

Małgorzata Grzegorczyk

Transformacja informacji o klientach w wiedzę rynkową : zastosowanie pomiarów w obszarze zarządzania relacjami z klientami

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 616-622

2011

Artykuł został 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. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

MAŁGORZATA GRZEGORCZYK

Uniwersytet Łódzki

**TRANSFORMACJA INFORMACJI O KLIENTACH W WIEDZĘ RYNKOWĄ
– ZASTOSOWANIE POMIARÓW
W OBSZARZE ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTAMI**

Wprowadzenie

*Jednym z najważniejszych zadań, jakie w warunkach „nowej ekonomii” stoją przed systemami pomiaru i raportowania na temat przedsiębiorstwa, jest opracowanie narzędzi mogących pomóc w wycenie niematerialnych, pozabilansowych źródeł tworzenia wartości w przedsiębiorstwie oraz określaniu efektywności działań podejmowanych w celu ich budowy¹. Zakładając, że aktywa niematerialne, w tym klienci, odgrywają kluczową rolę w procesach tworzenia wartości, można wysunąć wniosek, że pomiary klienta stanowią podstawowy element zarządzania marketingowego. W obszarze zarządzania relacjami z klientami kluczowym aspektem jest umiejętność transformacji informacji o klientach w wiedzę, a następnie umiejętność wykorzystania tej wiedzy w działaniach. Szacowanie wartości aktywów niematerialnych nabiera szczególnego znaczenia w przypadku e-biznesu, a rozwój technologii i narzędzi typu *Business Intelligence* umożliwia przekształcanie bezwartościowych strumieni danych webowych w wiedzę wspierającą procesy podejmowania decyzji i budowania przewagi konkurencyjnej.*

Celem artykułu jest wskazanie problemów pomiarów i analiz klienta oraz prezentacja rekomendacji w obszarze pomiarów zarządzania relacjami z klientami (*Customer Relationship Management – CRM*) opracowanych na podstawie analizy dotychczasowego dorobku, obserwacji własnych oraz przeprowadzonych badań.

¹ G. Urbanek: *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 11.

1. Pomiar w koncepcji zarządzania relacjami z klientami

W artykule przyjęto definicję W. Reinartza, M. Kraffta i W.D. Hoyera, która mówi, że: *CRM to systematyczny proces zarządzania [...] relacjami we wszystkich punktach kontaktu z klientem w celu maksymalizacji wartości portfela relacji*². Autorka skłania się do podejścia, że CRM należy postrzegać jako koncepcję zarządzania, która umieszcza klienta w centrum działań firmy, tak aby w długim okresie zwiększać zysk m.in. poprzez poprawę stopnia akwizycji, retencji klientów oraz wartości relacji z klientami. Obszar studiów w zakresie pomiaru CRM jest relatywnie nowy i podlega znaczącym zmianom z tytułu rozwoju nowych technologii. Analiza i pomiar CRM to zagadnienia trudne i złożone. Na złożoność pomiarów wpływają m.in.: szeroki zakres pomiarów, indywidualny charakter CRM, brak komunikacji pomiędzy technologiami i procesami wewnątrz organizacji, rosnąca liczna sposobów i kanałów komunikacji z klientami. W CRM dostrzega się podobną zależność jak w przypadku pomiarów marketingowych w ogóle – pomiar efektów pojedynczych działań, których celem jest wywołanie efektów sprzedażowych w krótkim okresie, jest stosunkowo prosty. Problemem jest odniesienie działań CRM do efektów długoterminowych³, rozdzielenie efektów poszczególnych działań zarządzania relacjami z klientami od innych działań⁴ oraz konieczność stosowania miar niefinansowych (udowodniono, że wykorzystanie czysto finansowych metod jest nieadekwatne do oceny zarządzania relacjami z klientami)⁵.

Centralnym założeniem koncepcji zarządzania relacjami z klientami jest zmiana sposobu organizacji przedsiębiorstwa z produktowej na klientocentryczną. Dotyczy to także sposobów pomiaru: z pomiarów rynku, produktu i marki na pomiary klienta⁶. Wartość aktywów niematerialnych przedsiębiorstw, takich jak: marka, klienci czy pracownicy, rośnie i staje się główną determinantą wartości rynkowej przedsiębiorstw. Ponadto zarządzanie relacjami z klientami postuluje traktowanie klientów jako jednego z najważniejszych aktywów przedsiębiorstwa i zarządzanie nim w taki sposób, jak zarządza się aktywami finansowymi. Obok pomiarów

² W. Reinartz, M. Krafft, W.D. Hoyer: *The Customer Relationship Management process: Its Measurement and Impact on Performance*, „Journal of Marketing Research”, vol. XLI, s. 293–305.

³ M.G. Dekimpe, D.M. Hanssens: *The Persistence of Marketing Effects on Sales*, „Management Science” 1995, no. 14(1), s. 1–21.

⁴ T.V. Bonoma, B.H. Clark: *Marketing Performance Assessment*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 21.

⁵ H.B. Clark: *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*, „Journal of Marketing Management” 1999, no. 15, s. 711–732.

⁶ W literaturze obcojęzycznej spotkać można określenia: *customer metrics*, *customer – centric meatrics*, *customer based meatrics*. Miary te obejmują m.in. miary wartości i zyskowności klienta, miary satysfakcji klienta, miary interakcji z klientem.

liczby klientów podstawowym wskaźnikiem wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa jest wskaźnik satysfakcji klienta. Wyniki te potwierdzają rezultaty różnych badań: D. Buchnowska (2006), R. Kozielski (2007)⁷. Pomijając dyskusję nad wpływem satysfakcji klienta na lojalność, stosowanie tego wskaźnika jako głównego miernika CRM daje fałszywy obraz skuteczności zarządzania relacjami z klientami. Celem CRM nie jest maksymalizacja satysfakcji klienta, ale raczej znalezienie równowagi pomiędzy wartością oferowaną klientowi a wartością, jaką klient generuje dla firmy. Należy pamiętać, że wzrost satysfakcji nie jest jednoznaczny ze wzrostem lojalności, szczególnie w wymiarze behawioralnym (ponawiane zakupy), a sam pomiar satysfakcji jest pomiarem pośrednim, który nie oddaje obrazu efektywności zarządzania relacjami z klientami. Zdaniem ekspertów⁸ większość polskich firm boryka się z problemami operacyjnymi w zakresie zarządzania relacjami z klientami i wdraża proste rozwiązania CRM. Ich celem jest raczej uporządkowanie danych klienta oraz usprawnienie procesów sprzedaży i obsługi klienta niż zaawansowane analizy danych klienta mające na celu tworzenie wiedzy rynkowej. Według dostawców dla większości odbiorców istotne jest zgromadzenie danych o klientach w jednym miejscu, wprowadzenie procedur nanoszenia danych o bieżących transakcjach i kontaktach z klientami do systemu w taki sposób, aby odejście sprzedawcy czy przedstawiciela handlowego nie wiązało się z utratą danych obsługiwanych przez niego klientów i utratą samych klientów.

2. Rekomendacje efektywnego zarządzania relacjami z klientami

Na podstawie analizy dotychczasowego dorobku, obserwacji własnych oraz przeprowadzonych badań⁹ zidentyfikowano cztery podstawowe obszary działań, jakie firmy powinny podjąć w celu efektywniejszego zarządzania relacjami z klientami i budowania wiedzy na bazie analiz klienta:

2.1. Zastosowanie miar klienta obok tradycyjnych miar marketingowych

Kluczowym aspektem w zarządzaniu relacjami z klientami jest umiejętność transformacji informacji o klientach w wiedzę, a następnie umiejętność wykorzystania tej wiedzy w działaniach. Analiza literatury przedmiotu pozwala sformułować wniosek, że podstawową grupą metod pomiaru działań CRM są miary klienta, a wśród nich największe znaczenie mają miary wartości klienta. Podstawowe zało-

⁷ R. Kozielski: *Determinanty sukcesu organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2007; D. Buchnowska, *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.

⁸ B. Gregor, M. Grzegorzcyk: *Pomiar efektywności zarządzania relacjami z klientami*, w: *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2008, s. 429–436.

⁹ B. Gregor, M. Grzegorzcyk: *Pomiar efektywności...*, *op. cit.*

zenie CRM brzmi, że zarządzanie relacjami z klientami przynosi firmie zyski, a identyfikacja wartości klienta dla przedsiębiorstwa i zróżnicowana alokacja zasobów względem tej wartości pozwala je maksymalizować. Jak wskazują badania, wdrożenie CRM generuje lepsze wyniki organizacji, kiedy menedżerowie koncentrują się na maksymalizacji wartości klienta¹⁰. Badania wskazują także, że zastosowanie nieskomplikowanych analiz wartości klienta prowadzi do poprawy wyników organizacji¹¹. Zatem przedsiębiorstwa, które podejmują działania w obszarze zarządzania relacjami z klientami i inwestują w technologie wspierające te działania, powinny stosować miary wartości klienta i nadać im wysoki priorytet w stosunku do innych pomiarów efektywności działań marketingowych przedsiębiorstwa.

2.2. Pomiar wartości aktualnej i potencjalnej klientów

Efektywny CRM wymaga zidentyfikowania w portfolio klientów zarówno klientów o najwyższej wartości aktualnej, jak i najwyższym potencjale wzrostu oraz rozpoznania ich potrzeb, aby możliwe było budowanie relacji wzajemnie korzystnych. Rozpatrywanie wartości klienta jedynie w oparciu o wartość bieżącą, bez uwzględnienia wartości potencjalnej klienta, rodzi błędne decyzje strategiczne i może grozić utratą szans w zakresie podnoszenia wartości klientów. Należy zwrócić uwagę na szczególne znaczenie wartości potencjalnej klienta dla efektywnego zarządzania relacjami z klientami, gdyż jest to główny obszar wzrostu wartości relacji z klientem indywidualnym, a także wzrostu wartości całego portfela relacji.

2.3. Wykorzystanie analitycznych możliwości CRM

Dzięki zintegrowanym informacjom o klientach i kontaktach z nimi zgromadzonym w systemach operacyjnych CRM możliwa jest automatyzacja działań w poszczególnych obszarach funkcjonalnych. Jednak dopiero wzbogacenie tych informacji wynikami analiz dokonywanymi w analitycznym CRM pozwala przełożyć zgromadzone dane na wiedzę rynkową. CRM analityczny to zestaw narzędzi i technik analitycznych umożliwiających gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystanie informacji o klientach w firmie w celu budowania kapitału wiedzy o klientach. W odpowiedzi na dużą ilość nieudanych wdrożeń CRM, uznano, że CRM analityczny jest brakującym spoiwem pomiędzy CRM operacyjnym a maksymali-

¹⁰ S. Gupta, D.R. Lehmann: *Customers as Assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003, no. 17(1), s. 9–24; S. Gupta, D.R. Lehmann, J.A. Stuart: *Valuing Customers*, „Journal of Marketing Research” 2004, no. 41(1), s. 7–18; F.E. Reichheld: *Loyalty Based Management*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 17, s. 64–73; P. Verhoef, F. Langerak: *Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management*, „Business Strategy Review” 2002, no. 13(4), s. 70–76.

¹¹ S. Gupta, D.R. Lehmann: *Customers as Assets...*, *op. cit.*, s. 9–24; W. Reinartz, V. Kumar: *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, „Journal of Marketing” 2003, vol. 67, s. 77–99; L. Ryals: *Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships*, „Journal of Marketing” 2005, vol. 69(3), s. 252–261.

zacja zwrotu z inwestycji w CRM¹². Przedsiębiorstwa, które efektywnie wykorzystują CRM analityczny, sprawniej maksymalizują wartość posiadanej bazy klientów, co jest jednym z podstawowych celów CRM. Według badań IDC z 2003 r.¹³ organizacje, które z powodzeniem wdrożyły analityczne aplikacje CRM, generowały wskaźniki ROI (*return on investment*) na poziomie 55%. IDC wskazuje, że najlepsze wyniki były osiągane, gdy analiza była częścią wdrożenia strategicznego, które obejmuje zmianę w procesach biznesowych.

2.4. Wdrożenie systemowego podejścia do pomiarów efektów i działań CRM

Problemy pomiaru wartości życiowej klienta wynikają ze złożoności i kompleksowości zagadnienia oraz wad i słabości istniejących modeli wartości życiowej klienta CLV (*Customer Lifetime Value*)¹⁴. Prognozowanie przyszłej wartości klienta na podstawie jego przeszłej wartości nie jest prognozą dokładną i precyzyjną. W sytuacjach kiedy nie można precyzyjnie przewidzieć przyszłej wartości klienta, inwestowanie zasobów w „źle” sklasyfikowanych klientów (o wysokiej wartości historycznej) może się okazać kosztownym błędem. Podejście procesowe do pomiarów CRM i stworzenie dynamicznych zestawów miar w różnych perspektywach klienta (nie tylko wartości klienta) pozwala uzyskać pełniejszy obraz relacji oraz szeroką wiedzę o działaniach firmy w obszarze zarządzania relacjami z klientami i ich wpływie na wyniki organizacji. Wiedza o kliencie jako element oceny i korekty interpretacji uzyskanych wyników pomiarów wartości klientów przyczynia się do minimalizacji błędów kwalifikacji. System pomiaru CRM musi być częścią całościowego systemu pomiarów finansowych przedsiębiorstwa. Koncentracja na pomiarach relacji nie może powodować utraty obrazu całego przedsiębiorstwa. Istnieje zatem potrzeba zintegrowanego podejścia do pomiarów CRM. Wskaźniki powinny zostać zdefiniowane wcześniej, najlepiej przed wdrożeniem systemu informatycznego typu CRM. W celu oceny finansowych konsekwencji zarządzania relacjami z klientami na poziomie segmentów czy indywidualnych klientów trzeba spojrzeć nieco głębiej na zagregowane wskaźniki. Wymaga to pomiarów czynników przyczynowych, takich jak: satysfakcja czy retencja klienta, które wpływają na zmiany wartości klienta.

Zaleca się wykorzystanie dwóch kluczowych narzędzi planowania zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym:

- VDA (*Value Driver Analysis*) – analiza czynników wartości, która pozwala szacować wpływ różnych działań CRM na wyniki oraz na wartość całego

¹² *Analytical CRM: Optimizing Your Customer Initiative for Maximum ROI*, White Paper by Peppers and Rogers Group 2003, s. 2.

¹³ Sondaż *The Financial Impact of Business Analytics*, IDC 2003.

¹⁴ M. Grzegorzczak: *Problemy pomiaru wartości klienta*, w: *Problemy Zarządzania – Zeszyty Naukowe SGH, Oficyna Wydawnicza SGH* 2007.

przedsiębiorstwa, a także pozwala szacować koszt i czas wdrażania najlepszych praktyk;

- BS (*Balanced Scorecard*) – strategiczna karta wyników, która pozycjonuje działania zarządzania relacjami z klientami wobec pozostałych celów i działań strategicznych i odnosi do zarządzania operacyjnego;

Wykorzystanie powyższych rekomendacji oraz narzędzi pozwala pozycjonować CRM w strategii korporacji, a także dostarcza szczegółowy system analizy i tworzenia wiedzy o klientach.

Literatura

1. *Analytical CRM: Optimizing Your Customer Initiative for Maximum ROI*, White Paper by Peppers and Rogers Group 2003.
2. Bonoma T.V., Clark B.H.: *Marketing Performance Assessment*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
3. Buchnowska D.: *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
4. Clark H.B.: *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*, „Journal of Marketing Management” 1999, vol. 15.
5. Dekimpe M.G., D.M. Hanssens: *The Persistence of Marketing Effects on Sales*, „Management Science” 1995, vol. 14(1).
6. Gregor B., M. Grzegorzczuk: *Pomiar efektywności zarządzania relacjami z klientami*, w: *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2008.
7. Grzegorzczuk M.: *Problemy pomiaru wartości klienta*, w: *Problemy Zarządzania – Zeszyty Naukowe SGH*, Oficyna Wydawnicza SGH 2007.
8. Gupta S., Lehmann D.R., Stuart J.A.: *Valuing Customers*, „Journal of Marketing Research” 2004, vol. 41(1).
9. Gupta S., Lehmann D.R.: *Customers as Assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003, vol. 17(1).
10. Kozielski R.: *Determinanty sukcesu organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
11. Reichheld F.E.: *Loyalty Based Management*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 17.
12. Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D.: *The Customer Relationship Management process: Its Measurement and Impact on Performance*, „Journal of Marketing Research” 2004, vol. XLI.
13. Reinartz W., Kumar V.: *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, „Journal of Marketing” 2003, vol. 67.

14. Ryals L.: *Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships*, „Journal of Marketing” 2005, vol. 69(3).
15. Sondaż *The Financial Impact of Business Analytics*”, IDC 2003.
16. Urbanek G.: *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
17. Verhoef P., Langerak F.: *Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management*, „Business Strategy Review” 2002, vol. 13(4).

**TRANSFORMATION OF CUSTOMER INFORMATION
INTO MARKET KNOWLEDGE – USAGE OF MEASUREMENTS
IN THE FIELD OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

Summary

In the „new economy” one of the main tasks facing systems of measuring and reporting in the company, is developing tools that could assist in the valuation of intangible, off-balance sheet sources of value creation in the enterprise. This article aims to identify problems and present recommendations of measurements and analysis in the field of customer relationship management developed on the basis of the author’s accomplishments, observations and own studies.

Translated by Małgorzata Grzegorzcyk