żadna z nich nie oddaje w pełni rzeczywistości istniejącej w firmie. Nie można dokładnie policzyć wartości relacji z klientami, gdyż wpływa na to szereg elementów, często niematerialnych, np. wysyłanie pracowników na szkolenia, które mają poprawić ich sposób postępowania z klientami – czyli wpłynąć na lepszą obsługę klienta.

W praktyce programów lojalnościowych istnieje możliwość obserwowania zachowania każdego z uczestników programu poprzez liczne raporty, jakie można wygenerować z danych zapisanych na platformie internetowej programu lojalnościowego – np. jak często uczestnikowi programu naliczane są punkty, za co są przyznawane, na jakie można je przeznaczyć nagrody, czy uczestnik jest aktywny w programie? Na podstawie takich informacji można podjąć decyzję, czy warto ponosić np. koszty wysyłania SMS-ów do uczestnika, który od sześciu miesięcy nie zdobył żadnego punktu.

Szwedzcy badacze K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos w stworzonym przez siebie modelu rentowności relacji (rys. 2) podkreślają znaczenie czterech powiązań, które razem tworzą paradygmat marketingowy. Są to:

- wpływ jakości usługi na satysfakcję klienta,
- wpływ satysfakcji klienta na siłę relacji,

- powiązanie między siłą relacji a długotrwałością.
- długotrwałość relacji a ich rentowność.



Rys. 2. Model rentowności relacji

Źródło: K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, *Managing Customer Relationship for Profit*, „International Journal of Service Industry Management”, 1994, nr 5.

Przedstawiony model jest potwierdzeniem, iż długookresowy charakter relacji nie jest wystarczającym warunkiem determinującym rentowność relacji. Autorzy zwracają uwagę na dwa wymiary rentowności relacji: przychodów z relacji i kosztów relacji. Sposobem na wzrost przychodów z relacji jest zaspokojenie wszystkich możliwych potrzeb danej kategorii przez konsumenta u jednego dostawcy oraz zapewnienie możliwości podwyższania cen świadczonych usług. Natomiast koszty relacji można odnaleźć w każdorazowym kontakcie pomiędzy klientem a dostawcą, dlatego należy dążyć do redukcji kosztów poprzez modyfikację zasad współpracy (poszukiwanie nowych – oszczędnych sposobów interakcji dwóch stron, zmniejszenie liczby interakcji)¹⁸.

Literatura przedmiotu zawiera jeszcze wiele innych podziałów klientów, dzięki którym firma może zdecydować o podjęciu działań służących nawiązaniu rentownych relacji. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa bardzo ważne jest, aby ciągle badać grupy klientów i inwestować w te kontakty, które wpłyną na wzrost

¹⁸ E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami...*, s. 221.

rentowności relacji, a unikać inwestowania środków w tych konsumentów, z którymi relacje nigdy nie będą opłacalne dla firmy.

Zakończenie

Wobec rosnących wymagań współczesnego klienta, nasilającej się konkurencji, obniżenia efektywności działań promocyjnych, porównywania ofert firm przez klienta, rosnących kosztów pozyskania nowych klientów – niektóre firmy postanowiły inwestować w już posiadanych klientów. Zauważono, że budowanie relacji z grupą stałych nabywców jest o wiele tańsze niż ciągłe pozyskiwanie nowych, a tym samym – bardziej opłacalne. Dlatego też stosowanie marketingu relacji okazało się słusznym działaniem. W zależności od podjętych działań klient zyskuje przekonanie lepszej jakości obsługi, indywidualnego traktowania go przez pracowników firmy, przez co zwiększa się jego zaufanie do niej, jest zadowolony z otrzymanego dobra, a nawet dodatkowego nagradzania go. Poprzez takie doznania klient odczuwa satysfakcję i staje się lojalny wobec firmy.

Sposób myślenia o kliencie na przestrzeni lat znacząco ewoluował. Dawniej nie było prawie żadnego wyboru dostawcy, marki produktu, a klient musiał kupić to, co było dostępne w danej chwili na rynku. Dopiero z czasem klient przestał być wrogiem, a stał się częścią zespołu, aktywnym kreatorem teraźniejszości i przyszłości¹⁹. Każda firma, aby zrozumieć wartość, jaką stanowi dla niej klient, powinna najpierw zdać sobie sprawę z tego, kim on jest.

Tematyka relacji w firmie z jej klientami nie jest łatwym zagadnieniem. Budowanie relacji wymaga czasu, aby mogły być trwałe i długookresowe, a tym samym – przekładać się na zysk firmy. Tylko takie relacje prowadzą do zdobycia grupy lojalnych klientów, co daje firmie dobrą pozycję na rynku.

Bibliografia

- Demińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- Dobja M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Eiriz V., Wilson D., *Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration*, „European Journal of Marketing” 2006, nr 3–4.

¹⁹ I. Demińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 31.

- Engelhardt J., *Zasady oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Fonfara K., *Marketing partnerski w procesie internacjonalizacji dzia a  rynkowych firmy*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 5.
- Jończak E., *Klienci jako składnik wartości aktywów niematerialnych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 909, Wrocław 2001.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Mazurek-Łopaci nska K., *Relacje z klientem podstaw  marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999.
- Olczak A., Urbaniak M.: *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.
- Ostrowska I., *Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki, na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Otto J., *Jako c a rentowno c relacji z klientami*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 3.
- Payne A., *Marketing uslug*, PWE, Warszawa 1996.
- Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Sobolewska S., *Inwestycja w klienta*, „Manager” 2004, nr 3.
- Stępień K., *Rentowno c a wyp alalno c przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych zwi zk w z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Storbacka K., Strandvik T., Grönroos Ch., *Managing Customer Relationship for Profit*, „International Journal of Service Industry Management”, 1994, nr 5.
- Urbaniak M., *Wizerunek dostawcy na rynku d br produkcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ł dzkiego, Ł dz 2003.
- Wereda W., *Zarz dzanie relacjami z klientem (CRM) a post powanie nabywców na rynku uslug*, Difin, Warszawa 2009.

PROFITABILITY RELATIONSHIP AS A SELECTED COMPONENT IN BUILDING RELATIONSHIP

Summary

The article is focus on selected component to build relationships with their customers, such as profitability relationship. The first part contains the definition of concept relationships. Subsequently discusses the factors affecting profitability of the customer in terms of CRM, income and expenses relationships, the model profitability a relationship.

Keywords: relationship marketing, profitability relationship, client

Translated by Urszula Chrąchol