

Managementul relațiilor cu clienții: valențe strategice, operaționale și analitice

Customer Relationship Management: strategic, operational and analytical aspects

Autor: Carmen Bălan

Abstract: Acronimul CRM a intrat relativ recent în limbajul decidenților și specialiștilor de marketing. Anii '90 au marcat tranziția de la marketingul tranzacțional la marketingul relațional. Astfel, orientarea axată pe realizarea unui număr cât mai mare de tranzacții pe termen scurt a început să fie înlocuită treptat de filozofia promovării relațiilor pe termen mediu și lung, cu toate categoriile de persoane și organizații care au un interes direct sau indirect în activitatea organizației („stakeholders”). În mod firesc, afirmarea marketingului relațional atât în plan conceptual cât și operațional, a determinat reconsiderarea relațiilor cu clienții, categorie majoră de „stakeholders”. În prezent, se afirmă tot mai puternic poziția conform căreia CRM este o strategie de afaceri, nefiind limitată la una dintre funcțiunile organizației, mai precis la aria marketingului. Totodată, este de remarcă faptul că soluțiile informatice susțin îndeplinirea obiectivelor din domeniul relațiilor cu clienții și nu reprezintă esența CRM. Pentru a asigura îndeplinirea eficace și eficientă a acestor obiective, organizațiile trebuie să armonizeze cele trei niveluri ale CRM: strategic, operațional și analitic, gestionând o multitudine de fațete, de la proiectarea strategiilor, la automatizarea activităților de vânzări, servicii, marketing și comunicare, până la analiza informațiilor și măsurarea performanțelor organizației în relațiile cu clienții.

Cuvinte cheie: marketing, managementul relațiilor cu clienții, CRM strategic, CRM operațional, CRM analitic

Keywords: marketing, customer relationship management, strategic CRM, operational CRM, analytical CRM

Specialiștii utilizează mai multe concepte care definesc orientarea organizației și a politicilor sale de marketing spre client. Exemple sunt managementul relațiilor cu clienții, marketingul relațional, marketingul relațiilor cu clienții și managementul clienților. Astăzi suntem martorii orientării tot mai multor organizații spre dezvoltarea unor relații profitabile și pe termen lung cu clienții, ca modalitate de asigurare a dezvoltării durabile și creșterii competitivității pe piață.

1. Evoluția de la marketingul tradițional la marketingul relațional și managementul relațiilor cu clienții

Istoria conceptului de management al relațiilor cu clienții este relativ recentă, comparativ cu evoluția altor concepte de marketing. În anii '90, a intrat în limbajul

decidenților și specialiștilor de marketing, pe plan internațional, acronimul CRM, corespunzător sintagmei din limba engleză „customer relationship management” (managementul relațiilor cu clienții).

La începutul anilor '90, se prefigura schimbarea majoră care urma să se producă în domeniul marketingului și al orientării spre client. În 1992, Philip Kotler propunea o nouă abordare a performanței organizaționale pe baza conceptului de relație (Kotler, 1992). Reputatul profesor nord-american afirma importanța dezvoltării unor relații mai strânse cu clienții, distribuitorii, furnizorii, angajații, sindicatele, organizațiile guvernamentale și alți jucători majori din mediul în care acționează organizația. Se sublinia astfel necesitatea de a trece de la viziunea pe termen scurt, orientată spre tranzacții, la viziunea pe termen lung, de creare și dezvoltare a relațiilor, cu scopul de a crește competitivitatea organizațiilor pe piețele locale și pe piața globală.

Trecerea de la marketingul tranzacțional la cel relațional s-a realizat pe fondul a două mutații majore. Pe de o parte, a devenit vizibilă necesitatea tranziției de la perspectiva limitată la o singură arie funcțională, la abordarea bazată pe corelarea diferitelor arii funcționale. Pe de altă parte, obiectivul de atragere a clienților s-a dovedit insuficient pentru asigurarea unei dezvoltări durabile și a avut loc tranziția spre dublul obiectiv de considerare a tuturor categoriilor de „*stakeholders*” (nu numai a clienților) și de menținere a clienților. Aceste două mutații sunt prezentate în figura 1.

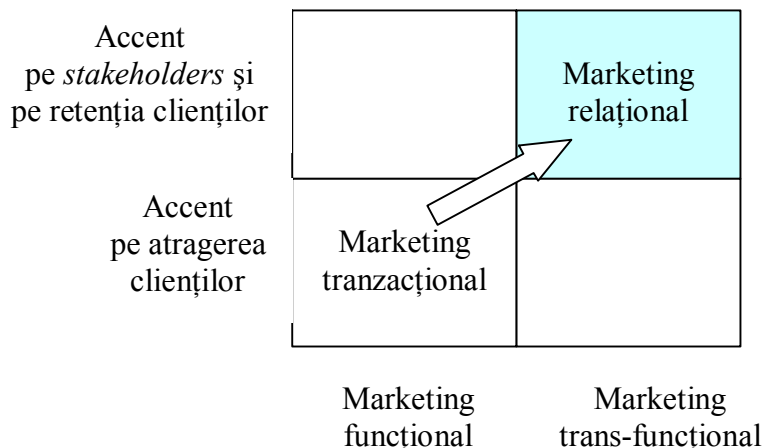
Abordarea transfuncțională este relevată de o frază memorabilă ce îi este atribuită lui David Packard, co-fondator al Hewlett-Packard. Se spune că el ar fi afirmat că marketingul este mult prea important pentru a constitui doar responsabilitatea departamentului de marketing. Filozofia de marketing trebuie să fie un numitor comun al tuturor departamentelor organizației. Toți membrii organizației contribuie, prin activitatea lor, la îndeplinirea obiectivelor de marketing. Ei au rolul de a îndeplini cerințele clienților interni și externi ai organizației.

Totodată, clientul continuă să fie în centrul atenției, dar nu mai este singura categorie de actori ai mediului extern care este considerată de organizație. Astfel, în limbajul academic și în cel practic, se utilizează tot mai frecvent termenul anglo-saxon „*stakeholder*”, care se referă la toate persoanele fizice sau juridice care au un interes direct sau indirect în activitatea și performanțele organizației. Eficacitatea unei organizații este determinată de modul în care se raportează la cele șase grupuri cheie sau domenii de piață: piețele clienților, piețele influențelor, piețele de recrutare, piețele de referințe, piețele interne și piețele furnizorilor/aliașilor.

În afară de orientarea trans-funcțională și de considerarea diferitelor categorii de „*stakeholders*”, trecerea de la marketingul tradițional la cel relațional presupune focalizarea pe retenția celor mai profitabili clienți. Valoarea netă actualizată a fluxului de profit generat de un client pe parcursul relației sale cu furnizorul devine un indicator de referință pentru specialiștii de marketing, cu mult mai important decât simpla valoare a unei tranzacții. Totodată, în afară de veniturile și profiturile generate prin cumpărările repetate, clienții loiali generează avantaje pentru furnizor ca urmare a referințelor oferite, a recomandării furnizorului, produselor și mărcilor sale, altor clienți potențiali.

Filozofia marketingului relațional a însemnat o adevărată revoluție în comparație cu marketingul tradițional. Frederick Reichheld afirma la mijlocul anilor '90, că acest concept relațional reprezintă o mutație în gândirea economică, la fel de fundamentală ca și trecerea de la considerarea Pământului la considerarea soarelui ca punct central al sistemului de planete, viziune propusă astronomilor de Copernic. (Reichheld, 1996).

Figura 1: Tranziția spre marketingul relațional



Sursa: Payne, 1995

Comparativ cu definiția clasică a marketingului din anii '80, marketingul relațional pune accentul pe șase noi dimensiuni (Gordon, 1998). În esență, acestea sunt următoarele: (i) scopul de a crea și oferi valoare pentru clienți; (ii) rolul cheie al clientului atât în calitate de cumpărător, cât și din perspectiva definirii valorii pe care dorește să o obțină; (iii) rolul organizațiilor de a proiecta și alinia procesele, comunicarea, tehnologia și resursele umane, pentru a susține valoarea pentru client; (iv) preocuparea continuă a cumpărătorilor și vânzătorilor de a coopera; (v) recunoașterea valorii cumpărărilor realizate de un client pe parcursul unei relații de durată cu organizația; (vi) crearea unor legături atât în cadrul organizației, pentru a genera valoarea dorită de clienți, cât și în afara organizației, cu principalii „stakeholders”.

Apariția ca domeniu distinct a managementului relațiilor cu clienții (CRM) este o dezvoltare valoroasă a principiilor marketingului relațional. În esență, marketingul relațional se referă la managementul strategic al relațiilor cu toate categoriile de „stakeholders” relevante. În comparație cu acesta, managementul relațiilor cu clienții vizează managementul strategic al relațiilor cu clienții (una dintre cele mai importante categorii de „stakeholders”), pe baza utilizării tehnologiei informației.

O contribuție majoră la promovarea și creșterea notorietății acronimului CRM a avut lansarea pe piață a unor soluții software capabile să contribuie la gestionarea eficientă a relațiilor cu clienții. Pionieri ai soluțiilor CRM au fost Thomas Siebel și compania Siebel Systems Inc., fondată de el în anul 1993. Soluțiile CRM sunt menite să automatizeze activitățile de marketing, vânzări și servicii, desfășurate de organizații.

Comparativ cu deceniile anterioare, astăzi clienții reprezintă pentru organizații „ținte în mișcare”. Piețele nu mai au o structură relativ stabilă, fiind extrem de dinamice, cu segmente și nișe al căror profil evoluează. În acest context, CRM are ca scop atragerea și retenția de clienți profitabili, prin intermediul dezvoltării de relații pe termen lung și prin stimularea loialității clienților. Progresele în domeniul tehnologiei informației contribuie la fundamentarea celor mai adecvate strategii de dezvoltare a relațiilor cu fiecare client din cadrul portofoliului organizației.

Cu ajutorul soluțiilor informatice CRM, sunt integrate toate datele referitoare la fiecare client, existente la nivelul diferitelor departamente ale organizației și care au fost culese prin diferite canale de comunicare, cu ocazia interacțiunilor cu clientul (prin personalul “front-office” și aplicațiile bazate pe Web). Se obține astfel o imagine unică

a clientului, deosebit de valoroasă pentru organizație. (Bălan, 2004). În prezent, se consideră că CRM asigură nu doar managementul mai eficient și eficace al relațiilor cu clienții, furnizorii și alte entități din afara organizației, ci și o comunicare mai bună între departamentele organizației.

2. Managementul relațiilor cu clienții: coordonate conceptuale

Există numeroase puncte de vedere referitoare la clarificarea conceptuală a managementului relațiilor cu clienții. Până în prezent, specialiștii nu au optat pentru o singură definiție a CRM, ceea ce dovedește faptul că acest domeniu este încă într-o fază de explorare și de dezvoltare a esenței sale.

Totuși, un aspect de necontestat este rolul deosebit de important pe care managementul eficace al relațiilor cu clienții îl are în privința dezvoltării durabile a organizației. Unul dintre cele mai relevante argumente care susțin interesul managerilor și oamenilor de afaceri pentru CRM este faptul că reducerea cu 5% a numărului de clienți pierduți de organizație poate avea ca rezultat o creștere cu 25% până la 85% a profitului organizației. (Reichheld, Sasser, 1990). Acest fapt reflectă importanța creșterii loialității clienților pentru existența și dezvoltarea organizației, subliniind, în mod implicit, necesitatea proiectării și implementării unor strategii adecvate de management al relațiilor cu clienții.

Există o perspectivă asupra CRM care este strict focalizată pe tehnologia informației. De exemplu, în anul 2000, Meta Group definea CRM ca automatizarea proceselor de afaceri integrate pe orizontală, care implică puncte de contact la interfața cu clientul (marketing, vânzări, service etc.), prin intermediul unor canale de comunicație multiple și interconectate. Această abordare axată pe tehnologie a fost determinată în special de evoluțiile pozitive din domeniul proiectării și implementării de noi soluții informatice de tip CRM, în a doua jumătate a anilor '90. Cu certitudine, elaborarea strategiilor de management al relațiilor cu clienții presupune valorificarea potențialului informațional oferit de bazele de date referitoare la clienți și comportamentul lor. Totuși, limitarea CRM la soluțiile informatice poate avea ca efect reducerea eficacității strategiilor elaborate, datorită riscului înalt de a neglija obiectivele majore pe care organizația trebuie să le îndeplinească în privința dezvoltării și menținerii relațiilor cu clienții.

În anul 2004, Gartner Group a schimbat perspectiva asupra CRM, transgresând frontiera tehnologiei informației. Conform specialiștilor Gartner, CRM este o strategie de afaceri susținută de tehnologia informației, strategie ale cărei rezultate optimizează profitabilitatea, veniturile și satisfacția clienților, prin organizarea axată pe segmentele de clienți, stimulând comportamentele de satisfacere a cerințelor clienților și implementare a proceselor care au clientul în centrul lor. Aportul major al acestei perspective definitorii este clarificarea genului proxim ca fiind strategia de afaceri. Scopul CRM este concordant cu filozofia de marketing, și constă în a genera deopotrivă valoare pentru organizație, sub formă de venituri și profit, precum și valoare pentru client, un grad cât mai înalt de satisfacție și îndeplinire a așteptărilor acestuia.

CRM este o strategie de afaceri esențială, care integrează procesele și funcțiile interne cu rețelele externe, pentru a crea și furniza valoare clienților țintă, în condițiile

obținerii de profit. Se bazează pe date despre client care au o înaltă calitate și pe tehnologia informației. (Buttle, 2006). Această definiție subliniază scopul bivalent al managementului relațiilor cu clienții, respectiv crearea și furnizarea de valoare deopotrivă pentru clienții din segmentele țintă și pentru organizație. Totodată, un alt aspect al definiției este faptul că se consideră atât latura strategică, cât și cea operațională, bazată pe soluțiile software.

Conform unei alte definiții, managementul relațiilor cu clienții este o abordare strategică, ce constă în crearea unei valori superioare pentru acționar, prin dezvoltarea unor relații adecvate cu clienții cheie și segmentele de clienți. CRM unește potențialul tehnologiei informației și strategiilor de marketing relațional, pentru a crea relații profitabile, pe termen lung. Un aspect important este faptul că CRM oferă oportunități sporite privind utilizarea datelor și informațiilor, atât pentru a înțelege clienții, cât și pentru a implementa mai bine strategii de marketing relațional. Acest fapt presupune o integrare trans-funcțională a resurselor umane, operațiunilor, proceselor și capacităților de marketing, care este potențată de informație, tehnologie și aplicații (Payne, 2006). Această perspectivă asupra CRM subliniază, printre alte aspecte majore, legătura intrinsecă dintre generarea de valoare pentru client, în cadrul unor relații pe termen lung, și utilizarea tehnologiei informației. Astfel, CRM nu se identifică cu soluțiile informatice specializate pentru managementul informațiilor referitoare la clienți, ci se bazează pe soluțiile IT, pentru a înțelege mai bine așteptările și nevoile clienților, comportamentul lor de cumpărare, în vederea proiectării de strategii capabile să genereze valoare pentru client.

Se estimează că rata de succes a proiectelor IT în domeniul CRM, de implementare a unor soluții software de management al relațiilor cu clienții, nu depășește 30% (Hoekstra, 2001). Principala cauză a numeroaselor eșecuri este faptul că apelarea la o soluție IT nu este capabilă să genereze rezultatele dorite, atât timp cât organizația nu a creat o filozofie și o cultură focalizate pe client, orientate spre dezvoltarea pe termen lung a relațiilor cu clienții. Creșterea gradului de loialitate a clienților este posibilă doar atunci când toate resursele și procesele au în centrul lor clientul, nevoile și așteptările sale.

În consecință, conceptualizarea managementului relațiilor cu clienții presupune considerarea următoarelor coordonate majore:

- a. **caracterul strategic.** CRM este o strategie de afaceri. Managementul relațiilor cu clienții este relevant și profitabil pentru organizație numai în măsura în care contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației, la generarea de valoare pentru client și organizație.
- b. **rolul soluțiilor IT.** Tehnologia informației contribuie la elaborarea și implementarea strategiilor capabile să îndeplinească obiectivele organizației în privința relațiilor cu clienții și a dezvoltării loialității acestora. Totodată, soluțiile CRM contribuie la măsurarea performanțelor în privința aplicării strategiilor și programelor din domeniul managementului relațiilor cu clienții.
- c. **scopul CRM.** Elaborarea și implementarea unor strategii de dezvoltare a loialității clienților și de dezvoltare a unui profil de furnizor preferat pentru organizația care aplică strategiile CRM au ca scop major crearea de valoare pentru ambii parteneri ai relației, respectiv furnizorul și clientul. Pentru a fi recunoscută și adoptată de client, valoarea trebuie să fie semnificativă și relevantă din perspectiva sa.

Numeroși experți consideră trei niveluri ale managementului relațiilor cu clienții: nivelul strategic, nivelul operațional și nivelul analitic. În esență, *nivelul strategic* se referă la obiectivul major al CRM și la poziționarea sa ca strategie a organizației, nu doar ca strategie funcțională. *Nivelul operațional* vizează diferitele proiecte de automatizare a activităților de vânzări, servicii și marketing, precum și canalele de comunicare cu clienții. *Nivelul analitic* constă, în principal, în măsurarea performanțelor organizației în relațiile cu clienții, analiza informațiilor referitoare la clienți și fundamentarea pe baza informațiilor, a celor mai adecvate strategii și tactici de marketing.

3. Nivelul strategic al CRM

Managementul eficace al relațiilor cu clienții presupune dezvoltarea unei culturi organizaționale care să aibă în centrul său clientul. Promovarea orientării spre client la nivelul întregii organizații este o prioritate. Departamentul/serviciul de marketing nu trebuie să fie singurul care să realizeze apropierea de client, prin creșterea gradului de satisfacție a clienților. Promisiunea pe care organizația o face clienților poate fi îndeplinită integral și în mod continuu numai prin integrarea orizontală a tuturor funcțiilor organizației și focalizarea resurselor și proceselor organizației pe îndeplinirea așteptărilor clientului.

La nivelul fiecărei unități strategice de afaceri, este necesară alinierea și integrarea strategiei de ansamblu cu strategia referitoare la clienți. Existența unei rupturi între cele două strategii va avea efecte negative la nivelul organizației, ca urmare a discrepanței dintre valoarea oferită clienților și așteptările lor.

Proiectarea strategiei referitoare la clienți presupune adoptarea unor decizii preliminare, referitoare la alegerea segmentelor și clienților țintă pentru organizație. În condițiile intensificării concurenței între operatorii pieței, diferențierea și dobândirea avantajului competitiv reprezintă pârgurile majore ale menținerii și dezvoltării organizației. În conformitate cu principiile de marketing, pe baza informațiilor referitoare la structura pieței, organizația selectează segmentele și/sau nișele relevante, în funcție de gradul de atractivitate a fiecărui segment și de competitivitatea organizației pe acel segment.

În anii '80 și '90, promovarea viziunii de marketing presupunea satisfacerea nevoilor clienților țintă și generarea de profit pentru organizație, pe baza strategiilor de poziționare și de mix de marketing, elaborate în funcție de particularitățile segmentelor de piață vizate. Dezvoltarea conceptelor de segmentare, țintire și poziționare a însemnat reorientarea organizațiilor de la abordarea pieței în integralitatea sa, respectiv a „pieței de masă”, la strategiile de țintire și poziționare elaborate în funcție de caracteristicile segmentelor alese de organizație ca țintă. Apariția și dezvoltarea conceptului distinct de management al relațiilor cu clienții, precum și proiectarea de soluții software CRM au determinat creșterea gradului de focalizare a strategiei organizației în privința clienților. În afară de strategia dedicată unui anumit segment țintă, organizațiile au început să proiecteze strategii și programe care vizează dezvoltarea relațiilor cu anumiți clienți majori. Astfel, pe parcursul câtorva decenii, s-a produs tranziția de la „marketingul de masă”, la marketingul „unu-la-unu” (Peppers, Rogers, 1993).

Managementul relațiilor cu clienții se fundamentează pe buna cunoaștere a clientului și caracteristicilor specifice ale cererii și comportamentului său de cumpărare. Specialiștii recomandă ca obiectivele și strategiile organizației în privința clienților să fie diferențiate în funcție de durata relațiilor cu clientul și de produsele/mărcile sale, precum și în funcție de profitabilitatea clienților pentru organizație. Recomandări privind acțiunile ce pot fi întreprinse în funcție de tipologia clienților sunt prezentate în figura următoare.

Figura 2: – Tipologia clienților și tipologia strategiilor adecvate

Profitabilitate mare	<p><u>Fluturii</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● concordanță între oferta companiei și nevoile clientului ● potențial mare de profit <p><i>Acțiuni</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● urmărirea obiectivului de a asigura satisfacția tranzacțională, nu loialitatea atitudinală ● valorificarea numai pe perioada în care clienții sunt activi ● provocarea majoră constă în încetarea investiției suficient de curând 	<p><u>Prieteni adevărați</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● concordanță între oferta companiei și nevoile clientului ● cel mai mare potențial de profit <p><i>Acțiuni</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● comunicarea constantă, dar nu foarte frecventă ● dezvoltarea loialității atitudinale și comportamentale ● încântarea clienților, pentru a-i proteja și menține
	Profitabilitate mică	<p><u>Străinii</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● corespondență limitată între oferta companiei și nevoile clientului ● cel mai mic potențial de profit <p><i>Acțiuni</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● evitarea investițiilor în aceste relații ● obținerea de profit din orice tranzacție

Clienți pe termen scurt

Clienți pe termen lung

Sursa: Reinartz, Kumar, 2002.

Conform filozofiei de management al relațiilor cu clienții, nu este suficient ca organizația să se orienteze către piață. Este necesar să își concentreze atenția asupra clientului privit în mod individual, asupra așteptărilor acestuia. În consecință,

dezvoltarea, menținerea și actualizarea bazelor de date referitoare la clienți dobândesc o importanță majoră în procesul de fundamentare a strategiilor și programelor CRM. Organizația furnizoare devine un real partener al clientului, fiind capabilă să ofere valoare și soluții pe termen lung. Tranzacțiile au un rol secundar, prioritară fiind relația cu clientul și fluxul profiturilor nete generate de client, pe parcursul întregii durate a colaborării.

4. Nivelul operațional al CRM

În managementul relațiilor cu clienții, nivelul operațional constă în automatizarea activităților de contact cu clientul. Furnizorii de soluții software oferă o gamă largă de soluții CRM care au rolul de automatizare a funcțiilor de marketing, vânzări și servicii.

Automatizarea funcției de marketing se referă la următoarele activități:

- a. **segmentarea clienților.** Bazele de date referitoare la clienți constituie o adevărată mină de aur pentru organizație. Prin intermediul tehnicilor de tip „data mining”, datele sunt transformate în informații relevante pentru fundamentarea strategiilor referitoare la client. Sistematizarea datelor și identificarea profilelor de clienți permit segmentarea portofoliului de clienți al organizației. Totodată, în afară de strategiile care vizează segmente de clienți, organizația poate elabora strategii și programe cu un grad foarte mic de agregare, respectiv focalizate pe un singur client, de regulă un client major sau având un potențial semnificativ pentru organizația furnizoare.
- b. **managementul unei campanii de comunicare.** Soluțiile software asigură coordonarea activităților desfășurate de diferiți specialiști care contribuie la proiectarea și realizarea unei campanii de comunicare. Totodată, soluțiile CRM automatizează procesul de evaluare a performanțelor unei campanii.
- c. **răspunsul la solicitările clienților.** Acțiunile clientului declanșează un anumit răspuns din partea organizației vânzătoare. De exemplu, să considerăm un e-mail transmis de o organizație, pentru a solicita informații despre oferta furnizorului. Ca urmare a acestui e-mail, este inițiat un proces de vânzare, care debutează cu o scrisoare de mulțumire adresată clientului potențial, pentru cererea de ofertă. În esență, acțiunile inițiate de client vor genera un anumit răspuns din partea furnizorului, care poate fi automatizat într-o anumită proporție, chiar dacă nu integral.

În privința forței de vânzare, principalele activități automatizate sunt următoarele:

- a. **managementul oportunităților.** Aplicațiile CRM sunt utile în procesul de calificare a prospectilor și alocare a lor pe membri ai forței de vânzare. Totodată, au rolul de a facilita previziunea vânzărilor, atât pe baza datelor istorice privind comportamentul de cumpărare al clientului, cât și a estimărilor personalului de vânzări privind potențialul viitor al clientului.
- b. **managementul contactelor.** Soluțiile software oferă funcționalități multiple pentru gestionarea contactelor și a comunicării cu clientul. Printre cele mai frecvente exemple se înscriu formarea automată a numărului de telefon,

menținerea automată a calendarului agentului/consultantului de vânzări și redactarea automată a unui e-mail personalizat.

- c. **generarea ofertelor.** Agentul sau consultantul de vânzări pot elabora o ofertă pentru un prospect într-un interval de timp mai scurt, cu ajutorul soluțiilor CRM. Astfel, este necesară doar introducerea de către agent/consultant a unor date cum sunt codurile produselor, volumele, numele clientului și cerințele privind livrarea, pe baza cărora soluția software calculează și oferă o cotație de preț.
- d. **stabilirea configurației soluției pentru client.** Selecția unor componente și atribute ale ofertei care să vină în întâmpinarea cerințelor clientului potențial se poate realiza cu ajutorul soluțiilor informatice de automatizare. Sunt combinate diferitele opțiuni posibile astfel încât să fie evitate incompatibilitățile și să fie oferite beneficiile solicitate de client.

În privința serviciilor, soluțiile software CRM pot coordona fluxurile de comunicare care sunt specifice diferitelor canale utilizate de organizație. Astfel, se pot automatiza următoarele activități:

- a. **operațiunile desfășurate de centrele de telemarketing și centrele de contact.** Unul dintre posibilele exemple de automatizare este răspunsul vocal interactiv (IVR). Clienții ascultă un meniu cu instrucțiuni și pot alege opțiunea dorită, selectând un anumit număr prin apăsarea unei taste a telefonului fie vocal.
- b. **serviciile furnizate prin intermediul Internetului.** În cazul echipamentelor tehnice, pe site-ul organizației furnizoare, pot fi prezentate cărți tehnice, instrucțiuni pentru depanări realizabile fără ajutorul unui specialist al furnizorului etc. Totodată, în viitorul apropiat, conectarea la Internet a unor echipamente cum sunt aparatele de aer condiționat sau aparatele frigorifice va face posibilă identificarea directă de specialiști, a disfuncționalităților tehnice și eventual repararea de la distanță a produselor respective.
- c. **activitățile partenerilor.** În cazul utilizării unor canale indirecte, soluțiile CRM și portalurile pe Web pot asigura coordonarea activităților partenerilor organizației din canalele de marketing. Sunt gestionate astfel informații referitoare la prospecti, comenzi, stocuri disponibile, informații despre produse etc.

Nivelul operațional al CRM constituie un domeniu de investiții majore în centre de telemarketing, centre de contact cu clienții, sisteme de automatizare a forței de vânzare. Din acest motiv, numeroși furnizori de soluții CRM oferă astăzi o gamă largă de aplicații capabile să sporească eficiența și eficacitatea la nivel operațional.

5. Nivelul analitic al CRM

Nivelul analitic se referă, în esență, la evaluarea performanțelor organizației în relațiile cu clienții și la fundamentarea strategiilor și tacticilor de creare și dezvoltare a acestor relații. Astfel, nivelul analitic al CRM include activitățile de culegere, stocare, analiză, interpretare și utilizare a informațiilor privind clienții.

Principalele aspecte vizate de nivelul analitic al CRM sunt următoarele:

- a. identificarea clienților.** Managementul relațiilor cu clienții presupune din partea organizației, culegerea și stocarea de date de identificare a fiecărui client. Există două categorii majore de date pe care se bazează identificarea: (i) datele de bază: numele persoanei (în cazul clienților persoane fizice), denumirea firmei (în cazul clienților organizaționali), adresa; (ii) date suplimentare: data nașterii (pentru persoanele fizice), data înființării (pentru clienții organizaționali), naționalitatea, sectorul de activitate, numărul de telefon, adresa de e-mail, forma juridică, numărul de înregistrare a firmei. Datele de identificare sunt stocate într-o bază de date centrală, pentru a fi utilizate de toate departamentele organizației furnizoare. Aceste date trebuie să fie actualizate permanent, în funcție de schimbările pe care le sesizează fiecare departament, în cursul comunicării cu clientul. Calitatea datelor introduse în baza de date centrală este extrem de importantă pentru organizație, în vederea asigurării calității relației cu clientul și a reducerii costurilor datorate erorilor în privința înregistrării datelor (returnarea scrisorilor și coletelor poștale, datorită unor date incorecte privind numele și adresa; iritarea clientului și generarea unei atitudini negative, în cazul repetării unei erori în privința numelui sau altor date de identificare etc.).
- b. stabilirea profilelor clienților.** Culegerea și stocarea datelor de identificare a fiecărui client sunt activități necesare, dar nu suficiente pentru elaborarea unor strategii adecvate de management al relațiilor cu clienții. Adaptarea strategiei la fiecare client este posibilă atunci când organizația deține date și informații despre comportamentul clientului în calitate de cumpărător, utilizator, persoană sau organizație. Stabilirea profilelor clienților din portofoliul organizației se realizează cu ajutorul unor variabile referitoare la următoarele aspecte principale:
- *valoarea clientului pentru organizație:* valoarea anuală a cumpărărilor realizate de client, cota de client, valoarea netă actualizată a profitului generat pe perioada estimată a derulării relației cu clientul (2-5 ani sau mai mulți ani);
 - *comportamentul de cumpărare:* tipologia produselor cumpărate de client, cantitățile comandate, frecvența comenzilor, comportamentul privind efectuarea plăților (seriozitatea, modalitatea de plată, intervalul de decontare etc.);
 - *comunicarea dintre furnizor și client:* canalele de comunicare utilizate și respectiv cele preferate de client (telefon, Internet etc.), tipurile de mesaje la care a răspuns favorabil; comportamentul de utilizare a diferitelor canale de comunicare (de exemplu, în cazul Internetului, pagina utilizată pentru a intra/ieși pe/din site-ul organizației furnizoare, durata vizitei, care au fost paginile vizitate de client, bannerele care i-au captat interesul etc.);
 - *satisfația clientului:* gradul de satisfacție față de produsele, serviciile, personalul organizației, gradul de satisfacție față de comunicarea cu organizația;
 - *stilul de viață (în cazul clienților persoane fizice):* activitățile, interesele și opiniile clientului etc.

c. **analiza datelor.** În cadrul managementului relațiilor cu clienții, este necesară găsirea răspunsului la o serie de întrebări referitoare la următoarele aspecte:

- modul în care clienții pot fi distribuiți în grupe omogene, care să răspundă similar la strategiile și programele de dezvoltare a relațiilor cu clienții;
- identificarea clienților din portofoliul organizației, care ar trebui să constituie ținta unei anumite campanii de marketing direct;
- evaluarea calității listelor externe care includ date despre prospecții pe care i-ar putea considera organizația;
- măsurarea gradului de retenție a clienților, evaluarea probabilității de terminare a relației;
- stabilirea categoriilor de produse care ar putea fi propuse clienților și la care aceștia ar reacționa pozitiv, în cadrul unor strategii de tip „*cross-selling*”;
- identificarea produselor care ar putea fi recomandate clientului în baza unei strategii de „*up-selling*”, în cadrul categoriilor de produse pe care clientul deja le cumpără de la organizație, în vederea creșterii valorii cumpărărilor acestuia;
- măsurarea eficacității campaniilor de marketing.

Procesul de analiză a datelor se confruntă cu o provocare majoră, constând în creșterea volumului de date care trebuie să fie analizate și în diminuarea intervalului de timp în care trebuie să fie realizată analiza. În afară de tehnicile de analiză statistică clasice, care și-au dovedit valoarea și viabilitatea, organizațiile pot să recurgă la tehnici de tip „data mining” („de minerit în date”), printre care se înscriu: rețelele neurale, regulile de asociere, arborii decizionali, raționamentul bazat pe cazuri etc.

d. **evaluarea efectelor activităților de marketing.** Printre aspectele majore care fac obiectul evaluării se înscriu următoarele:

- **eficacitatea procesului de vânzare.** Este analizată succesiunea activităților din cadrul procesului de vânzare, de la identificarea unor prospecți, până la transformarea lor în clienți, continuând cu menținerea lor în portofoliul organizației și creșterea valorii fiecărui client pentru furnizor.
- **eficacitatea selecției clienților.** Un aspect major este identificarea celei mai adecvate ținte pentru o anumită campanie de marketing și vânzări. Din perspectiva managementului relațiilor cu clienții, este necesară alocarea resurselor, astfel încât să fie generate cele mai bune rezultate pentru organizație. Pe baza analizei datelor ce se află la dispoziția sa, organizația trebuie să adopte cea mai adecvată decizie privind: segmentele/nișele țintă, ponderea dorită în portofoliul de clienți și în vânzări/profit; resursele alocate fiecărui segment; raportul dintre activitățile de atragere a unor noi clienți și cele de menținere, respectiv de dezvoltare a valorii clienților existenți în portofoliu.
- **contribuția activităților de marketing la valoarea clientului.** Unul dintre cei mai importanți indicatori ai valorii clientului este valoarea netă actualizată a fluxului de profit generat de un client pe parcursul relației sale cu furnizorul. Nivelul analitic al managementului relației cu clienții

include și măsurarea performanțelor strategiilor și programelor de marketing, respectiv evaluarea contribuției lor la creșterea valorii profitului generat de client pe parcursul „vieții sale” alături de furnizor.

Îndeplinirea obiectivelor în domeniul marketingului relațiilor cu clienții presupune armonizarea la nivelul organizației furnizoare, a celor trei niveluri ale CRM, de natură strategică, operațională și respectiv analitică. Totodată, înainte de a decide în privința soluțiilor informatice CRM pe care le va utiliza, organizația trebuie să clarifice obiectivele și strategiile sale referitoare la relațiile cu clienții, pentru a evita risipirea resurselor sale și în mod prioritar pentru a crește eficacitatea acțiunilor de marketing.

Bibliografie

- Bălan, C. (coord.)**, (2004), *Marketing. Aspecte conceptuale și operaționale*, Editura ASE, București, pp. 189-200;
- Buttle, F.**, (2006), *Customer Relationship Management. Concepts and Tools*, Editura Butterworth-Heinemann.
- Gordon, I.H.**, (1998), *Relationship Marketing*, Editura John Wiley and Sons, Etobicoke, Ontario.
- Hoekstra, J.C.**, (2001), *Direct Marketing*, Ed. a II-a, Editura Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Kotler, P.**, (1992), „It's time for total marketing”, publicat în *Business Week Advance Executive Brief*.
- Payne, A.F.T.**, (1995), *Advances in Relationship Marketing*, Editura Kogan Page, London.
- Payne, A.**, (2006), *Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management*, Editura Butterworth-Heinemann.
- Peppers, D. și Rogers, M.**, (1993), *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Editura Currency Doubleday, New York;
- Reichheld, F. și Sasser, W.E. Jr.**, (1990), „Zero defections: quality comes to services”, publicat în *Harvard Business Review*, September/October, pp. 105-111;
- Reichheld, F.F.**, (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Editura Harvard Business School Press, Press, Boston, M.A.
- Reinartz, W. și Kumar, V.**, (2002), „The Mismanagement of Customer Loyalty”, publicat în *Harvard Business Review*, July.