helion.pl
KSIĘGARNIA INTERNETOWA · WYDAWNICTWO

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

CRM – relacje z klientami



Autor: Jill Dyche
Tłumaczenie: Marzena Witek
ISBN: 83-7197-843-X
Tytuł oryginału: The CRM Handbook
Format: B5, stron: 272

Niniejsza książka stara się łagodzić niekorzystne zjawiska na rynku CRM, najpierw poprzez zdefiniowanie pojęcia i jego różnych składników, a następnie dostarczając przewodnika do efektywnego wdrożenia programu CRM. Jednocześnie służy jako źródło informacji, określające i przedstawiające kluczowe koncepcje CRM, a także jako praktyczny przewodnik ułatwiający wybór najlepszego sposobu zaadaptowania i wdrożenia własnego rozwiązania CRM. Książka przedstawia również typowe błędy i najczęstsze sukcesy, jakie stały się udziałem tych, którzy jako pierwsi zaczęli stosować CRM. Wcześniej jednak pomoże uporządkować posiadane wiadomości i zrozumieć różne funkcje pełnione przez CRM wraz z możliwymi kombinacjami.

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

Spis treści

Referencje **9**

O Autorce **11**

Wprowadzenie **13**

Część I Definiowanie CRM **19**

Rozdział 1. Dzień dobry, do widzenia. Nowe spojrzenie na lojalność klientów **21**

Koszt zdobycia nowego klienta 22
Od zdobycia klienta do jego lojalności 23
… do poprawy doświadczeń klienta 25
Sposób, w jaki Internet zmienił reguły 27
Co oznacza nazwa? 28
CRM a business inteligence 31
Dla menedżera 32

Rozdział 2. CRM w marketingu **35**

Od produktu do klienta: marketing retrospektywny 35
Marketing docelowy 37
Marketing relacji (Relationship Marketing) i marketing jeden na jeden 40
Zarządzanie kampanią marketingową 41
Projekty marketingowe wykorzystujące CRM 45
Cross-selling i up-sellings 45
Zatrzymywanie klienta 45
Przewidywanie zachowań 46
Zyskowność klientów i modele wartości 47
Optymalizacja kanałów 48
Personalizacja 48
Marketing oparty na faktach 52
Prywatność klienta czy sabotaż jeden na jeden? 53
Automatyzacja marketingu — podsumowanie 55
Studium przypadku: Eddie Bauer 56
Co osiągnęli 57
Wyzwania 58
Wskazówka 58
Złota myśl 59
Dla menedżera 59

Rozdział 3. CRM i obsługa klientów (Customer Service) 61

Call center i obsługa klienta 62
Automatyzacja centrum kontaktu 64
Obsługa połączeń 64
Wsparcie sprzedażowe centrum kontaktu 66
Samoobsługa w Internecie 67
Ocena satysfakcji klientów 70
Scenariusze rozmów 71
Cyberagenci 72
Zarządzanie personelem 73
Obsługa klientów — podsumowanie 74
Studium przypadku: Juniper Bank 78
Co osiągnęli 78
Wyzwania 79
Wskazówka 79
Złota myśl 80
Dla menedżera 80

Rozdział 4. Automatyzacja pracy personelu zajmującego się sprzedażą 83

Automatyzacja pracy handlowców: kołyska CRM 84
Dzisiejsze SFA 86
Zarządzanie procesami/działaniami sprzedażowymi 86
Zarządzanie sprzedażą i regionami 88
Zarządzanie kontaktami 89
Zarządzanie okazjami 90
Wspomaganie konfiguracji 91
Zarządzanie wiedzą 92
SFA i mobilny CRM 93
Od architektury klient-serwer do sieci 93
SFA staje się mobilne 94
Automatyzacja zadań pracowników terenowych 97
SFA — podsumowanie 99
Studium przypadku: Hewlett Packard 101
Co osiągnęli 102
Wyzwania 102
Wskazówka 103
Złota myśl 104
Dla menedżera 104

Rozdział 5. CRM w handlu elektronicznym 107

Ewolucja eCRM 108
Wielokanałowe CRM 108
CRM w segmencie B2B 110
Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (Enterprise Resource Planning — ERP) 111
Zarządzanie łańcuchem dostaw (Supply Chain Management — SCM) 112
Zarządzanie relacjami z dostawcami (Supplier Relationship Management — SRM) 114

Zarządzanie relacjami partnerskimi (Partner Relationship Management — PRM) 117
Handel elektroniczny — podsumowanie 118
Dla menedżera 120

Rozdział 6. Analityczne CRM 121

Studium przypadku — zintegrowane dane 121
Jedna wersja prawdy klienta 124
CRM i zbiory danych 127
Firmowe CRM złapane na gorącym uczynku 128
Podstawowe rodzaje analiz danych 132
OLAP 132
Gdy teoria spotyka się z praktyką: gromadzenie danych w CRM 133
Analizy ścieżek nawigacji 134
Personalizacja i wspólne filtry 138
Analizy — podsumowanie 141
Studium przypadku: Union Bank of Norway 143
Co osiągnęli 143
Wyzwania 144
Wskazówka 145
Złota myśl 145
Dla menedżera 145

Część II Wdrożenie CRM 147

Rozdział 7. Planowanie programu CRM 149

Definiowanie sukcesu CRM 150
Od wariantu operacyjnego do ogólnoorganizacyjnego: scenariusz wdrażania 154
Określanie złożoności CRM 157
Przygotowanie biznesplanu dla CRM 159
Określanie wymagań dla CRM 161
Uzasadnianie kosztów CRM 164
Zrozumienie procesów biznesu 169
BPR (Business Process Reengineering): projektowanie interakcji z klientami 169
Analizowanie procesów biznesu 172
Studium przypadku: Verizon 174
Co osiągnęli 174
Wyzwania 176
Wskazówka 176
Złota myśl 177
Przygotowanie do CRM — podsumowanie 177
Dla menedżera 182

Rozdział 8. Wybór właściwego narzędzia CRM 185

Rozwijanie orientacji na klienta: wybór produktu opartego na wymaganiach 187
Określanie funkcjonalności CRM 188
Zawężanie wyboru technologii 190
Określanie wymagań technicznych 191

Inne możliwości rozwoju CRM ... 199
CRM stworzony w firmie ... 199
Korzystanie z ASP (Application Services Providers — dostawcy usług aplikacyjnych) ... 201
Wybór właściwego narzędzia CRM — podsumowanie ... 205
Studium przypadku: Harrah's Entertainment ... 206
Co osiągnęli ... 207
Wyzwania ... 208
Wskazówka ... 209
Złota myśl ... 209
Dla menedżera ... 210

Rozdział 9. Zarządzanie projektem CRM ... 211

Przed rozpoczęciem wdrażania ... 211
Grupa rozwijająca CRM ... 214
Wdrażanie CRM ... 217
Określanie zakresu i priorytetów projektów CRM ... 218
Plan wdrażania CRM ... 220
Łączenie projektów ... 228
Wdrażanie CRM — podsumowanie… niepowodzenia ... 229
Dla menedżera ... 231

Rozdział 10. Przyszłość projektu CRM ... 233

Złożenie oferty: wewnętrzna sprzedaż CRM ... 233
Tak ... 233
Nie ... 234
Przeszkody w CRM ... 234
Cztery P ... 235
Inni sabotażyści CRM ... 239
Patrzenie w przyszłość ... 241
Klient staje się ekspertem ... 242
Rozwój pośrednictwa ... 242
Cyfrowa i szerokopasmowa rewolucja w reklamie ... 243
Zagrożenie i obietnica społeczności klientów ... 244
CRM staje się globalne ... 245
Czy nadchodzi kontrofensywa CRM? ... 246
Dla menedżera ... 247

Dodatki ... 249

Dodatek A Dla zainteresowanych ... 251

Dodatek B Słownik pojęć ... 257

Skorowidz ... 269

Rozdział 2.
CRM w marketingu

W latach 60. w firmach przeprowadzono badania nad motywacją, które miały odpowiedzieć na pytanie, co irytuje klientów. Miały na celu odkrycie możliwości bardziej efektywnego pozycjonowania produktów. Badania te wykorzystywały wszystkie dostępne metody. Naukowcy prezentowali ochotnikom serie reklam i badali ich reakcje fizyczne. Stosowali testy Roschach i przewidywali zachowania uczestników tradycyjnych grup dyskusyjnych. Praktyki te sprawdzają się także dzisiaj, głównie w branży spożywczej i rozrywkowej.

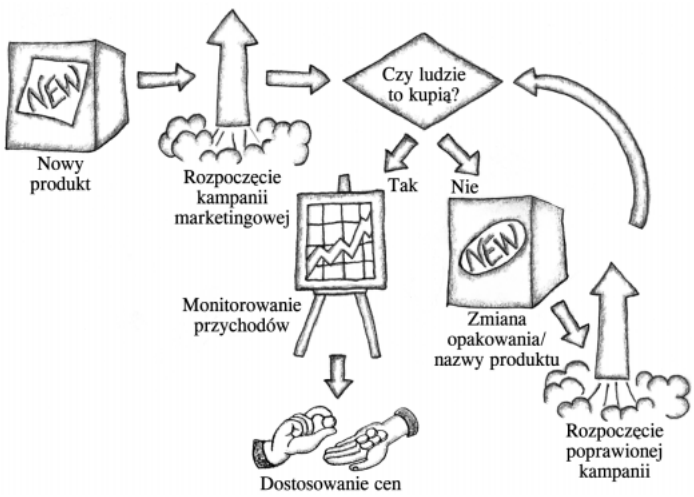
Wysiłki te pozostawały niezmiennie skierowane na produkty, a konsumenci traktowani byli jako pomocniczy element procesu zakupu. Jak głosiło popularne powiedzenie, królowała marka danego produktu. Zrozumienie przez przedsiębiorstwa znaczenia strategii zorientowanej na klienta wymagało wielu ingerencji w marketingowy cykl życia produktu.

Od produktu do klienta: marketing retrospektywny

W rzeczywistości marketing produktu stał się odrębną dziedziną wiedzy, której adepci testowali rynek, stosując różne chwyty i promocje. Częściowo w wyniku metod badań, częściowo z powodu nieprzewidywalności rezultatów, a częściowo z przekonania, działania związane z marketingiem produktu w wielu firmach przekształciły się w sformalizowaną organizację. Proces, jak pokazuje rysunek 2.1, stał się łatwy do przewidzenia.

Kampanie marketingowe produktów miały na celu zdobycie możliwie największej liczby nabywców. Masowe kampanie marketingowe nie tylko traktowały wszystkich klientów tak, jakby mieli identyczne potrzeby i pragnienia, ale przede wszystkim skupiały się na lansowanym produkcie, a nie jego potencjalnych nabywcach. Masowy marketing produktu oznacza eksponowanie go na takich samych półkach we wszystkich sklepach i informowanie potencjalnych klientów w ten sam sposób. Założenie polegało na tym, że zasadniczym wyznacznikiem sukcesu firmy było zaoferowanie dostępnych produktów w dużym wyborze.

Rysunek 2.1.
Proces marketingu produktu



Niemniej jednak orientacja na produkt nie sugeruje braku zrozumienia istoty marketingu. Przeciwnie, z chwilą wypuszczania produktów na rynek firmy zaczęły analizować odpowiedzi rynku, aby ich kampanie marketingowe mogły odnosić sukcesy. Czasopisma ekonomiczne rozpisywały się o strategiach dystrybucji produktów. Pojawił się nagły popyt na statystyków, gdyż firmy rozpoczęły instytucjonalizowanie analiz danych związanych z rentownością określonych produktów i modeli elastyczności cenowej.

W latach 60. pojawił się fenomen „marketingu bezpośredniego" (direct marketing). Opierał się on na komunikacji z wieloma konsumentami, zwykle za pośrednictwem promocyjnych przesyłek lub ogłoszeń w magazynach, i zachęcaniu ich do odpowiedzi na działania promocyjne, czyli złożenia zamówienia. Opierając się na zasadach marketingu masowego, marketing bezpośredni zwykle koncentrował się na sprzedaży masowych produktów, na przykład płyt gramofonowych czy kompletów porcelany możliwie największej liczbie klientów.

Ale pod jednym względem specjalistom marketingu bezpośredniego należy się uznanie. Monitorowali odpowiedzi na reklamy, często tworzyli kilka wersji tej samej kampanii dla potrzeb różnych regionów czy państw. Następnie analizowali wskaźniki odpowiedzi, modyfikowali przekazy, które nie odniosły pożądanego efektu i opracowywali inne kampanie oparte na tych doświadczeniach. Marketing bezpośredni zmienił świat konwencjonalnej reklamy, ogłaszając po raz pierwszy, że przekazy reklamowe mogą być różnicowane, a klienci mają swoje preferencje.

Pomimo większego zróżnicowania w porównaniu do ogólnego marketingu masowego promocja w marketingu bezpośrednim była uważana za niezwykle udaną, jeśli wskaźnik odpowiedzi osiągał 2%. W rzeczywistości, zgodnie z danymi Direct Marketing Association, jeśli kampania firmy skierowana jest do 100 000 klientów, a jej koszt wynosi 98 000 dolarów, firma ponosi znaczne straty[1].

[1] Zgodnie z danymi *CIO* Magazine, 15 sierpnia 2000 r.

Marketing docelowy

W momencie, gdy klienci zaczęli robić zakupy i wykorzystywać produkty, okazało się, że pojawiło się znacznie więcej informacji na ich temat. Analitycy danych zaczęli łączyć produkty z ich nabywcami. Dzięki tym analizom a także wzrostowi konkurencji i odpowiednim artykułom prasowym, firmy zrozumiały, że ich własne, najczęściej niewykorzystywane dane o klientach mogą być równie wartościowe jak dane o produktach, które dotychczas z zapałem analizowały. Wtedy właśnie rozwinął się „marketing docelowy", czyli działania związane z promocją produktu lub usługi ukierunkowane na grupę klientów lub potencjalnych klientów.

Z technicznego punktu widzenia rozmiar rynku docelowego może być różny: od sumy wszystkich klientów do pojedynczego nabywcy, jednak w początkowym okresie rozwoju marketingu celowego, gdy firmy zaczęły stosować technologie informatyczne w kreowaniu nowych możliwości, segmentacja rynku stała się najpopularniejszą formą marketingu. Chociaż wiele źródeł informacji wewnątrz organizacji, od produktu do kanałów dystrybucji, może także podlegać segmentacji, zwykle termin ten odnosi się do dzielenia konsumentów na grupy według danych demograficznych: wieku, płci i innych osobistych cech[2]. Nawet po 20 latach od momentu przyjęcia segmentacji przez działy marketingu wiele z nich wciąż grupuje swoich klientów, opierając się na ich geograficznej lokalizacji.

Nowoczesne firmy dzielą konsumentów według różnych kryteriów, często w pośpiechu definiują nowe segmenty lub dokonują szybkich przegrupowań dla potrzeb określonych kampanii. Działy marketingu zwykle dokonują podziału konsumentów na kategorie wyznaczone przez:

- lokalizację geograficzną,
- cechy psychograficzne[3],
- cechy organizacji[4],
- preferencje związane z informacją[5],
- preferowana forma sprzedaży,
- rentowność,
- liczba produktów,

---

[2] W marcu 1964 roku Daniel Yankelovich zamieścił w *Harvard Business Review* artykuł zatytułowany „New criteria for market segmentation", w którym dowodził, że segmentacja demograficzna mimo swojej niewątpliwej wartości nie musi być jedynym kryterium grupowania klientów.

[3] Segment wyznaczony przez cechy psychograficzne obejmuje konsumentów o podobnych zainteresowaniach, opiniach i preferencjach.

[4] Cechy te określają poszczególne przedsiębiorstwa, zwykle stosuje się je dla potrzeb segmentu B2B (rynek przemysłowy).

[5] Segment wyodrębniony zgodnie z preferencjami związanymi z informacją składa się z nabywców, którzy charakteryzują się podobnymi potrzebami w zakresie komunikacji. Bierze się pod uwagę środki przekazu, za których pośrednictwem pragną się kontaktować z firmą, na przykład pocztą elektroniczną, tradycyjną, poprzez stronę internetową.

- terytorium działania,
- stanowisko,
- stosunek do życia,
- cechy gospodarstwa domowego,
- ryzykowność,
- etap życia,
- preferencje związane z ochroną prywatności.

Dokonując segmentacji klientów, firmy zaczęły stosować bardziej specyficzne środki komunikacji związane z produktami. W głównej mierze opiera się to na poziomie zrozumienia strategii firmy i stopnia, w jakim udało jej się poznać najatrakcyjniejsze segmenty. Na przykład jeżeli bank zdecydował się osiągać największe zyski z obsługi inwestycji, jego klienci prawdopodobnie będą mieli odmienne preferencje i cechy od osób, które po prostu chcą założyć lokatę terminową. Segmentacja klientów w oparciu o ich preferowaną ofertę firmy i pożądane cechy produktów może ujawnić interesujące fakty na temat ich zróżnicowanych zachowań i preferencji.

Jako przykład można podać tu firmę Boots. Jest to firma angielska dzieląca klientów odpowiadających na działania promocyjne według tego, czy należą do grupy klientów „szukających okazji", „magazynujących" (rzadko odwiedzających sklepy w celu zakupu po okazyjnych cenach większych ilości towarów), „lojalnych nabywców" lub „klientów nowego rynku" (kupujących produkt po raz pierwszy w cenie promocyjnej, a następnie ponawiających zakup w normalnej cenie)[6].

Wiele firm posiadających możliwości analizy szczegółowych danych o klientach skłania się do grupowania swoich nabywców według ich preferencji dotyczących zakupu nowego produktu lub usługi. Jeden z moich klientów, czołowy operator telewizji kablowej, dzieli nabywców zgodnie z ich „skłonnością do zakupu", co przedstawia tabela 2.1.

Opierając się na powyższej segmentacji, telewizja kablowa stara się przekonać klientów do usług cyfrowych. Różnicuje ofertę w zależności od segmentu. Klientom z grupy „sceptyków" oferuje odpowiednie połączenie za cenę zwykłego na trzy miesiące. Koszt wynosi 60 dolarów, czyli miesięczna opłata wzrasta o 20. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że oferta spotka się z przychylnym przyjęciem. „Użytkownicy nowości" zostali o niej powiadomieni pocztą elektroniczną. Zaznaczono, że promocja jest ograniczona w czasie. Zaproponowano im przyłączenie telewizji cyfrowej oraz 500 minut darmowych rozmów telefonicznych miesięcznie przez pół roku. Wartość usługi dodatkowej wynosi 50 dolarów, co dla firmy nie stanowi znaczącej sumy. Klienci z grupy „użytkowników nowości" zwykle przedłużają możliwość korzystania z telewizji cyfrowej i chętniej wykonują rozmowy telefoniczne.

[6] Według artykułu zatytułowanego „Taking Advantage" zamieszczonego w magazynie *1:1 Direct*, wrzesień 2000 r.

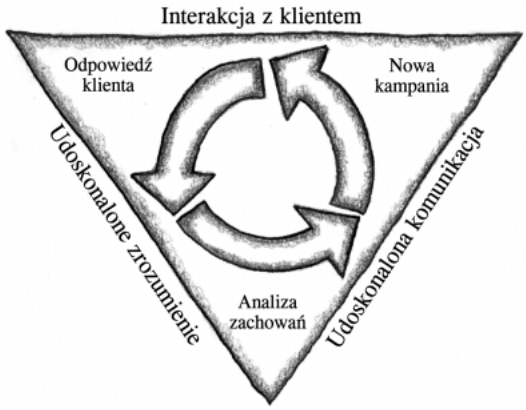
Tabela 2.1. Segmenty wyodrębnione w oparciu o „skłonność do zakupu"

Segment:	*Użytkownicy nowości*	*Pragmatycy*	*Sceptycy*	*Spóźnieni*
Opis:	Najchętniej kupują nowe produkty i usługi. Interesują ich zwłaszcza innowacje technologiczne.	Kupują nowe produkty dopiero wtedy, gdy dokładnie przeanalizują ich wartość. Czasem konieczna jest demonstracja działania produktu.	Kupują tylko wtedy, gdy wartość produktu jest niezaprzeczalna. Przekonują ich rabaty i gwarancja zwrotu pieniędzy.	Zanim dokonają zakupu, muszą przekonać się do jego powszechnej akceptacji przez innych nabywców. Niechętnie odpowiadają na nowe promocje.
Procent wszystkich klientów:	11	46	28	15

Zaletą marketingu celowego jest to, że jeśli firma ma 50 milionów klientów, tylko 14 milionów z nich, czyli 28%, otrzyma przesyłkę z promocyjną ofertą telewizji cyfrowej. Przeciętna cena jednej przesyłki wynosi w USA 8 centów, dzięki czemu dzięki marketingowi celowemu firma oszczędza 3 miliony dolarów na samych usługach pocztowych. Jeśli dodamy czas pracy i pozostałe koszty związane z przygotowaniem i wysłaniem materiałów, oszczędności zwiększą się. Pozwala to firmie uniknąć kontaktu z niezainteresowanymi klientami, których zakwalifikowano jako potencjalnych. Wspiera to przekonanie konsumentów, że marketing to usługa szyta na miarę a nie utrapienie.

Poprzez znaczące oszczędności kosztów i zwiększenie wskaźnika odpowiedzi na ofertę marketing docelowy uzasadnił wzrost wydatków na rozwój technologii informatycznych. W rzeczywistości okazało się, że im lepiej firma radziła sobie z analizą danych o klientach, tym lepsze rezultaty osiągała poprzez swoje kampanie. Efekt zamkniętej pętli został zaprezentowany na rysunku 2.2.

Rysunek 2.2. *Udoskonalanie kampanii marketingowych*



Powyższy rysunek potwierdza tezę, że im więcej firma wie na temat swoich klientów, tym dokładniejszy może być przekaz marketingowy. Udoskonalone kampanie marketingowe skierowane do segmentów klientów a nie całej populacji stały się marketingowym ideałem.

Marketing relacji (Relationship Marketing) i marketing jeden na jeden

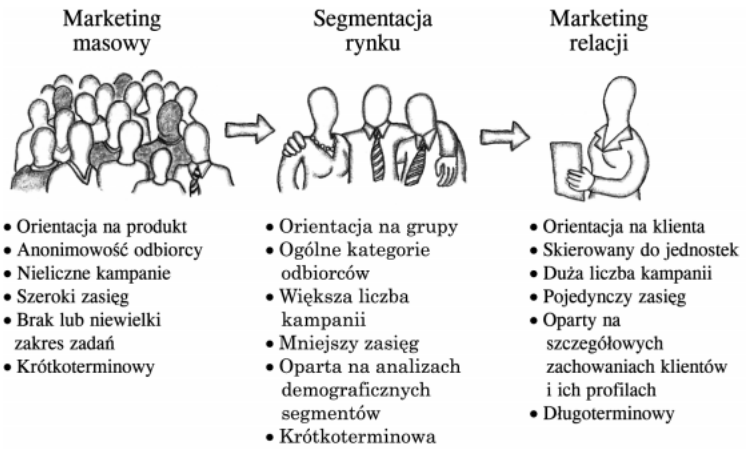
Marketing relacji zyskał popularność dzięki książce Regisa McKenna z roku 1993 zatytułowanej *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*. Stał się sposobem, w jaki działy marketingu zaczęły zdobywać większą wiedzę o swoich klientach poprzez zrozumienie ich preferencji, co pozwalało im utrzymać klientów. Marketing docelowy, cross-selling i programy lojalnościowe przeszły drogę od jednoosobowych projektów do sformalizowanej części podstaw marketingu i procesu sprzedaży.

Także w roku 1993 Don Peppers i Martha Rogers przewidzieli schyłek marketingu masowego wykorzystującego ekonomikę skali, dzięki której produkowano ogromne ilości ujednoliconych produktów. Ogłosili potrzebę przejścia od orientacji produktowej do orientacji na relacje z klientami. W przełomowej książce *The One to One Future* Peppers i Rogers dowodzili, że w nadchodzących latach:

> „…nie będziemy usiłować sprzedać danego produktu maksymalnej liczbie klientów. Przeciwnie, będziemy starać się sprzedać danemu klientowi maksymalną ilość produktów w ciągu długiego czasu poprzez zróżnicowane linie produktów. Aby to osiągnąć, niezbędne stanie się skoncentrowanie na budowie unikalnych relacji z indywidualnymi klientami opierających się na zasadzie 1:1” [7].

Peppers i Rogers wyznaczyli etapy rozwoju marketingu od okresu standardowych produktów wykorzystujących marketing masowy poprzez segmentację nabywców do marketingu relacji lub marketingu jeden na jeden. Rysunek 2.3 przedstawia kolejne fazy rozwoju wraz z różniącymi je aspektami.

Rysunek 2.3. *Ewolucja marketingu*



Jeden na jeden oznacza nie tylko komunikowanie się z indywidualnym klientem, lecz również rozwój dostosowanych produktów i przekazów opartych na nieuświadomionych potrzebach konsumentów. Opiera się na dwukierunkowym dialogu między firmą a jej

[7] Don Peppers, Martha Rogers, Ph. D., *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Dobuleday, Nowy Jork 1993 r.

klientami w celu wspierania szczerych związków i pozwoleniu klientom na szczere wyrażenie pragnień, które firma może pomóc zaspokoić. Równie mocno wykorzystuje doświadczenia klienta z daną firmą co doświadczenia firmy w zakresie przekazów.

Koncepcja „marketingu przyzwalającego" (permission marketing) idzie ramię w ramię z marketingiem jeden na jeden. Klienci nie tylko muszą być informowani jako indywidualne jednostki, ale sami powinni dawać sygnały określające sposób i miejsce przekazu. W końcu, jak mówi Seth Godin: „Nie można zbudować relacji jeden na jeden z klientem bez jego wyraźnego przyzwolenia"[8]. Marketing przyzwalający daje do zrozumienia, że klient musi zdecydować, kiedy i z jakiego powodu zaakceptuje zakłócenie jego spokoju marketingowym przekazem. W większości przypadków zdarza się to w momencie uświadomienia wartości, którą odniesie dzięki zakłóceniu.

Wizja marketingu przyzwalającego i jeden na jeden w znacznym stopniu opiera się na technologii informatycznej umożliwiającej monitorowanie indywidualnych klientów, dostrzeżenie różnicy między nimi i poznanie ich preferencji dotyczących interakcji. Dostarczyciele tych wizji często dyskutują, w jaki dokładnie sposób firma może nie tylko odróżnić każdego pojedynczego klienta, ale również dostosować procesy zachodzące w firmie, struktury organizacyjne i technologie do tego, by każdego z nich traktować odmiennie (patrz: definicja CRM w rozdziale 1.). Na szczęście firmy zaczęły analizować dane o klientach, zanim pojawił się termin marketingu relacji, dzięki czemu możliwość zarządzania interakcjami z indywidualnym klientem oparta na jego wymaganiach staje się bardziej realistyczna. Problem w tym, że nie docenia się ogromu pracy z tym związanego.

Zarządzanie kampanią marketingową

Jeśli tradycyjny marketing jest zgodnie z powiedzeniem częściowo sztuką, częściowo nauką, marketing przyszłości jest wyłącznie nauką z niewielką domieszką artyzmu. Sukces programów marketingowych stał się wprost proporcjonalny do zdolności, z jakimi firma zdobywa i analizuje właściwe informacje.

W okresie marketingu masowego większość firm zdecydowałaby się na wybór kampanii marketingowej opartej na interesującej koncepcji jej twórców. Zespół menedżerów produktu zaplanowałby kampanię i wybrał środki przekazu na zasadzie „trafienie lub pomyłka". Następnie zacząłby się modlić o jej powodzenie. Miesiące zajęłoby sprawdzenie, czy kampania osiągnęła zamierzone rezultaty, po czym kolejne miesiące poprawianie i ponowne przeprowadzenie.

Skąd więc podejście „rzuć w ścianę i sprawdź, czy się trzyma"? Z jednej strony szukanie, opracowywanie, przechowywanie i monitorowanie danych dotyczących każdego klienta przekraczało możliwości firm, nie wspominając o budżetach. Paradoksalnie im większe przedsiębiorstwo, tym większa liczba klientów, a w konsekwencji bardziej uciążliwe i kosztowne zarządzanie nimi. Duże firmy podjęły się jednak pracy godnej Herkulesa

[8] Seth Godin, *Permission Marketing: turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*, Simon and Schuster, Nowy Jork 1999 r., s. 65.

polegającej na gromadzeniu i przechowywaniu danych o klientach w prymitywnych bazach danych. W latach 80. powstanie relacyjnych baz danych i systemów ich przechowywania (baz zaprojektowanych w celu przechowywania znacznych ilości danych gromadzonych przez korporacje) było zapowiedzą zmniejszenia ogromu pracy związanej z gromadzeniem wielkiej liczby danych o klientach i korzystaniem z nich. Rozdział 6. niniejszej książki opisuje, w jaki sposób zbiory danych przestały być luksusem dostępnym tylko dla największych firm, a stały się koniecznością CRM.

Kolejnym wyzwaniem okazało się przygotowanie i wdrożenie nowych kampanii marketingowych, które stały się znacznie bardziej skomplikowane w związku z koniecznością zwiększenia częstotliwości przekazu promocyjnego skierowanego do mniejszych i lepiej znanych grup odbiorców. Działy marketingu musiały tworzyć plany kampanii, określać docelowych odbiorców, wybierać kanały komunikacji, a następnie wdrażać kampanię. Proces ten przedstawia rysunek 2.4.

Rysunek 2.4. *Liniowy proces zarządzania kampanią marketingową*

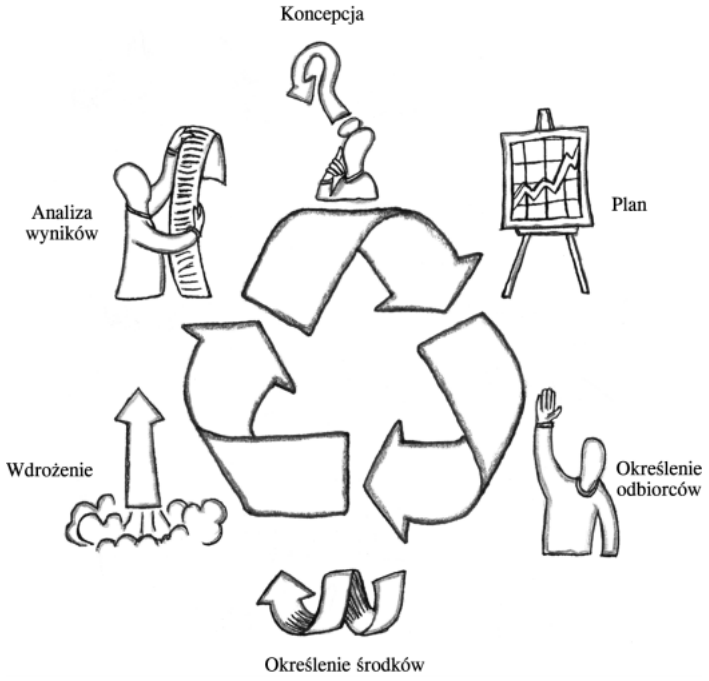


Jednak tylko firmy posiadające niezbędne informacje mogą rzeczywiście śledzić wyniki kampanii i wykorzystywać je przy tworzeniu kolejnych. Proces ten nosi nazwę zarządzania kampanią „zamkniętej pętli". Oznacza to umiejętność nie tylko analizy i zrozumienia tego, czy kampania odniosła sukces czy nie, ale także wykorzystywania nowo zdobytej wiedzy jako podstawy dla przyszłych kampanii, a w efekcie zamknięcia pętli za pomocą wzbogaconych informacji o klientach, co przedstawia rysunek 2.5.

Ocena efektywności kampanii mogła trwać wiele miesięcy, a nawet lat. Nic więc dziwnego, że działania związane z kampaniami marketingowymi wymagały rozbudowanych działów i znacznych budżetów przyznawanych na działalność marketingową. Wiele firm decydowało się na zlecanie uciążliwej pracy wyspecjalizowanym agencjom marketingowym. Część zajmowała się marginalnymi działaniami ograniczonymi do przypadkowych, nieprzygotowanych kampanii, które przynosiły krótkotrwałe rezultaty, jednak nie wnosiły żadnej wiedzy na temat preferencji klienta czy możliwości poprawy relacji z nim.

Czas i koszty przeznaczone na takie kampanie oraz dodatkowe wydatki związane z przypadkowymi czy eksperymentalnymi promocjami zostały dostrzeżone przez producentów technologii, z których wielu zajmowało się tworzeniem baz danych. Zaczęli oni szukać sposobów na zautomatyzowanie pewnych etapów zarządzania kampaniami.

Pierwszymi innowacjami w oprogramowaniu wspomagającym zarządzanie kampaniami były programy generujące listy klientów. Wykorzystując informacje z istniejących baz



Rysunek 2.5. *Zarządzanie kampanią „zamkniętej pętli”*

danych, programy te szybko dzieliły klientów na grupy dla potrzeb określonych kampanii. Odbywało się to za pomocą standardowego elementu oprogramowania, jakim były kwerendy. Rezultat stanowiła lista nazwisk klientów wraz z ich adresami, którzy spełniali zdefiniowane warunki.

Dla przykładu: dział marketingu w banku chce zaoferować swoim stałym klientom o dużych dochodach dostęp do niskooprocentowanych kredytów. Warunek „wyświetl nazwiska i adresy wszystkich klientów, których aktualny stan konta przekracza 10 000 złotych, a przeciętny stan konta wynosi 5000 złotych” może być łatwo zmieniony w kwerendę i wprowadzony do bazy danych. Otrzymana lista stanowi podstawę do opracowania przesyłek pocztowych skierowanych do wybranych klientów. Dzięki temu bank oszczędza pieniądze nie tylko poprzez stosowanie marketingu celowego i segmentacji, czyli komunikacji z wybranymi a przez to mniejszymi grupami klientów, ale także unikając kosztów i czasu niezbędnych na zidentyfikowanie tych klientów.

Gdy oprogramowanie przeznaczone do zarządzania kampaniami zyskało na popularności, jego cechy stały się bardziej standardowe. Im większa baza danych o klientach danej firmy, tym większe możliwości wykorzystania tych danych do zrozumienia zachowania klientów i wprowadzenie marketingu jeden na jeden. Produkty takie, jak Xchange czy Prime Response zaczęły kierować elementami cyklu kampanii, łącznie z:

- określeniem kampanii,
- planowaniem,
- segmentacją klientów,

- ustaleniem terminów,
- zarządzaniem odpowiedziami,
- decyzją o własnym opracowaniu kampanii lub zleceniem jej firmie zewnętrznej.

Większość programów wspomagających zarządzanie kampaniami pomaga użytkownikowi określić nakład pracy i opracować terminarz kampanii. Pozwala to działowi marketingu na opisanie poszczególnych zadań, zwłaszcza dotyczących kosztów i oczekiwanych przychodów, a także testowanie różnych scenariuszy związanych z różnymi segmentami klientów, harmonogramami kampanii i ofertą produktów. Programy te nie tylko skracają cykl marketingowy, ale również pozwalają firmom poświęcić więcej czasu klientom a mniej zarządzaniu procesem marketingu.

Zaoszczędzony czas można z kolei przeznaczyć na jednoczesne wdrażanie kilku kampanii zamiast ich seryjnego rozpoczynania. Na przykład pojedyncza, zakrojona na ogromną skalę kampania telemarketingowa firmy telekomunikacyjnej może przyjąć postać kilku bardziej wyspecjalizowanych kampanii obejmujących usługi związane z pocztą głosową, identyfikacją numeru rozmówcy, przekazywaniem rozmów lub zestawy obejmujące wyżej wymienione usługi, a także wiele innych skierowanych do określonych grup klientów. Kilka jednocześnie prowadzonych promocji odnosi skutek w postaci zwiększenia całkowitego wskaźnika odpowiedzi, który często przyjmuje postać dwucyfrową. Podnosząc nie tylko jakość, ale także liczbę kampanii marketingowych dzięki wykorzystaniu automatyzacji procesu, firmy zwiększyły swoje przychody.

Produkty CRM wspomagające zarządzanie kampaniami zapewniają oszczędność czasu, pracy oraz kosztów i często przynoszą rezultaty w postaci wymiernego zwrotu z inwestycji. Stało się tak w przypadku poniższych firm:

- Firma zajmująca się sprzedażą wysyłkową, która dostosowała swoje katalogi do określonych segmentów klientów podniosła wskaźnik przeciętnej sprzedaży dla danego segmentu o 23%, w wyniku czego całkowity dochód wzrósł o 500%.
- Internetowa firma brokerska zaproponowała swoim potencjalnym klientom dodatkowe ubezpieczenie emerytalne jako dodatek do nowo otwartego rachunku rozliczeniowego. Grupa docelowa odpowiedziała w 32%, natomiast pozostali klienci w 4%.
- Firma handlowa oferująca swoje usługi w Internecie podwoiła sprzedaż niechętnie kupowanej dotychczas linii damskiej odzieży niemal dwukrotnie dzięki dołączeniu do oferty produktów dla niemowląt znanej firmy.

Mistrzowskie zautomatyzowane zarządzanie kampanią przypomina dobre wino: im starsze, tym lepsze. Dzięki kampaniom marketingowym skierowanym do coraz mniejszych wyselekcjonowanych grup klientów przedsiębiorstwa mogą zwiększyć liczbę kampanii, aby zapewnić interakcję z maksymalną liczbą klientów. Śledząc rezultaty kampanii w czasie, firmy mogą je poprawiać, w rezultacie osiągając znacznie wyższe wskaźniki odpowiedzi i odpowiadające im zyski. Zarządzanie kampanią „zamkniętej pętli” wykorzystujące wyniki poprzedniej akcji dla poprawy następnej stało się uznaną praktyką CRM.

Projekty marketingowe wykorzystujące CRM

Firmy nie kupują produktów CRM, aby zautomatyzować zarządzanie kampaniami bez wyraźnej wizji tego, co chcą osiągnąć. W końcu przedsiębiorstwa pozbawione marketingowej wizji rzadko dysponują budżetem wystarczającym na zakup oprogramowania CRM. Te, które z niego korzystają, pamiętają o wielu taktykach umożliwiających zwiększenie wartości i lojalności klientów.

Cross-selling i up-sellings

Cross-selling jest sprzedażą produktu lub usługi klientowi powiązaną z innym zakupem. Przykładem cross-sellingu jest zaprezentowany powyżej zakup przez matki produktów dla dzieci razem z odzieżą dla siebie. Obecnie cross-selling jest niezwykle popularny, ponieważ sprzedaż dodatkowych usług aktualnemu klientowi zwiększa dochód osiągany przez firmę dzięki niemu i zmniejsza koszty zdobycia nowego klienta.

Podobnie sytuacja wygląda w przypadku up-sellingu. Firmy bardzo często szukają możliwości up-sellingu lub motywowania aktualnych klientów do zakupu droższych produktów. Głos młodego pracownika sieci restauracji fast-food zadający pytanie: „Czy życzy pan sobie większą porcję frytek?" jest wzorcowym przykładem up-sellingu.

Sztuka cross-sellingu i up-sellingu polega na zrozumieniu, które produkty zwiększą całkowitą zdolność danego klienta do generowania zysku. Cross-selling polegający na sprzedaży nierentownego produktu może w rzeczywistości spowodować, że klient przynosi firmie mniej zysków niż przed dokonaniem zakupu.

Dobrze wykonany cross-selling oznacza sprzedaż właściwego produktu właściwemu nabywcy. Oznacza także zrozumienie, że nie każdy klient jest dobrym kandydatem do cross-sellingu. Na przykład osoby korzystające z kart kredytowych okazały się nieodpowiednie do tego typu praktyk, gdyż dla nich ważniejsze od samej karty i jej emitenta są niskie opłaty i oprocentowanie. Zrozumienie sposobów oceniania przez klienta, jak i czy odpowiedzieć na ofertę promocyjną, ma zasadnicze znaczenie. Nic dziwnego, że popyt na udoskonalone techniki cross-sellingu stał się jedną z przyczyn popularności marketingowych technologii CRM.

Zatrzymywanie klienta

W roku 1996 Frederick Reichheld napisał, że amerykańskie korporacje tracą połowę swoich klientów w ciągu każdych pięciu lat[9]. I rzeczywiście, banki i firmy telekomunikacyjne już wcześniej zaczęły analizować powody utraty klientów, aby zrozumieć, dlaczego zaczynają oni korzystać z usług konkurentów.

Zrozumienie faktu, że klienci zrezygnowali, i wiedza, kim oni są, mają istotne znaczenie. Jednakże uświadomienie sobie powodów, dla których odeszli, jest znacznie trudniejsze.

[9] Frederick F. Reichheld, „Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, marzec — kwiecień 1996 r.

Najtrudniejszym zadaniem jest jednak zahamowanie ich odpływu poprzez wykorzystanie tej wiedzy w działaniach firmy zachęcających klientów do lojalności.

Analiza odpływu klientów opiera się na stwierdzeniu sformułowanym w rozdziale 1., zgodnie z którym utrzymanie obecnego klienta jest znacznie tańsze niż zdobycie nowego. Im więcej klientów rezygnuje, tym większy spadek przychodów i zmniejszenie rynku nowych produktów.

Pomimo faktu, że te działania firm nie ograniczyły zapału pozyskiwania nowych klientów, zaowocowały wydaniem milionów dolarów na analizę nie tylko przyczyn, dla których klienci odchodzą, ale także na poznanie tych najbardziej wartościowych i przez to wartych zabiegania o ich utrzymanie. W latach 80. firmy zaczęły zwracać uwagę na odchodzących klientów. W latach 90. zaczęły wykorzystywać wiedzę o utraconych klientach, by określić tych, którzy najprawdopodobniej odejdą. Ograniczanie odpływu klientów do konkurencji nawet o niewielki odsetek przynosiło znaczny wzrost zysków.

Obecnie firmy stosują wyszukane technologie prognozowania porównujące charakterystyczne cechy podobnych klientów w celu określenia tego, którzy najprawdopodobniej zrezygnują z oferty firmy. Starają się dostosować interakcje marketingowe do czynników motywujących indywidualnych klientów do dalszego korzystania z ich usług.

Problem ze strategiami zatrzymywania klientów polega na tym, że znając klientów, którzy najprawdopodobniej odejdą, nie wiadomo, w jaki sposób ich zatrzymać. Pomijając wyszukane programy do prognozowania potencjalnego odpływu klientów, większość firm ciągle nie wie, które jej działania przyniosą wzrost zysków. Czy koszt darmowego telefonu komórkowego powinien być refundowany przez dział obsługi klienta? Jak często klienci przedłużają abonament na telewizję cyfrową po upływie pierwszych trzech miesięcy? Czy udoskonalenie produktu zgodnie z najnowszą technologią przyciągnie klientów, którzy odeszli do konkurencji?

Po określeniu najlepszych sposobów na utrzymanie klientów mogących potencjalnie zrezygnować z korzystania z oferty danej firmy kolejnym krokiem jest zaprojektowanie kampanii marketingowych w celu przegrupowania klientów z grup najmniej dochodowych do przynoszących zyski. Prognozy tego typu są jednym ze sposobów wykorzystania technologii i danych pomagających przewidywać zachowania klientów.

Przewidywanie zachowań

Przewidywanie zachowań pomaga działom marketingu określić to, co konsumenci prawdopodobnie zrobią w przyszłości. Za pomocą skomplikowanych technik modelowania i zbierania danych, które dokładniej zaprezentowano w rozdziale 6. niniejszej książki, przewidywanie zachowań wykorzystuje przeszłe zachowania klientów w celu prognozowania przyszłych reakcji. Analizy te obejmują kilka odmian:

- *analizy skłonności do zakupu* — znajomość produktów, które dany klient prawdopodobnie zakupi;
- *kolejny zakup* — przewidywanie, jaki produkt lub usługę klient zakupi w następnej kolejności;

- *analizy podobieństw produktów* — zrozumienie, które produkty zostaną zakupione w połączeniu z innymi. Znane także jako „analizy koszyka rynkowego". Mogą polegać na badaniu zakupów danego klienta w celu wyodrębnienia możliwych powiązań między produktami;
- *modele elastyczności cenowej i dynamicznych cen* — wyznaczanie optymalnego poziomu ceny dla danego produktu, często w odniesieniu do danego klienta lub segmentu rynku.

Wiedząc, w jaki sposób klient prawdopodobnie się zachowa, firma może podjąć wiele decyzji marketingowych opartych na tej wiedzy, które obejmują:

- oferowanie z wyprzedzeniem rabatów klientom należącym do grupy skłonnych do odejścia;
- zmniejszanie grupy docelowych odbiorców kampanii marketingowych;
- łączenie określonych produktów i ustalanie wspólnych cen w celu sprzedaży większej liczby sztuk i w rezultacie zwiększenia zyskowności;
- cross-selling produktów stosowany dla zwiększenia prawdopodobieństwa sprzedaży.

Kluczem do wszystkich analiz, a zwłaszcza do efektywnych działań, jest poznanie własnych najlepszych klientów.

Zyskowność klientów i modele wartości

Kalkulacja całkowitej zyskowności klientów stała się w końcowych latach XX wieku marzeniem instytucji finansowych. Jednak nie była zadaniem prostym. Firmy tego rodzaju jako pierwsze musiały uświadomić sobie wartość swoich różnych produktów, a następnie przełożyć ją na koszty i wreszcie połączyć pojedynczego klienta z wieloma rodzajami rachunków. Rozbudowane procesy i szczegółowe dane niezbędne do kalkulacji zyskowności klientów w połączeniu z wysokimi kosztami wyspecjalizowanych modeli rentowności produktów sprawiały, że do niedawna była ona poza zasięgiem banków nawet średniej wielkości.

Jednak opłacalność klientów jest zaledwie jednym z elementów przychodów. Klient może nie przynosić zysków, ale może polecić twoją firmę trzem wartościowym klientom, przez co sam nabiera wartości. Chociaż chwilowo nie przynoszą zysków absolwenci szkół średnich, wykazują sygnały wzrastającej rentowności i mogą być rozważani pod kątem przyszłych dochodów.

Firmy w różnych branżach stosują odmienne kryteria. Wartość klienta jest pojęciem złożonym. Odnosi się do wartości klienta w ciągu całego jego życia (LTV — Customer's Lifetime Value), wartości potencjalnej lub wartości konkurencyjnej (znanej także jako wartość portfela). Wiele firm sformalizowało czynności związane z modelami wartości, pozwalając na liczenie klientów według ich względnej wartość dla firmy w określonym czasie. Wynik jest następnie wykorzystywany w wielu sposobach komunikacji z klientem.

Na przykład sprzedawca materiałów budowlanych rozpoznaje klienta, który odwiedza jego sklep tylko w okresie nasilonych promocji, jednak legitymuje się kartą stałego

klienta. Klient ten został zakwalifikowany do grupy o niskiej zyskowności. Sprzedawca wysyła mu specjalną kartę kredytową, dzięki której będzie mógł zwiększyć swoją opłacalność i w następstwie swój wkład w dochody firmy. Karta kredytowa może zachęcić do częstszych wizyt w sklepie oraz do zwiększenia wartości jednorazowych transakcji.

Niezależnie od tego, na jakim poziomie został opracowany model wartości klienta, analiza ta wymaga bardzo dokładnych danych. Wyzwanie związane z modelami wartości polega na tym, że jego dokładność ściśle zależy od jakości danych. Historyczne zachowania klientów, koszty produktów, koszty obsługi, zyskowność klientów i wykorzystanie kanałów także powinno wpływać na całkowitą wartość klienta. Opieranie wartości klienta jedynie na jednej zmiennej wywołuje ryzyko, że firma podejmie błędne decyzje o sposobach komunikowania się z klientami i treści przekazu, co doprowadzi do zmniejszenia satysfakcji klientów i wzrostu liczby byłych klientów. Jak zostało to przedstawione bliżej w rozdziale 3., firmy mogą wykorzystywać wyniki analiz wartości klientów do różnicowania ich obsługi.

Optymalizacja kanałów

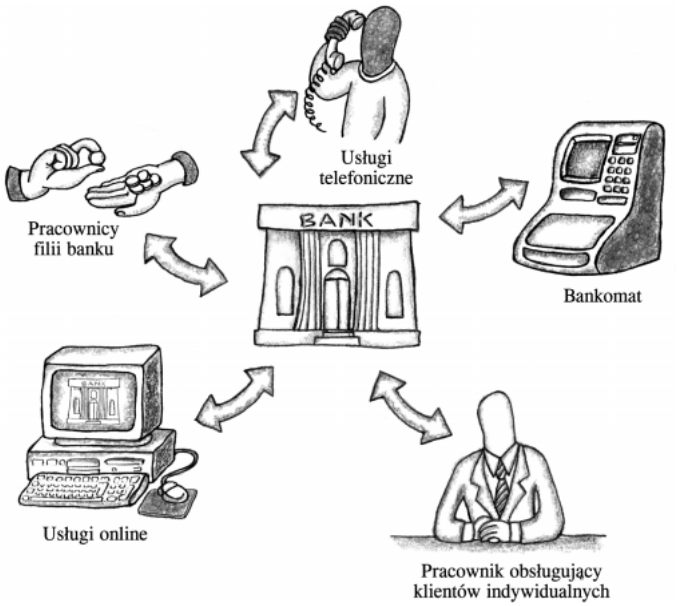
Celem automatyzacji marketingu jest oferowanie właściwego przekazu właściwemu klientowi we właściwym czasie. Wraz z rozwojem Internetu wiele firm dodało do powyższej maksymy słowa „właściwym kanałem" (wyznaczone na rysunku 2.4 jako „Określenie środków") spowodowane ewaluacją preferencji klientów dotyczących interakcji.

Na przykład nowy klient, którego korzystanie z usług bankowych online równomiernie wzrasta, może woleć informacje przesyłane pocztą elektroniczną dołączone do miesięcznego wyciągu z konta, podczas gdy emerytka lubiąca odwiedzać pobliską filię banku będzie zachwycona, gdy jego pracownik zaproponuje jej filiżankę kawy i wręczy broszurę poświęconą nowej ofercie ubezpieczeń na życie. Tak więc klienci banków charakteryzują się odmiennymi preferencjami w dotyczącymi kanałów komunikacji, co przedstawia rysunek 2.6.

Poznanie kanałów, za których pośrednictwem dany klient woli wchodzić w interakcje z firmą, jest jedynie częścią zadania. Przedsiębiorstwo musi także zadecydować, jakie sposoby komunikacji przyniosą najlepsze rezultaty. To, że dany klient woli zakładać lokaty terminowe w oddziale banku, nie oznacza jeszcze, że nie jest zainteresowany zrozumiałymi wyciągami bankowymi przesyłanymi pocztą elektroniczną. Zarządzanie kanałami oznacza optymalizowanie kanałów firmy za pomocą środków interakcji z klientami oraz wiedzę o tym, jak wybrać najlepsze podejście do każdego z nich.

Personalizacja

Wielu z nas miało okazję dokonania zakupu przez Internet. Dotyczyło to książek czy urządzeń. Czasem można odnieść wrażenie, że niektóre z witryn zwracają się bezpośrednio do osoby je odwiedzającej. Personalizacja oznacza umiejętność dostosowania komunikacji z klientem do jego preferencji i zachowań podczas interakcji. Może przyjmować różne formy:



Rysunek 2.6. *Zróżnicowanie kanałów usług bankowych*

- Logowanie na ulubionej stronie internetowej o treści muzycznej. Strona wita odwiedzającego słowami: „Cześć Aniu, witaj ponownie! Mamy dla ciebie kilka nowych propozycji!". Oglądasz zawartość witryny i zauważasz wiele nowych płyt, które zainteresowały cię już wcześniej, ale nie miałaś czasu, by udać się do sklepu i je obejrzeć. Klikasz ikonę z okładką nowej płyty zespołu Beastie Boys i słuchasz jednego z utworów.
- Podczas surfowania po sieci zauważasz interesującą ofertę sekatorów. Wiesz, że twoja żona byłaby zachwycona. Telefonujesz do firmy w celu złożenia zamówienia, a telefonistka, witając się z tobą, wymienia twoje imię i nazwisko, a następnie pyta o numer wybranego produktu. Po potwierdzeniu, że dostawa odbędzie się następnego dnia, pyta, czy zamierzasz zapłacić kartą płatniczą, której numer jest jej już znany. Zgadzasz się, po czym dochodzisz do wniosku, że twoja żona musiała odwiedzić tę witrynę przed tobą.

Chociaż podane przykłady obrazują metody personalizacji, pierwszy z nich jest lepiej znaną większości ludzi formą przekazów online dostosowaną do konkretnego klienta lub określonego segmentu rynku.

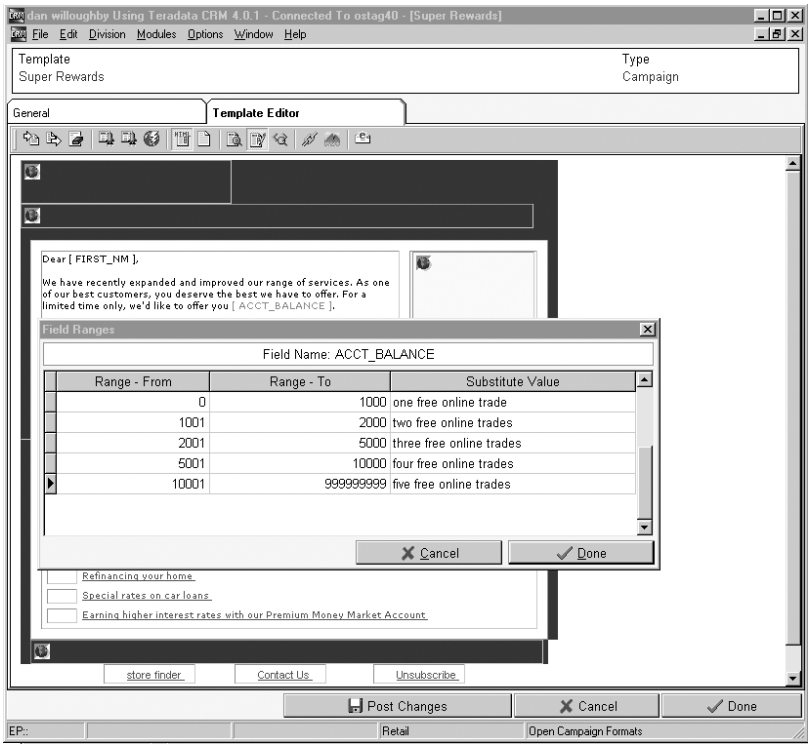
Dostosowane przekazy mogą przyjmować różne formy — od podania imienia odwiedzającego witrynę po wykorzystywanie szczegółowych informacji w celu dopasowania zawartości strony do potrzeb i preferencji klienta. Dla przykładu można wymienić tutaj międzynarodową sieć salonów piękności, która oferuje różne produkty w zależności od klimatu danego kraju.

Technologie personalizacji mogą dostosowywać przekazy do indywidualnych klientów, jednocześnie zbierając nowe dane przy każdorazowej wizycie na stronie i budując jej treść zgodnie z ich oczekiwaniami. Technologie te umożliwiają analizę każdego klienta w określonym przedziale czasu i w odniesieniu do wszystkich kanałów, wykorzystując dane osobowe, poprzednie transakcje, wykaz odwiedzanych stron i informacje podawane

dla potrzeb internetowych sondaży. Ich celem jest określenie przykładowych produktów, które dany klient prawdopodobnie kupi w następnej kolejności, a także, jeżeli należy on do grupy klientów skłonnych do odejścia, wysokości rabatów, które zachęcą go do pozostania lojalnym. Osobisty przekaz odzwierciedlający rezultaty tego typu analiz jest następnie przenoszony do czasu rzeczywistego, gdy klient odwiedza witrynę.

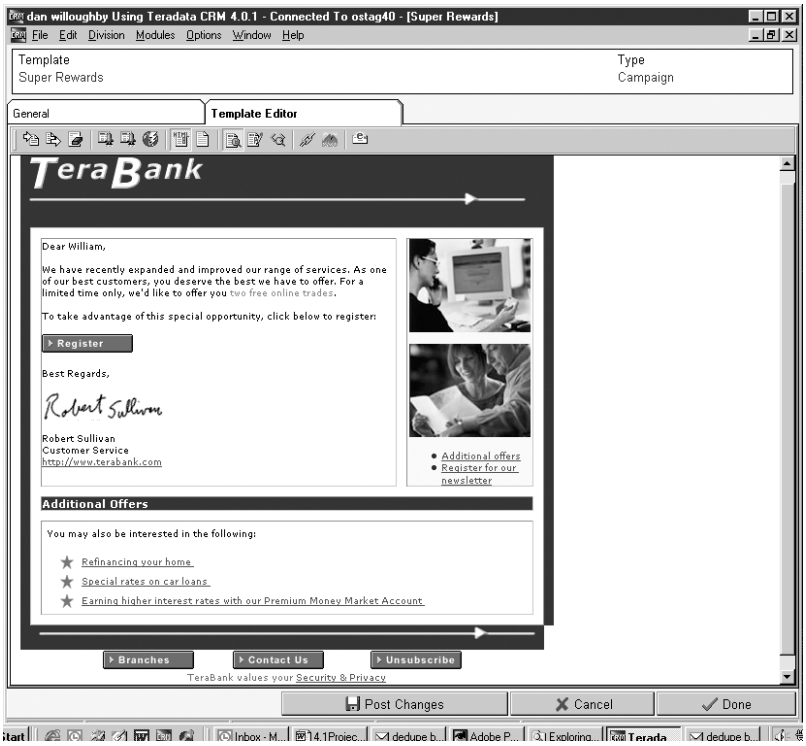
Przedstawione na poniższych rysunkach dwa przykładowe zrzuty ekranów ilustrują możliwości personalizacji uwzględnione w produktach Teradata CRM. Ekran na rysunku 2.7 prezentuje tekst wiadomości elektronicznej przesyłanej klientom w trakcie kampanii marketingowej wraz z zakresem możliwych stanów konta.

Rysunek 2.7. *Stosowanie personalizacji (udostępniony dzięki uprzejmości Teradata CRM)*



Rysunek 2.8 pokazuje ekran widziany przez potencjalnego klienta. Główną część zajmuje prezentacja aktualnej oferty. Potencjalny klient może skorzystać z dodatkowych produktów pozwalając bankowi na zwiększenie możliwości dla cross-sellingu.

Technologie personalizacji mogą stosować zdobytą wiedzę dla indywidualizowania przyszłych przekazów. W firmach stosujących je wzrósł procent odpowiedzi ze strony klientów i wzbogacono informacje na ich temat. Wykluczono zgadywanie, osiągnięto rezultaty w postaci większego zrozumienia klientów i ich preferencji. „Personalizacja adaptacyjna" stanowi zasadniczy czynnik w utrudnianiu w maksymalnym stopniu twojemu klientowi odejścia do konkurencji. Jako przykład można podać firmę Wine.com wykorzystującą personalizację do opracowywania zindywidualizowanych wiadomości przesyłanych pocztą elektroniczną określonym klientom, które bazują na informacjach zaczerpniętych z poprzednich zakupów.



Rysunek 2.8. *Zindywidualizowany przekaz marketingowy (udostępniony dzięki uprzejmości Teradata CRM)*

Personalizacja w sektorze B2C jest w znacznym stopniu oparta na analizie odwiedzanych witryn, czyli ścieżek nawigacji po stronach firm. Śledząc ścieżkę, firma może nie tylko dowiedzieć się, co dotychczas kupił dany klient, ale także w jaki sposób dotarł do witryny (przykładowo dzięki odnośnikowi umieszczonemu na innej stronie lub banerowi reklamowemu), co odwiedził w następnej kolejności, ile czasu spędzał na każdej stronie i które produkty mogły stymulować zakup innych. W skrócie ścieżki nawigacji mogą rzucać światło na doświadczenia internetowe klienta.

Obecnie analiza ścieżek nawigacji może przyczyniać się między innymi do stosowania następujących taktyk:

- zmiany w wyglądzie witryny zgodnie ze wzorami nawigacji danego klienta i jego poprzednimi zakupami,
- zindywidualizowane promocje i rabaty oparte na poprzednich zakupach i poszukiwaniach,
- zindywidualizowane witryny dostosowane do celów, w jakich klient je odwiedza.

Rozdział 6. prezentuje rzeczywisty scenariusz opisujący analizy ścieżek nawigacji przeprowadzone przez firmę oferującą usługi w Internecie oraz możliwości nowych działań, jakie zgodnie z nimi mogą zostać opracowane.

Marketing oparty na faktach

Najlepsza definicja marketingu opartego na faktach określa go marketingiem wrażliwym na czas lub komunikacyjną reakcją firmy na określone wydarzenie w życiu klienta. Marketing oparty na faktach, zwany także marketingiem wyznaczanym faktami, może mieć zastosowanie w segmencie klientów lub w przypadku indywidualnych nabywców. Przykładem tego rodzaju działań są przesyłki zawierające ofertę ubezpieczenia wypadkowego o wyższej refundacji kierowane przez firmy ubezpieczeniowe do klientów, którzy w ostatnim czasie brali udział w kolizjach drogowych. W sytuacji tej przekaz kierowany jest do dużego segmentu klientów.

Jednak firmy stosujące CRM wykorzystują marketing oparty na faktach w odniesieniu do pojedynczych klientów. Pragną wyjść poza tradycyjne, starannie zaprojektowane i obwarowane terminami kampanie marketingowe. Chcą w większym stopniu reagować na sygnały wysyłane przez klientów oraz prowadzić działania komunikacyjne ściśle dostosowane do osoby danego nabywcy. W poprzednim przykładzie firma ubezpieczeniowa sugeruje każdemu indywidualnemu klientowi, jaka wysokość świadczenia powypadkowego będzie dla niego odpowiednia. Bierze pod uwagę następujące czynniki: średnia wysokość składek, przebieg dotychczasowej współpracy i cechy demograficzne. Tego typu taktyki marketingu opartego na faktach łączą techniki personalizacji z projektowaniem procesów w celu zapewnienia odpowiedniego działania kierowanego do odpowiedniego klienta w odpowiednim czasie.

Większość firm rozwijających marketing oparty na faktach kieruje się na jasno sformułowanym zestawem wysoce zindywidualizowanych wydarzeń wymagających zdecydowanej reakcji z jej strony. Na przykład pracownik firmy oferującej karty kredytowe telefonuje do klienta, który ostatnio po raz pierwszy dokonał transakcji w miejscu bardzo odległym od miejsca zamieszkania, potwierdzając jej autentyczność. Praktyka ta jest często stosowana w celu wykluczenia możliwości kradzieży karty. W czasie rozmowy telefonicznej pracownik może zaproponować klientowi szybkie dostarczenie czeków podróżnych.

Idealny cel marketingu opartego na faktach to umiejętność reakcji na wydarzenia w życiu klienta w możliwie najkrótszym czasie od zaistnienia danego faktu. Prostym przykładem jest sklep spożywczy oferujący zaimprowizowane obniżki cen na produkty, których w innym wypadku dany klient nie kupiłby. Marketing oparty na faktach oznacza wykrywanie wydarzeń i szybką odpowiedź z wykorzystaniem często skomplikowanych technik gromadzenia danych (zobacz rozdział 6.). Wymaga dokładnego zrozumienia możliwych wydarzeń i ich pożądanych rezultatów. Dynamiczny marketing oparty na faktach oznacza także reagowanie na wydarzenia z życia klienta w optymalnym przedziale czasowym, który różni się w zależności od charakteru zdarzenia.

Efektywny marketing oparty na faktach wymaga automatyzacji procesów i doskonale dobranej kadry. Na przykład firma telekomunikacyjna zamierza sformalizować strategię „ubiegania" skierowaną wobec najbardziej wartościowych klientów stanowiących 18% ogółu, którzy są niezadowoleni z przerywania połączeń i niemodnych telefonów komórkowych. Firma opracowała następujący wzorzec sukcesu: klient, który nie jest zadowolony ze swojego telefonu, musi uzyskać odpowiedź w ciągu godziny od zasygnalizowania tego faktu, co pozwoli firmie zareagować w czasie, w którym klient pamięta o zdarzeniu.

Ręczne wykonywanie powyższej pracy jest niemożliwe. Automatyzacja jest niezbędna do wykrywania przerwanych połączeń, przekazywania informacji (łącznie z przyczyną) wykwalifikowanemu pracownikowi działu obsługi klienta i zasugerowania właściwego zadośćuczynienia klientowi. Aby efektywnie zautomatyzować proces, dostawca usług telefonii bezprzewodowej musi zrozumieć zarówno istotę samego procesu, jak i określić pożądane rezultaty, którymi może być na przykład utrzymanie lojalności klienta lub upselling nowego produktu.

Termin „marketing oparty na faktach" często jest niewłaściwie stosowany w przypadku marketingu „etapu życia" lub „życiowego wydarzenia", w których celem firmy jest wyznaczenie miejsca w cyklu życia klienta, dzięki czemu możliwe jest dostarczenie mu właściwego przekazu marketingowego. Na przykład nowożeńcy nie będą zainteresowani nową ofertą kredytową opartą na zastawie nieruchomości, jeśli nie posiadają własnego domu czy mieszkania. Dla nich interesujące może być otwarcie wspólnego rachunku rozliczeniowego. Monitorowanie tego typu wydarzeń życiowych może wzbogacać posiadane dane o kliencie i dostarczać bardziej dokładnych wskazówek dotyczących najlepszych dla niego ofert.

Niezależnie od typu komunikacji stosowanego przez daną firmę dla jej zadań marketingowych nadrzędnym celem jest skłonienie klienta do odwiedzenia sklepu, zapoznania się z katalogiem czy stroną internetową, do zakupu produktów dających mu satysfakcję i do częstych powrotów. Czołowe firmy, które udoskonaliły tę strategię, odniosły sukces w przekonaniu klientów do *płacenia* za przywilej bycia lojalnym nabywcą. Nowy program lojalnościowy firmy Disney nazwany Disney Club pobiera od członków roczne składki za dostęp do produktów i promocji firmy. Dyrektor strategiczny firmy powiedział w wywiadzie dla *The Wall Street Journal*, że do roku 2002 spodziewa się co najmniej miliona członków[10].

Prywatność klienta czy sabotaż jeden na jeden?

Chociaż zagadnienie ochrony prywatności klienta zostanie dokładnie wyjaśnione w rozdziale 10., temat ten jest na tyle istotny, że wymaga wzmianki również w kontekście marketingu klienta. W końcu sukces programów marketingowych, o czym mówi niniejszy rozdział, zależy od dostępności danych o klientach. Prywatność stała się więc przedmiotem wzrastającego zaniepokojenia zarówno ze strony konsumentów, jak i zainteresowanych nimi przedsiębiorstw.

Jeśli sednem dyskusji o ochronie danych osobowych jest brak zróżnicowania w wykorzystaniu indywidualnych informacji o klientach, musimy przyznać, że zmiany zachodzą stosunkowo szybko. Technologie CRM, na przykład wyszukiwarki danych i narzędzia personalizacji, umożliwiają nie tylko zrozumienie przebiegu zachowań danego klienta i jego preferencji, ale także przewidywanie jego kolejnych kroków i wykorzystywanie

[10] „Customer Affinity Club Targets Firm's Loyalists", *The Wall Street Journal*, 15 listopada 2000 r.

tych informacji bez jego zgody. Wzrastający stopień skomplikowania technologii i głośne raporty na temat kradzieży danych, nieuczciwych użytkowników Internetu, tak zwanych koni trojańskich (oprogramowanie, które sprawia wrażenie nieszkodliwego, jednak w rzeczywistości skanuje twardy dysk lub uruchamia kamerę, jeśli jest podłączona do komputera) zwiększają obawy konsumentów. Przypomnijmy tytuł książki: *Cyberprzestępstwo…Cyberterroryzm…Cyberwalka…Zapobieganie elektronicznemu Waterloo*. Przerażające taktyki ciągle znajdują zastosowanie.

Pomijając wzrost działań związanych z deklarowaniem ochrony prywatności na witrynach internetowych firmy, niewiele robią w celu minimalizowania obaw klientów. Latanya Sweeney, profesor informatyki i polityki społecznej w Carnegie Mellon University, w wywiadzie zamieszczonym niedawno przez magazyn *Newsweek*, twierdzi że „87% populacji Stanów Zjednoczonych może być zidentyfikowanych [wyłącznie] na podstawie dat ich urodzin, płci i pięciocyfrowego kodu ZIP”[11]. Chociaż można uznać to za niewątpliwy komplement dla rozwoju możliwości marketingu baz danych, niemniej jednak był to sygnał do walki dla obrońców prywatności konsumentów.

Firmy zaniedbujące ochronę prywatności swoich klientów często wywołują niezdrowe zainteresowanie spowodowane niewinnymi błędami. Nie tylko wszechobecne organizacje broniące konsumentów apelują o zaostrzenie przepisów, robią to także rządy wielu krajów. W Stanach Zjednoczonych kwestię tę reguluje Gramm-Leach-Bliley Act, który na instytucje finansowe nakłada obowiązkowe ograniczenia wykorzystania danych osobowych. Wielu obrońców konsumentów sądzi, iż jest to zapowiedź uregulowania prawnego zasad, na jakich działają inne sektory gospodarki. Niemal każdy z krajów europejskich posiada obecnie rządowe agencje zajmujące się ochroną prywatności. Dodatkowo Europejska Unia Gospodarcza gwarantuje indywidualnym osobom zadośćuczynienie w przypadku nadużycia ich prywatności.

„Konsumenci nie powinni być zmuszeni do ujawniania historii swojego życia podczas surfowania po Internecie”. Słowa te wypowiedziała Anna Eshoo reprezentującą Kalifornię w amerykańskim senacie podczas konferencji prasowej, na której ogłoszona została propozycja zmian prawnych ograniczających przywileje firm[12]. Inną ustawą regulującą zasady wykorzystania danych osobowych jest Shelby Act. Korporacje obawiają się ograniczeń prawnych, gdyż zmusza się je do zdobywania wyraźnego pozwolenia klientów na zgromadzenie i wykorzystanie ich danych personalnych. Tego typu działania mają zadanie nie tylko udaremniać wiele szeroko i dokładnie zaplanowanych strategii marketingowych, lecz także zaowocują ogromnymi sumami wydanymi na modyfikacje procesów i technologii niezbędnych do dostosowania się do wymogów prawa.

Należy dodać w tym miejscu, że konsumenci czują się nagabywani. Nie wystarczy już deklaracja firmy o przestrzeganiu przepisów prawnych umieszczona na jej witrynie, powstały natomiast organizacje sporządzające „czarne listy” firm, które kontaktują się z klientami częściej, niż ci mają na to ochotę, lub po prostu ponawiają ofertę.

[11] Erin Shermant, „Tinker, Tailor, Software, Spy”, *Newsweek*, 16 października 2000 r.

[12] Projekt ustawy opracowany wspólnie przez reprezentującego stan Utah Chrisa Cannon oraz wspomnianą już Annę Eshoo został zgłoszony w styczniu 2000 r.

Aby włączyć narzędzia ochrony danych w programy CRM, należy zrozumieć, że konsument nie jest zainteresowany *intencjami* firmy, lecz zwraca uwagę na jej *zachowanie*. Ponowienie oferty lub niechciany telefon mogą być niezawinionym rezultatem niekompletnego profilu klienta lub po prostu błędu w danych. Jednak dla konsumenta mogą być powodem do podejrzliwego potraktowania wszystkich działań komunikacyjnych firmy. Wykorzystywanie danych klienta bez jego zgody powinno mieć miejsce tylko jeden raz, tuż przed jego utratą.

Firmy ciągle ograniczają liczbę przekazów kierowanych do swoich klientów w celu podtrzymania poprawnych stosunków. Lecz jeśli twoja firma uważa każdego klienta za indywidualną jednostkę, musi uświadomić sobie, że jego preferencje co do formy i czasu kontaktu są specyficzne. Nie wystarczy zrozumienie, jaki typ przekazu i kanał komunikacji preferuje dany klient, należy także zwrócić uwagę na preferowaną *częstotliwość* interakcji.

Mówiąc w skrócie, preferencje każdego klienta związane z ochroną jego danych powinny być znane i włączone w jego profil, a następnie ściśle przestrzegane. Jak wspomniano wcześniej, konsumenci posiadają nieuświadomione potrzeby, niektóre z nich należy wywnioskować na podstawie przeszłych interakcji. Pomijając niezliczone możliwości marketingowe oferowane przez CRM i towarzyszące mu zrozumienie konsumentów, ciągłe kontrowersje związane z ochroną prywatności sprawiają, że integrowanie szczegółowych zachowań i preferencji danego klienta jest warte czasu i wysiłku.

Automatyzacja marketingu — podsumowanie

Celem produktów ułatwiających zarządzanie kampaniami, którym ich dostawcy chętnie nadają nazwę CRM, jest zautomatyzowanie procesów marketingowych, ale nie zastąpienie ich. Wiążą się z tym trzy istotne kwestie związane z działaniami marketingowymi przeprowadzanymi przez daną organizację:

1. Procesy marketingowe powinny być przemyślane. Podobnie jak w przypadku innych technologii przyspieszanie nieefektywnego procesu oznacza po prostu przyspieszanie klęski, znane jest także jako „podążanie śladami krowy”.
2. Działania marketingowe różnią się w zależności od branży. Banki zwykle dysponują wystarczającą ilością informacji umożliwiającą im dostosowanie przekazu do indywidualnego klienta z wykorzystaniem produktów, z których korzysta. Hipermarket natomiast nie musi koniecznie znać swoich klientów, dlatego też polega w większym stopniu na masowych technikach marketingu, zachęcając jednocześnie klientów do wypełniania kart stałego klienta, dzięki czemu zdobywa dodatkowe informacje. Każda z przedstawionych wyżej firm posiada odmienne kanały usług, inne strategie i zdecydowanie różniące się sposoby komunikacji.
3. Im większe zróżnicowanie kampanii i zakres analiz, tym więcej możliwości otwiera się przed przyszłymi kampaniami. Jeśli firma przeprowadza coraz więcej kampanii i podnosi swoje umiejętności analizy ich rezultatów, z większą łatwością skieruje swoje działania do innych segmentów klientów. Należy

zauważyć, że firma może przeprowadzić więcej kampanii, jeśli ich grupy docelowe zostaną zawężone. Dzięki temu zbliży się do prawdziwego marketingu jeden na jeden.

Biorąc pod uwagę trzy powyższe czynniki, wybór narzędzia CRM dla zautomatyzowania zarządzania kampaniami staje się znacznie łatwiejszy. Efektywne narzędzie zarządzania kampaniami jest wystarczająco elastyczne, aby wspierać aktualnie zachodzące procesy marketingowe i nie zaniedbywać przy tym nowych. Powinno także wspierać bieżące kampanie, ułatwiać rozwój działalności firmy i poszerzać wiedzę o klientach. Jednocześnie w tym samym czasie firma musi pracować nad innymi elementami kampanii, którymi są wybór mediów, podział obowiązków, czas trwania. Niektóre z bardziej zaawansowanych produktów zawierają nawet tak zwane możliwości decyzyjne umożliwiające przeniesienie zyskowności klienta, jego wartości czy zakresu przyszłych zachowań do zautomatyzowanych działań (na przykład sugerowanie dostawcy usługi określonej dla danego klienta stawki opłat).

Firmy aktualnie planujące lub wykorzystujące technologie CRM do automatyzacji marketingu wciąż jednak walczą z podstawowymi pytaniem: jak optymalizować wydatki na marketing. Nawet te, które właśnie gorączkowo wdrażają CRM, zadają sobie poniższe pytania:

- Jak mamy skupić nasze kampanie marketingowe na klientach, z którymi chcielibyśmy ponowić transakcje?
- W jaki sposób przenosimy klientów do grup o mniejszych (i tańszych) potrzebach komunikacyjnych?
- Czy inne organizacje wewnątrz firmy postrzegają klientów odmiennie niż dział marketingu? W jaki sposób wpływa to na kształt przekazu zawartego w kampaniach?
- W jaki sposób możemy przewidzieć, które produkty czy usługi mogą być atrakcyjne dla klientów?
- Jakie środki przynoszą najlepsze efekty w przypadku ciągłej komunikacji?
- Jakie taktyki wykorzystujemy, aby zmienić potencjalnych klientów w aktualnych?
- Jak wykorzystujemy zdobytą wiedzę o klientach dla zwiększania ich całkowitej satysfakcji?
- Co sprawia, że najlepsi klienci ponownie korzystają z naszej oferty?

Same technologie CRM nie pomogą firmom w odpowiedzi na te pytania. Jak zobaczymy w kolejnych rozdziałach, firmy wdrażające CRM muszą podejmować decyzje dotyczące obsady pracowników i technologii znacznie przekraczające zasięg CRM.

Studium przypadku: Eddie Bauer

Streszczenie | Relacje z klientami są ważne dla każdego detalisty. Ale dla członka wybranej grupy

> detalistów, którym udało się z sukcesem zintegrować kanały obejmujące sklepy, Internet i katalogi, relacje z klientami są więcej niż tylko zrozumieniem zachowań: umożliwiają ich zaistnienie.

Wracając do roku 1920, w którym otwarto pierwszy sklep sieci Eddie Bauer, możemy stwierdzić, że zindywidualizowana obsługa klienta była jednym ze znaków handlowych firmy. Wyobraźmy sobie konsumentów z miasta Seattle, którzy w drzwiach sklepu witani byli imieniem i nazwiskiem, po czym uczynni sprzedawcy udzielali im odpowiednich wskazówek, opierając się na znajomości ich preferencji i poprzednich zakupów. Firma oczywiście zmieniła się od tego czasu, obecnie posiada ponad 500 placówek w całych Stanach Zjednoczonych, jednak mentalność jest zadziwiająco trwała: znajomość zakupu, którego pragnie klient i dostarczenie mu go w najlepszy sposób.

Obecnie firma stanowiąca część Spiegel Group jest jednym z niewielu detalistów, którzy mogą korzystać z wielu kanałów komunikacji obejmujących sklepy, katalogi i witrynę internetową skierowaną do osób zainteresowanych zakupami przez Internet. Chociaż większość firm tego typu wciąż próbuje odnaleźć swoje miejsce w sieci, trzy kanały firmy Eddie Bauer rozwijają się doskonale i, jak wskazują dane firmy, uzupełniają się wzajemnie.

Co osiągnęli

Harry Egler, wiceprezes działu CRM w firmie Eddie Bauer określa strategię CRM firmy jako skupioną na dwustronnym dialogu z klientami. „Nasi klienci przychodzą do nas z określonymi potrzebami i pragnieniami, więc musimy dostarczyć im właśnie tego. Musimy także być gotowi nawiązać z nimi inteligentny dialog. Detaliści nie są zwykle przygotowani do tego typu interakcji".

W połowie lat 90. firma zaczęła rozumieć, że jej wiedza o klientach jest zaledwie podstawowa, podobnie jak umiejętność odpowiadania na potrzeby klientów. Egler przypomina: „Skłonienie klienta do przyjęcia jednego z naszych katalogów przypominało wyrywanie zęba". Wstępne badania zasugerowały, że okazje przechodzą niezauważone z powodu braku zintegrowanych profili klientów. W istocie informacje o klientach przechowywane były w całej firmie, a ich odnalezienie nastręczało wielu trudności. Eddie Bauer zaczął badać, co jest konieczne do wykonania zwrotu o 360 stopni.

Z chwilą gdy firma rozpoczęła rozwijanie nowych metod pozwalających na zrozumienie zachowań klientów, zainwestowała także w technologie umożliwiające wykonanie koniecznych analiz klientów, które zarząd firmy uważał za podstawę następnego kroku. Firma zbudowała infrastrukturę strategiczną umożliwiającą przeprowadzanie skomplikowanych analiz, łącznie z potężną platformą Sun i bazą danych IBM DB2, technologiami analitycznymi SAS i towarzyszącymi im systemami wspierania decyzji i gromadzenia danych. Nowo powstałe środowisko business inteligence pozwoliło Bauerowi nie tylko na analizowanie zachowań klientów, ale także na zastosowanie zgromadzonej wiedzy do przewidywania przyszłych reakcji poprzez to, co firma nazwała szybkim modelowaniem środowiska.

Obecnie firma posiada kompletne profile klientów wraz z ich zachowaniami nabywczymi. Osiągnęła integrację kanałów. Eddie Bauer rozpoznaje klienta bez względu na to, czy składa zamówienie w sklepie, przez katalog czy Internet. Co więcej, może także

wyodrębniać grupy wydatków klientów do określenia najbardziej zyskownego kanału, kolejno optymalizując opłacalność klientów we wszystkich kanałach. Egler dodaje także,

że dzięki temu firma Eddie Bauer zyskuje elastyczność odrębnego zarządzania każdym kanałem i przy tym wciąż może posiadać ogólny obraz zyskowności poszczególnych kanałów.

Ta nowo odkryta wiedza wpłynęła zarówno na badania, jak i taktyki. Marketing może obecnie wybierać, który z 44 katalogów firmy w największym stopniu odpowiada profilowi i potrzebom klienta. Firma może również analizować dane do określenia częstotliwości komunikacji z klientami.

Chociaż Eddie Bauer opiera większość swoich decyzji na celu, jakim jest komunikacja z klientami poprzez właściwy kanał we właściwym czasie, zwraca także uwagę na koszty. „Możemy sobie pozwolić na wysyłanie naszym najlepszym klientom bogatej oferty produktów" — wyjaśnia Egler, odnosząc się do zróżnicowanych propozycji firmy. Umiejętność firmy związana z dotarciem do klientów oparta na ich chęci odpowiedzi na działania promocyjne nadaje jej mądrość niezbędną do podejmowania decyzji owocujących interakcją z klientem.

Wyzwania

Eddie Bauer jest świadectwem złożoności CRM. Ambitne cele dotyczące wielokanałowości i marketingu jeden na jeden, o których osiągnięciu może poświadczyć firma, mogą być zbyt wysoko postawione, przyznaje Egler. Mówi: „Chcieliśmy się dostać do Mekki najkrótszą drogą". Wymienia trzy różne taktyki CRM: ewolucyjną, w której każdy krok jest logicznym następstwem, rewolucyjną, wymagającą znacznych zmian w firmie i interdyscyplinarną, podnoszącą CRM do rangi zróżnicowanego zespołu decydentów.

Egler wyjaśnia: „Każdy chce natychmiast przechodzić do etapu interdyscyplinarnego, jednak musi uwzględnić kolejne kroki w rozwoju CRM. My prawdopodobnie staraliśmy się ugryźć więcej, niż mieściło się w ustach". Eddie Bauer miał także swój udział w zmianie procesów w firmie w rezultacie strategii CRM, które zaowocowały większym stopniem centralizacji wokół klienta. Gdyby musiał wykonać swoje zadanie jeszcze raz, upewniłby się, że organizacyjne i firmowe procesy zostały uwzględnione odpowiednio wcześnie w cyklu życia CRM.

Wskazówka

Firma Eddie Bauer doskonale zdaje sobie sprawę, że reguły handlu detalicznego zmieniają się. W dobie hiperkonkurencji, fragmentaryczności rynku i szybkości Internetu Harry Egler uważa samouczące się relacje z klientami za podstawę przewagi konkurencyjnej firmy. Relacje te rozpoczynają się od celu, jakim jest budowa ogólnej wartości klienta, co przedstawia rysunek 2.9.

Podobnie jak sam program CRM relacje samouczące się przypominają niekończącą się podróż. Fakt, że firma Eddie Bauer zastąpiła niemożliwe do porównania dane o klientach i nieaktualne historyczne systemy wielobajtową informacją o klientach online, od

nazw i adresów począwszy, poprzez szczegółowy zapis poprzednich zakupów, do preferencji dotyczących kanału komunikacji, znacznie ułatwia tę podróż.

Rysunek 2.9.
Relacje samouczące się (udostępniony dzięki uprzejmości firmy Eddie Bauer Inc.)



Złota myśl

Odkąd firma Eddie Bauer zaczęła stosować samouczące się relacje, odkryła, że klienci korzystający jednocześnie ze wszystkich trzech kanałów wydają przeciętnie pięć razy więcej od tych, którzy dokonują zakupów za pośrednictwem wyłącznie jednego. Dzięki temu firma może dowiedzieć się, który z trzech kanałów ma największy wkład w zyskowność każdego pojedynczego klienta, a także dostarczać odpowiednie treści do katalogów oraz bardziej indywidualizować ofertę w sklepach.

Podobnie jak inni pionierzy CRM firma Eddie Bauer zinstytucjonalizowała swoje przekonanie, że CRM to znacznie więcej niż tylko technologia — to strategia biznesu. Harry Egler mówi: „CRM zasadniczo zmienił sposób naszego działania". Jest pewien, że najsilniejsze strategie marketingowe CRM łączą się z marką firmy. Jako samozwańczy obrońca orientacji na klienta Egler chwali mieszankę technologii, procesów firmy i zmian organizacyjnych jako istotny element sukcesu CRM. Twierdzi: „Teraz zdajemy sobie sprawę z tego, czego nie wiemy". Dodaje, że jak dotąd jest to najważniejsze odkrycie dokonane dzięki CRM.

Dla menedżera

Pomimo przewidywanego wkładu CRM do marketingu ostatnie badania przeprowadzone wśród 175 firm z zaawansowanymi planami CRM wykazały, że automatyzacja marketingu pozostaje daleko w tyle za innymi elementami CRM, na przykład obsługą klientów[13]. Skąd więc tak wolne tempo?

Jedną z odpowiedzi są pieniądze. Zgodnie z powyższym sondażem 72% dużych amerykańskich firm przyznaje, że zamierza przeznaczyć co najmniej 1 milion dolarów na swój program CRM. Taktyki marketingu relacji takie, jak segmentacja klientów czy zauto-

[13] „Lots of Companies Are Thinking about Customer Relationship Management, but Progress Can Be Very Slow — CRM under Scrutiny", *Information Week*, wydanie z 15 września 2000 r.

matyzowane zarządzanie kampaniami, opłacają się tylko wtedy, gdy firma jest gotowa wykorzystać ich rezultaty do poprawy interakcji z klientami.

Jeśli jednak przedsiębiorstwo nie ma pewności co do zachodzących w nim procesów, CRM może okazać się niewypałem. Różnicowanie podejścia do klientów oparte na częściowych danych może zaowocować niewłaściwym przekazem skierowanym do klientów, a przez to wyrządzić więcej szkody niż brak jakiejkolwiek interakcji.

Efektywne taktyki marketingu wykorzystują rezultaty interakcji z klientami do poprawy przyszłych kontaktów. Przecierają ścieżkę dla istotnych decyzji, które podano poniżej:

- Przekazywanie budżetów marketingowych na kampanie, które z największym prawdopodobieństwem przyniosą najwyższe wskaźniki odpowiedzi.
- Zrozumienie opisu najbardziej wartościowych klientów, ocena klientów o *potencjalnie* najwyższej wartości i odpowiednia zmiana interakcji.
- Poprawa efektywności kanałów o wysokim poziomie kosztów (na przykład sprzedaż osobista) w celu maksymalizacji ich zyskowności.
- Instytucjonalizowanie zindywidualizowanej komunikacji z określonymi segmentami rynku.
- Zrozumienie wzorców badań i zakupów, a także dalszych kryteriów segmentacji dla poprawy przyszłych interakcji lub stymulowania marketingu jeden na jeden.

Celem CRM w marketingu jest przeniesienie klientów z poziomu C do poziomu B, a klientów z poziomu B do poziomu A, oraz motywowanie klientów z poziomu A do pozostania na tej pozycji, a nawet większych zakupów. Jest nim także zapewnienie optymalnego rodzaju i częstotliwości komunikacji bez względu na ilość darmowych gadżetów czy koszty ogłoszeń reklamowych. Realizacja celu ma zapewnić, że wybór danej firmy ma pierwszoplanowe znaczenie dla klienta.

Aby odnieść sukces w tej zróżnicowanej misji, marketingowy proces firmy musi zostać właściwie zdefiniowany. Musi zinstytucjonalizować działania związane z rozróżnianiem klientów. Musi działać, wykorzystując analizowane informacje. Co więcej, nie może istnieć w próżni, ale musi wspierać inne działania firmy, które go otaczają, łącznie z obsługą klientów i procesami sprzedaży opisanymi w kolejnych dwóch rozdziałach.