

# Dariusz Oczachowski

---

## "Zyskowny klient" i "natrętna komunikacja" we współczesnym marketingu

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 39, 83-95

---

2015

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DARIUSZ OCZACHOWSKI<sup>1</sup>  
Politechnika Koszalińska

## „ZYSKOWNY KLIENT” I „NATRĘTNA KOMUNIKACJA” WE WSPÓŁCZESNYM MARKETINGU

### Streszczenie

W ostatnim czasie zmienia się pozycja marketingu i opinia o nim w organizacji, która go wykorzystuje. Wpływają na to m.in. zmiany dokonujące się w środowisku działania organizacji, decydujące o kształtowaniu się nowych postaw klientów – ich często nielojalnej i roszczeniowej postawy. Taka postawa utrudnia osiąganie przez marketing założonych celów i obniża jego ogólną ocenę. W artykule skoncentrowano się na kwestii problemów podmiotów gospodarczych z ich współczesnymi trudnymi klientami. Wykorzystano rezultaty badań przeprowadzonych w USA dotyczące zarządzania relacjami z klientami oraz skuteczności współczesnych metod komunikacji marketingowej (zarządzanie portfelem klientów, komunikacja wielokanałowa). W opinii autora mogą one być wykorzystane do działań marketingowych, które zwiększą prestiż samego marketingu. Praca ma charakter teoretyczny (analityczny), wykorzystano w niej wtórne źródła informacji i zawarto konkluzje odnoszące się także do ogólnych problemów, jakie stwarza organizacji współczesny klient.

**Słowa kluczowe:** klient, zarządzanie relacjami, kapitał kliencki, zarządzanie portfelem klientów, komunikacja wielokanałowa

### Wprowadzenie

W ciągu prawie stulecia od czasu opublikowania w Stanach Zjednoczonych pierwszych publikacji naukowych ze słowem „marketing” w tytule, termin ten przechodził różne koleje losy jako przedmiot, także krytycznej analizy uprawianej przez teoretyków marketingu. Opinie o nim uzależnione były od rzeczywistej bądź jedynie domniemanej jego skuteczności we wspieraniu stosującej go organizacji w osiąganiu przez nią założonych celów. Skuteczność zawsze decydowała

---

<sup>1</sup> d.oczachowski@wp.pl.

o opinii o marketingu, i tak jest i obecnie. Podjęte w artykule rozważania koncentrują się na kwestii konfrontacji marketingu z jego dziś, jak się wydaje autorowi, głównym (albo co najmniej jednym z głównych) „wrogiem” – klientem coraz trudniejszym do marketingowego podporządkowania. Wykorzystując wyniki badań przeprowadzonych w ostatnim okresie, w odniesieniu do rozwiniętych gospodarek (przede wszystkim Stanów Zjednoczonych) autor zwraca uwagę na pewne możliwości odkryte przez teoretyków marketingu, które, przynajmniej częściowo, mogą zaradzić problemowi skutecznego radzenia sobie z trudnym klientem. Praca ma charakter teoretyczny, wykorzystano w niej zagraniczne źródła wtórne. Ma na celu, dzięki analizie zagranicznych osiągnięć w dziedzinie marketingu, zaproponować w formie konkluzji pewien zbiór dyrektyw, które mogą okazać się pomocne także dla polskich przedsiębiorstw.

### **Słabość marketingu – „umykający” (nielojalny) klient i wypracowane środki zaradcze**

W ostatnich dwóch dekadach wyrażono różne opinie na temat stanu marketingu – tego teoretycznego, uprawianego w instytucjach badawczych, jak i praktycznego – realizowanego w różnych organizacjach, głównie gospodarczych. Wśród nich jest też немало krytycznych, wskazujących słabości, przejawiające się przede wszystkim w pogarszającej się pozycji profesjonalnych marketerów zatrudnionych w działach marketingu dużych organizacji gospodarczych<sup>2</sup>.

Argumenty krytyczne sprowadzają się do stwierdzenia, że marketing zatracił wcześniejszą innowacyjność i w coraz mniejszym stopniu przyczynia się do osiągnięcia przez organizacje zaplanowanych celów. Przedstawiane są też kontrargumenty mające świadczyć o dobrej kondycji samego marketingu, choć niekoniecznie zawodowych marketerów, co ma związek z lansowaną od kilku dziesięcioleci (zwłaszcza przez relacyjną koncepcję marketingu) ideą przejmowania działań marketingowych przez tę część personelu, której przedstawiciele wcześniej się nimi nie zajmowali, przynajmniej formalnie, a więc o pewną totalitaryzację samego marketingu w ramach organizacji, obniżającą rangę profesjonalnych marketerów i działów marketingu, lecz nie jego samego. Mamy więc do czynienia z różnymi poglądami na marketing i jego obecną kondycję.

---

<sup>2</sup> P.C. Verhoef, P.S.H. Leeftang, *Getting marketing back into the boardroom. The influence of the marketing department in companies today*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2010, Vol. 2, No. 1, s. 35.

Wydaje się jednak, że postępująca zmiana zależy w niewielkim stopniu od samego marketingu, a jest w znacznie większej mierze uzależniona od przekształceń społecznych, dokonujących się zwłaszcza w krajach najbardziej rozwiniętych. Ich rezultatem jest zmiana postaw ludzi – klientów, za którymi to zmianami (kształtowanymi zwłaszcza przez postęp w wytwarzaniu) niekiedy marketingowi trudno nadążyć. „Produktem” tych przeobrażeń jest coraz trudniejszy klient, wymagający i nielojalny, którego nie jest dziś równie łatwo, jak jeszcze kilkadziesiąt lat temu, zmusić do zakupu; a jeszcze trudniej do przyjęcia lojalnej postawy wobec sprzedawcy i powtarzania zakupów.

W ostatnich dwóch dziesięcioleciach (a nawet nieco wcześniej) pojawiły się pewne koncepcje, które próbują wyjść naprzeciw nowym wyzwaniom i pokazują, że marketing wciąż stać na innowacyjność. Jedną z takich koncepcji jest zarządzanie portfelem klientów (CPM – *Customer Portfolio Management*), stanowiące próbę stworzenia dynamicznej teorii relacji wymiany. CPM zasadza się na idei portfela życiowej wartości klienta (CPLV – *Customer Portfolio Lifetime Value*)<sup>3</sup>. Zarządzanie portfelem klientów jest „spokrewnione” z rozpropagowaną wcześniej ideą zarządzania relacjami z klientem (CRM)<sup>4</sup>. Ma też związek z koncepcją CLV, z której się bezpośrednio wywodzi<sup>5</sup>.

Podobieństwo między CPM a CRM dotyczy ich „portfelowego” charakteru, uwzględniającego i postulującego różnorodność, choć z odmiennym rozłożeniem akcentów – o ile ująć CRM w sposób uproszczony. Tak uproszczone rozumienie CRM sprowadza się do wyselekcjonowania i zarządzania klientami przynoszącymi przedsiębiorstwu największe zyski przez dokonywanie zakupów częściej niż inni. Na nich ma się koncentrować prawie cały marketingowy wysiłek organizacji. W tym celu trzeba wykorzystywać przede wszystkim wyposażenie teleinformatyczne (ICT), zwłaszcza zaawansowane bazy danych o klientach. Podejście takie uważane jest za właściwe, gdyż pozwala uzyskiwać bardzo wiele od niewielu klientów przy niskim koszcie obsługi. CRM interesuje się bowiem przede wszystkim (jeśli wręcz nie wyłącznie) klientem-partnerem, zwłaszcza takim, który staje się nim od razu, albo którego przekształcenie w partnera jest względnie mało kosztowne. CPM opiera się na innej filozofii, choć dzieli z CRM

---

<sup>3</sup> M.D. Johnson, F. Selnes, *Customer portfolio management. Towards a dynamic theory of exchange relationships*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, s. 1–17.

<sup>4</sup> Na temat CRM m.in. H. Gordon, *Relacje klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2006; K. Storbacka, I. Lellinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

<sup>5</sup> O CLV pisze m.in. R. Venkatesan, V. Kumar, *A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy*, „Journal of Marketing” 2004, Vol 68, s. 106–125.

akceptację dla koncepcji kapitału klienta (*customer equity*), która (choć nie nowa) w ostatnich latach zdaje się przybierać bardziej zaawansowaną postać<sup>6</sup>. Łączy je przekonanie, że są różni klienci organizacji, także ci, którzy się dopiero nimi stają. Ci różni klienci to, przyjmując jako kryterium porządkujące intensywność ich relacji z organizacją, obcy, znajomi, przyjaciele i partnerzy.

Podjęcie zakładające, że najkorzystniej koncentrować się na najbardziej dochodowych klientach obecnie i w przyszłości, choć nie pozbawione sensu, okazuje się jednak nie tak korzystne, jak wydawało się jego propagatorom. Zarządzanie portfelem klientów wydaje się rozsądniejszą propozycją, zdolną przynajmniej częściowo zmniejszać niedogodności, jakie stwarzają współcześni klienci.

### Przewaga CPM

Jeśli sprowadzić CRM do postaci przedstawionej powyżej, to jego słabość wobec sytuacji, w jakiej znalazły się współczesne przedsiębiorstwa i ich klienci, okazuje się ewidentna. Wykazali to badacze (M.D. Johnson i F. Selnes) proponujący w zamian CPM (zarządzanie portfelem klientów)<sup>7</sup>.

Zarządzanie portfelem klientów, którego fundamentem jest portfel życiowej wartości klienta (CPLV), także autorstwa Johnsona i Selnesa, pozwala wyznaczyć sumę wartości zakupów wszystkich klientów organizacji w pewnym okresie, przy uwzględnieniu wewnętrznej dynamiki, wyrażającej się w przyjmowaniu nowych klientów (spośród klientów potencjalnych), przechodzeniu niektórych klientów na inne poziomy relacji, utracie klientów na rzecz konkurencji. Sumę tę da się wyrazić stosownym wzorem<sup>8</sup>. Podjęte przez twórców CRM manipulowanie zmiennymi występującymi we wzorze: wpływ wielkości produkcji na cenę, prawdopodobieństwo przekształcenia relacji słabszej w silniejszą, prawdopodobieństwo przejścia od konkurentów klienta będącego na odpowiednim poziomie zaangażowania, prawdopodobieństwo utraty na rzecz konkurencji na odpowiednim poziomie zaangażowania, uwzględnianie różnych sytuacji rynkowych, umożliwiło stworzenie kilku scenariuszy ukazujących zmiany udziału poszczególnych grup klientów (znajomych, przyjaciół, partnerów) w całkowitych przychodach przedsiębiorstwa w określonym czasie.

---

<sup>6</sup> T. Wiesel, B. Skiera, J. Villanueva, *My customers are better than yours. On reporting customer equity*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2010, Vol. 2, No. 1, s. 43–53.

<sup>7</sup> M.D. Johnson, F. Selnes, *Customer portfolio management...*, s. 1–17.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 8.

Ogólny wniosek, jaki wynika z tych analiz (uwzględniając przybliżony charakter wartości przyjętych w symulacjach) jest następujący: chociaż w pewnych warunkach partnerzy mogą zapewnić najwyższy udział w przychodach (co koresponduje z CRM), to najważniejsi okazują się być znajomi, gdyż nawet jeśli nie zawsze zapewniają znaczący udział w przychodach, to dzięki nim przedsiębiorstwo ma przyjaciół i partnerów, rekrutujących się przede wszystkim z tej grupy. Bez solidnej bazy znajomych nie sposób uzyskiwać przychodów dostępnych w określonych warunkach. Wynika stąd taka znacząca konkluzja dla zarządzających portfelem klientów: należy w taki sposób rozdzielać wysiłek marketingowy (zasoby przeznaczane na marketing), aby wystarczyło go na znajomych. Poświęcenie nadmiernych zasobów marketingowych partnerom bądź skłanianiu do stania się partnerami, przy jednoczesnym zaniedbywaniu znajomych, powoduje spadek przychodów i zysków organizacji. Właściwe zarządzanie portfelem klientów to umiejętne rozdzielanie zasobów marketingowych między znajomych, przyjaciół i partnerów, a nie koncentrowanie się wyłącznie na tych ostatnich.

Jeśli taki stan rzeczy ma miejsce, na co wskazują pewne doświadczenia, to sposobu na niezyskownych (nielojalnych) klientów należy poszukiwać właśnie w takich działaniach marketingowych, które wymagają jednak także znacznego wysiłku poznawczego. Rozdzielanie na poszczególne grupy klientów środków przeznaczonych na marketing nie może być bowiem przypadkowe. To z kolei rodzi problem braku wiedzy na ten temat, zwłaszcza wśród niewielkich podmiotów dominujących w polskiej gospodarce (podobnie jak w gospodarkach innych krajów). Jedyne w ograniczonym zakresie można uciekać się do korzystania z wiedzy historycznej, gdyż często jej brakuje, zwłaszcza w warunkach prowadzenia bardzo pobieżnych (o ile w ogóle jakichkolwiek) kalkulacji wydatków marketingowych z ich podziałem na poszczególne grupy klientów i środki marketingowe. Zresztą wyznaczenie ścisłych wartości wydaje się tu niemożliwe nawet dla organizacji dysponującej znaczącym potencjałem marketingowym, w tym także i badawczym. Trzeba więc odwoływać się do intuicji i zdrowego rozsądku, mając za przewodnika podstawową zasadę, by „nie stawiać wszystkiego na jedną kartę” (nie kierować wszystkich zasobów na partnerów). Proporcje w wydatkach muszą być przynajmniej na początku, zanim nie zostanie ustalona jakaś trwała prawidłowość, wyznaczona metodą prób i błędów. Z czasem jednak powinny one, o ile organizacja traktuje CPM poważnie, być wyznaczone w bardziej metodyczny sposób. Najważniejsze wskazanie pozostaje jednak takie: nie należy szęścić wysiłków na rzecz przyciągania znajomych, nawet jeśli zdają się początkowo być mało produktywnymi klientami. Trzeba liczyć się

z marnotrawstwem części środków, gdy znajomy szybko straci zainteresowanie organizacją i jej ofertą, jednak bez takiego klienta nie można liczyć na zyski w długiej perspektywie. Należy bowiem przyjąć za pewnik, że nie da się przez długi okres utrzymywać lojalności partnerów i ich wydatków na tak wysokim poziomie, że zagwarantuje to organizacji pożądane przychody i zyski. Klienci zawsze będą rezygnować, chyba że poświęci się im nieproporcjonalnie duże środki przeznaczone na marketing (co i tak nie daje gwarancji ich utrzymania) i tym samym zmniejszy zysk. Szansą jest stały dopływ nowych klientów, solidna baza przyjaciół.

### **Orientacja na różne grupy klientów – środek przeciw „umykającym” klientom**

Przedstawiona wcześniej koncepcja zarządzania portfelem klientów (CPM) oraz wspierająca ją idea życiowej wartości klienta (CPLV) nie stanowią razem wystarczającego środka przeciwdziałającego dominującemu obecnie stanowi niskiej (względnie) lojalności klientów, a tym samym coraz wyższego kosztu ich utrzymania i uzyskania z nich korzyści. Nie da się cofnąć trendów psychologicznych i społecznych. Dzisiejszy klient (i wytwórca) to inny człowiek niż ten, który żył w czasach, kiedy pojawiły się pewne propozycje marketingowe wciąż jeszcze przecież nauczane. Nie chodzi tu wcale o te stosunkowo stare sprzed ponad półwiecza, kiedy to w latach 60. ubiegłego stulecia pojawiło się wiele idei, wypełniających współczesne podręczniki marketingu i w ogóle zarządzania – był to okres twórczy, także i na tym obszarze<sup>9</sup>. Zmiany, do których doszło w ostatnich trzech dekadach, i to nie tylko za sprawą internetu (jak zdaje się często młodym ludziom), zmieniły postawę współczesnego konsumenta, sprawiając, że trzeba dziś znacznie większego wysiłku, by go zdobyć i utrzymać. Standaryzacja wielu produktów, o czym konsument wie, i możliwość ich porównywania (głównie cen, za pomocą porównywarek internetowych, ale także i innych cech produktów) powodują, że trudniej jest obecnie zwodzić konsumenta rzekomo najlepszą ofertą.

Te okoliczności przyczyniają się do tego, że znaczenia nabiera każdy środek zdolny, przynajmniej w pewnym zakresie przyczynić się do podtrzymania zainteresowania ofertą organizacji tych klientów, którzy już z niej od pewnego czasu korzystają, ale i tych, którzy będą to dopiero robić. Zarządzanie portfelem klientów może być takim środkiem, jednak i ono nie jest w stanie znacząco zmienić

---

<sup>9</sup> Wówczas to pojawiła się koncepcja zarządzania strategicznego, która przeniknęła też do marketingu; opracowano wiele narzędzi (matryc) wciąż obecnych we współczesnych podręcznikach marketingu. Zob. K. Oblój, *Strategia konkurencji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 33.

obecnej sytuacji. Jak każda koncepcja teoretyczna adaptowana na grunt praktycznej działalności, winna być realizowana w możliwie niedogmatyczny sposób. Nie chodzi przecież o to, by bezwarunkowo zawsze równo dzielić środki marketingowe między różnych klientów, a nawet by dzielić je między wszystkie ich grupy, lecz o to, by nie lekceważyć nowych (potencjalnych) klientów. Nie znaczy to wcale, że zawsze należy w nich inwestować z równą intensywnością. Niekiedy można, a nawet należy, czasowo rezygnować z takich inwestycji, innym razem je znacząco wzmacniać nawet kosztem wydatków na podtrzymywanie związków ze stałymi klientami.

W obszarze praktycznych zastosowań teoretycznych propozycji potrzebna jest pewna mądrość, utożsamiana czy to z doświadczeniem, czy ze zdrowym rozsądkiem. Wiedza nabyta jest tu pomocna, zwłaszcza uzupełniona własnymi dokonaniem poznawczymi, jednak może nie wystarczać. Niekiedy trzeba bowiem postępować wbrew, przynajmniej niektórym, dyrektywom zawartym w teorii, by obronić jej generalną skuteczność. Upieranie się przy dogmatycznym stosowaniu się do zaleceń teorii w każdej, bez wyjątku, sytuacji, może zostać poczytane jedynie za dowód ignorancji.

Zarządzanie portfelem klientów to tylko jeden z zestawów narzędzi wartych stosowania, samodzielnie może nie zagwarantować oczekiwanego rezultatu, tym bardziej, że w samym jego wykorzystywaniu jest niemało słabych punktów, z głównym na czele – rozdziałem środków na poszczególnych adresatów (grupy klientów). Nawet mając w tym względzie pewne doświadczenie i mogąc korzystać z podobieństw między przeszłością a przyszłością nie można mieć pewności, że sprawuje się kontrolę nad tym. Okoliczności podlegają szybkim zmianom i dzisiejsze właściwe działanie (rozkład i wielkość wydatków) wkrótce może okazać się nieskuteczne. Minimalizowanie błędów wymaga więc czujności, ciągłego wzbogacania własnej wiedzy, ale też i pewnej dozy intuicji.

Zarządzanie portfelem klientów jest zatem użytecznym narzędziem, pozwalającym zwiększać przychody i zyski organizacji, pod warunkiem jego mądrego stosowania. Może się jednak okazać, że w pewnych okresach warto postępować ostrożnie. Niekiedy bowiem (w zależności od sytuacji rynkowej oraz rodzaju produkcji czy świadczonych usług) stawianie na dotychczasowych stałych klientów może okazać się korzystniejsze niż rezygnacja z części wydatków na nich i przeniesienie tych środków na perspektywicznych klientów. Kwestia branży i charakteru oferty a także cech klientów odgrywa tu decydującą rolę. Propozycje badaczy, którzy swoje konkluzje wypracowali po zbadaniu jakiejś szczególnej go-



spodarki, mogą okazać się nieodpowiednie w innej gospodarce, choć roszczą sobie pretensje do uniwersalności. Tak i zarządzanie portfelem klientów może się nie sprawdzać w pewnych okolicznościach, mimo jego także i intuicyjnej poprawności. Jest to jednak jakaś propozycja, niepozbawiona ograniczeń lecz warta poznania i stosowania w konfrontacji ze zmiennymi i nielojalnymi klientami, wciąż poszukującymi nowych okazji i gotowymi szybko opuścić swoich dotychczasowych dostawców.

Aby można było uzyskać pożądaną rezultat, trzeba do wymienionego narzędzia dodać także inne – odpowiedni model komunikacji. Komunikacja zawiera się w zarządzaniu portfelem klientów, jednak komunikacja może mieć różny charakter i różną skuteczność. Potrzebna jest bowiem taka, która w obecnych warunkach (uwzględniając psychologiczne właściwości różnych klientów) może w maksymalnym stopniu przyczyniać się zarazem do utrzymywania dotychczasowych („starych”) klientów, jak i zastępowania nowymi tych spośród owych „starych”, których nie można już utrzymać bez przeznaczenia na to nadmiernych (nie do zaakceptowania) środków.

### **Wsparcie dla zarządzania klientami – komunikacja marketingowa**

Stworzenie i utrzymanie wystarczającej bazy klienckiej, z nieodzowną koniecznością jej stałego uzupełniania, wymaga posługiwania się zaawansowanymi środkami komunikacji. Można zresztą stwierdzić, że komunikacja taka jest koniecznym warunkiem osiągnięcia sukcesów na tej drodze. Choć termin „komunikacja marketingowa” jest stosunkowo nowy, to organizacje gospodarcze i inne posługują się należącym do jego zakresu zestawem środków (metod, instrumentów, narzędzi) od początku istnienia gospodarki nastawionej na wymianę. Komunikacja marketingowa była wykorzystywana już w starożytności, na miarę ówczesnych możliwości, czyli za pośrednictwem ludzi ogłaszających np. nowinę o przybyciu do portu statku z odpowiednimi towarami.

Obecnie komunikacja marketingowa utożsamiana powszechnie z promocją, jako jednym z instrumentów marketingu, realizowana jest w nieporównanie szerszym zakresie niż wcześniej. Rozwój technik teleinformatycznych i ich upowszechnienie wśród coraz szerszego grona użytkowników, przynajmniej w krajach zamożniejszych, umożliwił nieporównanie bardziej skuteczne niż dawniej informacyjne oddziaływanie na ludzi. W działalności gospodarczej dotyczyło to przede wszystkim oddziaływania organizacji na nabywców produktów, czyli działania w obszarze szeroko rozumianej promocji.

Wzbogacenie asortymentu technicznych środków oddziaływania i organizacyjnych sposobów ich wykorzystania szło w parze ze zmianami mentalności samych odbiorców przekazów informacyjnych, głównie klientów organizacji. Niekorzystne tendencje dotyczące zmian postaw klientów, ujawniające się w ostatnich dziesięcioleciach i sprowadzające się do pojawienia się coraz liczniejszej zbiorowości trudnych, nielojalnych klientów były spowodowane oddziaływaniem nowych środków technicznych, a zarazem środki te w pewnej mierze kompensowały skutki tych tendencji.

Obecnie nie sposób wyobrazić sobie podmiotu, nie tylko przedsiębiorstwa, który nie potrafi wykorzystywać wszelkich dostępnych mu środków przekazu informacji. Na ogół zestaw tych środków utożsamia się z technicznymi, wśród których od ponad dwóch dziesięcioleci dominuje internet. Nawet w stosunkowo niezamożnych społeczeństwach internet jest obecnie powszechnie wykorzystywany. Coraz niższa cena sprzętu technicznego, dzięki któremu można korzystać z internetu czyni go dostępnym w krajach, które w statystykach zamożności zajmują niską pozycję, jak choćby prawie wszystkie kraje afrykańskie, ale i wiele azjatyckich, i z obszaru Ameryki Łacińskiej. Taka wszechobecność internetu czyni go niekiedy wręcz monopolistą, zwłaszcza wśród młodego pokolenia wytwórców i nabywców. Spycha on często na dalszy plan inne, bardziej tradycyjne środki komunikacji, które jeszcze stosunkowo niedawno, bo zaledwie trzy dekady temu, dominowały. Tymi środkami są choćby poczta i telefon.

Przekazywanie informacji drogą pocztową ma najdłuższą tradycję w obszarze komunikacji marketingowej, jeśli pominąć komunikację ustną. Do celów promocyjnych i podtrzymywania związków (przede wszystkim w sektorze B2B) wykorzystywana jest w krajach zaawansowanych (m.in. Anglia, Francja, USA) od półtora stulecia. Bardzo wczesnie stworzony został cały zestaw instrumentów korespondencyjnych (np. wzory treści listów), aby lepiej wykorzystywać możliwości poczty. Dzisiaj znaczenie korespondencji pocztowej zdaje się być znacznie mniejsze, choć wciąż wykorzystywana jest powszechnie, gdyż w wielu okolicznościach nadal dobrze się sprawdza, mimo wszechobecności internetu. Korespondencja listowa może zawierać materiał reklamowy oraz stanowić dowód pamięci o kliencie, a tym samym mieć wpływ na podtrzymywanie jego związku z organizacją. Rolę tę mogą spełniać także środki elektroniczne, jednak w pewnych sytuacjach tradycyjna korespondencja wciąż może mieć przewagę (niektóre kontakty na wysokim szczeblu, w organizacjach o tradycyjnej kulturze).

Podobna jest sytuacja telefonu jako środka komunikacji w sferze gospodarczej. On także służy rozwijaniu związków klientów z przedsiębiorstwami od prawie stulecia, przynajmniej w krajach rozwiniętych. Dawniej dotyczyło to głównie związków między samymi przedsiębiorstwami, z powodu rzadkiej sieci telefonicznej i luksusowego charakteru samego telefonu. Obecnie, mimo naporu internetu, telefon wciąż pozostaje niezastąpiony. Liczne i wciąż rozwijające się *call-centers* (głównie w Azji, świadcząc usługi dla bogatych społeczności Europy i Ameryki Północnej) są tego wyraźnym dowodem.

Zatem telefon, poczta i wreszcie internet mogą okazać się niezastąpione w ograniczaniu niekorzystnych dla przedsiębiorstw skutków indywidualistycznych i egoistycznych postaw klientów, zapewniając nawiązanie przez nich związku z organizacją i pozostawanie w nim przez długi czas.

### **Możliwości komunikacji marketingowej**

Sposobem na rozwijanie związków z klientami jest właściwie zaplanowana i prowadzona komunikacja marketingowa. Kwestii tej poświęcono w ostatnich latach wiele badań. Chodzi tu zwłaszcza o tę formę komunikacji, która angażuje jednocześnie więcej niż jedno medium. Komunikacja taka, nazywana wielokanałową (*multichannel*), jest stosunkowo nową metodą, gdyż mogła się w pełni rozwinąć dopiero wraz z postępem techniki w tworzeniu nowych możliwości komunikacji. Wcześniej była ona także wykorzystywana, lecz w znacznie mniejszym zakresie, z powodu braku choćby takich narzędzi, jak internet i stosunkowo rzadkiej sieci telefonicznej.

Od wielu lat prowadzone są badania nad korzystaniem z takiego, angażującego wiele narzędzi, sposobu komunikowania w sposób najbardziej efektywny. W zależności od ich zakresu i przedmiotu dają one wyniki od wręcz afirmujących ten rodzaj komunikacji po względnie krytyczne. Prawda zdaje się lokować między tymi przeciwstawnymi opiniami, co ujawniło jedno z takich badań przeprowadzone przez badaczy – Godfrey, Seiders, Voss – na klientach usług serwisowych świadczonych przez jedno z dużych amerykańskich przedsiębiorstw dilerkich w branży motoryzacyjnej<sup>10</sup>. Badaniu poddano ponad 3000 klientów, a jako instrument mierzący preferowane przez nich środki oddziaływania promocyjnego zastosowano kwestionariusz ankietowy. Dane zgromadzone za pomocą kwestionariusza skonfrontowano z danymi wewnętrznymi przedsiębiorstwa dotyczącymi liczby i charakteru kontaktów z klientami w ciągu ponad trzech lat.

---

<sup>10</sup> A. Godfrey, K. Seiders, G.B. Voss, *Enough is enough! The fine line in executing multichannel relational communication*, „Journal of Marketing” 2011, Vol. 75, s. 94–109.

Badanie miało na celu rozpoznanie, jaka kombinacja różnych środków komunikacyjnych jest najskuteczniejsza i zarazem, jakie ograniczenia mogą się pojawić na drodze wykorzystywania jednocześnie kilku kanałów promocyjnych. Uwzględniono trzy rodzaje kontaktów: pocztowy, telefoniczny i internetowy.

Rezultaty tego przykładowego badania do pewnego przynajmniej stopnia stawiają w innym świetle kwestie korzystania z komunikacji wielokanałowej. Okazało się bowiem, co zresztą nie przeczy intuicji, że klienci różnie reagują na taką samą liczbę komunikatów przekazanych za pośrednictwem różnych mediów. Zniechęcenie oddziaływaniem poszczególnych mediów pojawia się po różnej liczbie kontaktów za pośrednictwem każdego z nich. Możliwe jest ustalenie pewnej wartości maksymalnej, ale pod warunkiem dysponowania dużą liczbą pomiarów z długiego okresu.

Ciekawe okazują się też wnioski dotyczące kombinacji różnych kanałów komunikacji z uwzględnieniem kategorii odbiorców komunikatów – tych odnoszących się pozytywnie do tradycyjnych środków przekazu oraz innowatorów preferujących same nowoczesne media. Wnioski te można streścić następująco: jest pewien optymalny poziom komunikacji marketingowej odmienny dla różnych kanałów komunikacyjnych; nie zawsze dochodzi do zjawiska kompensowania oddziaływania kanałów; łączenie kanałów może mieć negatywny wpływ – wzmocnienie jednego prowadzi do spadku efektywności drugiego; preferencje konsumentów dla określonych kanałów wywierają wpływ na intensywność komunikatów decydującą o ponownym zakupie.

### **Podsumowanie**

Przytoczone powyżej wnioski odnoszą się do wykorzystywania komunikacji marketingowej w celu rozwijania związków organizacji z jej klientami będącej wsparciem dla koncepcji zarządzania portfelem klientów (CPM) jako kluczowej dla umożliwienia organizacji osiągnięcia bieżących oraz dalekosiężnych celów. Okazuje się, że należy podjąć znaczne starania, by taką komunikację realizować, ale ważne jest, by robić to we właściwy sposób. Posługiwanie się w możliwie najbardziej skuteczny sposób zintegrowaną (wielokanałową) komunikacją, w warunkach wielu dziś dostępnych możliwości, nie jest łatwe. Może to bowiem obrócić się przeciw stosującej ją organizacji. Więcej wcale nie musi znaczyć lepiej. Więcej oddziaływań na klienta to nie zawsze silniejsze przywiązanie go do organizacji i tym samym wyższy poziom zniechęcenia do zerwania z nią związku. Podtrzymywanie lojalności za pomocą komunikacji wielokanałowej to

skomplikowany proces. Choć obecnie dostępnych jest wiele środków, ich właściwy wybór zdaje się stwarzać coraz większy problem, zwłaszcza gdy prawie wszystkie organizacje posługują się tą metodą, gdy mogą sobie na to pozwolić. W takiej sytuacji korzyści mogą oczekiwać ci, którzy wykorzystując złożone metody komunikacji są zdolni doskonalić ten proces przez jego monitorowanie i gromadzenie wiedzy służącej usprawnianiu. Tylko wówczas możliwe stanie się uniknięcie najbardziej dotkliwych błędów, przejawiających się w wysokim koszcie komunikacji i jednocześnie jej niskiej skuteczności. Jednocześnie nie można nie doceniać tej formy utrzymywania przez organizację gospodarczą związków z jej klientami. Dobra komunikacja jest niezbędna, stanowi konieczny warunek poprawnego zarządzania relacjami ze wszystkimi grupami klientów (co stanowi istotę CPM) i decyduje o pomyślnej przyszłości organizacji. Źle realizowana – prowadzi do odchodzenia partnerów i nie kompensuje ich utraty pozyskiwaniem przyjaciół. W rezultacie kapitał kliencki zmniejsza się mimo wydatkowania zwiększonych środków na promocję. Zarządzanie relacjami, komunikacja (zwłaszcza wielokanałowa) oraz rezultaty organizacji powinny stanowić jedność.

### **Bibliografia**

- Godfrey A., Seiders K., Voss G.B., Enough is enough! The fine line in executing multi-channel relational communication, „Journal of Marketing” 2011, Vol. 75.
- Gordon H., *Relacje klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2006.
- Johnson M.D., Selnes F., *Customer portfolio management. Towards a dynamic theory of exchange relationships*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68.
- Obłój K., *Strategia konkurencji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- Storbacka K., Lellinen I., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Venkatesan R., Kumar V., *A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68.
- Verhoef P.C., Leeflang P.S.H., *Getting marketing back into the boardroom. The influence of the marketing department in companies today*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2010, Vol. 2, No. 1.
- Wiesel T., Skiera B., Villanueva J., *My customers are better than yours. On reporting customer equity*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2010, Vol. 2, No. 1.

## **„PROFITABLE CUSTOMER” AND „PERSISTENT COMMUNICATION” IN MODERN MARKETING**

### **Summary**

The position of marketing and the opinion of it in an organization that utilizes it have changed in time. This is also caused by changes in the environment of an organization which influences the creation of new attitudes of customers- their often disloyal and demanding attitudes. Such attitudes

hinder marketing from achieving its goals and lowers general opinion of it. The paper focuses on the issue of the problems of firms with their present-day difficult customers. It utilizes findings of research programs conducted in the USA, concerning the customer relationship management and the effectiveness of modern means of marketing communication (CPV – Customer Portfolio Management; Multichannel Communication). In the author’s opinion they may be applied in conducting marketing activities which will increase the prestige of marketing itself. The work is of theoretical (analytical) character, utilizes secondary sources of information, and contains conclusions relating also to general problems that organizations have with their present customers.

**Keywords:** customer, relationship management, customer equity, customer portfolio management, multichannel communication

*Translated by Dariusz Oczachowski*