

DOI: 10.19915/1733-5779.20.12

Zarządzanie relacjami z klientem w spółkach portfelowych funduszu inwestycyjnego

JEL classification: M3

Słowa kluczowe: marketing transakcyjny, koncepcja produkcyjna, koncepcja sprzedaży, orientacja marketingowa, orientacja relacyjna, orientacja na wartość klienta, zintegrowana komunikacja z klientami

Keywords: transactional marketing, production concept, sales concept, marketing orientation, relation orientation, customer value orientation, integrated customer communication

Abstrakt: Celem niniejszej pracy jest zaprezentowanie problematyki związanej z zarządzaniem relacjami z klientem w nawiązaniu do zmian zachodzących we współczesnej przestrzeni gospodarczej. Zatem analiza zasadza się na zdefiniowaniu działań podejmowanych w strategiach przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem form komunikacji służących aktywizowaniu nabywców. Ponadto zwrócono uwagę na kształtowanie szczególnych relacji z klientem, które stanowią podstawę do optymalizacji zdefiniowanych procesów biznesowych w związku z wymogiem efektywnego zarządzania kosztami w ramach prowadzonej działalności operacyjnej, co jest kompatybilne z obecnym trendem rynkowym, który podkreśla wagę pozyskania, przetwarzania i aktualizowania informacji o zachowaniach i preferencjach nabywców. Zatem posiadanie wiedzy o klientach oraz odpowiednie nią zarządzanie współcześnie determinuje osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu przez organizacje.

Customer relationship management in investment fund portfolio companies

Abstract: The purpose of this paper is to present the problems related to customer relationship management in relation to the changes taking place in contemporary economic space. Thus, the analysis is based on the definition of activities undertaken in business strategies, with particular emphasis on the forms of communication aimed at activating buyers. In addition, the development of specific customer relationships that are the basis for the optimization of defined business processes in connection with the requirement for effective cost management within the scope of operating operations, has been highlighted. That is compatible with the current market trend, which

emphasizes the importance of acquiring, processing and updating information about buyer behavior and preferences. Therefore, having knowledge of the customer and managing it, nowadays determines the competitive advantage of the organization.

Wstęp

Nowa gospodarka jest siecią powiązań, w której informacje przepływają z szybkością światła, strategie firm nadają specyficzny charakter grze rynkowej, a dostęp do nowych technologii wyznacza trend, czyli ogólne kierunki działania, oscylujące wokół wszechwiedzącego klienta. Zmiany te to efekt ewolucji, którą z początkiem XX w. wyznaczyła rewolucja przemysłowa w branży produkcyjnej. Wówczas celem funkcjonowania przedsiębiorstw był rozwój przez stałe powiększanie rynków zbytu oraz uzyskanie efektu skali. Wysoką wydajność otrzymywano przez obniżanie kosztów produkcji w efekcie unifikowania wyrobów (produktów). Przedsiębiorstwa, podobnie jak dziś, podejmowały świadomie wysiłki w celu osiągnięcia założonych wyników wymiany z rynkiem docelowym. Natomiast przyjęte strategie działania podyktowane były czynnikami, które powodowały przyjęcie określonych zachowań, czyli orientacji przez firmy względem otoczenia. Oznacza to, że współcześnie zachodzące zmiany w rzeczywistości gospodarczej ukierunkowały organizacje na kształtowanie interakcji z otoczeniem za pośrednictwem różnych form komunikacji. Tym samym relacje z odbiorcami kształtuje się nie tylko przez oferowane innowacje za pośrednictwem produktów czy usług, lecz także tworząc więzi na podstawie doświadczeń wynikających z wzajemnego procesu współtworzenia wartości. Zatem nabywca jest partnerem w transakcji wymiany, a nie jedynie biernym odbiorcą. Dlatego też jego pozycja kształtuje przyjęte w organizacji procesy biznesowe, które zmierzają do dostosowania ofert do zmieniających się wymagań, tworząc podstawę elastycznego podejścia do klienta. Należy jednak podkreślić, że efektywne zarządzanie relacjami wiąże się z optymalizacją kosztów działalności operacyjnej, czyli ponoszeniem określonych nakładów na innowacje, których celem jest podwyższenie atrakcyjności usług. Co więcej, struktura portfela klientów skorelowana ze skierowaną ofertą musi uwzględniać zróżnicowaną komunikację w ramach procesu obsługi klienta w perspektywie długookresowej¹.

W niniejszej analizie uwzględniono ewolucję orientacji marketingowej z perspektywy głównych nurtów zarządzania organizacją. Przyjęto też podejście do koncepcji zarządzania marketingowego w ujęciu trendów rynkowych. Następnie zwrócono uwagę na kwestie związane z efektywną budową portfela klientów, którego struktura przekłada się na wzrost wartości organizacji w otoczeniu w perspektywie długookresowej. W części empirycznej zaprezentowano natomiast zmianę w podejściu zarządczym, przyjętym w strategii rozwoju na przykładzie

¹ Ph. Kotler, *Marketing*, Poznań 2005, s. 1–29.

branży uzdrowiskowej. Jednocześnie wskazano różnicę między podejściem tradycyjnym, w którym budowa relacji opiera się na kierowaniu oferty do biernego odbiorcy ze względu na strukturę przychodów — 68% klientów pochodzi z rynku regulowanego, a budową relacji z klientem w ujęciu relacyjnym — ponad 20% klientów pochodzi z rynku konkurencyjnego, stąd ze względu na konieczność pozyskania i utrzymania klienta wymagane jest dostosowanie ofert i komunikacji do potrzeb i oczekiwań otoczenia.

1. Kształtowanie relacji z klientem — marketing transakcyjny

Jednym z najstarszych podejść w teorii marketingu jest koncepcja produkcyjna. Zgodnie z nią firmy zorientowane są na realizowanie produkcji o dużej wydajności z niskimi kosztami wytworzenia oraz dystrybucji masowej. Transakcje wymiany dokonywane są na podstawie dwu założeń — szybkiego dostępu oraz niskiej ceny. W efekcie firmy zorganizowane są na zasadach linii montażowych — produkt jest jednolity, a obsługa umożliwia kontakt z wieloma klientami. Takie ukierunkowanie zarządzania powodowało, że produkcja rosła przy spadających cenach, co przekładało się na duże zyski. Jednakże nadprodukcja oraz znaczne tempo rozwoju konsumpcji przyczyniły się do obniżenia jakości oferowanych produktów. W efekcie pojawiło się potencjalne zagrożenie transakcji wymiany, także ze względu na przedmiotowe traktowanie nabywców w procesie sprzedaży. Tym samym zmieniła się ówczesna strategia firm, zorientowana na zachęcanie klientów do kupowania².

Zgodnie z koncepcją sprzedażową konsumenci pozostawieni bez promocji nie będą nabywać wystarczająco wiele produktów. Dlatego też firmy przyjęły strategię agresywnych działań na rzecz promocji i sprzedaży. Organizacje, by wzbudzić zainteresowanie konsumentów, wykorzystują narzędzia sprzedaży: reklamę radiową, telewizyjną, plakaty oraz promocję, w tym elastyczne pozycjonowanie cen. Działania organizacji ukierunkowane są od wewnątrz do zewnątrz, czyli koncentrują się na aktualnie wytwarzanych produktach, a następnie przez aktywność sprzedaży i promocji skierowane są do klientów. Tym samym proces sprzedaży wynika z produkcji, a nie rzeczywistego zapotrzebowania rynku. Dodatkowo narzędzia komunikacji, podtrzymujące zainteresowanie konsumentów, które dotychczas wyłącznie informowały o charakterystyce produktu, zostały wzbogacone o bardziej abstrakcyjne, opierający się na wyobraźni przekaz. Co więcej, w procesie sprzedaży i komunikacji pominięto niezadowolonego klienta, skupiając się wyłącznie na odbiorcy zadowolonym, który w pełni akceptuje nabyty produkt. Jednak nabywca rozczarowany może przekazać złą opinię o produkcie innym potencjalnym odbiorcom³.

² *Ibidem.*

³ *Ibidem.*

Wywołanie interakcji nabywcy z firmą wymaga zatem ustanowienia procesu komunikacji, który przebiega od organizacji do klienta przez działania promocyjno-informacyjne oraz odwrotnie — w efekcie nabycia produktu lub usługi przez decydena. Oznacza to, że firmy, które przewartościują działania, polegające na poszukiwaniu odpowiednich nabywców wytworzonej usługi, w kierunku znalezienia właściwego produktu dla klienta, osiągną z większą skutecznością cele sprzedażowe. Tym samym strategia zorientowana na zadowolonego klienta wymaga przede wszystkim zdefiniowania rynku, który koncentruje się na potrzebach nabywców. Następnie, dobierając narzędzia komunikacyjne wspierające sprzedaż, mogą odpowiednio wywierać wpływ na konsumentów. Pozytywna postawa klienta względem akcji promocyjnych powoduje zakup przez niego usługi. Zgodnie z tym podejściem firmy podejmujące działania zorientowane na klienta, osiągają lepsze wyniki na tle rywali rynkowych⁴. Ponadto zmiany w gospodarce w drugiej połowie XX w. spowodowane galopującym rozwojem powojennej konsumpcji zapoczątkowały przeniesienie koncentracji organizacji z produktu i sprzedaży na lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów⁵.

W literaturze przedmiotu kolejna faza rozwoju w budowie relacji organizacji z klientem określana jest jako *orientacja marketingowa*. Podejście to charakteryzuje się umiejscowieniem marketingu na początku cyklu produkcyjnego, łącząc tym samym jego działania z wszystkimi obszarami operacyjnymi firmy. Zatem najpierw należy określić oczekiwania i potrzeby klienta odnośnie do danego produktu, następnie ustalić adekwatną cenę, jaką jest on skłonny zapłacić, a na końcu zdefiniować miejsce i czas, w którym produkt możliwy jest do nabycia⁶. Aby więc firmy osiągnęły założone cele, powinny powiązać stopień ich realizacji z dostarczaniem klientom oczekiwanych przez nich korzyści z transakcji. Mogą ten efekt uzyskać dzięki ciągłej budowie i modyfikacji katalogu potrzeb i oczekiwań nabywców docelowych. Dlatego też, oprócz konieczności dostosowywania wyrobów do wymagań klientów, zwrócono uwagę na kształtowanie preferencji nabywczych oraz, co ważne, kreowania nowych, ponieważ istnieją również potrzeby nieuświadomione. Działania firm zostały skupione na badaniach zachowań konsumentów na rynku — ich potrzeb i gustów. Wykorzystywano przy tym zintegrowany zestaw środków oddziaływania na rynek, między innymi marketing miks⁷.

⁴ *Ibidem*.

⁵ F. Krawiec, *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Warszawa 2009, s. 143.

⁶ D. Dziedzic, A.I. Szymańska, *Marketing transakcji a marketing relacji*, „Zeszyty Naukowe WSEI” 2011, nr 7, s. 206.

⁷ A.I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Toruń 2008, s. 16.

Jednakże negatywne tendencje na rynku: nadmierny konsumpcjonizm, wyczerpywanie się nieodnawialnych zasobów oraz nieetyczne praktyki sprzedaży, spowodowały konieczność ponownego zdefiniowania przez firmy podejścia do klientów, w kierunku podtrzymania dalszej konkurencyjności. Nowe uwarunkowania rynkowe wykazały słabość orientacji marketingowej ze względu na zmniejszającą się lojalność klientów, spowodowaną kilkoma czynnikami, między innymi zdominowaniem działań marketingowych na podstawie koncepcji marketingu miks, nakierowanych na zbyt szerokie segmenty rynku, co miało wpływ na rozmycie pozycji konkurencyjnej produktu. Wystąpił efekt niedostosowania marki lub gatunku produktu do potrzeb odpowiedniego segmentu. Kolejnym aspektem była asymetria informacji ze względu na występowanie jednostronnego przekazu między firmą a klientem. W efekcie nabywcy otrzymywali niepełną informację o produkcie, co skutkowało szumem komunikacyjnym, którego natężenie zależało od stopnia rosnącej dywersyfikacji produktów. Dodatkowo firmy wykazywały wzrost nakładów na działania marketingowe ze względu na konieczność uruchomienia wysokiej aktywności reklamowej, która miała budować przekaz odróżniający produkt na tle konkurencji. Innym aspektem było nadmierne skupienie firm na rozwijaniu kanałów dystrybucji, co doprowadzało do wykluczenia potrzeby bezpośrednich kontaktów między producentem a klientem⁸.

Powyżej zdefiniowane czynniki przy wzroście siły nabywczej konsumentów oraz rewolucji technologicznej — upowszechnieniu dostępu do informacji przez sieć Internet — doprowadziły do powstania elektronicznych form komunikacji. Ponadto warto podkreślić, że utrzymanie klienta jest kosztem od kilku do kilkadziesiąt razy niższym niż koszt pozyskania nowego. Dlatego też odpowiedzią na pojawiające się nowe przesłanki z rynku stał się marketing relacji⁹.

2. Pozyskiwanie i utrzymanie klientów w orientacji relacyjnej

Koncepcja budowy przewagi konkurencyjnej w oparciu o ustanowione relacje wskazuje na zmianę w podejściu do zarządzania marketingiem poprzez budowę silniejszych relacji pomiędzy firmą a klientami — to koncepcja zarządzania, która polega na skupieniu aktywności firmy na nabywcach, którzy budują jej wartość na rynku. Co oznacza, że zasoby organizacji, w tym szczególnie zasób ludzki, są tak organizowane, by kształtowały odpowiednie relacje z klientami z zyskiem dla organizacji. Podejście to jest interdyscyplinarne ze względu na funkcję marketingu, która integruje proces obsługi klienta, między innymi prace działów komunikacji, sprzedaży, rachunkowości, sprawozdawczości oraz zadania i funk-

⁸ I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Warszawa 2004, s. 166–168.

⁹ *Ibidem*.

cje pozostałych pracowników wokół identyfikacji potrzeb odbiorców, uzyskując jednocześnie trwałe powiązanie klienta z organizacją. W efekcie powstała więź, która ze względu na nośnik zmiany ma wpływ na kształt takich instrumentów marketingu, jak: produkt, cena, promocja, dystrybucja, przez konieczność ciągłego dostosowywania ich struktury do oczekiwań klientów. Tym samym punkt ciężkości zostaje przesunięty z finalizacji transakcji wymiany w stronę budowy wzajemnych powiązań z klientami¹⁰. Zatem marketing relacji to podejście, którego celem jest kształtowanie więzi z klientem. To pewna filozofia będąca odrębną częścią orientacji marketingowej.

Nowe ujęcie zakłada, że oferowany produkt powinien zawierać elementy, które służą wzmocnieniu więzi przez prezentację korzyści ważnych dla klienta. Dlatego też bierny nabywca zmienia się w uczestniczącego w procesie tworzenia oferty odbiorcę, co oznacza, że cena powinna uwzględniać jego możliwości i preferencje oraz zmienność w czasie, która jest wynikiem długości relacji z firmą. Dystrybucja zaś polega na dostarczeniu produktu w odpowiednim miejscu i czasie, dzięki na przykład nowoczesnym narzędziom e-handlu. Oznacza to, że w efekcie podejmowanych działań promocyjnych klient powinien uzyskać pełną wiedzę na temat oferty, zgodnie z jej specyfikacją — zatem odwrotnie niż w ujęciu marketingu tradycyjnego, w którym oferta jest standardowa, cena ustalana na podstawie kosztu produkcji plus marża, dystrybucja uwzględnia tradycyjne formy sprzedaży, czyli jest anonimowa, a promocja to efekt komunikacji masowej: potwarzalnej, jednokierunkowej, inicjowanej przez firmę z pozycji dominującej¹¹.

3. Kształtowanie wartości w marketingu relacji

Literatura przedmiotu podkreśla, że zasoby organizacji służą realizacji pewnych zadań gospodarczych, które są wynikiem podejmowania przez firmę aktywności zgodnie z realizacją strategicznego celu, czyli budowy takiej wartości podmiotu, by przetrwał w turbulentnym otoczeniu rynkowym¹². Obecnie za jeden z najbardziej wartościowych zasobów organizacji uznaje się nawiązane z klientami relacje. Klienci mają wpływ na poprawę efektywności prowadzonych przez firmy działań, są wartościowym zasobem, trudnym do imitacji, dlatego też mogą decydować o trwałej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹³. Należy podkreślić, że wartość dostarczana klientom w wyniku nawiązywania trwałych relacji ma charakter niematerialny, czyli pozwala na uzyskanie efektu przynależności, poczucia bezpieczeństwa, ważności dla orga-

¹⁰ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Niezurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Warszawa 2010, s. 9–12.

¹¹ D. Dziedzic, A.I. Szymańska, *op. cit.*, s. 208.

¹² *Ibidem*.

¹³ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Warszawa 2000, s. 117–126.

nizacji oraz zaufania. Organizacje zaś przez bezpośredni kontakt z nabywcami odnotowują wzrost przepływów pieniężnych, w rezultacie wzrost przychodów i zmniejszenie kosztów — jako że stali klienci przeznaczają więcej środków przez częste korzystanie z usług danej organizacji. Tym samym są mniej wrażliwi na zmiany cen w związku z występującym zjawiskiem przywiązania. Ponadto ich obsługa jest mniej kosztowna, gdyż wynika z uruchomienia na mniejszą skalę działań marketingowych, na przykład stosowanych w ramach strategii crosssellingu, która zakłada, że do zakupionego produktu oferuje się dodatkowe, uzupełniające możliwości, to znaczy dobra komplementarne oraz strategii upsellingu, zwiększające wartość sprzedanego produktu przez oferowanie ulepszonych jego wersji. A co ważne, wartość dostarczana klientom przekłada się również na niższe koszty pozyskania nowych klientów, ponieważ zadowolony klient rekomenduje firmę innym osobom¹⁴.

We współczesnej literaturze marketingowej podkreśla się, że wartość dostarczana klientom jest efektem nie tylko obustronnych korzyści wynikających z funkcjonowania długotrwałych relacji, lecz też zależy od rodzaju klientów, z którymi kreuje się mocne więzi. Nawiązuje do tego ujęcie marketingu przez Philipa Kotlera, czyli „marketing to sztuka zdobywania, utrzymywania i rozwijania stosunków z opłacalnymi klientami”¹⁵. Niestety, w wielu przypadkach prowadzone przez organizacje działania skupiają się na klientach co prawda łatwych w pozyskaniu, natomiast nierentownych w dalszej perspektywie. W efekcie zostaje zwiększona aktywność działań marketingowych w procesie obsługi klienta. Ponadto częstym błędem w tym podejściu jest stosowanie standardowego zestawu narzędzi komunikacyjnych w stosunku do wszystkich segmentów nabywczych, co w dłuższej perspektywie ma odzwierciedlenie we wzroście kosztów obsługi przy stałym bądź niższym poziomie przychodów. Dlatego też, zgodnie z podejściem Ph. Kotlera, firmy powinny podjąć wysiłek optymalizacji portfela klientów, tak by zarządzać efektywnie aktywem, jakim są zidentyfikowane w sposób rentowny segmenty nabywcze organizacji. Tym samym koncentracja zasobów powinna dotyczyć grup, które generują największy zwrot poniesionych nakładów inwestycyjnych, to jest kosztów działań marketingowych, co jest zgodne z zasadą Pareto 20/80, czyli 20% zyskownych klientów tworzy 80% zysków przedsiębiorstwa¹⁶. Zatem należy zauważyć, że optymalna alokacja kosztów na działania marketingowe podejmowane w odniesieniu do korzyści, jakie gwarantują poszczególne segmenty nabywcze czy nawet indywidualni klienci, wymaga koncentracji największych wysiłków na atrakcyjnych klientach, a dalej podejmo-

¹⁴ K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Warszawa 2012, s. 320–329.

¹⁵ *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Warszawa 2010, s. 416.

¹⁶ Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanować rynki*, Kraków 1999, s. 166.

wania prób przekształcenia nieatrakcyjnych klientów w atrakcyjnych oraz, co jest kontrowersyjne, zniechęcaniu klientów nierentownych.

Warto podkreślić, że koncepcja marketingu relacji prezentuje podstawy do możliwości optymalizacji alokacji zasobów na poziomie poszczególnych klientów, dzięki orientacji na wartość klienta, czyli budowie trwałych więzi, które generują obopólne korzyści. Ważnym elementem jest również rozwój technologii informatycznych, które poniekąd ułatwiają długookresową analizę, tym samym pozwalają przewidzieć przyszłą wartość dla klienta, przy zastosowaniu alternatywnych scenariuszy działań marketingowych. Dzięki temu podejmowana aktywność organizacji w strategii firm ukierunkowana jest na długookresowy wzrost przychodów z danego nabywcy, przy redukcji kosztów przez bardziej efektywne i skuteczne wykorzystanie zasobów finansowych. Ponadto przeprowadzane analizy umożliwiają właściwe alokowanie wydatków w czasie, ze względu na zidentyfikowanie działań opartych na pojawiających się trendach. Wówczas organizacje są w stanie efektywnie wykreować wyjątkowe wartości, skoncentrowane wokół elementów kształtujących mocne relacje¹⁷.

4. Zwiększenie atrakcyjności klienta przez konsolidację obszarów operacyjnych spółek funkcjonujących w branży lecznictwa uzdrowiskowego

W literaturze przedmiotu podkreśla się¹⁸, że firmy, których działalność jest ściśle powiązana z rynkiem, czyli z popytem nabywców, mogą szybciej przeorientować cele strategiczne, przez co elastycznie podchodzą do wdrożenia innowacyjnych rozwiązań w strukturze organizacyjnej. Z obserwacji zaś P.F. Druckera wynika¹⁹, że organizacjom publicznym jest znacznie trudniej wprowadzić nową orientację zarządczą ze względu na brak presji, która pojawia się przy działalności w warunkach konkurencyjnych. Ponadto klient usług publicznych ma niewielki wybór, co skutkuje koniecznością skorzystania z zaproponowanej oferty. Dlatego też w warunkach konkurencyjnych szansą na osiągnięcie przewagi jest zbudowanie oferty lepszej od konkurencji, co jest mocnym bodźcem do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w obszarze produktu, procesów, sposobów dystrybucji, komunikacji oraz obsługi klienta. Jest to duże wyzwanie dla organizacji, które funkcjonują, wykorzystując sprawdzone modele.

Ewolucyjne podejście do klienta, czyli odejście od traktowania nabywcy jako wyłącznie odbiorcy oferty, wprowadzono w latach 2010–2016 w spółkach uzdrowiskowych. W efekcie zmian właścicielskich w tej branży spółka KGHM TFI objęła w posiadanie aktywa czterech spośród dziesięciu ośrodków uzdrowiskowych

¹⁷ *Zarządzanie wartością klienta...*, s. 416.

¹⁸ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995, s. 125.

¹⁹ *Ibidem*.

przeznaczonych do prywatyzacji przez skarb państwa. Przyjęto wówczas plan rozwoju oparty na długofalowych inwestycjach, które wiązały się z budową nowoczesnej grupy ośrodków przez integrację wyjątkowych wartości, tworzących jednocześnie konkurencyjną ofertę pobytów na rynku europejskim. Stąd celem funduszu było zwiększenie udziału klientów komercyjnych w strukturze nabywców, co wiązało się między innymi z koniecznością konsolidacji wybranych obszarów działalności spółek uzdrowiskowych, to jest efektywnym zarządzaniem kosztami i przepływem informacji. Zatem integracja spółek uzdrowiskowych pod marką Polskiej Grupy Uzdrowisk miała, co do zasady, przyczynić się do zwiększenia ich produktywności i innowacyjności wytwarzanych produktów oraz oferowanych usług dla klientów, przy jednoczesnym wzroście oczekiwanych korzyści dla pozostałych interesariuszy.

Zgodnie z tym w latach 2012–2015 podjęto działania, których celem była między innymi centralizacja i standaryzacja procesów operacyjnych przez optymalizację kosztów oraz inwestycje w poprawienie jakości świadczonych usług, co miało się przełożyć na wzrost udziału klienta komercyjnego w przychodach spółek uzdrowiskowych grupy pod marką Polskiej Grupy Uzdrowisk. Tym samym skonsolidowano obszary operacyjne spółek: finansowo-księgowy, IT, zakupowy, nieruchomościowy, marketingu, sprzedaży i obsługi klienta w ramach utworzonego Centrum Usług Wspólnych.

W efekcie konsolidacji obszarów operacyjnych podejmowanych w ramach zadań Centrum Usług Wspólnych Grupy nastąpiła znacząca poprawa rentowności EBITDA i wzrost zysku grupy z około 9,9 mln zł w 2011 r. do około 24,5 mln zł w 2015 r. Osiągnięto też wzrost udziału klienta komercyjnego w przychodach z około 31% w 2014 r. do około 38% w 2015 r. Natomiast dzięki inwestycjom ukierunkowanym na obiekty i miejsca przeznaczone dla klientów komercyjnych zwiększono liczbę łóżek z 3594 w grudniu 2014 r. do 3686 w grudniu 2015 r. Znaczny poziom oszczędności około 3 mln zł w 2015 r. w stosunku do roku 2014 r. uzyskano w wyniku przeprowadzonych postępowań zakupowych oraz centralnej obsługi kontraktów, czyli około trzystu umów zakupowych. W efekcie zaś ujednoczenia systemów IT osiągnięto redukcję kosztów usług serwisowych na poziomie około 200 tys. zł rocznie. Wprowadzono również konsolidację zadłużenia przez zaimplementowanie zarządzania płynnością i długiem na poziomie grupy. Natomiast wyraźny wzrost wzmocnienia świadomości marek grupy wskazuje tabela 1, która odnosi się do liczby bezpłatnych publikacji oraz kreowanych informacji prasowych upublicznianych przez środowisko opiniotwórcze.

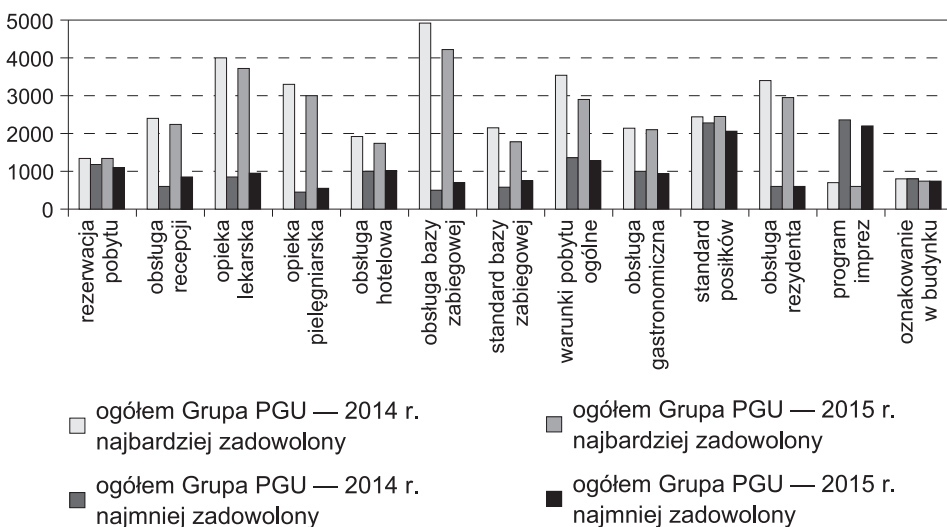
Poprawę zaś jakości usług uzyskano w efekcie systematycznie prowadzonych badań satysfakcji klienta, które w 2015 r. objęły około 9 tys. osób i wykazały, że najwyżej oceniane przez klientów są pozycje dotyczące poprawy bazy zabiegowej oraz opieki lekarskiej i pielęgniarskiej. Pozostałe kryteria wskazane przez klientów jako istotne to między innymi warunki zakwaterowania, jakość pracy

Tabela 1. Efekty działań komunikacyjnych z zastosowaniem narzędzia public relations, czyli informacji prasowych dystrybuowanych do mediów w latach 2012–2015

Rok	Publikacje w mediach — bezpłatne	Informacje prasowe kreowane
2015	287	62
2014	218	55
2013	206	56
2012	96	15
suma	807	188

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Strategii Polskiej Grupy Uzdrawisk 2015–2020.

obsługi sprzątającej oraz obsługa planowania zabiegów. Poniżej zostały wybrane kryteria wyróżnione przez klientów pod względem poprawy jakości usług, świadczonych podczas pobytów (rys. 1).



Rys. 1. Wizerunek i jakość usług postrzeganych przez nabywców w grupie spółek uzdrawiskowych na podstawie wewnętrznych badań satysfakcji klienta

Źródło: Opracowanie własne.

Warto też uwzględnić dane, które prezentują efektywność działań sprzedażowo-marketingowych w odniesieniu do wykorzystania infrastruktury bazy noclegowej. Zestawienie w tabeli 2 odwołuje się do mierników służących do określenia wskaźnika efektywności sprzedaży noclegów (wskaźnik RevPAR) w stosunku

do dostępnych miejsc, wyrażonych w procentowym udziale w całości miejsc noclegowych (wskaźnik obłożenia). Zatem prezentacja tych danych wskazuje na zajętość miejsc noclegowych w grupie około 80% przy wzroście przychodu według wskaźnika ADR i utrzymaniu wskaźnika RevPAR.

Tabela 2. Analiza dotycząca korzystania z usług pobytowych w ramach potencjału infrastruktury spółek uzdrowiskowych grupy

Wskaźniki	2012	2013	2014	2015
Obłożenie (miejsca) [%]	88	88	82	80
ADR (dzienny przychód na sprzedane miejsce w zł)	115	116	120	124
RevPAR (dzienny przychód na dostępne miejsce w zł)	101	102	99	99

Źródło: Opracowanie własne.

Dodatkowo wzrost przychodów ze sprzedaży na poziomie poszczególnych spółek grupy według segmentów klienta jest wynikiem systematycznego wzrostu w segmencie klienta NFZ i komercyjnym, aczkolwiek wzrost sprzedaży w segmencie komercyjnym był wyraźnie szybszy niż w NFZ. Natomiast spadek sprzedaży w pozycji ZUS w 2015 r. wynikał głównie z czasowego wyłączenia obiektów w terminie realizacji inwestycji.

Tabela 3. Analiza finansowa dotycząca przychodów według segmentów klienta w latach 2012–2015 w spółkach uzdrowiskowych grupy

Przychody wg segmentów w tys. zł	2012	2013	2014	2015
NFZ	65 240	65 741	67 729	70 032
ZUS	15 436	22 180	17 934	11 702
Pobyty komercyjne	27 368	27 181	28 537	30 600
Pozostała sprzedaż komercyjna	11 583	11 130	14 346	17 290
Sprzedaż komercyjna razem (3 + 4)	38 951	38 312	42 883	47 890
Przychody ze sprzedaży ogółem	119 627	126 232	128 546	129 624
Wskaźnik sprzedaży komercyjnej [%]	33	30	33	37

Źródło: Opracowanie własne.

Warto podkreślić, że wskazane działania związane z reorientacją podejścia zarządczego w kierunku klienta przyniosły efekt wzrostu wskaźnika klienta komercyjnego w przychodach spółek, co więcej zostały osiągnięte niskim nakładem na działalność marketingową, w tym wspierającą sprzedaż oraz budującą pozytywny wizerunek spółek uzdrowiskowych.

Tabela 4. Efekty wzrostu udziału klienta komercyjnego w przychodach, przy wskazanym udziale kosztów marketingowych w spółkach uzdrowiskowych grupy — efekty wzrostu w latach 2014 i 2015

Wskaźniki	2014	2015
Klient instytucjonalny NFZ w osobach	33 707	34 733
Klient instytucjonalny ZUS w osobach	7687	5057
Klient komercyjny w osobach	12 817	14 318
Przychody ogółem (w mln zł)	126 444	129 548
Wydatki marketingowe (w mln zł)	1709	1809
Udział kosztów w przychodach komercyjnych [%]	4	3,8

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, w literaturze przedmiotu przedstawia się relacje firmy z klientem jako proces szerszej wymiany. Stąd w znacznym uproszczeniu organizacje dostarczają nabywcy wartości, otrzymując w zamian wartość od klientów. Zatem przebieg tworzenia konwersji zasadza się na zidentyfikowaniu oferowanego zestawu wartości, skierowanego do danych segmentów nabywczych. W przypadku spółek uzdrowiskowych to dostęp do surowców naturalnych będących wyróżnikiem w kształtowanych ofertach pobytowych czy sprzedawanych produktach. W efekcie podejmowane przez grupę aktywności sprzedażowo-marketingowe opierają się przede wszystkim na odpowiednim powiązaniu świadczonej jakości z korzystną ceną. Następnie kształtowane wartości, dzięki przyjętym rozwiązaniom organizacyjnym, powstałym w efekcie konsolidacji obszarów operacyjnych, pozwalają na dostarczenie wymaganego zestawu wartości określonej grupie nabywczej. Co więcej, komunikowanie wartości odbywa się, zgodnie z współczesnymi trendami, w wyniku połączenia tradycyjnych i internetowych rozwiązań prowadzenia działalności. Dzięki temu konstruowany jest czytelny przekaz do klienta, który z jednej strony eksponuje dostarczane wartości, a z drugiej buduje wiarygodność wykorzystywanych narzędzi komunikacyjnych, co przyciąga nabywców, tworząc tym samym relacje oparte na zaufaniu do grupy. Ponadto warto podkreślić, że przekaz eksponuje tak zwane markery zaufania, czyli sygnały przyczyniające się do budowy zaufania klienta do firmy. Jest to również zgodne z trendem w obszarze komunikacji, który wskazuje, że pozytywna ocena firmy przez nabywców ma wpływ na reputację organizacji, przez co zwiększa się prawdopodobieństwo dokonania ponownych zakupów, jak też zachęcenia innych do podjęcia interakcji z tym konkretnym usługodawcą.

Dlatego też przyjęta strategia konsolidowania obszarów funkcjonalnych grupy została wzmocniona aktywną komunikacją zewnętrzną z grupami docelowymi. W związku z tym działania komunikacyjne spółek uzdrowiskowych w okresie przed zmianą właściciela, ukierunkowane były w głównej mierze na podejmowa-

nie aktywności w kanałach tradycyjnych. Podejście to, to jest minimalizowanie aktywności w kanałach tradycyjnych, których cykl życia informacji skorelowany jest z efektywnością dotarcia i periodicznością narzędzia, zostało w wyniku działań konsolidacyjnych w obszarze komunikacji zmodyfikowane w kierunku kanału online, zgodnie z obowiązującymi trendami w sprzedaży.

Tabela 5. Wykaz trendów w komunikacji i sprzedaży w latach 2015–2016 w odniesieniu do branży uzdrowiskowej

Trendy w komunikacji i sprzedaży w branży uzdrowiskowej w latach 2015–2016
<p>a) recenzje pomagają zapewnić jak najlepszą obsługę klientom, a kupującym ułatwiają podejmowanie racjonalnych decyzji zakupowych — skuteczne miejsce reklamy na portalach, które gromadzą opinie związane z produktem podstawowym i rozszerzonym wraz z dodatkową opcją udostępnienia banerów reklamowych czy płatnych wyróżnień</p> <p>b) promowanie informacji „mobile friendly” — serwis w wersji mobile będzie miał coraz większe znaczenie dla prowadzenia efektywnej komunikacji; przyjazność treści względem urządzeń mobilnych nie jest już przewagą konkurencyjną, lecz wymogiem</p> <p>c) turyści będą realizować pobyty na zasadach indywidualnych bez pośrednictwa touroperatorów</p> <p>d) rosnąca popularność metawyszukiwarek — wystarczy podjąć współpracę z platformami rezerwacyjnymi, co zapewnia widoczność w metawyszukiwarce, ale też przekieruje część ruchu na witrynę, przez co można realizować więcej rezerwacji bezpośrednich, a koszty przekierowania ruchu są nieporównywalnie niższe niż banery zamieszczane na stronach; metawyszukiwarki przestają pełnić funkcję porównawczą, oferując ogólnodostępne kanały sprzedaży dzięki możliwości stworzenia profili służących do zarządzania przydziałem, cenami i treścią</p> <p>e) lokalność i tradycja wygrywa z egzotyką — związaną działalność z miejscowością, tym samym budowanie pozycji wyróżniającej, czyli wyeksponowanie lokalności i wyjątkowości oferty na tle konkurencji</p> <p>f) social media jako główne medium marketingowe — przekaz ściśle sprecyzowany do grupy odbiorców — promocja bardziej efektywna niż reklama w wyszukiwarkach</p> <p>g) optymalizacja współczynnika konwersji, czyli odchudzenie treści stron</p> <p>h) priorytet uzyskanie informacji o kliencie — wykorzystywanie danych o kliencie przez kampanie reklamowe czy formularze do szybkiego kontaktu — wykorzystanie potencjału informacji do budowy narzędzi mailingowych, a następnie porządkowanie danych o klientach według profili, czyli marketing doświadczeń</p> <p>i) zintensyfikowanie sprzedaży bezpośredniej — oferty szyte pod profile klienta, dostosowanie do potrzeb nabywców przez podpowiedzi w projekcji etapów pobytu</p> <p>j) kreowanie opinii o markach z wykorzystaniem blogosfery, youtubsfery</p> <p>k) uruchomienie dodatkowej formy kontaktu z klientami przez messaginig czy e-mail automation</p> <p>l) budowa przekazu przez visual storytelling</p>

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie trendów w sprzedaży e-commerce 2016.

Na szczególną uwagę zasługuje jednak budowa przekazu na podstawie nowoczesnego narzędzia, czyli *visual storytelling*. Od sierpnia 2015 r. podjęto realizację kampanii grupy pt. „Zobacz, gdzie i jak Stefan jedzie na kurację”. Pomysł zrodził się podczas tworzenia folderów informacyjnych na temat specyfiki każdego z uzdrowisk, które przybrały w efekcie formę swoistych „study case” schorzeń i dolegliwości Stefana, a następnie też jego żony Heleny oraz ich dzieci

Ani i Adasia. Rysunkowi kuracjusze pojawiają się od tej pory we wszystkich materiałach spółek, zaproszeniach na eventy, na stronach WWW, kanale YouTube i Facebook Polskiej Grupy Uzdrowisk, rollupach, newsletterach, gadżetach okolicznościowych i wszędzie, gdzie pojawia się temat grupy.

Tabela 6. Analiza dotarcia z przekazem do segmentów klienta na przykładzie kampanii informacyjno-edukacyjnej w kanale online [%]

Pozycja	1.01–31.12.2014	1.01–31.12.2015	1.07–31.03.2016
Kanały social — nowe sesje	65,38	74,26	68,35
Odesłania z Facebooka	96,15	77,23	82,73
Ruch mobilny	11,62	18,46	21,96

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza stron z uwzględnieniem kampanii w poszczególnych spółkach wykazuje, że kanały social zajmują czwarte miejsce w źródłach pozyskiwania odwiedzin — prawie 70% nowych odwiedzin z mediów społecznościowych z pozycji, gdzie zamieszczone są informacje i materiały o kampanii. Prawie 83% odwiedzających Facebooka przechodzą na stronę WWW danego uzdrowiska. Ponad jedna piąta nowych użytkowników odwiedza stronę, korzystając z urządzeń mobilnych. Trzy czwarte odsłon strony to użytkownicy, którzy zobaczyli informację o uzdrowisku na Facebooku i postanowili dowiedzieć się o nim więcej.

Podsumowując, długoterminowa strategia rozwoju grupy przyjęta na lata 2012–2016 przyniosła wyraźny wzrost w wynikach spółek uzdrowiskowych. Jest to z jednej strony efekt przyjętej polityki inwestycyjnej, która zakładała stałe podnoszenie standardu infrastruktury hotelowej i bazy zabiegowej, z drugiej zaś polityki rozwoju związanej z rozszerzaniem kontraktów instytucjonalnych w ramach prewencji rentowej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz efektywnego pozyskiwania klientów pełnopłatnych z rynku krajowego i zagranicznego dzięki wprowadzonym narzędziom komunikacyjnym, które umożliwiły budowanie relacji z klientami kluczowymi. Tym samym rentowność sprzedaży netto w grupie wzrosła do 9,7% w 2015 r. To ponadtrzyprocentowy wzrost w porównaniu do tego samego okresu w roku ubiegłym. Zdecydowanie jest to efekt skutecznego pozycjonowania zidentyfikowanego zestawu wartości usług uzdrowiskowych na komercyjnym rynku, między innymi wskutek efektywnego zarządzania wiedzą o nabywcach. Odzwierciedleniem tego jest też wskaźnik przychodów ze sprzedaży pobytów klienta komercyjnego, który wzrósł do 33% w 2015 r.

Zatem analizując powyższe, należy stwierdzić, że zdecydowany wpływ na wzrost rentowności badanej grupy spółek uzdrowiskowych miały dwa znaczące elementy — prywatyzacja i wiążąca się z nią restrukturyzacja strategicznych obszarów działalności, pozwalająca na ustabilizowanie płynności finansowej spółek uzdrowiskowych, oraz centralizacja i konsolidacja wybranych obszarów

nieoperacyjnych. Natomiast w ramach pozycjonowania grupy spółek na rynku usług uzdrowiskowych wzrost udziału klienta komercyjnego w przychodach spółek przyczynił się istotnie do wzrostu rentowności ze sprzedaży produktów i usług. Kluczowe znaczenie dla uzyskanej marży spółek miało skuteczne pozycjonowanie poziomu cen realizowalnych ze sprzedaży produktów klientom komercyjnym (przy zachowaniu skali działań z klientem niekomercyjnym) oraz skuteczna optymalizacja kosztów ponoszonych przez spółki w obszarach obsługi: IT, zakupów, nieruchomości i finansów. Natomiast na uzyskanie istotnego wzrostu klienta komercyjnego znaczący wpływ miało skonsolidowanie zarządzania komunikacją z klientem/rynkiem. Przyjęcie zasady centralizacji działań marketingowych wraz ze stałym modelem komunikowania do klientów komercyjnych umożliwiło wzrost aktywności nabywczej w tych segmentach.

Zakończenie

Niniejsza praca wskazuje istotę przyjęcia założeń wynikających z obecnych trendów — potrzebę budowy relacji z klientem celem optymalizacji ich pozyskania i utrzymania oraz maksymalizowania wartości generowanych przez nich dla organizacji. Tym samym w efekcie budowy relacji organizacja skutecznie pozyskuje klientów. Dodatkowo przez obustronną komunikację z otoczeniem może w pełni wykorzystywać posiadane kompetencje przez oferowanie atrakcyjnych wartości. Lojalność klientów zaś konstituuje jej pozycję konkurencyjną przez atrybuty wyróżniające ją na tle konkurentów. Ma to wpływ na generowane zyski przez firmę, w konsekwencji uzyskuje ona potencjał do dalszego rozwoju. Dlatego też nakłady na budowanie relacji z klientami, a zwłaszcza utrzymywanie ich lojalności, należy traktować jak inwestycję rentowną jak ta, która unowocześnia sprzęt czy budynki. Jako że lojalni nabywcy są szczególnie cennym kapitałem dla firm funkcjonujących w warunkach konkurencyjnych w turbulentnym otoczeniu, w tym kontekście klient jest partnerem biznesowym, współtworzącym jej wartość rynkową. Dlatego też ważna jest rola podejmowanych przez firmy działań ukierunkowanych na budowanie trwałych relacji z nabywcami. Ten efekt to wynik zmian w sposobie traktowania klientów z pozycji instrumentalno-przedmiotowej na podmiotową, co spowoduje wzrost poczucia ich wartości. Tym samym współczesny klient nie jest biernym odbiorcą usług oraz informacji marketingowych, ale staje się partnerem rynkowym, oczekującym zaspokojenia potrzeb, ustawicznego dialogu, w tym komunikacji opartej na wiarygodnych informacjach i wzajemnym zaufaniu. Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji wymuszają wprowadzanie zgodnego z trendami obecnymi na rynku takiego podejścia do zarządzania relacjami z interesariuszami, opierającymi się na komunikacji, która zapewni najwyższą użyteczność podejmowanych działań w obszarze finansów, sprzedaży, produkcji, B + R czy administracji, co przełoży się na pozyskanie

wartościowego segmentu klienta, czyli zabezpieczenie pozycji przychodowej mającej bezpośrednio przełożenie na dalszą strategię rozwoju organizacji.

Bibliografia

- Baruk A.I., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Toruń 2008.
- Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Warszawa 2004.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Warszawa 2010.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Warszawa 2003.
- Dziedzic D., Szymańska A.I., *Marketing transakcji a marketing relacji*, „Zeszyty Naukowe WSEI” 2011, nr 7.
- Gordon I.G., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Warszawa 2001.
- Kotler Ph., *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanować rynki*, Kraków 1999.
- Kotler Ph., *Marketing*, Poznań 2005.
- Krawiec F., *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Warszawa 2009.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Warszawa 2000.
- Mróz B., *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Warszawa 2013.
- Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Warszawa 2010.
- Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995.
- Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Warszawa 2012.
- Rudawska E., *Lojalność klientów*, Warszawa 2005.
- Rust R., Zeithaml V., Lemon K., *Driving Customer Equity. How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York 2000.
- Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Kraków 2001.
- Wilkie W.L., Moore E.S., *Scholarly Research in Marketing: Exploring the '4 Eras' of Thought Development*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2003, nr 2.

Strony internetowe

- <http://www.log24.pl/artykuly/indywidualizacja-produktu,2700>.
- <http://dokumentyaplikacyjne.blog.pl/wyjazdy-wypoczynkowe-polakow-w-roku-2015-i-plany-na-2016-rok/>.
- <https://www.emis.com/pl>.
- http://www.pwe.com.pl/files/1276809751/file/mir_02_2014_brzustewicz.pdf.
- http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PEFIM_nr_52_2010_s113.pdf.
- http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/1_P.Chlipala_Marketing_relacyjny_i_marketing_wartosci....pdf.
- http://gollum.uek.krakow.pl/bibl_ae_zasoby/zeszyty/pdf/113577578.pdf.
- http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2008_nr69_s89.pdf.

Customer relationship management in investment fund portfolio companies

Summary

The purpose of this paper is to point out the essence of adopting the assumptions arising from current trends, which point to the need to build customer relationships, to optimize their acquisition and maintenance, and to maximize the value they generate for the organization. Thus, as a result of building relationships, the organization acquires customers effectively. In addition, through mutual communication with the environment, it is able to fully utilize its competencies by offering attractive values. But customer loyalty constitutes its competitive position through unique attributes that distinguish it from its competitors. The above has an impact on the revenue the company generates and, consequently, it has the potential for further growth. Therefore, investing in building relationships with customers, and especially maintaining their loyalty, should be treated as investment as profitable as the one that upgrades equipment or buildings. This is due to the fact that loyal buyers are especially valuable capital for companies operating in competitive conditions in turbulent environments. In this context, the customer is a business partner contributing to market value of a company. Hence, the role of the company's actions aimed to build lasting relationships with buyers. This effect is the result of changes in the way customers are treated, from the instrumental-subject approach to the subjective one, which increases their sense of value. As a result, customers nowadays are no longer passive recipients of marketing information and services, but they become market partners, expecting their needs to be satisfied, requiring ongoing dialogue, trustworthy communication and mutual trust. Thus, changes in the organization's environment force the introduction of market-based approaches to relationship management, which will ensure the highest performance in finance, sales, manufacturing, R&D, and administration. On the other hand, this will contribute to acquiring a valuable customer segment, i.e. securing a revenue position that directly translates into the organization's further development strategy.