VIACDIMENZIONÁLNE MODELY PORTFÓLIOVÉHO MODELOVANIA CRM HODNOTOVÉHO REŤAZCA POŠTOVÉHO OPERÁTORA

Pavol Dydnanský¹, Radovan Madleňák²

Úvod

CRM hodnotový reťazec je modelom ktorý môžu podniky nasledovať pri zavádzaní a implementácii ich CRM stratégií. Tento model je založený na teoretických základoch a praktických požiadavkách podnikov.[1] CRM hodnotový reťazec popísal v svojej knihe Buttle, F. (2004) *Customer relationship management: concepts and tools*.

Primárne činnosti CRM hodnotového reťazca zabezpečujú, že spoločnosť spolu s podporou svojich sieťových partnerov vytvára a zabezpečuje hodnotu, ktorou si získa a udrží zákazníka. [1]

Základným zámerom je zabezpečiť, že spoločnosť si buduje dlhodobý vzájomne výhodný vzťah so strategicky významnými zákazníkmi. Nie všetci zákazníci sú strategicky dôležití. Niektorí zákazníci sú príliš nákladní na získanie a obsluhu. Kupujú málo, nepravidelne; platia neskoro alebo vôbec, kladú vysoké požiadavky na zákaznícky servis a predajné sily. [1]

Prostredníctvom CRM hodnotového reťazca je možné definovať kroky k obojstranne výhodným vzťahom, v žiadnom prípade nie výhodným len pre jednu stranu. Na druhej strane, každý podnik si musí definovať strategicky významných zákazníkov a teda je potrebné poznať tých zákazníkov, ktorí prinášajú podniku zisk a ktorí náklady. Zabezpečenie týchto krokov je realizované prostredníctvom primárnych a podporných činností. Tieto sú zobrazené v Buttlovom CRM hodnotovom reťazci, ktorý zobrazuje obrázok č. 1. V ďalšej časti sa budeme venovať piatim krokom primárnych činností CRM hodnotového reťazca.

Obr.1: CRM hodnotový reťazec (CRM value chain) [1]

¹ Ing. Pavol Dydnanský, Wuppertálska 19, 040 01 Košice, Slovensko, tel.: +421 903 553 132, E-mail: dydnansky.pavol@slposta.sk

² doc. Ing. Radovan Madleňák, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, e-mail: radovan.madlenak@fpedas.uniza.sk

CPA: Customer Portfolio Analysis ako jedna z primárnych činností CRM Value chain

Analýza zákazníckeho portfólia, CPA je prvým krokom v CRM Value chain, hodnotového reťazca, a patrí k primárnym činnostiam podniku (to sú tie činnosti, ktoré podniku prinášajú zisk). Nie všetci zákazníci majú pre spoločnosť rovnakú hodnotu a preto je potrebné ich segmentovať. Je potrebné pristupovať ku každej skupine zákazníkov individuálne. Na základe segmentácie zákazníkov, vie poštový podnik ponúkať ciele reklamu, ponúkať obchodné produkty obchodným firmám, analyzovať potreby finančných inštitúcií, či navrhovať technologické postupy pre úrady.

Pre spoločnosti ktoré neanalyzujú svojich zákazníkov dlhodobo, môže byť tento segmentačný prístup vhodným spôsobom ako identifikovať potenciálne strategicky významných zákazníkov. Portfóliová analýza rozdeľuje aktuálnych aj potenciálnych zákazníkov do rozličných skupín. Dôležité na zváženie je analyzovať a triediť zákazníkov podľa ich potenciálneho zisku (nie iba podľa objemov) či je to podľa sektora, segmentu, alebo individuálne. [1]

Poštové podniky by mohli zvážiť, či je správne segmentovať svojich zákazníkov iba podľa objemov. Zákazníci, ktorí sú dnes pre poštový podnik nezaujímaví, nakoľko ich objem je malý, nemusia byť v tom čase podchytení aj keď ich potenciál do budúcnosti je veľký. Prípadný odchod ku konkurencii poštový podnik nemusí zaznamenať.

1 Portfóliová analýza ako moderný prvok CRM hodnotového reťazca

V kontexte B2B marketingu portfóliová analýza poskytuje kľúč k úspešnosti vzťahového manažmentu a je dôležitým vstupom pri strategických rozhodnutiach. Portfólio poskytuje mechanizmus pre konceptualizovanie a manažovanie zákazníkov. Na taktickej úrovni, manažéri potrebujú zvážiť aké je optimum rozloženia zákazníkov v matici. Toto potrebuje opatrné zváženie a dostatočné skúsenosti. Modelovanie vzťahových portfólií môže jasne hrať dôležitú úlohu v strategickom marketing manažmente. Dôležité je pracovať opatrne s dátami ktoré sú subjektívne a vstupujú do modelovania. [2]

Vzťahový manažment je v súčasnosti jedným z najväčších výziev obzvlášť v business-to-business sfére. Udržanie si zákazníka je dôležité, keďže náklady na udržanie už existujúceho zákazníka sú nižšie ako na získanie nového. Z toho dôvodu boli vyvinuté portfóliové plánovacie matice, ktoré sa snažia plánovať zákazníkov vzhľadom na špecifiká segmentu ako aj ŽC zákazníka. Bolo navrhnutých niekoľko 3D a 2D modelov.

V rámci portfóliovej analýzy je potrebné sa zaoberať otázkami ako je potrebné nadviazať nové vzťahy, ktoré vzťahy by sa mali rozvíjať, ktoré udržať, ktoré ukončiť?

Problémy ku ktorým môže dôjsť je vysoká závislosť na relatívne malom počte zákazníkov a následná zraniteľnosť podniku. Môže vzniknúť tlak na ziskovú maržu, pokiaľ sa kľúčový zákazník rozhodne tlačiť a bude sa snažiť takto zneužiť svoje privilegované postavenie. Sústreďenie sa na kľúčových zákazníkov môže mať negatívny dopad na ostatných, ktorí by sa mohli stať kľúčovými v budúcnosti.

Je dobré si uvedomiť, že každý zákazník má individuálne správanie, ale určité skupiny zákazníkov majú obdobné potreby. Preto je potrebné dostupné informácie analyzovať a hľadať medzi nimi súvislosti.

Takýmito analýzami možno odhaliť napríklad vysokú závislosť nákupu nejakého produktu na kúpe iného produktu, čo sa nazýva krížový predaj (cross-selling), kde v poštovom podniku po využití hybridnej služby pre tlač a obáľkovanie zásielok, je vysoko pravdepodobné využitie následnej služby na distribúciu zásielok.

Ďalej sa zisťujú príležitosti pre navýšenie predaja (up-selling), čo je možnosť zákazníkovi, ktorý si zamýšľa kúpiť lacnejší produkt ponúknuť síce drahší produkt, ale s pridanou hodnotou, ako odoslanie zásielky rýchlejšou službou.

Diskusia o životnom cykle zákazníka používa akvizíciu zákazníkov, rozvoj a uchovanie zákazníka. Akvizícia znamená získanie si viacerých profitabilnejších zákazníkov, rozvoj znamená rast tržieb u existujúcich zákazníkov a uchovanie zákazníka predstavuje značný vplyv na firemnú profitabilitu.

Nie všetci SSCs majú celoživotnú hodnotu zákazníka (LTV – Live Time Value). Niektorí zákazníci sú nákladní na obsluhu, majú špecifické požiadavky, je potrebné neustále riešiť ich dotazy, reklamácie, ale aj zdanlivo nepodstatné požiadavky, ďalší obchodujú len sezónne, alebo len krátkodobo. Nie stále je veľký zákazník aj profitabilný. Rôznymi tendrami tlačí na nízke ceny, má vysoké požiadavky, podnik sa musí stále prispôbovať novým podmienkam, aj neplánovaným použitím nákladov.

Buttle popísal štyri typy strategicky významných zákazníkov (SSC – Strategically Significant Customer). Prvá skupina zákazníkov je tá, kde má zákazník veľkú LTV a je tým pádom SSC.

Druhou skupinou sú zákazníci, ktorých voláme „Benchmark“ porovnávači. Kopírujú správanie iných zákazníkov. Treťou skupinou sú „Inspirations“ inšpirátori, ktorí inšpirujú k zmene v odberateľskej spoločnosti. Sú to zákazníci, ktorí nájdu využitie ich produktových myšlienok a to tým spôsobom, že zlepšia kvalitu (služby) a znížia náklady. Sú to veľmi nároční zákazníci, sústavní sťažovatelia, a aj napriek tomu, že ich LTV potenciál je nízky, sú významným zdrojom hodnoty pre podnik. [1]

Jedným z príkladov je nadnárodná zahraničná spoločnosť pôsobiaca na Slovensku, ktorá neakceptovala všetky podmienky podniku, ale predložila svoje korporátne podmienky, bez ktorých nebolo možné uzatvoriť zmluvu o spolupráci. Jednou z výnimiek bolo finančné vyúčtovanie nie len na spoločnosť ako takú, ale aj na jej jednotlivé strediská. Nakoľko má spoločnosť akcie na trhu, ďalšou špecifickou požiadavkou bolo predkladanie predbežných nákladov za mesiac, hneď v prvý deň nasledujúceho mesiaca. Pre túto spoločnosť bolo urobené veľa, ale aj napriek tomu sa reálne očakávania nenaplnili.

Poslednou štvrtou skupinou SSC sú „cost magnets“ teda, „priťahovače nákladov“. Sú to zákazníci, ktorí sa podieľajú vysokou mierou na fixných nákladoch, využívajú málo ziskové služby pre podnik, ako je neadresná distribúcia, kde sú vysoké nároky na databázy, veľké požiadavky na nízku cenu, zmena rozhodnutí v poslednej chvíli, úprava databáz podľa špecifikácií – etnické skupiny, národnostné menšiny, muži, ženy, atď.

Existuje nástroj portfóliovej analýzy, ktorý rozdeľuje zákazníkov do štyroch strategických skupín, t.j. SAC, Re-engineer, Nurture, Invest. [1]

- Zákazníci u ktorých by bolo vhodné zvážiť ich vyradenie sú tzv. „SACK“, jedná sa o zákazníkov, ktorí nemajú vysoké zisky, ani dlhú životnosť, LTV.
- „Invest group“, sú to zákazníci, ktorí sú hodnotnými zákazníkmi pre spoločnosť, a majú značný potenciál a oplatí sa do nich investovať.
- „Re-engineer“, sú to zákazníci, ktorí nie sú v súčasnosti veľmi profitabilní, ale môžu sa nimi stať v budúcnosti. Jednou z možností prístupu k takýmto zákazníkom je obmedziť využitie zákazníckeho servisu, tele marketing, radšej ako obmedziť osobnú komunikáciu s predajcami.
- „Nurture“, t.j. tých, s ktorými je potrebné rozvíjať vzťahy, pretože sú pre spoločnosť profitabilní, ale majú nízky potenciál. [1]

Pri segmentácii sa používa často krát finančné kritérium. Tabuľka č. 1 znázorňuje možnosti iného ako len finančného portfóliového modelovania.

Tab. 1: Nefinančné premenné používané pri konštrukcii portfólia. [3]

Premenné používané pri konštrukcii portfólia	Váha
strategická dôležitosť zákazníka	
- zákazníkov potenciál	0,4
- budúca expanzia	0,25
- prepojenosť na exportný trh	0,25
- prestíž zákazníka	0,1
Suma	1
ťažkosti v manažovaní zákazníka	
- stupeň konkurenčného tlaku	0,4
- platobné problémy	0,2
- predložené sťažnosti	0,2
- nákupné správanie	0,2
Suma	1

Iným príkladom nefinančného portfóliového modelovania je matica ťažkosti v manažovaní zákazníka verzus strategická dôležitosť zákazníka, čo je znázornené na obrázku č. 2. Za zváženie stojí napríklad prehodnotenie zákazníkov v kvadrante „Non-key/difficult“. V tomto kvadrante sa môžu nachádzať aj zákazníci ktorí sú pre podnik stratoví. Vypovedanie vzťahu môže byť jedným z riešení.

Obr. 2: Matica ťažkosti v manažovaní zákazníka verzus strategická dôležitosť zákazníka [3]

1.1 Zákaznícka politika a zhlukovanie zákazníkov

Zákazníkov je možné v prvom rade rozlišovať podľa peňažnej stupnice. Podľa nej sa potom zaradia do skupiny zákazníkov ziskových alebo neziskových. Ďalej je možno ich členiť podľa týchto kritérií:

- zákazníci s kladnou alebo zápornou bilanciou platieb;
- zákazníci s nízkymi alebo vysokými obratmi
- zákazníci s vysokými alebo nízkymi nákladmi na predaj (distribúciu);
- zákazníci s malými alebo vysokými nárokmi;
- zákazníci s vysokou alebo nízkou bonitou (štatistickým hodnotením);

- statické portfólio: vzorní a konjunkturálni zákazníci, zákazníci čerpajúci rezervy a rezignujúci zákazníci a pod. [5]

Analýza zákazníkov sa uskutočňuje s cieľom vypracovať plán predaja, a preto by sa mala posudzovať z viacerých hľadísk. Prvým z nich je životný cyklus portfólia zákazníkov, v rámci ktorého sa zákazník chápe ako subjekt, ktorý prechádza viacerými štádiami životného cyklu, akými sú uvedenie, rast, zrelosť a útlm. [4]

1.2 *Koncentrácia zákazníkov portfólia a jej hodnotenie*

Zvykom predajcov je triediť zákazníkov do nasledujúcich skupín: malí, strední a veľkí zákazníci, a to podľa výšky ich tržieb. Z tejto analýzy vyplývajú pre predajcu dve výhody:

- umožňuje hodnotiť riziko, ktorému sú vystavení niektorí zákazníci, ktorých váha v prípade ich stretu ohrozuje celkové tržby sektora predaja;
- pridáva nový prvok k definícii stratégie návštev, a to váhu zákazníkov.

Analýza koncentrácie sa vykonáva klasickou metódou 20/80 respektíve ABC analýza. Cieľom metódy je určiť 20% zákazníkov, ktorí realizujú 80% tržieb. Metóda umožňuje usporiadať zákazníkov podľa realizovaných tržieb. Na jej základe získame graf, kde:

- na horizontálnej osi sú uvedení zákazníci v % (zákazníci A,B,C)
- na vertikálnej osi je uvedené percento z celkovej hodnoty realizovaných tržieb.

Krivka je ideálna a má teoretický charakter. Realita môže byť iná. Skúsenosť ukazuje, že predajcovia označujú skupinu A ako najvýznamnejších zákazníkov, skupinu B ako priemerných zákazníkov a skupinu C ako slabých zákazníkov. [4]

Je dôležité predvídať vývoj koncentrácie v čase. Akú tendenciu má portfólio zákazníkov? Má tendenciu koncentrácie, resp. dekoncentrácie?

Vzťahové portfóliové modely sú len jeden z množstva analytických modelov, ktorý môže byť použitý na zlepšenie operačného marketingu manažmentu. Otázka však stojí, ktorý model si má firma vybrať? Firma by si mala vybrať model najlepšie vystihujúci jej ciele, ktoré chce dosiahnuť. Voľba dimenzii modelu nie je jednoduchá záležitosť. Závisí od povahy firmy a od jej mikroprostredia. Podľa toho, či je napríklad pre manažment dôležitý; vzťahový manažment, podiel na trhu alebo získanie nového trhu. Profitabilita je jedným z významných kritérií avšak firma by mala brať do úvahy pri portfóliových analýzach aj nefinančné kritéria, ktoré môžu zohrať taktiež veľký význam. [6]

V prípade, že sú pochopené jednotlivé zákaznicke segmenty, ich spoločné črty a motivátory ich správania, predajca môže zvyšovať profitabilitu týchto segmentov. Dôležité je si uvedomiť, že zákazník môže prechádzať jednotlivými segmentmi. Manažéri by mali na to pamätať a v prípade potreby robiť takéto presuny. Podnik by sa mal snažiť, aby jeho vzťahy so zákazníkmi boli v dlhodobom horizonte ziskové. Uchovanie zákazníkov vedie k zvyšovaniu dlhodobej firemnej profitability, preto by sa mal podnik snažiť, aby jeho vzťahy so zákazníkmi boli v dlhodobom horizonte ziskové. Ziskovosť týchto vzťahov je potrebné pravidelne, minimálne raz ročne analyzovať. Treba pamätať, že vzťah, ktorý nie je momentálne ziskový, neznamená, že ním bude aj v budúcnosti. Uchovanie zákazníkov vedie k zvyšovaniu dlhodobej firemnej profitability.

2 **Profitabilita ako výsledok CRM hodnotového reťazca**

Primárne ako aj podporné činnosti CRM hodnotového reťazca smerujú ku konečnej profitabilite podniku.

Profitabilitou je myslená analýza zákaznickej profitability, kde vystupujú reálne náklady potrebné na obsluhu zákazníka. Profitabilita potrebuje byť monitorovaná

v pravidelných intervaloch. Mnoho firiem nevie špecifikovať reálne náklady na obsluhu zákazníka a tým pádom nevie špecifikovať aj zisk plynúci z jednotlivých zákazníkov. [6]

Zákaznícka profitabilita je základom pre portfóliové plánovanie. Podniky môžu analyzovať alokáciu zisku a nákladov vzhľadom na podiel zákazníkov na celkovom zisku. Takto sa zákazníci rozdeľujú do rôznych portfólií. Následne je potrebné vypracovať stratégiu pre jednotlivé portfóliá. Aplikácia CRM si vyžaduje používanie veľkého množstva dát a premenných.

Taktiež existujú partnerstvá ktoré nie sú momentálne najprofitabilnejšie, ale majú veľký potenciál sa nimi stať v budúcnosti. Sú zákazníci, ktorí majú strategickú dôležitosť a je tam stále priestor pre zvyšovanie zisku. Portfóliové analýzy sú jedným z kľúčových úspechov vzťahového manažmentu.

Potenciálna profitabilita je často spájaná spojkami ako up-selling a cross-selling. Up-selling predstavuje predaj dodatočného množstva existujúcemu zákazníkovi, napríklad produkt predplatené obaly pre expresné služby, ktoré môže využiť v budúcnosti. Cross-selling je ponuka nových produktov zákazníkovi, ktoré doposiaľ nenakupoval alebo o nich nevedel, resp. ponúkať služby s pridanou hodnotou, ktoré sú ziskovejšie pre poštový podnik.

Aby bola implementácia CRM úspešná a dosiahla sa želaná profitabilita, je potrebné kladť patričný dôraz na prvý krok primárnych činností, a to na portfóliovú analýzu. Práve správna a dôkladne vykonaná portfóliová analýza je východiskom pre nasledujúce kroky primárnych činností. CRM je efektívny nástroj ako pristupovať k individuálnym potrebám zákazníka, na druhej strane sa nedá implementovať do každého podniku za každú cenu. Zavedeniu CRM musí často krát predchádzať aj zmena filozofie predaja.

Správne nastavená viacdimenzionálna analýza zákazníkov vedie k maximalizácii zisku z predaja. Podnik si musí uvedomiť, že je potrebné segmentovať zákazníkov. Na druhej strane je nevyhnutné zvoliť individuálny prístup k jednotlivým zákaznickým segmentom. Tento individuálny segmentačný prístup, vedie k úspešnej implementácii CRM.

Literatúra

- [1] BUTTLE, Francis.
<http://www.pdfmeta.com/fi/value%20chain%20management%20tesco-pdf-1.html>
- [2] ZOLKIESKI, Judy. TURNBULL, Peter. Relationship Portfolios - Past, Present and Future. In. Paper presented at the *16th IMP Conference*, Bath, UK, 2002. September 7–9, s.1-18 (angličtina)
- [3] DROUSSIOTIS, George. YORKE, A. David. The Use of Customer Portfolio Theory An Empirical Survey David. In. *Business & Industrial Marketing*, MCB University Press, 1994. roč. 9 č. 3, s. 6-18, ISSN 0885-8624. (angličtina)
- [4] KITA, Jaroslav. *Nákup a predaj na trhu výrobnej sféry*. 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2002. 266, 204 s. ISBN 80-89047-50-5.
- [5] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomoci CRM*. Praha: Grada Publishing, 2003. 118 s. ISBN 80-247-0569.
- [6] ZOLKIESKI, Judy. TURNBULL, Peter. In. Do relationship portfolios and networks provide the key succesful relationship mnagement? In: *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2002, roč. 17, č. 7, s. 575-597 ISSN 0885-8624. (angličtina)

Grantová podpora

VEGA 1/0149/10

Difúzne procesy nových mobilných služieb a ich hodnotový reťazec

KEGA 036-017ŽU-4/2010

Data modeling v procese vzdelávania v počítačovom laboratóriu Katedry spojov